

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

Cássia Bento de Queiroz  
Geovana Souza da Silva

ARTIGO: A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS EM  
ADMINISTRAR DIVERGENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE  
TRABALHO

Fernandópolis  
2022

Cássia Bento de Queiroz  
Geovana Souza Silva

ARTIGO: A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS EM  
ADMINISTRAR DIVERGENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE  
TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Ricardo Antonio Leal Soares.

Fernandópolis  
2022

Cássia Bento de Queiroz  
Geovana Souza Silva

## A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS EM ADMINISTRAR DIVERGENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual de Fernandópolis, sob orientação do Professor Ricardo Antonio Leal Soares.

Examinadores:

---

Examinador 1

---

Examinador 2

---

Examinador 3

Fernandópolis  
2022

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, que nos guia em nossos caminhos, nos dando sabedoria. Ao professor Ricardo Antônio Leal Soares, por seus ensinamentos e confiança ao longo das supervisões de nossas atividades. A todos nossos amigos e familiares, que nos acompanharam nesta jornada.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos, a Deus, pela força e determinação durante toda esta longa caminhada, às nossas famílias com apoio constante. Agradecemos também a todos os professores do curso, que foram tão importantes em nossa vida acadêmica e no desenvolvimento deste artigo. E por fim aos nossos colegas de sala por todo apoio ao longo desse projeto.

## EPÍGRAFE

“Agarrar-se ao passado é o problema.  
Abraçar a mudança é a solução.”

GLORIA STEINEM

# A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS EM ADMINISTRAR DIVERGENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Cássia Bento de Queiroz  
Geovana Souza da Silva

**RESUMO:** O propósito deste trabalho de conclusão de curso consiste em apontar que, cada vez mais, diferentes gerações atuam no mesmo ambiente de trabalho. Além disso, ratificamos a ideia de como o RH possui uma grande dificuldade em administrá-las. Neste sentido, usamos a ETEC como referência, para realizarmos entrevistas com professores de cada geração para que pudéssemos identificar pontos positivos e pontos de atenção no clima organizacional e método de ensino a partir da mescla dessa diversidade. Também foi elaborado um forms com os alunos para apontarmos as perspectivas referentes à metodologia de ensino e como isso pode influenciar na aprendizagem. Desta forma, o objetivo do projeto é expandir o conceito conservador que as empresas ainda arregam e ao mesmo tempo como o papel do RH pode contribuir na gestão desta vertente. No desenvolvimento desse estudo de caso concluímos que a instituição está na direção certa para essa adaptação, porém ainda é necessária uma quebra de tradição, para que as novas gerações possam criar mais espaço e serem ouvidas.

**Palavras-chave:** Geração, diversidade, RH, empresas

**ABSTRACT:** The purpose of this Course Conclusion Paper is to point out that, increasingly, different generations work in the same work environment. In addition, we confirm the idea that HR has great difficulty in managing them. In this sense, we used ETEC as a reference to carry out interviews with teachers of each generation so that we could identify positive points and points of attention in the organizational climate and teaching method from the mixture of this diversity. A forms was also prepared with the students to point out the perspectives regarding the teaching methodology and how this can influence learning. In this way, the objective of the project is to expand the conservative concept that companies still carry and at the same time how the role of HR can contribute to the management of this aspect. In the development of this case study, we concluded that the institution is in the right direction for this adaptation, but a break with tradition is still necessary, so that the new generations can create more space and be heard.

**Keywords:** Generation, diversity, HR, companies

**RESUMEN:** El propósito de este trabajo de conclusión de curso es señalar que, cada vez más, diferentes generaciones que trabajan en el mismo ambiente de trabajo. Además, confirmamos la idea de que el RH tiene grandes dificultades para

gestionarlos. En este sentido, tomamos como referencia la ETEC, para realizar entrevistas a docentes de cada generación para que pudiéramos identificar puntos positivos y puntos de atención en el clima organizacional y método de enseñanza a partir de la mezcla de esta diversidad. También se elaboró un formulario con los estudiantes para señalar las perspectivas sobre la metodología de enseñanza y cómo ésta puede influir en el aprendizaje. De esta forma, el objetivo del proyecto es ampliar el concepto conservador que aún llevan las empresas y al mismo tiempo cómo el rol de RH puede contribuir a la gestión de este aspecto. En el desarrollo de este caso de estudio, concluimos que la institución va en la dirección correcta para esta adaptación, pero aún es necesaria una ruptura con la tradición, para que las nuevas generaciones puedan crear más espacio y ser escuchadas.

**Palabras clave:** Generación, diversidad, RRHH, empresas

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão evoluindo cada vez mais, em vários aspectos relacionados a legislações e leis trabalhistas. Contribuindo também para o aumento e expectativa de vida dos colaboradores para manter-se no mercado por mais tempo. Resultando em uma grande diversidade de pessoas no ambiente de trabalho.

Com essa evolução a gestão de pessoas enfrenta desafios em conciliar diferentes gerações, acarretando diversos conflitos, visto que cada geração carrega com si diferentes experiências sociais, econômicas e familiares, interferindo no comportamento organizacional, tornando-se indispensável o estudo das diferentes gerações que convivem no mesmo meio de trabalho.

A gestão de conflitos na empresa é uma junção de diferentes soluções para obter um clima organizacional harmônico solucionando desentendimentos entre colaboradores com personalidades contrárias.

Dentro do ambiente de trabalho pode haver diferentes gerações, que são as *Baby Boomers* (1946-1964), Geração X (1965-1980), *Millennials* (1981-1997), Geração Z (1998 – 2010). Cada geração com objetivos, pontos fortes e fracos no ambiente de trabalho totalmente distintos. As gerações citadas nasceram e cresceram em criações diferentes. O que a geração Z tem conhecimento hoje a *Baby Boomers* não teve nenhum contato em sua criação. A gestão deve adaptar sua



forma de desenvolvimento de trabalho para todas as gerações que estão dentro da organização, pois raramente é visto essa adaptação, é observado que a geração *Baby Boomers* tem que se moldar sem nenhum tipo de atenção maior.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. ARH – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Gestão de Recursos Humanos, tem como base recrutar, selecionar e integrar colaboradores, sejam novos ou já ingressados na instituição, além de reger os comportamentos internos e mediar conflitos diante empregado e empregador. O Departamento de Recursos Humanos dentro de uma empresa, cuida não só da parte burocrática, como: salário, férias e controle de ponto, o RH cuida do desenvolvimento do capital humano, sua missão é ajudar as empresas a instituir o reconhecimento pessoal de cada indivíduo que colabora para seu crescimento, dando a motivação e a validação que cada um faz jus a merecer.

