

Gilberto Braga Pereira

**VÁRIOS OLHARES E SABERES:
EFEITOS DO IMAGINÁRIO SOBRE LIDERANÇA NOS
PROCEDIMENTOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
LÍDERES ORGANIZACIONAIS.**

Belo Horizonte
FEAD-MINAS Centro de Gestão Empreendedora
Núcleo de Pós-graduação e Pesquisa
Mestrado em Administração
Modalidade Profissionalizante
2005

Gilberto Braga Pereira

**VÁRIOS OLHARES E SABERES:
EFEITOS DO IMAGINÁRIO SOBRE LIDERANÇA NOS
PROCEDIMENTOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
LÍDERES ORGANIZACIONAIS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração; Modalidade Profissionalizante, da FEAD-Minas – Centro de Gestão Empreendedora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações e Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Adriane Vieira
FEAD-Minas – Centro de Gestão Empreendedora

Belo Horizonte
FEAD-MINAS
2005

FEAD-Minas – Centro de Gestão Empreendedora
Núcleo de Pós-graduação e Pesquisa
Mestrado em Administração: Organizações e Gestão de Pessoas
Modalidade: Profissionalizante

Dissertação intitulada “*Vários olhares e saberes: efeitos do imaginário sobre liderança nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais*”, de autoria do mestrando Gilberto Braga Pereira, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Adriane Vieira – FEAD-Minas - Orientadora

Profa. Dra. Íris Goulart

Prof. Dr. Gelson Junquillo

Prof. Dr. Fernando Coutinho
Coordenador do Núcleo de Pós-graduação e Pesquisa
FEAD-Minas

Belo Horizonte, 08 de janeiro de 2005

AGRADECIMENTOS

Como toda narrativa, o relato científico não tem fim, interrompe-se momentaneamente ou permanece em suspensão. Tampouco ele se inicia na primeira frase ou palavra. Por traz destas esconde-se uma infinidade de tantas outras que as precederam, algumas lembradas, outras esquecidas e ainda muitas que sequer foram ouvidas.

O humano caracteriza-se, pois, como um vir a ser dinâmico que se constrói e sua narrativa é a expressão de seu imaginário. Além do que, a produção presente, qualquer que seja ela, remete a um passado, ao mesmo tempo distante e próximo, e é também decorrente de um futuro forjado nas expectativas e possibilidades que se sonha.

Esta dissertação é fruto de múltiplos diálogos - muitos dos quais o próprio autor ignora - proferidos com todos aqueles que fizeram e fazem parte de uma trajetória, como ainda de diálogos do autor consigo mesmo.

Muitos foram os que entraram e saíram silenciosamente da história do autor. Tantos outros permaneceram por algum tempo e partiram. E há ainda aqueles que se dispõem generosamente a continuar partilhando suas vidas e tornar a vida do autor muito mais profícua.

A todos estes, pelas contribuições intelectuais e emocionais, só é possível ser profundamente grato, e a gratidão é ainda mais especial quando se tem o privilégio de ser grato a muitos. É este o caso.

Por isso, o autor pede licença para romper o protocolo e opta deliberadamente por não fazer agradecimento nominal, mas expressar o mais profundo carinho e afeto a todos aqueles que estão guardados em seu coração.

O real não está na partida nem na chegada:
ele se impõe pra gente é no meio da travessia.

Guimarães Rosa¹

As coisas
têm muitos jeitos
de ser
Depende do jeito da gente ver...

Jandira Masur²

Todas as palavras já estão no dicionário. A arte é
pinçar as nossas e fazê-las dizer o que queremos.

Mauro Motta.³

O mais importante e bonito, do mundo, é isto:
que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas - mas que
elas vão sempre mudando.

Guimarães Rosa⁴

¹ ROSA, João Guimarães. *Grande sertão: veredas*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1978.

² MASUR, Jandira. *O frio pode ser quente?*. São Paulo: Ática, 1988, p.1.

³ MOTTA, M. Alfinetes e Bombons *apud* Medeiros (1999, p. 26). A autora não inclui a referência completa e normalizada da obra citada.

⁴ Vide nota 1.

RESUMO

O objeto desta pesquisa remete ao imaginário relativo à liderança presente nas três últimas gerações de adultos. Para reconstruí-lo entrevistaram-se pessoas representativas de cada uma das gerações consideradas, através da aplicação da técnica de história oral temática. Os depoentes tiveram em comum a idade e um lugar social determinado pela posição ocupada — líder ou profissional de treinamento e desenvolvimento (T&D) — dentro de organizações a partir dos anos 1960. Como objetivo geral apropriou-se da tarefa de identificar a influência do imaginário social sobre liderança nos procedimentos de T&D de líderes de organização. O caminho percorrido para responder a esse problema central foi materializado em uma pesquisa qualitativa com enfoque exploratório. O referencial teórico de base encontrou ressonância nos aspectos mais significativos das temáticas liderança, imaginário, gerações e tecnologia de T&D, os quais serviram de suporte para o trabalho de campo. Com base neles foi possível confirmar que o processo de formação de líderes organizacionais sofre uma influência direta não só do contexto histórico imediato como de seu desdobramento numa *episteme* que inclui figurações imaginárias tais como valores, crenças, mitologias, ideologias, utopias etc. Ao materializar seu imaginário através da narrativa de suas lembranças, cada depoente a seu modo deu indicativos ou acusou a distância entre a teoria e a prática corrente.

Palavras-chaves:

Liderança; imaginário; tecnologia de treinamento e desenvolvimento; comportamento organizacional.

ABSTRACT

The object of this research is the imaginary related to leadership in the three last generations. To reconstruct it, representative people of each one of the considered generations were interviewed, through the method of thematic oral history. These people had in common the age and a social identity determined by their activities - leaders or T&D professionals - inside the organizations since 1960. As general objective the author appropriated of the task of identifying how the social imaginary influences over leadership in the T&D procedures for leaders. The way followed to answer this main problem was materialized in a qualitative research with exploratory focus. The basic theoretic reference found resonance in the most significant aspects of the thematic leadership, imaginary, generations and T&D technology, the which ones were used as a support for the field research. In this way, it was possible to confirm that the development process of organizational leaders is directly influenced by the immediate historical context and its unfolding in an *episteme* that includes imaginary representations such as values, beliefs, mythologies, ideologies and utopias. By materializing his imaginary, through the narrative of memories, each interviewee brought indicators of the distance between theory and regular practice.

Key-words:

Leadership; imaginary; training and development technology; organizational behavior

LISTA DE QUADROS

1. – A história das três gerações	41
2. – Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização – 1ª fase: subdesenvolvimento	70
3. – Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização – 2ª fase: em desenvolvimento	70
4. – Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização – 3ª fase: início da industrialização.....	71
5. – Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização – 4ª fase: industrialização avançada.....	71
6. – Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização – 5ª fase: pós-industrialização.....	72
7. - Classificação das técnicas de T&D segundo os modos de aprender.....	82
8. - Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	95
9. - Categorias de relação.....	99
10.- Conceito de liderança (1a) – imaginário dos líderes.....	102
11.- Conceito de liderança (1b) – imaginário dos líderes.....	103
12.- Conceito de liderança (1c) – imaginário dos profissionais de T&D.....	112
13.- Conceito de liderança (1d) – imaginário dos profissionais de T&D.....	113
14.- Expectativas de papel (1a) – imaginário dos líderes.....	117
15.- Expectativas de papel (1b) – imaginário dos profissionais de T&D.....	118
16.- Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D (1a) – imaginário dos líderes.....	120
17.- Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações tecnologia de T&D (1b) – imaginário dos profissionais de T&D.....	123
18 - Contexto: fatos marcantes para as gerações (1a) – imaginário dos líderes	127
19 - Contexto: fatos marcantes para as gerações (1b) – imaginário dos profissionais de T&D.....	130

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. O IMAGINÁRIO SOBRE LIDERANÇA E AS GERAÇÕES.....	14
2.1 Imaginário sobre liderança e contexto histórico geracional	14
2.1.1. Imaginário: formas de expressão e estruturação do conceito	14
2.1.2 Imagens cambiantes e sedutoras: materialidade histórica do imaginário.....	19
2.1.2.1 Eu te darei o céu: promessas da década de 1960	20
2.1.2.2 Anos de chumbo: enquanto corria a barca dos anos 1970	23
2.1.2.3 Década maldita: o fim das utopias nos anos 1980	27
2.1.2.4 Frágil democracia: as instabilidades e a transição dos anos 1990	31
2.2. Das gerações e das imagens sobre a autoridade.....	37
3. LIDERANÇA, IMAGINÁRIO E TECNOLOGIAS DE PREPARAÇÃO DE LÍDERES.....	50
3.1. Liderança e imaginário.....	50
3.1.1 Do conceito e da correlação	50
3.1.2 Correntes teóricas: retrospectiva e prospecção.....	60
3.2. Sobre liderança, imaginário e tecnologia	66
3.2.1 Correntes teóricas sobre liderança e a tecnologia de preparação de líderes	66
3.2.2 Tecnologia de T&D e imaginário.....	82
4. DA PESQUISA EMPÍRICA: DEPOIMENTO DE QUEM ESTEVE LÁ.....	90
4.1. Procedimentos metodológicos.....	90
4.1.1 Abordagem e tipo de pesquisa.....	90
4.1.2 Coleta dos dados.....	92
4.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa, descrição e análise dos dados	94
4.2.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	94
4.2.2 Processo de análise e categorização das narrativas.....	100
4.2.3 Do conceito de liderança: imaginário dos líderes e dos profissionais de T&D.....	100
4.2.3.1 Imaginário dos líderes: imagem, conceito, atributos, ídolos e heróis.....	100
4.2.3.2 Imaginário dos profissionais de T&D: imagem, conceito, atributos, ídolos e heróis.	109
4.2.4 Expectativas de papel: imaginário dos líderes e dos profissionais de T&D.....	116
4.2.5 Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D.....	119
4.2.5.1 Imaginário dos líderes: tipos de treinamento, eventos e técnicas.....	119
4.2.5.2 Imaginário dos profissionais de T&D: tipos de treinamento, base teórica, eventos e técnicas.	122

4.2.6 Contexto: fatos marcantes para as gerações.....	126
4.2.6.1 Imaginário dos líderes: dos anos 1960 aos primeiros anos do século XXI.....	126
4.2.6.2 Imaginário dos profissionais de T&D: dos anos 1960 aos primeiros anos do século XXI	129
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
REFERÊNCIAS.....	141
ANEXOS	148
Anexo 1 Roteiro de entrevistas.....	148
Anexo 2 Sínteses das entrevistas.....	151

1. INTRODUÇÃO

A essência da ciência é fazer uma pergunta impertinente
- e assim abrir caminho para uma resposta pertinente.
Jacob Bronowski.⁵

Esta é uma dissertação sobre o imaginário relativo à liderança presente nas três últimas gerações de adultos. Para reconstruí-lo entrevistaram-se pessoas representativas de cada uma das gerações consideradas, que tiveram em comum a idade e um lugar social determinado pela posição ocupada - líder ou profissional de treinamento e desenvolvimento (T&D) - dentro de organizações a partir dos anos 1960. Remete-se, por conseguinte, a um tempo e a um lugar específicos. São todas pessoas que chegaram ao mercado de trabalho a partir das últimas décadas do século XX e representam, cada uma o seu grau etário.

Nesse contexto, o problema de pesquisa ficou assim configurado: *Qual a influência do imaginário social sobre liderança nos procedimentos de T&D de líderes de organização?*

O objetivo geral da presente pesquisa consistiu em identificar, pois, a influência do imaginário social sobre liderança – presente nas gerações Silenciosa, Baby Boom e X , categorias a serem mais bem esclarecidas adiante – nos procedimentos de T&D de líderes de organização. O caminho percorrido para se responder a esse problema central foi materializado nos seguintes objetivos específicos:

- investigar os conceitos de liderança preponderantes em cada geração objeto da pesquisa, na perspectiva dos respondentes (líderes e profissionais de T&D), correlacionando-os com a literatura especializada;
- identificar ações próprias do estilo de gestão predominante em cada geração, a partir da visão de gestores e de profissionais de T&D;
- descrever, tendo por referência a percepção dos profissionais pesquisados, a representação imaginária presente em cada geração e as expectativas de papel construídas tanto por aqueles em posição de liderança, quanto pelos responsáveis pela sua capacitação;
- descrever a natureza dos eventos e técnicas de desenvolvimento de líderes vivenciados pelos sujeitos da pesquisa e praticados pelas áreas de T&D;

⁵ BRONOWSKI, J. *A ascensão do homem* apud Medeiros (1999, p. 77). A autora não inclui a referenciação completa e normalizada da obra citada.

- correlacionar as ações, as representações imaginárias, as expectativas de papel e os procedimentos de T&D, a fim de se elucidar se o sistema praticado pelos líderes é compatível com o idealizado nos modelos de gestão presentes na literatura.

O poder e o encanto da magia sempre estiveram presentes em todos os tempos e fazem parte do universo simbólico e imaginário das gerações. Canções e narrativas constituem o testemunho da presença de magos, xamãs, gurus e heróis ao mesmo tempo intrigantes e inspiradores de cautela. O mistério que os envolve vem carregado das contradições com que a humanidade sempre buscou lidar em relação ao mundo. No tocante às Ciências Sociais Aplicadas e em especial à Administração, o manto da magia é freqüentemente associado aos *gurus e líderes organizacionais*, identificados como superastros carismáticos, providos de poderes para livrar as empresas de todos os males. Desvendar esse mistério é descobrir sua estrutura, é desnudar seus “truques”, é passar a fazer parte do universo da magia, é compreender o mundo organizacional tanto naquilo que se traduz como real (formal) quanto no que se traduz subjetivamente (informal).

Morgan (1996) adverte que a administração eficaz associa-se à condição para “ler” as situações que se está tentando administrar ou organizar e que essa leitura remete a um lugar para além do objetivamente dado. Assim, corre-se o risco de simplificar os fenômenos organizacionais ao se manter preso a um só olhar ou, então, sentir-se ludibriado por desconhecer a estrutura da magia, seus princípios e pressupostos, seus símbolos por trás dos quais estão embutidas formas de pensar e uma visão de mundo.

Este trabalho mostra sua relevância ao considerar que

[...] sempre se acreditou que administradores eficazes e aqueles que resolvem problemas nasceram assim; em lugar de terem sido treinados, possuem um tipo de poder mágico para compreender e transformar as situações que encontram. Caso se olhe mais de perto o processo usado, todavia, descobre-se que esse tipo de mística ou poder baseia-se freqüentemente na habilidade de desenvolver profundas apreciações sobre as situações que estão ocorrendo (MORGAN, 1996, p. 16).

Constituiu-se, portanto, como um esforço de se olhar para o tema com novos olhos, como uma chance de se revisitar algo que pode, a princípio, parecer banal, corriqueiro e esgotado tal é a familiaridade que o tema evoca. Porém, o risco da banalização consiste exatamente em confundir-se o que parece familiar com o que é natural - natural no sentido de original, da natureza daquele fenômeno.

Muito embora os termos *líder* e *liderança* façam parte do vocabulário corrente nas organizações empresariais, além de serem encontrados na literatura sobre comportamento

organizacional, em muitos casos há mal-entendidos sobre o seu significado. Muito se diz sobre o fenômeno, muito se pensa sobre ele, e muitas são as representações que povoam o imaginário social. Principalmente quando se consideram os diversos modelos de gestão propalados ao longo dos anos é que o cuidado deve ser redobrado, uma vez que sugerem fazeres específicos e conferem papéis especiais àqueles que sofrem a ação ou ocupam posição de liderança. E mais,

a ética da hierarquia é a base de formação da geração hoje presente nas organizações, em que a máxima ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo é o fio condutor das atividades. [...] Nos últimos anos, entretanto, a ética da hierarquia vem sendo criticada e encarada como algo a ser rompido e desrespeitado, por não servir como meio de subordinação das pessoas. Nos dias de hoje, fazer a diferença é a regra, mas fazer a diferença no meio da pirâmide organizacional, onde existem os mitos e os ritos da cultura organizacional, torna-se muito mais complexo. Mitos esses que ainda, e principalmente, estão fortemente embasados na ética da hierarquia (MANDELLI, 2001, p. 20).

Pelo menos duas tendências se fortaleceram na atualidade: novos desenhos de organizações sociais e novas expressões da liderança e da gerência contemporâneas (FISCHER, 1997). Tais esforços são entendidos como tentativas de se dar estrutura ao fazer produtivo e organizá-lo. Nesse contexto, as representações imaginárias, as imagens e as metáforas criadas

não são somente construtos de interpretações ou formas de se encarar a realidade: fornecem também uma estrutura para a ação. A sua utilização gera descobertas que freqüentemente permitem agir dentro de estratégias nunca antes consideradas.[...] o uso das diferentes metáforas pode levar a diferentes enfoques para empreender as tarefas de organizar e administrar [...] (MORGAN, 1996, p. 349).

A investigação, portanto, teve por base analisar o fenômeno do imaginário geracional face à capacitação de líderes organizacionais. O trabalho de campo repousou sobre um universo de líderes e profissionais de T&D, a fim de se identificar as representações imaginárias e concepções teóricas formuladas pelos sujeitos de organizações empresariais em correlação com os construtos teóricos implicados com o tema liderança. A partir do uso de fontes escritas e orais buscou-se analisar os respectivos pressupostos e diretrizes contidos nos modelos de liderança conhecidos e divulgados entre os anos 1960 e a primeira década do século atual e o posicionamento pessoal dos agentes sociais, em atividade nesse período, ante as expectativas geradas por esses modelos.

O recorte cronológico distingue três tempos marcados pelas gerações estudadas. Nessa perspectiva, Conger (2002) categoriza as três últimas gerações de adultos através de distinções bastante peculiares quanto a imaginário, histórico de vida, momento social em que viveram e concepção acerca da relação com a autoridade. Ainda que adiante se resgate com

mais detalhes cada uma delas, antecipam-se a cronologia e a classificação propostas pelo autor: *Geração Silenciosa* – nascida entre 1923 e 1942; *Geração Baby Boom* – composta pelos que partilham o nascimento entre os anos de 1943 e 1964; e, por fim, *Geração X* – que compreende o período entre 1965 e 1981. Obviamente não se devem entender os marcos expressos em anos de nascimento como absolutos; o que interessa é considerar que cada geração vivenciou e partilhou fatos sociais que, circunscritos na dimensão espaço-tempo, forjaram suas condutas, adotou paradigmas próprios e desenvolveu representações imaginárias e visões de mundo específicas. São essas categorias que servirão de referência para o presente estudo.

Assim, partiu-se do princípio de que as atitudes e comportamentos humanos não são atributos fixos e autônomos que se mantêm à revelia das condições sociais. Pelo contrário, a psicologia, a sociologia e a antropologia vêm confirmando, cada vez mais, a natureza relacional biunívoca dos padrões comportamentais, que são elementos básicos das estruturas sociopolítico-econômicas que caracterizam as organizações.

Os referenciais teóricos ancoraram-se em autores como: Bennis, Bergamini, Bolt, Castoriadis, Conger, Covey, Drucker, Enriquez, Fleury, Franco, Godoy, Penteado, Sennett e outros.

Para discorrer sobre essa análise e refletir sobre a questão das representações do imaginário, dividiu-se esta dissertação, para além desta Introdução, em mais três capítulos centrais e um de considerações finais. O primeiro dos capítulos centrais – Capítulo 2 - focaliza a questão do imaginário em relação ao fenômeno de gerações; o segundo - Capítulo 3 - discute vertentes do tema central liderança e seus desdobramentos ante as técnicas de aprendizagem e de preparação dos líderes; na sequência, no Capítulo 4, descreve-se uma experiência de trabalho de campo, articulando-se teoria e prática. Adotou-se um procedimento pontual de análise descritiva, destacando-se as evidências empíricas por meio de quadros explicativos, numa tentativa de se estabelecerem as diferenças do imaginário sobre liderança presentes em cada geração.

Cabe lembrar que este trabalho representa uma primeira incursão na área pesquisada não tendo pretensões de atingir resultados definitivos. Trata-se de estudo exploratório que está baseado em referenciais teóricos e que aportam realidades descritas por sujeitos que a construíram e viveram. Tem-se consciência das múltiplas possibilidades, vertentes interpretativas e vieses pelos quais o pesquisador poderia ter construído essa demonstração de resultados. Entretanto, variáveis tais como exigüidade de tempo, imposta pelo processo normativo implícito no mestrado, e a própria abrangência e riqueza dos temas envolvidos obrigaram decisões metodológicas e teórico-conceituais que por si impuseram seus limites.

2 O IMAGINÁRIO SOBRE LIDERANÇA E AS GERAÇÕES

O que sinto faz parte do que vejo.

*Provérbio Maltês.*⁶⁷

2.1 Imaginário sobre liderança e contexto histórico geracional

O presente capítulo trata dos temas imaginário e gerações, recortes definidos para se desvendar o tema central liderança. Por estas “janelas” é que se pretende encontrar alguma vertente, modelo teórico que possa alimentar a curiosidade de saber, de ampliar a visão. As categorias temáticas imaginário e gerações guardam em si representações e imagens, e são esses “tesouros” os elementos motivadores da investigação.

Compreender esses conceitos parece ser condição precípua para que se possa seguir.

2.1.1 Imaginário: formas de expressão e estruturação do conceito

O que se pretende aqui é configurar as bases teóricas sobre o imaginário nas quais se sustenta esta pesquisa, traçando-se um panorama geral, contextual e ao mesmo tempo focado em uma perspectiva geracional.

Não se trata, portanto, de explorar à exaustão o tema imaginário mas, como dito, selecionar alguns elementos que sirvam de suporte à análise dos dados constantes no Capítulo 4.

Mais recentemente, a partir dos anos oitenta, teóricos e pesquisadores passaram a sugerir que as organizações são, essencialmente,

[...] realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros do que explicitadas em conjuntos concretos de regras e formas específicas de relacionamentos. [...] Isto quer dizer que cada aspecto componente do todo organizacional tem uma respeitável dose de significado imaginário e implícito que pode ser entendido como o sentido dado à realidade que é, por sua vez, compartilhado por todos os integrantes dessa cultura.

[...] Para as pessoas, a entidade organizacional só toma reais contornos na medida em que reflita aquilo que se acredita que ela seja (BERGAMINI, 1994, p. 118-120).

⁶ *apud* Medeiros (1999, p. 81). A autora não inclui a referência completa e normalizada da citação.

Nesse sentido, o imaginário social constrói a identidade coletiva e, além de designar identidades e papéis a serem representados, expressa necessidades sociais e delimita os caminhos para atingi-las.

São vários saberes e vários olhares que configuram o imaginário social. Lidar com a complexidade da realidade dos fenômenos sociais e do universo em geral nunca é um estabelecimento simples de correspondência com a complexidade e sofisticação do pensamento humano. Na tentativa de encontrar uma aplicação ou funcionalidade para o que se conhece ou se imagina, a ação quase sempre se reveste de uma aparência muito mais simples do que a que lhe deu origem. Aprofundar o estudo do imaginário é não só compreender os seus múltiplos significados mas apropriar-se deles, é pensar criticamente, o que pode abrir alternativas para se enfrentar e gerir contradições. “Além de depender dos significados que atribui a seu trabalho, o indivíduo também depende de seus referenciais de ação, ou seja, das representações por meio das quais ele configura a realidade e seus problemas” (MALVEZZI, 1995, p. 29).

Basicamente podem ser identificadas várias vertentes para o estudo e a compreensão do imaginário. Tem-se, por exemplo, de um lado, a corrente psicanalítica, que reconhece o simbólico como a via de acesso ao imaginário, e, de outro, a corrente sociológica, que firma uma posição de conceber o imaginário como uma representação coletiva e não necessariamente simbólica. Também a filosofia e a antropologia incluem elementos conceituais que acrescem à tematização do imaginário, fugindo ao propósito desta dissertação discorrer sobre todos eles.

Neste trabalho, contudo, têm-se como referências as correntes sociológicas, mais especificamente a vertente que compreende o imaginário como *interpretação*, conforme classificação proposta por Verlindo (2004). O autor distingue cinco dimensões do imaginário social nos estudos brasileiros, a saber: (1) o imaginário como *dominação*, associando-o ao poder produtor de subjetividades, dimensão na qual sociedade moderna é sociedade disciplinar; (2) outros estudos vinculam imaginário às diversas formas de interpretação da realidade social, ou seja é o entendimento do imaginário como *interpretação*; (3) um outro grupo, que toma o imaginário como um mecanismo lingüístico, com regras próprias e contextuais que servem para construir a realidade social, estabelece o imaginário como *criação*; (4) o imaginário social, nessa quarta possibilidade, é concebido a partir das diferenças que se estabelecem entre os grupos sociais, tornando-se então imaginário como *distinção*, onde as diferenças são vistas culturalmente sem que se elimine a idéia de que

existem condições objetivas que estabelecem diferenças entre grupos e classes sociais; e por fim, (5) o imaginário como *simbolização* tomado como uma linguagem simbólica que indica como determinados sujeitos percebem a realidade.

Em quaisquer das dimensões do imaginário social (dominação, interpretação, criação, distinção e simbolização) percebe-se que as mesmas se voltam menos para a razão do que para a emoção, menos para a mobilização de conceitos e idéias do que para a mobilização de imagens e sensações.

Ferreira (2002), além de destacar a complexidade do tema imaginário, chama atenção para o fato de que ele só se tornou objeto de interesse, para as várias áreas do saber, a partir de meados do século passado.

A imaginação tornou-se, na atualidade, caminho possível tanto para o acesso ao real, quanto para se vislumbrar em possibilidades que venham a se tornar realidade. Não obstante o fato de que imaginação e imaginário não possam ser entendidos como sinônimos, pois que a primeira se traduz em uma faculdade ou atividade psíquica individual e o imaginário é sempre uma representação coletiva, há uma evidente correlação entre eles.

Desse modo, há uma série de termos interdependentes que conferem uma complexidade ímpar ao estudo do imaginário. Os elementos constitutivos *representações, símbolos e imagens* e as categorias analíticas *rito, mito, ideologia e utopia* estão fortemente presentes nos estudos sobre o imaginário. Franco⁸ (*apud* FERREIRA, 2002, p. 28) considera que essas três últimas modalidades se entrelaçam.

O mito foca sua atenção em um passado indefinido para explicar o presente, a ideologia projeta no futuro as experiências históricas do grupo – concretas e idealizadas, passadas e presentes; a utopia parte do presente na tentativa de antecipar ou preparar um futuro que é recuperação de um passado idealizado.

Como se confirmará mais adiante, essas categorias assumem grande relevância ao se estudar o imaginário geracional, mais especificamente o imaginário geracional sobre liderança.

Os conceitos extraídos das teorias sociais, filosóficas e psicológicas variam desde a associação a terminologias tais como ficção, fantasia e ilusão, até processos de produção de conhecimento. Também são atribuídas ao termo imaginário dimensões políticas, econômicas e sociais.

⁸ FRANCO JR. H. *Cocanha: história de um país imaginário*. São Paulo: Cia. das Letras, 1998. *apud* Ferreira (2002, p. 28).

O termo imaginário é ‘utilizado como sinônimo de fictício, ilusório, fantástico, inventivo e até errôneo’. Em sua origem configura uma imagem ou realidade secundária, torna-se uma semelhança daquilo que apreende, uma aparência constituída pela reflexão do homem. O imaginário é, nesse sentido, uma representação das coisas que existem no mundo (FERREIRA, 2002, p. 20).

Le Goff (1994, p. 14-15) considera que três termos auxiliam no esforço de se desvendar o conceito de imaginário: a *representação*, que “engloba todas e quaisquer traduções mentais de uma realidade exterior percebida e que está ligada ao processo de abstração”; o *simbólico*, que só é concebido “quando o objeto considerado é remetido para um sistema de valores subjacentes, histórico ou ideal”; e as *imagens*, que se revelam “no decorrer da simples observação. As verdadeiras imagens, contudo, são concretas e há muito tempo constituem o objeto de uma ciência individualizada: a iconografia”.

Produzem-se imagens pelo fato de que todas as informações processadas pelo pensamento sempre são percepções. Nas representações do real, os símbolos são criados como mecanismos de atribuição de significados. A presença dos símbolos, na sociedade da informação, eleva a representação imaginária a um *status* sem precedentes, uma vez que os fenômenos históricos imaginados passam a ser percebidos como reais e não mais como invenção ou fantasia. Presentes na comunicação, os símbolos são, portanto, formas de criação de vínculos sociais e de significação cultural. Muito mais do que os sentidos próprios de cada sujeito em sua subjetividade, os símbolos expressam a formação de uma identidade coletiva, que permite ao indivíduo não só a compreensão de si mesmo, como a estruturação de seus elos de pertencimento. A psicanálise de Freud, por exemplo, considera os símbolos a partir dos significados contidos na história individual e coletiva, quando preconiza que os indivíduos produzem seus sonhos coletivos (mitos) e sonhos pessoais utilizando imagens que são registros transfigurados e sublimados de suas experiências individuais (LAPLANTINE; TRINDADE, 1997).

Para Ferreira (2002, p. 24),

[...] a representação do real é compreendida através de imagens que foram constituídas mediante o sentido conferido às coisas. Nessa direção, o imaginário permite entender representações coletivas que a sociedade produz, uma vez que os significados atribuídos ao real entrelaçam-se com as estruturas simbólicas [...].

O conceito de imaginário que sustenta esta dissertação pode ser encontrado em Castoriadis (1982, p. 13):

[...] criação incessante e essencialmente indeterminada (social-histórica e psíquica) de figuras/formas/imagens, a partir das quais somente é possível falar-se de ‘alguma coisa’. Aquilo que denominamos ‘realidade’ e ‘racionalidade’ são seus produtos.

O autor (*ibidem*, p. 154) sugere que o imaginário utiliza o “simbólico não somente para exprimir-se, o que é óbvio, mas para existir, para passar do virtual a qualquer coisa a mais. [...] o simbólico comporta quase sempre um componente racional-real, o que representa o real ou o que é indispensável para o pensar ou para o agir [...]”.

A definição de imaginário proposta por Lapierre (1995, p. 30) acrescenta, contudo, que:

Imaginário é um universo fantasmático, em parte inconsciente, subjacente ao pensamento e à ação de um sujeito e que estrutura tanto sua relação com seu mundo interior quanto com o mundo exterior. A palavra imaginário aqui utilizada remete ao processo e ao produto da imaginação, tanto em sua dimensão cognitiva (as idéias, os pensamentos e as concepções de vida) quanto em sua dimensão afetiva (os afetos, os desejos e as defesas psicológicas), permanecendo as duas dimensões indissociavelmente ligadas.

Assim, pode-se dizer que para Lapierre (1995) há pelo menos dois componentes presentes na representação imaginária. O primeiro surge como profundamente pessoal, o fantasma; já a imaginação é, ao mesmo tempo, pessoal e pública – pessoal, na medida em que é criada e mágica, e pública, por se referir ao enquadramento social, ao processo de assimilação da cultura.

O real não é só um conjunto de fatos. As representações socioculturais caracterizam uma época. Tais figurações situam-se no território de concepções individuais que se coletivizam, passando a expressar um *ethos* característico daquele momento. Os símbolos revelam o que está por trás da organização da sociedade e da própria compreensão da história. A imaginação é um dos modos pelos quais a consciência apreende e elabora a vida. A consciência obriga o homem a sair de si mesmo, a buscar satisfações que ainda não encontrou.

Antes de se constituírem em fenômeno histórico-geográfico, as organizações estão representadas simbolicamente, configurando-se como um complexo de sistemas imaginários (SCHIRATO, 2000).

A organização não pode viver sem segregar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida (ENRIQUEZ, 1992, p. 34).

O pensamento científico característico do século XIX demarca a dicotomia ciência-imaginário, razão-desejo. Nessa perspectiva, a história assume uma cisão entre o que é oficial

(fato) e o que é ficção (imaginário) e passa a ser entendida como uma representação do real, contrastando-se com o imaginário.

O processo de industrialização, contudo, além de possibilitar a reestruturação das relações de trabalho, resgatou no mundo corporativo a importância do imaginário para a compreensão de seu próprio universo. Conhecer esse mundo corporativo a partir de narrativas geracionais relativas ao imaginário sobre liderança rompe estruturas fixas, expande a consciência e o saber, modifica o olhar. Entendê-lo dentro de uma perspectiva geracional repõe as imagens em seus contextos respectivos, dando-lhes materialidade histórica. Através do movimento de rememorar/relatar, atualizam-se lembranças, resgata-se a trajetória, confere-se propriedade aos fazeres quotidianos e reafirma-se a oralidade como expressão do imaginário.

É com essa expectativa que a incursão pelo contexto histórico das gerações, objeto desta pesquisa, toma corpo na seção que se segue.

2.1.2 Imagens cambiantes e sedutoras: materialidade histórica do imaginário⁹

Rememorar não é reproduzir. Rememorar é resgatar e reconstruir. Relembrar é processo dinâmico em que as imagens dançam ora assumindo nitidez límpida, ora se tornando fugidias como a fluidez das águas entre os dedos e ainda assumindo um enevoamento opaco. Constitui-se, pois, em um vaivém dinâmico que não permite um enquadramento preciso e estático. É, portanto, através do imaginário que se torna possível caminhar por essas trilhas de imagens cambiantes e sedutoras. Para compreendê-las é necessário que se recorra aos fatos, mas também às representações, aos símbolos, aos valores e às ideologias presentes. Contudo não se pode perder de vista que

O imaginário não é um mero reflexo de uma realidade material acabada. Tal concepção estática do imaginário, subproduto de uma ontologia platônica, da crença na existência de um mundo de idéias puras separadas do real efetivo, foi ultrapassada por uma visão mais dinâmica do fenômeno, baseada em compreensão ampliada do funcionamento dos sistemas simbólicos no interior das sociedades. (VARGAS, 1999, p. 176-177).

A seguir percorre-se o universo ou contexto imaginário brasileiro compreendido entre a década de 1960 e a primeira década do século XXI. Parte-se de um compromisso despretensioso, pois que não se propõe esgotar toda uma descrição histórica social ou

⁹ Todos os títulos das seções quaternárias que integram esta seção são agradecimentos e homenagem respectivamente, a Leite (2004), Dias (2003), Sousa (1999) e Zaverucha (2000), autores que tornaram possível a reconstrução desse panorama das últimas décadas.

econômica e nem tampouco a reconstituição da história política ou de eventos em cada década.

Pretende-se sim dar relevância às contingências sociais e às imagens construídas, atentando-se em especial para a juventude em cada época, num esforço de compreender os imaginários representativos das três gerações objeto desta pesquisa.

Os eventos políticos, econômicos, sociais e culturais estão a serviço de uma viagem ao imaginário de então e de seu mapeamento. O diálogo com os autores é o suporte sobre o qual se pretende descobrir alguma abertura para se enxergar a materialidade imaginária, na certeza de que é pouco provável que se consiga capturar a essência da sociedade brasileira, mesmo que circunscrita em uma década ou tempo específico, pois “não existe essência de uma sociedade. Há uma cultura, moldada no movimento incessante dos acontecimentos, das utopias, das políticas de transformação ou conservação” (SILVA, 1996, p. 38).

2.1.2.1 Eu te darei o céu: promessas da década de 1960

Brasília torna-se a capital do Brasil no primeiro ano da década de 1960. No mesmo ano, Jânio Quadros elege-se Presidente da República, naquela que seria a última eleição direta até o pleito de 1989 dentro do processo de redemocratização do país.

A década é comumente lembrada como os anos da invenção ou criação original, da explosão da contracultura. Valores tradicionais são contestados e a liberdade espontânea conquista seu espaço. O imaginário presente move-se no terreno da utopia, configurando um caráter passadista, mítico e idílico, quer futurista, messiânico ou apocalíptico.

O otimismo povoava as expectativas reafirmadoras do *slogan*: “Brasil, país do futuro”¹⁰. Essa representação, no dizer de Silva (1996), toma força com o golpe militar de 1964, projetando uma ideologia ufanista e demarcando o mito do futuro.

Em seguida ao furor desenvolvimentista da administração Juscelino Kubitschek, a instabilidade política vivida nos primeiros anos desemboca no 1º de abril de 1964. De vassoura em punho, Jânio Quadros permanece por sete meses no governo, personificando o papel fugaz de moralizador. “Tratava-se de modernizar, sem atentar contra os interesses dominantes. Modernização-conservadora” (*ibidem*, p. 109). Vem a renúncia, o vice-presidente

¹⁰ ZWEIG, Stefan. *Brasil, país do futuro*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

João Goulart assume. A agitação permanece, crescem as reivindicações, fortalecem-se os sindicatos, multiplicam-se manifestações populares. As greves operárias e estudantis assustam as elites. Militares, empresários e a própria classe média unem-se para neutralizar a ameaça comunista. A modernidade atropela todos os temores.

Com a implantação da ditadura sob a bandeira da segurança nacional e do combate à inflação, dá-se a mais contrastante realidade: seqüestros, assaltos a bancos, estudantes nas ruas, luta armada e uma infinidade de ideologias materializadas em grupos de esquerda.

No início da década uma progressiva aceleração da politização da classe operária faz-se presente. Surgem as federações que agrupam sindicatos de mesmo ramo industrial. Em 1962 constitui-se, a despeito da legislação, a CGT (Comando Geral dos Trabalhadores). O crescimento econômico retrai-se sensivelmente, e os níveis inflacionários, ao contrário, elevam-se dramaticamente.

E, em meio a tudo, dois projetos de construção do futuro: “De um lado, a generosa, mas dogmática, fé no amanhã previsto pela dialética hegeliana-marxista. De outro, o liberalismo [...] convencido de que é preciso impor um padrão de desenvolvimento antes da entrega às benfazejas leis do mercado.” (*ibidem*, p. 110). Gil (2001) acusa a dissolução dos organismos institucionais que congregavam os sindicatos e o conseqüente controle econômico e político dos trabalhadores. Os sindicatos passam a ser fortemente tutelados pelo Ministério do Trabalho. Lideranças sindicais são silenciadas, tornando o clima totalmente adverso para as reivindicações operárias.

Todo esse cenário completa-se com o movimento estudantil de maio de 1968 e o dos hippies, ou melhor, dos herdeiros *beatniks*. Uma malha imaginária é tecida sobre a idéia de que só o futuro interessa. O modelo militar autoritário estabelece-se pela força e por decreto e com promessas de um amanhã magnífico. Em meio aos contrastes, o movimento hippie marca a década com um *presenteísmo* desconcertante. O movimento estudantil francês, de outro modo, é apropriado como estímulo ao vitalismo ou como ideologia de construção futura de uma sociedade libertária. No imaginário, a “ameaça vermelha”.

A decolagem inicial do ufanismo é referendada pela classe média dos anos 1960. A entrada de capital internacional financia a modernização conservadora. O “milagre econômico” (1969-1973) garante suas bases, com inflação baixa, industrialização e geração de empregos. Na visão de Gil (2001), o crescimento e a modernização das empresas, no período, valorizam a planificação, a tecnologia e a especialização profissional.

Contudo, o projeto é recessivo, exclui o operariado e traz como consequência a elevação fulminante da dívida externa brasileira. O choque do petróleo, o retorno da inflação, a escassez de mão-de-obra observada nos grandes centros industriais e o retorno da manifestação do movimento operário são sinais de que nem tudo ia bem. Mais tarde, os intelectuais viriam a denunciar o uso do esporte como veículo de alienação.

A esquerda acabou por confundir a instrumentalização circunstancial com a condição inerente. Passou-se a crer que o futebol era intrinsecamente alienante.[...] A festa era, por um lado, o oposto do cotidiano, do trabalho, e servia à conservação da ordem. Por outro lado, ela se opunha à conscientização, sublimando as energias revolucionárias e, de novo, favorecia o conformismo. (SILVA, 1996, p. 112).

Como “anos rebeldes”, os anos 1960 configuram sonhos, utopias, lutas e práticas não-conformistas. “Década em que os hippies, situados na fronteira entre a utopia holista moderna e o descompromisso pós-moderno, conviveram com os guerrilheiros urbanos e os revolucionários marxistas. Tempos da ditadura militar” (*ibidem*, p. 231).

Quem lá está, acordado e lúcido, prevê o que viria nos próximos anos pintados com outras tintas. Promete-se o “céu” e muitas coisas mais. A família como unidade referencial *já era*. O negócio é *botar pra quebrar*. Fazem-se igualmente política e festival.

A chegada da “pílula” em 1960 provoca um corte no tempo e demarca uma transformação no comportamento. A herança *beatnik* de desafio ao sistema, as imagens de rebeldia, a alienação, a estética *chocante* (cabelos, roupas exóticas etc.) personificam uma idéia de que o mundo é um lugar extraordinário para se viver, para além do espaço doméstico e do ideal burguês que era a família. *Bagunçar o coreto* é a palavra de ordem nesse imenso parque de diversões, com o sexo livre incluso, mas ainda com discrição, sem *levantar bandeira*. O lema é ser moderno, *curtir* e ter prazer. *Caretas* por dentro, ainda que *inseridos no contexto* por fora.

O Brasil do começo dos anos 60 vivia um dos poucos momentos da nossa história em que pudemos ver o que chamávamos de “forças progressistas” chegarem muito próximas do poder político. Havia uma “arte revolucionária” sendo desenvolvida [...] colocando na ordem do dia a construção de uma cultura ‘nacional’, popular e democrática a serviço da revolução social que acreditávamos estar próxima (DIAS, 2003, p. 27).

Em 1968/69, com o AI-5, Costa e Silva dá início ao que viriam a ser os “anos de chumbo”, os anos silenciosos.

2.1.2.2 Anos de chumbo: enquanto corria a barca dos anos 1970

“O sonho acabou”¹¹. Durante os anos 1970 o Brasil vive o paradoxo: (1) o apogeu do orgulho patriótico alimentado pela ditadura militar, prevalecendo os ideais de modernização e (2) a vergonha da ausência de democracia. A exploração da utopia futurista consagra o *slogan* “O Brasil é o país do futuro” como uma ideologia.

Os artificios e os mecanismos de obscurecimento manipulam o real. A visão de intelectuais é a de que se aproveita a euforia do tricampeonato na copa de 1970 para encobrir atrocidades, tortura e caça aos intelectuais de esquerda, militantes comunistas e guerrilheiros urbanos.

É o tempo de mobilização para se cantar “pra frente Brasil, salve a seleção” e “noventa milhões em ação...”. A catarse, a glória e a unidade nacional ressoam nos quatro cantos do país, consolidando imagens e representações que servem aos interesses das elites. Coroam-se as promessas feitas na década anterior sob a glória verde-amarela. O futebol catalisa a convergência, funcionando como elo afetivo e tranquilizador.

Boa parte da população confirma a utopia futurista, por razões que variam do convencimento genuíno ao completo desconhecimento.

O Brasil, ainda que a plena sacralização do futurismo tenha ocorrido no início da década de 1970, atravessou a ditadura e o caos sem vacilar quanto a uma convicção gestada nos dias de liberdade. A exacerbação, pelos militares, do mito, ou a transformação do mito em ideologia, coincidiu com o sentimento popular.

Os militares buscaram no futurismo o coração do povo, única forma de obscurecer, por tempo determinado, o horror ditatorial (SILVA, 1996, p. 22).

Naqueles “anos de chumbo” não há lugar para propostas radicais e libertárias nos costumes, que dessem relevância ao aqui e agora. O exílio no fim dos 1960 e começo dos 1970 silencia a crítica à família como instituição, enquanto o regime investe na indústria cultural.

A comunicação da ditadura trabalha firmemente imagens como “Brasil, ame-o ou deixe-o”, “Este é um país que vai pra frente” etc. Invade a indústria cultural uma linguagem coloquial, voltada para os dramas da classe média. Palavras tais como *desbundar* e *piração* são incorporadas ao vocabulário cotidiano, sugerindo que o discurso se fazia acompanhar de fatos e atitudes. Por um lado, representações do cotidiano a serviço da criação de novos modelos, de uma fachada de Brasil que se moderniza, por outro, representações que são entendidas como desafio à ordem estabelecida. Nesse sentido, a cultura de massa tornou-se ela mesma, a razão do processo de modernização. A indústria cultural é, portanto, sustentada pela ideologia

¹¹ Declaração de John Lennon à revista Rolling Stones *apud* Dias (2003, p. 34).

do poder autoritário instituído e possui características próprias, comuns aos países capitalistas, de desenvolvimento tecnológico.

A contracultura abria fogo contra a espécie de morte em vida produzida por uma sociedade onde impera o totalitarismo tecnocrático. Sistemas com uma integração organizacional perfeita e um exército de ‘especialistas técnicos’ para explicar como deve funcionar a vida, da política à educação, do lazer à cultura como um todo, onde até os impulsos inconscientes e até mesmo o protesto contra a tecnocracia – tudo se torna objeto de exame e de manipulação puramente técnicos (*ibidem*, p. 75).

Entretanto, conforme Dias (2003), uma espécie de *fossa* generalizada se estabelece, e a faixa dos que correm à margem alarga-se.

O discurso já não era mais ideológico como nos anos 60, e romper com a célula-mater da sociedade autoritária também deixava de ser um *slogan* a que se aderiria através de grupos, partidos ou movimentos de massa. ‘Cada um na sua’ [...].Tínhamos razões de sobra para ser do contra. O alvo óbvio não era a ditadura e, sim, a classe média que lhe servia de base, solidamente incrustada em seu conformismo, necessidade de segurança e moralismo, feliz e contente com seus eletrodomésticos, apostando agora todas suas fichas no milagre do Delfim, entregue a um consumismo voraz, carro zero, TV em cores, casa na praia, ações na bolsa... (DIAS, 2003, p. 55-70).

A mesma autora configura a juventude dos anos 1970 como perdida entre uma infância permissiva vivida nos anos 1960 de muitas promessas e a idade adulta “odiosamente” conformista imposta pelos “anos de chumbo”. “No lugar do coletivo entrou o individual na assim chamada ‘década do eu’, e a vida cotidiana foi o foco privilegiado da arte e da cultura” (*ibidem*, p. 86). A grande missão é ser capaz de transformar a própria vida.

Pellegrini (1996) fala de um ‘vazio cultural’ experimentado no início dos anos 1980, em que se busca dissipar a névoa cinza que paira sobre a década anterior. Aquele último decênio apresentava-se enigmático e incompreensível em suas contradições, por parecer envolvido na densa bruma do contexto histórico e político que o marcara.

[...] os anos 1970, na verdade, iniciaram-se com o AI-5, em 1968, e terminaram com a anistia e a ‘abertura’, em 1979, caracterizando-se, assim, como um período francamente marcado pela militarização do Estado e por todas as conseqüências resultantes desse fato para a vida econômica, política, social e cultural do país (*ibidem*, p. 5).

Convive-se com imagens bastante diversas: “Na psicodelia dos anos loucos, a ambigüidade sexual e vastas cabeleiras confundiam os papéis, indicando o declínio do macho” (*ibidem*, p. 89).

O movimento dos hippies pacifistas - tipos muito estranhos cheios de símbolos e flores - e o imaginário psicodélico¹² – drogas, viagens astrais, óvnis, a Era de Aquário - confundem-se em si e com o imaginário político, da luta armada e do totalitarismo, que aparentemente corresponde a outro universo. As imagens associadas ao movimento hippie toma contornos inusitados: “paz, amor e flor” são os equivalentes de subversão, proxenitismo e drogas, construindo representações e forjando um imaginário social em que se estabelecem antagonismos.

Revolução social *versus* revolução comportamental. Caminhos que se excluíam – quem fosse de esquerda não deveria usar drogas, uma coisa de alienado; enquanto para o hippie, política era um jogo sujo e desprezível, e a grande missão era transformar a própria vida (*ibidem*, p. 102).

Dias (2003, p. 160-161) resgata o que julga serem as alternativas possíveis em meio ao contexto vivido:

Deixar rolar ou deixar sangrar? Para quem ficou no país, disposto a *botar pra quebrar*, só existiam duas possibilidades: curtir o *barato* da descoberta de si mesmo e fazer sua revolução comportamental, sem *script* prévio; ou roer o próprio fígado e não ver outra saída senão virar guerrilheiro, *entrando de sola* na contra-revolução armada, com previsível *script* final.

Os *desbundados* só acreditavam no processo individual como saída, na busca do revolucionar-se; já os guerrilheiros reprimiam os sentimentos pessoais, seguindo um rígido manual de conduta que desvalorizava as questões individuais em prol do coletivo e de uma revolução social que viria. E o orgasmo ficava para depois da revolução.

Os que optam por uma posição intermediária, conforme Dias (2003) supõe, fazem-no geralmente pela integração ou subordinação ao modelo autoritário instituído, visto que formas de resistência só há duas.

