

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

PAULA DANIELA DA SILVA MONCIATTI

DIVERSIDADE GERACIONAL E MODELOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO: UM
OLHAR PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA PAULISTA

São Paulo

Abril/2024

PAULA DANIELA DA SILVA MONCIATTI

DIVERSIDADE GERACIONAL E MODELOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO: UM
OLHAR PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA PAULISTA

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane

Área de Concentração: Educação e Trabalho

São Paulo

Abril/2024

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-8281

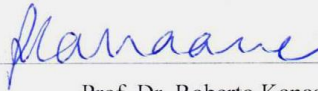
M737d Monciatti, Paula Daniela da Silva
Diversidade geracional e modelos de liderança na gestão: um olhar para a educação profissional e tecnológica paulista / Paula Daniela da Silva Monciatti. – São Paulo: CPS, 2024.
89 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024.
Área de concentração: Educação e Trabalho

1. Educação profissional e tecnológica. 2. Liderança. 3. Diversidade geracional. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

PAULA DANIELA DA SILVA MONCIATTI

DIVERSIDADE GERACIONAL E MODELOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO: UM
OLHAR PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA PAULISTA



Prof. Dr. Roberto Kanaane
Orientador - CEETEPS



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Examinador Externo – Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Michel Mott Machado
Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 29 de abril de 2024.

Aos meus amores: Leo e Mau.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amores, Mauricio e Leonardo, por encararem esse desafio comigo, por nunca deixarem de me incentivar, por entenderem minhas ausências, me apoiarem e serem os companheiros mais maravilhosos deste mundo. Amo vocês!

À minha família e amigos queridos, à minha mãe (em memória), às minhas irmãs, sobrinhos e agregados, pelo amor e compreensão.

Ao meu querido professor orientador, Prof. Dr. Roberto Kanaane, pela paciência, dedicação, gentileza, disponibilidade, pelo conhecimento e experiências trocadas. Gratidão também pela empatia, exigência e compreensão nos meus momentos difíceis.

Aos professores doutores, Adilson Caldeira e Michel Mott Machado, pela disponibilidade e valiosas considerações e contribuições para a realização desta dissertação.

Ao Centro Paula Souza e a Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa por oportunizar minha realização acadêmica e profissional. Aos professores do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, professores doutores: Carlos Vital Giordano, Celi Langhi, Denise Maria Martins, Helena Gemignani Peterossi, Marília Macorin de Azevedo, Michel Mott Machado, Neide de Brito Cunha e Paulo Roberto Prado Constantino pela dedicação e conhecimentos compartilhados ao longo da minha trajetória. À Secretária Acadêmica, Debora Antunes de C. Pandolfi Ricchi, por toda dedicação e presteza em todas as orientações acadêmicas e administrativas durante a realização deste mestrado.

Ao professor doutor Garabed Kenchian pela atenção, apoio, paciência e disponibilidade para me auxiliar com as estatísticas.

À professora doutora Adriane Monteiro Fontana por me incentivar, apoiar e inspirar.

Aos diretores que contribuíram com esta pesquisa, minha eterna gratidão.

Aos colegas do mestrado, da turma 8/2022, pela amizade, risos, experiências, conhecimentos e angústias compartilhadas.

Aos meus alunos pela compreensão e incentivos sempre.

Que a força esteja com você!

(STAR Wars, 1977)

RESUMO

MONCIATTI, P. D. S. **Diversidade geracional e modelos de liderança na gestão**: um olhar para a educação profissional e tecnológica paulista. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

O aumento da expectativa de vida, a redução na taxa de natalidade e o envelhecimento da população geram novas disparidades nas relações de trabalho e na transferência de conhecimento entre gerações. Com foco na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a autora destaca a diversidade presente nessa área e sua influência nas abordagens educacionais, estratégias de gestão e políticas de inclusão. A pesquisa em questão foca na gestão da EPT e sua relação com a diversidade geracional, abordando modelos de liderança e suas influências, com o objetivo de caracterizar os modelos de liderança (*LIFO*, *Pipeline* da Liderança, Transacional e Transformacional) utilizados pelos gestores da EPT e como eles lidam com a diversidade geracional. Para tanto, tem-se a seguinte questão-problema: Como a diversidade geracional é considerada nos modelos de liderança vigentes, utilizados pelos gestores da EPT? O objetivo geral é caracterizar os modelos de liderança vigentes, utilizados pelos gestores da EPT, considerando a diversidade geracional. Quanto aos objetivos específicos, destacam-se: a) Conhecer modelos de liderança que poderão ser adotados pelos gestores da EPT, que compõem a literatura científica; b) Destacar as influências da diversidade geracional nas práticas de liderança presentes na EPT; e c) Investigar a interface: diversidade geracional nas práticas de liderança e as relações interpessoais com foco na eficácia e colaboração entre os envolvidos. Adotou-se uma abordagem exploratória e reflexiva, utilizando pesquisa bibliográfica e uma metodologia qualiquantitativa, tendo sido aplicado questionário a 54 respondentes, representantes do nível de comando de unidade de ensino superior, de uma instituição pública. O produto sugerido é um material instrucional direcionado aos líderes da EPT. De acordo com a pesquisa aplicada, pode-se considerar que os objetivos, geral e específicos, comprovou-se, com a amostra realizada, que a diversidade contribui para a colaboração e inovação (28% e 24%, respectivamente) das IES, contrariando a hipótese levantada pela autora de que os conflitos seriam a principal característica (a qual obteve 2% das respostas).

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Liderança. Diversidade Geracional.

ABSTRACT

MONCIATTI, P. D. S. **Generational diversity and leadership models in management: a look at professional education technology in São Paulo.** 89 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Management and Development of Professional Education). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

Increased life expectancy, a falling birth rate and an ageing population are creating new disparities in working relationships and the transfer of knowledge between generations. Focusing on Graduate vocational technological education, the author highlights the diversity present in this area and its influence on educational approaches, management strategies and inclusion policies. The research in question focuses on EFA management and its relationship with generational diversity, addressing leadership models and their influences, with the aim of characterizing the leadership models (LIFO, Leadership Pipeline and Transactional and Transformational) used by EFA managers and how they deal with generational diversity. To this end, we have the following problem question: How is generational diversity considered in current leadership models used by EFA managers? The general objective is to characterize the current leadership models used by EFA managers, considering generational diversity. The specific objectives are: a) Learn about the leadership models that can be adopted by EFA managers, as described in the scientific literature; b) To highlight the influences of generational diversity on leadership practices in the EFA; and c) To investigate the interface between generational diversity in leadership practices and interpersonal relationships with a focus on effectiveness and collaboration between those involved. An exploratory and reflective approach was adopted, using bibliographical research and a qualitative and quantitative methodology: a questionnaire was applied to 54 respondents, representatives of the command level of a higher education unit, from a public institution. The suggested product is an instructional material aimed at EFA leaders. According to the applied research, it can be considered that the general and specific objectives proved, with the sample carried out, that diversity contributes to the collaboration and innovation (28% and 24%, respectively) of the HEIs, contrary to the hypothesis raised by the researcher that conflicts would be the main characteristic (which obtained 2% of the answers).

Keywords: Professional and Technological Education. Leadership. Generational diversity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Quatro modelos de administração da educação	23
Quadro 2:	Características de escolas eficazes	26
Quadro 3:	Estilos de liderança <i>LIFO</i>	34
Quadro 4:	As seis passagens de liderança.....	35
Quadro 5:	Relação estratégia-estrutura	41
Quadro 6:	Características de gerações, considerando faixa etária	53
Quadro 7:	Matriz de Amarração	58
Quadro 8:	Respostas Vs Estilos <i>LIFO</i>	62
Quadro 9:	Respostas respondentes	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Caracterização dos respondentes	60
Tabela 2:	Qual sua principal motivação no cargo que exerce? (gênero)	60
Tabela 3:	Tenho mais tendência a tratar os outros de um modo (faixa etária)	61
Tabela 4:	Como líder, você se considera um colaborador? (cargo).....	62
Tabela 5:	Considerando suas características como líder, você se descreveria (faixa etária)	63
Tabela 6:	Considerando a equipe constituída por diretores, coordenadores e professores, e o mercado de trabalho, de que forma eles poderiam ser identificados?	64
Tabela 7:	Questão 13 – Escala <i>Likert</i>	65
Tabela 8:	Tem dificuldades para lidar com a diversidade geracional? (por faixa etária)	66
Tabela 9:	Tem dificuldade para lidar com situações que requerem liderança?	66
Tabela 10:	Consegue identificar o clima organizacional da empresa? (gênero)	67
Tabela 11:	Tem dificuldades para motivar os funcionários (sem considerar remuneração, benefícios, bonificação)?	67
Tabela 12:	Do seu ponto de vista, a diversidade geracional, em sua instituição, causa (geral)	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Diagrama estrutural da educação brasileira, com destaque para as ofertas da EPT	18
Figura 2:	Liderança Transacional e Transformacional.....	38
Figura 3:	Pirâmide de Maslow	45
Figura 4:	Nuvem de palavras	64
Figura 5:	Fluxo de aplicação do produto.....	73

LISTA DE SIGLAS

CST	Cursos Superiores de Tecnologia
DP	Desvio padrão
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
IES	Instituição de Ensino Superior
INTOSAI ¹	Organização das Instituições Superiores de Controle
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LIFO	<i>Life Orientation</i>
ME	Margem de Erro

¹ Organização das Instituições Superiores de Controle (Intosai) é uma organização apolítica, autônoma e independente. Foi fundada em Havana, Cuba, em 1953 por 34 países, entre eles o Brasil, com o intuito de aprimorar globalmente a auditoria pública externa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16	
CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO: ABORDAGENS		
HUMANISTAS	21	
1.1 Gestão da Educação.....	22	
1.1.1 Escola Eficaz	25	
1.2 Gestão humanista.....	27	
CAPÍTULO 2 – ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: MOTIVAÇÃO, CLIMA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM FOCO.		32
2.1 Liderança	33	
2.1.1 <i>LIFO</i>	34	
2.1.2 <i>Pipeline</i> da Liderança	35	
2.1.3 Liderança Transacional e Transformacional.....	37	
2.2 Estrutura da Organização.....	40	
2.3 Clima Organizacional	42	
2.4 Motivação	43	
CAPÍTULO 3 – DIVERSIDADE E SEUS DESDOBRAMENTOS GERACIONAIS		47
3.1 Diversidade	47	
3.2 Preconceito e Estereótipos	48	
3.3 Gerações	50	
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA		55
4.1 Método	55	
4.2 Natureza da pesquisa	55	
4.3 Abordagem	55	
4.4 Amostra e sujeitos	55	
4.4.1 Pré-teste	56	
4.4.2 Aplicação pesquisa	56	
4.5 Matriz de amarração	57	
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS		60
CAPÍTULO 6 - PRODUTO DA PESQUISA		71
CONSIDERAÇÕES FINAIS		74

REFERÊNCIAS	77
APÊNDICES	83

INTRODUÇÃO

O aumento da expectativa média de vida, a queda na taxa de natalidade e o envelhecimento da população causam novas desigualdades no relacionamento das pessoas com o mundo do trabalho e na distribuição de informações entre gerações. Nota-se que há, pelo menos, quatro gerações com características diferentes nas organizações, inclusive em Instituições de Ensino Superior (IES).