Como aponta Chiavenato (2004, p. 06):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Um profissional de Recursos Humanos, não só trabalha a transição do operacional para o estratégico. Constitui-se em aprender e dominar os dois processos, assim como o pessoal. A excelência neste papel requer um domínio dos resultados da organização e suas ações específicas da aplicação deste papel.

Pode-se entender que o RH contribui como agente de mudança, ajudando o empregador a executar suas funções, para que assim, possa alcançar seus objetivos. Entretanto, proporcionando qualidade de vida para a equipe que os ajudam a cumprir todas as metas estabelecidas.

## **2.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

### **2.2.1. RECRUTAMENTO**

Recrutamento é o primeiro processo feito pelas organizações para atrair candidatos de acordo com as necessidades da empresa. Através do recrutamento que é capaz de identificar quais são os candidatos que são capacitados para atuar na vaga em aberto e também quais se encaixam na missão, visão e valores da empresa.

De acordo com Lacombe (2011, p. 82):

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido. Para isto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer.

### **2.2.2. SELEÇÃO**

A seleção é a junção de práticas e processos utilizado após o recrutamento para a escolha do candidato que mais se ajustou a vaga disponível, para se apropriar com a empresa e dar o seu melhor desempenho. Uma boa seleção se atenta se os candidatos estão em coerência com a missão, visão e valores da empresa, se atentando em não realizar a seleção com voracidade para não errar na hora da escolha do próximo colaborador.

Spector (2012, p. 153) afirma que “O objetivo da seleção de funcionários é contratar pessoas que provavelmente terão sucesso o trabalho, já que o desempenho organizacional depende de ter funcionários que apresentem um bom desempenho no trabalho”.

## **2.3. INTEGRAÇÃO**

A integração dentro das organizações é usada para o novo colaborador estar ciente de todos seus direitos e deveres dentro do ambiente de trabalho. A forma que os novos colabores são integrados varia de empresa para empresa, podendo levar meses ou horas de duração.

Lacombe (2011, p. 114) afirma que:

A integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações.

Na integração também é significativo a socialização para que o novo colaborador tenha contato com seus novos colegas de trabalho, chefes e a cultura da empresa, estabelecendo uma afinidade com todos em seu ambiente de trabalho.

## **2.4. TREINAMENTO**

O treinamento é uma das principais atividades realizada pela área de recursos humanos para que o novo colaborador se torne apto a realizar sua função. Toda corporação precisa que sua equipe seja competente e motivada de acordo com o que está colocando em prática, entretanto não podem optar em treinar ou não estes colaboradores sendo eles experientes ou não, pois cada empresa possui sua singularidade.

Nas palavras de Spector (2012, p. 181) “O aprendizado em muitas ocupações é um processo interminável, que não chega ao fim depois de um determinado nível de instrução”.

## **2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional se refere ao relacionamento entre as pessoas dentro da empresa, onde reflete no rendimento dos colaboradores, pois se o clima organizacional for positivo a produtividade será favorável, porém, com clima negativo este rendimento se torna irrelevante. O clima organizacional depende tanto da empresa quanto dos funcionários, portanto para ter colaboradores satisfeitos a empresa precisa oferecer as melhores condições e os colaboradores precisam deixar as diferenças de lado e viver em sociedade.

Lacombe (2011, p. 284) declara que “Quando algum é admitido numa empresa, deixa de ser completamente livre para se comportar como bem lhe aprouver [...] Precisa aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa”.

## **2.6. LIDERANÇA**

O conceito liderança é muitas vezes relacionado a cargo de poder, porém um verdadeiro líder é aquele que conseguiu atrair, cativar e principalmente inspirar as pessoas que trabalham com ele dia a dia. A liderança não é dada a alguém, é conquistada e construída. Líder é aquele que está sempre atento procurando as melhores soluções para sua empresa e para sua equipe. Para Brum (2010, p. 121) “Hoje, os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno.”

Para um líder liderar e motivar seu pessoal ele precisa se auto liderar e auto motivar, pois a forma que o líder se sente com seu trabalho espelha diretamente em sua equipe. Segundo Brum (2010, p. 125) “Em resumo, para manter seu pessoal motivado, concentrado e na direção certa, o líder também precisa estar motivado, concentrado e na direção certa”.

## **2.7. TIPOS DE LIDERANÇA**

Nas palavras de Minicucci (1995) Um líder é o alicerce para resolução de problemas tendo que compreender a equipe, com a finalidade de mudança e progresso e é necessário achar pessoas com essa aptidão.

### **2.7.1. ESTRUTURA AUTOCRÁTICA**

Este tipo de líder dita o que deve ser feito, desde os planejamentos de tarefas até a realização das mesmas. Age como dirigente e toma frente de todas as decisões, não dando oportunidade para que a equipe dê suas opiniões. Comportar-se como uma pessoa autoritária, apenas ele determina as atividades dos membros.

Essa maneira de liderança é a mais comum em nosso cotidiano, onde o líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões sensatas, escolher objetivos adequados, e vencer as dificuldades, acarretando pessoas imaturas (MINICUCCI,1995).

### **2.7.2 ESTRUTURA PERMISSIVA**

O líder permissivo acredita que a melhor forma de dirigir uma equipe é não dirigir por completo, dando uma total autonomia para os integrantes, sem guia, controle ou ajuda.

Este líder deixa o grupo a vontade, gerando seres individualistas, não aprendendo as caracterizações ideais e indispensáveis para o trabalho em equipe, sendo a habilidade de socialização, tolerância para diferentes individuais e o interesse para com o grupo. Essa estrutura é totalmente inconstante trazendo resultados insatisfatórios (MINICUCCI,1995).

### **2.7.3 LIDERANÇA PARTICIPATIVA OU DEMOCRÁTICA**

Está liderança tem em foco todos os participantes da equipe, todos trabalham em conjunto, tendo como relevância o desenvolvimento e amadurecimento de todos os participantes. Ninguém é unicamente líder, pois a liderança está atribuída a todos (MINICUCCI,1995).