Em depoimento a Dias (2003, p. 164), Fernando Gabeira descreve uma representação que dá uma dimensão épica à militância armada:

O sonho de muitos de nós era o de passar logo para um grupo armado. Em nossa mitologia particular, conferíamos aos que faziam este trabalho todas as qualidades do mundo. [...] Dizíamos, é claro, que todo trabalho era importante, mesmo o mais humilde. Mas isso não bastava. Os jornais estimulavam nossas fantasias. Eram descrições mirabolantes: jovens com nervos de aço (ainda saíamos nas páginas de polícia); louras que tiravam uma metralhadora de suas capas coloridas. Claro, você ri. [...] Mas a fantasia trilha caminhos que não se controlam [...] Imagine [...] você fazendo um assalto com nervos de aço, dormindo com a loura que interceptou o carro da radiopatrulha com uma rajada de metralhadora, depositando o seu revólver Taurus na mesinha de cabeceira e dizer: ‘Dorme em paz, meu bem, que dentro em breve o Brasil será socialista’.

¹² Termo criado por Timothy Leary por volta de 1960, com o significado de expansão da consciência. Originalmente era usado em referência às drogas alucinógenas e depois passou a traduzir todas as sensações, em especial visões coloridas, experimentadas pelas pessoas sob o efeito das drogas (DIAS, 2003, p. 142).

Entretanto, também nessa década o capitalismo entra em recessão, com baixas taxas de crescimento e altas taxas inflacionárias. No Brasil, a crise do petróleo desfaz a magia, e a classe média vê-se diante de uma realidade diversa da decantada prosperidade e das promessas dos primeiros anos da década de 1970. “A coisa começa a *ficar preta*, e a expressão ‘crise econômica’ entrou no cotidiano do país como sintoma principal de uma doença crônica que se instalava no coração do combalido corpo nacional: a inflação” (*ibidem*, p. 185).

Para Silva (1996, p. 113)

as eleições legislativas de 1974 foram o meio que os militares encontraram para simular a democracia [...]. Surpresa. O Movimento Democrático Brasileiro (MDB – único partido de oposição permitido) massacrou a Aliança Renovadora Nacional (Arena), representação oficial. O ‘milagre econômico’ começava a afundar em 1973. Diante da crise econômica, da recessão, do desemprego e da miséria, nenhuma paixão esportiva conseguiria aplacar a insatisfação.

Na visão de Dias (2003, p. 189), “o clima já era outro, inclusive para o pessoal do *desbunde*. Com o vento batendo a favor da abertura deu-se também o esvaziamento das margens contraculturais”. Ainda assim persistem alguns de seus elementos, como por exemplo as drogas e a vida em comunidades alternativas, mas sem um projeto social articulado. As pessoas já se drogam individualmente e começam um caminho para dentro de si mesmas.

Em 1979 o país experimenta a decadência do regime militar e de seu projeto de “modernização conservadora”. As utopias marxistas já vivem sob suspeição. O povo mantém-se amalgamado ao seu imaginário, ao presente de afetos, festas e relações. É então, conforme expressa Dias (2003, p. 191), “que um fato inimaginável começou a tomar forma no campo político brasileiro: a união de forças do governo e da sociedade civil para enfrentar o poder dos porões”. E a juventude do anos 70 que entra na barca nesse momento, já é outra. Afiança Gil (2001) que a progressiva democratização e as ações reivindicatórias dos trabalhadores começam a se revelar novamente mais visíveis. As lideranças operárias voltam à cena na negociação dos assuntos trabalhistas.

A luta agora já não mais se configura como um embate entre capitalistas e socialistas. Trata-se de um embate entre aqueles que detêm o poder e os que não o detêm. Quem chega com 20 anos no final dos anos 1970 *pega o bonde andando*. “A viagem de autoconhecimento já tinha saído de moda, e os tempos pediam drogas mais *speeds*, como a cocaína” (*ibidem*, p. 341). A década encerra-se, deixando para trás a radicalização na “liberação das emoções”, bandeira dos libertários.

Os anos 1970 que haviam amanhecido hippies, floridos e ingênuos, anoitecem *punks*, agressivos e cinzentos - uma redefinição de mundo, uma representação que se materializa:

[...] mundo que, desde então, passou a ser dividido em termos de regimes totalitários e regimes livres, assim entendido pela direita e, com alguma dificuldade, aceito pela esquerda; com as crises que iam da inflação ao desemprego; da crise monetária à crise de energia; com a erosão da credibilidade de personalidades públicas e instituições intocadas; com a constatação de que corrupção e escândalo não eram privilégio de ditaduras latino-americanas [...] (*ibidem*, p. 343).

Maria Paula Nascimento Araújo¹³ (*apud* DIAS, 2003, p. 347) assim sintetiza aqueles anos:

Toda geração tem uma marca específica. Melhor dizendo, toda geração que tenha tido algum tipo de envolvimento político tem a marca dessa participação; algo como um distintivo que faz com que as pessoas que partilham dessa experiência se reconheçam [...] a marca da geração dos anos 1970 parece ter sido a desconfiança em relação a todo tipo de hierarquia; convenções e padrões institucionalizados de vida (no que diz respeito a formas de atuação política, modelos familiares e processos de profissionalização); a resistência ao discurso da competência (identificado com o poder instituído); e, principalmente, uma atenção para a questão da diferença, do indivíduo e da subjetividade.

2.1.2.3 Década maldita: o fim das utopias nos anos 1980

Arrolados como a década maldita, os anos 1980 carregam o peso da privatização do político, do desencanto utópico, do fim das ideologias, dos sonhos e da história. Reconhece-se nesses anos o início do fim do século XX. A década, por alguns denominada “perdida”, é marcada por forte recessão econômica, inflação, elevação dos níveis de desemprego, redução proporcional dos salários e, pela intensificação da automação através da multiplicação do número de demissões. (GIL, 2001, p. 56).

A década coincide com o momento de redemocratização do país, traduzido na transição política entre a ditadura militar e a primeira eleição direta para a representação máxima da nação. Entretanto, no seu final, convive-se com um Brasil marcado pelas juras de “caça obstinada aos marajás” e com o resgate de promessas num governo com marcas populistas.

Os últimos anos da década abrem uma perspectiva após o silêncio: a juventude da época é empurrada em direção à reconstrução de uma outra visão de mundo e à escolha de artefatos para expressá-la.

Gil (2001) relata que se observa, nas organizações, o surgimento das novas tecnologias gerenciais voltadas para a redução de custos com pessoal, processos e outras despesas de

¹³ARAÚJO, M. P. N. *A utopia fragmentada: as novas esquerdas no Brasil e no mundo na década de 70*. *apud* DIAS, 2003, p. 347.

gestão. Popularizam-se na década conceitos como descentralização, *downsizing*, reestruturação, reengenharia, *empowerment*, gestão japonesa etc.

O momento é pois caracterizado como sendo da Geração X, jovens adultos e adolescentes que se iniciam na aventura da descoberta de um espaço mais amplo que se estenda para além do familiar, de um espaço político e social a ser conquistado. Há necessidade de se construir novas imagens e novos significados para o privado e o público: em certa medida, uma expectativa de retomada.

Vargas (1999) salienta que a análise da década merece, entretanto, um cuidado maior, sobretudo no tocante aos sujeitos implicados com esse momento histórico específico. Na visão do autor, é temerário e injusto afirmar que a juventude dos anos oitenta se configura como implicitamente apática, passiva, alienada e incapaz de criticar consistentemente. Ele toma uma direção que desemboca no comparativo entre os paradigmas utópico e pós-utópico, dando relevo a rupturas que configuram essa passagem.

Silva (1991)¹⁴ recorrendo-se a Maffesoli explicita que os anos 1980 se configuram como marco representativo da transição para a pós-modernidade, “o que implica a morte de três utopias seculares: a aposta no futuro, a fé na ideologia do trabalho e o apego ao prometeísmo, símbolo da produção moderna”. Decorre então que, ao se pensar nas novas modalidades de convivência e interpretações de mundo, não se pode prescindir de uma compreensão do que se convencionou chamar de paradigma pós-utópico.

Portanto,

a afirmação simplista de que, no que se refere especificamente ao Brasil, a geração que nasceu e se formou sob a ditadura militar desaprendeu a capacidade de criticar o sistema dominante e optou por um escapismo hedonista, conformista e alienado deve ceder lugar a uma análise ampliada do fenômeno da pós-modernidade e de suas implicações para a reorganização da esfera sócio-política.

A idéia de que a superação do ideal pós-utópico tem como contrapartida obrigatória o conformismo e acriticismo merece ser melhor avaliada.(VARGAS, 1999, p. 186).

Como faz Vargas (1999) com base na etimologia da palavra utopia – do grego *u-topos*, o “não lugar” - , é possível verificar que o pensamento utópico remete a um tempo imaginário de uma era de ouro ou a um futuro livre dos males, mas nunca ao *aqui e agora*. É, portanto, um embate entre presente e futuro, conforme visto quando se discutiu o conceito de imaginário,

¹⁴ SILVA, J. M. *A miséria do cotidiano: energias utópicas em um espaço moderno e pós-moderno*, Porto Alegre: Artes & Ofícios, 1991, p. 21. *apud* VARGAS, 1999 p. 185-186.

entendido nesse caso como o paradigma utópico e pós-utópico, ou, melhor ainda, um embate entre as representações predominantes nesses dois lugares.

Vargas (1999) destaca em seu texto alguns elementos contestatórios do que chama uma análise simplista dos anos 1980. Atenta para o fato, por exemplo, de que até aquele momento o pensamento utópico privilegiava o futuro, um *depois*, sempre esperado, além de considerar forçoso afirmar que a crise de ideologias e das energias utópicas constitui fenômeno internacional e não somente circunscrito no contexto sócio-histórico brasileiro.

A pós-utopia configuraria o momento da *presentidade* ou *agoridade*, lançando por terra a crença na linearidade da história, a ilusão do conhecimento histórico objetivo, a noção de que o jogo político constitui a melhor forma de construção etc. Com base em autores balizados, Vargas (1999) localiza a origem dessa transformação nos movimentos da juventude urbana européia e americana, dos anos 1960, que erigiram o *espontaneísmo* como forma de contestação, exigindo a liberação hedonista do corpo, e entronizaram a revolução no cotidiano dos comuns.

O autor continua, discutindo que o paradigma pós-utópico, além de alterar a percepção e representação do tempo, reavalia a noção dos espaços (público e privado) e o valor a eles atribuído. O espaço público encerraria o lugar da utopia, o desejo de construção de um lugar ocupado de forma igualitária.

Assim, o ideal democrático cede espaço a um ideal comunitário renovado nas últimas décadas, decorrente em grande parte da reedição de antigos valores. Suas marcas seriam o cotidiano, o localismo, o presente, o passional e o imaginário.

O sentimento coletivo é revitalizado, agora de uma forma familiarizada, mediante a exaltação de um tempo presente e de um espaço privado, o do doméstico, do cotidiano experienciado, das ações sem qualidade, das relações de vizinhança, das afinidades das turmas e tribos de bairro. Essa restrição temporal e espacial das ações individuais não representaria, contudo, um mergulho cego no individualismo acrílico, passivo e desinteressado (*ibidem*, p. 190).

A inexistência do objetivo comum, associada ao vínculo hedonista e tribal, atualiza para Vargas (1999), uma solidariedade de outro tipo, interiorizada, familiar, relacional e orgânica, marcada pelo sentimentalismo. O fim das energias utópicas toma lugar, então, na afirmação do tempo presente e do espaço privado, em substituição à projeção futurista e messiânica.

Outro aspecto importante no tocante ao imaginário relativo aos anos 1980 diz respeito ao que Marra (1999) chama de virada neoliberal na América Latina, situada entre os anos 88/90. A marca: ascensão concomitante de governantes (Salinas/México, Collor/Brasil,

Menem/Argentina, Perez/Venezuela e Fujimori/Peru) que têm em comum o fato de não terem confessado em campanha o que efetivamente fariam depois de eleitos, implementando exatamente o oposto do que propalaram.

Lançando mão das idéias de Werneck Sodré, a autora (*ibidem*, p. 120) referenda que, no Brasil em particular, a vitória neoliberal se deve “ao sucateamento das universidades públicas, à alienação de extensas áreas culturais e, acima de tudo, à grande ofensiva da mídia, intensamente mobilizada para a cruzada contra o que possuímos de nacional”. E continua, refletindo que conceitos como nação, pátria, Estado, soberania etc. são depreciados, o que além dos fracassos sucessivos de planos econômicos, da descrença no Estado e da desmoralização crescente da política e dos políticos, acerta em cheio a auto-estima do que é nacional. O mito do mercado toma força em detrimento do Estado, exigindo uma revisão constitucional antes mesmo que leis complementares sejam elaboradas, a fim de ajustá-la ao pensamento neoliberal.

É nos anos 1980, então, que o Brasil se reencontra com a democracia formal e entrega-se ao presente. O futuro utópico perde a aura de magia e fascínio. Para Silva (1996, p. 149), para que se compreenda a geração dos “caras pintadas” ,

é preciso evitar-se o erro da contraposição alienação/não-alienação. Afirmar que os jovens brasileiros apresentaram a prova de sua conscientização. [...] Em vez da refutação do diagnóstico do desacatamento, da despolitização e da passividade, a juventude ativou outra dinâmica de prática social. A não-alienação consiste, na vertente hegeliano-marxista, na expressão de uma identidade, de uma essência em movimento, de um compromisso em processo de finalização.

Entretanto, a visão de Silva (1996, p. 150) é a de que, contra todos os argumentos, a não sistematização de uma atuação política toma forma, na qual o fragmentário e a cultura do sentimento pesam: “os jovens estiveram nas avenidas, pressionaram as autoridades, jogaram no espaço público, embaralharam as cartas e, como vieram, partiram: espontâneos, coloridos, ecléticos e descomprometidos”. E conclui:

A passagem do futurismo ao presenteísmo não significa a fundação do paraíso pela desistência de procurá-lo em um tempo vindouro. Desumano, o Brasil da miséria produz um imaginário espetacular, de criação e maleabilidade, que o mundo pós-industrial desconhece. A verdadeira utopia seria a construção de um Brasil justo e orgulhoso de seu estilo barroco (*ibidem*, p. 153).

Nos grandes centros urbanos assiste-se ao surgimento de espaços de jovens, de tribos e de boêmios que se ligam pelo cotidiano e pelo comum, sem elos e com esperanças no amanhã. A geografia compõe-se pela ocupação de espaços reais e de importância simbólica, na ausência de projetos monolíticos. Presentes estão os ideais efêmeros, os laços frouxos, importando mais a afetividade implícita do que a

permanência, a lealdade e o compromisso em longo prazo, a busca de prazer intenso no possível e a adoção da trivialidade como elemento de aproximação.

O imaginário social é uma das respostas postuladas pela coletividade aos seus próprios problemas. Sendo assim, é bom que se recorra a Silva (1996, p. 11) para compreender que

os brasileiros não são atores interpretando papéis previstos em roteiros concebidos de antemão. Tampouco produzem a história cotidiana em completa dependência de um imaginário. A mão-dupla entre o pensado, sonhado, idealizado, introjetado como valor mítico ou fundado e o realizado abre ao pesquisador o coração do social.

Nessa vertente de entendimento, o autor analisa que a idéia expressa em “O Brasil é o país do futuro”, se esgotara. A crença no futuro redentor, orgulho de uma população policultural, perdera a capacidade de unificar, seduzir e iludir. Antes se confundiam futurismo, mito, fabulário, ideologia, projeções e sonhos, fazendo desabar sobre o país o realismo e empurrando os brasileiros para a construção de seu presente. “Em resumo; existiu no Brasil até cerca de 1985 um mito, um sonho, uma fantasia e mesmo uma certeza: o futuro faria do Brasil a locomotiva do mundo” (*ibidem*, p. 14).

Vargas (1999, p. 192) deixa, enfim, a descrição de uma imagem que supostamente representaria a geração dos anos 1980, utilizando-se da expressão “anjos decaídos” para simbolizar um grupo social que compartilha grau etário semelhante e que, tendo perdido a fé no paraíso utópico, finca pé num presente contraditório, injusto e violento, “um presente saturado de apelos consumistas, de signos de rotação e de revoluções por minuto; presente, no entanto, que é também o tempo da festa, do jogo estético e exibicionista, das grandes efervescências [...] da fruição permanente do aqui e agora em um espaço crescentemente privatizado”.

2.1.2.4 Frágil democracia: as instabilidades e a transição nos anos 1990

Quando se dirige o olhar para analisar o imaginário social dos anos 1990, depara-se com indícios tanto de continuidade quanto de rupturas. Constatam-se a convivência concomitante do velho e do novo, própria a toda sociedade em transformação, e uma pluralidade de posições teóricas e políticas que apontam tendências otimistas ou pessimistas conforme o caso. Profundas transformações políticas e econômicas marcam o início dos anos 1990 - pelo menos é esse o viés com o qual Gil (2001) o enxerga. Seus argumentos são arrolados:

esfacelamento dos estados comunistas do leste europeu, unificação alemã, fim à Guerra Fria. Ocorrências que não só se refletem diretamente no mundo todo, como também consolidam ou reafirmam a hegemonia americana, tanto política quanto militar.

É presente nos anos 1990 a imagem de exuberância, sobretudo para uma realidade americana, mas que em certa medida afeta a conjuntura da América Latina, em especial do Brasil.

Stiglitz (2003) salienta que é a década em que as finanças reinam absolutas. Durante toda a década o crescimento econômico americano se mantém, a inflação permanece sob controle, e os níveis de desemprego são os mais baixos do mundo.

Nos exuberantes anos 90, o crescimento atingiu níveis não vistos em uma geração. Artigos de jornal e especialistas proclamaram que havia uma Nova Economia, que as recessões eram coisa do passado e que a globalização traria prosperidade para o mundo todo. Mas no final da década, o que parecia ser o alvorecer de uma era passou a assemelhar-se mais e mais a um daqueles breves surtos de atividade econômica [...] seguido inevitavelmente por um colapso, que marcaram o capitalismo há duzentos anos (STIGLITZ, 2003, p. 33).

Conforme considera esse autor, não era o que se esperava, porque o mundo já não mais se dividia ideologicamente; podia não ser o fim da história mas, pelo menos por uns poucos anos, confiou-se que era o início de uma nova era. “Não era apenas o capitalismo que triunfara sobre o comunismo; a versão americana do capitalismo, baseada em uma imagem de individualismo rude, parecia ter triunfado sobre outras versões mais brandas” (*ibidem*, p. 34).

A Nova Economia tinha como seu epicentro as “*ponto com*”, que estavam supostamente revolucionando a forma de se fazer negócios: mudança de uma produção de bens para a produção de idéias. Processamento de informação, não mais de pessoas e estoques.

Os primeiros sinais de que algo não ia bem foram aparecendo no mundo no final da década, inclusive no Brasil de 1999. Na visão de Stiglitz (2003), a grande lição a ser aprendida de tudo isso é que é preciso haver equilíbrio entre o papel do governo e o dos mercados.

Entretanto, o que importa não é discutir pormenorizadamente a realidade econômica ou mesmo os *booms* e colapsos do capitalismo moderno. O que interessa, evidentemente, é o processamento do resgate de uma imagem presente no imaginário dos anos 1990 que também repercute na geração que viveu e vive sob essa égide.

Após a luta inglória contra os índices inflacionários, a recessão e o desemprego da década anterior, iniciam-se no Brasil dos anos 1990 as iniciativas de integração ao mercado mundial. A economia abre-se para o capital externo, e, na visão de Gil (2001), tal fator contribui para o aumento no volume de demissões, até que, do meio da década em diante, se obtém a

estabilidade monetária (Plano Real), mesmo que desacompanhada do crescimento econômico e do nível de emprego. Um fenômeno bastante importante, continua o autor, foi a migração de grande contingente de profissionais para o mercado informal. O foco reivindicatório passa a ser, então, a preservação do emprego através de um movimento sindical arrefecido. Em suas considerações, Gil (2001) confia que, ainda assim, o poder dos trabalhadores não pode ser de todo desconsiderado, visto que tanto governo quanto empresários passam a se utilizar intensamente da expressão “pacto social”. O discurso político das lideranças sindicais também se modifica e passa a ser dedicado a causas sociais.

No Brasil, na passagem dos anos 1980 para os anos 1990, convive-se com uma imagem no mínimo desconcertante:

Tudo o que os guerrilheiros e militantes *sixties* não obtiveram, apesar da paixão e da disciplina, os garotos de 1990 alcançaram com espalhafato, criatividade e nenhum projeto de longo alcance. [...] Alheios às utopias marxistas ou libertárias, desinteressados de guerrilhas ou da política partidária ou de tendências [...], os rebeldes lançaram mão de uma arma estranha ao arsenal dos antecessores: o humor (SILVA, 1996, p. 146)

Em Sousa (1999, p. 9) localizam-se críticas à associação automática que se habituou fazer entre juventude e representação de imagens de esperança, desejo de justiça, “portadora ímpar de utopias ou projetos de transformação da sociedade existente. Na condição de elo entre o passado e o futuro, caberia a ela ser foco da mudança do legado social pela invenção do futuro”.

A autora analisa o resgate da utopia nos anos 1990 através da retomada de movimentos sociais e da militância política de jovens. Ela tem o cuidado, entretanto, de não se afastar da representação predominante e, arrisca-se a dizer, unânime da cultura brasileira como fortemente autoritária. Outro cuidado de sua parte é considerar os efeitos da internacionalização da economia sobre a subjetividade contemporânea. Evita, ainda, o lugar comum de atualizar modelos próprios aos movimentos estudantis ou manifestações de rua que ocorreram quando do *impeachment* do presidente Collor. Seu esforço, ao contrário, é todo dirigido no sentido de construir argumentos que confirmem que “os conteúdos das ações coletivas dos jovens hoje não significam nem retrocesso nem avanço, mas o que é possível historicamente sua geração ser portadora” (*ibidem*, p. 14).

Posto isso, se, ao analisar o imaginário presente na atualidade relativo à liderança ou à relação com a autoridade, se leva em conta o trajeto percorrido até aqui pelas últimas gerações de adultos, não se exige muito esforço para compreender que a marca do autoritarismo ainda se

revela fortemente presente, sobretudo quando se considera, como faz Sousa (1999), que o autoritarismo tem seu fundamento material em relações de dominação e desigualdades sociais, expressas de múltiplos modos e que transformam a vida das pessoas e a cultura. Nessa perspectiva, ela destaca que a própria razão que orienta a economia é essencialmente autoritária e, nesse sentido abrangente.

O autoritarismo [...] é colocado em questão quando consideramos que a construção da cidadania em países capitalistas revela a importância da raiz histórica como elemento constitutivo da cultura e do comportamento político de um povo sobre o qual atuou e atua a reificação social (*ibidem*, p. 58).

É seguindo esse percurso que Sousa (1999, p. 93) caracteriza os movimentos sociais presentes na década de 1990 como ações coletivas que

preservam um comportamento social de resistência e de luta antiautoritária como ponto comum, mas adquirem a fragmentariedade própria da sociabilidade em que se desenvolveram, tornando a visibilidade das ações das conquistas limitada a seus aspectos localizados, em razão da enorme complexidade que as relações assumiram. Portanto, são outros elementos que constroem estas relações: a pluralidade, a distopia, as preocupações com as microcorrelações e com as soluções localizadas, e que ainda carregam a incógnita quanto aos horizontes que poderão alcançar.

E, para seu entendimento, não se pode prescindir de variáveis que marcam a contemporaneidade como a violência, a miséria, a falta de cidadania e a carência de democracia.

O Brasil dos anos 1990 convive com imagens revivificadas de populismo e de tendências de personalização e espetacularização dos líderes políticos, com a visão do governante como salvador carismático e com a sacralização-satanização da política, associando-se sempre a essa última imagens negativas. A teatralização do poder reduz a população a espectadores, processando a troca do público pela publicidade, implicando no descomprometimento com o bem comum. A crise do Estado acentua-se, bem como o descrédito na política e no político; a internacionalização da economia e a reestruturação produtiva, que supostamente desloca a decisão para a base da produção, vinculam-se, ainda, com estruturas centralizadas. É, portanto, a convivência do velho com o novo. Tudo isso marca o imaginário social e o cenário dos anos 1990, trazendo em seu bojo contradições e incertezas, o compartilhamento da diluição de referenciais.

Ao se dizer que a sociedade brasileira é autoritária, pensa-se em determinados traços gerais que se repetem em várias esferas sociais, da família ao Estado, passando pelas relações de trabalho, escola e cultura. Vive-se, sem que se tenha uma consciência clara de que a sociedade é verticalizada e de que nela as relações são de cumplicidade quando os sujeitos se

reconhecem como iguais e de mando/obediência quando esses mesmos sujeitos se reconhecem diferentes, numa relação não só de assimetria, mas principalmente de desigualdade.

O que ocorreu a partir dos anos 1990, na concepção de Teixeira (1998, p. 182) é que

os brasileiros conheceram de perto o cenário do qual apenas tinham ouvido falar. O desemprego estrutural apresentou-se a partir da abertura das fronteiras comerciais. Os cortes de pessoal antes cíclicos e relacionados com a queda de faturamento das empresas eram pequenos diante dos que começaram a ser promovidos no início da década de 90.

Acresce-se a tudo isso mais um elemento importante a ser considerado no tocante ao imaginário geracional que consiste na indagação sobre a estabilidade da construção democrática em processo, iniciada a partir dos anos 80, principalmente porque se trata de refletir sobre a relação entre o poder civil e o militar.

Não raro depara-se com afirmações em jornais ou em livros acadêmicos de que a democracia brasileira está consolidada. A democracia brasileira é frágil, pelo menos na visão de Zaverucha (2000). Baseado na tese de que os militares só estão parcialmente submetidos ao controle civil, o autor confia que as Forças Armadas não têm o peso no poder como no regime autoritário, estando porém ainda distante a sua subordinação ao poder civil. Considera que o fim dos regimes autoritários na América Latina deu lugar ao surgimento de governos democráticos, como se sabe, no sentido de que se assegurou a escolha direta, livre e periódica para os cargos executivos e legislativos. Além do que o Congresso e os partidos, bem como os sindicatos funcionam normalmente; não existe censura estatal na mídia e há liberdade de associações etc. Contudo, o respeito às eleições *per se* e a própria existência delas não podem ser entendidos como consolidação democrática.

[...] a instabilidade política continua a existir em um continente onde coexistem democracias procedurais com populações social e economicamente marginalizadas, túbias instituições políticas, altos níveis de violência e corrupção. A democracia nestes países permanece de um modo genérico; contudo, não se consegue criar um *ethos* democrático.

Mas o que vem a ser controle civil sobre os militares? Trata-se da capacidade de as autoridades constituídas (Executivo, Legislativo e Judiciário) e a sociedade civil organizada (sindicatos, associações, imprensa etc.) limitarem o comportamento autônomo das Forças Armadas, eliminando, por conseguinte, enclaves autoritários dentro do aparelho do Estado (ZAVERUCHA, 2000, p. 11).

Para o mesmo autor, “os militares brasileiros mostram-se satisfeitos em não ter de carregar o ônus de ser governo e, simultaneamente, usufruem o bônus de ser poder” (*ibidem*, p. 11). Além do que, no Brasil, pela ausência de um líder militar proeminente, o poder é exercido de

forma mais sutil. O autor recorre a Desh¹⁵, e registra que “há uma excessiva presença militar no sistema político. Ou seja, a doutrina militar ainda determina quais, onde e como os recursos militares serão usados”.

Essas afirmações, é bom que se diga, fazem alusão aos governos de Fernando Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, compreendendo a análise do período entre os anos 1990 e 1998.

Um outro elemento importante é o fato de Dahl¹⁶ ao classificar o Brasil como uma poliarquia, não menciona dentre os critérios usados, a necessidade da existência do controle democrático sobre os militares de uma população livre de violência arbitrária por parte das polícias ou de uma justiça imparcial no tratamento dos civis e militares. E é o mesmo Zaverucha (2000, p. 14) que conclui: “uma democracia política (poliarquia) pode existir sem um controle civil sobre os militares; contudo, um regime democrático requer este tipo de controle”.

A análise de Zaverucha (2000) serve ao propósito de se dar relevância à caracterização de uma natureza latente do poder militar, num esforço de se obter entendimento sobre o quanto da presença do poder autoritário no imaginário contemporâneo encontra eco no real.

O autor argumenta, enfim,

que Collor, enquanto esteve forte politicamente, foi o presidente civil que mais fustigou os interesses militares e por isso, dentre outros motivos, não contou com a caserna quando precisou de apoio para evitar sua defenestração. Itamar, por sua vez, mostrou-se tão subserviente aos militares quanto José Sarney. Já FHC, embora não apresente a subserviência de Sarney e Itamar, mostrou-se disposto, freqüentemente, a compor politicamente com os militares (*ibidem*, p. 16).

Em síntese, recorrendo-se a Abramo (1998), tem-se que, na década 1960 e em parte da de 1970, a imagem construída para a juventude assume uma conotação, à época, de jovens ameaçando a ordem, nos planos político, social e moral; de jovens que com uma atitude crítica à ordem estabelecida, desencadearam atos concretos voltados à transformação: movimentos pacifistas, estudantis e de oposição ao autoritarismo, rejeição à tecnocracia e outras formas de dominação, contracultura e movimento hippie. Somente muitos anos depois é que essa imagem, principalmente a relativa à juventude dos anos 1960 foi reeditada no imaginário social, plasmando-se como idealista, generosa, criativa, que cometeu a ousadia de sonhar e comprometer-se com a mudança social.

¹⁵ DESH, M. C. *Soldiers, states and structures: the end of the cold war and weakening U. S. civilian control in Armed Forces & Society*, v.24, no 3, Spring, p. 389-406 *apud* ZAVERUCHA, 2000, p. 12.

¹⁶ DAHL, R. A. *Democracy and its critics*. New Haven: Yale University Press *apud* ZAVERUCHA, 2000, p. 12.

Nos anos 1980, continua Abramo (1998), em forte contraste, a juventude assume uma simbologia patológica, porque oposta à dos anos 1960: individualista, consumista, conservadora, indiferente aos assuntos públicos e apática, tudo isso associado ao pragmatismo e à falta de idealismo e de compromisso político.

E, por fim, dos anos 1990 até a atualidade, a visibilidade do jovem muda. Agora é a presença de inúmeras figuras juvenis no espaço público que surpreende em suas ações coletivas ou individuais. Porém, algumas dessas ações continuam marcadas pelo individualismo e pela fragmentação e agora vêm acompanhadas de violência, desregramento e desvio (meninos de rua, arrastões, *surf ferroviário*, gangues, galeras e puro vandalismo).

Uma vez tecido um panorama global da conjuntura sobre a juventude que viveu, construiu e materializou o imaginário relativo à autoridade e à relação com os modelos de liderança presentes – quer na família, quer na escola, na política etc. –, pretende-se compreender um pouco mais pormenorizadamente, na seção seguinte, em que se constituem de fato as gerações e que limites as determinam, bem como caracterizar as três últimas gerações de adultos que foram jovens um dia e suas respectivas representações.

2.2 Das gerações¹⁷ e das imagens sobre autoridade

A cronologia iniciada pelo ano de nascimento e as diferenças etárias situam-se entre os mais elementares parâmetros determinantes do destino e da vida humana. Na sociedade humana, a transição biológica, marcada pelas diferentes fases etárias, condiciona-se, obviamente, a definições culturais e constitui

uma base para a definição dos seres humanos, para formação de atividades e relacionamentos mútuos e para as diferentes distribuições dos papéis sociais. Embora a significação das diferentes idades e a extensão e limites das idades, que formam categorias etárias relativamente unitárias, variem de uma sociedade para outra, não conhecemos nenhuma sociedade que não distinga as várias 'idades' e não as defina por meio de normas e valores de sua tradição cultural.[...] As características de um grau etário não podem ser totalmente compreendidas, exceto na sua relação com as características de outros graus (EISENSTADT, 1976, p. 2-3).

¹⁷ VELHO, O. G. Geração. In. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Dicionário de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 1986 *apud* Schmidt (2001, p. 88) destaca que o conceito sociológico de *geração* pode ser entendido em quatro sentidos distintos: “[...] (i) conjunto de todos os membros de uma sociedade; ii) conjunto dos descendentes do mesmo progenitor ou progenitores; iii) conjunto dos indivíduos que nasceram aproximadamente na mesma época; iv) período entre o nascimento dos indivíduos nascidos na mesma época e sua prole”. E, em conformidade com Áries (1997), o termo recebe a conceituação de [...] uma população relativamente homogênea, que corresponde aos homens e às mulheres nascidos no espaço de uma vintena de anos [...].

Assim, as definições culturais relativas a cada grupo etário distinguem-no em seu conjunto de características básicas, não obstante a variedade de detalhes passíveis de enumeração em cada indivíduo que o compõe. “Um ‘grupo etário’ é usualmente definido em termos amplos como um ‘tipo humano’ geral e não como qualquer traço ou papel específico, pormenorizado” (*ibidem*, p. 2). Além de, em certa medida, serem culturalmente atribuídas a determinada idade atividades específicas, servem principalmente como expressões simbólicas e rituais de um padrão de comportamento mais abrangente.

Uma definição cultural de uma faixa etária ou de uma gama de idades é sempre uma ampla definição de potencialidades e obrigações humanas numa dada fase da vida. Não é uma prescrição ou expectativa de um papel detalhado, mas de disposições gerais, básicas, no sentido das quais podem ser constituídos papéis mais específicos e às quais eles podem ser atribuídos (*ibidem*, p. 2).

As definições institucionais em uso convencionaram chamar de *jovens* aos que se situam entre os 15 e os 24 anos. Com esse parâmetro é possível, pelo menos cronologicamente, supor-se o que vem a ser um adulto.

Portanto, o recorte “gerações”, além de poder ser entendido como uma categorização, carrega consigo uma conotação ideológica, visto que se associa regularmente a significados, valores, expectativas e grau de importância relativa de cada segmento etário, quer na visão individual ou coletiva. As expectativas de papel ficam, pois, condicionadas a esses artefatos culturais e estão inseridas em cada segmento etário numa relação recíproca que lhes dá sentido. Ou seja, as características de uma determinada geração e as expectativas de papel¹⁸ a elas relacionadas só podem ser compreendidas num comparativo às outras gerações, em seus contrastes e semelhanças e, também, em uma visão de continuidade, ante a qual se torna possível obter um mapa total das potencialidades humanas.

Depreende-se, portanto, que igualmente para a sociedade e para os indivíduos a distinção por categorias etárias cumpre função primordial para o indivíduo, estabelece parâmetros necessários à integração e à auto-identificação; para o sistema social constitui elemento essencial à sua estruturação.

É bem verdade que cada cultura estabelece os intervalos em anos que configurariam cada geração, e isso é um dificultador quando se pensa em uma análise comparativa. Também é verdade que não se pode tomar os referenciais em anos como absolutos, até porque não é possível obter sempre uma regularidade de fenômenos, ainda que comparativos gerais possam

¹⁸ Eisenstadt (1976) salienta que um grupo ou sociedade é um sistema de papéis e que o papel é a unidade básica de sua integração, compreendendo um segmento do comportamento total do indivíduo em relação a outros indivíduos e organizando todos eles em padrões bastante distintos.

ser feitos mediante uma categorização igualmente abrangente e não absoluta. Além do mais, as peculiaridades e os ritmos individuais sempre reservarão a possibilidade de respeitar a distinção e ao mesmo tempo fazer lembrar que cada indivíduo é único.

No artigo “Quem é a geração X?”, Conger (2002) caracteriza três gerações distintas em sua relação com o local de trabalho e o fenômeno da liderança. Como o artigo resulta de pesquisa realizada nos EUA, resta saber se as tendências também se aplicam à realidade do Brasil e se o grau etário caracterizado corresponde com exatidão ao proposto para aquela sociedade.

A título de esclarecimento, o autor conceitua “gerações” como

[...] produtos de fatos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de mundo de seus membros. Esses eventos trazem às pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas idéias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira (CONGER, 2002, p. 69).

A “Geração X” a que o autor se refere no título de seu artigo compreende os indivíduos nascidos entre 1965 e 1981¹⁹, ou seja, os adultos dos dias atuais, que inicialmente foram considerados *slackers*,

um grupo de niilistas desmotivados e céticos [...] desconfiam da hierarquia. Preferem arranjos mais informais. Querem julgar mais pelo mérito do que pelo status. São bem menos leais a suas empresas. Apreciam o trabalho em equipe. Conhecem computadores por fora e por dentro. Gostam de dinheiro, mas também procuram equilíbrio com a vida pessoal. Enfim, estão mudando as empresas” (CONGER, 2002, p. 64-65).

Avessos à hierarquia, vale reforçar, esses indivíduos preferem o trabalho em equipe e desejam um funcionamento comunitário para a empresa. Respondem à necessidade de seu tempo, pois só *frutificam e prosperam* nas organizações contemporâneas porque estas tiveram, por sua vez, de responder aos imperativos de mercado, às exigências de competitividade e qualidade. Nesse caso, não se podem dissociar comportamentos socialmente aceitos da materialidade que os suscita e permite sua consolidação.

Nessa perspectiva, a do materialismo histórico, a Geração X contrasta substancialmente com a “Geração Silenciosa”, formada pelos chamados *burocratas* – executivos dos anos 50 a 70 do século passado –, que foram leais às empresas em que trabalhavam e delas receberam lealdade em troca. Representativos da “era de comando”, esses executivos foram

¹⁹ Podem-se identificar intervalos distintos para definir cada geração. Entretanto, em todos, nota-se a permanência dentro das décadas consideradas por Conger (2002), ou seja, para a Geração X temos os nascimentos entre os anos 1960 e 1980 e assim por diante. Há, portanto, uma diferenciação de autor para autor, em torno de dois a três anos, o que no fim não perturba a compreensão do momento social caracterizado.

surpreendidos, em meados dos anos 70, pela aceleração das mudanças no capitalismo ocidental e cederam espaço como força de trabalho para a “Geração Baby Boom”, composta por pessoas nascidas entre 1943 e 1964.

A lentidão e a inflexibilidade adaptativa dos modelos hierárquicos deram lugar às *equipes multifuncionais por projeto*, tendo por base uma estrutura de funcionamento supostamente muito mais democrática e participativa.

À medida que o modelo de comando perdia eficácia e o trabalho em equipe crescia, os relacionamentos no local de trabalho se tornaram mais informais e os funcionários mais dinâmicos. Eles passaram a ter menos paciência com as restrições do sistema hierárquico e menos disposição de se submeter automaticamente aos chefes. Um chefe não conseguia mais administrar com a facilidade que tinha na década anterior. A lealdade diminuiu drasticamente – no início por parte da empresa, mas os funcionários não demoraram a seguir o exemplo (CONGER, 2002, p. 66-67).

Com os *boomers*, assiste-se à ruína da aura que envolvia as posições de autoridade. Para eles, a autoridade perdia gradativamente a confiabilidade, quando não lhes parecia totalmente errada nos paradigmas, decisões e visão. Em uma proporcionalidade inversa, como não poderia ser de outro modo, crescia a independência, reduzindo-se a obediência.

Para Conger (2002, p. 67-68),

a grande importância atribuída à independência está, em parte, relacionada ao crescente aumento da riqueza nos EUA. As pessoas passaram a dispor de mais dinheiro para adquirir os serviços e aparelhos necessários para manter uma casa. Esse fator tornou-as menos dependentes da família e da comunidade. Além disso, nos anos 60, as pílulas anticoncepcionais chegaram ao mercado, dando às mulheres maior controle sobre si mesmas e contribuindo para o surgimento do movimento feminista.

Essas mudanças [dentre outras] criam a nova ‘raça’ dos executivos da geração baby boom.

Num espaço de uma única geração, portanto, palavras como ‘chefe’ e ‘presidente’ mudaram completamente de sentido. Não representam mais sinais positivos de realização e autoridade, mas sim símbolos de distanciamento das pessoas, de agressividade gratuita e de outros atributos indesejáveis.

O QUADRO 1, apresenta uma síntese comparativa de parte dos atributos, das peculiaridades, das representações imaginárias e das expectativas quanto ao trabalho e à organização de cada geração descrita.

QUADRO 1
A história das três gerações

Denominações	Nascimento	Peculiaridades
Silenciosa “burocratas”	Entre 1925 e 1942	<ul style="list-style-type: none"> • Filhos de famílias que viveram a II Guerra e a Grande Depressão; • Alta valorização do emprego; • Obediência e lealdade; • Estilo de liderança autoritário;
Baby boom “yuppies”	Entre 1943 e 1964	<ul style="list-style-type: none"> • Criados na era do rock; • Conviveram com um período de extraordinária riqueza dos EUA; • Conviveram com fatos históricos que expuseram a vulnerabilidade da autoridade; • Indulgentes e narcisistas; • Marcas: rebeldia e idealismo utópico (hippies, esquerdistas, revolucionários etc.); • Estilos de liderança contrastantes: esperança e idealismo X cinismo e apatia;
Geração X “slackers”	Entre 1965 e 1981	<ul style="list-style-type: none"> • Filhos de mães que trabalham fora e de pais separados, são os irmãos mais novos dos <i>boomers</i>; • Marcas: realismo pragmático e cético; • Lealdade a si mesmos e não ao chefe; • Trabalho como sinônimo de transação; • Traços proeminentes: buscam equilíbrio real entre trabalho e vida pessoal; são independentes; representam a Era da Informação; sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades.

Fonte: Adaptado de Conger, 2002.

Nota: Contrariamente ao que recomenda a ABNT – “no corpo de tabelas e de quadros evitam-se traços verticais para separar colunas [...] tampouco se colocam traços horizontais” (FRANÇA, 2003, p. 97) –, optou-se pela manutenção dos mesmos em prol de uma melhor e mais fácil visualização da correspondência entre os dados. Tal decisão respalda-se em orientação da própria norma: “a disposição dos dados em uma tabela [ou em um quadro] deve permitir a comparação e ressaltar as relações existentes, destacando o que se pretende demonstrar” (*ibidem*, p. 96)

Para o propósito desta dissertação encontram-se outros argumentos que justificam a escolha do recorte “gerações” para se tentar compreender o tema central liderança, através da busca de respostas às questões expressas nos seus objetivos específicos, porque

o desenvolvimento bem sucedido de padrões de comportamento que se conformam às normas e expectativas de papéis de uma sociedade envolve um alto grau de integração da personalidade e concomitante desenvolvimento de atitudes especiais no quadro da personalidade do indivíduo. Entre estas a atitude do indivíduo para com a autoridade e sua cooperação são extremamente cruciais para o funcionamento adequado da personalidade no contexto do sistema social. Estas atitudes podem ser subdivididas em três categorias principais: a capacidade de obedecer a pessoas investidas de autoridade; a capacidade de cooperar com seus iguais; e a pré-disposição em aceitar responsabilidade e assumir autoridade em relação a outras pessoas. (EISENSTADT, 1976, p. 8).

Em todas as sociedades os indivíduos são solicitados a desempenhar papéis relacionados às três disposições enumeradas por Eisenstadt (1976). Através dessa representação de papéis relativos a diferentes graus etários, criam-se padrões de predisposições gerais capazes de dar sustentação à aceitação e ao exercício da autoridade, bem como padrões cooperativos adquiridos mediante a interação entre os indivíduos da mesma geração.

Uma vez entendido o sentido do recorte “gerações”, pode-se tomar um pequeno desvio pela *trilha* explicitada nos vínculos de autoridade e cooperação como fenômenos naturais no processo de socialização.

Sennett (2001) destaca quatro formas sociais de vínculos, a saber: a autoridade, a fraternidade, os rituais e a solidão, definindo-os como emoções sociais e importante caminho para se compreenderem os compromissos estabelecidos entre os membros de um determinado grupo social ou de grandes conglomerados modernos. Para ele, as predisposições descritas por Eisenstadt (1976) são condições para a existência social e têm conseqüências políticas relevantes.

Como contribuição à compreensão, vale um aprofundamento quanto ao que Sennett (2001) propõe. No caso, esses vínculos têm um duplo significado, visto que traduzem ligação, mas também limite imposto.

A crença na autoridade traz consigo a confiança e o amparo, mas em contrapartida demanda obediência e submissão. É uma forma de ligação entre pessoas desiguais. O ritual unifica, une pessoas iguais ou não, mas o vínculo desaparece tão logo é encerrado. A fraternidade constitui laço que interliga pessoas semelhantes e pode conduzir a uniões tão próximas, que ameaça a identidade individual e cria lutas internas acerca de quem faz parte “realmente” do grupo. A solidão é uma emoção da ausência, expressa na não-ligação e conseqüente falta de limites; a sua natureza dolorosa empurra, porém, em direção à busca de uniões substitutivas que, no fundo, não a superam.

Em meio a esse contexto da natureza dos vínculos sociais, Sennett (2001) afiança que todas as suas quatro formas são emoções sociais. Três criam vínculos, e uma os nega. E sugere que, “como expressões de sentimentos sobre outras pessoas, todas essas emoções exigem um estudo histórico: quem são as pessoas de que estamos falando, quando, e em que circunstâncias?” (*ibidem*, p. 22).

Interessa mais de perto ao propósito deste trabalho de dissertação um aprofundamento especial no vínculo de autoridade e, principalmente, enumerar as imagens usuais presentes na

sociedade acerca do fenômeno e determinar se estas sofrem alterações ao longo dos anos e em cada grau etário. É o mesmo Sennett (2001) que contribui parcialmente para tal intento. Ele lembra que etimologicamente a raiz de autoridade é “autor”, o que sugere a implicação com algo produtivo. Contudo, a palavra “autoritário” é freqüentemente usada para descrever pessoas ou sistemas repressivos. Assim, ainda que todos saibam intuitivamente o que é autoridade, a idéia em si não é muito fácil de ser traduzida em um conceito restrito. Uma imagem passível de associação é o autocontrole e o controle sobre o que está fora, que por sua vez remete à idéia de disciplinarização, panotipismo²⁰ etc. Também é factível uma correlação com força e capacidade de inspirar medo. Em relação à força, o seu equivalente político é poder. Não raro, autoridade e poder são usados como sinônimos, mas também é possível entendê-los como conceitos distintos.

Por outro lado, consideramos a idéia de força implicada no medo de que a autoridade seja destruída. Trata-se da força dos valores e crenças de nossa geração; queremos que eles perdurem, mas isso não se dá, porque nosso corpo não perdura. Tanto na sociedade quanto na vida privada, queremos um sentimento de estabilidade e ordem, benefícios que são supostamente trazidos por um regime dotado de autoridade (*ibidem*, p. 31-32)

A idéia de força carrega consigo uma complexidade notória, ainda mais quando associada à sua componente “integridade”. Nem sempre as forças que dão autoridade a uma determinada pessoa, grupo etário ou instituição servem a um ideário elevado ou como garantia de proteção aos demais, mas tão somente de sua dominação.

Sennett (2001, p. 33) conclui em meio a todas essas considerações que, em sentido geral, a autoridade “é uma tentativa de interpretar as condições de poder, de dar sentido às condições de controle e influência, definindo imagens de força. [...] Na vida cotidiana, a autoridade não é uma coisa. É um processo interpretativo que busca para si mesmo a solidez [...]”.

Entender autoridade como um processo de interpretação do poder choca-se com duas correntes presentes no pensamento social moderno, conforme salienta Sennett (2001), na medida em que a coloca nos olhos de quem a vê.

Weber é tido por Sennett (2001, p. 34) como o principal representante da primeira corrente, na qual se preconiza que as condições do poder é que determinam o que o sujeito vê e sente. “Weber acreditava que as pessoas pensam no poder de diversas maneiras, mas que apenas alguns tipos de pensamentos as levam a conceber os poderosos como autoridades, e esses pensamentos seriam determinados pelos tipos de controle exercidos pelos poderosos.”. É daí

²⁰ Neologismo derivado de panóptico que se refere a ponto ou posição central de onde se tem vista periférica e, ainda, local de guarda com estas características..

que Weber estabelece três categorias que traduzem as imagens sobre autoridade. A primeira é a tradicional, que se baseia na imagem de uma sociedade de privilégios hereditários. A transmissão de autoridade está fundada num passado tão remoto, que só é possível compreendê-la à guisa de mitos e lendas. A seguinte refere-se à legal/racional, calcada na crença na legalidade das normas e no direito de dar ordens, reservado àqueles que ocupam uma posição deliberada por essas normas. “A última categoria é a carismática, que se ‘assenta na devoção incomum e extraordinária de um grupo de seguidores à sacralidade, à força heróica ou à exemplaridade de um indivíduo e da ordem revelada ou criada por ele” (*ibidem*, p. 35). No pensamento weberiano, o autor ainda destaca a identificação da autoridade com a legitimidade. “Autoridade como crença na legitimidade, mediada pela obediência voluntária: aí está uma abordagem da autoridade que adquiriu imensa influência no pensamento social moderno” (*ibidem*, p.36).

A outra corrente, descrita por Sennett (2001, p. 37), que supostamente se choca com a idéia de autoridade associada à interpretação do poder, tem como seus mais fortes representantes Freud e “[...] autores que enfatizam o processo pelo qual as pessoas percebem a força nos outros, independentemente do conteúdo do que percebem”. Particularmente a Psicanálise “pinta um quadro trágico”, na visão de Sennett (2001), composto por “imagens de autoridade formadas na infância e que persistem na vida adulta” (*ibidem*, p. 37), que permeiam as lutas dos indivíduos com o poder, o direito e a legitimidade. Ao interpretar o presente, o adulto não o faz em relação ao presente propriamente dito mas em função do que existiu um dia em suas experiências pregressas. É a partir dessas experiências que ele constrói a imagem de força.