A autora desta dissertação possui sólida experiência como profissional de secretariado, tendo desempenhado funções em variadas organizações. Seu percurso inclui uma Instituição de Ensino Superior privada, escritório especializado em marcas e design, e também como produtora cultural, onde esteve envolvida na coordenação e execução de projetos voltados para exposições de arte. Desde o ano de 2011, dedica-se à docência no ensino superior e, a partir de 2013, consolida sua experiência como Diretora de Serviços Acadêmicos, contribuindo ativamente para o desenvolvimento educacional em sua esfera de atuação. Sua trajetória reflete não apenas uma diversidade de ambientes profissionais, mas também a convivência com distintos perfis geracionais, os quais tem sinalizado a presença de diferenças e conflitos, o que maximizou o propósito de pesquisar sobre essa temática e ampliar a compreensão do fenômeno intergeracional.

O foco na Educação Profissional Tecnológica, doravante EPT, decorre da experiência da pesquisadora em uma faculdade de tecnologia da região metropolitana de São Paulo, pública e gratuita, vinculada a uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo. Tal instituição possui uma diversidade na equipe de gestão, docentes, servidores técnico-administrativos com distintos perfis e grupos etários. Essa diversidade tende a influenciar a forma como a instituição aborda as questões na aplicação de tecnologias educacionais, estratégias de gestão, de ensino, políticas de inclusão e formas de liderança.

A EPT constitui uma das modalidades do Ensino Superior. No cenário educacional brasileiro, o Ensino Superior se desdobra em três categorias distintas: bacharelado, licenciatura e tecnológico. Todas essas formações são válidas tanto no âmbito do mercado de trabalho privado quanto no público, e torna-se apto para prosseguir em estudos de pós-graduação.

O curso de bacharelado (duração de 3 a 6 anos) visa à formação de especialistas generalistas, oferecendo uma abordagem abrangente ao incorporar disciplinas teóricas e práticas. Por outro lado, a licenciatura (duração de 3 a 5 anos) tem como propósito a preparação de professores capacitados para lecionar nos níveis fundamental, médio e técnico.

Os cursos tecnológicos (duração de 2 a 3 anos), por sua vez, almejam formar especialistas qualificados para atuar em áreas especializadas. Durante esse percurso educacional, os estudantes concentram-se predominantemente em componentes práticos, sintonizando-se com as demandas do mercado.

Conforme artigo 27, da Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021 (BRASIL, 2021):

A Educação Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação abrange:
I - qualificação profissional tecnológica como etapa de terminalidade intermediária de curso superior de tecnologia;
II - curso superior de graduação em tecnologia;
III - aperfeiçoamento tecnológico;
IV - especialização profissional tecnológica;
V - mestrado profissional; e
VI - doutorado profissional.

Por outro lado, Moraes e Albuquerque (2019) indagam que o termo "profissional" vem de "profissão", e é necessário admitir que a educação profissional se volta para o mundo do trabalho, para aprender uma profissão ou um ofício especializado. Como resultado, toda a educação superior também poderia ser classificada como educação profissional, pois os alunos que concluem a educação superior aspiram a obter um diploma que lhes atribua responsabilidades profissionais. Embora todos os profissionais possam ser considerados trabalhadores no Brasil, a categoria trabalhador parece inadequada para se referir aos bacharéis.

Consoante Fuentes (2017), o Decreto nº 547, de 18 de abril de 1969, desempenhou um papel significativo ao instituir a organização e implementação de cursos de curta duração nas escolas técnicas federais. Esses cursos, destinados à formação profissional básica de nível superior, foram adaptados às necessidades e peculiaridades regionais e do mercado de trabalho. Esse documento desencadeou mudanças substanciais nas políticas públicas relativas à EPT, notadamente no que tange à formação de cunho profissional. Em outras palavras, a década de 1960 foi marcada por um período no qual o avanço da classe média industrial exerceu influência significativa nas políticas de educação pública.

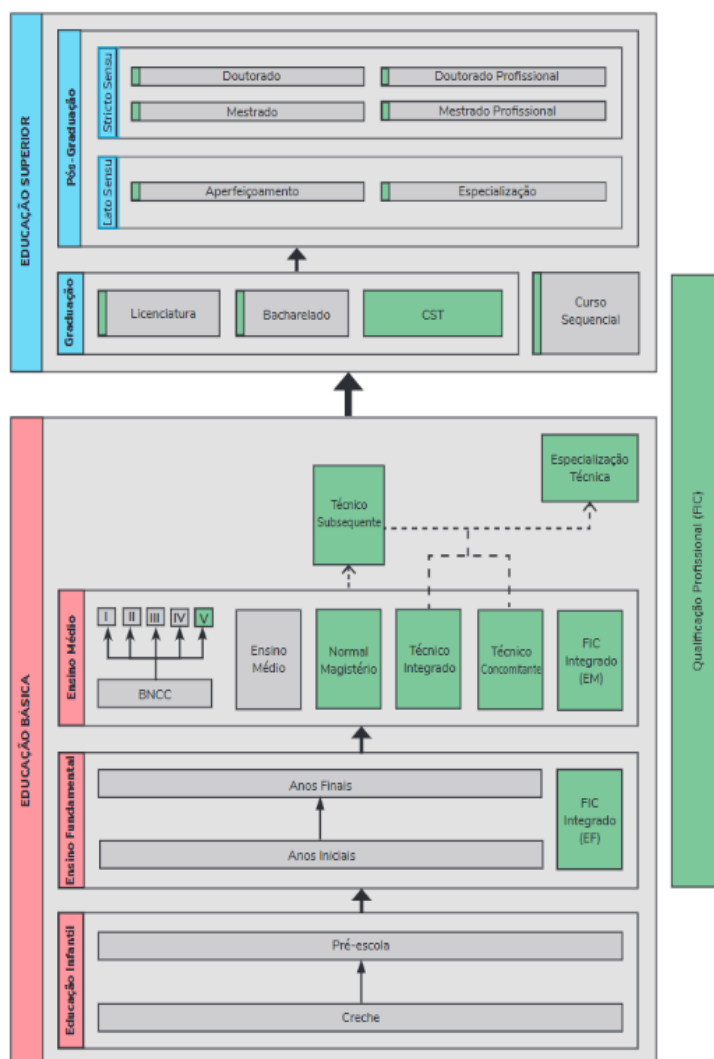
O princípio constitucional de que a educação deve preparar os alunos para o exercício da cidadania e para o trabalho foi reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96. O artigo 39 dessa legislação enfatiza que a EPT se integra aos diferentes níveis e modalidades de educação, assim como às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

O Decreto Federal nº 5154, de 23 de julho de 2004, definiu que a educação profissional será desenvolvida por meio de cursos e programas de:

I - Qualificação profissional, inclusive formação inicial e continuada de trabalhadores;
 II - Educação profissional técnica de nível médio; e
 III - Educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação. (Brasil, 2004).

Seguindo esse contexto, o Ministério da Educação, por intermédio do Conselho Nacional de Educação (CNE), publicou a resolução nº 1, em 5 de janeiro de 2021, definindo as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a EPT. Em seu artigo 2º, a mencionada resolução conceitua a EPT como uma modalidade educacional que perpassa todos os níveis da educação nacional, integrando-se às demais modalidades e dimensões do trabalho, ciência, cultura e tecnologia. Essa integração se dá por meio de eixos tecnológicos, alinhados com a estrutura sócio-ocupacional do trabalho e as exigências da formação profissional nos diferentes níveis de desenvolvimento (figura 1), observando as leis e normas vigentes.

Figura 1 – Diagrama estrutural da educação brasileira, com destaque para as ofertas da EPT



Fonte: Moraes e Albuquerque (2019).

Esta pesquisa está vinculada ao objetivo da linha de pesquisa 2: Políticas, Gestão e Avaliação, que estabelece o: “desenvolvimento de estudos e pesquisas voltados às atividades dos gestores, administradores, coordenadores e à organização do ambiente educacional, centrados nos aspectos que interferem no processo da Educação Profissional além do espaço formativo: cenários sociais e econômicos, mudanças tecnológicas, políticas públicas, planejamento, supervisão e avaliação” (Centro Paula Souza, 2023) do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional.

Uma vez apresentado esse cenário, com o propósito de investigar sobre diversidade geracional, gestão e liderança, utilizando os modelos de liderança: LIFO, *Pipeline* da Liderança, Transacional e Transformacional, estabeleceu-se como questão de pesquisa o seguinte problema: Como a diversidade geracional é considerada nos modelos de liderança vigentes, utilizados pelos gestores da EPT? O objetivo geral é caracterizar os modelos de liderança vigentes, utilizados pelos gestores da EPT, considerando a diversidade geracional. Quanto aos objetivos específicos, destacam-se:

- a) Conhecer modelos de liderança que poderão ser adotados pelos gestores da EPT, que compõem a literatura científica;
- b) Destacar as influências da diversidade geracional nas práticas de liderança presentes na EPT; e
- c) Investigar a interface: diversidade geracional nas práticas de liderança e as relações interpessoais com foco na eficácia e colaboração entre os envolvidos.

Para tanto, adotou-se o método exploratório, que tem como objetivo estudar um tema pouco investigado (Sampieri *et al.*, 2013), haja vista que, a partir da questão de pesquisa proposta, poucos trabalhos se encontram na literatura abordando esse assunto em específico. Também foi utilizado o método reflexivo, no qual “a reflexão deve ser entendida como as próprias interpretações do pesquisador” (Vergara, 2015, p. 177). Por fim, adotou-se a pesquisa bibliográfica. A natureza desta investigação assumiu um caráter qualiquantitativo, utilizando uma amostra não probabilística e definida por acessibilidade da pesquisadora.

A dissertação foi constituída por esta introdução, seguida de fundamentação teórica contendo: o Capítulo 1, com conceitos e práticas da Gestão, Gestão Educacional, Escola Eficaz e Gestão Humanista. Capítulo 2, o qual aborda o Comportamento Organizacional, incluindo Liderança, conceitos e modelos *LIFO*, *Pipeline* da Liderança, Transacional e Transformacional. O Capítulo 3, por sua vez, dedica-se à diversidade, apresentando conceitos, preconceito e estereótipos e conceitos de geração. Depois, a metodologia com o detalhamento da pesquisa

aplicada realizada, na sequência, expõe-se a análise e discussão dos resultados. Prosseguindo, apresenta-se a proposição do produto e, por fim, as Considerações Finais.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO: ABORDAGENS HUMANISTAS

A gestão estratégica constitui um indicador importante no contexto organizacional porque permite dimensionar as práticas públicas sob diversas perspectivas, tendo como pilares: o ambiente socioeconômico, o cliente-cidadão, as organizações públicas e privadas, o governo e as demandas socioculturais (Kanaane *et al.*, 2010).