A equipe trabalha em um consenso, onde todas as opiniões são relevantes, podendo atuar com participação, com objetivo em relações estáveis para um apoio seguro na resolução de problemas.

#### **2.7.4 LIDERANÇA SITUACIONAL**

Segundo Minicucci (1995), está liderança é onde o líder tem em foco a situação em si, sabendo quando e qual técnica usar em cada situação. Citando a forma que Mr. X resolveu uma situação, ele utilizou diferentes maneiras em cada fase do problema. Em uma fase aplicou o método autocrático, na outra fase o método democrático e por último o método permissivo em relação a problemas semelhantes. O líder situacional sabe quando deve ser autocrático, democrático ou permissivo, em conformidade com a situação.

#### **2.8. GERAÇÕES**

As diferentes gerações estão cada vez mais se interagindo dentro do mercado de trabalho, e com isso, gestores e profissionais de Recursos Humanos devem estar preparados para coordenar várias ideias, objetivos e maneiras de se comportar em local de ocupação, estes são alguns tópicos que estas variáveis idades carregam.

No passado as Gerações dos *Baby Boomers* (1946-1964) exerciam seu trabalho até se aproximarem dos 50 anos, e logo se encaminhavam para a aposentadoria encerrando seu ciclo de trabalho na sociedade, porém, nos tempos atuais essa realidade foi modificada. Hoje temos algumas alterações no tempo de contribuição para aposentadoria, entretanto, esta idade média, se mantém ativa no

mercado por escolha, ou até mesmo por necessidade, onde, vivemos em uma realidade financeiramente instável, muitos precisam continuar ativos para sobreviver, porém, na maioria das vezes estão atuantes por vontade própria, isso também, reconhecendo as empresas que disponibilizam abundantes funções que possam agregar as diferenças dentro do ambiente de serviço.

As gerações *Millennials* (1981-1997) e Geração X (1965-1980), são as que mais se destacam no momento atual, com seus conhecimentos e tecnologias atuais, enquanto a Geração Z (nascidos após 1998), estão ingressando agora no mundo do mercado de trabalho. Quem ganha com tais informações são as empresas que lutam pela falta de colaboradores, qualificados ou não, não obstante, enfrentam o desafio de trabalhar com discrepantes gerações em um mesmo ambiente.

Gerenciar diversificadas gerações não é um trabalho fácil, principalmente se este gestor não tiver um treinamento adequado para lidar com tais situações, como incentivar, motivar e orientar diferentes objetivos, isto acaba criando problemas entre os colaboradores.

De acordo com Grubb (2018, p.18) “Os *Baby Boomers* querem ser respeitados por sua experiência, a Geração X quer autonomia e dinheiro e os *Millennials* querem um ambiente de trabalho em equipe associado a reconhecimento mais frequente”.

Vale ressaltar que líderes não devem estereotipar qualidade de trabalho com a idade do indivíduo, mantendo sempre a ética e a intenção de desenvolver cada vez mais o seu colaborador, o gestor deve ajustar seu estilo de liderança para abranger seus liderados, prezando sempre pelo bom clima organizacional e desenvolvimento humano.

### **3. METODOLOGIA**

O presente artigo, cujo assunto abordado é as gerações e suas vertentes, visando encontrar um modo eficaz de administrá-las no mesmo ambiente de trabalho, é composto por uma pesquisa bibliográfica realizada em sites que abordam o tema de forma abrangente, além de uma profunda análise em livros de

recursos humanos e similares, que trazem à tona áreas importantes relacionadas ao assunto tratado. Nas obras supracitadas, encontram-se citações de autores importantes que contribuíram para a formação de um trabalho completo, viável e satisfatório, tanto para o grupo, quanto para quem vai lê-lo no intuito de receber auxílio para suas possíveis dificuldades, além da pesquisa de campo que levantou dados importantes relacionados ao tema.

#### **4. DESENVOLVIMENTO**

Para a ratificar o presente artigo, foi realizada uma pesquisa qualitativa na Instituição de Ensino Etec Professor Armando José Farinazzo, na qual foram entrevistados diferentes colaboradores pertencentes às diversas gerações na qual o presente trabalho abordou, sendo eles pertencentes à direção e professores. No total, foram entrevistados: 01 (um) colaborador integrante da direção; 01 professor (geração *Baby Boomer*); 01 (um) professor (geração *Millennials*) e 01 professor (geração X). Também foi elaborada uma pesquisa quantitativa com alunos de determinados cursos, onde estes professores entrevistados ministram aulas diariamente.

##### **4.1. BRIEFING DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

###### **• Histórico Centro Paula Souza**

A instituição foi criada pelo decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré (1967 – 1971), como resultado de um grupo de trabalho para avaliar a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia com duração de dois e três anos.

Em 1970, começou a operar com o nome de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET), com três cursos na área de Construção Civil (Movimento de Terra e Pavimentação, Construção de Obras Hidráulicas e Construção de Edifícios) e dois na área de Mecânica (Desenhista



Projetista e Oficinas). Era o início das Faculdades de Tecnologia do Estado. As duas primeiras foram instaladas nos municípios de Sorocaba e São Paulo. Passou a se chamar Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza em 1973, em homenagem ao engenheiro e professor Antonio Francisco de Paula Souza.

A trajetória do Centro Paula Souza vai além de seus 50 anos de fundação. Sua memória mistura-se com a história centenária do ensino profissional público em São Paulo. Em 1969, o órgão nasceu com a missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia, mas no decorrer das décadas, acabou englobando também a educação profissional do estado em nível médio, absorvendo unidades já existentes e construindo novas Etecs e Fatecs para expandir o ensino profissional a todas as regiões do Estado.

Em setembro de 2021, o Centro Paula Souza foi reconhecido como Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT). Este reconhecimento, que era pleiteado junto ao Conselho das Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo (Consip), desde 2019, representou um divisor de águas para o CPS. Como ICT, a instituição pode atuar na área de pesquisa, buscar oportunidades de novas parcerias com setor privado e, sobretudo, apoiar o Estado de São Paulo na geração de novos negócios com base tecnológica, contribuindo para a ampliar sua competitividade.