A “Escola de Frankfurt”, sob influência da Psicanálise, busca estabelecer combinações, associando o pensamento psicanalítico com uma visão crítica marxista traduzida em dupla ênfase: de um lado, a preocupação em verificar os mecanismos pelos quais as imagens infantis perduram na vida adulta (funcionamento da memória, projeção etc.) e, de outro, as condições sociais que intervêm na permanência desses padrões infantis.

No dizer de Sennett (2001), a Escola de Frankfurt, mesmo que também sofra críticas como a corrente psicanalítica, lança questionamentos a determinados pressupostos aceitos:

Aquilo em que as pessoas se dispõem a acreditar não é uma simples questão da credibilidade ou legitimidade das idéias, regras e pessoas que lhes são apresentadas. É também uma questão de sua própria carência de crer. O que elas querem de uma autoridade é tão importante quanto o que a autoridade tem a oferecer. [...] a própria carência da autoridade é moldada pela história e pela cultura, assim como pela predisposição psicológica (*ibidem*, p. 41).

É possível manifestar concordância com a idéia de Sennett (2001) quando ele destaca que essas contribuições permitem compreender os ingredientes que compõem a interpretação, revelam a implicação tanto das motivações pessoais quanto das condições sociais, mas ainda não estabelecem com exatidão e clareza como a interpretação é construída na troca social. Responder a essa falta é buscar compreender um aspecto peculiar à atualidade: “os poderes formalmente legítimos das instituições dominantes inspiram um forte sentimento de ilegitimidade entre os que estão submetidos a elas. Todavia, esses poderes também se traduzem em imagens de força humana [...]” (*ibidem*, p. 42).

Basicamente duas imagens acerca do exercício da autoridade são apresentadas por Sennett (2001). A primeira é tida como um legado do século XIX para o XX, que é o paternalismo. No paternalismo, a relação pai-patrão é facilmente estabelecida. Para o autor, a expressão ainda é usada indiscriminadamente como sinônimo de patriarcalismo ou mesmo de patrimonialismo. Ainda que sejam reconhecidas como formas masculinas de dominação, tais expressões não devem ser entendidas como iguais. A segunda imagem diz respeito à “autoridade autônoma”.

No patriarcado, continua Sennett (2001), as pessoas estão conscientemente vinculadas por laços consangüíneos. Os homens são o elo de união dessas famílias e deliberam. A transmissão da propriedade dá-se pela linhagem masculina. No matriarcado, ao contrário, é a mulher o elemento central, enquanto que na poliarquia nenhum dos gêneros é dominante. Já o patrimonialismo, apesar de guardar uma certa semelhança com a forma de dominação anterior, distingue-se pelo fato de as pessoas não conceberem suas relações sociais exclusivamente dentro do parâmetro família. Outros laços de união e pertencimento são aceitos como meios de herança de bens ou posição. O paternalismo, por sua vez, difere dos modelos precedentes no que há de mais fundamental, ou seja, o patrimônio não existe. “A propriedade já não é legalmente transmitida do pai para o filho varão mais velho, de acordo com o princípio da primogenitura. Tampouco a sociedade garante legalmente que a posição ocupada por pessoa de uma geração seja ocupada por um seu parente da geração seguinte” (*ibidem*, p. 77).

No paternalismo, em síntese, os homens constituem ponto central no processo de dominação, que por sua vez está baseado em seu papel de pai. A força, a proteção, o julgamento são a base simbólica que sustenta esse pressuposto. A legitimação do poder dá-se menos pela via material do que pelos símbolos e crenças. É, portanto, uma forma de dominação não

contratual, e o resultado disso, afirma Sennett (2001), é a introdução de uma ambigüidade relativa à figura de autoridade.

A criação da imagem pai-patrão encontra eco na visão especular preconizada pela Psicanálise, em que se confia que as relações sociais mais amplas espelham as relações com o par parental. Sennett (2001, p. 78) entretanto adverte: “O trabalho não é uma extensão natural da família.”

Curiosamente, mesmo com o declínio do modelo patrimonialista na sociedade moderna, a liberdade plena esperada não se consolidou. O paternalismo buscou novos meios para o que o patrimonialismo tinha realizado, ou seja legitimar o poder fora da família a partir do apelo aos papéis exercidos dentro dela. Reconstruíram-se vínculos simbólicos, e a imaginação encarregou-se de restabelecer o que materialmente poderia ser destruído. A fusão pai-patrão em relação mútua modifica-se em seus significados originais, ampliando o sentido para além daquele encontrado nos termos em separado. Tanto “pai” como “patrão” são formas de controle, mas o primeiro empresta ao segundo um sentido de “cuidado” e “proteção”, sugerindo a fusão cuidado-poder.

Se se pode entender a autoridade como alguém que usa a força para proteger os demais, estabelece-se uma estratégia paternalista meio tacanha, na medida em que a proteção prometida no paternalismo está a serviço dos interesses de quem exerce a autoridade e só é mantida sob esses termos. Há portanto uma promessa de amparo, negando-se porém o que há de essencial no cuidado, ou seja, seu propósito de tornar independente e forte aquele que o recebe e de dar-lhe consciência crítica.

Creio que poderíamos dizer que a junção do poder com o cuidado ‘só’ é idealista, hoje em dia, porque essa consciência crítica está moribunda. Mas também estamos passando a ver, na sociedade moderna, exatamente como é o poder sem o amparo. O poder também foi transformado numa imagem de autoridade, no pólo oposto ao do paternalismo. Em vez do falso interesse, essa nova autoridade não expressa interesse algum pelos outros. Trata-se da autoridade da figura autônoma [...] (*ibidem*, p. 115).

A imagem de autoridade autônoma professada por Sennett (2001) situa-se, para ele, no extremo oposto ao da imagem de paternalismo na sociedade moderna, como visto na afirmação acima. No paternalismo, a autoridade é exercida pelo “bem” de outrem. “Cuidar dos outros é uma dádiva da autoridade, e ela só a confere desde que isso atenda a seus interesses.” (*ibidem*, p.117). A autoridade autônoma, por seu turno, não parte de qualquer intenção de cuidar. A sutileza dessa imagem parte do princípio de que na vida social são possíveis a auto-suficiência e a inexistência de controle de uns sobre os outros.

Na contemporaneidade, a autonomia assume uma forma simples, por um lado, traduzida na posse de “qualificações”, e complexa, por outro, relativa à estrutura do caráter (*ibidem*, p. 118). Sob o rótulo de “sociedade das especializações”, a sociedade moderna tem como valor a perícia, a habilidade técnica, conferindo independência. Já a forma complexa da autonomia liga-se à reunião de atitudes capazes de conservar essa mesma independência. Desvinculado de qualquer qualificação técnica, esse rol de traços de personalidade “personifica” a autonomia complexa. Deter a capacidade de julgar, por não se esperar aprovação, constitui-se primordialmente no autocontrole, numa força que confere autoridade natural aos olhos de quem a possui. Portanto, a indiferença, ou melhor, a impessoalidade burocrática confere autoridade nas instituições modernas.

Tendo em vista essa breve passagem pela discussão de alguns elementos essenciais ao complexo conceito de autoridade, fica a idéia de que o mesmo está vinculado ao próprio processo de socialização e recebe forte influência cultural. Nas sociedades ocidentais, a relação entre os diversos graus etários é sempre simétrica e expressa de forma autoritária, onde o agente socializante adulto constitui-se no primeiro modelo de autoridade experienciado.

Descobrimos, assim, que relações entre diversos graus etários são necessariamente simétricas do ponto de vista da autoridade, do respeito e da iniciativa. Os graus etários mais idosos geralmente exercem alguma autoridade sobre os mais jovens; podem dirigir, formal ou informalmente, suas atividades e ganhar seu respeito. Esta assimetria básica de poder e autoridade é característica da interação entre diferentes faixas etárias e gerações como um todo (EISENSTADT, 1976, p. 9).

O que pode acontecer, entretanto, quando a experiência como atributo diferenciador e associado à idade perde o seu valor intrínseco?

Nas sociedades modernas, a formação acadêmica e a aquisição de competências vêm assumindo, sobremaneira, um grau de valorização ímpar em detrimento da experiência ou perícia obtida com o tempo. No próximo capítulo aprofundam-se tais variáveis.

Todos esses elementos entrecruzados demarcam o propósito de se discutir, nesta pesquisa, a questão da liderança e as expectativas de papel a ela relacionadas, o que tem ocorrido no imaginário geracional atinente a imagens de autoridade, bem como seus reflexos na tecnologia de preparação de líderes organizacionais.

Como já mencionado, não resta dúvida de que fenômenos histórico-culturais distintos, além do próprio ciclo biológico, demarcam um momento, um tempo, uma geografia e um lugar de

memória²¹ conforme sugere Nora²² (*apud* FERREIRA, 2002, p. 11) para se recordar. E, não obstante haja uma certa imprecisão quanto aos limites etários que demarcam cada geração, o que importa, então, no fim de contas, é a experiência comum a idades similares e que estas se circunscrevem dentro de uma escala de gradação etária. Se não há como definir os limites iniciais e finais exatos, em anos ou datas, desse conjunto de indivíduos que compõem uma dada geração, referências conceituais podem fazê-lo.

Além do mais, toda a realização humana se mantém sempre em estreito vínculo dialógico por um lado, com o passado e a tradição, para confirmá-los ou negá-los, e, por outro, com o presente, no qual busca elementos que confirmem a contemporaneidade e a ela se articulem. Essa realização é, pois, sempre histórica, relacionando-se com o *momentum* de determinada sociedade, pelo menos por duas vias: (1) recebe um sistema convencionado, uma “linguagem” própria àquele tempo e (2), ainda que esteja vinculada a essa linguagem, as novas articulações obtidas a partir dela interferem produtivamente sobre a realidade social, modificando-a.

Existem, pois, padrões sociais organizativos, assim como se têm processos psicológicos intrínsecos ao indivíduo que interagem e conformam um fazer humano. Esquivando-se de quaisquer determinismos – psicológico, social, genético etc. -, as narrativas de uma geração espelham um tempo em que a experiência (re)visitada aconteceu. Elas materializam um imaginário que confere um significado ao mundo.

Portanto, ao que parece, não tem grande peso a data início ou data fim, porque está-se falando de um tempo afetivo, está se falando de uma memória geracional em que as lembranças e as histórias pessoais se articulam a um contexto mais amplo, povoado sim de fatos datados, mas sobretudo por reconstruções, pois são releituras, são lembranças. Parte-se do princípio de que os narradores foram testemunhas, estiveram lá e por isso brindam-nos com suas versões e visão. A uma “história oficial” entrelaça-se uma “outra”. E foi esse o caminho que se trilhou: buscou-se na memória geracional a construção de um imaginário sobre liderança.

É sabido que a memória como categoria psicológica distingue-se como conceito. Foge ao propósito desta dissertação aprofundar nessa discussão. Entretanto, é possível afirmar que não

²¹ Expressão utilizada para designar “restos”. Museus, arquivos, cemitérios, coleções, festas, aniversários etc., representam os marcos de uma outra era. Esses lugares nascem e perpetuam-se sob a égide de que não há memória espontânea e são lugares nos três sentidos: material, simbólico e funcional simultaneamente, em gradações diferentes. Mesmo o lugar material só é lugar de memória à medida em que o imaginário o investe de uma aura simbólica.

²² NORA, P. *A problemática dos lugares*. Trad. Yara Aun Khoury. São Paulo: USP, p. 7-20 (mimeo) *apud* Ferreira (2002).

há memória em que o imaginário não esteja presente. Do mesmo modo, não há imaginário sem que se identifique a memória de indivíduos, grupos ou sociedades.

Este capítulo justifica-se como a descrição de uma conjuntura, de um contexto, e no alinhamento de conceitos importantes, a saber: imaginário e gerações. Acredita-se ter conseguido o intento, na certeza de que nem tudo foi dito e que mesmo o que foi dito não é, em absoluto, tudo o que seria possível e necessário dizer. Constitui-se apenas em um olhar de alguém que se encanta com a descoberta da sua própria história e tranqüiliza-se ao constatar que o ser humano é só, o que não significa necessariamente que está sozinho. A cultura o salva, o redime. Sua história o acolhe e lhe dá sentido, e ele invariavelmente se reconhece em todas as outras histórias.

O próximo capítulo trata dos temas liderança e tecnologia de preparação de líderes. Tendo-se configurado um *pano de fundo*, pretende-se mergulhar especificamente no objeto central desta pesquisa. Inicialmente o conceito de liderança será analisado detidamente e, depois, circunscrito dentro de correntes teóricas que o abranjam. Esse arcabouço servirá de sustentação para a análise dos dados empíricos a ser apresentada no capítulo 4, ao mesmo tempo em que formará uma base para que se possa explorar a variável tecnologia de preparação de líderes como subseção do próprio capítulo 3.

3 LIDERANÇA, IMAGINÁRIO E TECNOLOGIAS DE PREPARAÇÃO DE LÍDERES

Este Capítulo está composto pela exploração dos temas liderança, imaginário e tecnologias de preparação de líderes. Num primeiro momento, há uma incursão no tema central liderança, discutindo-se a evolução do conceito e as correntes teóricas que o incorporam. Tematiza-se liderança através de uma contextualidade e datação, na expectativa de se favorecerem conexões com o imaginário geracional. Em seguida, o esforço é dirigido no sentido de se estabelecerem ligações entre liderança, imaginário e tecnologia. Partindo de uma descrição da evolução dos métodos em T&D, em paralelo às correntes teóricas sobre liderança, o capítulo encerra-se com uma passagem pelo imaginário tecnológico.

3.1 Liderança e Imaginário

3.1.1 Do conceito e da correlação

Liderança, segundo Bergamini (1994, p. 13), é tema de forte apelo há mais de 40 anos, sem que se tenha chegado a um consenso quanto à sua conceituação ou à sua correlação com outros fenômenos e variáveis presentes nas organizações, e muitas vezes

[...] leva a conotação de ‘dom’ mágico responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre outras. A imaginação de tantos que se envolvem com o assunto fez com que esse fenômeno comportamental fosse perscrutado a partir dos mais diferentes enfoques [...].

De antemão, já se tem uma referência que, se não esgota a intenção ou a possibilidade de se discutir o assunto, desobriga de pretensões arrogantes. Ao se iniciar pela afirmação de Bergamini (1994), desejou-se dar a dimensão polissêmica do conceito de liderança, elegendo-o como uma categoria multifacetada, complexa e inesgotável em si. Neste capítulo, o esforço cognitivo foi dirigido num sentido, que talvez se possa chamar de descritivo-pedagógico, bem evidente. Assim, corre-se o risco de parecer excessivamente didático ou exaustivamente repetitivo. De todo modo, espera-se que ao final de sua leitura tenha-se um panorama, se não completo, pelo menos com uma abrangência necessária para responder ao problema de pesquisa.

Ressalvas à parte, o recorte imaginário e liderança, não obstante se considere o quanto o tema já tenha sido objeto de outras pesquisas, não encontrou ainda ampla exploração. Identificou-se um único título (LAPIERRE, 1995) publicado em língua portuguesa, no qual um grupo de pesquisadores representativos se dedicou ao tema, porém com uma abordagem fortemente marcada pela visão psicanalítica sobre o imaginário. Além disso, tais pesquisadores ocuparam-se de um enfoque *no* imaginário do líder, buscando argumentos, na própria história deste, que pudessem explicar suas condutas como tal.

Acredita-se que a proposição em pauta, até onde foi possível averiguar, guarda um certo ineditismo. Não se tem notícia de pesquisas que tematizam imaginário e liderança sob esse enfoque. Por si só esse é um fator bastante motivador para a presente, sobretudo por abranger uma perspectiva não de apresentação de casos, mas de reconstituição do imaginário sobre liderança, abarcando visões de líderes e outros sujeitos sociais (profissionais de T&D) implicados no fenômeno em questão.

Parece relativamente simples estabelecer um vínculo ideológico entre liderança e imaginário. Como será possível averiguar a seguir, em todos os tempos os conceitos de liderança sempre se uniram ao contexto sócio-histórico e, em consequência, aos interesses daqueles em posição de poder e, ainda, como argumento estratégico para se justificar um modelo hierárquico que conserva uma ordenação social específica. Uma sociedade baseada na hierarquia, ou em outra forma de organização, necessita de definir estratégias e mecanismos ideológicos que a justifiquem. Portanto, estabelecer a vinculação entre ideologia e liderança torna-se relativamente simples, bastando-se atentar para as evidências históricas.

Seguindo, então, através dos caminhos que tornam possível a reconstituição e a análise do conceito de liderança, tem-se que, após recorrer a diferentes autores para a sua formulação, Bergamini (1994, p. 15) conclui que pelo menos dois elementos são comuns a todas as definições, a saber: (1) a liderança como fenômeno grupal e (2) caracterizada como um processo de influência intencional. E mais adiante acrescenta:

Alguns teóricos se preocuparam em retratar aquilo que o líder é, quais os traços que caracterizam sua personalidade. Outros estudos imprimiram maior dinâmica quanto à sua concepção de líder, buscando caracterizar aquilo que o líder faz a partir de um estilo pessoal específico. O fenômeno da liderança foi também analisado em função das circunstâncias que favorecem a eficácia do líder, isto é, que variáveis do ambiente, portanto, extra-relacionamento, são cruciais nesse momento. [...] todos esses enfoques, em lugar de se contradizerem, complementam-se uns aos outros (*ibidem*, p. 17).

A propósito da dificuldade que se encontra para conceituar o termo, e partilhando uma visão bastante próxima da de Bergamini (1994), Penteado (1978, p. 4-5) assim se refere:

A Liderança é um fenómeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente. A *situação* é um fator novo que surge das relações do líder com o grupo, e vice-versa. Para que se caracterize um conceito amplo de Liderança precisamos de um líder, de um grupo e de uma situação. O líder para destacar-se e influenciar o grupo tem de agir dentro de um contexto circunstancial. [...] Liderança, assim, seria *a função do líder que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação*. [...] Dessa conclusão nascem três teorias básicas na conceituação de Liderança – função do indivíduo, do grupo e da situação.

Outros autores bastante representativos quando se trata desse assunto, como Kotter (2002) e Senge *et al.* (2000), distinguem liderança como um processo e não como um talento e, ao adicionarem mais uma variável associada ao conceito, que é a confusão conceitual entre líder e executivo de alto nível ou gerente, aumentam ainda mais a dificuldade de se abordar o tema. Para Kotter (2002), por exemplo, liderar é criar estratégias, determinar direções que se devem seguir e conseguir que os subordinados se convençam da validade das idéias propostas e mostrem-se dispostos a segui-las. Parece implícito aí um certo sentido messiânico em que se misturam imagens de liderança como atributo ou dom com a possibilidade de “pessoas comuns”, não privilegiadas, aprenderem a desenvolver sua capacidade para liderar ao longo do tempo. O autor chega a sugerir que uma característica diferenciadora dos grandes líderes é exatamente a condição de continuar a desenvolver-se ano após ano, independente do potencial inicial. Faz evidente distinção, por outro lado, entre gestão e liderança, considerando a primeira como uma implicação restrita à manutenção do bom funcionamento de um sistema ou organização e a liderança como a que cria esse sistema ou mesmo cuida de sua transformação. Neste instante, não há como deixar de pontuar a introdução indireta (ou direta) de um conceito que, embora não seja dele sinônimo ou com ele coincidente, está associado ao tema liderança: empreendedorismo.

Sem se pretender estender a discussão, vale dizer que empreendedorismo, tal como liderança, é fenómeno muito mais humano que tecnológico ou econômico, revela-se na atitude desbravadora e de iniciação e implica em uma vontade de sonhar e de realizar, que é uma capacidade comum a todos os indivíduos (DOLABELA, 2000). “Os empreendedores freqüentemente desenvolvem maneiras de ser e de fazer que se diferenciam daquilo que é a norma de uma sociedade” (FILION, 2000, p. 10).

Senge *et al.* (2000, p. 28), por outro lado, entendem a liderança como “[...] capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especialmente, de sustentar seus processos de

mudanças significativas, necessários para que isto aconteça [...]”. Os autores concordam com Peter Drucker (1996), citando-o, ao considerarem a liderança como uma visão, - e, é importante que se diga, como uma visão coletiva, na medida em que vem associada à expressão “comunidade humana”, noção que se discute um pouco mais adiante.

São bastante controversas as associações feitas entre os temas gestão, administração, empreendedorismo e liderança. Motta (2002) relaciona o aparecimento do termo *administração* ao contexto da área pública, expressando uma função subordinada aos conselhos e assembleias ou ao poder político, ou seja, uma função de execução de decisões. Já a expressão *gerência*, apesar de possuir significação análoga, origina-se da esfera privada, com a mesma conotação relativa à execução de ordens superiores emanadas dos diretores, proprietários, membros de conselhos etc. O próprio autor reconhece, contudo, que essa segmentação e essa dissociação entre dirigentes e executores não fazem sentido e que administração, gerência e gestão são expressões aceitas como sinônimas, sendo que a última, nos anos 1990, ascendeu com maior *status* para designar o campo de atuação e modelos participativos (co-gestão e autogestão) de gerência ou administração.

Vale lembrar, ainda, que por ser este um campo de conhecimento novo [o da gestão], com poucas propostas de aceitação universal, os termos administração, gerência e direção foram sendo vítimas de ambigüidades e incompreensões, próprias de quem ainda engatinha em suas pretensões científicas. O uso indistinto das expressões administrador e gerente generalizou-se no Brasil para significar quase que qualquer posição de direção e chefia. [...] No inglês britânico, bem como no francês, a palavra *management* (normalmente traduzida no português como gerência) [...] significa, essencialmente, a gestão privada, e a palavra *administration* (traduzida normalmente como administração) tende a significar a gestão pública (MOTTA, 2002, p. 14-15).

Hofstede (2003, p. 11) acrescenta que “‘Gestão’ é um conceito inventado na Inglaterra e desenvolvido nos Estados Unidos. Há um mito persistente de que o resto do mundo deva, então, seguir as teorias e práticas anglo-saxônicas de gestão”. De todo modo, tanto em Motta (2002) quanto em Hofstede (2003), gestão recebe uma conotação genérica, assim como seus sinônimos, de dirigir, conduzir e decidir.

Por outro lado, etimologicamente, liderar tem origem no verbo inglês *to lead*, cujo significado remete a conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear etc, quaisquer que sejam os dicionários consultados. Seu primeiro registro data de 825 d.C. Há, porém, uma correlação entre os diversos conceitos de liderança e a palavra procedente do latim *ducere*, cujo significado conduzir (no português, duzir precedido de afixos) influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader* como “condutor, guiador,

capitaneador”, momento histórico em que também surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. Já em 1834, emerge a palavra *leadership*, significando “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1982, p. 6790).

A língua portuguesa incorporou o vocábulo *lead* e seus derivados na primeira metade do século XIX. Por volta das décadas de 1830 e 1840, o radical foi integrado à morfologia, adaptando-se o termo à língua portuguesa: líder, liderança, liderar. Dos três, talvez somente o conceito de líder não suscite controvérsias: “[...] pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento” (PENTEADO, 1978, p. 1). Para o autor, nessa conceituação evidenciam-se pelo menos duas imagens essenciais: a primeira é o *destaque* – o líder diferencia-se, é proeminente, aparece no grupo – que se configura como um *atributo*; e a segunda, como anteriormente, é a *influência*, que por sua vez sugere uma relação. Ao considerar o fenômeno liderança, Penteado (1978, p. 2) faz menção, ainda, à *dominação*, que é entendida como a síntese das duas imagens precedentes (destaque e influência): “ter influência sobre e elevar-se acima de”. Assim, como conclusão, o autor afirma que, “liderança é uma *forma de dominação*, o exercício de um poder sobre indivíduos ou grupos” (*Ibidem*, p. 3), remetendo a representação do termo ao exercício do poder e da autoridade.

Em um retrospecto histórico, Bergamini (1994) sugere que o termo inglês ocupa o imaginário social há “apenas” 200 anos. Além do que, associada a ele, tem-se a preocupação acerca dos mecanismos de identificação e treinamento eficaz daqueles que deverão responder por tal papel.

Portanto, na literatura técnica ou no senso comum, é possível identificar “confusões” entre os termos liderança e gerência, as quais, como sugere Kotter (2002), são conseqüentes provavelmente, em alguns casos, a tentativas de simplificação e, em outros, à má aplicação dos termos ou mesmo ao seu desconhecimento.

Há, sem dúvida, uma complexidade inerente a todos os fenômenos humanos e, sobretudo, àqueles próprios à maneira como o homem se organiza e cria vínculos sociais, conforme visto no capítulo 2 ao se tematizar gerações e autoridade. Talvez sejam essas algumas das razões possíveis para justificar o porquê de os diversos autores entenderem a liderança em diferentes perspectivas: como qualidade pessoal, como uma função do líder decorrente de uma posição formal (cargo, que se confunde com gestão, gerência ou administração) que ocupa, como um conjunto de traços que configurariam uma determinada tipologia ou ainda como um

fenômeno social e, portanto, contingencial. Também no imaginário popular essa confusão está presente, o que se pode evidenciar no próximo capítulo, que trata dos dados da pesquisa, além de revelar contradições e ambigüidades quando se tenta formular o conceito.

Pelo visto, seguramente as possibilidades de interpretação e de representação não se esgotarão por aqui. Entretanto, é lícito aceitar as posições sugeridas por Penteado (1978) e Bergamini (1994). A esta altura espera-se que os argumentos apresentados convençam em sua abrangência e fundamentos, fato que justifica a adoção da visão desses autores como referência para esta pesquisa, ou seja, da liderança como um fenômeno complexo, que traz no bojo de seu conceito três elementos distintos, mas complementares: (1) o líder e seus atributos psicológicos; (2) os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades; (3) a situação, que determina o ambiente onde líder e subordinados atuam.

Não bastam certas qualidades de Liderança para ser um líder. A Liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura dos grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação (PENTEADO, 1978, p. 11).

Entretanto, até este ponto, partiu-se de uma aceitação do fenômeno liderança como próprio e natural às várias formas de organização social que, por seu turno, pressupõem um modelo hierárquico. Relevância deve contudo ser dada também a correntes de pensamento que seguem uma outra vertente, suscitando questionamentos inclusive sobre o fenômeno da liderança em si. É o caso, por exemplo, de Johnson (2003), que discute uma nova maneira de se analisar a organização dos sistemas complexos ao introduzir o conceito de *emergência*²³, no sentido daquilo que emerge, bem como de outros autores preocupados com o estudo de sistemas autogerenciados, ou ainda de outras correntes, como a *Ecologia Organizacional*, que é às vezes até rechaçada por ser entendida como *anti-management*, uma vez que, ao traçar um paralelo entre a natureza e a sociedade, deixa de enxergar que os seres humanos, em princípio, têm grande margem de influência e escolha sobre aquilo que o seu mundo e a sua organização poderão ser. A Ecologia Organizacional preconiza que o sucesso das organizações está determinado por variáveis do ambiente, sobre as quais não se tem quaisquer controles, sendo portanto conseguido ao acaso. Nessa perspectiva, desconsidera os esforços de gestão como

²³ Analisando os modernos *softwares*, os formigueiros, o cérebro humano e as cidades como exemplos surpreendentes de sistemas complexos, sinérgicos e auto-organizados, o autor enfatiza que os mesmos dispensam o controle centralizado para a existência de ação. Além do que, são *emergentes (bottom-up)*, isto é, o processo de agregação parte de unidades relativamente simples que compõem formas de comportamentos altamente sofisticados: formigas criam colônias, cidadãos formam comunidades, um *software* simples de reconhecimento de padrões aprende como recomendar novos livros (JOHNSON, 2003, p. 14).

agentes importantes no processo. Por se condicionar a uma lógica supra-organizacional, o sucesso tira a relevância e a pertinência do papel adaptativo do gestor. Ao que parece, há uma distorção na transposição dos conceitos do darwinismo, uma vez que, no caso, o mesmo trata os fatores ambientais como eventos oriundos da relação entre o ser vivo e o ambiente físico-químico, não retirando a ação do indivíduo como responsável pelas provações seletivas. Essa leitura distorcida das bases conceituais da evolução de Darwin é que pode levar a considerar esse modelo como *anti-management*.

A emergência de modelos gerenciais em que o ambiente cumpre ponto central, além de deslocar o foco para a dimensão externa das empresas e, portanto, reclamar por uma ação gerencial que se estenda para além de seus limites, atribui uma relevância bastante evidente ao mercado em que a organização está inserida.

Dentro dessa perspectiva, pode-se perguntar como se deve conceber a liderança, pois o pressuposto de base é exatamente a ausência desse fenômeno, ou seja, é a inexistência de *alguém* para planejar e dar ordens, guiar e dar direção. Esse tipo de visão, marcadamente atual, põe em dúvida algumas das representações imaginárias sobre liderança, desconstrói e reconstrói novos mitos e reclama por novas concepções e modelos, o que se faz explícito na argumentação de Johnson (2003, p. 11-16):

Nós estamos naturalmente predispostos a pensar em termos de líderes [...] durante milênios, fomentamos elaboradas células-líderes em nossas organizações sociais, seja na forma de reis ou ditadores [...]. A maior parte do mundo à nossa volta pode ser explicada em termos de hierarquias e sistemas de comando [...]. [Contudo] a história da emergência entrou em nova fase nos últimos anos [...]. Na primeira fase, mentes curiosas lutavam para entender as forças de auto-organização sem imaginar contra o que lutavam. Na segunda, certos setores da comunidade científica começaram a ver a auto-organização como um problema que transcendia as disciplinas locais e puseram-se a resolver o problema, começando por uma comparação entre comportamentos de áreas distintas (biologia, sociologia, biofísica, urbanismo, sistemas etc.) [...] A auto-organização tornou-se um objeto de estudo por si mesma, levando à criação de consagrados centros de pesquisa [...].

Como entender o fenômeno liderança no novo paradigma que se apresenta nos primeiros anos deste século, em que os grupos sociais auto-organizados a dispensam ou em que se discute a ética da hierarquia?

Os efeitos da redução de níveis hierárquicos (os *downsizings*), da reengenharia e da terceirização atingiram a gerência intermediária, cujo papel sofre constantes reformulações, cabendo a ela não só a manutenção do resultado atual das organizações como também a inovação e o aprendizado. [...] Gerir passa a ser atribuição de cada pessoa, em todos os níveis das organizações – agora reduzidos. [...] [o desafio é] Ensinar os *porquês* e os *como* para cada um assumir a gestão de seus resultados e por meio desse processo gerar aumento de credibilidade [...] (MANDELLI, 2001, p. 21-23).

Manz e Sims (1996, p. XV) também partilham da imagem de que a existência de um controle centralizado vem sendo substituída pela proposta de equipes autogerenciadas. Advertem porém, a propósito do título de sua obra “Empresas sem chefes!”, que o mesmo

[...] contradiz as idéias fundamentais sobre como fazer as organizações funcionarem. [...] Muitas das organizações mais bem sucedidas do mundo estão descobrindo que o antigo conceito de um chefe único pode ser efetivamente substituído pelo conceito de equipe [...].

Isto não significa que as empresas não precisem mais de gerentes ou líderes. Na verdade, a liderança é um dos principais ingredientes para o funcionamento das equipes. Mas são os líderes, e não os chefes, que permitem a autogerência das equipes. Na verdade, a idéia de chefe todo-poderoso está ficando tão antiquada quanto o dinossauro (*ibidem*, p. XV-XVI).

Em meio a tudo isso, observou-se uma retomada da liderança como atributo ou habilidade após os anos 70. Kotter (2002), um contemporâneo interessado no fenômeno liderança, explicita sua concordância com o fato de que a mesma não deve ser compreendida apenas como um atributo inato. De todo modo, sua visão é fortemente marcada pela corrente que defende a posição de ser a liderança um atributo ou conjunto de habilidades. Em suas palavras, liderança, na verdade,

pode ser as duas coisas: há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética, possuem limitações em relação ao que podem fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial (*ibidem*, p. 49).

O posicionamento de Bennis e Nanus (1988, p. 4) acerca do conceito de liderança considera que

décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente, só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez da maior importância, ao que distingue líderes *efetivos* de *não efetivos* [...].

Pelo visto, a polêmica tenderá a se estender. E talvez não valha a pena perder-se em discussões que só se justificam na negação da natureza dialética do humano. O conceito em si de liderança não parece ser a questão, mas com certeza a função do líder de organização nunca será a mesma. A complexidade do mundo organizacional, justificada por, dentre outros fatores, reestruturação quase contínua das atividades, crescimento da competição global, mudanças demográficas na força de trabalho e rápidas mudanças tecnológicas, está numa relação direta com o aumento da complexidade do fenômeno liderança. Além de ter de lidar com os sobreviventes das reestruturações, os líderes estão igualmente implicados nas

mudanças organizacionais e de cultura que se estendem para além dos limites da empresa, atingindo dimensões internacionais. Assim, diversidade multicultural, ambientes virtuais, capacidade para compartilhar informações e poder para dirigir e ser dirigido são temas do cotidiano dos líderes contemporâneos.

Dentro de uma generalidade, é difícil imaginar a existência de algum indivíduo cuja função seja obedecer sempre. “Neste sentido todo mundo é líder” (PENTEADO, 1978, p. 13). Da perspectiva desse autor, tem-se uma fresta pouco comum ao estudo do fenômeno. Ele introduz *o grupo* como viés da liderança, mas não como a parte que “sofre a ação ou a determina direcionada para alguém”. Em sua visão, o grupo em si influencia os indivíduos e, como tal, pode ser entendido como o agente – consideração aliás aqui já feita quando se referiu ao pensamento de Senge *et al.* (2000).

É com essa abertura no olhar que se torna possível conceber novas visões para formas de organização social nas quais não se questiona a liderança enquanto fenômeno, mas que a deslocam de um paradigma do poder central. E, certamente, não será fácil a admissão de que o modelo piramidal, hierarquizado, já não é capaz de responder à complexidade global.

É possível falar de emancipação das pessoas num mundo organizacional, sem que se acione o gatilho da ameaça à hegemonia do poder central? Serão os modelos *flexíveis* mecanismos mais humanos de organização do trabalho? É possível imaginar e concretizar a organização do trabalho a partir de paradigmas mais igualitários?

O comando e o controle estão sendo substituídos ou combinados

[...] com todos os tipos de relações (alianças, empreendimentos conjuntos, participações minoritárias, parcerias, acordos comerciais e tecnológicos) nas quais ninguém controla ou comanda. Essas relações tiveram que se pautar em objetivos, políticas e estratégias comuns, trabalho em equipe e na persuasão – ou jamais funcionariam (DRUCKER, 1997, p. 16).

Para Drucker (1997), o exercício da liderança exige uma aprendizagem para que se possa liderar em contextos onde não se tem autoridade de comando, em que não se controla nem se é controlado.

O posicionamento de Drucker (1997), é relevante que se diga, vem carregado de forte conotação ideológica, pois traduz uma distorção da realidade que se pretende disseminar para garantir ou manter a hegemonia. A natureza capitalista das sociedades contemporâneas implica, por definição, em controle desigual dos recursos existentes, ou seja, os conhecidos termos *propriedade privada dos meios de produção* e *dominação* traduzem-se em

desigualdade. Portanto, não se devem confundir estratégias de manutenção dessa relação desigual, que se tornaram mais eficazes contemporaneamente, com uma mudança da natureza, do caráter básico do sistema, que é hierarquizado, porque pressupõe superioridade de uns e inferioridade de outros no controle de recursos essenciais.

Em suma, o que Drucker (1997) faz é expressar uma representação social (que é hegemônica) sobre liderança contemporânea, que deve ser questionada como tal e não evidenciada como “verdadeira” necessariamente.

Enfim, após se ter buscado trilhar o percurso do conceito de liderança, a seguir pretende-se incorporar tais definições a uma estrutura teórica mais abrangente. Podem-se identificar pelo menos três fortes correntes sobre liderança que se associam às três variáveis implicadas em sua conceituação: o líder, os liderados e a situação.

Ainda que se encontrem múltiplas definições para o termo, *liderança* é comumente associada a um *processo de influência*.

É a influência a verdadeira essência da Liderança.[...] Esta influência pode manifestar-se sob diversas formas, desde o simples comando – ato de mandar para que os outros *obedeçam* – até a complexa inspiração – impulso que leva os homens a fazer ou deixar de fazer alguma coisa que, eles sabem, o líder gostaria que fizessem ou deixassem de fazer (PENTEADO, 1978, p. 20).

Portanto, pode-se arriscar dizer que quase a unanimidade dos autores a caracteriza como uma relação que se dá entre pessoas, onde a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legitimada (contratual ou consensual). Além disso, não há como conceber a liderança no isolamento: não há líderes sem seguidores. Esses elementos comuns, longe de elucidá-las, ocasionalmente suscitam mais indagações sobre a natureza da liderança e as diferenças entre o que se diz necessário fazer e o que efetivamente se faz.

A confusão acerca do fenômeno é assombrosa: “As pessoas dizem ‘liderança’, mas descrevem ‘gerenciamento’, falam apenas de um estilo de comando, fazem discursos sobre como mais de um líder cria o caos, ou expressam-se em termos místicos” (KOTTER, 2000, p. 9). Assim, não raro o fenômeno liderança é associado a um “dom mágico”, a uma capacidade sobrenatural e sobre-humana. Tais concepções conduzem a ações vinculadas ao desejo de se ser salvo ou conduzido, o que elimina a possibilidade de entendimento de que se é sujeito da própria história e de que, de uma forma ou de outra, todos podem ser líderes em algum contexto.

3.1.2 Correntes teóricas: retrospectiva e prospecção

Em certo sentido, os conceitos e o entendimento do fenômeno liderança, assim como dos modelos de gestão, estão sob influência de variáveis históricas e da própria concepção de homem que impera em dado período. As definições do termo, por sua vez, determinam o surgimento de teorias sobre o tema que podem refletir tanto ondas passageiras, modismos, interesses e ideologias quanto tendências acadêmicas e científicas, mas que “nem sempre refletem a realidade e algumas vezes apenas insensatez” (BENNIS; NANUS, 1988, p. 4).

Na formulação de uma teoria, parte-se de determinados conceitos, concepções e pressupostos, e assim parece ser o caso das teorias sobre liderança. De qualquer modo, portanto, é possível suspeitar que a atribuição de significados assume papel preponderante na psicodinâmica do fenômeno liderança, quer se considere o próprio líder, quer se considerem seus seguidores ou os pesquisadores que se interessam pelo assunto. Parece ser nesse ponto que os construtos teóricos e o imaginário sobre liderança se entrelaçam.

A primeira corrente teórica (Teorias dos Traços) categoriza a personalidade como base de análise e pressupõe liderança como atributo inato e função do líder, configurando-a como dom. Tal abordagem encontrou ampla ressonância nas idéias da Antigüidade, as quais se fundam em representações de *destaque do homem sobre a sociedade*, do individual sobre o coletivo.

Aristóteles, ao afirmar que uns nascem para mandar e outros nascem para obedecer, lançou as bases desse pensamento, conforme aponta Penteado (1978, p. 5-6):

A Liderança é *atributo* que se transfere e relação que se eterniza. [...] A Religião depressa reforçou o líder natural, através dos postulados do Direito Divino. Surgiram os reis, aos quais se deu a prerrogativa de distribuir parcelas de poder entre nobres, sacerdotes e guerreiros. [...] Durante séculos, a Liderança é somente função do indivíduo a quem competem a posição de proeminência e o exercício da influência sobre os grupos humanos. [...] A Revolução Francesa [...], no que tange à Liderança, não fez mais do que reforçar uma concepção estritamente individualista. [...] Ao direito de nascimento sucedeu o velhíssimo direito do mais forte. [...] A liderança continuou sendo a função do líder. [...] A Liderança *atributo* fascina as criaturas. [...] Nasce a Teoria dos Grandes Homens [...] examinando suas biografias, procura a ‘pedra-filosofal’ da Liderança, a qualidade, ou o conjunto de qualidades capazes de fazer de um homem um líder.

Em seu relato, Bergamini (1994, p. 28-29) destaca que até os anos 40 do século XX predominaram as Teorias dos Traços, que constituem a primeira tentativa de sistematização bem sucedida,

ênfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder. [...] As características dos líderes passam a ser estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, independente da situação e demais variáveis em meio às quais estejam em ação.

O mito positivista da objetividade alimentou fortemente a visão dessa corrente, contrariamente às abordagens contemporâneas que têm na fenomenologia seu suporte. As Teorias dos Traços partem de pressupostos coincidentes com a Escola de Administração Científica e reforçam uma idéia de que liderar é processo unilateral, calcado nos atributos de poder, disciplina e dominação. Nesse sentido, a unilateralidade nega aos liderados papel ativo na relação.

O culto à personalidade fez florescer estudos focados nos personagens históricos, nos “Grandes Homens”, considerando-os os agentes, os verdadeiros responsáveis pelas revoluções, pela evolução e pelos retrocessos da humanidade. Dentro dessa imagem, o ser humano comum jamais seria capaz de se destacar como líder. Nessa perspectiva parece claro o componente ideológico embutido. Está-se falando de um momento histórico em que os modelos patrimonialistas e patriarcalistas necessitavam de argumentos que os justificassem. Considerar a liderança como atributo inato é assegurar a passagem e a continuidade, vinculando-a a laços consangüíneos ou a outros meios que garantam a preservação da herança de bens ou posição.

Todavia, no campo específico da Liderança, o estudo das vidas dos grandes homens apresentou resultados controvertidos. Esses estudos objetivavam o levantamento das qualidades individuais que faziam de um homem um líder. [...] A justificativa era simples. Se a Liderança é uma função do líder, compreendendo o líder, compreenderemos a Liderança. Para compreender o líder, era necessário conhecer e estudar-lhe a vida, fazer um levantamento das qualidades pessoais, a fim de que se pudesse chegar à conclusão de que o líder é o indivíduo que tem coragem, determinação, persistência etc. A liderança seria o conjunto das qualidades individuais do líder em ação (PENTEADO, 1978, p. 7).

Alguns autores, como Bennis e Nanus (1988) e Penteado (1978), revelam-se bastante críticos quanto a essa visão da liderança, o que parece se justificar pelo fato de ela esbarrar em concepções facilmente associáveis a direitos e privilégios e a superioridade racial ou genética de um indivíduo sobre outros e remeter, também, a uma noção de ordem social, como a predominante na Idade Média, vinculada aos que nasceram para obedecer e aos que nasceram para o mando.

Como já se antecipou, há outras correntes que contrariam a visão da liderança como atributo. As visões Contingenciais e Situacionais, por exemplo, baseiam-se na fenomenologia e estabelecem um sentido de reciprocidade e subjetividade expressas na liderança. Defendem

que a representação dos fatos (imaginário) não pode ser pura, visto haver uma constante interpretação de quem os observa (subjetividade). Quem observa não consegue evitar relacionar o objeto de observação com a sua experiência e o seu conhecimento. O pensamento positivista, que considera a organização como um instrumento para se atingir um fim, é substituído, nesse caso, pelo pensamento sistêmico que encara a organização como um sistema uno, onde os fatos se correlacionam e interdependem.

Liderança como fenômeno social incorpora elementos subjacentes à lógica racional e não aceita reducionismos. Assim, o componente subjetivo de significações vincula-se estreitamente à concepção de liderança.

Taylor, um dos grandes expoentes da corrente positivista de pensamento em administração, considerava princípios reforçadores de uma idéia disciplinar de relação com o trabalho, identificando papéis distintos, hierarquizados e nitidamente discriminados entre aqueles que exercem influência e os que a recebem. Divisão de responsabilidades, métodos científicos para determinar a forma de execução de tarefas, seleção da pessoa mais capaz, formação das pessoas para o bom desempenho, controle do desempenho e reconhecimento são alguns desses princípios, que em si traduzem uma perspectiva claramente hierarquizada da vida social e de produção – uns poucos mandam e o fazem com bases científicas e, portanto, legítimas. Essa abordagem visualiza o humano numa perspectiva “instrumental” (o homem como instrumento da produção, da prosperidade) e não em si mesmo numa perspectiva humanista.

Referindo-se à corrente que se ocupa daquilo que o “líder é”, Bass *et al*²⁴ (*apud* BERGAMINI, 1994, p. 32) fazem menção à questão dos motivos mais freqüentemente perseguidos pelas pessoas que estão posicionadas como líderes: “[...] McClelland propôs que alguns líderes bem-sucedidos têm alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade”. Penteado (1978, p. 7-8) ressalta, a propósito da liderança como atributo, que,

em 1940, Charles Bird individualizou nada menos de 79 qualidades em diferentes pesquisas sobre Liderança, com um grau de coincidência irrelevante. Mesmo esses traços coincidentes não passavam de generalidades vagas. [...] Chegava-se, pouco a pouco, à conclusão de que, embora a Liderança estivesse muito ligada à personalidade individual, era difícil, senão impossível, caracterizá-la. Não seria, ela própria, uma qualidade em si mesma? [...] Há poucas dúvidas de que, para ser um líder, a pessoa deva trazer com ela, como parte de sua personalidade e da estrutura de seu caráter, qualidades de ser e capacidade de fazer que a liguem e destaquem no grupo ou na situação. Todavia, “nem por isso pode-se afirmar haver alguma evidência de existirem traços universais de Liderança”.

²⁴ BASS, B. M.; WALDMAN, D. A.; AVOLIO, B. J.; BEBB, M. *Transformational leadership and the falling dominoes effect*. [s.l.]: U.S.A. Group and Organizational Studies, 1987. p.73-87.

Bergamini (1994) segue em seu retrospecto e menciona que já na década de 1950 emergem as Teorias dos Estilos de liderança, que avançam de um enfoque no perfil para a dinâmica do comportamento dos líderes ou foco nas habilidades do líder. Entre os cientistas do comportamento acrescenta-se, então, à preocupação com o que o “líder é” uma noção daquilo que o “líder faz”. Nesse sentido, todo o esforço é dirigido para configurar o conjunto de comportamentos que caracterizam a chamada habilidade de liderança. Tal fato se faz acompanhar de preocupações com o gerenciamento da rotina nas organizações, além do surgimento do “subordinado” como elemento igualmente implicado no processo da liderança. São ainda dessa mesma década as referências às dimensões *tarefa e pessoas/relacionamentos* como focos de atenção do líder e determinantes de seu estilo. A conceituação de liderança como administração ou gerência justifica-se dentro dessa corrente de pensamento.

Na enumeração das principais correntes teóricas sobre liderança, além das duas precedentes (Teorias dos Traços e Teorias dos Estilos), Bergamini (1994) faz ainda referência àquelas que realçam o Enfoque Situacional.

Volumosa pesquisa feita especialmente sob condições reais de vida tem mostrado bem consistentemente, todavia, que a personalidade do líder é somente um dos fatores que determinam o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições (FIEDLER²⁵ *apud* BERGAMINI, 1994, p. 46).

Os *situacionistas*, referenciados por Penteado (1978), consideram que a liderança envolve quatro elementos: (1) a estrutura das relações interpessoais do grupo; (2) as características do grupo; (3) as características do meio em que o grupo vive e de onde os seus membros saem; e (4) as condições físicas e a tarefa com as quais o grupo se confronta.

A essa consideração Gibb²⁶ (*apud* PENTEADO, 1978, p. 10-11) acrescenta:

Assim como se admite ser o melhor líder aquele que mais de perto atende às necessidades dos liderados, o melhor líder é aquele que atende aos imperativos da situação: um membro do grupo assume a posição de líder momentaneamente na proporção em que participa das atividades do grupo e demonstra sua capacidade para contribuir mais do que os outros à consecução, pelo grupo, dos seus objetivos. É sabido que as situações são especialmente sujeitas a mudanças através de mudanças nos objetivos, nas características do grupo, nas relações interpessoais, nas entradas de novos elementos e na saída de outros, nas pressões de outros grupos etc. Desde que as características individuais da personalidade são, ao contrário, muito mais estáveis, é de se esperar que a liderança do grupo, se irrestrita pela conscienciosa estruturação hierárquica do grupo, será fluida e passará de um membro a outro ao longo da linha daquelas características particulares da personalidade que, *em virtude da situação e de suas exigências*, sejam momentaneamente características de Liderança. Aí está por que o líder em uma situação não é necessariamente o líder, mesmo no próprio grupo, em outra situação diferente.

²⁵ FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967. p. 16.

²⁶ GIBB, C. A. *Leadership*. In: HANDBOOK of social psychology. Cambridge: Wesley Publishing Co., 1954.

Portanto, a partir de meados dos anos 1970, alguns autores vinculados às teorias contingenciais ou situacionais, apesar de não deixarem de lado os diferentes tipos de líderes, passam a se dedicar, mais detidamente, às variáveis que contextualizam e cercam o processo de liderança. Daí em diante as pesquisas têm como foco os traços de personalidade dos líderes, as características dos seguidores e os contextos interno e externo associados ao processo de liderança. Considerando a ação dos liderados como crucial, essas teorias também se ocupam do ambiente contingente, além da personalidade e do estilo de liderança já próprios às abordagens dos traços e estilos de liderança.

