

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"> 1. Narre sua trajetória profissional identificando posições ocupadas, datas, empresas e os fatos mais relevantes 2. Houve algum momento específico que você considere importante para a sua carreira? O que aconteceu? Quando? Por que? 3. A que estão associadas as grandes mudanças ocorridas em sua carreira? (Crises econômicas? Política governamental? Exigências do mercado? Como isso aconteceu?) 4. O que de mais importante aconteceu em sua carreira profissional? 	<p>Trajетória Profissional</p> <p>Contexto</p>								
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Conger (2002) classifica as três últimas gerações de adultos como segue. Em quais delas você se situa? (explicar brevemente as considerações do autor)</u> <table border="1" data-bbox="165 443 896 619" style="margin: 10px auto;"> <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> 2. Você poderia relatar o que pensa a respeito, quais as diferenças e semelhanças que distingue entre estas gerações? 3. O que você acha de sua geração? E das outras duas mencionadas? 4. Pensado especificamente sobre nosso tema central, Liderança, como você confia que estas gerações posicionam/comportam-se? Você poderia dar algum exemplo? 5. Quais são/foram os ídolos e heróis mais representativos para sua geração? 6. Quais são os marcos/acontecimentos, mundiais e nacionais, mais representativos para a sua geração e que têm relação com nosso tema central Liderança? 7. 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? 8. 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? 9. E no cenário mundial? Em sua opinião, por que motivo essa pessoa é (ou foi) líder? 10. 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? 11. Em sua visão o que pensa a sua geração sobre liderança, líder e liderar? 12. 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? 13. Você sempre pensou deste modo acerca destes temas? 14. 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? 15. 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? 16. 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="padding-left: 40px;">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="padding-left: 40px;">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	<p style="text-align: center;">Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> • legitimação pelo cargo • resistentes • princípios e premissas sólidos 	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
	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) /Letras (em curso)	• Pai hippie
• Estado civil: casado		• 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"> • noção organizacional e de processo • líder = gestor • relação vertical • oratória • convencimento • criatividade • líder organizacional ≠ outros • inovação 	<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

- 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	Liderança		Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
	Silenciosa	<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 			

	<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:

- Idade: 28 a
- Estado civil: casado

- Escolaridade: 3º Grau (Psicologia/2001)
- Sexo: feminino

Carreira

- Início: 2001 (aos 25 anos)
- Cargos inicial: Estagiário
- Cargo atual/ último: Analista de RH

- 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), *impeachment* de Collor,

Gerações		Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão	
		Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • autoritarismo/submissão • manda quem pode • ordem/mandar 	•	<ul style="list-style-type: none"> • não havia 	<ul style="list-style-type: none"> • mandar fazer
		Baby Boom	<ul style="list-style-type: none"> • calma, serena, deixa estar para ver como fica 	•	<ul style="list-style-type: none"> • pacotes • não corporativo (fragmentado) • + teórico 	
X	<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 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar • Direcionar • Foco no negócio • “sacudir” • puxar 		

Identificação: RC/X-T&D

Peculiaridades:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Idade: 27 a (1976) • Estado civil: casado | <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade: 3º Grau (Psicologia/1999) Sexo: feminino |
|--|---|

Carreira

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Início: 1994 (aos 18 a) • Cargos inicial: Estagiário • Cargo atual/ último: Analista de RH | <ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Nucleo RH, Crediminas • Áreas atuação: Vendas, Gestão de Pessoas |
|--|---|

Imaginário Geracional

Conceito Pessoal Liderança (elementos presentes)		Ferramentas Gestão		Categorias 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*

		Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
Gerações	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
• Estado civil: casado		

Carreira

<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
---	---

Imaginário 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 |
|--|--|

Imaginário 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"> • Perseverança • Acreditar que pode fazer diferença, crença • Brigar pelos direitos • Ter uma doutrina/ ideologia, valores • Bem comum • Iniciativa, ação • Sonho • Competência 	<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,

Gerações	Silenciosa	*Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		<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)	• Escolaridade: 2º Grau	• Sexo: masculino
• Estado civil: casado		

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, Bernge, 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		Liderança	Ídolos/Heróis	T&D de Líderes	Práticas Gestão
		Silenciosa	<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
Baby Boom	<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 • Estado civil: casado	• Escolaridade: Pedagogia – Mestre em Educação	• Sexo: masculino
---	--	-------------------

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 	• Não havia	• 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