#### **• Histórico Etec Prof. Armando José Farinazzo, Fernandópolis**

Autorizada a funcionar em novembro de 2005 e instalada em fevereiro de 2006, quando começou oficialmente suas atividades com o início das aulas nos cursos técnicos em Administração e em Informática, a Etec de Fernandópolis foi oficialmente criada pelo então governador Geraldo Alckmin por meio do Decreto nº 50.628, de 30 de março de 2006 e em outubro de 2015 recebeu o nome de seu Patrono, passando a denominar-se “Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo”.

As primeiras ações com o objetivo de instalar uma Escola Técnica em Fernandópolis foram formalizadas por meio de convênio entre o Centro Paula Souza e a Prefeitura de Fernandópolis, convênio este em que as partes passaram a atuar conjuntamente para viabilizar a Escola hoje existente. Coube ao Governo do Estado de São Paulo, por meio do Centro Paula Souza, disponibilizar o prédio para a Escola, bem como recursos para reformas de adaptação e adequação, aquisição de mobiliário e equipamentos necessários, tendo ainda, a responsabilidade de contratar

docentes e designar a equipe pedagógica e de instalação. À Prefeitura de Fernandópolis, coube disponibilizar funcionários administrativos e de manutenção, bem como de garantir os serviços essenciais e de se responsabilizar pelas adequações iniciais das instalações.

O prédio destinado para instalar a Escola abrigou até dezembro de 2005, o CEFAM de Fernandópolis e pertencia à Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. No mesmo prédio originalmente funcionou a tradicional Escola Sólton da Silva Varginha.

O prédio foi transferido para o Centro Paula Souza em janeiro de 2006, e contava com treze salas de aula - seis delas aptas a abrigar laboratórios diversos e salas ambientes, 01 auditório com capacidade de 100 pessoas, que no ano de 2019 foi substituído por um laboratório de multiuso – denominado Laboratório *Maker*, instalações administrativas e pedagógicas diversas, ambiente adaptado para cozinha, cantina, sanitários. Estas instalações receberam as reformas e adequações necessárias para receber os cursos técnicos passando pela aprovação do CONDEPHAAT - Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico de São Paulo - uma vez que a construção se achava em processo de tombamento por se tratar de edificação concebida pelo arquiteto João Batista Vilanova Artigas, e tiveram início no mês de agosto de 2006. Posteriormente, o prédio da Etec foi excluído do processo de tombamento e atualmente conta com novas construções, totalizando: treze salas de aula, cinco laboratórios de Informática, um laboratório de Eventos, laboratório de Química e Microbiologia, laboratório de Mecanização Agrícola/Manutenção de Máquinas Pesadas, laboratório de Segurança do Trabalho, laboratório de Automação, laboratório de Hardware, Laboratório *Maker*, Sala de Reagentes, um auditório com a capacidade de 143 pessoas, vestiários e quadra poliesportiva coberta, totalizando uma área construída de 4323 metros quadrados, em um terreno de 6924 metros quadrados, localizado no Jardim Paulista, região central de Fernandópolis.

A Escola iniciou as atividades em fevereiro de 2006 com dois cursos técnicos sendo em Informática e Administração, sendo que, o curso de Técnico em Recursos Humanos, teve sua primeira turma em uma Classe Descentralizada no segundo semestre de 2016, posteriormente tendo a sua primeira turma na Sede da mesma no 2º semestre de 2021.

## 4.2. QUESTIONÁRIOS

### 4.2.1. QUESTIONÁRIO QUALITATIVO SOBRE A GESTÃO DA INSTITUIÇÃO

Tabela 1. Pesquisa com a Direção

PERGUNTAS FEITA PARA: DIRETORA ACADÊMICA MARÍLIA
<p><b>1. Como funciona o recrutamento de funcionários dentro da Etec?</b></p> <p>A maioria dos funcionários são por meio de concurso público, também pode ser feita através de processo seletivo, onde o contratado fica por período determinado. Com exceção de 2 funcionários onde a gestão pode escolher, entretanto precisa pedir autorização para o Centro Paula Souza.</p>
<p><b>2. Como funciona a seleção de funcionários dentro da Etec?</b></p> <p>A seleção é feita por alguns processos, através do edital, onde existem regras a serem cumpridas que se não respeitadas são automaticamente desclassificados. Após essa pré-seleção também é feita a banca, formada por pessoas da escola, que são a coordenadora pedagógica, alguém que entenda sobre o cargo a ser ocupado e alguém que não tem conhecimento sobre o assunto. No entanto quem fez concurso público passa por todo esse processo e após é necessário fazer uma prova.</p>
<p><b>3. Como funciona a integração dos funcionários na Etec?</b></p> <p>O novo integrante da equipe, todos os funcionários se apresentam, para que a pessoa conheça todos os setores e espaços da escola, passa as regras de como funciona a instituição, e acontece uma reunião com a gestão e coordenadores. Com novos professores, é feito o mesmo processo, porém, é reservado um tempo para que o coordenador do curso onde irá atuar passe todos os modelos de aulas e métodos que é utilizado dentro da sala de aula.</p>
<p><b>4. Como funciona o treinamento de funcionário na Etec? Existe alguma diferença para funcionários mais experientes e mais novos?</b></p> <p>Para o treinamento é feito somente uma socialização para que este novo funcionário conheça e se adapte a instituição. O treinamento que acontece é referente ao sistema que é utilizado pela empresa, onde alguém da gestão separa um tempo para explicar e orientar como é utilizado este mecanismo.</p>

Não existe diferença de treinamento para diferentes gerações, todos recebem o mesmo tratamento. Todavia, eventualmente é mais fácil adaptar alguém com pouca experiência, por ser um ambiente novo, está aberto a receber novos comandos e aprendizados, do que, uma pessoa mais experiente, por levar junto sua bagagem do mercado de trabalho.

**5. Você percebe alguma diferença no clima organizacional, entre funcionários de diferentes gerações?**

Na instituição, os funcionários e professores se relacionam muito bem entre si, percebe-se que os colaboradores com mais tempo na casa, estão sempre receptivos com novos integrantes. Isso é, uma visão da gestão com funcionários e professores. Se apoiam e se ajudam em todas as situações.