A gestão estratégica envolve a tomada de decisões sobre a implementação de iniciativas que visam a otimizar a utilização dos recursos disponibilizados pela organização para implementar processos de forma a atingir objetivos de médio e longo prazo (Ferreira Alves; Silva Pinto, 2019), se organizando em três níveis de planejamento: Estratégico (implementado em nível estratégico, com decisões estratégicas e horizonte temporal mais longo); Tático (dividido em planejamento estratégico, no nível tático, com decisões táticas e horizonte temporal mais curto); Operacional (dividido em planejamento estratégico e tático e nível operacional, com decisões operacionais e horizonte temporal curto) (Oliveira, 2014).

Considerando esses aspectos introdutórios, faz-se necessário, também, conhecer os conceitos de gestão, gestão da educação, escola eficaz e gestão humanista.

Luiz Carlos Bresser Pereira, em discurso ao Senado brasileiro em 26 de julho de 1996, argumentou que as instituições públicas deveriam desempenhar papéis diferentes na sociedade. Classificou suas atividades em quatro áreas: (1) os centros estratégicos determinarão a lei e as políticas públicas, ou seja, ministérios, secretarias de estado, tribunais, Ministério Público e outros órgãos; (2) atividades monopolísticas do Estado, nas quais é exercido o poder dele, ou seja, a capacidade de legislar, controlar, restringir comportamentos e tributar; (3) serviços que não são exclusivos ou competitivos do Estado, serviços que o Estado realiza ou subsidia, porque ele os considera de grande importância ou porque estão relacionados com a economia externa e não podem ser adequadamente compensados no mercado através da cobrança de Serviços; e (4) produção de bens e serviços destinados ao mercado, pelo Estado, através de empresas de economia mista, que operam no setor público ou em setores considerados estratégicos, por exemplo, saneamento básico ou setor energético (Kanaane *et al.*, 2010).

No Brasil, as instituições públicas (e as privadas) são culturalmente condicionadas a justificar suas atividades quase exclusivamente com referência a questões econômico-financeiras. No novo modelo, a avaliação concentra-se nas políticas, nos programas, nos projetos e no cumprimento da missão das organizações públicas, que são avaliadas sob as perspectivas da economia, da eficiência, da eficácia e da boa gestão (Kanaane *et al.*, 2010).

Ainda segundo Kanaane *et al.* (2010), a Organização Internacional de Agências de Inspeção de Alto Nível (INTOSAI), fundada em 1992, expandiu o conceito de auditoria da auditoria financeira para a auditoria operacional e implementou os três “Es”: Economia, Eficiência e Eficácia. A economia consiste em reduzir os custos dos recursos necessários ou utilizados, prestando atenção à qualidade constante, ou seja, gastar menos; eficiência refere-se ao grau em que um resultado foi otimizado, quer dizer, utilizado de forma sensata, tendo em conta os recursos utilizados; eficácia é a capacidade dos resultados de uma organização pública de contribuir para o alcance de políticas e metas relevantes, em outras palavras, de gastar com sabedoria.

As organizações públicas devem medir os seus resultados através de indicadores de gestão com objetivos regularmente desafiantes, realizar uma análise do seu desempenho geral, publicar resultados e reportar aos reguladores os valores internos e sociais dessa organização. A administração pública baseia-se em cinco princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A existência de tais práticas deve ser vista como um pré-requisito para que ela se desenvolva de forma segura e eficaz e prossiga objetivos baseados em princípios éticos e morais.

Após esta apresentação, segue-se para especificações da gestão: educação, escolas eficazes e gestão humanizada, corroborando para a gestão da escola para novos tempos.

1.1 Gestão da Educação

Para Lück (2015), a palavra "gestão educacional" ganhou popularidade na literatura educacional e no discurso sobre como as ações dos sistemas de ensino e das escolas devem ser orientadas, principalmente a partir da década de 1990. Isso se deve ao fato de que foi reconhecido como a base fundamental para a organização e estabelecimento de unidade dos processos educacionais, bem como para a mobilização das pessoas com o objetivo de desenvolver e melhorar a qualidade do ensino que oferecem.

Os princípios democráticos orientam a lógica de gestão. É caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre como orientar, organizar e planejar seu trabalho, bem como pela articulação das várias facetas e desdobramentos do processo de implantação.

Na concepção de Libâneo (2015), frente à realidade dos novos tempos, a escola é entendida como aquela que proporciona uma educação cultural e científica que permite aos alunos entrar em contato com a cultura, a que emerge através da ciência, da tecnologia, da linguagem, da estética e da ética. Uma escola de qualidade é, em particular, uma escola inclusiva,

na qual não existe exclusão econômica, política, cultural e educativa. Ela não pode se limitar a fornecer informações sobre os temas e conhecimentos contidos nos livros didáticos. É uma síntese da cultura vivida que acontece na cidade, nas ruas, nas praças, nos locais de encontro, na mídia, na família, no local de trabalho etc., e a cultura formal, que representa a esfera do conhecimento e capacidade de raciocínio.

Em face disso, o autor propõe cinco objetivos para essa escola, entendida como espaço de síntese, no cumprimento do seu papel na construção da democracia social e política: 1) apoiar o desenvolvimento das habilidades cognitivas, operacionais e sociais dos alunos (processos mentais, estratégias de aprendizagem, habilidades de pensamento, pensamento crítico) por meio de conteúdos acadêmicos; 2) criar condições para fortalecer a subjetividade e a identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade e da imaginação; 3) preparar para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional, ou seja, preparação tecnológica (capacidade de tomar decisões, realizar análises globais, interpretar informações de qualquer natureza, aptidão para pesquisa, colaboração etc.); 4) formação para um cidadão-trabalhador capaz de intervir criticamente na realidade para mudá-la, e não apenas formação para ingresso no mercado de trabalho; e 5) desenvolver a educação em valores éticos, isto é, formar qualidades morais, traços de caráter, atitudes, crenças humanísticas e humanitárias (Libâneo, 2015).

Essa menção converge para a concepção organizacional compartilhada, embora haja limitadores que impactam em sua proposta. Faz-se perceber que a gestão da educação, atualmente, vai muito além da parte pedagógica, tratando-se, também, da formação do cidadão culturalmente e moralmente.

Sander (2007) traz quatro modelos de gestão da educação, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Quatro modelos de administração da educação

Administração para a Eficiência Econômica	Administração para a Eficácia Pedagógica	Administração para a Efetividade Política	Administração para a Relevância Cultural
Base: Escola Clássica da Administração Foco: Princípios de organização e gestão Lógica: Econômica, Racionalidade Instrumental Ênfase: Produtividade Operacional	Base: Escola Comportamental da Educação Foco: Enfoque Psicossociológico Ênfase: Objetivos Educacionais Preocupação: Consecução de Metas Educativas	Base: Atender Demandas da Comunidade Foco: Responsabilidade Social Preocupação: Satisfação de Demandas Políticas e Exigências Sociais	Base: Significados Culturais e Valores Éticos Foco: Desenvolvimento Humano Sustentável Preocupação: Qualidade de Vida Mediação: Relevância como Critério Ênfase: Participação Cidadã Objetivo: Promoção de Qualidade de Vida

Fonte: Adaptado de Sander (2007).

O paradigma multidimensional de administração da educação é concebido a partir de quatro pressupostos fundamentais. Primeiro, a administração e a educação são concebidas como realidades complexas e globais com múltiplas dimensões interconectadas. Além disso, existem questões instrumentais ou técnicas relacionadas à educação e à economia, bem como questões teleológicas, substantivas ou ideológicas, de natureza cultural e política. Terceiro, existem questões internas no sistema educacional - antropológicas e pedagógicas - e questões externas relacionadas à política e à sociedade em geral. Quarto, o ser humano como autor individual e social da construção de seu mundo e suas organizações em um conjunto de oportunidades históricas é a razão pela qual as instituições educacionais e as organizações sociais em geral existem. Essa concepção antroposociopolítica da condição humana define o que é o paradigma multidimensional de administração da educação, que usa heurísticas e práticas como ferramentas. (Sander, 2007).

No paradigma multidimensional, a administração da educação se baseia em conteúdos substantivos e valores éticos criados coletivamente, como liberdade e igualdade. Esses valores fornecem a base organizacional para a participação cidadã na promoção de uma vida humana coletiva qualitativa tanto na escola quanto na sociedade. A economia, administração de empresas, contabilidade, organização e tecnologia são as bases para o estudo da importância econômica da administração da educação. Todos esses campos, que se concentram principalmente na produtividade e eficiência, são influenciados pela lógica empresarial racional e útil. É por isso que essas observações se limitam principalmente à economia, que dirige todas as outras disciplinas relacionadas (Sander, 2007).

Ainda de acordo com Sander (2007), uma variedade de disciplinas, incluindo cibernética e filosofia, servem de base para o estudo da dimensão pedagógica da administração da educação. A filosofia e a ciência política são colocadas como disciplinas centrais porque as instituições educacionais, sejam elas escolas ou universidades, não devem ter apenas planos pedagógicos, mas também uma filosofia e estratégia política que reflitam o momento histórico e a realidade social. Só uma combinação de filosofia, ciência política e pedagogia pode explicar adequadamente a teoria e a prática educacionais de uma sociedade. A ciência política e a sociologia política, bem como o direito administrativo, a administração pública e a antropologia política e cultural, fornecem as bases para estudar e compreender a dimensão política da administração da educação. A legislação do ensino e sua jurisprudência buscarão apoio no campo do direito administrativo quando se trata da sistematização de leis e princípios jurídicos, especialmente no aspecto puramente legal relacionado à existência de leis que regulam a atividade educacional do Estado e da sociedade em geral.

O estudo da dimensão cultural da administração da educação é um processo dirigido por e para seres humanos, agindo e interagindo com foco em um sistema educacional cada vez mais complexo. Os quatro modelos de administração não acontecem gradativamente, dependendo da situação em que a escola se encontra, um dos modelos poderá ser aplicado. A capacidade de envolver todos os membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola não só fortalece a liderança democrática, mas também promove uma cultura de colaboração e compromisso com os objetivos educacionais, é um processo complexo, mas que se propõe, de forma inicial, no produto desta dissertação, no Capítulo 6.

1.1.1 Escola Eficaz

A palavra excelência é frequentemente associada ao conceito de qualidade da escola. A excelência só pode ser alcançada por meio de práticas eficazes centradas no sucesso educativo, comprometidas constantemente com atender a todas as necessidades e demandas da comunidade educativa. De fato, a noção de qualidade tem como base orientadora e o objetivo final a satisfação dos clientes, que no caso das escolas são principalmente os pais e os alunos (Fialho, 2010).