Bergamini (1994) cita a Teoria das Trocas, de Hollander, a Teoria Contingencial, de Fiedler, a Teoria do Caminho-Objetivo, de Path-Goal, e a Teoria da Expectância e o enfoque da Tomada de Decisão, propostos por Vroom-Yetton, como as principais contribuições para o estudo da liderança em sua visão contingencial. Em todas elas depreende-se uma associação do fenômeno em questão com o processo motivacional de mobilização e de troca. Há, ainda, as chamadas novas teorias, como a Transacional, a Interativa e a Visionária, entre outras.

Mais uma vez, é possível identificar na literatura críticas também a esse modelo teórico. Para Bennis e Nanus (1988), o mesmo em nada avança no tocante à compreensão do fenômeno. Quando o ponto de vista da liderança inata ou dos traços é substituído pela noção de que os grandes eventos transformam pessoas comuns em líderes, surge a imagem do que chamam “Grande Estouro”, outra definição inadequada (*ibidem*, p. 5). Para eles, o “Grande Estouro” refere-se ao acontecimento histórico particular que faria emergir a figura do líder.

Conforme sugere Bergamini (1994), alguns autores consideram que o momento atual aponta um paradoxo acerca das teorias sobre liderança, pois, associado à idéia da necessidade de contextualizar as teorias que tratam do tema, nota-se, em paralelo, o re-surgimento de idéias que se concentram na personalidade do líder. Para a autora, contudo, o paradoxo inexistente, visto que são abordagens que se complementam e não necessariamente se excluem. Já para Bennis e Nanus (1988, p. 5), vive-se na contemporaneidade uma “notável” ausência de liderança, que força e abre oportunidade para que se (re)pense o fenômeno: “Agora, no meio deste entorpecimento que não foi interrompido nem pelo Grande Homem, nem pelo Grande Estouro, temos uma nova oportunidade de avaliar nossos líderes e ponderar sobre a essência do poder”.

Estamos num momento da história em que se faz necessária uma visão estratégica global de liderança, não apenas da parte de uns poucos líderes em altos postos, mas de grandes números de líderes em cada cargo, da linha de montagem da fábrica até o escritório do presidente de uma organização [...] (*ibidem*, p. 2).

Fala-se em *nova liderança* (BENNIS; NANUS, 1988; KOTTER, 2002; NANUS, 2000; RENESCH, 1994). Ao longo dos anos, cada geração mudou consideravelmente seu ponto de vista sobre o que é a liderança e sobre quem pode exercê-la.

Há, provavelmente, uma certa constância quanto às habilidades necessárias, mas o entendimento quanto à natureza do fenômeno, a como este funciona e às maneiras como se aprende a liderar tem mudado bastante.

As teorias mais recentes atribuem relevância expressiva às variáveis ambientais – contingenciais e contextuais – do fenômeno. Dois exemplos particularmente importantes são a abordagem Visionária, de Nanus (2000), e a Servidora²⁷, de Greenleaf²⁸.

A concepção da Liderança Visionária acerca do fenômeno considera que:

se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização. [...] são voltados para resultados, adotam visões novas e desafiadoras do que é possível e desejável, comunicam estas visões de tal forma que persuadem os outros a assumirem o compromisso com essas novas direções [...] Esse tipo de liderança visionária parece escassa hoje em dia (NANUS, 2000, p. 10).

O autor distingue quatro papéis para o líder visionário: indicador de direções (implica em selecionar e articular o alvo no futuro ambiente externo), agente de mudança (catalisa mudanças no ambiente interno a partir do pensamento estratégico e da monitoração do clima organizacional), porta-voz (pressupõe ações dirigidas à comunicação eficaz, formação de redes e personificação da visão corporativa) e treinador (ou *coach*²⁹, que diz respeito à relação do líder com a equipe, baseada no *empowerment* e no seu desenvolvimento).

Por sua vez, a concepção de Liderança Servidora proposta por Robert K. Greenleaf³⁰ (*apud* JAWORSKI, 2000) explicita um modelo baseado no *ser* do líder – e não no seu *fazer* – e remete à imagem de liderança sem seguidores. O autor considera que ser líder é, antes de tudo, optar por servir àqueles a quem se representa. O foco recai principalmente na dedicação aos outros e à missão organizacional, a partir do estímulo à participação, ao compartilhamento

²⁷ O termo foi usado pela primeira vez num artigo, de 1970, escrito por Robert K. Greenleaf (1904-1990), intitulado "The servant as leader" (O servidor como líder). O autor discute a necessidade de um novo modelo de liderança, cujo foco essencial recaia na prioridade de o líder estar a serviço dos outros: funcionários, clientes e comunidade.

²⁸ GREENLEAF, R. K. The Robert R. Greenleaf Center for servant-leadership. *Who was Robert K. Greenleaf?* Indianápolis: Disponível em: <<http://www.greenleaf.org/leadership/servant-leadership/Robert-K-Greenleaf-Bio.html>>. Acesso em: 04 jul. 2004.

²⁹ Termo que tem origem no campo esportivo e que, nos últimos anos, vem sendo muito utilizado nas empresas para designar um papel profissional: "o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal" (GIL, 2001, p. 282).

³⁰ Ver notas n. 27 e 28.

de poder e de informações, ao reconhecimento, à criatividade, à promoção do espírito de comunidade etc.³¹.

De posse de todas essas informações, compreender o ambiente como elemento importante na realidade organizacional pressupõe que cada sujeito, quer seja líder ou liderado, está exposto a diferentes e múltiplas contingências. Apropriar-se de papéis multidimensionais (gerente, líder e *coach*) passa a ser condição essencial para que se obtenha sucesso nas tarefas de representar pessoas, facilitar o processo de autodesenvolvimento de outros e promover eficácia.

Em sua representação imaginária e subjetiva, os profissionais em geral (líderes e não líderes) necessitam conviver com solicitações às vezes conflitantes, que decorrem, de um lado, do seu mundo interno e, de outro, do ambiente e em especial do mundo do trabalho. Expostos a tal contexto, são forçados a questionar valores e pressupostos próprios a cada uma dessas realidades. Para Bergamini (1994, p. 120-121), são esses aspectos que reconfiguram o papel do líder e atribuem-lhe uma “tarefa” nova de administração do sentido:

É esta a oportunidade em que o líder aparece como figura principal e grande protagonista da administração do sentido. Ele não deve, no entanto, ser confundido com a figura de um pai, de um terapeuta, ou de um simples conselheiro. Não assumindo estes tipos de papéis o líder natural aparece tão-somente como alguém que está apto a equacionar as duas realidades do mundo: da vida pessoal de cada um, com suas fantasias, seu imaginário e seus símbolos, e da cultura organizacional. Tudo isso ele irá equacionar frente à vida no contexto de trabalho, que do ponto de vista da cultura organizacional também é formada pelas fantasias, pelo imaginário e pelos símbolos que estão subjacentes às ações organizacionais concretas.

É implicada com tais conceitos, imagens e representações que surge a indagação: é possível treinar e desenvolver líderes?

3.2 Sobre liderança, imaginário e tecnologia

3.2.1 Correntes teóricas sobre liderança e a tecnologia de preparação de líderes

Bíscaro (1994) surpreende com o “jogo” inusitado entre o título “Empresa não é escola”, que serve de introdução ao seu texto “Métodos e técnicas em T&D”, e a afirmação subsequente “Não era. Teve de ser”, que dá início a sua narrativa. Ainda que o material não especifique a

³¹ Mais uma vez estabelece-se a confusão, já mencionada às páginas 58-59, entre “essência” e “estratégia” (ou papéis), como no posicionamento *druckeriano*.

época a que se refere, o autor desenvolve seus argumentos justificando que “as empresas não dispunham de nenhuma estrutura que lembrasse de longe algum tipo de preocupação com a formação profissional”. Até porque dentre as funções-chaves ditadas por Fayol para a administração não constava a *formação*. Contudo, “o desenvolvimento econômico e a sofisticação das relações de trabalho, de um lado, e o esforço de guerra (1940-45), de outro, obrigaram as empresas a rever seu papel em relação à mão-de-obra e à formação de novos quadros de comando” (*ibidem*, p. 211).

Seguindo uma outra vertente, Carvalho (1994, p. 81), ao tematizar os T&D estratégicos, enfatiza que o grande “inventor” do gerente foi Taylor: “[...] com sua gerência científica ele definiu o divisor de águas entre as atividades de um gerente e as de uma operador”. Passaram-se os anos, e o operador continuou sendo o foco principal dos treinamentos operacionais (para prepará-lo para o posto de trabalho), e o gerente teve o seu treinamento gerencial cada vez mais sofisticado.

Especificamente no Brasil, o T&D de pessoas, ainda que já possua quase um século de história (MALVEZZI, 1994), resente-se da falta de “memória” para auxiliar, orientar e indicar caminhos aos profissionais que se ocupam da gestão de pessoas nas organizações modernas (PIZARRO, 1982). Em consequência, a estruturação de técnicas, métodos e sistemas compatíveis sofre (1) por não ser prioridade na maioria das empresas e (2) por não obter o devido reconhecimento como meio para evolução social e como influência nas transformações necessárias ao incremento produtivo. Portanto, vale indagar o que se tem feito a esse respeito e o modo como se tem feito, além de apresentar novas tendências.

É provável que ainda predominem esforços de preparação de pessoas bastante focados em seminários e cursos, mesmo que se considere a “[...] passagem do paradigma da administração científica para um novo paradigma emergente desde os anos 80” (MALVEZZI, 1994, p. 21).

A capacitação profissional em geral, e de líderes em particular, permanece um desafio crucial, que teve origem no processo de administração científica. Para atender as demandas crescentes de especialização, o treinamento passou a ser sistematizado e, mediante a correlação entre competência e otimização de resultados, construiu a sua história a partir do estabelecimento da administração científica (*know-how*) até o comportamentalismo (*know-why*) (MALVEZZI, 1994). Segundo o autor, a partir da década de 1930 o status do treinamento foi integrado à estratégia empresarial, e nos anos 1970, face ao incremento da competitividade e à rápida evolução da tecnologia, os negócios passaram a depender mais da capacitação profissional.

Até a IIª Guerra Mundial confiava-se que as pessoas adquiriam, aos poucos e naturalmente, o que fosse necessário para serem gestoras (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). “Este mundo ideal dos ‘capitães’ de indústria, baseado num sistema econômico da era vitoriana, foi rudemente abalado nos anos de depressão que se seguiram a 1930. Os executivos perderam sua aura de onipotência”. (*ibidem*, p. 81).

Sob a influência do modelo científico de administração e das Teorias dos Traços, até os anos 1960 predominou uma preocupação em se capacitar para o exercício de uma tarefa específica. O *saber fazer* vinha associado a métodos de treinamento que focavam o ensino de procedimentos e o adestramento de habilidades. No que se refere especificamente ao treinamento de gestores, por exemplo, “muitos experimentos e teorias resultaram desse esforço, como se pode constatar na proposta do TWI e na Pesquisa Ação, duas metodologias bastante conhecidas” (MALVEZZI, 1994, p. 18).

Sob influência de tais pressupostos (os das Teorias dos Traços e dos Estilos), Koontz e O'Donnell (1978) sugerem como abordagens essenciais no treinamento de executivos: (1) progressão planejada (plano de carreira e sucessão); (2) rodízio (*job rotation*: em trabalhos que não exijam supervisão, em tarefas de observação, entre cargos administrativos de treinamento, permanência temporária como assistente, remanejamento lateral); (3) criação do cargo de assistente; (4) abordagens psicológicas (representações de papéis e discussões não-estruturadas); (5) promoções temporárias; (6) comissões e conselhos de nível médio; (7) programa de conferência (seminários e cursos); (8) programas universitários para gestores (convênios com universidades) etc. Depreende-se nessas abordagens um foco bastante evidente no *saber fazer*, extremamente compatível com o paradigma taylorista-fordista.

A aceitação das Teorias dos Traços e das Teorias dos Estilos, segundo Bergamini (1994), fez com que, nesse estágio, os esforços metodológicos de preparação de líderes se voltassem para a estruturação de meios que pudessem mapear o perfil de personalidade, em comparação com um modelo ideal.

Coincidindo com o período entre as duas grandes guerras, o surgimento das Teorias dos Traços acontece concomitante com o aparecimento dos testes psicológicos (a Psicometria) e das preocupações positivistas com a racionalidade behaviorista entre os comportamentalistas. Na década seguinte todas essas forças culminam no surgimento das Teorias dos Estilos de liderança.

Uma vez que a liderança é concebida como um atributo inato nas Teorias dos Traços ou como um conjunto de habilidades nas Teorias dos Estilos, o enfoque de capacitação reside no estabelecimento de um rol de características, habilidades e qualificações a serem identificadas, exercitadas e treinadas. Na afirmação de Bergamini (1994, p. 32), “parece mais tratar-se de um estudo a respeito daquilo que o bom líder deve ser do que daquilo que realmente ele é”. As atividades de treinamento revestem-se de um sentido restrito de aquisição de habilidades e não de um entendimento da capacitação profissional como um desenvolvimento integral do indivíduo. As habilidades motoras são requisitos presentes nos cargos de operação de fábricas, e as cognitivas e os traços de personalidade predominam no cenário da gerência e dos escritórios (MALVEZZI, 1994, p. 23). O desenho dos *perfis profissiográficos* é que se constitui como o alvo dos programas de treinamento.

Nessa perspectiva, o trabalhador foi assumido como um ser fragmentado em habilidades e traços de personalidade. A habilidade está entendida como algo objetivo existente dentro do indivíduo, que ocorreria independentemente de ser descoberto por alguém e que poderia ser mensurado, pelo menos indiretamente (*ibidem*, p. 22).

A defasagem entre o perfil e o indivíduo indicava as necessidades de treinamento, sustentando a estruturação de programas que “[...] consistiam em conjuntos de exercícios de velocidade, precisão, acuidade e automatismos, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento” (*ibidem*, p. 23).

Mesmo após o surgimento das Teorias dos Estilos ou Tipológicas (anos 1950), os procedimentos para a preparação do nível de gestão e dos demais trabalhadores continuaram com os enfoques em habilidades e funções gerenciais. A esse respeito, assim se expressa Bergamini (1994, p. 44):

Blake e Mouton [...] planejaram um programa de treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional sob o nome de ‘Grid Gerencial’, no qual propõem a interligação dessas duas orientações [tarefa e relacionamento] do comportamento de liderança [...] Embora esse enfoque não esgote senão muito parcialmente a realidade que delinea o processo de liderança, ainda muitos programas de treinamento exploram o aspecto de estilos de liderança especialmente no sentido de proporem que existam alguns deles que sejam melhores do que os outros. Esses programas enfatizam que se deva treinar as pessoas no sentido de exibirem um conjunto de comportamentos tidos como sintomáticos ao ‘perfil ideal’ de chefia. Muitos deles chegam a afirmar, infelizmente sem nenhum apoio na pesquisa empírica nem tampouco nos pressupostos fundamentais da psicologia, que as pessoas conseguem mudar a sua maneira de ser ao sabor das exigências das situações que enfrentam.

Em suas conclusões, a mesma autora chega a enfatizar que, durante o período em que tiveram seu apogeu, tais teorias inspiraram os conhecidos “pacotes” de treinamento de líderes organizacionais, que pouco ou nenhum resultado objetivo produziram. Para ela, o que se

conseguiu foi apenas violentar “as diferenças individuais de personalidade de muitos chefes, procurando transformá-los em grandes líderes” (*ibidem*, 1994 p. 68).

Os QUADROS 2 a 6 sintetizam a evolução do treinamento em paralelo ao processo de industrialização³².

QUADRO 2
Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização.

1ª Fase: Subdesenvolvimento	
Características da administração	Estratégias existentes e o futuro do treinamento
<ul style="list-style-type: none"> • Mais ênfase no capital que na mão-de-obra; • Mais ênfase na técnica do que na gerência; pouca capacitação; • Horário longo de trabalho e baixos ganhos; • Aumentos de produção para satisfazer mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pleno uso da mão-de-obra; • Início do desenvolvimento de mão-de-obra qualificada de acordo com a demanda; • Procura de mão-de-obra profissional e tecnológica.
Características do treinamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Operativo (<i>on the job training</i>); • O instrutor é um trabalhador qualificado ou o supervisor; • Programação não organizada; • Duração dependente do desempenho do treinando; • Início de algum treinamento administrativo. 	

Fonte: PONTUAL, 1980.

QUADRO 3
Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização.

2ª fase: Em desenvolvimento	
Características da administração	Estratégias existentes e o futuro do treinamento
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na supervisão; • Estabelecimento de sistemas de administração da produção; • Divisão do trabalho baseada no estudo do mesmo; • Provisão de incentivos para estabilização da mão-de-obra; • Desenvolvimento de talentos administrativos e estabelecimento de sistemas de custo e orçamento; • Responsabilidades atribuídas ao pessoal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de padrões de mão-de-obra e de trabalho: tempos e movimento e avaliação de desempenho; • Fortalecimento do treinamento: treinamento de instituição, surgimento de instituições de formação profissional; • Fortalecimento da estrutura institucional.
Características do treinamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores; • Desenvolvimento de programas de treinamento e instituição de formação profissional (treinamento técnico); • Centros de treinamento da própria empresa; • Seleção de pessoal para o departamento; • Relações Industriais para Recursos Humanos. 	

Fonte: PONTUAL, 1980

³² Cabe a Pontual (1980) o mérito de ter categorizado fases do T&D em relação ao processo de industrialização. Contudo, vale ressaltar um equívoco teórico por ele cometido: “subdesenvolvimento” e “em desenvolvimento” não constituem fases do processo de industrialização.

QUADRO 4
Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização.

3ª fase: Início da industrialização	
Características da administração	Estratégias existentes e o futuro do treinamento
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas vendas e no desenvolvimento de novos produtos; • Estabelecimento de centros de lucro e sistemas de compensação; • Estabelecimento de sistemas de administração; • Promoção de engenharia industrial e automatização/automação; • Descentralização e delegação com aceitação dos princípios de gerência por execução. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da responsabilidade social interna; • Previsão de mão-de-obra requerida para o planejamento de negócios; • Ênfase na eficiência e avaliação de mão-de-obra: qualidade, quantidade, tempo, supervisão e relações de trabalho; • Maior ênfase na mobilidade interna.
Características do treinamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de treinamento de vendedores (metodologia participativa, role-playing, dinâmica de grupo, criatividade); • Desenvolvimento gerencial; • Informativos – teoria e prática administrativa, leituras dirigidas; • Vivências – tomada de decisão. 	

Fonte: PONTUAL, 1980

QUADRO 5
Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização.

4ª fase: Industrialização avançada	
Características da administração	Estratégias existentes e o futuro do treinamento
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação da produção e das atividades de negócios; • Estabelecimento de sistemas de planejamento; • Centralização de sistemas de informação administrativa para fins de avaliação; • Distribuição racional dos investimentos de capital; • Estabelecimento de sistemas de participação nos lucros e no capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de planos de negócios em longo prazo para atender à responsabilidade social; • Planejamento do desenvolvimento de RH em longo prazo: análise de plano de trabalho, estudo de possível mudança de organizações, análise de qualidade dos requisitos de mão-de-obra do mercado de trabalho.
Características do treinamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico empresarial; • Solução de problemas e tomada de decisão; • Ênfase na metodologia Kepner-Tregoe. 	

Fonte: PONTUAL, 1980

QUADRO 6
Evolução do T&D em paralelo ao processo de industrialização.

5ª fase: Pós-industrialização	
Características da administração <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do potencial de mão-de-obra na futura força de trabalho; • Educação através das ciências do comportamento para fortalecimento do desenvolvimento gerencial; • Promoção do bem-estar e benefícios indiretos. 	Estratégias existentes e o futuro do treinamento <ul style="list-style-type: none"> • Atenção a ser dada à responsabilidade social; • Ênfase na ação rápida.
Características do treinamento <ul style="list-style-type: none"> • Programas de sensibilidade; • Desenvolvimento organizacional; • Evolui para “picos” de flexibilidade e complexidade de atuação. 	

Fonte: PONTUAL, 1980

Acrescenta-se apenas que, em especial na última fase (“pós-industrialização”), desenvolve-se um conceito-chave - a noção de *competência* -, em contraponto ao de *qualificação*. Esse tema será desenvolvido adiante.

Mesmo as experiências de Hawthorne não alteraram a visão reducionista do ser humano (conjunto de atributos ou habilidades). Portanto, até as décadas de 1950 e 1960, permaneceu um forte caráter regulatório nas ações de treinamento, que só se esmaece, mas não finda, com o aparecimento da abordagem sistêmica do processo organizacional (KATZ; KAHN³³ *apud* MALVEZZI, 1994, p. 24).

O grande ganho, entretanto, refere-se ao fato de que a abordagem sistêmica permitiu a distinção entre *treinamento* e *desenvolvimento*. Assim, a capacitação deixa de ser somente fornecimento de informações e aquisição de habilidades, para assumir status de ampliação de potencialidades, com vistas ao acesso a posições hierárquicas superiores. Enquanto o treinamento passa a se referir ao aperfeiçoamento do desempenho no mesmo cargo, o desenvolvimento passa a traduzir uma maior identificação com a companhia (MALVEZZI, 1994, p. 25). Nesse contexto, o autor entende que a noção de desenvolvimento emerge associada muito mais à carreira do que à formação da identidade profissional, o que tem conseqüências importantes ideologicamente.

Pode-se dizer que a condição humana foi assumida de forma mais realista em sua complexidade, porém não foi assumida em sua indeterminância, porque a realização profissional e pessoal ficou configurada em função do acesso aos níveis de poder. [...] A capacitação profissional emerge como uma questão do recurso humano para a empresa e não como uma questão do ser humano (*ibidem*, p. 25).

³³ KATZ; KAHN (1970) *apud* Malvezzi, 1994, p. 24. O autor não inclui a referência completa e normalizada da obra citada.

Desse modo, até os anos 1970, consta a idéia de formação bastante associada a atributos ou habilidades, ainda que articulados de forma complexa (uma sutil diferença do que até então se via). O caráter regulatório incidente tanto sobre pessoas como sobre tarefas desloca-se para o controle sobre resultados, trazendo novas implicações para a ação de T&D.

Na visão de Malvezzi (1994), a política de modernização que se observou nas empresas representa a emergência de um novo paradigma de gestão que, contrapondo-se ao de “controle-e-comando”, pode ser resumido nos elementos: (1) competência, (2) tecnologia, (3) parceria e (4) flexibilidade, o que força a substituição do modelo de capacitação focado em tarefas pelo que é chamado de missão ou alvo a ser atingido pelo sujeito. Substancialmente passa-se a cobrar mais resultados, criatividade e visão de longo prazo, vinculados supostamente ao incremento da autonomia. A capacitação profissional é (re)posicionada de uma abordagem regulatória para uma de auto-regulação. Como visto no capítulo 2, ao se tematizar autoridade na visão de Sennett (2001), há um deslocamento da imagem paternalista de gestão para a de autoridade autônoma, no sentido de atribuir ao próprio sujeito a responsabilidade por sua auto-regulação.

Bergamini (1994) considera um avanço o fato de que, já nos anos 1960, as Teorias Contingenciais de Liderança se faziam presentes. Entretanto, ao mesmo tempo, lamenta o pouco progresso ocorrido em relação aos procedimentos metodológicos de formação de líderes dentro das organizações:

Infelizmente, a não existência de comprovação científica de que as pessoas possam mudar, de uma hora para outra, não tem sido suficientemente difundida, dando assim oportunidade ao aparecimento de programas de treinamento e desenvolvimento de liderança que chegam a resultados não somente duvidosos como também, muitas vezes, verdadeiramente problemáticos (*ibidem*, p. 72).

Voltando à questão dos conceitos de *qualificação* e *competência*, embora não se possa localizar um autor que tenha sido o “criador” dessa última noção, McClelland³⁴ (*apud* DAÓLIO, 2004 p. 172) é tido como um precursor de seu uso nas práticas de gestão. Tomando de empréstimo a palavra *competência*, largamente utilizada pelo senso comum, não propõe exatamente um conceito mas mecanismos que funcionem como precondições para se construírem instrumentos capazes de aferi-la, além de “algumas pistas” para a sua descoberta.

³⁴ MCCLELLAND, David C. Introduction to Coding: testing for competence rather than for intelligence. *The Journal of NIH Research*, 1973. *apud* Daólio (2004, p. 172).

Daólio (2004, p. 178) aponta a falta de consenso acerca do conceito. Não obstante se encontrem visões distintas sobre o mesmo, o autor tece considerações e estabelece correlação entre a visão de McClelland e o senso comum:

[...] é aquela [pessoa] que entrega, que *faz bem aquilo que esperamos que ela faça*. [...] *um funcionário competente* é aquele que sabe o que está fazendo e o faz conforme esperado, *é aquele que entrega algo dentro de padrões de tempo e de qualidade esperados* [...] este entendimento de competência tem como ponto de referência algo que podemos chamar de comportamento-padrão; o que McClelland propõe como ponto de referência é o comportamento excelente, que *entrega mais* do que o *padrão*.

Por outro lado, na perspectiva jurídica, é ainda Daólio (*ibidem*, p. 179) quem estabelece correlações entre o uso da palavra para traduzir *jurisdição* ou *autoridade legal*, na tomada de decisão, e o seu uso, no ambiente das organizações, para designar *atribuições ou responsabilidades de um cargo específico, setor ou área da empresa*. Contudo ressalva o risco de se fazer esse tipo de correlação, à medida que a “complexidade de uma competência [...] não deve ser confundida com atribuições ou responsabilidades de cargo, pois sua medida se vincula à *complexidade do comportamento*” que se é capaz de apresentar e não à posição ocupada.

Outro viés discutível para o uso do termo é o acrônimo C.H.A. (Conhecimentos, **H**abilidades e **A**titudes), amplamente utilizado por profissionais de gestão de pessoas e que, na visão de Daólio (2004, p. 180), “tem sido muito caro e precioso para quem lida com treinamento”, pois os vocábulos que o formam servem de parâmetros a partir dos quais se estruturam os programas de conteúdos para transmitir conhecimentos - aqueles metodologicamente estruturados com base em exercícios e simulações - e para treinar habilidades e as técnicas de dinâmica de grupo para desenvolver atitudes. Críticas são apontadas no tocante a essa vinculação de conceitos, porém Daólio (2004, p. 181-182) se rende parcialmente a ela, afirmando que:

No Brasil, parece que há uma concordância, nos meios acadêmicos, de que competências nada mais são que o C.H.A.

Esta abordagem por meio do C.H.A. não busca descobrir as competências, tal como definidas por McClelland e utilizadas pelas consultorias que mantêm coerência com a abordagem proposta por ele. O C.H.A. capta o que é comum, o que é padrão para um cargo ou função, pois baseia-se mais em descrições de tarefas e em observações do comportamento padrão, quando não o faz apenas pelas atribuições do cargo. Ao passo que a metodologia de competências (como propostas por McClelland) utiliza uma análise acurada dos comportamentos dos melhores, quando comparados com os padrões, procura *descobrir* os comportamentos que excedem, que trazem resultados superiores, e visa construir Modelos de Competências que serão utilizados para selecionar pessoas, para treiná-las etc.

O autor segue analisando o conceito, referindo-se à expressão *core competences*, comumente traduzida como: “competências essenciais, organizacionais, estratégicas etc.”. Atribuindo-a a Hamel e Prahalad³⁵, Daólio (2004, p. 182) esclarece que ela diz respeito “às capacidades que as empresas devem desenvolver em seu ambiente para que possam vencer no futuro, chegarem à frente das demais empresas e criar novos mercados”. Esses conceitos, para o autor, também deram origem a abordagens de Gestão por Competências que cuidam de (a) identificar as competências estratégicas para a organização, a partir das quais (b) se desdobram as departamentais, por função e as individuais, para então (c) prover recursos e desenvolver tais competências nas pessoas e áreas da organização.

Não obstante se observem vários modelos e formas que nela se desdobram e alcançam materialidade, a noção de competências é pois um conceito que, tendo surgido a partir da década de 1980, está em estreita relação com o modo de produção capitalista, pelo menos segundo Ramos (2002, p. 39):

As mudanças tecnológicas e de organização do trabalho por que passam os países de capitalismo avançado a partir dos meados da década de 80 configuram o mundo produtivo com algumas características tendenciais: flexibilização da produção e reestruturação das ocupações; integração de setores da produção; multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores; valorização dos saberes dos trabalhadores não ligados ao trabalho prescrito ou ao conhecimento formalizado. [...] [Nesse contexto] recupera-se o debate sobre a qualificação como relação social, ao mesmo tempo em que se testemunha a emergência da noção de competência atendendo, pelo menos, a três propósitos: a) reordenar conceitualmente a compreensão da relação trabalho-educação, desviando o foco dos empregos, das ocupações e das tarefas para o trabalhador em suas implicações subjetivas com o trabalho; b) institucionalizar novas formas de educar/formar os trabalhadores e de gerir o trabalho [...] c) formular padrões de identificação da capacidade *real* do trabalhador para determinada ocupação, de modo a que possa haver mobilidade [...].

Após considerar autores diversos que atribuem um conotação de atualização, rejuvenescimento, substituição etc para o termo, Ramos (2002) prefere conceber o surgimento da noção de competência como um *deslocamento*, revelando-se bastante crítica ao modelo que, em sua visão, é limitado. Seu impacto tanto no *mundo do trabalho* como no da *educação* é inquestionável; entretanto, resgata a dimensão utópica de que é fundamental a noção de *qualificação como relação social*, articulando a questão de formação humana a um projeto social mais amplo.

Tomasi (2004) chama atenção para o fato de o meio acadêmico no Brasil só ter aberto maior espaço para a competência a partir de meados dos anos 1990. E, ainda assim, como quando de

³⁵ HAMEL; PRAHALAD. Daólio (2004, p. 182). O autor não inclui a referência completa e normalizada da obra citada.

seu surgimento, uma certa desconfiança persiste. Segundo o autor, essa desconfiança talvez encontre ressonância no fato de ter sido a escola o espaço de disseminação do modelo das competências “e dos princípios por ele portados, materializados, inclusive, em decisão das autoridades governamentais nacionais da educação de implementá-los em nossas salas de aula (Diretrizes Curriculares do Ensino Superior, Parâmetros Curriculares Nacionais, decreto-lei 2.208).” (*ibidem*, p. 10). E continua, na mesma página, a explicitar que essas primeiras reflexões, estimuladas por uma iniciativa governamental ou não, tiveram a preocupação de considerar o componente ideológico implicado “e sua intimidade comprometida com o modelo neoliberal e sua face mais perversa e excludente, o que não deixa de ser verdade” .

De todo modo, é o mesmo Tomasi (2004, p. 13) quem tece uma consideração importante:

A competência, diga-se de passagem, não é uma invenção a serviço de alguns interesses, por mais que ela possa se prestar a isso; tudo parece indicar que ela sempre existiu. Os estudos que tratam o termo etimologicamente dão conta disso e muito mais os que se dedicam ao estudo do trabalho nos períodos que anteciparam a taylorização ou que marcaram o artesanato e as corporações de ofício, ainda na Idade Média. [...]

Os estudos sobre a qualificação, por sua vez, [...] não se preocuparam, por exemplo, com os saberes que se escondiam por trás das qualificações e, muito menos, como eram construídos.[...]

Para o modelo taylorista, as qualificações, definidas pelo posto de trabalho e construídas com ajuda da escola, tornavam, baseadas em um mesmo diploma, todos os trabalhadores iguais.

Como atesta o autor, o conceito de qualificação contribuiu para uma coletivização do trabalhador, ou pelo menos as suas representações tinham nele um elemento aglutinador, visto que o posto de trabalho os unificava em uma identidade comum. Nesse sentido, houve ganhos substanciais. Contudo, reconhecer diferenças entre pessoas não significa necessariamente render-se à desigualdade. Reconhecer um modelo que leva em conta a subjetividade do trabalhador e seus saberes é reconhecer elementos que agregam valor à produção. É nessa vertente que Tomasi (2004) procura defender a idéia de que não se trata de substituir um conceito pelo outro, mas de integrá-los, o que de qualquer forma não vai eliminar o uso ideológico que possa ser feito deles.

No tocante às iniciativas de preparação de liderança ou mais especificamente ao modelo de educação e treinamento mais consonante com o conceito de competências, tem-se a proposição do relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI e os Parâmetros Curriculares Nacionais – Temas transversais do MEC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO, 1998). O documento distingue quatro

pilares da educação para o século XXI: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos.

O propósito de se discutir brevemente o modelo de competências em paralelo ao de qualificação foi somente de atualizar as abordagens aplicadas ao T&D. Destarte, acredita-se que não cabe aqui entrar em análises pormenorizadas, pois isso foge à intenção desta pesquisa, cujo objeto, somente para recordar, consiste em analisar os efeitos do imaginário sobre lideranças na tecnologia de preparação de líderes.

Seguindo no mapeamento de autores implicados com o tema, encontra-se em Bennis (2002), em seu artigo “A nova liderança”, a idéia de que a liderança é aprendida pelo exemplo. Valendo-se dos resultados de um estudo realizado na University of Pennsylvania, que “verificou que um aumento de 10% na formação educacional leva a um aumento de 8,5% na produtividade” enquanto “um aumento semelhante no investimento de capital permite obter um aumento de menos de 4% na produtividade”, o autor intencionou sustentar a sua consideração de que

[...] a chave da vantagem competitiva para o futuro será a capacidade de liderança para criar o modelo organizacional e a arquitetura social que permitam gerar capital intelectual. [...] a liderança deixou de concentrar-se na produção eficiente de bens e serviços. A tarefa mais importante para o líder daqui por diante será, em minha opinião, reunir pessoas e desenvolver os relacionamentos para criar uma comunidade que produza riqueza (*ibidem*, p. 34-35).

Kotter (2002, p. 28), por outro lado, revela-se cético a respeito da possibilidade da capacitação de lideranças, assegurando ser possível tão-somente a preparação das “[...] pessoas para desenvolver todo e qualquer potencial de liderança que possuam [...]”. Considera que, até o momento, o que se observou foram iniciativas voltadas à capacitação de gerentes e não de líderes. Aliás, há uma certa contradição em sua posição, visto que acrescenta: “Como acontece com toda habilidade, é necessário treinar a liderança” (*ibidem*, 2002 p. 28). De todo modo, o autor descreve etapas que, no seu entendimento, devem ser ultrapassadas para que se possa treinar o líder: (1) clarificar o conceito de liderança, (2) definir sua representatividade no contexto do ambiente e da economia, (3) ajudar pessoas a identificarem suas habilidades e atitudes comparativamente ao que um “líder realmente bom” deveria fazer e (4) mostrar quais experiências vividas por outros líderes ao longo de suas carreiras são representativas.

Em pesquisa divulgada pela McKinsey & Co. (2002, p. 86), depreende-se que grande parte das empresas não apresenta competência no desenvolvimento de seus executivos: “[...] apenas 3% dos 6.000 executivos que ocupam os 200 cargos mais altos em 50 grandes empresas dos

Estados Unidos afirmaram que sua companhia consegue criar profissionais de talento de forma rápida e eficaz”. Algumas confiam que pessoas com desempenho superior ascendem naturalmente, e outras consideram que contratar talentos do mercado constitui estratégia mais promissora. Esquecem-se, contudo, dos riscos inerentes à perda de coesão cultural e memória institucional, além da possibilidade de se onerar o processo de gestão de pessoas.

Para a McKinsey & Co. (2002), algumas empresas vêm desenvolvendo suas lideranças através de procedimentos diversos, como *feedback*, preparação e orientação individual, cursos e seminários, dentre outros, assegurando porém que o mais importante é a experiência prática em determinadas funções que possibilitem: (1) espaço de comando (autoridade e responsabilidade) e manobra (alcance e variedade), (2) múltiplos cargos que apresentem desafios e (3) referência de colegas e superiores.

No levantamento da McKinsey, 48% dos executivos de recursos humanos disseram que a maioria de seus colegas de outras áreas acha que o desenvolvimento é meramente uma questão de programas de treinamento. [...] Mas programas de treinamento não produzem grandes executivos, com exceção de dois tipos – o aprendizado ativo, estruturado em projetos reais de trabalho, e o treinamento inicial em habilidades gerenciais, que visa fornecer os recursos e os conhecimentos básicos e facilitar mudanças de carreira. [...] Outros tipos de programas também podem ser interessantes. Universidades empresariais [...] podem ajudar a criar culturas empresariais fortes, alinhar as empresas a suas estratégias, disseminar práticas melhores, criar redes pessoais e fomentar programas de mudança. Esses, porém, não são os mecanismos que impulsionam o desenvolvimento de capacidades individuais. O tipo de treinamento que realmente faz diferença não tem nada a ver com programas e está ligado, sim, ao treinamento informal que ocorre nas empresas, com preparação e orientação individualizadas (McKINSEY&Co., 2002, p. 88).

No novo paradigma emergente, tem-se a configuração do *know-why*, em que o processo de produção passa, ainda que em parte, das estruturas administrativas e gerenciais para os grupos de trabalho (MALVEZZI, 1994). O trabalhador (um pouco mais próximo de sua condição de sujeito) deixa de ser mero seguidor de manuais, sendo solicitado a escolher caminhos e a tomar decisões. Nessa perspectiva, a capacitação profissional precisa ser reconceituada

[...] como algo que vai além de aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Tende-se a organizar programas de treinamento menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para a pessoa como um todo (*ibidem*, p. 29).

Portanto, a proposta mais atual, decorrente dos enfoques contingenciais sobre liderança, não só reconfigura o papel e o entendimento do fenômeno da liderança em si, como obviamente demanda uma revolução nos procedimentos metodológicos de treinamento e

desenvolvimento. Bergamini (1994, p. 141) aponta como alternativa e ponto de partida o processo de autoconhecimento, chegando mesmo a explicitar que

a experiência com programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro das organizações mostra que a utilização de formas de diagnóstico de estilos comportamentais facilita e dinamiza a formação do vínculo líder-subordinado e vice-versa. Uma vez havendo, de ambos os lados, a vontade de formar um vínculo eficaz, o conhecimento dos estilos comportamentais tem conseguido apressar o processo de amadurecimento do relacionamento entre os dois. Com isso, oferecem-se maiores recursos aos chefes não só de se tornarem líderes mais facilmente aceitos como também é dada a oportunidade ao liderado de caracterizar melhor suas reais expectativas com relação ao comportamento do superior.

Gil (2001) e Nowack e Wimer (2002) introduzem a noção de *coach* para relatar o mesmo tipo de contexto ao qual Bergamini (1994) se refere, descrevendo o procedimento de *coaching* como alternativa ao processo de capacitação e preparação de pessoas no mundo do trabalho.

Quando ele (*coach*) detecta uma discrepância entre a realidade de um profissional e onde este deve chegar, passa a dar subsídios para que supere suas dificuldades. [...] pode oferecer condições para que seus clientes promovam um autodiagnóstico e aprimorem sua capacidade de raciocínio e análise, visando torná-los capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas que se apresentam no dia-a-dia (GIL, 2001, p. 282).

Sobretudo quando as carências de desempenho não correspondem a defasagens no tocante a habilidades técnicas e sim, às de liderança, o *coaching* com propostas individualizadas e personalizadas tende a otimizar a performance gerencial. Além do que, revela-se uma abordagem de capacitação mais coerente com um paradigma contrário ao modelo de “comando-e-controle”, enfatizando o trabalho em equipe, a colaboração e a participação para a solução de problemas e a tomada de decisão (NOWACK; WIMER, 2002, p. 94).

Sennett (1999) é bastante contundente em suas críticas aos modelos flexíveis baseados em equipes e, particularmente, ao líder como treinador. Aliás, considera “[...] ‘líder’ a palavra mais esperta no moderno léxico administrativo; o líder está do nosso lado, em vez de ser nosso governante” (*ibidem*, p. 132). Segundo ele, a visão do *coach* ou do líder como treinador é um artifício do qual o chefe faz uso para evitar se responsabilizar, explicitando que, embora o poder continue presente, a autoridade está ausente, é indefinida, está diluída. “[...] essa ausência de autoridade deixa livres os que estão no controle para mudar, adaptar, reorganizar, sem ter de justificar-se ou a seus atos” (*ibidem*, p. 137). Portanto, o que Sennett (1999) critica é o uso ideológico que se tem feito do conceito de liderança.

Em certa medida, se não há unanimidade quanto ao conceito e à abordagem teórica sobre liderança, tampouco se encontra consenso quanto a se é possível seu ensino. Alguns autores,

como já comentado, optam por uma visão funcionalista da liderança, enquanto outros preferem discutir criticamente o significado do fenômeno em si. Não obstante esses aspectos, não cessam as proposições de programas voltados à preparação de líderes nas organizações, e vêem-se florescer mais e mais consultorias especializadas.

Nas páginas seguintes, ao se focalizar a concepção de Bolt (2004), evidencia-se a materialidade da noção de *competência* na formação de líderes em contraponto à de *qualificação*, referida anteriormente.

Dentre os autores que consideram que se vive atualmente uma crise no desenvolvimento de lideranças, encontra-se Bolt (2004). Suas pesquisas confirmam que a educação executiva, outrora relegada a planos secundários, tornou-se, na atualidade, fator de preocupação das empresas. “Numa época em que a liderança é mais crucial do que tudo para a nossa própria sobrevivência, existe uma grave carência de pessoas qualificadas para liderar corporações [...]” (*ibidem*, p. 169). Ele considera, pois, que na entrada do século XXI convive-se com um déficit de profissionais-líderes capazes de lidar com as complexidades, a volatilidade e as novas regras que envolvem a dinâmica das relações dentro e fora das organizações empresariais. Referindo-se ao processo de capacitação com a expressão “educação executiva”, o que sugere uma abordagem muito mais abrangente, refletida no *saber fazer* e no *saber ser*, afirma que, se os métodos de T&D estão ultrapassados, a atitude em relação ao processo de preparação não permaneceu estática, pois as “empresas com visão de futuro voltam-se cada vez mais para programas internos e personalizados de educação de executivos, a fim de ajudá-los a alcançar seus objetivos estratégicos e a agir como catalisadores da mudança organizacional” (*ibidem*, p. 172).

Desse modo, na visão do autor, trata-se muito mais de uma *crise de desenvolvimento de lideranças* do que de uma crise de liderança, cuja falha principal reside no fato de o treinamento (1) ser incompleto (concentrado basicamente em habilidades), (2) oferecer “um remendo rápido” (seminários isolados e descontínuos), (3) ser genérico e ultrapassado (desconsideração dos problemas reais) e (4) ignorar a liderança (caracterizando-se como treinamento gerencial orientado funcional e tecnicamente).

Bolt (2004) tece críticas severas aos enfoques que, baseados em treinamento na função, contribuem tão-somente para a formação de profissionais unidimensionais, com uma perspectiva eminentemente funcional-técnica. Como alternativa, sugere o enfoque tridimensional para a formação de executivos, que pressupõe o desenvolvimento de habilidades (1) *profissionais* (mentalidade e recursos necessários para identificar e abordar

desafios profissionais globais), (2) *de liderança* (necessária para conduzir a organização ao futuro de modo confiável) e (3) *de eficácia pessoal* (necessária para atingir a excelência, o equilíbrio e a contínua renovação).

Enfim, o que se observa entre os autores é um entrelaçamento de conceitos próprios à modernidade, que trazem em si, além de outros, um componente ideológico circunscrito nas várias ciências em que se baseiam e nos conceitos que geram. E não é recente o uso que as ciências sociais têm feito de conceitos surgidos em outros campos do conhecimento; mais do que isso, absorvem concepções paradoxais que simultaneamente nutrem o imaginário e a representação social acerca da liderança e são por eles nutridas.

Inclusive, é relativamente simples identificar na literatura especializada autores que usam do recurso da metáfora para entender a organização como sistema biológico, mecânico, cultural, em rede etc. Afinal, como já referido na Introdução desta dissertação, as imagens e as metáforas são formas de se encarar a realidade, ao mesmo tempo em que fornecem também uma estrutura para a ação (MORGAN, 1996). São esforços que apontam para o aprofundamento do estudo dos fenômenos organizacionais e para a busca de compreensão do funcionamento do mundo real, que vêm associados a representações imaginárias.

Conforme sugere Morgan (1996), há uma estreita relação entre o modo de pensar e a ação que se empreende, e a palavra *imaginação* pode ser um elemento poderoso para revelar o fenômeno básico que subjaz, o imaginário social sobre liderança. São vários saberes e vários olhares. Sob esse enfoque, o da reconfiguração de significado, encontra-se a ponte entre o imaginário e a ação de capacitação e alinham-se as três tendências para T&D identificadas por Malvezzi (1994): (1) os programas têm de reproduzir o mais fielmente possível o ambiente de trabalho (por isso o treinamento *on the job* toma força); (2) ensinar “[...] a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica” (*ibidem*, p.29) torna-se o desafio essencial para o profissional de T&D; e (3) a aprendizagem depende igualmente de fatores internos e externos ao indivíduo, o que abre espaço para as chamadas práticas interativas e de desenvolvimento de redes de relacionamento.

Finalizando, especificamente em relação aos métodos, Bísvaro (1994) ressalva que a grande maioria dos autores manifesta pouco ou nenhum consenso quanto às denominações a serem conferidas às práticas de T&D. Palavras tais como “estratégias”, “táticas”, “programas”, “métodos” e “técnicas” não raro são usadas como equivalentes, e, sobretudo não há um cuidado em criar categorias que possam ordená-las, quaisquer que sejam os critérios. Nesse

panorama, o autor opta por adotar uma proposta feita por Auren Uris³⁶, que classifica as técnicas segundo os caminhos ou modos de aprender. Esses modos de aprendizagem, por sua vez, associam-se a recursos básicos predominantes e que determinam quatro orientações metodológicas (QUADRO 7).

QUADRO 7

Classificação das técnicas de T&D segundo os modos de aprender

Modos de aprender	Recursos/Método	Principais técnicas
Pela experiência	A própria situação de trabalho (in job). Método prático, ou aprender fazendo.	TWI, rodízio, estágio, delegação, participações etc.
Pela simulação	A imitação da realidade de trabalho. Método simulado, ou aprender imitando.	Dramatização, role-playing, jogos de empresa, estudo de caso, jogos e exercícios diversos, projeto etc.
Pela teoria	Os conceitos e palavras. Método conceitual, ou aprender pela teoria.	Explicação oral, debate cruzado, estudo dirigido, instrução programada, painel, simpósio, universidade aberta etc.
Pelo “desenvolvimento do espírito”	O comportamento humano e sua modificação. Método comportamental ou aprender pelo desenvolvimento psicológico, no qual se incluem as técnicas derivadas da psicologia social.	aconselhamento psicológico (counseling), psicodrama, T-grup, socianálise, dinâmica de grupo, coaching etc.

Fonte: Adaptado de BÍSCARO, 1994.

A convivência concomitante dos vários métodos no processo de aprendizagem é destacada por Biscaro (1994), que ressalta, inclusive, sua natureza paralela e que os mesmos ocasionalmente se cruzam, superpõem-se e fundem-se, mesmo que preservem suas características originais.

Uma vez traçado um cenário amplo dos procedimentos metodológicos de T&D em correlação com as correntes teóricas sobre liderança, resta discutir um pouco mais a relação possível entre imaginário e tecnologia, o que será feito a seguir.

3.2.2 Tecnologia de T&D e imaginário

Justapor os temas tecnologia e imaginário pode representar, a princípio, um certo antagonismo. Comumente a técnica vem associada a um sentido anti-humanitário,

³⁶ URIS, A. *Formação de dirigentes*. Ibrasa, 1966.

mecanicista, enquanto o imaginário se recobre de uma poética, de uma subjetividade somente possível na dimensão do humano. Essa dicotomia, porém, encontra ressonância nas abordagens ou modelos teóricos atualmente aplicados a T&D.

A afirmação de Boog (1994, p. 3) de que “T&D é uma das mais poderosas ferramentas de transformação organizacional” estabelece uma correlação entre a função de T&D e a aplicação de um “ferramental” determinado, que assegura o repasse de informações importantes e reforça a idéia de educação voltada para a mudança.

De uma forma um pouco mais elaborada, podemos considerar treinamento o processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizada, por meio do qual pessoas:

- aprendem ou adquirem *conhecimentos* específicos;
- adquirem *habilidades* em função de objetivos definidos;
- modificam *atitudes* diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente. (Bastos, 1994, p. 141-142).

Estabelece-se um vínculo estreito, na visão desses autores, com o uso do modelo de competências, o que também pode ser constatado na seguinte afirmação de Fares (1994, p. 381):

De alguns anos para cá no Brasil, mais precisamente a partir da década de 1980, profissionais de T&D vêm, angustiados, procurando um contexto mais relevante para o que chamam de ‘Desenvolvimento Gerencial’[...].