**6. Qual o tipo de liderança mais predomina na instituição? Tem alguma diferença no tratamento, linguagem com funcionários mais velhos e mais novos?**

A liderança que predomina é a situacional, porém, a Valdete que é a Diretora da instituição trabalha também com o estilo de Liderança democrática, junto com seus coordenadores e gestores, que ajudam nas tomadas de decisões. Referente a maneira de tratamento com os funcionários de gerações diferentes, o cuidado e o respeito é o mesmo, à vezes, com os mais novo é preciso ter o cuidado em como falar para que ele aceite e entenda.

**7. Você acredita que a instituição consegue interligar diferentes gerações em um único ambiente de trabalho? Acredita que possa prejudicar em algum aspecto relacionado a instituição?**

Para a entrevistada não a nada que possa prejudicar a instituição, relacionada a essa divergência de gerações, pois, acontece um equilíbrio entre funcionário mais velhos que as vezes não tem o gosto por eventos maiores que acontecem periodicamente, porém, este mesmo funcionário conseguiu se destacar em outras participações importantes na empresa, e isso ocorre também com os colaboradores mais jovens.

**8. Quem mais solicita ajuda para vocês referente a funcionamento de sistema ou outros assuntos relacionados a empresa?**

Conseguem perceber que as gerações mais velhas têm mais facilidade em pedir ajuda quando estão com dúvidas, como por exemplo, referente ao sistema utilizado pela escola, já os mais novos, possuem um certo bloqueio e “erram” mais até, pedir um auxílio, as vezes por já interagirem mais neste meio tecnológico, acreditam que podem conseguir sozinhos.

Fonte: (Do próprio autor, 2022).

**Tabela 2. Pesquisa com Professor – *Baby Boomer***

**PERGUNTAS FEITA PARA: PROF. GERAÇÃO *BABY BOOMERS* (1946-1964)**

**1. Como foi seu recrutamento e seleção na Etec?**

Entrei com processo seletivo normal, fui convidado a vir prestar o processo seletivo, apresentei currículo, fui para aula passei em três partes, iniciei no Açúcar e Álcool em 2007, com épocas ministrando em três períodos, porém, hoje sou estou mais seletivo. Conhecia o Fernando diretor na época, fora do ambiente escolar, e foi onde surgiu o convite, eu já ministrava aula em universidades desde 1995.

**2. Como aconteceu sua integração na instituição?**

Não era nada disso, quando comecei era somente o prédio1, com a quadra, eu fui conhecendo as pessoas conforme iam entrando, tínhamos reuniões a cada começo de período, onde se apresenta todo mundo, éramos em poucos, pois tinha poucos cursos também, então era mais leve, nos conhecíamos bem, a sala dos professores era onde é a coordenação hoje, menor. Acredito que nesta parte eu fui envelhecendo, enquanto a escola crescia.

**3. Como funcionou seu treinamento ao ingressar na Etec? Foi individual? Ou coletivo?**

Não tive treinamento, me formei e trabalhei tanto na área do campo como na área acadêmica, em outras instituições antes de ingressar aqui. O treinamento foi a experiência.

**4. Você percebe se existe alguma diferença no Clima Organizacional entre professores e outros funcionários, no que se refere a diferença de idade?**

Não me sinto idoso aqui, até brinco com isso, não tive e não tenho discriminação, e não tenho privilégios também.

**5. Como você se sente trabalhando com pessoas de diferentes gerações?**

Acredito que é onde me dá esse gás da vida, porque é outra dinâmica, uma injeção de ânimo todos os dias, você tem que estimular, mas para isso você também precisa ser estimulado. Então vejo isso como uma maravilha.

**6. Acredita que possa existir uma diferença no modo de tratarem, outros colegas de diferentes idades com você?**

Aqui dentro não, e não vejo isso em lugar nenhum, pois não me sinto tratado de maneira diferente, não trato ninguém diferente. Até uso meus benefícios que a idade me permite (cartão para vaga de idoso, passe para furar as filas). Mas isso não me permite me sentir idoso, são coisas diferentes, usar seus direitos e você se crucificar por ser idoso.

**7. Você sente que a instituição está preparada para administrar diferentes gerações em um mesmo ambiente?**

Sim, falo isso pois já participei de várias ações feitas pela instituição, onde fui convidado para ser o palestrante, onde achei essa integração muito importante.

**8. Referente a tecnologia utilizada pela instituição, para chamada e afins. Você sentiu alguma dificuldade na adaptação?**

Sim, nesta eu senti, fui aprender computação na raça, sozinho, no último ano de faculdade na minha época eram aqueles computadores gigantes, tive dificuldades, mas sempre fui muito apoiado, sempre me auxiliando os coordenadores, mapeando todos os passos, fui muito bem conduzido. Dificuldade tive e ainda tenho quanto a informática, com a tecnologia em

geral, acredito que tenho mais uma rejeição, mas vou nela devagar, no meu tempo. Mas me orientam muito bem, até nas aulas e reuniões online, sempre me esperavam entrar na sala de reunião, auxiliando em qual botão apertar.

Fonte: (Do próprio autor, 2022).

**Tabela 3. Pesquisa com Professor – Geração X**  
**PERGUNTAS FEITA PARA: PROF. GERAÇÃO X (1965-1980)**

**1. Como foi seu recrutamento e seleção na Etec?**

O recrutamento, eu já trabalhava aqui como professor por prazo determinado, então fiquei sabendo do processo seletivo, me inscrevi fiz a prova, a parte da apresentação oral, e fui contratado, então fiquei trabalhando por um ano como professor temporário, e depois abriu o concurso público. Me inscrevi novamente, fiz todo o processo e fui aprovado e contratado.

**2. Como aconteceu sua integração na instituição?**

Naquela época em 2010, era o diretor Fernando, Valdete era diretora acadêmica, e a integração não era como vejo hoje, mais detalhada. Foi entregue um manual do professor, e teve uma reunião de apresentação das normas da escola, porém, vejo que hoje é feito de uma forma mais completa. Naquela época foi feito sim, com a direção e na época era a coordenadora Marcia, e teve uma série de orientações principalmente nesta parte de como professor

**3. Como funcionou seu treinamento ao ingressar na Etec? Foi individual? Ou coletivo?**

Era coletivo, quando tinha alguma reunião pedagógica e de orientação, foi um treinamento mais coletivo, principalmente informações de parte pedagógica, normas da escola. Agora treinamento individual, não me lembro de ter feito, acredito que as orientações e ensinamentos da Coordenadora, me ajudaram muito, então posso chamar isso de treinamento também. Ao longo dos dias, conforme eu precisava.