A literatura especializada tem se concentrado na liderança escolar desde o final dos anos 1970. Pesquisadores britânicos e americanos descobriram que algumas escolas primárias vinham alcançando melhores resultados que outras. As características individuais e de ambiente social dos alunos não poderiam explicar essas diferenças nos resultados acadêmicos. Uma das diferenças encontradas entre as escolas mais bem-sucedidas e as menos bem-sucedidas foi a maneira como os líderes das escolas se comportam e agem. Segundo esses pesquisadores, os líderes de uma escola eficaz estão diretamente envolvidos com o processo de ensino-aprendizagem da escola e com seus alunos; regularmente avaliam o trabalho de sala de aula dos professores e avaliam os progressos e resultados dos alunos (Scheerens, 2005).

Os pesquisadores britânicos, Sammons, Hillman e Mortimore (1995) apontaram onze características em escolas eficazes (Quadro 2).

Quadro 2 – Características de escolas eficazes

1	Liderança profissional	- Firmeza e propósito - Uma abordagem participativa - Um diretor que exerça uma liderança profissional
2	Visão e metas compartilhadas	- Unicidade nos propósitos - Prática consistente - Companheirismo e colaboração
3	Um ambiente de aprendizado	- Uma atmosfera de organização - Um ambiente de trabalho atraente
4	Concentração no ensino e na aprendizagem	- Maximização do tempo de aprendizado - Ênfase acadêmica - Foco centrado no desempenho
5	Ensino com propósitos definidos	- Organização eficiente - Clareza nos propósitos - Lições estruturadas - Prática adaptável
6	Altas expectativas	- Altas expectativas em todos os setores - Trocas e vocalização de expectativas - Ambiente intelectualmente desafiante
7	Reforço positivos	- Regras de disciplina claras e consensuais - Retorno de informações a respeito das atividades de alunos e professores
8	Monitoramento do progresso	- Monitoramento do desempenho dos alunos - Avaliação do desempenho da escola
9	Direitos e responsabilidades dos alunos	- Elevação da autoestima dos alunos - Exigir responsabilidades dos alunos - Controle das suas atividades
10	Relacionamento família-escola	- Envolvimento dos pais no aprendizado das crianças
11	Uma organização orientada à aprendizagem	- Desenvolvimento da equipe da escola com base nos princípios e orientações desta.

Fonte: Sammons, Hillman e Mortimore (1995).

O primeiro ponto é favorável à temática desta dissertação, considerando a gestão eficaz da educação, com foco na liderança.

Sob o ponto de vista de Libâneo (2015), a liderança não é exclusiva de diretores e coordenadores, nem se limita ao cargo ou *status* do indivíduo. É uma habilidade que todos podem cultivar através de práticas participativas e esforços de desenvolvimento pessoal e profissional. Diferentes formas de liderança coexistem no ambiente escolar. Contudo, mesmo num contexto de liderança democrática baseada na colaboração e na participação, a eficácia e o funcionamento da escola dependem, muitas vezes, das qualidades de liderança daqueles que a lideram.

Dessa forma, o papel da gestão inclui: a) acompanhar e coordenar o andamento das atividades, o ambiente de trabalho e a utilização eficaz dos recursos de acordo com os objetivos da escola; b) permitir um processo de tomada de decisão participativo e garantir que essas decisões sejam traduzidas em ações concretas; c) coordenar e integrar a implementação de atividades nas diferentes áreas da escola de acordo com as decisões tomadas em conjunto; e d)

promover interações interpessoais dentro da escola e entre a escola e a comunidade (Libâneo, 2015).

Abrucio (2010), em seus estudos sobre gestão e qualidade da educação, afirma que a gestão escolar tem influência sobre os resultados das escolas, especialmente em quatro fatores: 1) Qualidade do corpo de gestores, especialmente do diretor: A formação e capacitação dos diretores são fundamentais. Diretores com melhor formação e capacitações específicas em gestão escolar demonstraram maior capacidade de liderança e domínio das questões de gestão. 2) Tipo de liderança do diretor: Envolve atitude empreendedora e visão sistêmica da gestão. Diretores com uma visão sistêmica clara e atitude empreendedora são mais eficazes, evitando burocratização e integrando as áreas de gestão escolar, além de atrair parcerias e envolver a comunidade escolar. 3) Clima organizacional: Inclui trabalho em equipe, coesão e comprometimento da equipe gestora, e princípios organizacionais bem definidos. Um clima organizacional positivo e alta participação foram cruciais para o comprometimento da comunidade escolar e melhores resultados. 4) Importância e uso das avaliações externas: A capacidade dos diretores de convencer os professores sobre a relevância das avaliações externas e incorporá-las à vida escolar foi significativa, com diretores criando atividades pedagógicas extras e envolvendo a comunidade.

Abrucio (2010) conclui que a gestão escolar desempenha um papel fundamental na determinação da qualidade da educação. As práticas de gestão eficazes, especialmente aquelas relacionadas à liderança, planejamento, formação de professores, participação da comunidade e cultura de colaboração, são determinantes para o sucesso educacional. O estudo sugere que políticas públicas e iniciativas escolares devem focar no fortalecimento dessas áreas para melhorar o desempenho educacional em larga escala.

A gestão da educação está diretamente ligada ao gestor da escola, que passa a motivar seus funcionários, com comunicação assertiva, considerando não só o quesito pedagógico incluindo retenção e evasão, mas também pelo quesito administrativo, controlando recursos, por vezes escassos.

1.2 Gestão Humanista

Rogers (1985) afirma que cada pessoa aprende de maneira e ritmo diferente, é necessário entender como cada geração aprende, pois, a psicoterapia desenvolvida por Carl Rogers segue a tendência de ver a pessoa como uma personalidade e, portanto, concentra seus esforços no

cliente. A terapia depende menos da aquisição de conhecimentos por parte do terapeuta, mas mais da relação do terapeuta com o cliente e, sobretudo, com o cliente e consigo mesmo. Por meio de várias experiências, uma pessoa torna-se gradualmente uma pessoa e recebe estímulos, enfatiza os aspectos holísticos da psicoterapia humanizada e uma abordagem centrada na pessoa que auxilia em outras áreas das Ciências Sociais, incluindo os campos da educação e das relações interpessoais (Fernandes; Costa, 2020).

A educação centrada na pessoa não é um método de ensino, ou seja, um construto educacional conceito educacional (desenvolver o potencial de cada aluno). O conhecimento do aluno deve ser avaliado e questionado, tendo como foco o aluno representá-lo como objeto da aprendizagem. O objetivo do ensino centrado no aluno é promover o desenvolvimento de sujeitos críticos, capazes de fazer escolhas por iniciativa própria, reconhecer a contribuição e a solidariedade dos outros, adquirir e utilizar o conhecimento na resolução de problemas. O professor deve fornecer aos alunos diversos materiais e ferramentas, tais como: discussão em sala de aula, palestras, leitura de artigos relacionados, documentários, visitas a ambientes e outros que possam facilitar o processo e contribuir para o alcance dos objetivos traçados. E deve estar sempre atualizado tanto no início quanto durante o curso, haja vista que os objetivos também podem ser atualizados e ampliados (Fernandes; Costa, 2020).

O desafio das instituições de ensino é criar um ambiente favorável onde alunos e professores possam fazer novas descobertas livremente, sem pressões e censuras externas, aceitando-se, sendo quem são, sem cometer erros. A aprendizagem autodirigida oferecida por Rogers envolve o aluno de forma holística, combinando emoção e intelecto e, assim, torna-se ainda mais sustentável. A chamada educação socialmente útil deve fazer parte da vida do aluno moderno, que deve incluir o processo de mudança, aprendizagem, abertura a novas experiências e busca de conhecimento (Lima, 2018).

Ao trabalhar em conjunto com os processos de inovação dentro das organizações, a gestão estratégica ajuda a desenvolver o potencial humano e a construir organizações humanizadas. Isso as torna competitivas, isso torna as empresas competitivas e sustentáveis, pois buscam se destacar no mercado e contribuir com a sociedade, valorizando a construção integral do homem pela sociedade e da sociedade pelo homem (Vergara; Branco, 2001).

Sisodia (2019) afirma que uma organização humanizada tem uma visão ampla do mundo. Em vez de olhar para o mundo com restrições e limitações, eles veem as infinitas possibilidades positivas que ele oferece. Elas têm uma forte crença na possibilidade de uma maré alta levantar todos os barcos. Diante de uma ameaça competitiva, eles não buscam reduzir preços, custos ou funcionários, mas aumentar o valor. Organizações humanizadas buscam constantemente adotar

o bom senso e da sabedoria. Em um mundo difícil, sua "suavidade" vem do autoconhecimento, maturidade psicológica e magnanimidade de alma de seus líderes, não do fracasso ou falta de coragem. Estas organizações defendem firmemente seus valores. Líderes humanizados são corajosos ao defender e agir de acordo com suas crenças.

Os líderes de organizações humanizadas, independentemente do tipo e tamanho, devem conscientemente moldar suas culturas em torno da ideia de ajudar os outros a viverem suas vidas com maior satisfação, espalhar alegria e bem-estar, elevar e educar, e ajudar funcionários e clientes a realizar seu potencial natural. Não é excessivo para os líderes de organizações de interesse público assumir a responsabilidade de ouvir, alertar e ajudar as pessoas a se concentrarem no que é mais importante. Embora essas emoções não sejam expressas diretamente no discurso, são os sentimentos de liderança que permeiam os negócios verdadeiramente grandiosos. Se uma característica pode ser atribuída a uma empresa humanizada, é que ela tem uma alma humanística. Sua determinação de oferecer um serviço excepcional a todos os interessados vem de dentro. Essas organizações são guiadas pelo prazer de servir à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente, aos clientes e aos colegas (Sisodia, 2019).

Ainda de acordo com Sisodia (2019), aspectos culturais das organizações humanizadas "Centradas em pessoas" é uma frase que resume as culturas diversificadas e ricas das organizações humanizadas. Essas organizações acreditam que devem tratar todos os stakeholders, sejam funcionários, clientes ou outras partes interessadas, como indivíduos e não como números ou commodities. Eles atendem às necessidades "da pessoa integral" usando a lente de suas visões de mundo. Isso se reflete nas culturas corporativas humanizadas: cultura de aprendizado, de confiança, de interconexão e interdependência, de integridade e transparência, de lealdade, de respeito, de pertencimento e unicidade, de cuidado e de diversão.

Sausen (2020) complementa que superando o modelo mecanicista que nos fez entender as organizações como máquinas e os humanos como recursos e peças da engrenagem, deve-se entender as organizações como organismos vivos, a partir das quais as pessoas, suas percepções e suas interações constituem as células vitais para o desenvolvimento organizacional e da sociedade. Teorias da administração e psicologia comportamental fornecem as bases para a gestão humanizada neste contexto. No entanto, sua base é composta por elementos que são vistos no dia a dia das organizações. Esses elementos determinam as relações entre os funcionários, as ações da liderança gestora, a formação de equipes e o compromisso de todos os envolvidos no processo organizacional para alcançar melhores resultados. Além disso, nesses contextos, a espiritualidade estabelece conexões de bem-estar social e individual no local de trabalho e o

suporte social ajuda as pessoas a lidar com as circunstâncias estressantes neste ambiente de trabalho.