No decorrer dos anos, a preocupação essencialmente voltada ao desenvolvimento do aparato de habilidades individuais e técnicas – visando uma significativa melhoria no que se refere ao seu campo de trabalho – foi quase substituída pela busca do incremento da *competência generalista* do dirigente da organização. [...] Em outras palavras, não é a capacidade técnica, o conhecimento empírico e a desenvoltura com a qual chefia uma equipe que são relevantes no desenvolvimento [...], mas sim, entre outras, a ‘habilidade grupal’ de assimilar conhecimentos generalistas e inserir-se nos mais variados contextos, sem traumatizar-se e sem provocar traumas.

O objetivo não é, como já mencionado, estender a discussão sobre o conceito e o modelo de competências, mas retomá-lo com referência a uma base que vem fundamentando ações dentro da organização, incluindo-se nesse caso as ações de T&D.

Os modelos de gestão por competências traduzem-se em uma tecnologia, uma vez que, não obstante se possa ter um conceito muito amplo do que se encaixa na concepção de *técnica*, referendam um modo de intervenção e ação. O ideário que cerca o termo, traduzido nas categorias *saber*, *saber fazer* e *saber ser*, alinha-se, como todo referencial técnico, a um uso ou aplicação ideológicos. Essas categorias nada mais são, portanto, do que estratégias que materializam uma expectativa e uma visão. Por isso Dadoy (2004), ao discutir o uso da noção de *competência* no contexto do trabalho, chama a atenção para o que nomeia como duas *características marcantes* das sociedades humanas: (1) é a de que a linguagem é uma

produção cultural viva - o uso e a significação das palavras estão sempre em construção; e (2) a de que essas evoluções da linguagem não são *per se* neutras - os sujeitos dominantes desempenham nelas papel preponderante. Nessa perspectiva, atribui ao vocabulário na esfera do trabalho dois registros: um técnico, relativo aos problemas de produção, e outro ideológico, relativo à tentativa de impor representações do real em conformidade com interesses dos sujeitos dominantes.

Falar, portanto, em técnicas e modelos teóricos é falar de expectativas. Não são apenas uma questão de negligência as confusões conceituais apontadas por BísCARO (1994) acerca da categorização da tecnologia de T&D, descritas na seção anterior; mais do que isso, elas parecem remontar ao próprio sentido do que seja uma *técnica* e sugerem conveniências, ainda que não necessariamente deliberadas. De certo modo, o autor é bastante genérico ao decidir do que ela se trata:

Digamos que, em aprendizagem, tudo vale – ou quase tudo. Se alguém disser que em tal empresa, junto a um determinado grupo, a técnica x – mesmo esdrúxula – surtiu efeito, não descreia *a priori*. É quase a aplicação do que chamamos de um treinamento de um dos ‘princípios marginais’: ‘Na cura de verrugas qualquer remédio ou qualquer reza serve’ (BÍSCARO, 1994, p. 231).

Corey e Corey (1982) advertem quanto à amplitude que o termo pode abranger, mas ainda assim optam por uma conceituação não restritiva. A princípio usam o termo para se referir “a casos em que o líder faz uma solicitação explícita e direta a um membro do grupo, para fins de focalizar o material, aumentar ou exagerar o afeto, praticar comportamentos ou solicitar a compreensão interna (*insight*)” (*ibidem*, p. 21-22). Chamam de líder, nesse caso, o monitor ou instrutor de um grupo determinado. Discutem sobretudo o uso das técnicas e suas implicações, salientando a necessidade de cautela, visto que o fato de poderem provocar um aparente progresso imediato contribui para que se recorra a elas de forma mecânica e rígida, não crítica. Corre-se o risco de deixar sem exploração o material que trazem à tona ou mesmo de serem utilizadas meramente como um fim em si mesmas. Os autores concebem-nas como passíveis de serem geradas *na* e *para* a situação e não como um arsenal a ser acumulado e dominado como recurso salvador. Nesse contexto, além de chamarem a atenção para seu uso indevido – aquele que engendra um fim em si para a técnica –, põem em discussão a relação técnico-técnica, com todas as suas implicações éticas.

Soma-se ao exposto o contexto atual em que se está imerso, caracterizado por uma cultura tecnocientífica, herdeira de mitos do progresso ilimitado e da organização política e econômica da sociedade que, subjuga o mundo social e natural aos desejos e ao planejamento

de *decision-makers* iluminados pelo saber (RIBEIRO, 1999). Como ponta final, a tecnologia é a materialidade do conhecimento científico de alta complexidade. Nesse cenário, o imaginário tecnológico revela uma ambivalência imagética no mundo moderno, que oscila entre a possibilidade de transcendência, de auto-superação e de imortalidade, de um lado, e o medo de desumanização, de robotização e de aniquilação do humano em favor do cibernético, de outro.

Toda tecnologia é, em si, ambígua e limitada. Pelo menos é o que se pode depreender quando se buscam referências nas representações mitológicas mais significativas sobre a técnica. Na narrativa mítica, Hefestos, o deus artesão, o deus da técnica, é caracterizado como habilidoso, porém coxo, e tem como atributo principal o dom de ligar e desligar, de atar e desatar, que “será o paradigma *complexo opositorum* encontrado também nos heróis” (PENA, 2003, p. 2)³⁷. Esse deus da ambigüidade é, ainda, o mais feio e repelente - mas casado com Afrodite, a mais bela do Olimpo - e o único que tem ofício entre os deuses. De suas muitas criações, destacam-se o trono de ouro de sua mãe, Hera; a caixa de Pandora, instrumento de punição para os homens; a rede mágica, que imobilizou os adúlteros Ares e Afrodite; e a armadura de Aquiles, composta por um enorme escudo forjado em metais nobres e impresso com doze figuras de representação da civilização grega – usando-a Aquiles fica desse modo protegido pelos valores culturais e civilizacionais nela inscritos: é a cultura escudando o herói. Aquiles, o herói, gravita na órbita simbólica de Hefestos. “À *arete* (excelência) do primeiro corresponde a *tekhné*, a habilidade artesanal, do segundo” (*ibidem*, p. 3). Estabelece-se assim uma relação entre *deus* e *herói*, quando este entrega sua vida ao *deus da técnica*.

É interessante atentar para o alerta contido na narrativa mítica de que, ainda que possua o dom da transformação dos metais, o deus da técnica é também coxo, ambíguo. “Sua técnica gera beleza, mas sua própria aparência é horripilante. Ele não consegue usar a habilidade para mudar a si mesmo, ou seja, apesar de dominar a tecnologia, a natureza ainda continuará impondo-lhe limites” (*ibidem*, p. 3).

O caráter polissêmico e polifônico do mito traduz-se em “verdades múltiplas”; entretanto, ele é uma forma de representação da realidade coletiva que chegou até a contemporaneidade através de várias gerações. Pena (2003) demonstra, em seu relato, essa persistência dos símbolos e discursos referentes às preocupações e ao cuidado com as potencialidades da tecnologia no imaginário ocidental. O uso da técnica e o controle do conhecimento e da

³⁷PENA, F. Artigo integrante da INTERCOM 2003 - NP de Tecnologias da Informação e da comunicação. *A perna coxa da tecnologia - Fantasias totalitárias dos Náufragos da Polissemia na Cibercultura*. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/pena-felipe-perna-coxa.pdf>. Acessado em 04.01.2004.

tecnologia sempre foram, historicamente, ponte para o exercício do poder. As tensões criadas pela distribuição desigual da tecnologia podem estar a serviço da exclusão. Nessa perspectiva é que se deve buscar entender o embate entre as faces utópica e distópica da tecnologia.

A *tecnotopia* (utópica), servindo-se de uma ideologia de progresso, do futurismo que remonta à Revolução Industrial, é movida por uma imersão em fantasias de dominação total da natureza e superação da condição humana. Num mundo contemporâneo carente de utopias, como visto, é possível imaginar a representatividade que esse fato pode adquirir. A *tecnofobia* (distópica), por outro lado, sustenta o peso de um imaginário coabitado por previsões apocalípticas de extermínio e de dominação da raça humana pela máquina.

O uso da técnica nunca é, em si, neutro. Trata-se de formas e meios de que se utiliza para se intervir no real e, por isso, representa não só a potencialização de habilidades individuais e de grupos como o incremento da sua distinção. Está condicionado a uma representação imaginária, a uma visão de mundo com implicações e impactos na formação das subjetividades e coletividades.

Fleury (2001) sintetiza o que se poderia configurar como a evolução tecnológica em gestão de pessoas em relação a seus modelos ideológicos e utópicos de sustentação. Inicia configurando como primeiro marco a introdução do *taylorismo-fordismo*, que tinha como espinha dorsal a definição de cargos, de onde derivavam critérios para a escolha do *homem certo para o lugar certo* e a necessidade de treinamento, dentre outros parâmetros. Nesse momento todo o foco recaía na formação *on the job*, tornando o operário capaz de executar corretamente as tarefas demandadas. O surgimento do TWI (*Training Within Industry*), na década de 1930 representou, como se sabe, uma das técnicas precursoras do treinamento de supervisores e envolvia ensino correto de uma tarefa, relações humanas, métodos e desenvolvimento de programas de treinamento no trabalho. O propósito era ensinar o supervisor a treinar seus subordinados e a motivá-los a procurar novos métodos de trabalho. O TWI chegou ao Brasil na década de 1950 e permaneceu até os anos 1980 nas empresas brasileiras (BOOG³⁸, 1980 *apud* FLEURY, 2001, p. 59).

Nos anos 1960, continua Fleury (2001), surgiu a abordagem *sociotécnica*, cuja proposta metodológica, embora inicialmente elaborada por *psicólogos industriais*, superava as preocupações de caráter exclusivamente humanistas. Nela, o modelo *taylorista-fordista* que preconizava a imagem *mecanicista* era duramente criticado como *sistema tecnológico*. A proposta alternativa sociotécnica, na verdade,

³⁸ BOOG, G. Método de supervisores TWI. In. BOOG, G. (Org.) *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

implicava a busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social fossem adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas (FLEURY, 2001, p. 60).

A espinha dorsal desse modelo consistia nos grupos semi-autônomos³⁹, que deslocava o processo de aprendizagem para o *chão de fábrica*. E, segundo Fleury (2001), sua implantação em algumas empresas foi também resultado de pressões dos trabalhadores com melhores níveis de escolaridade e padrão de vida, que recusavam o modelo tecnocrático *taylorista-fordista*. “Na perspectiva sociotécnica de organização da produção, observa-se a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que podem agregar valor à organização.” (*ibidem*, p. 61).

Nos anos 1980, o modelo japonês chegou aos meios acadêmico e empresarial. Para Fleury (2001), assim como nos grupos semi-autônomos, também na empresa japonesa a execução do trabalho era atribuída ao grupo, graças à quase inexistência da organização por posto de trabalho, ainda que o modelo simultaneamente se inspirasse no modelo *taylorista-fordista*. Se de um lado o modelo japonês modifica a lógica, utilizando-se do conhecimento do operário, por outro preserva uma preocupação fortemente marcada pela racionalização dos processos, o que lhe serve de base para organizar os grupos de trabalho. A utilização do conhecimento dá-se, contudo, diferentemente do padrão sociotécnico. Enquanto nesse último a aplicação do conhecimento se justifica no crescimento do potencial pessoal e por colocá-lo a serviço da empresa, nas empresas japonesas “o uso e o desenvolvimento de conhecimentos são fortemente objetivados e associados à estratégia competitiva da empresa pela organização das chamadas atividades dos pequenos grupos (*small group activities*)” (*ibidem*, p. 61). Para o autor, nesse modelo habilidades e conhecimentos vão se transformando em competências expressas nos verbos mobilizar, participar, aprender e comprometer, além de a visão estratégica da organização se estabelecer com mais clareza do que no modelo anteriormente referido.

Em decorrência do sucesso alcançado pelas empresas japonesas, Fleury (2001) sugere que a noção de gestão estratégica de recursos humanos toma força na década de 1980, traduzindo não apenas uma integração das ações relativas a pessoas à estratégia, mas vendo-as como parte integrante dessa estratégia. Nessa perspectiva, a da Gestão Estratégica, o desenvolvimento de pessoas passa a ser entendido como recurso fundamental, o trabalho em

³⁹ Sistemas de trabalho com espaço para negociação e decisão que tendem a aumentar à medida que se desenvolve a capacidade do grupo para a solução de problemas e a absorção das funções de manutenção e controle (FLEURY, 2001, p. 60).

equipe assume importância, e a gestão da cultura alia-se à noção de sucesso organizacional. Nesse modelo juntam-se, portanto, a administração racional de recursos humanos em prol das estratégias de negócios e os aspectos de liderança, motivação e comunicação com vistas ao comprometimento. Nessa aparente contradição estão embutidos princípios que incentivam o desenvolvimento e o comprometimento, com a contrapartida da exigência crescente de resultados.

Outro aspecto relevante destacado por Fleury (2001) diz respeito à participação na formulação das estratégias organizacionais. Para que se consiga adesão, considera o autor, é necessário que haja participação (elimina-se a separação pensantes x executantes). Também a relevância da gestão da cultura dentro do modelo estratégico traz outro paradoxo. O sucesso empresarial condiciona-se à existência de uma cultura forte, que por sua vez exige um alto comprometimento dos empregados. Para Fleury (2001), esses elementos, associados, podem gerar uma certa inércia. Como solução o autor vislumbra o conceito de autonomia responsável: “cada grupo tem liberdade de desenvolver uma cultura própria, mas essa diversidade deve ser consistente, em seus pontos básicos, com os valores da cultura dominante” (*ibidem*, p. 64).

A década de 1990 marca, para Fleury (2001), a consolidação da gestão estratégica de pessoas alinhada às estratégias organizacionais e a consequente aplicação do modelo de competências.

Fischer⁴⁰ (*apud* FLEURY, 2001) destaca como peça-chave, entre outras, o desenvolvimento de pessoas no modelo de competência. Através de diversas práticas busca-se o desenvolvimento das competências essenciais e de pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento.

Os processos de treinamento e desenvolvimento assumem novos contornos, criando-se inclusive em algumas empresas o conceito de *universidade corporativa*; o ponto-chave desse conceito é que todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias do negócio e competências essenciais da organização (FLEURY, 2001, p. 65).

Assim, falar em tecnologia de treinamento é falar em estratégias ideologicamente construídas em estreita relação com o imaginário predominante. Cada modelo encerra em si intenções subjacentes que determinam suas práticas. Como já feito anteriormente ao se discutir o conceito de liderança, vale mais uma vez chamar a atenção para que não se confunda estratégia com *essência*. Mudar estratégias não é mudar o que há de essencial no sistema.

⁴⁰ FISCHER, R. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP, 1998.]

Como descrito, evoluiu-se de um modelo *taylorista-fordista*, passando-se pelos modelos sistêmico, japonês e de gestão estratégica, até desembocar no modelo de competências, conforme sugestão de Fleury (2001). Entretanto, vale a indagação proposta por Gramsci⁴¹ (*apud* RAMOS, 2002, p. 281): “Ao formar-se o dirigente, é fundamental a premissa: pretende-se que existam sempre governados e governantes, ou pretende-se criar as condições em que a necessidade dessa divisão desapareça?”.

E, como tudo parece indicar, convive-se com a representação imagética do que se pode chamar de “era da competência”. Conforme sugestão de Sennett (2001), há nessa convivência pelo menos duas imagens de autoridade presentes: de um lado, o paternalismo e, de outro, a autoridade autônoma. Além do que, Silva (2003, p. 20) afirma que há mais do que ideologia nos imaginários em coabitação: “O imaginário, não surge do nada. Não se trata de uma aquisição meramente espontânea. Em outras palavras, pode ser induzido”. Para o autor, a preocupação com o controle pela técnica diz respeito a um momento primitivo da sociedade. No auge das culturas hedonistas da atualidade, o controle, direto e por vigilância permanente, persiste como vestígio. Contudo, o controle total se efetiva quando já não se necessita mais dele.

As sociedades modernas funcionam com base na vigilância e na punição; as pós-modernas, na sedução e na recompensa a baixo investimento. A modernidade, período das democracias e das ditaduras convencionais, insuflou o imaginário resumido nesta equação: grande esforço = grande sacrifício = grande recompensa = fama e reconhecimento. [...] O mundo pós-moderno forja tecnologias do afeto e domina os sujeitos pela adesão, pelo consentimento, numa espécie de contrato, revogável a qualquer momento, de assimilação consentida de valores e de práticas sociais efêmeras. O preço da adesão é o prazer imediato. (SILVA, 2003, p. 25).

Até aqui, findo o capítulo 3, espera-se ter construído argumentos e referencial teórico capazes de dar ao leitor entendimento do que serviu de suporte à pesquisa empírica descrita no capítulo 4. Muitos dos elementos discutidos teoricamente ressurgem como partes integrantes das narrativas colhidas e, em outros momentos, auxiliam o desvendamento de seus significados. A riqueza da narrativa, em outras situações, deixa a descoberto um material que permitiria uma análise igualmente profícua, caso se pudesse contar com uma perspectiva de tempo mais longo. No capítulo seguinte, todo o esforço é dirigido, portanto, no sentido de dar voz a quem presenciou, a quem “esteve lá”, a quem é ponto central de tudo o que se discutiu até o momento.

⁴¹ GRAMSCI, A. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

4 DA PESQUISA EMPÍRICA: DEPOIMENTO DE QUEM ESTEVE LÁ

...só por puro engenho e por ciência
Vêm do mundo os segredos escondidos...
Camões, *Os Lusíadas*, V, 17.⁴²

Este capítulo põe em evidência os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa empírica realizada. O que se pretende é não só reconstruir o percurso trilhado, mas, sobretudo, dar relevância ao que foi experimentado pelos sujeitos sociais implicados. Conta-se com a memória reflexiva do leitor no sentido de estabelecer relações com o exposto até o momento. O propósito foi dar relevância às narrativas orais, de resto fica por conta de o leitor estabelecer relações e construir conclusões.

4.1 Procedimentos Metodológicos

4.1.1 Abordagem e tipo de pesquisa

A pesquisa nas Ciências Sociais, segundo Godoy (1995), tem sido fortemente marcada por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Na atualidade, no entanto, é possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, vem se instalando e firmando-se como uma alternativa de investigação global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nas últimas décadas começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas para além da sociologia e da antropologia, como a administração, a psicologia e a educação.

Para Goldenberg (1999, p. 14), “o que determina como trabalhar é o problema que se quer trabalhar; só se escolhe o caminho quando se sabe aonde se quer chegar”. É nessa afirmação que a escolha do método qualitativo se justifica. A natureza do estudo realizado só pode

⁴² CAMÕES, L. *Os Lusíadas*, V, 17. *apud* Medeiros (1999, p. 60). A autora não inclui a referência completa e normalizada da obra citada.

encontrar ressonância na perspectiva qualitativa, uma vez que se buscou a compreensão do fenômeno liderança a partir do imaginário dos sujeitos a ele expostos, o que se espera confirmar na argumentação que se segue.

A base da pesquisa realizada pautou-se em três premissas: (1) na de que o conceito de liderança deve ser entendido como fenômeno que integra os aspectos sociais, culturais e singulares dos sujeitos; (2) na de que a investigação e a ação devem vir juntas, ou seja, na de que a construção do conhecimento se dá na relação direta com a prática, conforme corroborado por Bleger (1984, p. 32): “a prática não é uma derivação subalterna da ciência, mas sim seu núcleo ou centro vital, e a investigação científica não tem lugar acima ou fora da prática, mas sim dentro do curso da mesma”; e, finalmente, (3) na de que cada vida pode ser vista como singular e universal, como uma expressão da história pessoal e social, representando um tempo, um lugar, um grupo (GOLDENBERG, 1999).

O tema *representações imaginárias sobre liderança* é imperativamente desafiador. Para responder à sua complexidade e abrangência, pressupôs-se a necessidade de dados suficientemente consistentes para a análise qualitativa. Desse modo, a partir de técnicas de pesquisa de campo (história oral em sua vertente temática⁴³) associadas a amplo levantamento bibliográfico, chegou-se às informações demandadas.

A citação de Goldenberg (1999, p. 18) reproduzida a seguir afiança e reforça o argumento que justifica a escolha da abordagem qualitativa, sobretudo ao se considerar sua consonância com o tema da presente pesquisa:

Por meio de dois conceitos, Dirthey diferenciou o método das ciências naturais – *erklaren* –, que busca generalizações e a descoberta de regularidades, do das ciências sociais – *verstehen* –, que visa à compreensão interpretativa das experiências dos indivíduos dentro do contexto em que foram vivenciadas.

Também o *interacionismo simbólico*⁴⁴ e a Escola de Chicago⁴⁵ abriram caminho e representaram um outro viés, por considerarem que “[...] os atos sociais envolvem uma propriedade – o *significado* – que não está presente em outros setores do universo abarcados

⁴³ A história oral temática utiliza-se de narrativas correspondentes ao tema que se está investigando. Segundo Meihy (2002, p. 145-146), “a história oral temática é a que mais se aproxima das soluções comuns e tradicionais de apresentação dos trabalhos analíticos em diferentes áreas do conhecimento acadêmico. [...] Detalhes da história pessoal do narrador interessam apenas na medida em que revelam aspectos úteis à informação temática central”.

⁴⁴ Termo criado por Blumer, em 1937, e sistematizado em sua obra *Symbolic interactionism, perspective and method*, em que destaca a importância do indivíduo como intérprete do mundo e o uso de métodos de pesquisa que enfocam os pontos de vista dos sujeitos sociais (GOLDENBERG, 1999, p. 26-27).

⁴⁵ Para maiores detalhes sugere-se consulta a Goldenberg (1999) que discorre sobre a formação e o desenvolvimento das pesquisas qualitativas em Ciências Sociais realizadas pela Escola de Chicago.

pelas ciências naturais” (GOLDENBERG, 1999, p. 31), afirmação esta que, segundo ela, é corroborada por Husserl, W. Dirthy e Max Weber. Mais adiante, a autora acrescenta que a abordagem qualitativa em sua vertente fenomenológica permite atingir a essência do fenômeno e, sobretudo, analisá-lo da perspectiva daquele que viveu ou vive a situação concreta, aspectos coincidentes com o propósito desta pesquisa.

Mantendo a referência no objeto, o estudo caracterizou-se como uma primeira incursão, enquadrando-se pois como **exploratório** e **descritivo**. No primeiro caso teve como fim principal desenvolver, esclarecer e compreender conceitos e idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. A característica exploratória constituiu, portanto, sua primeira etapa, cumprindo a função de familiarizar o pesquisador com o assunto que se buscou investigar. Foi **descritivo** na medida em que pretendeu descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la.

4.1.2 Coleta dos dados

As narrativas orais foram gravadas em um intervalo de três meses e posteriormente transcritas, conferidas e submetidas à apreciação e aprovação integral de seus autores.

A obtenção de informações deu-se em dois momentos distintos, ainda que não rigidamente vistos em uma linha de tempo: no primeiro colheram-se as narrativas orais, apoiadas por roteiros específicos (ANEXO 1) que continham os tópicos e temas abordados. Estes últimos apresentavam um nível de padronização adequado às funções desempenhadas e às posições ocupadas pelos entrevistados (líderes ou profissionais de T&D), como pode ser constatado no ANEXO 1. Em linhas gerais, os roteiros abrangentes permitiram que fosse explorada, ao máximo, a representação imaginária do entrevistado sobre o fenômeno da liderança, circunscrito na geração a que pertence. Tal dinâmica sustentou-se na seguinte orientação de Meihy (2002, p. 131-132):

Nas entrevistas de história oral de vida, as perguntas devem ser amplas, sempre colocadas em grandes blocos, de forma indicativa dos grandes acontecimentos. [...] Os grandes blocos de perguntas devem ser divididos em três ou quatro partes, no máximo cinco.

É ainda pertinente que se diga que o levantamento bibliográfico prévio serviu de suporte quando do trabalho de campo, pois que se usou de informações nele investigadas acerca de cada geração e de seu respectivo momento histórico, para trazer à memória dos narradores fatos importantes de cada época.

Seguindo a visão corrente de que

na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc. (GOLDENBERG, 1999, p. 14),

a pesquisa foi desenvolvida através de procedimentos metodológicos próprios à história oral temática, com foco nos contextos e processos pelos quais ocorreu o desenvolvimento do imaginário sobre liderança, na revisão das expectativas quanto aos papéis a serem desempenhados pelos líderes e, particularmente, nas formas como a dinâmica cultural se expressou nos diversos sujeitos sociais.

A título de esclarecimento, uma importante distinção feita por Meihy (2002) categoriza pelo menos três vertentes que devem ser consideradas quando se utiliza a *história oral de vida* como estratégia de pesquisa. Primeiramente o autor descreve a *história oral de vida* como uma “[...] narrativa do conjunto da experiência de uma pessoa” (*ibidem*, p.130). Esse sentido remete, pois, a algumas modalidades, como *narrativa biográfica*, reconstituição de *fragmentos narrativos* das histórias de vida de outrem, *história oral de família* e *histórias de vida de espécies sociais* (profissão, gênero, classe e etnia). No parágrafo seguinte de seu texto, o autor completa: “há muito as histórias de vida têm chamado a atenção de pessoas preocupadas em entender a sociedade em seus efeitos íntimos e pessoais”.

A segunda categoria descrita pelo autor refere-se à *história oral temática*, modalidade adotada no presente estudo. Para Meihy (2002, p. 145-146)

a **história oral temática** é quase sempre usada como técnica, pois frequentemente articula diálogos com outros documentos. [...] Por partir de um assunto específico e previamente estabelecido, a história oral temática se compromete com o esclarecimento ou opinião do entrevistador sobre algum evento definido. [...] Nesse ramo da história oral, a hipótese de trabalho é testada com insistência e o recorte do tema deve ficar de tal maneira explícito que conste das perguntas a serem feitas ao colaborador.

Mesmo considerando que ela é narrativa de uma versão do fato, pretende-se que a história oral temática busque a verdade de quem presenciou um acontecimento ou que pelo menos dele tenha alguma versão discutível ou contestatória.

Meihy (2002) descreve a terceira vertente de história oral como a *tradição oral*, que trabalha “com a permanência dos mitos e visões de mundo de comunidades que têm valores filtrados por estruturas mentais asseguradas em referências do passado remoto” (*ibidem*, p. 148) e, diferentemente da história oral de vida e da história oral temática, percebe o grupo e o indivíduo de maneiras distintas, variando também os procedimentos de coleta dos

testemunhos. Em alguns casos, conforme destaca o autor, a tradição oral ocupa-se da reconstrução histórica de grupos ágrafos ou sem história escrita.

4.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa, descrição e análise dos dados

4.2.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

A população do estudo ficou circunscrita dentro de uma perspectiva geracional. Os sujeitos selecionados enquadram-se numa configuração não-probabilística, compondo-se de um conjunto de aproximadamente quatro de cada geração, selecionados entre aqueles que ocupam ou ocuparam posição de liderança e profissionais de T&D, totalizando doze depoentes⁴⁶. A fim de melhor caracterizar o perfil do conjunto pesquisado, os sujeitos foram categorizados, do ponto de vista da posição ocupada, em *líderes* e *profissionais de T&D* (QUADRO 8).

Como já mencionado, colheram-se depoimentos de sujeitos, dentre as três gerações, que ocuparam ou ocupam posição de liderança, bem como de profissionais implicados com o desenvolvimento de líderes.

Oportunamente, a partir dos dados do QUADRO 8, serão apresentadas algumas considerações que não se pretende sejam suficientes para que se façam generalizações, mas que são informações importantes para a compreensão do imaginário geracional sobre liderança.

⁴⁶ Conforme salienta Meihy (2002, p.123), a definição do número de depoentes “[...] deve obedecer a uma espécie de ‘lei dos rendimentos decrescentes’ [...] e, portanto, em vinculação direta com os propósitos de pesquisa, mas flexível o bastante para respeitar a idéia de que em *história oral* todos os depoimentos são válidos desde que essenciais (em utilidade e aproveitamento) ao projeto em questão”.

QUADRO 8
Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Geração	Identificação*	Idade (anos)	Grau de Instrução	Início mercado trabalho		Cargo		Ramo/ empresas em que atua/atuou	Posição		
				Ano	Idade (anos)	Inicial	Atual ou último		Categoria	Ano em que assumiu	Idade (anos)
<i>Silenciosa</i>	L/Silenciosa-Líder	68	3º Grau	1956	20	Porteiro	Superintendente Educacional	Educação	Líder	1968	32
	NM/Silenciosa-Líder	59	2º Grau	1960	16	Aprendiz	Contramestre	Indústria	Líder	1979	35
	LP/Silenciosa-Líder	66	2º Grau	1953	15	Servente	Diretor Superintendente	Bancário/ Serviços/ Cooperativismo	Líder	1962	24
	S/Silenciosa-T&D	58	3º Grau	1962	16	Escriturário	Gerente de RH	Indústria/ Bancário/ Serviços	Profissional de T&D	1980	34
	Y/Silenciosa-T&D	60	3º Grau	1962	18	Aux. Financeiro	Coordenador de Projetos	Indústria/ Bancário/ Serviços	Profissional de T&D	1971	26
<i>Baby Boom</i>	D/B. Boom-Líder	45	3º Grau	1986	27	Recepcionista	Gerente Operacional	Hotelaria	Líder	1986	27
	DO/B. Boom-T&D	56	3º Grau	1976	27	Psicóloga	Analista de RH	Indústria, Construção Civil	Profissional de T&D	1976	27
	CM/B. Boom-T&D	43	3º Grau	1980	19	Aux. Serviços Gerais	Gerente de RH	Indústria/ Serviços	Profissional de T&D	1985	24
<i>X</i>	R/X-Líder	33	3º Grau	1992	21	Estagiário	Gerente Jurídico	Pública/ Serviços/ Cooperativismo	Líder	1999	28
	E/X-Líder	27	3º Grau	1995	18	Estagiário	Gerente Comercial	Comercial/ Serviços	Líder	1998	21
	RC/X-T&D	27	3º Grau	1994	18	Vendedor/ Estagiário	Analista de RH	Comercial/ Serviços/ Cooperativismo	Profissional de T&D	2000	24
	C/X-T&D	28	3º Grau	1998	22	Estagiário	Analista de RH	Indústria/ Serviços	Profissional de T&D	2001	25

(*) Notação adotada para identificação dos depoimentos ao longo do texto. O objetivo foi permitir uma localização imediata da geração e da posição ocupada pelo depoente, que são as variáveis de maior relevância já que se trata de uma pesquisa focada numa perspectiva geracional.

O QUADRO 8 caracteriza uma evidente concentração no grau de instrução superior, além de indicar que, na população, os sujeitos da Geração Silenciosa foram os que se inseriram mais cedo no mercado de trabalho – idade média em torno dos 17 anos. É também nessa geração que se pode observar heterogeneidade quanto à escolarização. No *ranking* da idade média de inserção no mercado de trabalho seguem a Geração X, em torno dos 20 anos, e a Geração Baby Boom, em torno dos 24 anos. O ingresso na atividade profissional por parte de dois sujeitos da Geração X e de dois da Geração Baby Boom coincidiu, aproximadamente, com o ano em que concluíram o 3º Grau. O fato de somente entre os indivíduos que compõem a Geração Silenciosa não ter observado tal ocorrência impõe-se com alta representatividade, haja vista que grande parte dos depoentes aponta essa variável como a de maior relevância para a escolha de líderes, a partir dos anos 1980. Tal aspecto encontra confirmação em dados de outros quadros, apresentados mais adiante, várias falas corroboram-no, dentre as quais destaca-se a seguinte:

Acontece que na minha época o que valia mais era a prática... mais a prática, a convivência, aquilo que você ia aprendendo dentro da própria firma. Agora, a de hoje já não. A de hoje já é toda estudo e não vai pra frente nada. A substituição de técnicos por engenheiros, aquela coisa toda que tá acontecendo. Na minha época, no final da minha época já começou a acontecer. Os técnicos, as pessoas que tinham conhecimento técnico são trocados, substituídos por alguém que tem estudo
(**NM/Silenciosa-Líder**).

Para essa geração grande peso era dado à experiência, ao saber fazer, e por isso, na ausência da formação acadêmica, os sujeitos tinham de percorrer uma trajetória diversa de carreira. Pelo menos é o que se pode depreender quando se ouve que:

Mas o que eu vejo hoje é que houve uma mudança muito grande de comportamento. Veja só. Na minha época, você tinha um curso, bastava ter o ginásio, que você tinha um mercado. A experiência tinha um valor fundamental. Você é experiente, você conhece, você está comigo. Mas, no decorrer desse período, dessa minha época até o meio do caminho, começaram a surgir as faculdades – embora proliferaram demais -, mas já começaram a exigir das pessoas um melhor preparo. Começou a exigir que as pessoas tivessem um conhecimento de língua, que tivessem feito uma ou duas viagens ao exterior... (**LP/Silenciosa-Líder**).

Ainda que não haja uma diferenciação notória, as gerações Silenciosa e Baby Boom chegaram ao poder, à posição de liderança, um pouco mais tarde (**por volta dos 28 anos** ou 29 a), quando comparadas à Geração X, que o fez, em média, aos 24 anos. Não é possível concluir que isso seja uma tendência, mas a lógica conduz a algumas conjecturas, como por exemplo à de que os processos de ascensão a posições de coordenação ou liderança demandavam mais tempo do que na atualidade, o que talvez possa encontrar justificativa no seguinte trecho de entrevista:

Então... eu entrei na [nome da empresa] no dia 01 de fevereiro de 1960 e permaneci até 63 como aprendiz. De 63 até 79 permaneci como mecânico de máquinas. Porque lá também, você ficava como aprendiz de mecânico muitas fases, até passar a especialista. É... não, a [nome da empresa] exigia bastante isso aí. [...] Então... até chegar o grau máximo lá aprimorava mesmo **(NM/Silenciosa–Líder)**

Outro aspecto a ser levado em conta, mesmo que de forma não conclusiva, refere-se ao fato de que a dedicação da geração mais nova à formação acadêmica por um período maior tem contribuído, dentre outros fatores, para que se abrevie o intervalo de tempo entre o ingresso no mercado e a promoção a cargos de liderança. Esse pressuposto sustenta-se na consideração de que vários sujeitos, de todas as gerações, apontaram essa variável como um valor nos dias atuais, pois que assegura um nível de capacitação maior, conforme se verifica em depoimentos desta natureza:

E outra coisa que eu vejo: o profissional que está formando hoje no mercado, o nível de exigência é muito grande. Ele tem que ter uma alta especialização, capacitação muito grande, por exemplo, informática. Ficou mais competitivo. Eu diria que ficou mais competitivo. **(S/Silenciosa–T&D)**.

Por outro lado, ao se analisar os dados relativos aos profissionais de T&D, depreende-se que também eles chegaram muito jovens ao mercado de trabalho no caso das três gerações, com uma diferenciação mais evidente entre a Geração Silenciosa e as outras duas. Estas últimas, entre si, não apresentaram uma discrepância representativa nos dados colhidos.

Ao contrário, ao se observar com mais cuidado as idades em que esses profissionais assumiram a função de preparar líderes, vê-se que há um decréscimo relativo entre as gerações Silenciosa, Baby Boom e X, já que respectivamente e em média aproximada, eles o fizeram aos 30, 25 e 24 anos.

Os demais dados – ramo de atividade das empresas e cargos inicial e final ocupados – não revelaram particularidades dignas de nota na análise comparativa, a não ser a de que a geração em uma faixa etária mais avançada já chegou, obviamente, a posições de maior magnitude dentro das organizações.

4.2.2 Processo de análise e categorização das narrativas

Na presente pesquisa, a técnica de análise de conteúdo está a serviço da busca de sentido ou sentidos para as narrativas orais colhidas e transcritas. Para tanto, três pressupostos sugeridos

por Franco (1986, p. 13) serviram de suporte à análise: (1) toda mensagem falada, escrita ou sensorial contém, potencialmente, uma grande quantidade de informações sobre seu autor; (2) o produtor/autor é antes de tudo um selecionador, e essa seleção não é arbitrária; e (3) a “teoria” da qual o autor é expositor determina sua concepção da realidade.

A título de enriquecimento da análise, mediante sugestão da própria Franco (1986), ao “conteúdo manifesto” temático das narrativas acrescentaram-se elementos do contexto sócio-histórico, os quais foram correlacionados com o referencial teórico de base, a fim de que fossem feitas inferências interpretativas.

Isolou-se o tema liderança como unidade central de análise, a partir do qual resgataram-se valores, crenças, atitudes, opiniões, conceitos e representações metafóricas a ele relacionados. Ao final, o que se buscou foi compreender suas influências sobre a tecnologia de T&D adotada nas três gerações pesquisadas.

Recorreu-se, enfim, à análise dos documentos e à comparação de dados observacionais, narrativas orais e informações bibliográficas, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, através das seguintes etapas:

- pré-análise - leitura flutuante e organização do material;
- descrição analítica - desenvolvimento do sistema de codificação, codificação, classificação, categorização e elaboração do quadro de referência;
- interpretação referencial - estabelecimento de relações entre os dados.

Objetivando a análise de conteúdo, a categorização e a depuração dos dados levantados contaram com múltiplos procedimentos, em conformidade com a natureza das informações geradas. Os documentos orais foram confrontados com produções teóricas sobre liderança e procedimentos metodológicos de preparação de gestores de organização.

Como base de referência, afiança Franco (1986, p. 9) que a análise de conteúdo “[...] implica em classificar, ordenar, quantificar e interpretar respostas verbais e outras manifestações simbólicas de indivíduos e grupos”, o que se manifesta naturalmente coincidente com a natureza do material com o qual se lidou na presente pesquisa (narrativas temáticas de vida e representações imaginárias). O método também se justifica como opção, por estar baseado em uma concepção dinâmica da linguagem que aqui é entendida como uma construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana em diferentes momentos históricos, elabora e desenvolve representações sociais no dinamismo que se estabelece entre linguagem-pensamento e ação (FRANCO, 1986, p. 10).

Do montante de informações confiou-se que existem pelo menos duas categorias distintas de dados : (1) os que apresentam explicações mais amplas, como eventos sociopolíticos, histórico pessoal de vida etc., que apontam para uma compreensão do contexto e das bases em que se forjou o imaginário geracional, e (2) aqueles que caracterizam situações diretamente implicadas com o objeto de pesquisa e os objetivos descritos.

Os dados mais amplos foram considerados como elementos indispensáveis para formar as bases contingenciais e reais para a análise, constituindo a categoria “contexto”. Os dados que remetem ao objeto foram homogeneizados a partir da definição de três outras categorias de relação e suas respectivas subcategorias, todas elas baseadas nos objetivos específicos da pesquisa (QUADRO 9).

QUADRO 9
Categorias de relação

Categorias	Subcategorias	Indicadores	
Conceito de liderança	Imagem	Como se vê	Características gerais
			Como líder
		Como é vista	Características gerais
			Como líder
	Conceito formulado	Elementos presentes	
		Modelo teórico	
Atributos do líder			
Ídolos/heróis	Auto-atribuídos		
	Atribuídos pelos outros		
Expectativas de papel	Estilo/Tipo de líderes mencionados		
	Práticas de liderança		
Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D*	Tipo de treinamento	Antes da promoção	
		Depois da promoção	
	Base teórica		
	Eventos		
	Técnicas		
Contexto	Década 1960/1970		
	Década 1970/1980		
	Década 1980/1990		
	Década 1990/2000		

(*) Para a classificação da visão dos profissionais de T&D, no caso dessa categoria, empregou-se a referência de décadas, visto que o modelo adotado para os líderes não se aplicou à narrativas dos primeiros e até porque nem todos eles ocuparam cargo de gestão.

Ou seja, para a categoria conceito de liderança definiram-se quatro subcategorias e seus respectivos indicadores: (1) imagem (como se vê - auto-imagem da geração - e como é vista - imagem projetada pelas outras gerações); (2) conceito formulado (através dos elementos nele presentes e do modelo teórico em que se enquadra); (3) atributos (enumerados pela geração); e (4) ídolos/heróis (auto-atribuídos e atribuídos pelas outras gerações). A categoria expectativas de papel, traduziu-se nas subcategorias estilo ou tipo de líderes mencionados e práticas de liderança descritas. A terceira categoria - materialidade da relação imaginário e

liderança nas ações e tecnologia de T&D – foi expressa nas subcategorias tipo de treinamento recebido antes e após promoção a cargos de coordenação, base teórica que a fundamentou, eventos e técnicas a ela relacionados. E finalmente a categoria contexto, dividida nas décadas de 1960/1970, 1970/1980, 1980/1990 e 1990/2000, consistiu de lembranças das gerações acerca dos fatos que consideraram mais marcantes para si mesmas.

Para cada uma dessas categorias, construíram-se quadros classificatórios, expostos mais adiante, com as visões em separado dos líderes e dos profissionais de T&D, num comparativo entre as gerações. Em seqüência a cada um dos quadros, têm-se os comentários analíticos a eles pertinentes e citações de trechos das entrevistas que os referendam, os quais dão sustentação ao material e enriquecem-no.

4.2.3 Do conceito de liderança: imaginário dos líderes e dos profissionais de T&D

4.2.3.1 Imaginário dos líderes: imagem, conceito, atributos, ídolos e heróis

Como explicitado no roteiro de entrevista (ANEXO 1), buscou-se reunir elementos que pudessem traduzir às representações imaginárias sobre liderança em cada geração e ainda o contexto vivido pelas mesmas. Foram as narrativas decorrentes desses depoimentos que sustentaram a construção dos quadros adiante.

Iniciando-se pela categoria conceito de liderança, e mais especificamente as duas subcategorias imagem e conceito formulado, ao serem indagados sobre como se viam e às outras duas gerações, o que pensavam sobre si mesmos e sobre os outros se revelaram cômnicos de sua autopercepção e da imagem que projetavam. Foram solicitados a descrever as diferenças e semelhanças, bem como a emitir uma opinião geral sobre o que pensavam acerca da própria geração e das demais.

Os QUADROS 10 e 11 a seguir sintetizam o posicionamento dos líderes a propósito da primeira categoria de análise conceito de liderança presente nas gerações em foco. Tal material remete ao primeiro objetivo específico desta dissertação: investigar os conceitos de liderança preponderantes em cada geração, correlacionando-os com a literatura especializada.

Por uma questão de ordenação dos dados e estética dos quadros optou-se por apresentar a categoria em questão no QUADRO 10 abrangendo as duas subcategorias imagem (auto-imagem e imagem projetada) e conceito formulado (elementos presentes e modelo teórico em que se enquadra) e no QUADRO 11 as subcategorias atributos do líder e ídolos/heróis.

É bom lembrar que nesta seção está-se lidando apenas com as narrativas proferidas pelos líderes de cada geração (Quadros 10 e 11). Na seção seguinte o mesmo procedimento é adotado para os dados colhidos entre os profissionais de T&D (Quadros 12 e 13).

Assim, para melhor identificação, após o título de cada um dos quadros referentes à categoria conceito de liderança, acrescentou-se a numeração (1a) e (1b) para líderes e (1c) e (1d) para profissionais de T&D, visto que os mesmos possuem títulos semelhantes. Desse modo tem-se: Quadro 10: Conceito de liderança (1a) – imaginário dos líderes (subcategorias imagem e conceito formulado); Quadro 11: Conceito de liderança (1b) – imaginário dos líderes (subcategorias atributos do líder e ídolos/heróis); Quadro 12: Conceito de liderança (1c) – imaginário dos profissionais de T&D (subcategorias imagem e conceito formulado) e, finalmente, Quadro 13: Conceito de liderança (1d) – imaginário dos profissionais de T&D (subcategorias atributos do líder e ídolos/heróis).

Na exposição das demais categorias analíticas, os mesmos padrões foram adotados.

Entre os líderes do universo pesquisado, observa-se uma *auto-imagem* relativamente coincidente com a *imagem projetada* pelas outras duas gerações acerca da Geração Silenciosa. No QUADRO 10 estão registradas representações fortemente marcadas por autoritarismo, centralização e verticalidade, além de um poder que se impõe através da posição ou cargo ocupado. O modelo patriarcal também é visto pelas outras duas gerações como um traço predominante na geração Silenciosa. Nesse sentido, pelo visto, ainda perduram no imaginário geracional traços que perpetuam a herança imagética do século XIX (paternalismo) acerca da relação com a autoridade, conforme descrito por Sennett (2004), personificada na geração Silenciosa.

QUADRO 10
Conceito de liderança (1a) - imaginário dos líderes

Categoria	Conceito de liderança					
	Subcategorias					
	Imagem				Conceito formulado	
	Auto-imagem		Projetada		Elementos presentes	Modelo teórico
Características gerais	Como líderes	Características gerais	Como líderes			
Silenciosa		<ul style="list-style-type: none"> • autoritária/ ditatorial • verticalidade • dono = gestor • romântica (idealista) • baseada no saber 	<ul style="list-style-type: none"> • resistente • princípios e premissas sólidos 	<ul style="list-style-type: none"> • legitimação pelo cargo • patriarcal: primeira e última palavra • centralização • receio na tomada de decisão • tecnologicamente defasada 	<ul style="list-style-type: none"> • líder = empreendedor • vinculada ao contexto • mobilizar pessoas • variável cultural • vinculada ao alcance de objetivos • líder ≠ chefe 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingencial • dos Estilos
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • confiança e insegurança • instabilidade • objetivos românticos (idealismo) • rigor acadêmico 	<ul style="list-style-type: none"> • independência (virar-se sozinho) • voltado para metas 	<ul style="list-style-type: none"> • contestadora 	<ul style="list-style-type: none"> • + social (comunicação e diálogo) • + acesso para o liderado • dono ≠ gestor • questionamento da autoridade • prevalece a visão da geração anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • objetivo comum • virtude, dom • liderança = cargo • relação vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • dos Traços
X	<ul style="list-style-type: none"> • alienada • perspicaz • individualista • conciliação vida pessoal e profissional • aberta • empatia • faz o que gosta (prazer) 	<ul style="list-style-type: none"> • comprometimento profissional • “corre atrás” • perfil técnico • trabalho como fundamental = realização • participação • delegação • prestatividade • capacidade profissional • geração da esperança ou decepção 	<ul style="list-style-type: none"> • + titulação (preparação acadêmica) • potencial de tecnologia • geração virtual (automação) 	<ul style="list-style-type: none"> • criativa • capacitada • visão de futuro • prevalece a visão da geração anterior • descentralizada/ participativa 	<ul style="list-style-type: none"> • influência • legitimidade • surge naturalmente • direcionar para um objetivo • destaque • líder = gestor • é sempre uma relação vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Situacional • dos Traços

QUADRO 11
Conceito de liderança (1b) - imaginário dos líderes

Categoria	Conceito de liderança		
	Subcategorias		
	Atributos do líder	Ídolos/ heróis	
Auto-atribuídos		Atribuídos pelos outros	
Gerações			
Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • conhecer, fazer e ser • influência • interesse humano • experiência • competência técnica • representante da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Ídolos/ heróis ≠ líderes • Política: Getúlio Vargas, Lula, Martin Luther King, Che Guevara, Gandhi, Brigadeiro Eduardo Gomes, Carlos Lacerda, FHC • Artes/Cultura: Nat King Cole, Ray Charles, Orlando Silva, Cauby Peixoto, Francisco Alves, Roberto Carlos • Esportes: Ademir da Guia, Friendereich, Didi • Negócios: Silvio Santos, Roberto Marinho, Amador Aguiar • Ciência: Carl Rogers, Skinner 	<ul style="list-style-type: none"> • Arte/Cultura: Chiquinha Gonzaga
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • habilidade política • conhecer e Saber fazer • iniciativa • bom senso 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes/Cultura: Mutantes, Jim Morison, The Clash, Godart, Win Wenders, Henfil, Betinho, Paulo Francis, Baudelaire, Rimbaud. • Política: Celso Furtado 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes/Cultura: Led Zepelin, Beatles, Black Sabbath, Rolling Stones, John Lenon, Caetano Veloso, Chico Buarque
X	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento • equilíbrio (emocional) • saber fazer • poder convencimento • começar de baixo • criatividade • inovação • carisma • oratória • ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Política: FHC • Religião: Gandhi, Jesus Cristo <p>Obs.: dificuldades para se lembrar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esportes: Ronaldinho

Ainda que possua princípios e premissas sólidos – legitimação da autoridade, obediência, valores etc - no que se refere à relação com a autoridade na visão dos depoentes, a geração Silenciosa revela-se para as demais como defasada tecnologicamente e resistente quando se trata de assimilar mudanças e transformações. Afirmações como a reproduzida a seguir, corroboram essa representação imagética associada ao autoritarismo e ao paternalismo presentes na mesma.

A liderança, antigamente era o seguinte: faça o que estou mandando e não discuta. Era uma liderança impositiva, não era participativa. Ela não discutia os fatos. Até porque as empresas, naquela época, com exceções, eram muito empresas domésticas, empresas pessoais, empresas familiares, em que o avô passava para o pai, que passava para o filho, passava para o neto e assim sucessivamente. Mas nas outras empresas, empresas de sociedade limitada ou sociedade anônima, o conceito era o seguinte. Se era o dono: eu estou mandando, cumpra; se era o empregado do dono, na função gerencial: moço, mandei fazer, faça, não discuta a minha ordem.