**4. Você percebe se existe alguma diferença no Clima Organizacional**

**entre professores e outros funcionários, no que se refere a diferença de idade?**

Não percebo isso, entre os professores, por exemplo, tem os professores que são mais velhos, mas não de idade e sim de casa, já estão aqui a mais tempo, mas não vejo panelinhas. Uma coisa muito interessante, é que os professores que eu tenho mais contato de amizade, são os professores que entraram na mesma época que eu. Mas não sei se chamo isso de panelinha é só uma questão de afinidade mesmo, por exemplo, na sala de professores, os mais velhos de casa, troca ideias, mas em questão de amizade, são os que entraram na minha época.

**5. Como você se sente trabalhando com pessoas de diferentes gerações?**

Acho que isso acrescenta, não atrapalha, porque por exemplo, temos professores que são de outras áreas e são mais velhos, e ensinam bastante coisa para nós, e tem os mais novos que entraram agora, mais novos, que nos ensina também, eles têm sempre ideias novas, algumas dinâmicas como atividade, que trouxeram da faculdade por exemplo, aplica no trabalho dele. Por isso não vejo panelinhas de geração, principalmente aqui no ambiente organizacional, porque, acredito que todo mundo se ajuda, se auxilia quando precisa e quanto tem oportunidade.

**6. Acredita que possa existir uma diferença no modo de tratarem, outros colegas de diferentes idades com você?**

Em questão de diversidade de idade, não vejo nem uma diferença entre os professores e funcionários. Tem professores mais velhos e me dou muito bem com eles e a mesma coisa com professores mais novos. Eu não vejo essa desigualdade, com a relação de tratamento e coleguismo.

**7. Você sente que a instituição está preparada para administrar diferentes gerações em um mesmo ambiente?**

A Etec, pelo menos nesta parte de integração, agora quando um professor novo chega, é muito mais detalhado, os novos passam por várias etapas na



integração, e isso ajuda a se integrarem no ambiente organizacional e por exemplo, nesta questão de panelinhas, por afinidades e em questão de cursos, eles ficam juntos, não que tenham muita diferença, mas também tenho muita amizade com professores de outras áreas. Agora o que a instituição faz pra amenizar isso, acredito que não tenha uma ação efetiva, acho que é mais o convívio mesmo dos próprios professores que buscam este contato, por exemplo, quando tem uma festa de confraternização, por exemplo, acho muito importante, quando entrei no meio do ano, em dezembro teve uma confraternização, e foi um momento que pude ter um contato mais descontraído com outros professores, de outras áreas, pude conhecer a família de outros funcionários, então acho que isso aproximou muito também. Uma forma da instituição favorecer este contato de professores e funcionários de diferentes gerações, é até um ambiente fora da instituição, acho que ajuda bastante, mais do que aqui dentro.

**8. Referente a tecnologia utilizada pela instituição, para chamada e afins. Você sentiu alguma dificuldade na adaptação?**

Não, na verdade eu gosto de usar e ajuda muito, pois, tem muita gente que não gosta do NSA, por ser chato algumas vezes, trava, mas ele é muito bom pois ali dá pra registrar todas as informações da vida acadêmica do aluno, controlar faltas e informo pelo NSA ao coordenador sobre algum problema com o aluno, referente a faltas por exemplo. Então tudo fica registrado, as tecnologias ajudam, facilitam e eu nunca tive dificuldade para utilizar, estou sempre aberto a novas ideias, quando entrou o *Teams*, muita gente não gostava, e eu gosto e uso bastante, pois, é um lugar para você por matérias de aulas, complementares, atividades, tudo fica registrado, como um histórico. Para mim as tecnologias são ótimas.

Fonte: (Do próprio autor, 2022)

**Tabela 3. Pesquisa com Professor – Geração *Millennials***

**PERGUNTAS FEITA PARA: PROF. GERAÇÃO *MILLENNIALS* (1981-1997)**

**1. Como foi seu recrutamento e seleção na Etec?**

Meu recrutamento foi feito através de um processo seletivo simplificado, no ano de 2020, fiz a inscrição trouxe os documentos, e meu contrato ficou

congelado por quase 1 ano por causa da pandemia, então a pandemia distanciou todos da escola e só consegui concluir meu processo seletivo em janeiro de 2021, passei pela banca, apresentei uma aula didática, para uma banca examinadora, e a partir daí fui contratado em 2021.

**2. Como aconteceu sua integração na instituição?**

É feito através de uma reunião com os professores iniciais, com diversos coordenadores de áreas, coordenadores gerais e direção, acadêmico e administrativo e a partir daí eles explicam todo o sistema da escola, funcionamento, regras, sistema de uso e coisa do tipo.

**3. Como funcionou seu treinamento ao ingressar na Etec? Foi individual? Ou coletivo?**

Foi coletivo. Na verdade, é mais instruções, sobre o que pode e o que não pode ser feito, e como utilizar o sistema, treinamento de aula não teve.

**4. Você percebe se existe alguma diferença no Clima Organizacional entre professores e outros funcionários, no que se refere a diferença de idade?**

Sim, há uma das principais coisas que eu notei quando ingressei, ingressei com 23 anos, foi quando havia reuniões e quando eu falava alguma coisa, era como se eu não fosse ouvido, eu falava ouviam-se, porém, toda ideia que eu dava ou opinião, era cortada e outro assunto era puxado. Até que as pessoas começaram a me conhecerem pra que eu pudesse adquirir “respeito”.

**5. Como você se sente trabalhando com pessoas de diferentes gerações?**

Desde sempre convivi com pessoas mais velhas, meus amigos são mais velhos, mas é bem tranquilo há muita divergência de opiniões, opiniões pessoais inclusive. Mas levo tranquilamente por ter esse contato desde criança.

**6. Acredita que possa existir uma diferença no modo de tratarem, outros colegas de diferentes idades com você?**

Acredito que sim, mesmo sendo um dos mais novo na área da educação, a experiência que você tem as vezes as pessoas não reconhecem de primeira, pois a primeira coisa que veem é a idade e depois de um tempo que você vai conquistando o respeito, mostrando que é capaz.