O papel do diretor na organização escolar representa o desenvolvimento do aluno. Isso inclui todas as funções que o diretor deve desempenhar, incluindo administrar os recursos, organizar a dinâmica do trabalho, lidar com conflitos, atribuir funções e tarefas, orientar técnicas educacionais para que os alunos aprendam sempre, estabelecer normas e muito mais. O gestor deve entender a visão geral, saber como articular e incentivar a participação de todos, e acima de tudo, procurar entender todos os envolvidos na organização. Ademais, ele deve conduzir o processo de tomada de decisões de forma justa e participativa, comprometendo todos os envolvidos para atingir o objetivo comum. O trabalho dos gestores está se tornando cada vez mais abrangente, pois além de ter uma compreensão completa do sistema burocrático da escola, eles também precisam lidar com o aspecto mais complexo do processo humano: as relações humanas. Os gestores devem aprender a se colocar no lugar dos outros, examinar o contexto do aluno, investigar os problemas familiares do aluno e como esses problemas podem afetar a qualidade da educação (Freitas; Gurgel, 2021).

Ainda de acordo com Freitas e Gurgel (2021), o gestor de uma escola deve ser um parceiro da comunidade escolar. Ele deve agir com clareza e objetividade, ter boa comunicação com toda a comunidade escolar, ser sensível e estar disponível para ouvir, orientar e oferecer sugestões. Portanto, é necessário ter muita motivação, responsabilidade, criatividade, dinamismo e capacidade de atender às necessidades. A educação humanizada é uma educação que valoriza as relações humanas, entende as emoções e as particularidades de cada aluno e busca não apenas o desenvolvimento acadêmico, mas também o humano e pessoal. Assim, a escola deve incentivar os alunos a se sentirem seguros e confortáveis ao entrar, fomentando seu interesse em aprender. Como resultado, eles devem ter melhores resultados acadêmicos.

A gestão e a liderança para alguns autores podem ser sinônimas, Kotter (2017) afirma que os gestores são responsáveis por decidir o que deve ser feito e garantir que as atividades sejam executadas. Por conseguinte, é responsabilidade do gestor verificar se todos os funcionários cumprem com suas obrigações. Em contraste, a liderança adota a mudança com o objetivo de guiar seus colegas. Ao incentivar os funcionários e garantir seu bem-estar, o líder deve distribuir as tarefas de acordo com suas habilidades e potencial. Afirma ainda que a maioria dos gestores não consegue impulsionar mudanças porque não quer sair de sua zona de conforto. Em contraste, os líderes são capazes de unir toda a organização em torno de um objetivo, executá-lo e promovê-lo, mesmo em circunstâncias difíceis.

Este capítulo teve o objetivo de apresentar algumas facetas da gestão, focada na educação, considerando também escolas eficazes e ressaltando a gestão humanizada, com o propósito de identificar as melhores práticas para a educação de nível superior. O Capítulo 2, a seguir, apresentará conceitos de Elementos do Comportamento Organizacional: modelos de liderança, cultura e clima organizacional e motivação.

CAPÍTULO 2 – ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: MOTIVAÇÃO, CLIMA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM FOCO

Para iniciar este capítulo, primeiramente, é necessário conceituar organização. Na concepção de Etzioni (1967), ela é uma unidade social que trabalha para atingir objetivos específicos; seu propósito é servir a esses objetivos. Ainda assim, as organizações crescem e, às vezes, adquirem necessidades. Isso ocorre, por exemplo, quando uma empresa para o levantamento de fundos gasta mais dinheiro em pessoal, instalações e publicidade do que para caridade. Nesses casos, as organizações diminuem o atendimento dos objetivos iniciais para atender às necessidades adquiridas. Em vez de ajustar o atendimento das necessidades adquiridas aos seus objetivos, as organizações fazem o contrário. As organizações, não raro, chegam ao ponto de abandonar seus objetivos originais para adotar outros, mais adequados às suas necessidades. Pode-se afirmar que o objetivo da organização se torna um servo da organização, e não o seu senhor.

O comportamento organizacional é um campo de pesquisa que estuda a influência de indivíduos, grupos e estruturas organizacionais no comportamento das pessoas nas organizações, com o objetivo de adotar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Ou seja, o comportamento organizacional trata do estudo do que as pessoas nas organizações fazem e como o fazem. Seu comportamento influencia o desempenho da organização (Robbins; Judge, 2020).

Para Wagner e Hollenbeck (2020), o estudo do comportamento organizacional busca compreender, explicar, prever e alterar o comportamento humano que ocorre dentro de uma organização. Três considerações importantes estão no centro dessa definição de comportamento organizacional:

- 1) Comportamento organizacional foca nos comportamentos observáveis, como falar em reuniões, utilizar equipamentos de produção ou redigir um relatório. Também lida com os estados internos, como pensar, perceber e decidir, que acompanham as ações visíveis.
- 2) O comportamento organizacional envolve a análise do comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de grupos e organizações.
- 3) O comportamento organizacional também avalia o “comportamento” desses grupos e organizações em si. Nem os grupos e nem as organizações se “comportam” do mesmo jeito que as pessoas. Assim ocorrem certos eventos nas organizações que não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser examinados em termos grupais ou organizacionais. (Wagner; Hollenbeck, 2020, p. 27).

Quando trabalha-se em uma organização, é possível se acostumar a ouvir e lidar com a noção de que nossos funcionários são o nosso maior bem. Embora a maioria das organizações

não reconheça a importância das pessoas como ativos organizacionais, o desempenho coletivo tende a ser maior do que a soma dos desempenhos individuais quando as pessoas são mantidas informadas, compreendidas e aprimoradas em todas suas capacidades e criadas sinergias. Novas medidas internas são necessárias para criar um ambiente em que a organização aprenda a aprender e reconheça o conhecimento como um bem valioso (Kanaane; Ortigoso, 2018).

2.1 Liderança

São diversos os conceitos de liderança que podem-se encontrar nos estudos de referência. A investigação sobre ela teve a sua origem no meio empresarial, nas primeiras décadas do século 20. As teorias iniciais centraram-se nos atributos dos líderes, ou seja, nos traços de personalidade que algumas pessoas possuíam e que as tornariam mais habilitadas para o exercício da liderança. Posteriormente, surgiram as teorias designadas de situacionais ou contingenciais, que consideravam dever o líder adaptar a sua atuação de acordo com as situações e o contexto (Safara, 2017).

A ideia de liderança envolve considerar elementos fundamentais como poder e autoridade, persuasão, influência e estratégia, entre muitos outros fatores importantes. Esses elementos essenciais são objeto de investigação sociológica e têm implicações importantes para os métodos de gestão e administrativos. Como resultado, deram origem a uma variedade de comportamentos relacionados ao desempenho, integração social dentro de organizações e comportamentos gerais no contexto organizacional (Kanaane, 2017).

Encara-se a liderança como uma dinâmica interpessoal, a ideia de poder é inerente ao processo de influência social que caracteriza essa interação. O poder envolve a capacidade de um indivíduo influenciar outra pessoa ou grupo a agir de acordo com suas intenções. Uma pessoa no poder é capaz de mudar o comportamento dos outros e direcioná-los à sua vontade. O poder, por sua vez, representa a autoridade que mantém a legitimidade social. Isso ocorre quando uma pessoa é formal ou legalmente obrigada a influenciar outras pessoas e tem o direito reconhecido de exigir certos padrões de comportamento de acordo com as suas sugestões (Moscovici, 2021).

Nem todos que ocupam uma posição de liderança são automaticamente líderes. Há pessoas que, apesar de posições hierárquicas, não assumem funções de liderança. O seu âmbito de ação limita-se, muitas vezes, a impor a obediência através da coerção ou de acordo com os interesses particulares das pessoas de quem cuidam. Por outro lado, também conhecer pessoas que influenciam outras, independentemente de ocuparem cargos de liderança ou não. Esse impacto é fundamental para lograr o propósito e a missão de alcançar a visão da empresa e atingir

os objetivos da organização. Espera-se que um gerente ou executivo seja capaz de analisar e resolver problemas com competência (Vergara, 2012).

Geralmente, espera-se que um líder tenha a capacidade de motivar as pessoas a atingirem metas e, ao mesmo tempo, alcançar uma visão que possa levar a melhores resultados e garantir a sobrevivência saudável da organização. É importante que um líder de equipe adote comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas (Tonet, 2009).

O líder orientado para a tarefa se preocupa mais com a execução do trabalho do que com os relacionamentos e emoções dos funcionários. O líder orientado para o relacionamento está mais preocupado com os relacionamentos e emoções de seus funcionários (Aronso *et al.*, 2002).

Os líderes empresariais devem se ver como agentes do bem no mundo porque são cidadãos cosmopolitas. Ver-se como um cidadão global significa ampliar o debate para incluir interesses coletivos globalizados, deixando uma visão estreita dos indivíduos com um foco míope apenas nos seus interesses (Cordeiro, 2017).

Silva (2010) apresenta algumas características para o desempenho para os líderes para eficácia escolar: ter visão estratégica; agir de acordo com um quadro de valores fundamentais; considerar a escola no seu contexto; definir objetivos claros e ambiciosos; planejar com rigor e flexibilidade; supervisionar e monitorar as atividades; assegurar os recursos e metodologias adequados; apoiar os alunos de forma personalizada; promover a formação pessoal e profissional; envolver a comunidade; ser inovador; cultivar boas relações interpessoais; apostar no trabalho colaborativo.

O foco desta dissertação sucedeu em três modelos de liderança contemporâneos: LIFO, *Pipeline* da Liderança e Transacional e Transformacional.

2.1.1 LIFO

Kanaane (2017) conceitua os quatro estilos do programa *LIFO* (*Life Orientation*), concebido por Stuart Atkins e Allan Katcher (1985), como aqueles que “tem por finalidade determinar a maneira pela qual os estilos básicos de comportamento se apresentam em cada indivíduo”, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Estilos de liderança LIFO

Estilo	Conceito
Mantém e conserva	adota uma abordagem prudente em relação à vida e utiliza métodos de pensamento racionais e orientados para objetivos. Valoriza a adesão a padrões de procedimentos metodicamente estruturados
Dá e apoia	tende a expressar um comportamento afetuoso e paternal, e busca ganhar o

	respeito daqueles a quem dá importância. Encontra dificuldades em recusar pedidos ("não") e ocasionalmente abre mão de seus próprios direitos.
Toma e controla	sentindo a necessidade de ser percebido como competente, forte e independente, esse estilo é atraído por desafios e inclina-se à competitividade
Adapta e negocia	buscando a aprovação dos outros, esse estilo atribui grande importância à apreciação e valoriza a flexibilidade e a capacidade de negociação

Fonte: Adaptado de Kanaane (2017).