Era impositiva. Então, dava certo? Muitas davam, outras não. Outras quebravam no meio do caminho. Mas não havia participação. **(LP/Silenciosa-Líder)**.

Quanto à formulação do conceito de liderança em si, o comportamento da geração Silenciosa foi igualmente contundente e claro. Estão presentes uma conexão entre líder e empreendedor e, também, uma diferenciação explícita entre chefe e líder. Seus integrantes percebem a liderança vinculada ao alcance de objetivos e à habilidade para mobilizar pessoas e compreendem-na como uma variável cultural. Portanto, os dados foram indicativos, no caso dessa geração e considerando somente os líderes entrevistados, de uma representação para a liderança coincidente com uma mescla das correntes teóricas Contingencial e dos Estilos:

Líder é aquele capaz de fazer com que pessoas lideradas alcancem aqueles objetivos que ele imagina, mas, não somente isso – que era o pensamento dos anos 60 -, mas que isso é função de um conjunto de variáveis sociológicas, psicológicas, antropológicas, culturais e contextuais. Num grupo, a liderança pode vir a ser exercida por alguém que, à luz do contexto que estão inseridas, responda melhor às demandas do grupo, às necessidades do grupo. Ele pode não ser o mais capaz, o mais situado, mas ele é o “mais capaz e o mais situado” para responder às demandas do grupo **(L/Silenciosa-Líder)**.

Ou ainda:

o líder, na minha concepção, ele tem que ter a experiência, tem que ter a sensibilidade para ouvir as pessoas, ele tem que saber administrar o caos, os conflitos, que são muitos. Ele tem que saber compreender as pessoas, saber que cada um tem a sua individualidade, o que é bom para o Antônio não é bom para o Manoel, ele tem que ter um conhecimento global. Porque, caso contrário, ele pode exercer uma liderança negativa ou estar conduzindo pessoas para um lugar errado. **(LP/Silenciosa-Líder)**.

Curiosamente, por outro lado, a Geração Baby Boom revela-se, nesta pesquisa, com uma caracterização pouco precisa e sem uma marca que a identifique, quer se considere a auto-imagem ou a imagem projetada pelas outras duas gerações a propósito dela. Ao se referirem a ela, fizeram uso de expressões tais como “mais que” ou “menos que”, o que configura uma identidade que se estabelece na comparação. Acabou sendo identificada como uma geração “intermediária” ou de transição, a qual pode ser descrita no que possui a mais ou a menos em relação às outras duas. Depreende-se, na pesquisa, dados que confirmam uma associação da auto-imagem a representações idealistas e românticas, na geração Baby Boom, e ao mesmo tempo a uma certa independência na ação. Portanto, foi vista pelas demais como aquela que deu início ao processo de contestação da autoridade, porém que ainda vive fortemente sob o efeito das restrições impostas pela que a antecedeu, a Geração Silenciosa. À contestação associa-se um traço de instabilidade e insegurança na imagem que têm de si, decorrente da

aceleração das mudanças pós anos 1970, aumento de desemprego e das exigências no que tange a empregabilidade.

A visão de terceiros, ou seja, das outras duas gerações, caracteriza os *boomers* como uma geração que lidera através da sociabilidade, abertura à comunicação e acesso àqueles que coordena. Em certa medida ainda é percebida como a geração que preserva resquícios da visão da geração anterior, ou seja, mesmo que tenha iniciado o processo de contestação, a marca autoritária ainda perdura quando se trata de práticas de gestão.

Todavia, no universo pesquisado, a Geração Baby Boom traz elementos, expressos no QUADRO 10, que se enquadram numa visão conceitual da liderança vinculada à Teoria dos Traços, ligando-a a uma natureza inata de dom ou virtude. O conceito contém ainda a representação de uma relação sempre vertical entre indivíduos: alguém manda e alguém obedece. Reafirmam, portanto, a idéia preconizada por Sennett (2004) de que a autoridade caracteriza-se como um vínculo que se estabelece entre pessoas desiguais. Assim, ao formularem o conceito de liderança concebem-na como um dom ou atributo inato.

Eu vejo muito a liderança assim, fisicamente: alguém fazendo um gol, uma multidão aclamando aquele momento; ou alguém cantando uma música, e alguém hipnotizado cantando isso; ou alguém obtendo, fazendo um discurso, e todo mundo prestando atenção. Então eu personifico, visualizo, identifico a liderança muito através desta imagem. Na hora da música, ou alguém olhando uma imagem que alguém filmou, concebeu esta imagem e transpôs pra este vídeo, e alguém conseguir arregimentar um número cada vez maior de pessoas focando nessa situação (**D/B. Boom-Líder**)

Outro dado relevante no caso dos *boomers* diz respeito à estreita relação do vínculo estabelecido entre liderança e posição ocupada ou cargo, fato que já se observara entre os que pertencem à geração antecedente. Dizendo de outro modo, os líderes tanto da geração Baby Boom como da Silenciosa não distinguem conceitualmente liderança e gerência ou quaisquer outras posições de mando dentro da organização. O que, no final de contas, reflete a discussão e conclusão a que chegam os autores apresentados nesta pesquisa.

Já os líderes da Geração X surpreendem ao se auto-caracterizarem com um volume de dados expressivos, porém contraditórios em seu conteúdo. Vêm-se, pois, como uma geração alienada politicamente e quanto às questões sociais auto-intitulam-se individualistas e voltados para a busca do prazer (fazem somente aquilo de que gostam) e mostram-se preocupados em conciliar vida pessoal e vida profissional dentro de um certo equilíbrio. Incorrem na tendência advertida por Vargas (1999), de interpretar a extinção das energias

utópicas como causa de apatia, desinteresse e alienação, o que foi discutido a propósito da juventude dos anos 1980.

O pessoal é muito alienado. Acho bem alienada a minha geração. Eu até estava conversando com uma pessoa da Argentina, como as pessoas lá são mais inteiradas. Aqui são muito alienadas das questões. Eu mesmo. Não sei se é porque em política, a gente já fica meio com pé atrás mesmo. E vem uma história da época da ditadura, que a gente não foi acostumado – a gente, da minha geração -, a gente não ficava questionando mãe e pai. A gente nem aprendeu muito. A gente é bem por fora do que acontece **(R/X–Líder)**.

Ao se representarem como líderes, por outro lado, vêm-se como a geração da esperança ou da decepção, buscando caracterizar como percebem as expectativas das quais julgam ser depositários. Percebem-se como abertos, com um estilo de gestão mais próximo do democrático, que estimula independência e além de incorporar a delegação em seu cotidiano gerencial. No perfil auto-atribuído consta, também, uma marca forte no domínio técnico, na capacidade profissional e no comprometimento com o trabalho. Como visto no capítulo sobre gerações, há mesmo, mediante os autores, uma tendência de associação aos graus etários mais novos a imagem de “promissores” ou representantes do amanhã.

Me parece que existe uma tendência a achar que a geração nova é a grande esperança, a grande surpresa, ou a grande decepção para o futuro. E não tem muita noção de processo, de continuidade. Eu acho que por mais que não seja, o formador da geração passada foi a geração anterior a ela. O conceito é repassado. Então não existe surgimento de conceito novo na área. São repassados e adaptados à situação **(E/X–Líder)**.

A imagem que as outras duas gerações construíram acerca dos “X’s” confirma parte da auto-percepção dos mesmos, sobretudo no que se refere à maior preparação acadêmica, ao domínio da tecnologia e à promessa como potencialidade. São vistos como líderes criativos, que primam pela descentralização e participação. Entretanto, aquelas gerações fizeram questão de deixar assinalado que, na prática, a Geração X ainda toma como referência as gerações mais velhas e que, por isso, no imaginário desta ainda estão presentes traços de autoritarismo.

Por fim, ao formularem o conceito de liderança, os integrantes da Geração X o fazem mesclando as abordagens Situacional e dos Traços. No universo pesquisado, surgiram elementos constitutivos de uma imagem da liderança tanto como inata, quanto como também condicionada a variáveis da situação. De todo modo, associam-na à influência dirigida a um objetivo, entendendo líder e gestor como sinônimos. No imaginário dessa geração fica transparente a imagem de que o líder surge naturalmente, através do destaque por um traço de personalidade qualquer, que é legitimado.

Aliás, acho que não só na minha área, em qualquer área. Hoje, a liderança realmente tem que se legitimar como liderança. Nem sempre coincide com a gerência, você tem momentos em que outras pessoas da equipe lideram também. Mas eu vejo que mudou demais. Antes era a liderança, a legitimação, na maior parte dos casos, pelo cargo. Não se discutia nada, as coisas eram muito impostas. Hoje, não (**R/X-Líder**).

Tal qual as gerações anteriores, também a Geração X reconhece a liderança como uma relação sempre vertical, alguém manda e alguém obedece, em que o poder é distribuído de forma desigual:

Acho que [liderança] é o direcionamento de pessoas em prol de um objetivo proposto. É a arte de direcionar as pessoas, de conseguir que elas realizem um trabalho proposto, ou a meta proposta ou... A liderança é uma estrutura muito piramidal. Acho que isso é um problema. Porque a meta que estou impondo, foi a mim imposta. Por isso que eu falo que a liderança é esse direcionamento para atingir um objetivo proposto. [...].

[...] Eu acredito que o treinamento pode levar uma pessoa a ser líder, sim. A pessoa pode ter lá a educação de emprego. Mas para tudo tem vocação. Existe vocação para ser líder também. É uma mentalidade (**E/X-Líder**).

Em síntese, as gerações Silenciosa e X revelam uma marca peculiar e bem distinta - autoritária e tecnológica, respectivamente, enquanto a Baby Boom revela-se menos definida, a não ser como aquela que dá o *start up* ao processo de questionamento da autoridade. Porém, ainda assim, os dados não chegam a distingui-la com um traço marcante. Quanto ao conceito de liderança, estão presentes fatores das três principais correntes abordadas, sugerindo provavelmente que os líderes ainda as confundem ou, numa outra perspectiva, que ainda não possuem consolidados os conceitos mais contemporâneos a esse propósito. A Geração Silenciosa, nesta pesquisa, foi a que talvez tenha apresentado uma maior clareza na representação do conceito. Mesmo que com uma marca autoritária, foi a geração que na fala, se apropriou do poder, sem no entanto se confundir com ele, o que parece ter ocorrido com a Baby Boom, que explicitou a liderança como atributo pessoal, e com a X, que de algum modo se mostrou oscilante e ambivalente entre um ideal democrático e uma marca individualista.

Eu acho que a gente tinha uma liderança muito patriarcal, na época do meu avô, onde o líder era o patriarca, o detentor da primeira e da última palavra. Era incogitável ir contra o que ele estava falando. E isso veio sendo desconstruído. Na geração do meu pai, eu acredito que o líder passou a ser mais social, a ter mais acesso à comunicação, dar mais acesso para o liderado colocar suas opiniões. E que hoje isso acontece de maneira muito aberta. A participação nas decisões, por parte dos liderados e por parte do líder. Acho que o líder respeita muito mais a decisão dos liderados hoje, do que na época do meu avô. (**E/X-LÍDER**).

Quando se associam esses dados aos expostos no QUADRO 11, que também diz respeito à categoria conceito de liderança, torna-se possível avançar um pouco mais na compreensão do que provavelmente ocorreu com as gerações.

A Geração X foi a que se revelou a mais carente de modelos, ídolos ou heróis. Essa carência, que se evidenciou quando as outras gerações procuraram especificar modelos ou ídolos/heróis que pudessem se vincular aos representantes daquela geração e também foi observada quando eles próprios tentaram fazê-lo. Durante as entrevistas, explicitaram dificuldade para se recordarem de ídolos representativos para a Geração X e, quando o conseguiram, nomearam referências “universais”, como Gandhi e Jesus Cristo.

O mesmo não se deu com as outras duas gerações. Principalmente na Silenciosa, a enumeração ocorreu de forma fluida e numericamente maior, relativamente às outras gerações. Houve, ainda, uma diversificação bastante grande, encontrando-se ídolos na política, nos esportes, nas artes/cultura, nos negócios e na ciência. A Geração Baby Boom foi um pouco mais comedida para enumerar ídolos e heróis. Em compensação, foi aquela geração a que as outras duas mais facilmente conseguiram atribuir ídolos.

O que pode significar tal fenômeno? As possibilidades interpretativas são várias; porém, seguindo a linha de raciocínio desenvolvida e tendo por base o QUADRO 11 é provável que a Geração Silenciosa, dentro do universo pesquisado, possua um modelo de referência mais preciso de liderança (associado ao autoritarismo e à concentração de poder, como visto) e ao mesmo tempo mais amplo, presente em estratos sociais distintos como na política, nas artes, nos esportes etc. Mas por que isso não ocorre com a Geração Baby Boom? Supõe-se que a concentração maior de ídolos no segmento artes/cultura interfere, visto que, tanto quanto a geração anterior, essa geração distingue ídolo/herói de líder; além disso, os modelos do segmento apontado não servem de referência para o conceito de liderança, como o fazem os modelos dos demais segmentos. Ou seja, agregar pessoas e influenciar seu comportamento no mundo musical ou artístico não é equivalente, na visão dessas duas gerações, a agregar pessoas no mundo dos negócios, por exemplo. Além disso, Geração Baby Boom foi a que explicitou sua decepção com a política. De todo modo, os dados parecem confirmar a afirmação de que “se vive atualmente uma crise de liderança”, ou, pelo menos, de modelos conforme sugerido por alguns autores ao se discutir o fenômeno no referencial teórico (capítulo 3) que sustenta esta dissertação.

Resta ainda um último comentário relevante a esse respeito: nota-se, na Geração Silenciosa, um certo equilíbrio numérico entre a indicação de ídolos nacionais e a de “modelos importados”, o que não ocorre na Geração Baby Boom.

Para concluir a análise descritiva e reflexiva da categoria conceito de liderança, falta discorrer sobre a subcategoria atributos do líder. Nesse quesito, a Geração X foi mais generosa quantitativamente, reunindo atributos que apontam para o futuro ou para a mudança, mais especificamente inovação e criatividade; que se associam à competência técnica (conhecimento, saber fazer); que remetem à convivência social ou de respeito humano a saber: ética e equilíbrio; e asseguram uma distinção pessoal refletida na oratória, carisma, “começar de baixo” e poder de convencimento.

o líder é uma pessoa assim: é o exemplo, o parâmetro, o bom exemplo para mim, o parâmetro, o exemplo de uma pessoa que conheça tecnicamente, que seja uma pessoa equilibrada, que seja uma pessoa ética, que saiba ouvir as pessoas da equipe. Isso é muito importante. E saiba fazer realmente um trabalho, concatenar a força de trabalho de todos da equipe, de forma ética, de forma salutar. **(R/X–Líder)**

A inexistência de modelos para essa geração, traduzida na nomeação de poucos ídolos, não a impediu de construir extenso rol de atributos, talvez pelo fato de estes apontarem em direções diferentes e por dificilmente poderem ser reunidos em um único modelo de referência, senão em muitos. Será que isso representaria uma *bricolagem*, uma pulverização? Os dados de que se dispõe permitem o estabelecimento apenas de conjecturas, mas não de conclusões para tal questão.

As gerações Silenciosa e Baby Boom, dentro do universo pesquisado, foram um pouco mais genéricas ao se referirem aos atributos. No caso da primeira, esse posicionamento é compreensível tendo-se em vista o conceito por ela formulado, que se aproxima de variáveis contingenciais e de estilo de liderança. Tais concepções esquivam-se da notação de atributos fixos para os líderes. No caso da Geração Baby Boom, uma hipótese a se considerar é que, para ela, a auto-identidade e os modelos propriamente ditos de líderes não têm uma precisão.

As características dos atributos arrolados pela Geração Silenciosa parecem conduzir na direção de assegurar a execução e o clima humano, visto que podem ser reunidos em dois grupos: atributos relativos ao fazer: conhecimento, saber fazer, experiência, competência técnica e requisitos sócio-emocionais (interesse humano e ser). No caso da Geração Baby Boom, os atributos apresentam uma acentuada segmentação, o que dificulta a constituição de grupos classificatórios. Destaca-se, no caso, a habilidade política, elemento ausente nas outras duas gerações.

Resumindo, analisaram-se para os líderes, na categoria conceito de liderança, as subcategorias imagem (auto e projetada), conceito formulado (elementos presentes e modelo teórico), atributos do líder e ídolos/heróis, dependendo-se uma representação imagética distinta para cada geração. (1) A Geração Silenciosa possui uma representação imagética (auto-atribuída e atribuída pelas demais) marcadamente autoritária. Os dados a ela referentes sugerem maior definição quanto aos seus modelos e uma concepção de liderança calcada nas Teorias Contingenciais e dos Estilos. Seus representantes enumeram os atributos com foco na execução do trabalho e em variáveis atinentes ao clima humano. (2) A Geração Baby Boom revela-se imprecisa, até porque acaba por representar a condição de intermediária, em transição entre um modelo ideologicamente autoritário e outro hipoteticamente democrático. Talvez por terem convivido, na adolescência (anos 1970/1980) ou enquanto jovens adultos, com um período ditatorial e restritivo, seus integrantes, embora tenham resistido ao modelo então vigente, não construíram um modelo de referência substituto, o que ainda se reflete na geração mais jovem, que não pôde contar com essa referência. Os *boomers* identificam o conceito de liderança centrado na teoria dos Traços que, como visto, realça o aspecto inato e a personalidade como fatores determinantes da liderança. (3) No caso da Geração X, parece existir uma tentativa de se reconfigurar mais precisamente o conceito, associando-o a uma descentralização, à sintonia com a virtualidade, à capacidade técnica, à formação acadêmica e, ao mesmo tempo, à preservação da individualidade. Sua representação imagética, referida por seus próprios representantes, configura a esperança ou a decepção. Diferentemente das outras duas gerações, não há, nesse caso, a associação com o coletivo (objetivo comum).

4.2.3.2 Imaginário dos profissionais de T&D: imagem, conceito, atributos, ídolos e heróis

Seguindo a análise descritiva e reflexiva das categorias, têm-se nos QUADROS 12 E 13, a diante, a visão dos profissionais de T&D acerca do conceito de liderança, de acordo com suas subcategorias imagem, conceito formulado, atributos do líder, ídolos/heróis.

Há coincidência, nas respectivas gerações, entre a visão dos profissionais de T&D e aquela descrita pelos líderes. Os profissionais referidos que pertencem à Geração Silenciosa configuram a liderança com a mesma carga autoritária, centralizada e ditatorial já vista, remontando-a ao modelo *taylorista*. Além disso, a concepção de liderança vem associada à competência técnica e é evidenciada pela comunicação de mão única, trazendo entretanto um

elemento novo no que diz respeito à forte influência de quem detém o poder na determinação do modelo de gestão que predomina na organização.

[...] por mais que as empresas puguem descentralização da estrutura, eu acho que ainda tem muita centralização. A autonomia ainda é limitada, não tão aberta. [...] Eu acho que qualquer modelo, a base dele toda está muito nos valores dos dirigentes ou nos valores da empresa. [...] Eu posso até ter um modelo ideal, mas se eu estou trabalhando numa empresa, a empresa tem alguns valores que não são coerentes com os meus, mas eu estou ali trabalhando, estou prestando serviço para a empresa, sou empregada da empresa, eu acabo seguindo o modelo da empresa (**Y/Silenciosa-T&D**).

Por outro lado, surpreende na análise dos dados uma imagem atribuída pelos profissionais de T&D das outras duas gerações a respeito da Geração Silenciosa com conotações positivas e não estritamente cerceadoras. Ou seja, ao mesmo tempo em que os líderes dessa última são descritos como autoritários, centralizadores etc., são reconhecidos como modelos, quer se considere seus valores, convicções, experiência e princípios. Para elas, aquela é uma geração mais abundante em líderes representativos, com uma capacidade maior de mobilização. Entretanto, o que transparece, no global, é uma representação imaginária contraditória (discurso democrático e prática autocrática) e uma liderança totalmente verticalizada, hierárquica, baseada na coerção e em promessas e ameaças. Acreditam, ainda, que a Geração Silenciosa possui uma simbolização da liderança como atributo inato, o que não condiz com o respectivo posicionamento de seus próprios líderes.

Os profissionais de T&D da Geração Silenciosa enquadram o conceito de liderança na representação Contingencial e de Estilos, atribuindo-lhe porém uma dimensão cultural e ao mesmo tempo funcionalista, focada em habilidades e no exercício da influência. Em relação tanto aos atributos quanto à identificação de modelos representativos, esses profissionais revelaram-se lacônicos, contrariando totalmente a posição adotada pelos líderes dessa mesma geração. Talvez a abordagem contingencial restrinja a enumeração de atributos e reforce mais o contexto como já dito, tendo-se aí uma provável hipótese para justificar inconclusivamente, o fenômeno. Apesar do foco em habilidades, (veja QUADRO 12), ou seja defendem conceitos que se enquadram nas Teorias dos Estilos de liderança em associação ao modelo Contingencial, enumeraram poucos tipos de líderes, o que poderá ser constatado mais adiante. Houve, ainda, uma certa recusa por parte desses profissionais em identificar ídolos/heróis, até porque o modelo do “Grande Homem” foge à aceitação do posicionamento Contingencial.

QUADRO 12
 Conceito de liderança (1c) - imaginário dos profissionais de T&D

Categoria	Conceito de liderança					
	Subcategorias					
	Imagem				Conceito formulado	
	Auto-imagem		Projetada		Elementos presentes	Modelo teórico
Características gerais	Como líderes	Características gerais	Como líderes			
Silenciosa		<ul style="list-style-type: none"> • Autoritária • sistema militarista/ <i>taylorista</i> • dono = gestor • competência técnica • centralização • comunicação em mão única 	<ul style="list-style-type: none"> • conservadora • romântica • especialista • apegados a “ferramentas” e “instrumentos” • experiência como parâmetro • valorização do saber (conhecimento) • rejeição ao novo/resistente • primitiva • estável 	<ul style="list-style-type: none"> • presença de mais líderes na geração • autoritarismo/submissão/ subordinação • relação autoridade = “senhor-escravo” • capacidade de mobilização • poder de posição • liderança como atributo inato • prática (autoritária) ≠ discurso (democrático) • ditatorial e coersitiva • poder = promessas e ameaças • reservada 	<ul style="list-style-type: none"> • visão funcionalista • foco em habilidades • influência • condicionada a variáveis culturais e de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingencial • dos Estilos
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • senso crítico podado • restrições à livre expressão • “birra” à política • busca de estabilidade/ emprego fixo • acomodação 	<ul style="list-style-type: none"> • > habilidade humana • melhoria no trato pessoal • idealismo • liderança = estratégias e táticas • liberdade = agir, expressar-se, vestir-se • manobras + sutis de esquiwa da autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> • calmos, serenos • “deixa estar para ver como fica” • rebeldia • contestação 	<ul style="list-style-type: none"> • poucos líderes presentes • crítica mais formulada • irreverência • questionamento ao autoritarismo • postura idealista e carismática • + participação • abertura p/ questionamentos • preocupação com integridade • presença ainda de limites 	<ul style="list-style-type: none"> • liderança = compartilhar • influência • autoliderança • marketing pessoal • atributo inato • liderança = poder • líder ≠ representante 	<ul style="list-style-type: none"> • Situacional • Contingencial • dos Traços
X	<ul style="list-style-type: none"> • idealista • + tecnológica • preocupação em desenvolver • apressada, afoita • desligada • geração do “não pode” 	<ul style="list-style-type: none"> • tutora • democrática • presença de mais líderes • falta de paciência/ tolerância • coragem para arriscar 	<ul style="list-style-type: none"> • “Estressada”, ansiedade • ousadia, garra e vontade • + crítica e questionadora • aberta • > nível contribuição • valorização formação acadêmica • autonomia “rasa”, “teleguiada” • > campo de ação • individualismo • assertividade • falta maturidade 	<ul style="list-style-type: none"> • influência americana • competitividade • foco em resultado e no curto prazo • postura pragmática • gerenciamento de <i>business</i> • visão de futuro e de equipe • precursores da liberdade/ ruptura com a hierarquia • perfil: conhecimento de idiomas, experiência internacional e tecnologia • poder de decisão menor • melhor formação acadêmica 	<ul style="list-style-type: none"> • influência • agente de mudança • posição ≠ liderança • gestor ≠ líder • empreendedor = líder • liderança = inteligência emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingencial

QUADRO 13
Conceito de liderança (1d) - imaginário dos profissionais de T&D

Categoria	Conceito de liderança		
	Subcategorias		
	Atributos do líder	Ídolos/heróis	
auto-atribuídos		atribuídos pelos outros	
Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • interesse humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura especializada: Edgar Schein, Bennis, Joel Dutra 	<ul style="list-style-type: none"> • Política: Che Guevara
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • competências: (CHA – conhecer, saber fazer e querer fazer) • autodesenvolvimento • empatia • autoconhecimento • interesse pelo humano e pelas relações de trabalho • comunicação (saber ouvir, feedback) • capacidade técnica • perseverança • ter sonhos, crenças e valores • defesa de direitos • ter uma doutrina (ideologia) • visar ao bem comum • iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes/Cultura: Chico Buarque, Beatles, Gilberto Gil, Caetano Veloso, Elis Regina, Balão Mágico, Simoni, Henfil, Arnaldo Jabor • Política: Che Guevara, Leonel Brizola, Lesch Walesa, Lamarca, Mariguela, Gandhi, Nelson Mandela, Tancredo Neves, Lula, Betinho, Roberto Freire, Fernando Gabeira, Sandra Starling • Esportes: Ayrton Senna, Nelson Piquet 	
X	<ul style="list-style-type: none"> • começar de baixo • criatividade • valorização (mercado, pessoas e produto) • diálogo • respeito • transparência • carisma 	<ul style="list-style-type: none"> • Política: Lula, Aécio Neves • Artes/Cultura: Caetano Veloso, Cazuza, Engenheiros do Hawai • Negócios: Bill Gates, Jack Welch, Antônio Hermírio de Moraes <p>Obs.: dificuldades para se lembrar</p>	

Por outro lado, os profissionais de T&D da Geração Baby Boom foram os mais prolixos na enumeração dos atributos, dentre os quais se observam alguns representativos de mudanças importantes de paradigmas, tais como autoconhecimento, autodesenvolvimento e necessidade de se ter sonhos, crenças e uma doutrina (ideologia). Estão ainda presentes outros elementos, coincidentes com os enumerados pelos líderes da mesma geração ou de outra. Também aparecem a competência, traduzida no C.H.A (conhecer, fazer e ser), aparece, as habilidades de comunicação e o interesse pelas relações humanas no trabalho.

Vários foram os ídolos/heróis por eles relacionados, tanto no segmento político, quanto nos de artes/cultura e esportes. Diferentemente dos líderes da mesma geração, os profissionais de T&D da Geração Baby Boom especificaram modelos, fazendo-o com base na formulação de um conceito que se enquadra numa fusão de elementos aceitos pelas teorias Contingencial,

Situacional e dos Traços. Estão presentes o exercício da influência, o ideal de compartilhamento e a liderança como sinônimo de poder, além da distinção entre líder e representante. Os profissionais em pauta vêem os líderes como pessoas idealistas e com maior habilidade humana, que vinculam a noção de liderança a estratégias e táticas e que adotam manobras sutis ao lidarem com o poder e a autoridade. Consideram-nos afeitos à liberdade, traduzida na autonomia para agir e expressar-se.

Em contrapartida os profissionais de T&D das gerações Silenciosa e X representam imagetivamente a Geração Baby Boom com uma certa oscilação entre a rebeldia e a indiferença. Consideram-na uma geração com poucos líderes que, embora contestem, não tomam para si o poder de mando, abrindo-se, paradoxalmente, ao questionamento e à participação e introduzindo a importante noção, dentro desse contexto de análise, de autoliderança.

Por fim, mas não menos relevante, os profissionais de T&D da Geração X têm um posicionamento distinto, nomeando mais claramente um caráter democrático e idealista ao descreverem os líderes de sua própria geração. Reconhecem nestes o forte traço tecnológico e a preocupação com o autodesenvolvimento, assim como uma pressa e uma conduta afoita e carente de paciência para tolerar ritmos diferentes dos seus. São vistos também, pelos profissionais das outras duas gerações, como estressados e ao mesmo tempo ousados nas iniciativas, em suas características gerais.

Eu acho que a geração mais jovem tem mais pressa, é uma geração mais afoita para as coisas. Eu acho que é muito mais fácil você ver líder na geração jovem, e na geração mais antiga, do que na intermediária. Dizer o porquê, eu não sei. Não sei qual é o processo. Pelo menos, no meio que eu trabalho é muito assim. Você tem aquelas pessoas mais velhas, que têm uma ideologia, têm uma influência na opinião deles. Isso é bem notável **(RC/X-T&D)**.

Como líderes, são reconhecidos pelos outros como muito fortemente influenciados pelo modelo americano de gestão, focados na competitividade e no resultado, além de detentores de um posicionamento pragmático. Por outro lado, os profissionais de T&D da própria geração detectam nesses mesmos líderes um comportamento democrático e uma postura de tutores ante seus liderados. Notam-se, portanto, se não uma controvérsia, pelo menos duas perspectivas bem distintas.

Talvez, na minha geração, uma postura mais idealista. Um líder mais idealista, mais carismático. Eu vejo, hoje, que o exercício da liderança é uma visão muito pragmática, muito fortemente influenciada pela escola americana de gerenciamento de *business*, de negócios. Uma competitividade muito acirrada, tem que dar resultado a qualquer custo. O líder hoje tem uma carga de trabalho violentíssima, é cobrado, é exaurido todo o potencial dele. A turma é estressada. Eu vejo o líder, hoje, um líder estressado **(S/Silenciosa-T&D)**.

No tocante à formulação do conceito de liderança, os profissionais dessa geração contextualizam-no dentro da visão Contingencial. Incluem elementos tais como influência e

imagem do líder como agente de mudanças, dissociando-o, em contrapartida, de gestor e de posição ou cargo ocupados.

No caso dos atributos e dos ídolos/heróis, também os profissionais de T&D da Geração X explicitaram um certo bloqueio e mesmo dificuldade de enumeração. Os atributos, comparativamente aos dos *boomers*, são numericamente menos representativos e de difícil classificação em grupos. Relacionam o respeito, o diálogo, a transparência e o carisma, que talvez possam compor um grupo de atributos de sociabilidade. A criatividade, a valorização do mercado, de pessoas e de produto e, ainda, a necessidade de se começar de baixo podem ser vistas em separado. Dentre os poucos ídolos enumerados, já se distinguem alguns representativos para a geração, como Bill Gates e Cazuza, e outros que foram tomados de “empréstimo” da geração anterior.

Porque, na verdade, eu fico pensando no tempo mais atual, porque se você pensar em líder, tem muito líder, mas de outras épocas. Eu acho que a minha geração não fica muito voltada para isso. Na hora que fala em líder, eu fico pensando pelo menos num líder... Como eu explico? [...] Eu não vou ter. Se for para dizer que tem pessoas que exercem liderança, existe. Mas não me influenciaram. Eu sei que são líderes, mas eu não conheço profundamente como foram as idéias deles, então, eles não me influenciaram. Eu fico buscando alguém que de fato tenha me influenciado. E não consigo ver (R/X-T&D).

Em suma, observa-se uma coerência entre as representações imagéticas construídas pelos líderes e pelos profissionais de T&D de cada uma das gerações. Dentre as poucas distinções entre as duas visões, a mais representativa diz respeito à geração Baby Boom, quer se pense no conceito ou nos atributos de liderança.

No cômputo geral, a representação imagética presente nas gerações mescla elementos contingenciais, situacionais, de estilos e de traços de liderança, o que, em certo sentido, parece corroborar a idéia de que essas correntes acabam por se complementar e, de algum modo amalgamar-se ao imaginário social, causando, às vezes, posicionamentos contraditórios e uma certa confusão. A complexidade do fenômeno em si contribui seguramente para tal.

De resto, como fica o conceito de liderança nas gerações?

A Geração Silenciosa, ainda que se revele hábil para formular teoricamente uma representação consonante com o modelo mais contemporâneo que é o Contingencial, opta por uma prática autoritária. Longe de parecer contraditório, esse fato reflete apenas uma forma mais definida e até mesmo rígida de se posicionar, para a qual talvez se possa encontrar alguma explicação na próxima categoria a ser analisada (expectativas de papel). É possível que, nesse caso, o exercício do poder esteja a serviço de quem o detém.

A Geração Baby Boom foi a que se configurou como a mais indefinida ou a mais eclética na aceitação das várias correntes de pensamento sobre liderança, dependendo do ângulo que se tome. Uma conjectura que se pode fazer é a de que nessa geração, ao contrário de na anterior, o exercício do poder se vincule a uma razão coletiva e social que não encontra modelo de referência capaz de concretizar a intenção.

A Geração X recebe e auto-atribui-se uma representação imagética calcada na individualidade, na tecnologia e na abertura à socialização, porém desacompanhada de qualquer posicionamento ideológico voltado ao social. A hipótese, nesse caso, talvez seja a de um exercício do poder a serviço do bem individual ou local, ainda que não necessariamente predatório ou politicamente avesso ao coletivo.

A seguir serão analisadas mais três categorias, a saber: expectativas de papel, materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologias de T&D e contexto geracional.

4.2.4 Expectativas de papel: imaginário dos líderes e dos profissionais de T&D:

Embutida no estilo de liderança encontra-se uma expectativa quanto ao que o líder deve ou não fazer ou deve ou não ser. Nesse sentido é que se entende que o estilo ou tipo de líder mencionado espontaneamente pelos entrevistados sintetiza a representação imaginária do que seria uma conduta aceitável ou reprovável.

Cada uma das três gerações, quer se considerem os líderes ou profissionais de T&D, apresentou um comportamento com uma distinção relativa.

Alguns tipos de líderes repetiram-se tanto em um grupo quanto no outro, ora se relacionando a um papel social definido claramente (líder comunitário, líder sindical, líder de time, líder de classe, líder social), ora a uma conduta do líder (líder autoritário, líder democrático, líder laissez-faire, líder carismático, líder negativo, líder cidadão, líder ditador, líder legítimo) ou ainda a uma classificação segundo o que determina a liderança (líder nato, líder puro, líder natural, líder pela experiência, líder pelo conhecimento). Nesse quesito, a não ser a superioridade numérica observada entre os líderes da Geração Silenciosa (QUADRO 14) nenhuma outra diferenciação se fez evidente. Parece haver nessa geração uma amplitude maior, compreendendo desde o estilo laissez-faire ao autoritário e desde o líder nato ao

determinado pelo conhecimento ou experiência, o que em certa medida confirma um domínio conceitual que se distingue um pouco do das outras duas gerações.

QUADRO 14
Expectativas de papel (1a) - imaginário dos líderes

Categoria	Expectativas de papel	
	Subcategorias	
	Estilo/Tipo de líderes mencionados	Práticas de liderança
Gerações Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • líder natural • líder negativo • líder autoritário • líder sindical • líder democrático • líder laissez-faire • líder carismático • líder pelo conhecimento • líder pela experiência • líder nato • líder puro • líder social 	<ul style="list-style-type: none"> • fazer • mandar fazer • dar instruções • distribuir tarefas • coordenar serviço • mobilizar pessoas • contatar o pessoal • representar a organização • agregar pessoas • atingir objetivos • influenciar a equipe
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • líder nato • líder natural • líder de time • líder de classe 	<ul style="list-style-type: none"> • observar subordinado • focar resultado • tomar iniciativa • cumprir metas
X	<ul style="list-style-type: none"> • líder legítimo • líder ditador • líder nato • líder carismático • líder social 	<ul style="list-style-type: none"> • acompanhar • monitorar • distribuir tarefa • dar direção • ser exemplo/ parâmetro • saber fazer • outorgar • buscar proximidade • dialogar • dominar processos • identificar talentos • inovar • direcionar/promover soluções • cobrar • convencer

QUADRO 15
Expectativas de Papel (1b) - imaginário dos profissionais de T&D

Categoria	Expectativas de Papel	
	Subcategorias	
	Estilo/Tipos de líderes mencionados	Práticas de liderança
Gerações		
Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • líder comunitário • líder cidadão • líder carismático • líder pragmático • líder afetivo • líder idealista 	<ul style="list-style-type: none"> • orientar • mandar fazer • planejar • treinar equipe • influenciar • acompanhar resultados • identificar necessidades
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • líder autoritário • líder nato • líder religioso • líder político 	<ul style="list-style-type: none"> • compartilhar • envolver pessoas • influenciar • representar • defender direitos
X	<ul style="list-style-type: none"> • líder legítimo • líder autoritário • líder aberto • líder espontâneo • líder positivo 	<ul style="list-style-type: none"> • dialogar • ser transparente • empreender • mobilizar • focar negócio • direcionar • pesquisar • ser referência • ser agente de mudanças • “puxar” (estimular) • valorizar mercado, pessoas e produto • implantar novos projetos • inovar tecnologicamente • “sacudir” (motivar)

Compõem ainda a representação imagética quanto à expectativa de papel relativa ao líder, práticas voltadas para a execução de tarefas e para a garantia da produtividade e do clima humano, tais como fazer, mandar fazer, coordenar serviço e agregar e mobilizar pessoas.

Nas outras duas gerações, sobretudo na X, a conotação desloca-se para uma expectativa identificada muito mais com questões humanas e estratégicas do que relativas à operação, o que está traduzido nos verbos acompanhar, monitorar, direcionar, inovar, convencer etc. Contudo, não obstante estejam presentes referências ao papel operacional da liderança, este vem acoplado a conotações que visam a identificar talentos e a agregar valor. Mais uma vez, os líderes da Geração Baby Boom, dentro do universo pesquisado, revelaram-se acanhados para se expressar, destacando somente o foco em resultados e metas, bem como na observação de subordinados com vistas à disciplinarização e ao aproveitamento de talentos.

A visão dos profissionais de T&D incorpora outras práticas, não se registrando alterações expressivas no conjunto já mencionado. Acrescem-se alguns tipos de líder à lista, mas nenhum que mude significativamente o sentido interpretativo. Nas práticas, apresenta-se uma imagem já marcada por funções de liderança que focam mais a equipe do que a tarefa, tais como dialogar, ser transparente, treinar, identificar necessidades, implantar projetos etc. Esses profissionais atribuem, pois, uma significação que se amplia e extrapola o limite operacional. Entre os da Geração X notam-se uma maior diversidade e uma ampliação do papel do líder, traduzidos tanto no maior número de verbos utilizados, quanto em um certo afastamento das questões de ordem prática em direção àquelas que dizem respeito à preparação para o futuro e à mobilização de pessoas. Os profissionais *boomers* contribuem com a expressão “defesa de direitos”, e os da Geração Silenciosa referem-se a “treinar equipe” e “identificar necessidades”. No mais, todos eles permanecem nas ações que asseguram a consecução de resultados.

4.2.5 Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D

4.2.5.1 Imaginário dos líderes: tipos de treinamento, eventos e técnicas

No que concerne à categoria “Materialidade da relação imaginário sobre liderança nas ações e tecnologias de T&D”, utilizaram-se critérios distintos para classificar as respostas dos líderes e dos profissionais de T&D. No primeiro caso, os parâmetros foram o tipo de treinamento recebido antes e depois de serem promovidos e os eventos e técnicas que fizeram parte da experiência desses sujeitos. Já para os profissionais de T&D, adotou-se outro parâmetro: o que esses profissionais se recordavam como representativo em cada uma das décadas demarcadas pela pesquisa, descrevendo-se o tipo de preparação existente para líderes, bem como a base teórica predominante à época, a natureza dos eventos que se adotava e as respectivas técnicas que se utilizavam. De tudo isso configura-se um quadro interessante.

Considerando primeiramente a visão dos líderes, constata-se, pelos dados do QUADRO 16, que muito pouco ficou registrado nesse sentido. A lembrança, nesse caso, é obnubilada e difusa, o que parece estar refletido na escassez de dados que trouxeram. Contudo, foram unânimes em afirmar que nenhum deles teve uma preparação anterior à data em que se tornaram oficialmente líderes.

QUADRO 16

Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D (1a) -
imaginário dos líderes

Categoria	Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D			
	Subcategorias			
	Tipo de treinamento		Eventos	Técnicas
Antes da promoção	Depois da promoção			
Gerações Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • não houve • superação de várias etapas na carreira • definição clara da carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • aprendizagem na prática 	<ul style="list-style-type: none"> • cursos externos e internos 	<ul style="list-style-type: none"> • sem método
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • não houve 	<ul style="list-style-type: none"> • formação acadêmica • tempo de permanência • formação na prática 	<ul style="list-style-type: none"> • cursos • rotinas com o superior 	<ul style="list-style-type: none"> • leitura
X	<ul style="list-style-type: none"> • não houve 	<ul style="list-style-type: none"> • formação acadêmica • módulos temáticos focalizando o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • cursos • palestras 	<ul style="list-style-type: none"> • exposição • dinâmica de grupo

Os indivíduos da Geração Silenciosa descreveram uma aprendizagem que se deu na prática do dia-a-dia, com alguns eventuais cursos internos ou externos às empresas, e não se recordaram de um método ou técnica de ensino mais característico. Asseguraram que se escolhia um líder com base no tempo de empresa e no domínio de um processo ou operação. Em contrapartida, apesar de se dar em muitas etapas, a carreira era definida muito claramente: sabia-se em quanto tempo e o que era necessário fazer para alcançar um determinado posto. Não havia, na visão dos líderes dessa geração, um treinamento estruturado, ainda que a experiência e o tempo fossem critérios amplamente utilizados para se promover alguém a cargos de coordenação.

Os líderes da Geração Baby Boom, assistiram a uma mudança nas exigências, conforme foi possível averiguar nos depoimentos colhidos, tabulados no QUADRO 16. Embora também não tenham tido oportunidade de vivenciar uma preparação estruturada, consideram a formação acadêmica no contexto daqueles quem viveram a ascensão a cargos de liderança, um critério que os favoreceu, ainda que associado à experiência e ao tempo de permanência na organização. Igualmente à geração anterior, aprenderam com o exercício e a prática, assim como através de cursos, de rotinas com os superiores e leituras por estes recomendadas ou de descobertas por iniciativa própria.

a partir do momento que você despontava nisso dentro da organização, a supervisão do [nome da empresa] percebia seu potencial, te pegava, buscava prá cá e te moldava dentro de uma série de reuniões e procedimentos teóricos [leituras], onde, às vezes semanalmente, às vezes mensalmente, você experimentava estas suas experiências com outras lideranças prá poder ver se você conseguia dar uma sintonia por igual dentro do procedimento interno da organização, fazendo com que todas as ações para determinadas demandas partissem de um mesmo procedimento, de uma mesma norma, que isso pudesse ser adquirido internamente por cada funcionário (**D/B. Boom-Líder**).

A Geração X também não foi privilegiada com uma preparação - pelo menos é essa a realidade que narram os líderes entrevistados. Tiveram, sim, um certo privilégio de participar de módulos temáticos focalizando o negócio ou aspectos técnicos, o que só veio a ocorrer após terem assumido cargo de liderança. Nesses casos, a estruturação dos eventos obedeceu a um formato tradicional de sala de aula, com exposições conceituais e algumas técnicas de dinâmica de grupo voltadas, em suas visões, para integrar os participantes.

São módulos temáticos. Sempre abordando direta ou indiretamente a questão da liderança. Foi muito interessante. Eu achei muito bom, muito prático. A gente que não é da área, a gente não sabe. Tem coisas que até eu acho que você vai aprendendo na marra. Por exemplo, quando eu peguei a gerência, eu não tinha conhecimento nenhum. Nunca tinha sido gerente, era muito nova. E a gente está aprendendo, a gente tem que ter noção, tem que ter senso, tem que ter uma percepção de como que funciona a equipe, respeito às pessoas (**R/X-Líder**)

Assim, foram poucos os elementos trazidos pelos líderes dentro dessa categoria, o que conduziu a reflexões acerca do que foi retido por eles. De todo modo, em seu imaginário fica registrado pouco ou nenhum investimento em suas formações, quer se considere a iniciativa individual ou das empresas pelas quais passaram.

Como se esperava, os especialistas em T&D, partindo-se do pressuposto da formação dos mesmos e atividade de trabalho em si além de outros fatores, conseguiram descrever uma materialidade mais rica em detalhes do que seus “clientes”, os líderes que prepararam, ou não, a partir da década de 1960.

4.2.5.2 Imaginário dos profissionais de T&D: tipos de treinamento, base teórica, eventos e técnicas

A partir da análise descritiva e reflexiva do QUADRO 17 é possível tecer algumas considerações. Os profissionais de T&D reforçam a unanimidade encontrada entre os líderes, ao afirmarem que em nenhuma das décadas de que trata a pesquisa houve investimentos no sentido de previamente preparar as pessoas para a assunção de posições de coordenação. Descreveram apenas as tentativas experimentadas, já na década de 1990, com o advento dos programas de *trainees*, que no entanto consideraram ter sido frustradas por fatores múltiplos, tais como problemas gerados com os mais antigos de casa, que se sentiam ameaçados, imaturidade dos *trainees*, que desejavam imprimir um ritmo mais rápido a suas carreiras, ou dificuldades das próprias organizações para absorver os profissionais treinados.

Ah, você não tinha não. Você não teve aquela situação: é o seguinte, olha, vou pegar o fulano, tem uma vaga... uma possível vaga aqui, vamos preparar o fulano. Não, não tinha isso. Existia adaptação a uma carreira. E então tá, fulano virou chefe. Então você, a partir daquele momento, vai participar do treinamento, mas não existia preparação prévia não, não tinha isso aqui não... você era jogado no fogo, e, meu amigo, se vire (**DO/B. Boom–T&D**).

Até a década de 1970, reconhecem uma realidade que privilegiava mais a contratação do que a formação de um líder. Não que se contratassem líderes prontos do mercado; ao contrário, o que narram é que se valorizava a “prata da casa”, confiando-se que a aprendizagem era um fenômeno que se dava naturalmente com o tempo. Bastava “ter jeito”, e isso se comprovava pelo desempenho técnico e operacional. Daí para frente era só aguardar, que a própria experiência se encarregava da formação. Naquela década, conforme os dados, os poucos treinamentos estruturavam-se segundo modismos e com um enfoque fortemente operacional e técnico. Existiam os “pacotes de treinamento”.

Como base teórica, as narrativas apontaram o modelo *taylorista*, configurando um ajustamento a um cargo ou carreira e não uma preparação efetiva.

De todo modo, naquele período o treinamento era composto por eventos pontuais, e as técnicas mais intensamente usadas enfatizavam o treinamento na função (*on the job*), como o TWI. O momento foi marcado pela chegada dos precursores de Gestão de Recursos Humanos às organizações brasileiras, que tinham como prioridade definir procedimentos e técnicas a serem utilizados.

Foi uma época de pesquisa, de definição de instrumentos, essas pessoas definiram as coisas. Criação de práticas, foi um trabalho pioneiro. Recursos Humanos no Brasil, nessa época, até o final de 60, era uma coisa muito incipiente ainda. Eu citei o Pierre Weil por isso, veio para cá, o Senai chamou, ele conhecia o sistema de recursos humanos da Europa. Ele fala disso num trabalho que eu li, então é um trabalho de pesquisa, de pioneirismo (**S/Silenciosa–T&D**).