**7. Você sente que a instituição está preparada para administrar diferentes gerações em um mesmo ambiente?**

Sinto que estão tentando, não acredito que tenha uma receita pronta, mas a convivência vai fazer isso mudar, pois da mesma forma que chega novos professores do processo seletivo, esta pessoa precisa adquirir experiência para estar ali. Assim também é com uma pessoa mais velha, ela também precisa de experiência, pois é um ambiente diferente. Acredito que estejam no caminho certo. Um processo gradativo.

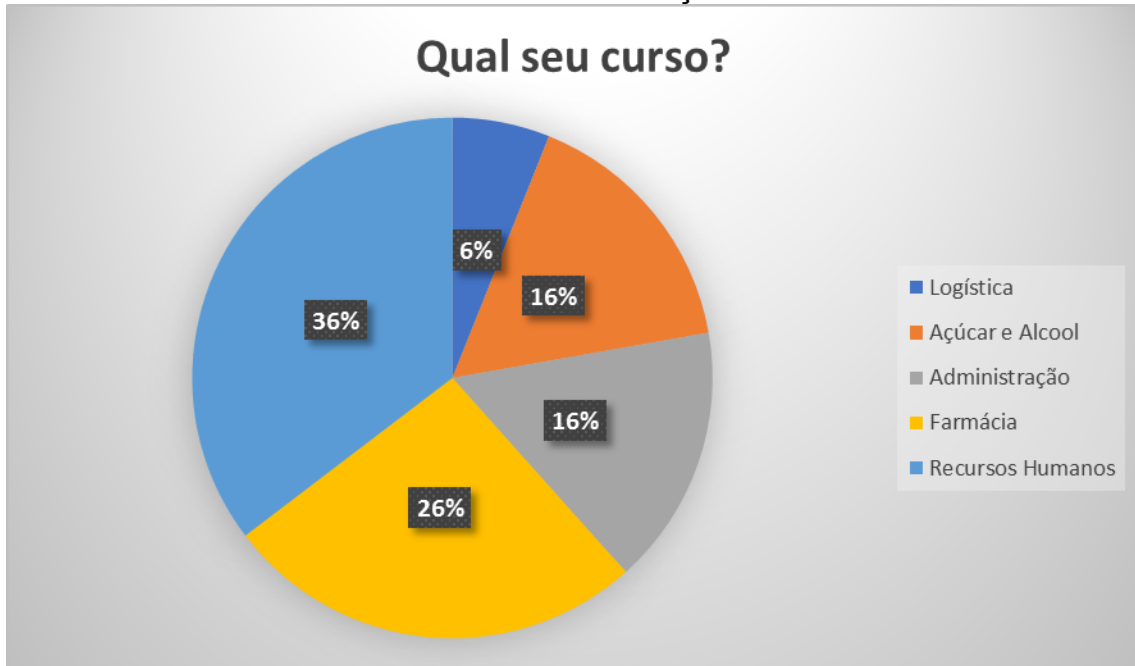
**8. Referente a tecnologia utilizada pela instituição, para chamada e afins. Você sentiu alguma dificuldade na adaptação?**

Não senti nenhuma dificuldade, já trabalhava com tecnologia, sempre estava inteirado neste meio, quando cheguei já era remoto, já dei treinamento para outras pessoas com muito tempo de experiência em sala de aula, no que se refere a tecnologia.

Fonte: (Do próprio autor, 2022)

#### **4.2.2. PESQUISA QUANTITATIVA – ALUNOS**

Gráfico 1 – Formação



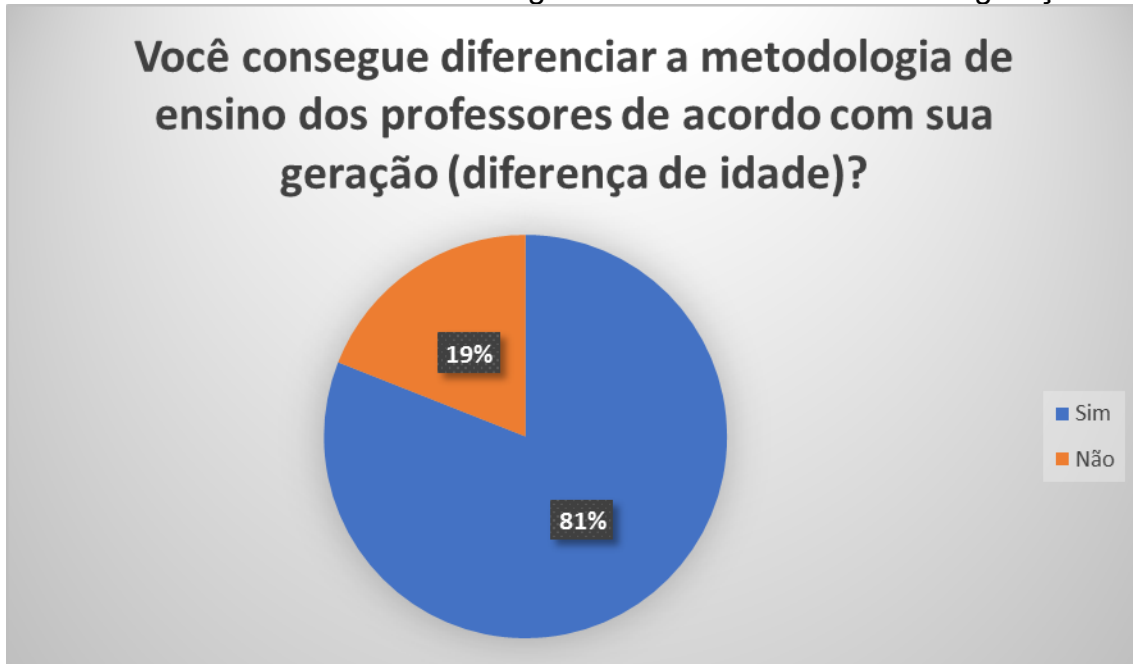
Fonte: (Do próprio autor, 2022)