A teoria *LIFO* identifica quatro estilos de liderança, cada um com suas características distintas. Eles podem ser aplicados de acordo com a situação e o contexto. Cada indivíduo pode exibir uma combinação única deles e não existe um estilo considerado ideal. A escolha do estilo de liderança depende do grupo, da situação e das metas a serem alcançadas.

Por fim, Moscovici (2021) expõe que o conhecimento dos estilos *LIFO* é muito útil para autoconhecimento e diagnóstico de problemas interpessoais. Quando os membros de uma organização identificam seus estilos *LIFO*, eles descobrem elementos importantes em seus relacionamentos uns com os outros e começam a pensar em como podem melhor usar suas forças e fraquezas e combinar seus estilos para que o grupo trabalhe em conjunto de forma mais produtiva e mentalmente satisfatória.

2.1.2 Pipeline da Liderança

O *Pipeline* da Liderança assegura a progressão dos líderes em todas as esferas, o que pode ser conquistado de modo efetivo à medida que os indivíduos adquirem novas competências em cada etapa. Isso facilita a realização de metas, requer uma gestão eficaz do tempo e a assimilação de novos valores alinhados com as perspectivas emergentes ao longo do tempo.

No Quadro 4 é possível encontrar as seis passagens de liderança, estabelecidas por Charan, Drotter e Noel (2018).

Quadro 4 – As seis passagens de liderança

1	De gerenciar a si mesmo e gerenciar outros	Quando um colaborador individual se sobressai e é valorizado pela empresa não apenas por suas habilidades pessoais, mas também por sua capacidade de auxiliar os colegas, ele frequentemente é designado para assumir responsabilidades que vão além das que já possui atualmente.
2	De gerenciar outros a gerenciar gestores	O colaborador deve deixar de lado as tarefas individuais e se concentrar exclusivamente na delegação, ou seja, concentrar-se apenas na gestão. No entanto, ele pode cometer um equívoco ao valorizar alguém que possui apenas habilidades técnicas, em vez de aproveitar as habilidades de liderança identificadas em outra pessoa.
3	De gerenciar gestores a gestor funcional	O gestor funcional precisa desenvolver habilidades de comunicação, uma vez que ele terá interações com outras duas áreas de gestão e precisará alinhar suas próprias necessidades com as de outros gerentes funcionais que fazem parte de sua rotina. Como líderes, eles também

		devem adotar uma perspectiva de longo prazo, buscando inovação em produtos/serviços e estratégias competitivas.
4	De gestor funcional a gestor de negócios	O papel fundamental do gestor de negócios é a responsabilidade financeira de uma organização. É necessário um notável aprimoramento na gestão do tempo, das habilidades e dos valores. Dado que o gestor de negócios se concentra em estratégias e necessidades tanto de curto quanto de longo prazo, ele deve se envolver em exploração e reflexão, em vez de simplesmente agir o tempo todo.
5	De gestor de negócios a gestor de grupo	O gestor se alegra com o sucesso de seus colegas. Além disso, deve adotar quatro práticas essenciais, sendo que a primeira consiste em desenvolver estratégias eficazes para otimizar o uso do capital. A segunda prática envolve orientar outros gestores de negócios. A terceira se baseia na autoavaliação em busca de construir um portfólio sólido. Por último, é fundamental verificar se os gestores estão bem preparados e competentes para alcançar o sucesso.
6	De gestor de grupo a gestor corporativo	O gestor tem a responsabilidade de acompanhar o desempenho do planejamento de longo prazo e adotar uma visão holística da organização, desempenhando a função de administrador. Eles interagem com um grande número de clientes externos e devem estar prontos para tomar decisões impactantes. Para liderar efetivamente, é essencial formar uma equipe composta por indivíduos ambiciosos e de alto desempenho, sendo essa a única função de liderança exercida para inspirar os colaboradores.

Fonte: Adaptado de Charan, Drotter e Noel (2018).

No contexto das instituições de ensino, que operam em um ambiente altamente competitivo e estão sujeitas a regulamentações rigorosas, a gestão eficaz é essencial para aumentar a competitividade e proporcionar valor adicional. Enquanto as organizações empresariais visam ao lucro, as instituições de ensino têm o compromisso de fornecer ensino, pesquisa e extensão de alta qualidade.

Ram Charan, em entrevista à revista *Você S.A.* (2023), responde ao seguinte questionamento:

Algo mudou nas transições de carreira desde que você lançou o modelo de *Pipeline* da Liderança?

Sim. Há uma grande mudança e também uma continuação dos fundamentos da liderança. A mudança é o uso de novas tecnologias. Elas estão diminuindo o número de transições. As tarefas que não tinham como ser feitas agora são realizadas pelos algoritmos. Na maioria dos casos, a supervisão pessoal não será mais necessária, então haverá um estágio de liderança a menos nessa jornada. E isso vai dar mais tempo para os líderes se dedicarem ao coaching, ao planejamento de carreira, à expertise... Será um grande passo à frente.

A teoria do *Pipeline* da Liderança enfatiza a progressão dos líderes por diferentes etapas de desenvolvimento. Cada uma delas requer o desenvolvimento de habilidades específicas e a adaptação a novos valores e perspectivas. Isso ajuda a alcançar metas, gerenciar eficazmente o tempo e garantir uma liderança adequada em cada fase.

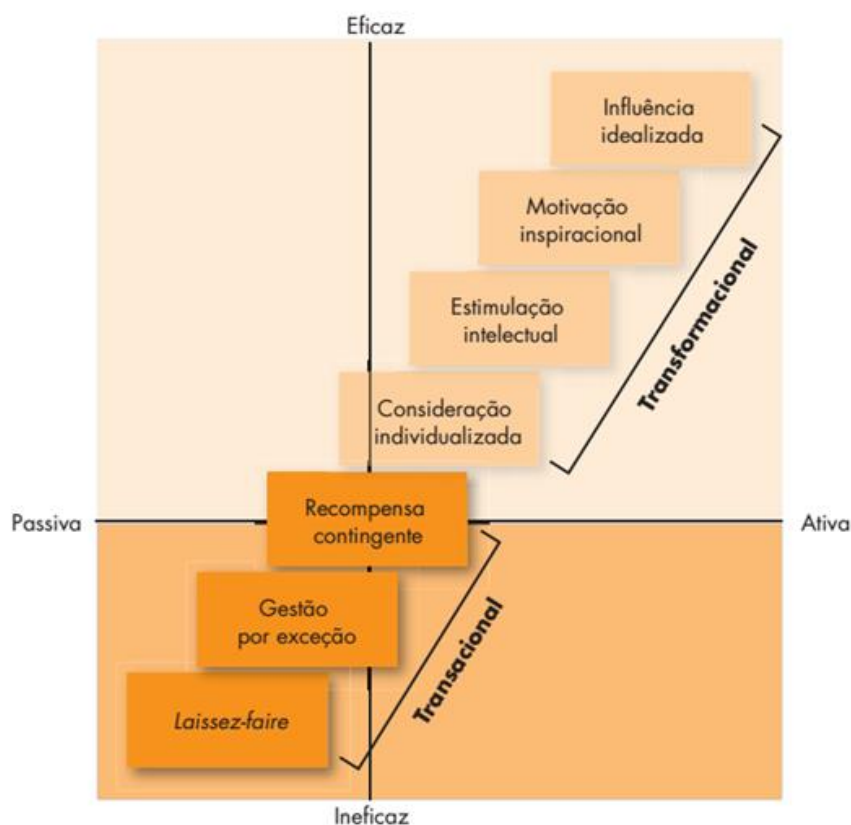
2.1.3 Liderança Transacional e Transformacional

Os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e exigências das tarefas. Ao mesmo tempo, líderes transformacionais inspiram seus seguidores a superar seus próprios desejos para o bem da organização ou grupo. Esses líderes podem ter um efeito significativo em seus seguidores (Robbins; Judge, 2020).

A liderança transformacional é um estilo que visa inspirar e motivar os membros de uma equipe a atingir os objetivos definidos. O objetivo dos líderes transformacionais é fomentar a criatividade, promover a inovação e aumentar o potencial dos seus seguidores. Ela tem sido associada a um aumento no engajamento e motivação dos funcionários, melhor desempenho da equipe, maior criatividade e inovação e maior satisfação no trabalho. É importante lembrar que esse tipo de liderança não funciona em todas as circunstâncias. Outros estilos de liderança, como a liderança situacional, podem ser mais eficazes dependendo do contexto e das necessidades da equipe (Lima, 2023).

Ainda de acordo com Lima (2023) os líderes devem mudar sua abordagem de acordo com as circunstâncias e os membros da equipe que lideram. Os líderes transformacionais se esforçam para criar um ambiente de trabalho em que os funcionários se sintam apoiados, motivados e capazes de fazer escolhas em conjunto. Eles ajudam os colegas a se tornarem líderes em si mesmos e incentivam a criatividade, a inovação e a resolução de problemas em equipe. A liderança transformacional envolve inspirar e motivar seus seguidores a alcançarem níveis mais altos de desenvolvimento pessoal e desempenho. É comum que os líderes transformacionais tenham a capacidade de formular objetivos persuasivos, inspirar a criatividade e a inovação, oferecer apoio emocional e servir de exemplo para seus seguidores.

Figura 2 - Liderança Transacional e Transformacional



Fonte: Robbins; Judge (2020, p. 375).

A teoria de liderança transacional e transformacional, idealizada por Bernard Bass e Bruce Avolio, são abordagens e resultados de liderança diferentes. A liderança transacional valoriza a interação entre o líder e seus seguidores, usando recompensas e punições para incentivar o desempenho. Já a liderança transformacional inspira e motiva seus seguidores a alcançar níveis de desempenho mais altos, ao mesmo tempo em que promove mudanças significativas na organização. Os atributos de um líder transformacional incluem a inspiração de uma visão compartilhada, o incentivo à criatividade e à inovação, e a promoção de um ambiente de cooperação e confiança. Líderes frequentemente incorporam componentes de ambos os estilos para atender às demandas específicas de suas equipes e organizações, sendo conscientes de que essas abordagens não são complementares.

Os membros da equipe de gestão escolar, incluindo o diretor de escola, o diretor assistente ou o adjunto, desempenham funções que exigem liderança. O trabalho educacional, devido ao seu caráter formador, requer ações de liderança. A liderança é a capacidade de influenciar positivamente outras pessoas para que aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhorias em situações específicas e até mesmo se

divirtam juntos de maneira construtiva. É comum pensar que basta boa vontade ou intenção para exercer essa liderança. Se isso fosse verdade, a maioria dos gestores seria mais eficaz em persuadir os membros da comunidade escolar a atingir os objetivos da escola. A liderança na escola é uma característica inerente da gestão escolar, na qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações socioculturais voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Essa liderança depende de uma atitude proativa, entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e resultados (Lück, 2012).