QUADRO 17

Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D (1b) - Imaginário dos profissionais de T&D

Categoria	Materialidade da relação imaginário e liderança nas ações e tecnologia de T&D				
	Subcategorias				
	Tipo de preparação existente para líderes		Base teórica	Eventos	Técnicas
Antes	Depois				
Décadas					
1960/1970	<ul style="list-style-type: none"> • não havia • baseado no tempo de casa ('prata da casa') • aprendizagem natural • base: "ter jeito" • meritocracia (mérito técnico) 	<ul style="list-style-type: none"> • pacotes: modismos corporativa (fragmentada) • + teórica • enfoque técnico e operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>taylorista</i> • enfoque técnico • imagem de liderança associada a objetivos • GRID gerencial • foco na adaptação ao cargo e a uma carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • na função • cursos pontuais (foco técnico) 	<ul style="list-style-type: none"> • TWI • <i>on the job</i> • uso da técnica pela técnica
1980/1990	<ul style="list-style-type: none"> • não havia 	<ul style="list-style-type: none"> • qualificação (saber fazer) • competência: conhecer, fazer e ser • foco na integração de pessoas e setores • foco na formação acadêmica • foco em novas tecnologias • distância entre a prática x teoria • centros de treinamento • foco na motivação 	<ul style="list-style-type: none"> • modismos (descontinuidade nos modelos de gestão) • enfoque comportamental • separação entre RH central e unidades = "pensantes/côrte" e "executantes" • modelos de competências (CHA) • grupo operativo • desenvolvimento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • cursos pontuais (abertos e fechados) • seminários • programas modulares e temáticos (PDG) • projetos corporativos (longo prazo) • instrutoria externa • contratação de consultorias externas 	<ul style="list-style-type: none"> • TWI • <i>on the job</i> • dinâmica de grupo • técnicas vivenciais • enfoque clínico/terapêutico (foco no conhecimento e na subjetividade) • jogos
Após 2000	<ul style="list-style-type: none"> • não há • programas de <i>trainees</i> (tentativa frustrada: estruturada, planejada; foco: técnico) 	<ul style="list-style-type: none"> • qualificação estratégica (foco no negócio, comportamental e em gestão) • programas de desenvolvimento gerencial e de equipe (modular) • treinamento técnico • predominância ainda de pessoas mais velhas nos cargos de gestão • ênfase na formação acadêmica 	<ul style="list-style-type: none"> • antropológica • sistêmica • forte influência dos teóricos americanos • modelo de desenvolvimento de equipes • liderança situacional • gestão Participativa • gestão por competências • gerência virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • programas continuados • workshop • palestras • programas modulares • modernização (poucas mudanças nos modelos, métodos e técnicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • técnicas vivenciais • simulações • <i>cases</i> • exposição • estudo de casos

Já nos 1980, conforme atestam os dados do QUADRO 17, surgiram algumas iniciativas mais estruturadas para o treinamento, e o foco comportamental e gerencial começou a tomar forma nas empresas. Os ocupantes de cargo de coordenação passaram a contar com uma assistência dos centros de treinamento e com programas corporativos sob a forma de módulos temáticos (Programas de Desenvolvimento Gerencial - PDG's) realizados com o apoio de consultores e instrutores externos à organização. Correlacionando os dados coletados com a pesquisa teórica, verifica-se que a década coincidiu com o surgimento dos modelos baseados em competências e com a incorporação do conceito de cultura organizacional, o que parece ter dado uma outra face aos eventos de treinamento. Um dos depoentes relatou uma experiência vivida, em 1988, que enfatiza os excessos cometidos, naquele período, sob influência das técnicas de mobilização da subjetividade:

então quando houve um sentimento de que precisaria mudar a cultura organizacional, eu também não sei te dizer, eu nunca entendi muito, porque a coisa foi muito súbita. Não sei te falar qual foi o levantamento de necessidade de treinamento [...] Olha, o conteúdo do trabalho é muito interessante, o conteúdo, mas a metodologia, a maneira como a coisa [...] foi organizada, é altamente questionável. Se você imaginar que você expõe as pessoas na frente do grupo, sem o menor respeito, sem ter noção, vamos dizer assim, do que que é que vai desencadear, aí é um negócio muito sério. E nós tivemos alguns casos, realmente assim, de pessoas que nunca mais foram as mesmas. Porque então tinha uma avaliação, um diagnóstico completo, psicológico mesmo, um instrumento deles lá [...] e que na hora do treinamento alguma coisa que você tivesse falado lá, quer dizer, avaliação individual sua, aquilo ali era usado. [...] E nós tivemos problemas desses. Pessoa que era um engenheiro conceituado e tudo mais e se tornou alvo de chacota, e uma situação assim, extremamente vexamosa. Aí eu te digo isso, tá, você muda a cultura com dor ou com amor? É... tá, demora mais com amor, mas eu acho que a forma não é a correta (**DO/B. Boom – T&D**).

Quanto às técnicas utilizadas, nas décadas de 1980/1990, os depoentes apontaram a persistência daquelas que privilegiavam o *on the job*, porém já convivendo com as técnicas vivenciais, as decorrentes da dinâmica de grupo, os jogos, as simulações e até algumas herdeiras do enfoque clínico de mobilização da subjetividade. Além disso, a formação acadêmica passou a ser uma exigência mais forte, acoplada ao conhecimento de idioma estrangeiro e à experiência internacional.

A base conceitual refletia um certo ecletismo. Segundo os relatos, conviviam-se ainda com os modismos e as conseqüentes discontinuidades nos modelos de gestão. Contudo, o enfoque comportamental tomava corpo, e o modelo de competência firmava-se como referência conceitual, assim como “grupos operativos” e o D.O. (Desenvolvimento Organizacional).

[na década de 1980] fui contratado para participar do projeto de hominização na [nome da empresa]. Lá dentro da [nome da empresa] mesmo, eu fiz a formação em “grupoterapia”, dinâmica de grupo, jogos, já fui tendo uma base com ela, com a [nome do profissional]. Acabei ficando três anos no projeto. Treinamos três mil pessoas nesse projeto de hominização, que era desenvolvimento comportamental. A gente trabalhou desde o pessoal operacional até o pessoal de chefia.[...] Aí [1998] entrei na [nome da empresa]. Lá eu fui ter contato com o Desenvolvimento Organizacional. Departamento de Relações Industriais, Recursos Humanos e depois Desenvolvimento Organizacional. (**CM/B. Boom – T&D**).

Nos anos 1990 e de 2000 em diante, o treinamento na visão dos depoentes, tomou uma conformação continuada, de longo prazo, buscando-se uma personalização maior. A qualificação assumiu um caráter estratégico (foco no negócio, nas atitudes e em gestão), não obstante ainda se note presença maciça de pessoas mais velhas nos cargos de coordenação. Tal fato foi apontado como uma das razões para a persistência de padrões tradicionais e de resquícios de autoritarismos, na gestão das empresas contemporâneas.

Na [nome da empresa] ainda tem uma geração mais velha, tem uma camada muito grande. Porque é uma empresa que não tem renovação em nenhum nível, principalmente nesse nível gerencial. Tem pessoas lá com 20 anos de carreira, tem 30 anos que é gerente. Os novos não são muitos, são minoria. Tem mudado muito, mas ainda tem um grupo bem razoável de pessoas mais velhas. (Y/Silenciosa-T&D).

Como base teórica foram indicados as referências antropológicas e sistêmicas e outros modelos que têm origem nos autores e correntes americanas. De toda forma, os profissionais de T&D encaram essas transformações mais como uma modernização de antigas práticas do que efetivamente revoluções na materialidade das ações que se desenvolviam.

Asseguram haver uma defasagem entre a teoria e a prática e que essa distância é facilmente perceptível na rotina diária das organizações, nas quais ainda predomina uma gestão paternalista e autoritária.

Mesmo que não se pretenda antecipar qualquer conclusão, ao se correlacionar os dados da materialidade das práticas de T&D com o conceito de liderança e a expectativa de papel, tem-se uma progressiva sofisticação dos enfoques teóricos e dos métodos, que se afastam um pouco mais do caráter eminentemente técnico, conforme se pode observar no QUADRO 17. Com tudo isso, ainda persiste uma indagação: por que esse esforço não se faz retratar na visão dos líderes das três gerações, sendo reconhecido somente pelos especialistas (profissionais de T&D) e, ainda assim, com ressalvas (distância entre a teoria e a prática)?

Uma primeira pista parece estar ligada ao fato de que, mesmo que se tenham obtido avanços, a geração mais jovem ainda está sob o impacto e a influência do modelo autoritário. As três gerações efetivamente coexistem em cargos de liderança nas empresas atuais. Vive-se, pois, uma transição. Por outro lado, ainda não há um modelo que substitua aquele vertical e baseado na hierarquia, a não ser que se tome como tal a noção de autoridade autônoma, sugerida por Sennett (2001) ao formulá-la em contraposição ao paternalismo. Para lembrar, o autor descreve a autoridade autônoma como desprovida do “cuidado” e da responsabilização pelo outro. Como dito, a sutileza dessa imagem parte de um princípio de que na vida social é possível a auto-suficiência e a inexistência de controle de uns sobre os outros. Nesse contexto, a autonomia assume uma forma simples por um lado, traduzida na posse de “qualificações” - sob o rótulo de “sociedade das especializações”, a sociedade moderna tem como valor a perícia, a

habilidade técnica, conferindo independência - e complexa, por outro, relativa à estrutura do caráter, ou conjunto de características pessoais que asseguram a independência de julgamento.

Refletir sobre essas variáveis ajuda a aprofundar na análise, contudo não a esgota. É provável, então, que uma verificação do contexto vivido por cada uma das gerações, segundo a própria visão dos indivíduos que as compõem, possa lançar mais alguns elementos elucidativos. Os QUADROS 18 e 19 tratam exatamente desses aspectos.

4.2.6 Contexto: fatos marcantes para as gerações

4.2.6.1 Imaginário dos Líderes: dos anos 1960 aos primeiros anos do século XXI

Como última categoria de análise elegeram-se o contexto e os fatos mais marcantes vividos pelas gerações nas últimas quatro décadas. São esses elementos narrativos que se busca incluir, a esta altura, ao se caminhar pelo imaginário geracional.

Como visto até este ponto, o que marca fortemente a Geração Silenciosa é uma identidade forjada na imagem do exercício autoritário da liderança. “Silenciosos”, foram esses os sujeitos que se tornaram adultos e jovens adultos nos anos 1960/1970. Num esforço de memória, os líderes atualizaram marcas que permitem entender a incorporação do modelo construído sob a égide do governo militar e num momento político de apreensão.

Os anos 1960 foram representados imagetivamente como compostos por um universo em que predominavam as empresas familiares e onde se possuía uma qualidade de vida comparativamente melhor do que a que se verificaria nos anos seguintes. Contudo, de acordo com os dados do QUADRO 18, a influência governamental autoritária já se fazia presente, deixando significativamente marcados, para essa geração, mais representativamente, os “anos de chumbo” da década seguinte, pós-revolução de 1964. É como se os anos 1970 tivessem se iniciado ali. No imaginário dos entrevistados, as “promessas” dos anos 1960 não foram resgatadas, realçando-se, ao contrário a valorização da experiência como diferencial e a obediência como recurso à sobrevivência. Nesse sentido os anos 1960 e 1970 se fundem. Um dos líderes entrevistados recordou-se de um momento de prosperidade ocorrido nos anos 1960 e 1970, sem conseguir entretanto datá-lo com precisão, representado pela chegada de novos equipamentos à indústria em que trabalhava e por sua conseqüente expansão física e de infra-estrutura..

QUADRO 18
Contexto: fatos marcantes para as gerações (1a) - imaginário dos líderes

Categoria	Contexto: fatos mais marcantes			
	Subcategorias			
Gerações	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • predomínio de empresas familiares • regime militar: influência governamental autoritária • instituições religiosas • qualidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • “anos de chumbo”: período ditatorial, atraso • experiência como diferencial • influência 	<ul style="list-style-type: none"> • processo de redemocratização: melhorias, abertura, reformas • experiência e conhecimento como diferenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • turbulências na economia • aceleração do processo de mudanças • pressão por resultados • experiências de autogestão
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • Copa de 1966 (TV) 	<ul style="list-style-type: none"> • o “desbunde” do movimento hippie • atividades acadêmica, sexual e social intensas 	<ul style="list-style-type: none"> • crescimento econômico • Plano Cruzado (estabilidade, ganhos financeiros) • Governo Collor: abertura econômica 	
X*	<ul style="list-style-type: none"> • não se recordam 	<ul style="list-style-type: none"> • não se recordam 	<ul style="list-style-type: none"> • fim da ditadura/processo de democratização • voto aos 16 anos • Guerra do Golfo • quebra da liberdade sexual (AIDS) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>impeachment</i> do presidente Collor • atentado de 11 de setembro • tecnologia: Internet, celular • computadores (fator de exclusão) • emprego x formação acadêmica • especialização

* Obs.: poucas lembranças de marcos representativos para a geração.

Em relação aos anos, 1980 o que se destacou continuava em conexão com o período ditatorial, ou seja o processo de redemocratização do país. Dos anos 1990 até 2000, conviveu-se, na visão dessa geração, com a turbulência econômica, a aceleração no processo de mudança e a pressão por resultados. Observa-se, então, a ameaça da formação acadêmica como substituta da experiência como diferencial competitivo. Um dos entrevistados reforçou bem a idéia de que se deve reconhecer a hora de parar, de ceder o lugar.

É o que eu sempre digo: tem hora de chegar, de ficar e de partir. Porque os talentos que vão surgindo, e que vão ficando experimentados, eles têm que assumir. Você pega um rapaz empenhado no trabalho, com uma boa formação acadêmica, muitos com curso de pós-graduação e até de mestrado e doutorado [...], tem que dar um lugar para essas pessoas também, até para elas exercitarem os seus conhecimentos (**LP/Silenciosa-Líder**).

Para os líderes um pouco mais novos a mesma ameaça se fez sentir, ainda que não com a mesma intensidade. Os da Geração Baby Boom recordaram-se pouco dos anos 1960, um tempo ainda dedicado à infância. Foi nos anos 1970 que se consolidou uma identidade para a geração. Já mais no final daquela década, o contexto era marcado pela intensificação das atividades acadêmicas e sociais e pela descoberta sexual - pelo menos é essa a realidade descrita, como consta no QUADRO 18. Referindo-se aos anos 1980, recordaram-se do crescimento econômico no início da década, da estabilidade e dos ganhos financeiros temporários com o Plano Cruzado e do processo de abertura econômica a partir do Governo Collor.

A Geração X, por sua vez, também lembrou o fim da ditadura e o processo de democratização nos anos 1980. Seus integrantes queixaram-se, contudo, de que não se recordam facilmente de momentos ou marcos que considerariam representativos para a geração. Vendo-se como “alienados”, conforme explicitado quando da análise do indicativo auto-imagem, reconheceram ter vivido à margem dos acontecimentos sociais e políticos. De todo modo, também não destacaram quaisquer outros eventos de relevância, sejam culturais, esportivos ou outros, mencionando, apesar disso, o voto aos 16 anos, a Guerra do Golfo e o que chamaram de “quebra” da liberdade sexual em decorrência do advento do vírus HIV.

Ocorrências importantes para a minha geração? Complicado. Eu me considero um pouco à parte da minha geração. Eu acho que foi uma geração que não viu nenhuma guerra assim... Mesmo com a Guerra do Golfo. Talvez a Guerra do Golfo tenha até marcado a minha geração. Eu acho que votar foi uma coisa que deve ter marcado. O fato de votar com 16 anos foi uma coisa marcante. Eu lembro de discursos do Tancredo, quando teve lá a disputa com Maluf, ainda está bem na minha cabeça. Eu acho que a quebra da idéia de liberdade sexual marcou muito a minha geração, a AIDs, essas doenças novas. E a Internet (**E/X-Líder**).

Apesar da suposta alienação, conotação que não coincide com o que se discutiu no referencial teórico, disseram-se participantes do processo de *impeachment* do presidente Collor, já nos anos 1990. Mencionaram ainda o atentado de 11 de setembro, a difusão dos computadores e o crescimento no nível de exigência para a inserção no mercado de trabalho. Quanto à alienação, como visto, para Silva (1996) e Vargas (1999) o enfraquecimento das energias utópicas não deve ser associado necessariamente à mesma. Ao se analisar a juventude dos anos 1980, conforme sugestão dos autores, deve-se estar atento à clivagem observada e às dimensões utopia/pós-utopia que toma forma nessa década, a qual implica no fim do *futurismo*, da *fé na ideologia do trabalho* e do *apego ao prometeísmo*.

Já os computadores, especificamente, e a própria tecnologia digital foram vistos pelos líderes da Geração X como elemento de exclusão, porque

Eu acho que a Internet passou a ser difundida mais a partir de 95. A gente teve um aprimoramento muito grande em computadores pessoais. Isso foi na metade da década de 90, e isso foi um fator inclusive de exclusão. Se você não tivesse e-mail, as pessoas não te chamavam para as coisas. [...] Depois veio o celular, que é muito mais fácil. Eu acho que isso é uma coisa preponderante, a gente tem uma facilidade muito grande de se comunicar, que talvez não tivesse na geração do meu pai. As pessoas nem tinham telefone em casa (**E/X-Líder**).

E a participação no processo de *impeachment* foi apropriada como uma forma de engajamento sem consciência, motivada muito mais pelo movimento da sociedade como um todo do que por um ato deliberado e com clareza nos propósitos. Enfim, na visão dos entrevistados, a geração foi conduzida.

4.2.6.2 Imaginário dos profissionais de T&D: dos anos 1960 aos primeiros anos do século XXI

Quanto à visão dos profissionais de T&D entrevistados, depreende-se um contexto mais rico em detalhes no que diz respeito à evolução das atividades de que se ocupavam ou ocupam. A Geração Silenciosa reconstruiu os anos 1960 recorrendo a imagens de estabilidade e pleno emprego no início do período, e turbulência ao seu final, que foi marcado pelo movimento de maio de 1968 na França.

Eu acho que nessa época, quanta liderança não foi morta nessa época, muito em função disso. Eu acho que não só a liderança em empresa, no campo político, em qualquer setor, eu acho que essas lideranças foram abafadas. Até o contrário, as pessoas procuravam não aparecer muito. O aparecer muito era um risco. Isso afetava diretamente as empresas, o modo de comportamento das pessoas na empresa (**Y/Silenciosa-T&D**).

No terreno da gestão, conforme afiançaram, a década constituiu a era das Relações Industriais, em que as atividades relativas às pessoas se mantinham nos limites normativos, burocráticos e legais. Foi nos anos 1970 que localizaram a época áurea de T&D, com altos investimentos e pioneirismos por parte de alguns profissionais especialistas que definiram procedimentos e uma metodologia própria. Como consequência ao regime militar que, por um lado, desmantelou as universidades e reduziu a capacidade crítica da população e, por outro, protegeu o mercado, estimulou monopólios e impulsionou as instituições de formação, reconheceram mudanças muito lentas no período, além de abafamento das lideranças potenciais.

QUADRO 19

Contexto: fatos marcantes para as gerações (1b) - imaginário dos profissionais de T&D

Categoria	Contexto			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Gerações				
Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> turbulência de 1968 na França estabilidade pleno emprego Era das Relações Industriais: Recursos Humanos voltados para as questões burocráticas, legais e de contratação ênfase voltado para recrutamento e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> ditadura militar desmantelamento das universidades mercado protegido monopólios época áurea para T&D (Lei 6297/75) pioneiros em RH: pesquisa e definição de instrumentos e práticas de RH expansão das atividades de RH impulso à instituição de formação (Senac, Senai etc.) mudanças lentas lideranças abafadas 	<ul style="list-style-type: none"> estabilidade/ instabilidade início da década: crescimento, muitos projetos, estruturação de novas unidades Movimento das Diretas Já 	<ul style="list-style-type: none"> instabilidade: demissões, reduções das áreas de RH e das oportunidades. alteração nos vínculos de trabalho: autônomos e prestação de serviços alta exigência de especialização competitividade aceleração das mudanças descentralização nas empresas: “reporte” e geográfica
Baby Boom		<ul style="list-style-type: none"> “modismos” gerenciais facções distintas: grupos “do contra”, “paz e amor” e “burgueses” cerceamento à aquisição de valores e conhecimento predomínio do medo e do silêncio presença de “dedo duro” nas universidades 	<ul style="list-style-type: none"> aumento da exigência de mercado surgimento de novas idéias (modismos em RH) defasagem: teoria e prática ênfase nas atividades de acompanhamento (<i>coaching</i>) uso de técnicas de diagnóstico psicológico: foco no desenvolvimento (análise do potencial) modelo de gestão por competências 	<ul style="list-style-type: none"> ênfase na mudança da cultura organizacional privatizações maior conscientização dos trabalhadores persistência do antigo modelo autoritário na empresa prevalência de pessoas mais velhas em cargos de gestão conflitos de gerações nos programas de <i>trainees</i> valorização da formação acadêmica movimentos de terceirização (relação desigual entre contratante e terceiros) contrato de autônomos concordatas redução do quadro de pessoal crise na indústria formação de <i>holdings</i>
X			<ul style="list-style-type: none"> campanha Diretas Já eleição de Tancredo Neves eleição de Collor 	<ul style="list-style-type: none"> <i>impeachment</i> do presidente Collor

Durante praticamente 20 anos [1960/1970], mais ou menos, as mudanças foram muito lentas, as coisas não mudavam com o ritmo que mudam hoje. As coisas foram acontecendo de uma forma muito lenta, e não se exigia tantos desafios nem para as empresas. [...] Realmente, as coisas começaram a mudar, e mudar de uma forma mais acelerada. Foi de repente a mudança...o pessoal buscando estudar, desenvolver, buscando novas tecnologias (**Y/Silenciosa-T&D**).

Com a lei 6297/75 viveu-se, na visão desses profissionais um período áureo para o T&D, até os primeiros anos da década seguinte.

A reconstituição imagética que explicitaram para os anos 1980, expressa no QUADRO 19, caracterizou um início de década marcado por promessas de crescimento, estruturação e expansão de empresas através de novas unidades operacionais. Entretanto, demarcaram a década com a dualidade estabilidade/instabilidade, que se estendeu até o movimento pelas eleições diretas e a ascensão de Collor fecharem o período com novas expectativas. Nos anos 1990, porém, consolidaram-se fortemente a instabilidade e a fragilização do mercado profissional. Os profissionais de T&D localizaram, naquele período, grandes reduções nas áreas de RH das empresas, demissões, alterações substanciais nos vínculos de trabalho, além de altas exigências em qualificação e especialização, acirramento da competitividade, aceleração das mudanças em todos os níveis e descentralização das empresas, tanto geográfica como no “reporte”.

[...] os empregos foram acabando, principalmente recursos humanos. Eu lembro que um dia, na [nome da empresa], eu demiti dez pessoas da área de recursos humanos. Foi um negócio altamente frustrante para mim, pessoas que trabalhavam bem demais. Você conheceu a [nome do profissional]? O dia que eu demiti a [nome do profissional], até chorei. Falei: gente, uma profissional desse nível! (**S/Silenciosa-T&D**).

Ao que parece, para a Geração Silenciosa, as últimas décadas configuram-se por períodos alternados de crescimento/estabilidade e outros de restrições e instabilidade. Descreveram-se ciclos que culminaram com alterações substanciais nos vínculos de trabalho e na forma de se “fazer” RH dentro das empresas.

Os profissionais da Geração X demarcaram as décadas de 1980 e 1990 em torno do Movimento Diretas Já e de suas conseqüências mais imediatas: eleição e *impeachment* de Fernando Collor de Melo. Também eles, assim como os líderes dessa mesma geração, queixaram-se da falta de memória e de engajamento político. No universo pesquisado não se encontraram sujeitos que tenham se descrito como observadores participantes, mas sim, como meros espectadores.

Que eu me lembro? Do Collor, do *impeachment*, eu me lembro. Apesar de eu achar que quem estava lá, que era a minha geração, não sabia por que estava lá. Eu não sei se, na minha geração, faltou informação, ou se faltou busca pela informação. Foi uma geração muito desligada. Eu não sei se a geração anterior à minha também. Não é que não é desligada, acho que são outros interesses. Igual você está falando, internet, não sei o quê (**RC/X-T&D**).

Os profissionais de T&D da Geração Baby Boom ativeram-se tanto ao contexto mais geral como ao mais específico relativo à Gestão de Pessoas, particularmente ao T&D.

Dos anos 1960 recordaram-se quase nada. Da década seguinte, guardaram uma imagem em que predominam o silêncio e o medo. Distinguiram diferentes grupos de convivência, tais como hippies, guerrilheiros, burgueses e os não engajados politicamente. Como repercussão desse contexto, caracterizaram a década como um momento em que era complicada a aquisição de valores e conhecimento. Os *boomers* que freqüentaram universidade nos últimos anos daquela década descreveram uma realidade universitária marcada pela reivindicação e por clima de medo decorrente, entre outros fatores, da presença de “dedos duros” entre os estudantes.

Mostrando-se bem informados quanto às mudanças ocorridas nos anos 1980, expressas no aumento de exigências do mercado, na chegada de novos profissionais e em outras idéias e modismos que já haviam acenado no final da década anterior, reconheceram ter havido, no período, uma grande contraposição entre o avanço teórico e a lentidão nas práticas dentro das empresas. Enfatizaram, entretanto, os processos de acompanhamento de pessoal e o uso de técnicas psicológicas como ferramentas auxiliares nos processos de análise do potencial, visando ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento. Foi também nessa década que presenciaram as primeiras iniciativas de implantação dos modelos de gestão por competências.

Os integrantes dessa geração manifestaram concordância com a imagem construída pelos profissionais da geração anterior sobre a década de 1990, estampada como a das privatizações, concordatas, demissões, crises na indústria, terceirizações e persistência de um modelo de liderança ainda fortemente caracterizado como autoritário, mesmo porque predominavam, nas posições de maior poder das empresas, pessoas da Geração Silenciosa. Nessa perspectiva salientaram ainda a emergência dos conflitos de gerações, desencadeados principalmente pelos programas de *trainees*.

Isso até gerou uma polêmica grande, porque os gestores que já estavam no grupo se sentiram muito ameaçados. Porque foi dada uma atenção muito grande para esses meninos, eles chegavam com um segundo idioma, muitos deles já com projetos de pesquisa sendo desenvolvidos no CNPq, alguns com experiência internacional. Isso

abalou muito a estrutura. O nível de insegurança no início foi muito grande, porque quem estava já na ativa falava: esses meninos vão tomar o meu lugar. **(CM/B. Boom-T&D)**.

Mas foi também nesses anos que assistiram aos investimentos nas mudanças da cultura organizacional e ao aumento de consciência entre os trabalhadores. De toda forma, de algumas falas, como a reproduzida a seguir, abstraem-se um certo ceticismo e uma cautela quanto à evolução das técnicas e dos modelos teóricos, bem como uma crítica às novas gerações:

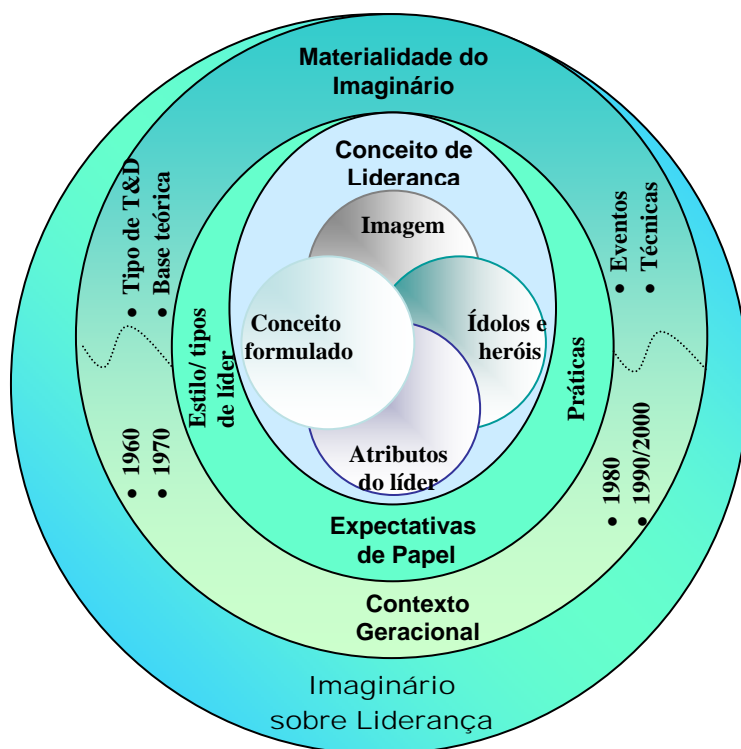
Eu acho isso, que com essa evolução, muita gente nova surgiu. Agora, eu continuo te falando, que muita coisa que eu leio, mudaram os nomes, botaram os nomes em inglês, mas tem o mesmo significado do anterior, sabe? [...] Então a turma nova que vem falando muito inglês, chamando alhos de bugalhos, eu continuo falando: gente, vamos ter o cuidado de não criticar coisas anteriores [...] **(DO/B. Boom-T&D)**.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso trilhado para desvelar o imaginário de época sobre liderança está representado no DIAGRAMA a seguir. Esse caminho percorrido teve como base a configuração descrita nos objetivos geral e específicos desta dissertação. As conclusões arroladas foram construídas a partir da acumulação ou superposição de categorias, as quais revelaram-se a cada passo. A partir dos objetivos específicos conduziu-se em direção à reunião de material bibliográfico que pudesse fundamentar e abrir perspectivas, visto que se tratou de uma primeira incursão na exploração do tema. Essa iniciativa contribuiu para se decompor os elementos constitutivos do imaginário geracional sobre liderança, chegando-se às categorias e subcategorias retratadas nesta pesquisa.

DIAGRAMA

Caminho percorrido para cartografar
o imaginário geracional sobre liderança



Inicialmente, parece óbvio, não se tinha esta categorização, porém já se antevia uma trajetória, um caminho que poderia levar às respostas que se buscava.

O objeto principal desta pesquisa foi expresso na indagação *Qual a influência do imaginário social sobre liderança nos procedimentos de T&D de líderes de organização?*. Essa indagação foi a materialidade do problema que serviu de ponto de partida. Desse marco em diante a preocupação foi de identificar na pesquisa bibliográfica os elementos norteadores e focos específicos que serviram de fundamento para se estruturar o roteiro de entrevista (ANEXO 1), o qual foi ordenado em perguntas que remetem aos objetivos específicos definidos.

Na medida em que se avançou na pesquisa bibliográfica, todo o esforço foi direcionado para estabelecer um recorte o mais preciso possível, pois a temática imaginário revelou-se abrangente e multifacetada conforme a área de conhecimento em que está fundamentada. Encontrou-se, então, o construto gerações que ao mesmo tempo circunscrevia o tema em um tempo, como delimitava um contexto histórico. Ultrapassado esse limite, buscou-se configurar um lugar social para se determinar mais claramente os depoentes a serem consultados. Chegou-se, então, a posição ocupada — líder ou profissional de treinamento e desenvolvimento (T&D) — dentro de organizações. A demarcação das décadas a partir dos anos 1960 justifica-se pela representatividade histórica e por uma razão bastante simples: as três últimas gerações de adultos inseriram-se no mercado de trabalho a partir desses anos.

Ao se estruturar esta dissertação procurou-se reproduzir e reconstruir o percurso trilhado. Após breve introdução, no segundo capítulo arrolaram-se os referenciais e pressupostos capazes de sustentar uma teoria sobre imaginário e gerações. O propósito foi demarcar com precisão o recorte que se pretendia. O terceiro capítulo tomou para si a tarefa de englobar as temáticas liderança e tecnologias de preparação de líderes, construtos centrais, num diálogo com autores abalizados. O quarto capítulo prestou-se à análise descritiva e reflexiva de uma experiência concreta, de um trabalho de campo sobre o objeto de pesquisa, utilizando-se do método de história oral temática.

A cartografia do imaginário geracional sobre liderança foi desenhada considerando-se que para a compreensão da temática central tornava-se necessário entender e construir o conceito e delimitá-lo dentro das correntes teóricas que o circunscreviam. Isolou-se, pois, o tema liderança como unidade central de análise, a partir do qual resgataram-se valores, crenças, atitudes, opiniões, conceitos e representações metafóricas a ele relacionados. Ao final, o que se buscou foi compreender suas influências sobre a tecnologia de T&D adotada nas três gerações pesquisadas.

Para tanto procedeu-se um levantamento retrospectivo das principais correntes teóricas e variáveis implicadas com os conceitos existentes, chegando-se às considerações que associam o fenômeno às características de personalidade do líder, aos comportamentos adotados por esses ou às variáveis contingenciais nas quais o fenômeno social ocorre. Justificava, portanto, discutir o fenômeno e confrontá-lo não só com as teorias formuladas, com as representações imagéticas, como ainda com a prática profissional corrente. Configurou-se, então, a primeira categoria analítica conceito de liderança, a qual materializou-se, nas narrativas orais, através das subcategorias imagem (auto e projetada), conceito formulado (elementos presentes e modelo teórico em que se enquadra), atributos do líder e ídolos/heróis (auto-atribuídos ou atribuídos por outros) representativos nas gerações. Cada uma delas se justifica respectivamente por remeter a como a geração se vê como líder e é vista pelas demais; a própria concepção de liderança presente em cada uma delas; os qualificativos que essas gerações enumeram como atributos do líder e por fim os modelos de autoridade ou liderança que introjetaram. Seguindo-se na intenção de se compreender o imaginário geracional sobre liderança fez-se ainda necessário responder aos dois objetivos específicos seguintes, que consistiam em identificar as ações próprias do estilo de gestão predominante em cada geração ou, em outras palavras, as práticas e estilos de liderança, correlacionando-as com as expectativas de papel geradas em decorrência da representação imagética das gerações. Têm-se aqui a segunda categoria analítica expectativas de papel com suas subcategorias estilo/tipos de líder e práticas de liderança. Ultrapassada a tarefa de mapear o imaginário chegou-se ao momento de se introduzir a tecnologia de T&D como variável que sofre interferência de todo esse contexto imagético. Tal esforço representa exatamente a materialidade da relação imaginário e liderança (terceira categoria), podendo ser reconhecida no tipo de treinamento narrado pelos depoentes, a base teórica que lhes dá sustentação, os eventos e técnicas descritos, em suas interfaces com o contexto geracional (quarta categoria) desdobrada nas décadas estudadas. O construto imaginário expressa-se, como visto, em representações, símbolos e imagens, como ainda nos ritos, mitos, ideologias e utopias e foram estes elementos que se buscou mapear.

Enfim, a partir da correlação entre os conceitos, as ações, as representações imaginárias, as expectativas de papel e os procedimentos de T&D, que foi possível elucidar se o sistema praticado pelos líderes é compatível com o idealizado nos modelos de gestão.

Durante o processo de coleta das narrativas orais contou-se, por um lado, com a disponibilidade integral dos sujeitos e, por outro, exigiu uma forma de condução marcada pelo retrocesso paulatino, já que de pronto as lembranças não eram resgatadas. Foi necessário que se trilhasse com o narrador, uma travessia por seu histórico de vida e dentro desse localizar a

temática central liderança. A cada nova narrativa, novos elementos eram acrescentados e tantos outros eram confirmados.

Para a análise de conteúdo, ordenaram-se as narrativas segundo os recortes gerações e posição ocupada. Procedeu-se a uma leitura flutuante de cada uma, com o propósito de sintetizar e abstrair os indicadores mais representativos trazidos por cada depoente. Esse trabalho resultou em sínteses das entrevistas, as quais compõem o ANEXO 2.

Portanto, partiu-se de pressupostos referenciados nos construtos teóricos de base. O escalonamento dos objetivos específicos, desde o projeto de pesquisa, já seguiu um padrão crescente e de superposição de conceitos que, tal como camadas, acoplam-se para revelar a totalidade imagética sobre liderança em seu recorte de gerações.

Isso posto, é possível tecer algumas considerações relevantes. O trabalho de campo e as referências teóricas levantadas confirmam que o processo de formação de líderes organizacionais sofre uma influência direta não só do contexto histórico imediato como de seu desdobramento numa *episteme* que inclui figurações imaginárias tais como valores, crenças, mitologias, ideologias etc.

Os conceitos e também os demais construtos nos quais se sustentam os modelos teóricos vigentes em cada época estão em estreita relação com as ideologias então dominantes e mesmo com o pensamento utópico, quando existente.

A própria organização social baseada no modelo geracional constitui em si uma representação imagética que determina papéis, expectativas e imagens próprias a cada faixa etária. Muito embora haja diferenças culturais, o modelo estratificado por grau etário é base de referência para muitas das práticas rituais ou quotidianas implícitas nas diferentes sociedades humanas. Do ponto de vista das gerações, portanto, nota-se um paralelo entre a sua hierarquização e o fenômeno de estratificação social, articulação essa que incidirá sobre a distribuição de papéis na sociedade.

As três gerações estudadas sob o viés do fenômeno liderança revelaram distintas qualificações no que se refere à incorporação de um imaginário de época, como também a demarcação de performances específicas e mesmo estereotípicas. Como exemplo das evidências, dentre outros aspectos, tem-se que, para a Geração Silenciosa, permanece uma imagem associada ao exercício autoritário da liderança e a uma estruturação baseada no poder central. Enquanto, por um lado, a Geração Baby Boom vem agregada a representações de contestação, resistência e transição, por outro a Geração X reveste-se de uma suposta “capa” de alienação

e, pelo qualificativo “jovem”, responde pela esperança ou decepção na reconstrução do futuro aos olhos das outras gerações.

Ao se tematizar imaginário, depara-se com um construto plurideterminado, multifacetado e que implica numa complexidade que desafia as ciências sociais, humanas, filosóficas e antropológicas, sem que se possa formular um conceito abrangente e definitivo. A partir da incursão dialógica com os autores, encontram-se paradoxos ou contradições, o que torna a configuração objetiva de seus referenciais fugidia. Em certa medida, constata-se ambivalência e mesmo descontinuidades na própria teorização dos autores estudados. Nesse sentido, a catalogação e a organização da materialidade do imaginário emergem de forma fractária. Em todas as gerações as representações imagéticas surgem de uma forma não sistematizada, os sujeitos re-significam sua experiência de maneira não totalizada, conforme foi possível constatar nos dados da pesquisa.

Em certa medida é de se esperar que o imaginário se configure, pela sua natureza, como provisório, parcial e não-totalizado. Contudo, a fragmentação em sua materialidade parece justificar-se por uma lógica que preserva a não-crítica e assegura a permanência das intenções no plano imagético. Ou seja, caso se consiga estabelecer na vida em geral um cotidiano totalizado, completo e estruturado, favorece-se o surgimento da consciência, abre-se espaço ao juízo crítico, ao passo que a representação fractária mantém suas nuances, seus claros e escuros e ao mesmo tempo pode conduzir a um fazer *presenteísta* e imediato, descomprometido com os efeitos de longo prazo. Nesse sentido, é provável que a própria representação fractária contribua para a alimentação do imaginário,- permanência das imagens e representações utópicas, “ideologizadas” e míticas -, associado a práticas desconectadas de suas implicações para os sujeitos em ação.

É possível, ainda, vislumbrar-se quase que um continuum na cartografia dos imaginários de época sobre liderança que presidem as *epistemes* dos anos 1960 a 1990 e suas travessias: utopias, autoritarismo (1964/1984), clivagem, perda das energias utópicas, o moderno e o pós-moderno e a instabilidade dos anos 1990.

No tocante à questão da liderança, discutiram-se três abordagens teóricas que, embora aparentemente diversas, sugerem relações de complementariedade, ou seja, ausência de dissonância cognitiva entre elas. Além do que, as representações imagéticas contidas em cada modelo teórico permanecem amalgamadas ao imaginário cotidiano e incluindo sua associação ao “dom” ou atributo inato. A pesquisa também deixou a descoberto que essas correntes teóricas imbricam a postulados ideológicos mobilizados pelo contexto social

vigente. Como evidência, percebe-se que cada um dos três tipos de lideranças analisados – Traços, Estilos e Contingenciais – pode ser instrumentalizado ideologicamente por determinadas tendências dominantes.

Em relação às técnicas de preparação de lideranças constatou-se que os sujeitos submetidos à formação, dentro do universo pesquisado, não discriminam a “ideologização” de seu aprendizado. Tampouco seus formadores têm clareza quanto às diferenças de abordagens de liderança e sua instrumentalização ideológica. Em certa medida se não todos, pelo menos a maioria dos instrumentos e técnicas descritos a partir do levantamento bibliográfico aparecem nominalmente nas narrativas, sobretudo, dos profissionais de T&D. É bem verdade que a enumeração das mesmas não segue uma cronologia e nem tampouco são incluídas dentro de um modelo teórico mais abrangente. Para os líderes é ainda menos nítida tal diferenciação, ainda que seja possível localizar também na fala desses, estratégias e técnicas de formação adotadas.

Os dados da pesquisa sugerem que as intervenções em T&D tendem à não sistematização ou quando muito a um planejamento focado na intervenção em si e não nas conseqüências de longo prazo ou mesmo nas estratégias do negócio, o que em certo sentido confirma a descrição feita ao se discutir tecnologia de T&D. A unanimidade relativa à afirmação de que inexistente preparação prévia para os líderes constitui provável comprovação de que se continua a valorizar muito pouco a capacitação dentro das organizações.

É possível verificar evidências nas narrativas orais que atestam uma transformação nas técnicas ao longo do tempo, tal como ocorre na referencial teórico. Fica mais ou menos nítido o enfoque *taylorista-fordista*, a influência sociotécnica, como também a do modelo japonês e, ainda, da abordagem estratégica com suas nuances. A noção de autonomia responsável não chega a ser nomeada, porém é “sentida” através do aumento da responsabilização do profissional pela maior qualificação, por a sua empregabilidade e elevação de exigências quanto à escolarização. Mesmo o modelo de gestão por competências é “sentido” como uma forma de pressão, visto que voltam a atenção para o indivíduo em detrimento da tarefa, como no modelo de qualificações, exigido-lhe que entregue mais do que o padrão.

Permanece, então, a pergunta sugerida por Gramsci⁴⁷ (*apud* RAMOS, 2002, p. 281): “pretende-se que existam sempre governados e governantes, ou pretende-se criar as condições em que a necessidade dessa divisão desapareça?”. Os narradores parecem sugerir que

⁴⁷ GRAMSCI, A. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

essencialmente nada mudou ao longo das décadas. De forma sutil críticas foram feitas ao uso e “abuso” na aplicação de técnicas e também advertências que evidenciam que a nomenclatura se alterou, mas as formas de intervenção em T&D permanecem as mesmas. Como visto, e mesmo aqui se tem a confirmação, a técnica é originalmente carregada tanto de um sentido *tecnotópico*, quanto *tecnofóbico*, como visto ao se discutir tecnologia e imaginário no referencial teórico. A ambigüidade da tecnologia parece refletir-se de um lado na negação da experiência por parte dos líderes, visto que não se recordam das vivências que tiveram ao longo de sua formação e na visão dos profissionais de T&D ela, a técnica, não se configura como escolha, mas algo que lhes foi imposto e sobre o qual não têm quaisquer controles.

Ainda parece relevante dizer que, no processo reflexivo de construção deste trabalho, algumas questões permanecem em aberto e constituem oportunidades para futuras pesquisas. Um dos prováveis objetos a ser focalizado, em outra oportunidade, poderá ser o referente à indagação: como percorrer a distância entre o discurso de fundação do imaginário dos formadores de líderes e o dos formados? A riqueza narrativa sobre o imaginário proferida pelos profissionais de T&D a propósito de seu trabalho e a aparente fragilidade discursiva dos líderes acerca de sua formação apontam alguns contrastes. Ao materializar seu imaginário através da narrativa de suas lembranças, cada qual a seu modo dá indicativos ou acusa a distância entre a teoria e a prática corrente. Também, como um trabalho exploratório, esta dissertação instiga a se buscar um outro viés possível no estudo das temáticas imaginário, gerações e liderança em si, abrindo oportunidades de se focar, por exemplo, como a materialidade do imaginário se processa no cotidiano das práticas gerenciais, para não dizer que há ainda uma possibilidade de se incluir os “liderados” como sujeitos de pesquisa. Ao que parece vários são os desdobramentos possíveis.

Para concluir, sem a pretensão de esgotá-la, retorna-se à idéia de que por trás de toda representação imaginária tem-se uma estrutura mágica a ser desvendada. Não se opera diretamente no mundo em que se vive, mas, em verdade, criam-se modelos ou mapas do mundo, que são usados para guiar os comportamentos. Confia-se que desvendar o mistério não significa, necessariamente, abrir mão do encantamento mas sim, concretizar os sonhos.

Fica a expectativa de que a presente pesquisa desperte o interesse de quantos estiverem envolvidos na tarefa de ajudar as pessoas - líderes e liderados - a ter vidas melhores, mais proficuas e plenas, e traduza a intenção de se dedicar tempo e esforço para tornar realidade os sonhos de outras pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, H. W. Considerações sobre a tematização social da juventude no Brasil. *Juventude e contemporaneidade - Revista Brasileira de Educação*. São Paulo: ANPED, 1998. p. 25-36, 1998.
- ALVES, Rubens. *Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras*. 10.ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- ARAÚJO, R. M. Lima. As novas “qualidades pessoais” requeridas pelo capital. *Revista do NETE – Trabalho e Educação*, jan./jun. 1999.
- ARIÈS, Philippe. Gerações. In: ENCICLOPÉDIA Einaudi. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, 1997. v. 36, p. 353-359.
- AUTRY, James A. *et al. Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo*. São Paulo: Cultrix, 1994. 257 p.
- BANDLER, R.; GRINDER, John. *A estrutura da magia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977. 270 p.
- BASTOS, O . P. M. Diagnóstico e Avaliação de T&D: processo de T&D. In: BOOG, G. G. (Org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 137-164.
- BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Campus, 1996.
- _____. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 235 p.
- _____. A nova liderança. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 31-46.
- BENNIS, W.; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988. 197 p.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.
- BESSONE, Tânia M. T.; QUEIROZ, Tereza A. P. *América Latina: imagens, imaginação e imaginário*. Rio de Janeiro: Edusp, 1997. 755 p.
- BÍSCARO, A. W. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, G. G. (Org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 209-237.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *O novo grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1980. 315 p.
- BLANCHARD, K. Virando ao contrário a pirâmide organizacional. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões estratégicas e práticas para uma nova era*. 5.ed. São Paulo: Futura, 1996. p. 99-103.
- BLEGER, J. *Psico-higiene e psicologia institucional*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.
- BOLT, James. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 2004. p. 169-180.

- BOSI, I. *Memória e sociedade: lembranças de velhos*. São Paulo: T.ª Queiroz, 1987. p. 402.
- CARVALHO, José Carlos P. *Imaginário e mitologia: hermenêutica dos símbolos e estórias da vida*. Londrina: Ed. UEL, 1998. 409 p.
- CARVALHO, L. C. F. T&D estratégicos. In: BOOG, G. G. (Org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 65-84.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1982. 418 p.
- CONGER, Jay. Quem é a geração X?. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 63-79.
- COREY, G.; COREY, M. S. *Técnicas de grupo*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. 254 p.
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: TOMASI, A (Org.) *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papirus, 2004. 160 p.
- DAÓLIO, Luiz Carlos. *Perfil & competências: retrato dos executivos, gerentes e técnicos*. São Paulo: Érica, 2004.
- DIAS, L. *Anos 70: enquanto corria a barca*. São Paulo: Senac, 2003. 360 p.
- DOLABELA, Fernando. *A vez do sonho*. São Paulo: Cultura, 2000.
- DRUCKER, Peter F. Introdução: rumo à nova organização. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 1997.
- _____. *O líder do futuro: visões estratégicas e práticas para uma nova era*. 5.ed. São Paulo: Futura, 1996. 316 p.
- DURAND, G. *As estruturas antropológicas do imaginário*. São Paulo: Martins Fontes. 551 p.
- _____. *A imaginação simbólica*. São Paulo: Cultrix, 1988. 114 p.
- _____. *Campos do imaginário*. Lisboa: Piaget, 1996. 284 p.
- _____. *O imaginário: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2001. 122 p.
- EISENSTADT, S. N. *De geração a geração*. São Paulo: Perspectiva, 1976. 308 p.
- ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional. São Paulo: Encyclopædia Britannica do Brasil Publicações, 1982.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1974.
- _____. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1992.
- FARES, J. A.; BUSCH, M. Desenvolvimento de dirigentes. In: BOOG, G. G. (Org.). *Manual*

- de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 379-402.
- FERREIRA, A. C. *Imaginário religioso e modos de vida urbana: experiência da juventude católica em Belo Horizonte - MG, anos 80*. 2002. 185 f. (Tese Doutorado m Ciências da Religião) - Faculdade de Filosofia e Ciências da Religião, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2002.
- FILION, Louis Jacques. Prefácio. In: DOLABELA, F. *A vez do sonho*. São Paulo: Cultura, 2000.
- FISCHER, Tânia. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1997. 207 p.
- FLEURY, A. ; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.
- FRANCO, M. L. *O que é análise de conteúdo*. São Paulo: PUC, 1986. Texto de circulação interna.
- FRANCO Jr. H. *Cocanha: história de um país imaginário*. São Paulo: Cia. das Letras, 1998.
- FRANÇA, Júnia Lessa. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 6.ed. rev. Ampl. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003. 230 p. (Coleção Aprender, 15).
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./ago. 1995.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GREENLEAF, R. K. The Robert R. Greenleaf Center for servant-leadership. *Who was Robert K. Greenleaf?* Indianápolis: Disponível em: <<http://www.greenleaf.org/leadership/servant-leadership/Robert-K-Greenleaf-Bio.html>>. Acesso em: 04/01/2004.
- HOFSTEDE, G. Prefácio. In: BARROS, B. Tanure. *Gestão à brasileira*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ISER, Wolfgang. *O fictício e o imaginário: perspectiva de uma antropologia literária*. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1996. 366 p.
- JAWORSKY, Joseph. *Sincronicidade: o caminho interior para a liderança*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- JOHNSON, Steven. *Emergência: a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 229 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997. 215 p.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios de administração*. São Paulo: Pioneira, 1978. v.2
- KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de

Janeiro: Campus, 2000. 163 p.

_____. Chaves para o sucesso. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-30.

_____. Os líderes necessários. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 47-54.

KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. São Paulo: Campus, 1997.

LAPIERRE, L. (Coord.). *Imaginário e liderança na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. v.1, 301 p.

LAPLANTINE, F.; TRINDADE, L. *O que é imaginário?* São Paulo: Brasiliense, 1997. 82 p.

LE GOFF, J. *O imaginário medieval*. Lisboa: Estampa, 1994. 367 p.