Gráfico 2. Faixa Etária



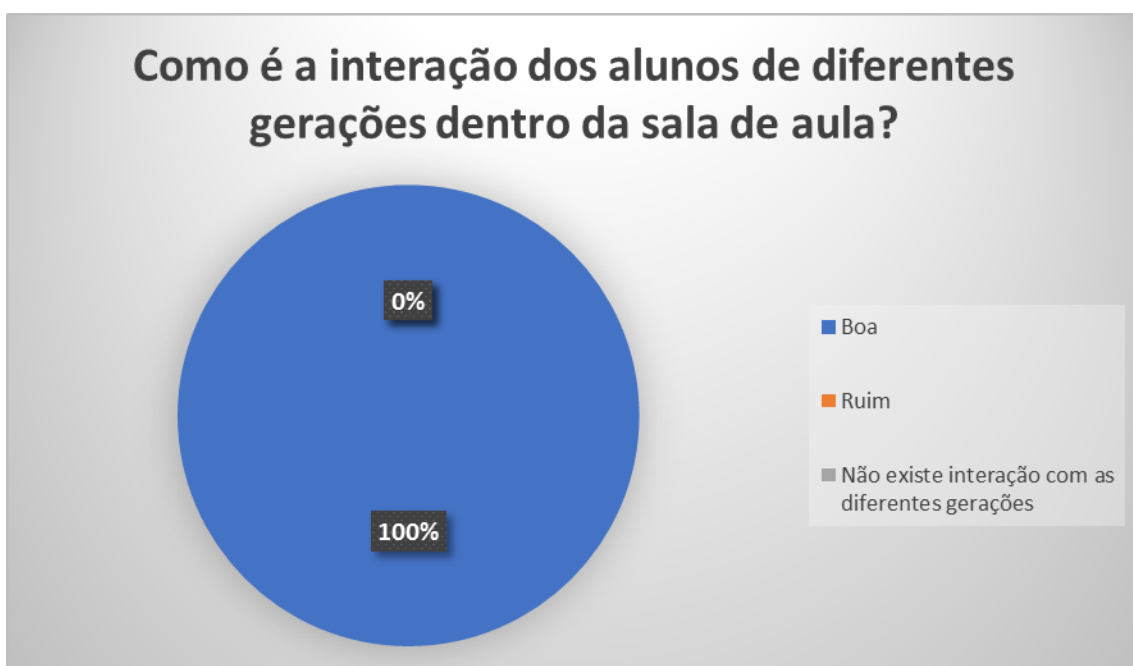
Fonte: (Do próprio autor, 2022)

Gráfico 3. Diferenciar a metodologia de ensino de acordo com a geração



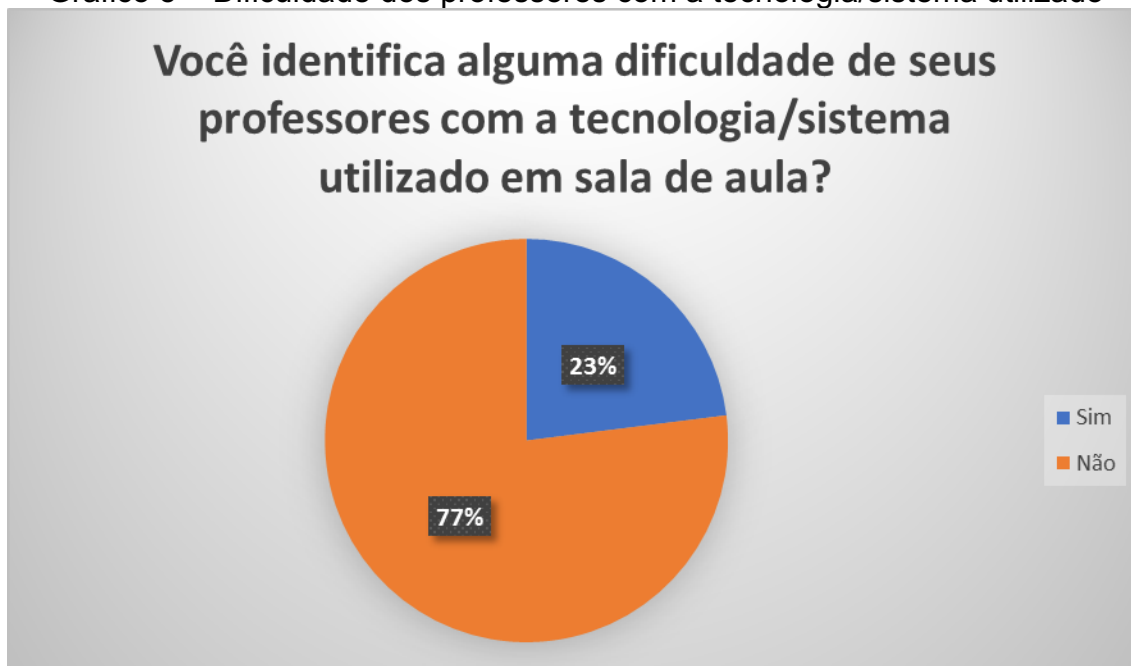
Fonte: (Do próprio autor, 2022)

Gráfico 4 – Interação dos alunos de diferentes gerações dentro de sala de aula



Fonte: (Do próprio autor, 2022)

Gráfico 5 – Dificuldade dos professores com a tecnologia/sistema utilizado



Fonte: (Do próprio autor, 2022)

#### • CONCLUSÃO DE PESQUISA

Concluimos com a pesquisa qualitativa, que nesta instituição não existe desentendimentos entre as gerações, apesar de identificarmos que as gerações atuais necessitam de maior esforço para serem ouvidos. No que se refere a pesquisa quantitativa, as respostas obtiveram divergências, visto que, conseguem diferenciar a metodologia de ensino utilizada, por diferentes gerações, entretanto, não encontram dificuldades na tecnologia consumida em sala de aula.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do trabalho de conclusão de curso foi realizar o estudo de caso na instituição ETEC Prof. Armando José Farinazzo abrangendo as diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho. O estudo de caso teve como finalidade analisar as opiniões das diferentes gerações que fazem parte da instituição. Por meio de Forms feito aos alunos e entrevista feita aos professores,

podemos concluir que a instituição está no caminho para se adaptar as novas gerações que está cada vez mais presente no mercado de trabalho. Através das respostas obtidas afirmamos que por ser uma instituição com vários anos no mercado de trabalho se mantém mais conservadora, relutando com atuais ideias que chegam da nova geração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

GRUBB, V. M. **Conflitos de Gerações: Desafios e Estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.** São Paulo: Autêntica Bussines, 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações;** tradução Cristina Yamagami. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.