A liderança transformacional pode ser utilizada em consonância com a teoria do *Pipeline* da Liderança, considerando-se que faz com que seus liderados se tornem líderes de si mesmo. No *Pipeline* o ciclo pode ser concluído na passagem 4 (Quadro 4), uma vez que a ênfase está na eficiência da gestão no desenvolvimento de estratégias e no cumprimento de responsabilidades financeiras da instituição. O modelo *LIFO* é importante para identificar o tipo de gestor e poder adaptar-se e buscar os pontos fortes e quais pontos podem ser melhor desenvolvidos com a equipe. A liderança transformacional visa inspirar e motivar os membros de uma equipe a atingir os objetivos definidos. Todas essas teorias podem ser adaptadas e aplicadas de acordo com as necessidades e as características específicas das instituições de ensino e de suas equipes.

O conceito de "cultura organizacional" refere-se à maneira como os funcionários percebem a cultura e as características da empresa, não ao fato de gostarem ou não delas. A cultura afeta várias vertentes em uma organização. A cultura estabelece fronteiras e distingue as organizações umas das outras. Ela dá aos membros da organização um sentido de pertencimento e facilita o compromisso com algo maior do que os próprios interesses. A estabilidade do sistema social é promovida pela cultura (Robbins; Judge, 2020).

O termo refere-se a um conjunto de princípios que todos os funcionários de uma organização compartilham e os distinguem dos demais. Inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, foco na pessoa, foco na equipe, competitividade e estabilidade são as sete características fundamentais que caracterizam a cultura de uma organização. A cultura em vários significados em uma organização. A cultura determina as fronteiras e distingue as organizações umas das outras. Ela fornece um sentido de pertencimento à organização. Facilita o compromisso com algo maior do que os próprios interesses. Ela ajuda a manter o sistema social estável (Robbins; Judge, 2020).

Schein (2009) expõe que quando um grupo funciona bem e as expectativas são verdadeiras, cria-se uma cultura que determinará que tipos de liderança são aceitáveis para as próximas gerações de membros. A liderança é definida pela cultura. Mais uma vez, a liderança

entra em ação à medida que o grupo enfrenta desafios de adaptação e seu ambiente muda ao ponto em que algumas das suposições não são mais corretas. O maior desafio e a essência da liderança são a capacidade de perceber as limitações da própria cultura e de se adaptar a ela.

Portanto, Schein (2009) afirma que a cultura é um produto complexo do aprendizado em grupo, onde o comportamento do líder tem apenas um impacto parcial. No entanto, é fundamental que as lideranças em todos os níveis reconheçam e ajam quando a sobrevivência do grupo está ameaçada por elementos culturais inadequados. A partir dessa perspectiva, a liderança e a cultura estão intimamente ligadas. Artefatos (linguagem, tecnologia, produtos, arte, vestuário, valores explícitos, histórias e mitos organizacionais, rituais e cerimônias observáveis, comunicação e expressões emocionais, entre outros aspectos), crenças e valores (Algumas suposições pessoais sobre o que é certo ou errado são refletidas na primeira solução proposta quando um grupo é criado ou quando enfrenta um novo problema), suposições básicas (quando uma solução de um problema funciona repetidamente, acredita-se que ela é verdadeira. Gradualmente, o que antes era uma ideia baseada apenas em intuição ou valor passa a ser considerado uma verdade) e outros níveis de análise cultural são os principais níveis que o autor enfatiza. Esses componentes mostram o que é fundamental na cultura da organização e como ela se relaciona com a liderança.

O termo cultura organizacional se refere a uma coleção de valores comuns que distinguem os funcionários de uma organização uns dos outros. A cultura de uma organização é definida por sete características fundamentais: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, foco na pessoa, foco na equipe, competitividade e estabilidade (Cruz *et al.*, 2021).

2.2 Estrutura da Organização

As maneiras pelas quais as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas são definidas por uma estrutura organizacional. Os dirigentes de várias empresas vêm trabalhando para criar desenhos estruturais que poderiam ajudar suas empresas a competirem melhor. Muitas delas levam a menos camadas hierárquicas e mais foco na expansão das fronteiras da organização.

Robbins e Judge (2020) afirmam que a estrutura da organização possui uma hierarquia mais gerencial, processos de trabalho muito padronizados e alta formalização. O modelo de estrutura mecanicista é geralmente associado à burocracia. O modelo orgânico, por outro lado, usa menos procedimentos formais no processo de tomada de decisão, permite que vários tomadores de decisão participem e promove práticas reflexivas. É razoável que a estratégia e a estrutura estejam intimamente ligadas, uma vez que a estrutura é apenas um meio pelo qual os

objetivos são alcançados e derivam da estratégia geral da organização. De fato, a estratégia deve acompanhar a estrutura. Se a administração da empresa fizer uma mudança significativa em sua estratégia, sua estrutura precisará ser alterada para acomodar e apoiar essa mudança.

Quadro 5 - Relação estratégia-estrutura

Estratégia	Estrutura
Inovação	Orgânica: estrutura solta; baixa especialização, baixa formalização, descentralização.
Minimização de custos	Mecanicista: controle rígido; especialização extensiva do trabalho, alta formalização, alta centralização.
Imitação	Mecanicista e orgânica: misto de características de rigidez e informalidade; controle rígido sobre as atividades vigentes e controle mais ameno para as novidades.

Fonte: Robbins; Judge (2020, p. 486).

Conforme o Quadro 5, as empresas inovadoras atraem os melhores candidatos através de remuneração e benefícios competitivos. Mas o mecanicismo pode, na verdade, ajudar a inovação. Canais de autoridade, canais de comunicação bem definidos e políticas para aumentar o compromisso a longo prazo podem facilitar mudanças rápidas. O objetivo da estratégia de minimização de custos é rigorosamente limitar os custos, reduzir os gastos com desenvolvimentos inúteis e reduzir o preço de venda de produtos básicos. As organizações que buscam economizar dinheiro usam menos políticas para aumentar o comprometimento dos funcionários. A estratégia de imitação visa maximizar as oportunidades de lucro e minimizar os riscos. Seu plano é entrar em novos mercados ou lançar produtos só depois que os inovadores tenham confirmado que você é viável (Robbins; Judge, 2020).

Faz-se necessário conhecer outras estruturas de organização. As estruturas tradicionais seguem um modelo hierárquico claro e bem definido. Elas incluem a estrutura funcional, a estrutura divisional e a estrutura linear. Na estrutura funcional, a organização é dividida em departamentos com base nas funções específicas, como marketing, finanças e recursos humanos (Robbins; Coulter, 2014).

Na estrutura divisional, a organização é dividida em unidades ou divisões baseadas em produtos, serviços ou mercados geográficos (Robbins & Coulter, 2014). A estrutura linear é caracterizada por uma hierarquia clara, onde cada colaborador responde a um superior direto (Mintzberg, 1992).

A estrutura em rede conecta diversas organizações ou unidades que trabalham juntas para alcançar objetivos comuns (Daft, 2015). Estrutura em Equipe, formada por equipes interdisciplinares que se juntam para trabalhar em projetos específicos (Burns; Stalker, 1961).

A estrutura matricial é uma combinação das estruturas funcional e divisional, projetada para aumentar a flexibilidade e melhorar a comunicação entre departamentos (Galbraith, 2009).

Em suma, a escolha da estrutura organizacional adequada é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois influencia diretamente a capacidade de adaptação e inovação. A estrutura deve ser alinhada com a estratégia da organização, de modo a suportar e facilitar o alcance dos objetivos estratégicos. A flexibilidade na adoção de uma estrutura orgânica pode ser essencial para empresas inovadoras, enquanto uma estrutura mecanicista pode ser mais adequada para aquelas que focam na minimização de custos. Assim, a análise cuidadosa das características e demandas específicas de cada organização é crucial para a criação de um desenho estrutural que promova eficiência, inovação e sustentabilidade a longo prazo.

2.3 Clima Organizacional

O termo "clima organizacional" refere-se às percepções comuns que os funcionários têm em relação ao ambiente de trabalho e à empresa em que trabalham (Robbins; Judge, 2020).

Ele é o conjunto de opiniões que os funcionários têm sobre o local de trabalho de acordo com as interações que eles tiveram dentro e fora da organização. A cultura organizacional e o clima organizacional são frequentemente confundidos, entretanto, a cultura tende a ser mais perene, enquanto o clima é sazonal, alterando-se de acordo com as circunstâncias. A cultura, que está ligada a valores, crenças, rituais e outros elementos enraizados na organização, é difícil de influenciar ou mudar, pois envolve a maneira como as pessoas se comportam e o que é considerado aceitável. Por outro lado, o clima é resultado das percepções das pessoas quanto à qualidade de seu ambiente de trabalho, e pode ser facilmente alterado (Trierweiler, 2020).

Luz (2003) afirma que o funcionário deve saber, ser capaz e gostar de prestar um bom serviço. O saber fazer consiste em conhecimento, habilidades e postura. A capacidade é garantida pela posse e uso dos recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo e da satisfação das pessoas com seu trabalho. Ainda segundo Luz (2003), atitudes positivas melhoram a atmosfera no local de trabalho. Esse é o momento em que a maioria dos funcionários demonstra sentimentos como alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e motivação. O clima ruim ou prejudicado

ocorre quando certas variáveis dentro da empresa afetam negativamente a maioria dos funcionários. Esses fatores podem incluir tensão, desunião, rivalidade, animosidade, conflitos, falta de interesse em cumprir as tarefas, resistência às ordens, seja passiva ou manifesta, e pior competição.

A gestão escolar deve explicar a missão, visão e valores para que os seus funcionários se sintam motivados e parte da instituição. Só quando os funcionários compartilham essa visão e acreditam que o crescimento da instituição é o seu próprio crescimento que surge o compromisso. Para atingir esse objetivo, a comunicação é crucial, não apenas dentro do sistema de comunicação administrativo da instituição, mas também nas interações diárias com os funcionários. Essas interações incluem troca de ideias, respeito pelas opiniões dos funcionários, clareza nas intenções e comunicação transparente. Um gestor deve estar ciente do fato de que ter uma comunicação eficaz com seus funcionários pode ter um impacto significativo, pois dará a eles a sensação de ser valorizado, respeitado e motivado (Ribeiro, 2008).

Além de oferecer educação, as escolas devem ser espaços que promovam o desenvolvimento humano, algo muito importante. O bom relacionamento da equipe depende de princípios como respeito e solidariedade, que devem ser cultivados. Esses funcionários geralmente passam a maior parte do seu tempo trabalhando com outras pessoas, em vez de passar tempo com suas próprias famílias. As palavras "clima" e "cultura" podem estar relacionadas em uma mesma estrutura organizacional e exercerem uma relação de causalidade, por isso é fundamental distingui-las para melhor entendimento. É importante entender que, embora ambos sejam conceitos distintos, são componentes de um mesmo espaço. A cultura influenciará o comportamento esperado da equipe, enquanto o clima é uma variável estabilidade. A satisfação e a insatisfação dos alunos em uma escola são manifestações da cultura e do clima e afetam diretamente os resultados esperados. Para garantir uma experiência de resultados excepcional, o primeiro passo a ser feito é garantir que professores, gestores e demais funcionários estejam satisfeitos. Para garantir que o dia a dia da instituição escolar seja realizado, eles formam um grupo que trabalha juntos. Todas essas relações são permeadas pela gestão do clima, que visa atingir os objetivos de forma conjunta, fortalecendo a confiança e o senso de pertencimento de todos e fomentando o apoio mútuo (Cruz *et al.*, 2021).