LEITE, I. A. *Eu te darei o céu: e outras promessas dos anos 60*. São Paulo: Ed. 34, 2004. 120 p.

LEOCÁDIO, N. *O processo de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Summus, 1982. 290 p.

LEVITT, Theodore. *Repensando a gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 133 p.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. (Org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 15-33.

MANDELLI, Pedro. *Muito além da hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Makron Books, 1996. 219 p.

MARRA, T. M. O encantador de marajás. In: COSTA, C. B. da; MACHADO, M. S. K. (Orgs.). *Imaginário e história*. São Paulo: Paralelo, 1999. p. 97-128.

MARTINS, L. A “geração AI-5” e maio de 68: duas manifestações intransitivas. Rio de Janeiro: Argumento, 2004. 167 p.

MATTOS, Ruy A. *Gerência e democracia nas organizações*. Brasília: Livres, 1988. 229 p.

MCCALL, Morgan W.; HOLLENBECK, G. *Desenvolvimento de executivos globais*. São Paulo: Bookman, 2003.

McKINSEY & CO. Como evoluem os executivos. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 85-92.

MEDEIROS, Ethel B. *Medidas psico & lógicas: introdução à psicometria*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999. p. 287.

MEIHY, J. C. S. B. *Manual de história oral*. 4.ed. São Paulo: Loyola, 2002. 246 p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO. Secretaria de Educação Fundamental.

- Parâmetros curriculares nacionais. temas transversais.* Brasília: MEC/SEF, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização.* São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.
- MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.* Rio de Janeiro: Record, 2002. 256 p.
- NANUS, Burt. *Liderança visionária.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NOWACK, Kenneth; WIMER, Scott. Como mudar seu executivo. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos.* São Paulo: Publifolha, 2002. p. 93-98.
- PELLEGRINI, T. *Gavetas vazias: ficção e política nos anos 70.* São Paulo: Ed. UFSCar, 1996. 192 p.
- PENA, F. *A perna coxa da tecnologia: fantasias totalitárias dos naufragos da polissemia na cibercultura.* Belo Horizonte: Intercon 2003. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pena-felipe-perna-coxa.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2004.
- PENTEADO, J. R. Whitaker. *Técnica de chefia e liderança.* São Paulo: Pioneira, 1978. 243 p.
- PIZARRO, P. R. G. Apresentação. In: LEOCÁDIO, N. *O processo de desenvolvimento gerencial.* São Paulo: Summus, 1982. p. 9.
- PONTUAL, M. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, G. G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento.* São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo para o futuro.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RAMOS, Marise Nogueira. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2002.
- RENESCH, J. Introdução: compromisso com uma mudança contextual. In: _____. (Org.). *Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo.* São Paulo: Cultrix, 1994. p. 13-17.
- REY, F. G. *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios.* São Paulo: Pioneira, 2002. cap. 3, p. 126-159.
- RIBEIRO, Gustavo Lins. *Tecnotopia versus tecnofobia: o mal-estar no século XXI.* Brasília: CESPE/UnB, 1999. 15 p.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSSETTI, José Paschoal (Coord.). *Pesquisa de tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil, 2001/2002.* Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002.
- ROUANET, Paulo S. *Imaginário e dominação.* Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978. 114 p.
- RUIZ, Castor B. *Os paradoxos do imaginário.* São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003.
- SAMPSON, A. *O homem da companhia: uma história dos executivos.* São Paulo: Cia. das Letras, 1996.

- SCHIRATO, N. A R. *O feitiço das organizações*. São Paulo: Atlas, 2000. 168 p.
- SCHMIDT, J. P. *Juventude e política no Brasil: a socialização política dos jovens na virada no milênio*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001. p. 369.
- SELLTIZ, C. *et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SENGE, Peter *et al. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SENNET, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999. 204 p.
- _____. *Autoridade*. Rio de Janeiro: Record, 2001. 270 p.
- SHIROMA, Eneida O. O modelo japonês e o debate sobre qualificação e controle da força de trabalho. *Perspectiva - Revista do Centro de Ciências da Educação*, Florianópolis, v. 1, n. 1., 1983.
- SILVA, J. M. *Anjos decaídos: futuro e presente na cultura brasileira*. Porto Alegre: Sulina, 1996. 302 p.
- _____. *As tecnologias do imaginário*. Porto Alegre: Sulina, 2003. 111 p.
- SOUSA, T. P. J. *Reinvenção da utopia: a militância política de jovens nos anos 90*. São Paulo: Hacker Editores, 1999. 232 p.
- STIGLITZ, J. E. *Os exuberantes anos 90: uma nova interpretação da década mais próspera da história*. São Paulo: Cia. das Letras, 2003. 391 p.
- SWAIN, Tânia N. Você disse imaginário? In: _____. (Org.). *História no plural*. Brasília: Ed. UNB, 1994. p. 43-67.
- TEIXEIRA, José E. *Gerentes, vampiros e ideologia*. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998. 212 p.
- TOMASI, A. (Org.). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papyrus, 2004. 160 p.
- ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. *Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VARGAS, Christian. Os anjos decaídos: uma arqueologia do imaginário pós-utópico; as canções da Legião Urbana. In: COSTA, C. B.; MACHADO, M. S. K. (Orgs.). *Imaginário e história*. São Paulo: Paralelo, 1999. p. 171-205.
- VERLINDO, J. A S. *O imaginário social*. Caxias do Sul: Educs, 2004. 129 p.
- ZAERUCHA, J. *Frágil democracia: Collor, Itamar, FHC e militares (1990-1998)*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000. 333 p.

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Respondentes: **Líderes de organização**
Profissionais de T&D

Rapport

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa. Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa (reforçar a idéia que não se trata de avaliar o grau de conhecimentos que possui sobre o assunto);
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si;
- ✓ Obter autorização por escrito.

I – Dados do Projeto Nome: Pesquisador: Orientador: Instituição:	II – Identificação do Depoente Nome: Endereço: Gênero: Formação escolar:	III – Dados do Contato Indicação: Data do contato: Forma do contato: Data da entrevista: Local da entrevista: Entrevistador:
---	---	---

Idade	<input type="checkbox"/> Até 40 anos	<input type="checkbox"/> 41 a 59 anos	<input type="checkbox"/> >= 60 anos
Função	<input type="checkbox"/> Líder		<input type="checkbox"/> Profissional de T&D
Cargo (atual ou último):			
Tempo de atuação como líder ou em T&D	<input type="checkbox"/> Até 2 anos	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos
	<input type="checkbox"/> De 11 a 20 anos	<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos	<input type="checkbox"/> > 30 anos
I. Área(s) de atuação:			
II. Escolaridade:			
<input type="checkbox"/> 2º Grau completo	<input type="checkbox"/> 3º Grau incompleto	<input type="checkbox"/> 3º Grau completo	
Latu Sensu <input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Pós-graduação	<input type="checkbox"/> MBA	
<input type="checkbox"/> Outro(s)	_____		
Stricto Sensu <input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Mestrado Profissional	<input type="checkbox"/> Doutorado	
<input type="checkbox"/> Outro(s)	_____		
<input type="checkbox"/> Palestras	<input type="checkbox"/> Seminários	<input type="checkbox"/> Cursos de Formação	
<input type="checkbox"/> Outro(s)	_____		

Perguntas	Temas/Objetivos								
<ol style="list-style-type: none"> Narre sua trajetória profissional identificando posições ocupadas, datas, empresas e os fatos mais relevantes Houve algum momento específico que você considere importante para a sua carreira? O que aconteceu? Quando? Por que? A que estão associadas as grandes mudanças ocorridas em sua carreira? (Crises econômicas? Política governamental? Exigências do mercado? Como isso aconteceu?) O que de mais importante aconteceu em sua carreira profissional? 	<p>Trajетória Profissional</p> <p>Contexto</p>								
<ol style="list-style-type: none"> Conger (2002) classifica as três últimas gerações de adultos como segue. Em quais delas você se situa? (explicar brevemente as considerações do autor) <table border="1" data-bbox="165 451 896 630"> <thead> <tr> <th>Denominações</th> <th>Nascimento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Geração Silenciosa - “burocratas”</td> <td>Entre 1925 e 1942</td> </tr> <tr> <td>Geração Baby Boom - “yuppies”</td> <td>Entre 1943 e 1964</td> </tr> <tr> <td>Geração X - “slackers”</td> <td>Entre 1965 e 1981</td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> Você poderia relatar o que pensa a respeito, quais as diferenças e semelhanças que distingue entre estas gerações? O que você acha de sua geração? E das outras duas mencionadas? Pensado especificamente sobre nosso tema central, Liderança, como você confia que estas gerações posicionam/comportam-se? Você poderia dar algum exemplo? Quais são/foram os ídolos e heróis mais representativos para sua geração? Quais são os marcos/acontecimentos, mundiais e nacionais, mais representativos para a sua geração e que têm relação com nosso tema central Liderança? O que de mais importante, na visão de sua geração, aconteceu no âmbito do trabalho pós anos 60 e que se relaciona com o tema Liderança? Pense em alguém, do cenário nacional, que, em sua opinião, representa um modelo de líder para a sua geração. Descreva essa pessoa. Em sua opinião, por que motivo essa pessoa é (ou foi) líder? E no cenário mundial? Em sua opinião, por que motivo essa pessoa é (ou foi) líder? Pense em cinco líderes nacionais, de todos os tempos, que, em sua opinião, representam esta maneira de pensar de sua geração. O que existe de comum entre eles que os distinguem como líderes? Como você os hierarquizaria (do mais ao menos)? Qual o critério usado? Em sua visão o que pensa a sua geração sobre liderança, líder e liderar? Sua opinião sobre o que é ser líder, sobre o conceito de liderança e sobre o ato de liderar difere da opinião de sua geração? Se positivo, em que? Você sempre pensou deste modo acerca destes temas? Na sua visão quais são os atributos essenciais que caracterizam a liderança ou definem um líder? O que garante o sucesso de um líder? Que tipo de líder você mais admira? Você percebe alguma diferença quanto ao posicionamento (modo de pensar, práticas, atributos etc) acerca do que é liderança, entre sua geração e a que a precedeu e/ou sucedeu? Que ações/práticas, em sua opinião, são próprias do estilo de gestão predominante em cada geração? 	Denominações	Nascimento	Geração Silenciosa - “burocratas”	Entre 1925 e 1942	Geração Baby Boom - “yuppies”	Entre 1943 e 1964	Geração X - “slackers”	Entre 1965 e 1981	<p>Liderança e Gerações</p> <p>Objetivo 1 Objetivo 3</p>
Denominações	Nascimento								
Geração Silenciosa - “burocratas”	Entre 1925 e 1942								
Geração Baby Boom - “yuppies”	Entre 1943 e 1964								
Geração X - “slackers”	Entre 1965 e 1981								

Perguntas	Temas/Objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Você se considera um líder? 2. Quais são/foram suas práticas de gestão? O que fundamenta/fundamentou essas práticas? 3. Como você se tornou um líder? Houve algum treinamento ou preparação específica para tal? Se positivo, o que contribuiu para sua formação (relacione eventos, fatos etc)? 4. Quais são as principais atribuições e resultados esperados da sua posição (líder)? 5. Como você avalia o seu grau de preparação para os desafios da sua carreira como líder (atribua uma nota de 0 a 10)? 6. Quais são os seus pontos fortes como líder? 7. Como as empresas nas quais você trabalhou/trabalha preparam ou prepararam seus líderes? (cite as técnicas utilizadas, eventos, iniciativas diversas etc) Procure ordená-las por data ou períodos. 8. Na sua opinião houve mudanças na forma de preparar os líderes? Se positivo, quais? 9. Você tomou iniciativas isoladas, isto é, independentemente da sua empresa, para a sua preparação? Quais? 	<p>Processo de preparação de líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somente para os líderes: <p style="text-align: center;">Objetivo 2 Objetivo 3 Objetivo 4</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como e quando você passou a se dedicar à capacitação/preparação de lideranças? 2. Quais são/foram suas práticas com esse fim? 3. O que fundamentou ou fundamenta essas práticas profissionais? 4. As empresas pelas quais você passou adotam/adotavam que práticas voltadas à preparação de seus líderes? Quais? (descreva-as por períodos ou datas) 5. Você identifica mudanças representativas, ao longo do tempo, em suas práticas ou na das empresas em que você trabalha/trabalhou a propósito desse tema (situe datas/marcos, natureza das mudanças etc)? Se positivo, a que você atribui essas mudanças? 6. Como você analisa essas mudanças sob a perspectiva das três gerações (Silenciosa, Baby Boom e X)? 7. Você distingue algum tipo de mudança nas práticas de liderança nessas gerações? Se positivo, quais? 	<ul style="list-style-type: none"> • Somente para os profissionais de T&D: <p style="text-align: center;">Objetivo 2 Objetivo 4</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Há alguma coisa importante que, do seu ponto de vista, não foi abordada nesta entrevista? 	

ANEXO 2 - SÍNTESES DAS NARRATIVAS ORAIS

• Geração X

Identificação: R/X-Líder					
Peculiaridades:					
<ul style="list-style-type: none"> • Idade: 33 a • Estado civil: solteira 		<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade: Direito (1995) • Sexo: feminino 			
Carreira					
<ul style="list-style-type: none"> • Início: 1992 • Cargo de liderança: 1999 aos 28 anos • Cargos inicial: Estagiário • Cargo atual/último: Gerente 		<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: SEAM, Crediminas • Áreas atuação: Jurídica 			
Imaginário Geracional					
Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas Gestão Enumeradas		Categorias de Análise Presentes	
<ul style="list-style-type: none"> • Função: acompanhar e monitorar, distribuir tarefas, dar direção, cobrar • Liderança e legitimidade • Se exemplo e parâmetro • Atributos: ética, conhecimento, equilíbrio, saber fazer • Surgem naturalmente • Componente situacional • Influência 		<ul style="list-style-type: none"> • Reunião • Telefone • Análise de documentos 		<ul style="list-style-type: none"> • Prática • Conhecimento • Ética • Valor • Competência • Percepção • Habilidade • Cooperação • Mudança • cultura 	
Tipos de líderes mencionados	Outras Temas/Expressões Usadas				
<ul style="list-style-type: none"> • líder ditador • líder legítimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafio diário • Garra • Oportunidade • Fazer bem feito • Comprometimento • Grau intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Correria • Correr atrás • Princípio • objetivo comum 			
Décadas					
<ul style="list-style-type: none"> • Poucas lembranças. • 1980/1990: Fim da ditadura, <i>impeachment</i> Collor. 					
Gerações	Silenciosa	Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • legitimação pelo cargo • resistentes • princípios e premissas sólidos 			
	Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • contestadora 			
	X	<ul style="list-style-type: none"> • Alienada • Comprometimento profissional • Perspicácia • Correr a trás • Perfil mais técnico • Vida pessoal x vida profissional • Trabalho como fundamental • Individualistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se lembra • “meu irmão” • Religiosos: Jesus Cristo e Gandhi • Políticos: FHC 	<ul style="list-style-type: none"> • não houve • pós: módulos temáticos 	

Identificação: E/X-Líder

Peculiaridades:					
• Idade: 27 a	• Escolaridade: Técnico Eletrônica (94)	• Pai hippie			
• Estado civil: casado	/Letras (em curso)	• Sexo: masculino			
Carreira					
<ul style="list-style-type: none"> • Início: 1995 (aos 18 anos) • Cargo de liderança: 1998 aos 21 anos • Cargos inicial: Estagiário • Cargo atual/ último: Gerente Comercial 		<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Máster Security, Nucleo RH • Áreas atuação: Segurança Eletrônica, Comercial, Revisão • Permanência por curtos períodos 			
Imaginário Geracional					
Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas Gestão	Categorias de Análise		
<ul style="list-style-type: none"> • Atributos: comunicação, conhecimento técnico, improvisação • “fazer por você e não para você” • direcionar pessoas para um objetivo • começar de baixo • carisma • destaque 		<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Site • Folder • Orçamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico • Formação acadêmica • Instituições • Autoritário • Empatia • Liberdade • Inteligência emocional • Qualidade • Prática • Democracia 		
Tipos de líderes	Outras Temas/Expressões Usadas				
<ul style="list-style-type: none"> • líder carismático • líder social • líder nato 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade • Boom da segurança • Comunicação • Terceirização • Prestação serviços • Custo • Cidadania • Julgamento • Retórica • Estratégias • Funcionalidade • Comunicação de massa 	<ul style="list-style-type: none"> • empréstimo bancário • cheque especial • visão mercado • status • literatura, arte, musica • influência • gestão pessoas • idolatria • elite financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial • Relacionamento pessoal x capacidade técnica • Concorrência • Dolarização • Hobby • Acumular capital • Vocação • Hegemonia • Elite intelectual 		
Décadas					
<ul style="list-style-type: none"> • 1980/1990: voto aos 16 anos, Guerra do Golfo, computador (fator de exclusão) • 1990/2000: Atentado de 11 de setembro, quebra liberdade sexual (AIDS), Internet, celular, disponibilidade de emprego x formação acadêmica, especialização 					
Gerações	Silenciosa	Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • patriarcal: primeira e ultima palavra 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes: Chiquinha Gonzaga 		<ul style="list-style-type: none"> • patrimonialismo
	Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • + social (comunicação) • + acesso para o liderado 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes/cultura: Beatles, Led Zepelin, Black Sabbath, Rolling Stones 		

X	<ul style="list-style-type: none"> • aberta • participação nas decisões • empatia • outorgar • disponibilidade • prestatividade • + aberta • capacidade profissional • fazer o que gosta • ter prazer • geração esperança ou decepção • trabalho = realização 	<ul style="list-style-type: none"> • Negócios: Silvio Santos, Roberto Marinho, Bill Gates • Política: Collor • Artes: Cazuza, Ayrton Senna 	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve 	<ul style="list-style-type: none"> • direcionamento • outorgar • buscar proximidade • dominar processos • identificar talentos • promover soluções
---	---	---	---	--

Identificação: C/X-T&D

Peculiaridades:							
<ul style="list-style-type: none"> Idade: 28 a Estado civil: casado 		<ul style="list-style-type: none"> Escolaridade: 3º Grau (Psicologia/2001) Sexo: feminino 					
Carreira							
<ul style="list-style-type: none"> Início: 2001 (aos 25 anos) Cargos inicial: Estagiário Cargo atual/ último: Analista de RH 		<ul style="list-style-type: none"> Empresas: BHTRANS, D&M Áreas atuação: Informática, Gestão de Pessoas Permanência por curtos períodos 					
Imaginário Geracional							
Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas Gestão		Categorias de Análise			
<ul style="list-style-type: none"> Atributos: começar de baixo, liberdade, criatividade, valorização (mercado, produto, mão de obra) influência Agente de mudança 		<ul style="list-style-type: none"> Estilo de liderança Diálogo Respeito Transparência Carisma 		<ul style="list-style-type: none"> planejamento estratégico ISO 		<ul style="list-style-type: none"> Competências qualidade autoritária cultura liberdade experiência 	
Tipos de líderes		Outras Temas/Expressões Usadas					
<ul style="list-style-type: none"> líder autoritário líder aberto 		<ul style="list-style-type: none"> Informática Sistemas Desenvolvimento Projetos Consultoria Status Sindicalismo RH = Apoio x Estratégico 		<ul style="list-style-type: none"> gestão mudanças resultados diretriz nível estratégico globalização empresa pública processos de RH 		<ul style="list-style-type: none"> economia mista multinacional politicagem limites rígidos negócio papel equipes 	

Décadas

1980/1990: processo de democratização (Eleição Tancredo), <i>impeachment</i> de Collor,					
Gerações	Silenciosa	Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
	Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> autoritarismo/submissão manda quem pode ordem/mandar 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> não havia 	<ul style="list-style-type: none"> mandar fazer
	X	<ul style="list-style-type: none"> calma, serena, deixa estar para ver como fica 	<ul style="list-style-type: none"> idealista + tecnológica desenvolver tutoria diálogos democráticos tem visão 	<ul style="list-style-type: none"> Artes: Caetano, Cazusa, Engenheiros do Hawai Business: Bill Gates, Jack Welch, Antônio Ermírio de Moraes Política: Lula <p>Obs. Lembra mais facilmente de marcas, não de pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> para quem já era ocupante trainee = estagiário Programa de desenvolvimento gerencial e equipe Base antropológica Treinamento técnico Workshop Palestras Programas modulares Técnicas vivenciais DG Simulações Cases Acontece com mais intensidade Base sistêmica

Identificação: RC/X-T&D**Peculiaridades:**

- Idade: 27 a (1976)
- Estado civil: casado

- Escolaridade: 3º Grau (Psicologia/1999)
- Sexo: feminino

Carreira

- Início: 1994 (aos 18 a)
- Cargos inicial: Estagiário
- Cargo atual/ último: Analista de RH

- Empresas: Nucleo RH, Crediminas
- Áreas atuação: Vendas, Gestão de Pessoas

Imaginário Geracional

Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas Gestão		Categories de Análise
<ul style="list-style-type: none"> • Influência • Posição ≠ liderança • Responsabilidade • Liderança circunstancial • Empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • gerente ≠ líder 	<ul style="list-style-type: none"> • intranet • avaliação de potencial • avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia • percepção • ideologia • poder • experiência • competência • capacidade • atitude • conhecimento • qualificação • habilidade • conhecimento do negócio • valores 	
Tipos de líderes	Outras Temas/Expressões Usadas			
<ul style="list-style-type: none"> • líder positivo • líder espontâneo 	<ul style="list-style-type: none"> • critério técnico • feedback • desenvolvimento • convivência • conflito de gerações • mudanças rápidas • autodesenvolvimento • prática 	<ul style="list-style-type: none"> • profissionalismo • discurso • união • igualdade • história oral • informação • status • gestão de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • mercado • recursos • devolutiva • papel • visão ampla • criatividade • decisão • sabedoria 	

Décadas

- 1980/1990 campanha pelas diretas, *impeachment Collor*

Gerações		Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão	
		Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • presença de + líderes • conservadores • românticos • > capacidade de mobilização • poder de posição • liderança inata • especialistas 		<ul style="list-style-type: none"> • não havia • tempo de serviço • prata da casa • gratidão • pós promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • prática (autoritária) ≠ discurso (democrático)
		Baby	<ul style="list-style-type: none"> • poucos líderes presentes • crítica mas formulada • irreverência 		<ul style="list-style-type: none"> • qualificação profissional 	
X	<ul style="list-style-type: none"> • + pressa, + afoita • presença de + líderes • crítica • falta paciência • coragem para o risco • geração desligada • “não pode” 	<ul style="list-style-type: none"> • Política: Aécio Neves <p>Obs.: dificuldade para se recordar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha ainda pelo tempo • Pós promoção • Qualificação e estratégia • Suporte gerencial • Universidade • Módulos • Comportamental • Aula expositiva • Estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> • mobilizar • ser referência 		

• Geração Baby Boom

Identificação: D/B. Boom – Líder

Peculiaridades:			
• Idade: 45 a	• Escolaridade: Economia (Unicamp)	• Sexo: masculino	
<p style="text-align: center;">Carreira</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Início: 1986 (mercado hoteleiro, aos 10 anos) • Cargo de liderança: 1986 aos 27 anos • Aposentadoria: • Cargos inicial: Recepcionista • Cargo atual/último: Gerente Operações 		<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Faculdade de Americana, UNIP, SENAC, SP Hilton, Newport Hotel, Viracopos • Áreas atuação: Hotelaria, Acadêmica, Pesquisa 	
Imagário Geracional			
Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas Gestão Enumeradas	Categorias de Análise Presentes
<ul style="list-style-type: none"> • Atributos (conhecer, fazer) • gerente = técnico de futebol • saber fazer • objetivo comum • virtude, dom nato • liderança = cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • implica em submissão • iniciativa • bom senso • habilidade política 	<ul style="list-style-type: none"> • vídeo conferência • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação acadêmica • Experiência • Ritual • Experiência • Habilidades • Conhecimento • Cultura • Memória
Tipos de líderes	Outras Temas/Expressões Usadas		
<ul style="list-style-type: none"> • líder nato • liderança natural • líder de classe • líder de time • líder de escola 	<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra intelectual • Conhecimento idioma • Especialização • Tecnologia • Força interna x externa • Depto pessoal • Responsabilidade x benefícios • Iniciativa privada • Horizonte de carreira • Procedimento • Empreendimento • “Minha pessoa” • ideal revolucionário • excelência 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirismo • Manancial técnico • Estabilidade • Agregar valor • Plano cruzado • protocolo • Contingente • Titulação • Inovação • Potencial • Dialética • mérito • Estratégia • Socialismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia • Tecnologia • Informática • Delegação • Moldava • Motivo • Ranking • status • reporte • funções • norma • automação • vocação nata • transformação • ideal pacífico

Décadas

- 1960/1970: copa 66 (TV), ditadura militar, desbunde, vida acadêmica – social – amorosa e sexual,
- 1980/1990: João Figueiredo (processo de democratização), Crescimento econômico, Plano Cruzado (estabilidade, ganhos financeiros), abertura econômica governo Collor
- 1990/2000: 97 experiência de autogestão

Gerações	Silenciosa	Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • centralização • receio de tomar decisões 			<ul style="list-style-type: none"> • tempo de permanência • formação na prática

Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • cumprir metas • virar-se sozinho • confiança • insegurança • instabilidade • romantismo • rigor acadêmico • objetivos românticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes/cultura: Mutantes, Jim Morison, The Clash, Godart, Win Wenders, Henfil, Betinho, Paulo Francis, Milton Nascimento, Beto Guedes, Lô Borges • Literatura: Baudelaire, Rimbaud • Negócios: Celso Furtado 		<ul style="list-style-type: none"> • observar o subordinado • foco resultado
X	<ul style="list-style-type: none"> • + conhecimento • + titulação • + preparada academicamente • potencial • domínio de tecnologia • descentralizada • geração virtual • automação 			

Identificação: DO/B. Boom–T&D

Peculiaridades:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Idade: 56 a (1949) • Estado civil: casado | <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade: Psicologia (UFMG – 70/75) • Sexo: feminino |
|--|---|

Carreira

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Início: 1986 (mercado hoteleiro, aos 10 anos) • Cargo T&D: 1976 aos 27 anos • Cargos inicial: Psicóloga • Cargo atual/ultimo: Gerente de RH | <ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Acesita, Construtora, CRP, Grupo Fiat, Sebrae • Áreas atuação: Recursos Humanos, Administrativa |
|--|--|

Imagário Geracional

Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas Gestão Enumeradas		Categories de Análise Presentes
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança contingencial • Influência • Liderança situacional • Envolver pessoas • CHA: fazer, saber fazer, querer fazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança = compartilhar 	<ul style="list-style-type: none"> • recrutamento interno • levantamento necessidades de T&D • análise institucional • história oral 	<ul style="list-style-type: none"> • autoritário • idealismo • mito • valor • conhecimento • autoridade • família • habilidade • atitude • liberdade • produtividade 	
Tipos de líderes mencionados	Outras Temas/Expressões Usadas			
<ul style="list-style-type: none"> • líder autoritário 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia • modelo teórico • ferramentas • PUC x UFMG • Burguesia • Clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • grade curricular • teoria x prática • consenso • tradição • história 	<ul style="list-style-type: none"> • lentidão mudança • parceria • inconsciente coletivo • criatividade 	

Décadas

- 1960/1970: Promessas não cumprida, “modismos”, GRID Gerencial, pessoal “do contra” e do “paz e amor”, tempo meio complicado (aquisição de valores e conhecimento cerceado), medo, presença dos dedo duros na universidade, foco na adaptação ao cargo (sem preparação),
- 1980/1990: “modismos”, novas idéias: liderança situacional, exigência do mercado, defasagem entre a teoria e a prática, Acompanhamento de pessoal (*coaching*), PDG, PPO (projetos corporativos), Perfil Psicológico, Conhecimento Técnico, Provas Específicas, descontinuidade nos modelos de gestão, treinamento gerencial (módulos (turma piloto), conflitos (técnicas vivenciais), distância entre prática x teoria, foco forte no conhecimento e no sentimento, foco da direção na mudança de cultura (conteúdo x metodologia: técnicas não convencionais, fragilização, ética), contratação consultorias externas, “pensantes: corte / executantes: usina”, TWI, Modelo de competências: CHA, *on the job*,
- 1990/2000: Privatizações, maior conscientização dos trabalhadores, persistência do antigo modelo (autoritário), foco na formação acadêmica (pós graduação etc), programa de trainees (estruturado, planejado, de preparação prévia, foco: técnico), desenvolvimento de equipes, intensificação da pressão, rapidez mudança, tecnologia (computador), terceirização: relação contratante x terceiros = culpa, contrato autônomo, modernização: modelos, métodos e técnicas, mudanças pequenas.

Gerações	Silenciosa	Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • autoritário • “falar mais grosso” • atuação baseada em ferramentas e instrumentos • experiência como parâmetro • rejeição ao novo • obediência, subordinação à autoridade • resistentes • valorização do saber (conhecimento) • relação senhor x escravo • primitivismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Política: Che Guevara 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

	<ul style="list-style-type: none"> • novas idéias • novas teorias 			
Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • habilidade humana • trato pessoal • idealismo • senso crítico podado • “birra” à política • restrições à livre expressão 	<ul style="list-style-type: none"> • Política: Che Guevara, Beatles, • Artes/Cultura: Castanheda, 		
X	<ul style="list-style-type: none"> • precursores da liberdade • formação acadêmica • autonomia “rasa” • pessoas “teleguiadas” • poder de decisão menor • assertiva • foco em resultado • visão de equipe • campo de ação mais amplo • individualismo • competitividade 			

Identificação: C/B. Boom – T&D

Peculiaridades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Idade: 43 a (1961) • Estado civil: casado 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade: Psicologia (80/85) • Sexo: masculino
Carreira	
<ul style="list-style-type: none"> • Início: 1980 (aos 19 anos) • Cargos inicial: Aux. Serviços Gerais • Cargo atual/ultimo: Gerente de RH (RH em 85) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: SESI, Magnesita, Grupo Rima, Brasmaq, Cia Tec. Santanense, Grupo Votorantim, Industrial Cataguases • Áreas atuação: Administrativa e Recursos Humanos

Imaginário Geracional

Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)	Ferramentas Gestão Enumeradas	Categorias de Análise Presentes
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança = poder • Atributos: autodesenvolvimento, empatia, autoconhecimento, interesse pelo humano e rel de trabalho, comunicação: saber ouvir, feedback, carisma • Atributo inato • Líder ≠ representante • Conhecimento • Empatia • Capacidade técnica • Atitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • CEP • ISO 9001/95 • Ferramentas de QT • SAP • Gestão Participativa • PPR (participação nos resultados) • Bônus • Benefícios • Gestão por Objetivos • DO • Gerenciamento pelas Diretrizes • Mapeamento das competências • Inteligência emocional • moldados 	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento • autoridade • competência • paternalismo • humanismo • experiência • conhecimento • ideologia
Tipos de líderes mencionados	Outras Temas/Expressões Usadas	
<ul style="list-style-type: none"> • líder nato • líder religioso • líder político 	<ul style="list-style-type: none"> • idealismo • capacitação • hominização • mérito técnico • aspiração • ligação funcional • relações de poder • competição entre níveis 	<ul style="list-style-type: none"> • carreira • tecnologia • treinar • relações sindicais • CUT • Gerência virtual • Corpo gerencial • retrabalho
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i> • Projetos • Negociação sindical • Hierarquia • <i>Case</i> • Autonomia • liberdade • custo 	

Décadas

- 1960/1970: RI, Pacotões, Período ditatorial, forte pressão, Tropicália, TV, Cinema, Baile de Garagem, Escada Rolante, Teatro drogas, Jovem Guarda
- 1980/1990: Jogos, DG, Desenvolvimento Comportamental, (autoconhecimento), contrato de autônomo, lei 6297/75 (ainda em 87); RH, treinamento pontuais, jogos e vivências, Projeto Hominização, reprodução de modelos, movimento das *Diretas já*, anistia
- 1990/2000: concordata da Brasmaq (empresa humanizada), redução de pessoal, workshop, grupo operativo, reunião de fortalecimento de equipe (*coaching*), treinamento personalizado, comportamental e de liderança de grupo, líder como orientador, experiência internacional, treinamento operacional, formação de monitores, crise na indústria, D.O., Gestão Participativa, Gestão por Competências, formação de *holding*, visão de sistemas, Centro de Treinamento, gerência virtual, MBA, pressão, competição entre os níveis hierárquicos, estresse, decisões lentos, preocupação com resultados, foco na motivação, PDG, Desenvolvimento comportamental e de equipes, foco competência técnica, “pensantes e executantes”, *trainees 98* (antigos x trainees), qualificação (pós, experiência internacional, CNPq), seminários, workshop, competitividade, aprendizagem contínua

		Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
Gerações	Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • autoritária • ditatorial • coersão • poder= promessas e ameaças • estabilidade • resistentes • reservados • valorização da experiência acumulada • falta conhecimento • falta empenho pessoal • rejeição ao novo 		<ul style="list-style-type: none"> • técnica pela técnica 	
	Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • meio termo • liderança = estratégias e táticas • busca de emprego fixo • busca de garantias • buscam ascensão, mas com acomodação • valorização da liberdade (agir, expressar, vestir) • manobras + sutis de esquiva da autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes/Cultura: Simoni, Balão Mágico, Henfil, Amaldo Jabor • Políticos: Gandhi, Mandela, Tancredo Neves, Lula, Sandra Starling, Betinho, Roberto Freire, Fernando Gabeira • Esportes: Ayrton Senna, Nelson Piquet 	<ul style="list-style-type: none"> • meritocracia (mérito técnico) 	
	X	<ul style="list-style-type: none"> • questionamento • idioma • informática • experiência internacional • formação acadêmica melhor • ousadia • coragem • romperam a hierarquia • ansiedade • garra/ vontade • vontade • + preparados • falta maturidade • empreendedorismo = liderança • liderança = inteligência emocional • + literatura sobre o tema • autoliderança • buscar resultados e melhorias • vender imagem • + visão • potencial • falta direção • foco no curto prazo 			

- **Geração silenciosa**

Identificação: S/Silenciosa – T&D
Peculiaridades:

<ul style="list-style-type: none"> • Idade: 58 a (Nasc.: 1946) • Estado civil: casado 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade: Psicologia (1973/1978) • Sexo: masculino
Carreira	
<ul style="list-style-type: none"> • Início: 1962 (mercado formal, aos 16 anos) • Área de T&D: 1980 • Cargo de Liderança: 1970 aos 24 anos • Cargos inicial: Escriturário • Cargo atual/ultimo: Gerente de RH • Empresas: Banco da Lavoura, Petrobrás, Economisa, BMG, Santanense, Taurus Consultoria, Sebrae 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas atuação: Administrativa, Produção, Vendas, Recursos Humanos • Permanência por longos períodos em uma mesma organização • Atual: em atividade de consultoria

Imaginário Geracional

Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)	Ferramentas/artefatos Gestão Enumeradas			Categorias de Análise presentes	
<ul style="list-style-type: none"> • Visão funcionalista • Contingencial • Imagem: orientador 	<ul style="list-style-type: none"> • Celular • Laptop • E-mails • Internet • demissão 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de Desempenho • Plano de Carreira • Reengenharia 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração por Objetivos • Qualidade Total 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Experiência • Capacitação • Utopia • Família 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência • Globalização • Mito (figuras lendárias) • Costumes
Tipos líderes mencionados	Outras Temas/Expressões Usadas				
<ul style="list-style-type: none"> • Cidadão • Comunitários • Idealista • Carismático • Pragmático • Afetiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Pleno emprego • Trabalho operacional • Carreira ascendente • Idealismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra operacional • Formação gerencial • Reporte descentralizado • Movimentos de esquerda 	<ul style="list-style-type: none"> • Carência e líderes • Visão de mundo • Movimento estudantil • Leituras clandestinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopólio • Comunismo • Golpe militar • Estrutura piramidal 	

Décadas – Gestão de Pessoas

- 1960/1970: ditadura militar; turbulência de 68 na França, pesquisa e definição de instrumentos e práticas de RH, Estabilidade, pioneirismo em RH, mais status para os profissionais de RH, carência mão-de-obra operacional, pleno emprego, expansão das atividades de RH, enfoque de RH voltado para R&S. Época áurea para Treinamento (lei 6297/75), impulso às instituições de formação (Senac etc). Promoção de bons técnicos, Enfoque técnico, Treinamentos pontuais. Desmantelamento das universidades, da visão crítica. Mercado protegido, monopólio.
- 1980: Estabilidade/instabilidade, crescimento, muitos projetos, estruturação de novas unidades, Instrutoria externa, Enfoque comportamental, Dinâmica de grupo, projetos corporativos com visão de longo prazo estruturados em módulos.
- 1990: decréscimo, demissões, Instabilidade, redução oportunidades, vínculos de trabalho: autônomos e prestação de serviços, emprego ≠ trabalho, alta exigência de especialização, competitividade. Treinamento continuado. Aceleração das mudanças. Era da qualidade e competitividade. Centralização x descentralização (geográfico e reporte).

Gerações	Silenciosa	Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • Autoritária • “manda quem pode, obedece quem tem juízo” • sistema militarista, <i>taylorista</i>. • Donos = gestor • Competência técnica 		<ul style="list-style-type: none"> • Não havia • Aprendizagem natural • Ter “jeito” • meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandar fazer

Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • Postura idealista e carismática • Questionamento ao autoritarismo • Rebeldia - contestação 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos: Che Guevara, Leonel Brizola, Lech Walesa, Lamarca, Mariguela • Artes/cultura: Beatles, Chico Buarque, Gilberto Gil, Caetano Veloso, Elis Regina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos pontuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar o planejamento • Acompanhar resultados • Orientar e treinar equipe
X	<ul style="list-style-type: none"> • Postura pragmática • Gerenciamento de <i>business</i> • Influência americana • Competitividade • Foco em resultado • “Estressada” • empresas <i>sugam</i> o indivíduo • visão de futuro 		<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento continuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar novos projetos • Inovação tecnológica • Pesquisar evolução

Identificação: Y/Silenciosa– T&D

Peculiaridades:				
<ul style="list-style-type: none"> Idade: 60 a Estado civil: solteira 		<ul style="list-style-type: none"> Escolaridade: Psicologia (conclusão 1969) Sexo: feminino 		
Carreira				
<ul style="list-style-type: none"> Início: 1962 (mercado formal, aos 18 anos) Área de T&D: 1971 aos 26 anos Cargos inicial: Auxiliar Financeiro Cargo atual/ultimo: Coordenador Projetos Empresas: Usiminas, Caixa Econômica Federal, Belgo Mineira, BMS 		<ul style="list-style-type: none"> Áreas atuação: Financeira e Recursos Humanos Permanência por longos períodos em uma mesma organização Atual: em atividade de consultoria 		
Imagário Geracional				
Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas/artefatos Gestão enumeradas		Categorias de Análise presentes
<ul style="list-style-type: none"> Área de conhecimento x postura do líder Habilidades Influência Interesse humano 		<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico Dinâmica de grupo Prevenção de acidentes 		<ul style="list-style-type: none"> Formação profissional Novas configurações de empresas Comportamento Habilidade
		<ul style="list-style-type: none"> Família Atitude Hábito Valores Cultura 		
Tipos líderes		Outros Temas/Expressões Usadas		
<ul style="list-style-type: none"> Modismo gerencial Concorrência Rebeldia Metodologia Relações Industriais Influência Trabalho em equipe Classe supervisores 		<ul style="list-style-type: none"> Movimento das Diretas Ferramentas de gestão Individual x institucional Empresas Transnacionais Treinamento integrado a função Programa institucional Classe operários 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos abertos Cursos fechados Mudanças Princípios Produção Cultura Poder Perfil 	<ul style="list-style-type: none"> Transparência Cliente direto Qualidade Autonomia Volume Políticas

Décadas – Gestão de Pessoas

- 1960/1970: Treinamento técnico e operacional com foco na produção, Relações Industriais, primeiros projetos de RH, definição de técnicas, procedimentos e normas, lei 6297/75 de incentivo ao Treinamento (atividades burocráticas), mudanças lentas, lideranças abafadas, mercado cativo, repressão
- 1980: Integração de Pessoal e Setorial (Dinâmica de Grupo), prestação de serviços, programas modulares e temáticos (cursos abertos e fechados, seminários), busca de formação acadêmica e novas tecnologias, movimento Diretas Já (nova etapa)
- 1990: Ainda predominam pessoas mais velhas em cargos de gestão,

		*Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
Gerações	Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> Autoritarismo Centralização Pouca participação Comunicação mão única 	<ul style="list-style-type: none"> Literatura Especializada: Edgar Schein, Bennis, Joel Dutra 	<ul style="list-style-type: none"> Não tinha 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar necessidades Mandar fazer
	Baby	<ul style="list-style-type: none"> Aumento participação Abertura para questionamento Preocupação com integridade Presença ainda de limites 		<ul style="list-style-type: none"> Após promoção: programas modulares e temáticos 	
	X	<ul style="list-style-type: none"> Mais crítica Ousada Aberta Questionadoras Maior nível de contribuição Imaturidade 			

*Obs.: Diferenças mais individuais do que entre gerações/ Mais influenciado pelos Valores organizacionais e postura da Presidência e Alta Direção/ Predomínio: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”

Identificação: NM/Silenciosa–Líder

Peculiaridades:

• Idade: 58 a (Nasc.: 1946) • Estado civil: casado	• Escolaridade: 2º Grau	• Sexo: masculino
---	-------------------------	-------------------

Carreira

<ul style="list-style-type: none"> • Início: 1958 (mercado informal, aos 14 anos – mercado formal: 1960) • Cargo de liderança: 1979 aos 33 anos • Aposentadoria: 2000 • Cargos inicial: Aprendiz • Cargo atual/ultimo: Contramestre/ Planejador 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Bosch, SENAI • Áreas atuação: Vendas e Manutenção e reforma de máquinas • Permaneceu 41 a em uma mesma empresa
--	--

Imaginário Geracional

Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)	Ferramentas Gestão Enumeradas	Categorias de Análise Presentes
<ul style="list-style-type: none"> • Atributo pessoal • Saber fazer • Representante da organização • Agregar pessoas • Atingir objetivos • Líder ≠ chefe 		<ul style="list-style-type: none"> • papel • experiência / prática • conhecimento • autoridade • formação acadêmica • liberdade • centralidade do trabalho • identidade pessoal = identidade organizacional • confiança
Tipos de líder	Outras Temas/Expressões	
<ul style="list-style-type: none"> • Sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • elite • status • mudanças • automação 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança dos superiores • movimento sindical • tomada de decisão • qualidade de vida • reorganizações • demissões • estilos de liderança

Décadas

- 1960/1970 – maior qualidade de vida, estabilidade, carreira em longo prazo
- 1990/2000 – maior pressão por resultados

Gerações	Silenciosa	*Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo 	<ul style="list-style-type: none"> • bons profissionais • Ídolos ≠ líder • Políticos: Lula • Artes/cultura: Roberto Carlos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos externos e interno • Muitas fases na carreira • Esperava que as coisas acontecessem • Meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar instruções, distribuição e coordenação do serviço • contato com o pessoal
	Baby	<ul style="list-style-type: none"> • Não há diferenças 		<ul style="list-style-type: none"> • Formação acadêmica • Pós promoção: Cursos 	
	X			<ul style="list-style-type: none"> • Formação acadêmica 	

*Obs.: Diferenças mais individuais do que entre gerações

Identificação: L/Silenciosa–Líder

Peculiaridades:		
• Idade: 66 a	• Escolaridade: 2º grau	• Filho de imigrantes italianos (adotivo)
• Estado civil: casado	• Cirurgia “Ponte de Safena”: 1995	• Sexo: masculino

Carreira	
<ul style="list-style-type: none"> • Início: 1948 (mercado informal, aos 10 anos – mercado formal: 1953) • Cargo de liderança: 1962 aos 24 anos • Aposentadoria: 1985 • Cargos inicial: Servente • Cargo atual/último: Diretor Superintendente 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Credireal, Bemge, Minas Caixa, Cohab, Rodoban, Previminas, Bancoob, Crediminas • Áreas atuação: O&M, Administrativa e Planejamento • Permanência por longos períodos em uma mesma organização

Imaginário Geracional			
Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)	Ferramentas Gestão Enumeradas		Categorias de Análise Presentes
<ul style="list-style-type: none"> • Atributos (conhecer, fazer e ser), Estilos e Contingências • Vinculado a contextos (na empresa ≠ na família) • Líder = empreendedor • Mobilização de pessoas • Interesse humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil • Automação • Internet – Intranet • Controles de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Participativa • Veículos de comunicação • Projetos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Tecnologia • Experiência • Informação • Qualificação • Imaginário Político • Imaginário Técnico • Escolaridade-Formação Acadêmica • Capacitação • Costume – Valores • Conflito • Paternalismo • Juventude
Tipos de líderes mencionados		Outras Temas/Expressões Usadas	
<ul style="list-style-type: none"> • Natural • Negativo • Carismático • Pelo Conhecimento • Pela Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritário • Sindical • Nato • Social • Puro 	<ul style="list-style-type: none"> • “Nós” – narrativa na terceira pessoa • Anos de chumbo (anos 1970) • Elite • Razão x Sensibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Vida pessoa x trabalho • Stress • Agregar valor • Mercado de trabalho

Décadas

- 1960/1970: anos de chumbo, atraso e ditadura. Experiência como diferencial.
- 1980/1990: Melhorias, reformas, expansão. Experiência e conhecimento como diferenciais
- 1990/2000: turbulências na economia, aceleração processos de mudança

Gerações	Silenciosa	Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade (autoritária/ditatorial) • Patriarcalismo e Patrimonialismo • Dono = gestor • Romantismo • Competência técnica • Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos: Eduardo Gomes, Getúlio Vargas, Lula, Martin Luther King, Che Guevara, Gandhi • Artes: Nat King Cole, Ray Charles, Orlando Silva, Cauby Peixoto, Francisco Alves • Esportes: Ademir da Guia, Friendereich, Didi • Empresários: Silvio Santos, Roberto Marinho, Amador Aguiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Não havia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer e mandar fazer
		<ul style="list-style-type: none"> • Dono ≠ gestor • Questionamento do autoridade • Seletividade na escolha do líder de organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Artes/cultura: Lenon, Beatles, Caetano Veloso, Chico Buarque 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação acadêmica • Pós promoção: Cursos 	
	X	<ul style="list-style-type: none"> • Criativa • Capacitada • Visão de futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Esportes: Ronaldinho 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação acadêmica • Programas corporativos 	

Identificação: L/Silenciosa–Líder

Peculiaridades:		
• Idade: 68 a	• Escolaridade: Pedagogia – Mestre em Educação	• Sexo: masculino
• Estado civil: casado		

Carreira	
<ul style="list-style-type: none"> • Início: • Cargo de liderança: 1968 aos 24 anos • Aposentadoria: • Cargos inicial: Porteiro • Cargo atual/último: Superintendente Educacional • Áreas atuação: Educação 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Serviço Militar, Serviço Público Federal, Col. Marconi, PUC/MG • Permanência por longos períodos em uma mesma organização • Em atividade

Imaginário Geracional			
Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)	Ferramentas Gestão Enumeradas		Categorias de Análise Presentes
<ul style="list-style-type: none"> • Atributos (conhecer, fazer e ser), Estilos e Contingências • Capacidade de influenciar • Concepção situacional e contingencial • Liderança e cultura • Alcance de objetivos • Área de conhecimento x forma de coordenar 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Planejamento estratégico 		<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento • experiência • autoritarismo • cultura • valores • formação acadêmica • percepção (pessoa x situação) • valores e crenças • habilidades • competências • qualificação • ideologia • ensino profissional/técnico
Tipos de líderes	Outras Temas/Expressões Usadas		
<ul style="list-style-type: none"> • autoritário/democrático/laissez-faire • carismática 	<ul style="list-style-type: none"> • teorias organizacionais • análise crítica • análise histórica • vínculo social (convivência) • comportamento social • atividades complementares e suplementares • concepção de ensino, homem e sociedade • clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • subcultura • organização social • relacionamento • regime militar • sócio-político • individual x governamental • gestor • fenômeno liderança • compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> • ação • influência • elite • paradigma interacionista • aspiração • aglomerados • classe A

Décadas

- 1960/1970: regime militar, influência governamental autoritária direta, empresas familiares ou instituições religiosas, teoria situacional de liderança, imagem a liderança associada a objetivos
- 1980/1990: conceito de cultura organizacional, liderança como fenômeno associado a variáveis sociológicas/psicológicas, antropológicas, culturais e contextuais

Gerações	Silenciosa	*Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<ul style="list-style-type: none"> • autoritária • verticalidade • baseada no saber 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos: Brig. Eduardo Gomes, Carlos Lacerda, Fernando Henrique • Ciência: Carl Roger e Skinner 	<ul style="list-style-type: none"> • Não havia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer e mandar fazer
	Baby Boom	• Não enumera diferenças entre as gerações. Até o momento prevalece a visão relativa à geração anterior			
X					

* Obs.: Liderança como atributo inato - pensamento predominante nas 3 gerações