2.4 Motivação

O significado etimológico da palavra motivo - motivação - vem da palavra latina *movere*, *motum*, e significa aquilo que move. Dessa forma, pode-se relacionar a motivação com mudança,

melhoria, com estar em movimento para o objetivo desejado. Com a ajuda da motivação, um indivíduo é estimulado a desenvolver determinada tarefa. Uma tarefa para a qual existe uma "razão", uma motivação, é executada melhor e de forma diferente do que uma tarefa feita sem motivação. Alguns teóricos da aprendizagem argumentam que a motivação é um dos fatores de influência mais importantes que devem ser usados no processo de ensino e aprendizagem (Oliveira, 2017).

As teorias da aprendizagem sociocognitiva da motivação classificam duas tendências motivacionais que impulsionam as pessoas, ou seja, motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca (ou autodeterminação) é definida como uma tendência natural de buscar novidades e desafios. Uma pessoa faz alguma atividade para seu próprio benefício. Porque ele acha agradável o desenvolvimento de tal atividade. Já a motivação extrínseca é definida como motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa, como benefícios materiais ou espirituais que conduzem ao desempenho de determinada atividade (Oliveira, 2017).

Motivação é um impulso, uma energia que nos direciona para determinado objetivo. Ela é intrínseca, não é algo que alguém possa instigar em outra pessoa. A motivação depende de cada um (Vergara, 2012).

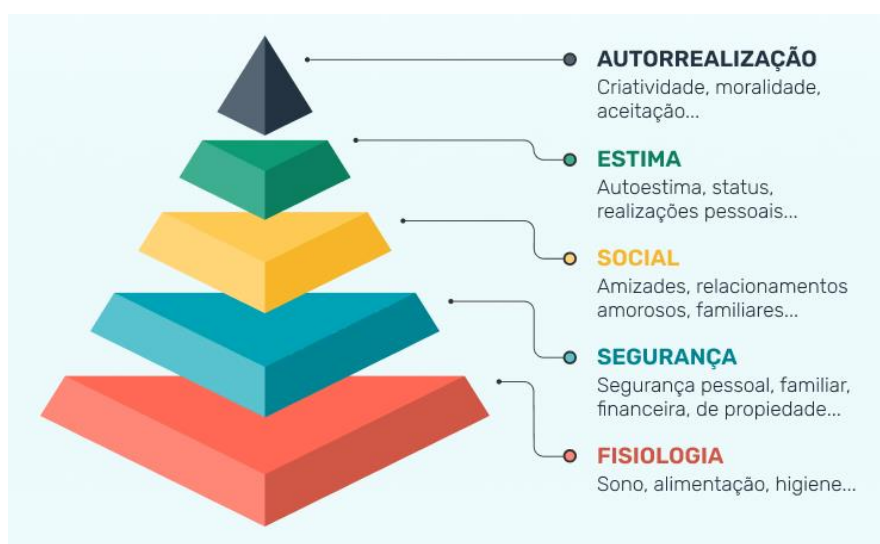
Qualquer estudo aprofundado revela claramente a notória confusão que frequentemente surge entre o verdadeiro e autêntico sentido do comportamento motivacional, que é intrínseco por natureza, e o tipo de condicionamento puro, em que as pessoas meramente se movem dentro das estruturas organizacionais. Essa movimentação é provocada por influências externas, representadas por recompensas ou punições provenientes do ambiente que circunda as pessoas. Na verdade, parece mais simples influenciar as pessoas no ambiente de trabalho por meio de direcionamento e manipulação do que através da colaboração genuinamente motivada das pessoas (Bergamini, 2018).

Douglas McGregor (1960), criador das teorias X e Y na década de 1950, propôs duas maneiras de administrar a produtividade humana dentro das organizações. A X tem uma visão mais negativa do colaborador e a Y tem uma visão mais positiva. As empresas que usam a metodologia X acreditam que os funcionários não funcionarão bem sem muita supervisão, enquanto as empresas que usam a metodologia Y consideram os funcionários como indivíduos com objetivos, interesses e ambições. Embora muitos autores e outras teorias divergiam de McGregor, essas teorias estão claramente presentes nas organizações modernas, bem como os benefícios da aplicação da teoria Y. A teoria X e Y podem ser combinadas no ambiente corporativo, por isso as empresas usam essa teoria para tratar seus funcionários de duas formas: a parte X é aquela que é monitorada e supervisionada pelos funcionários da parte X. A parte Y é

aquela que é um funcionário exemplar que não espera a ordem de seu superior para fazer o que deve fazer (Vittor, 2022).

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow descreve em seu artigo de 1954 sobre a teoria da hierarquia das necessidades que a pesquisa significativa começou com a ideia de que todas as pessoas têm cinco necessidades básicas que precisam ser atendidas. Essas cinco necessidades são as seguintes: necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de status ou estima e necessidade de auto-realização. Elas formam a famosa pirâmide das necessidades (Figura 3).

Figura 3 – Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://www.pontotel.com.br>, 2024

A teoria das necessidades adquiridas de David McClelland (1960) é uma abordagem enfatiza a existência de três categorias de necessidades: realização, associação e poder. A realização é quando alguém está motivado a realizar uma função que foi imposta como impossível ou bastante difícil e se esforça ao máximo para ter sucesso. Quando uma pessoa se sente motivada a trabalhar em grupo e o ambiente fica agradável com uma equipe que se propõe a crescer e evoluir, ela se propõe a desenvolver boas amizades. O poder de liderar uma equipe motiva a liderança (Vittor, 2022).

Bergamini (2018) afirma que cada indivíduo tem a capacidade de trabalhar de maneira consciente e ponderada na busca pela sua satisfação motivacional. A sensibilidade e a habilidade dos líderes desempenham um papel crucial ao apoiar esse empenho. As pessoas não estão dispostas a ser manipuladas, logo, é essencial que seus líderes sejam esclarecidos, equilibrados e confiantes psicologicamente, dada a natureza consciente da motivação. Alguém que se dedica a uma atividade específica espera ser recompensado por sua contribuição pessoal, esforço dedicado

e competência demonstrada e, a partir dessa base, receber o reconhecimento que considera merecido em termos de estima por suas habilidades. Isso implica em reconhecimento, independência e a oportunidade de alcançar um nível de vida melhor. O desejo de trabalhar é intrinsecamente humano e esperado como uma inclinação natural. Cada indivíduo procura, por meio de seu trabalho, uma chance de atualizar seu potencial de competência, que serve como um indicador de autoestima.

Embora o ambiente de trabalho possa oferecer recompensas e punições externas que influenciam as ações das pessoas, a verdadeira motivação é uma força interior que só pode ser alimentada por um líder equilibrado e psicologicamente confiante. As tentativas de manipulação podem ter efeitos limitados e temporários, mas a colaboração genuinamente motivada das pessoas é o verdadeiro catalisador para o sucesso organizacional. A verdadeira motivação é um fenômeno profundamente humano que deve ser compreendido e nutrido por líderes comprometidos com o bem-estar e o crescimento de suas equipes.

Do exposto, tem-se que o comportamento organizacional reflete as características específicas da realidade vigente em uma organização. Buscou-se trazer à tona os determinantes que direta e/ou indiretamente constituem o espaço de realização de uma instituição educacional, considerando as peculiaridades de cada contexto, seja *LIFO*, *Pipeline* da Liderança, transacional e Transformacional, utilizadas na pesquisa aplicada analisada no Capítulo 5. O Capítulo 3 descreverá diversidade, preconceitos e estereótipos, conceitos e classificação das gerações.

CAPÍTULO 3 – DIVERSIDADE E SEUS DESDOBRAMENTOS GERACIONAIS

A diversidade, como conceito multifacetado e dinâmico, tem sido objeto de crescente estudo tanto no meio acadêmico quanto no contexto organizacional. A inclusão genuína e estratégica da diversidade é fundamental para o sucesso organizacional contemporâneo, refletindo uma abordagem que vai além de simples programas ou práticas isoladas para integrar uma cultura organizacional realmente inclusiva e equitativa.

3.1 Diversidade

O estudo da diversidade vem sendo construído do ponto de vista científico, tendo a contribuição de profissionais que atuam nas organizações. O termo "diversidade" também é controverso. De conceituações restritas a conceituações excessivamente amplas, as funções atuais da diversidade variam. As definições limitadas concentram-se em raça, etnia e gênero. A diversidade abrange todos e não é definida por raça ou gênero. Isso inclui idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou não privilégio e administração e não administração. As definições mais amplas dizem que a diversidade significa que todos são diferentes (Nkomo; Cox Jr, 1999).

A diversidade é definida como um conjunto de indivíduos que pertencem a diferentes grupos dentro do mesmo sistema social. Uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas é a perspectiva intergrupala, que envolve a ideia de que as pessoas pertencem a uma categoria social ou como elas pensam sobre elas. A teoria da identidade social é uma teoria cognitiva que sustenta que as categorias sociais em que as pessoas classificam a si mesmas e os outros têm um impacto significativo nas interações humanas (Nkomo; Cox Jr, 1999).

Atualmente, a diversidade, quando bem gerida, pode atrair e reter recursos humanos, além de ter melhores soluções e tomadas de decisão. A diversidade pode ser de gênero, raça, religião, social, condição física e intelectual. Conforme Hanashiro (2021), considerando pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, o fato de as mulheres terem uma escolaridade maior que a dos homens não garante posições mais elevadas nas empresas; mesmo com o crescimento de negros nas organizações, eles ainda atuam pouco em níveis hierárquicos mais elevados; a representatividade de profissionais acima de 56 anos teve uma queda representativa, ocasionada por demissões de trabalhadores mais velhos nas organizações.

Considerando os conceitos de diversidade, Hanashiro (2021) afirma que “as pessoas são diferentes entre si em muitos atributos pessoais”, tais diferenças podem ser classificadas em duas dimensões:

A **dimensão primária** diz respeito às características sobre as quais uma pessoa tem pequeno ou nenhum controle, ou seja, são biologicamente determinadas, como raça, gênero, idade, habilidades/qualidades físicas, orientação sexual/afetiva. Em geral são as mais visíveis. A **dimensão secundária** inclui características que as pessoas podem adotar, abandonar ou modificar durante sua vida por meio de escolhas conscientes e esforços deliberados. São elas: experiências de trabalho, renda, estado civil, experiência militar, crenças políticas, localização geográfica e educação (Hanashiro, 2021, p. 96).

A diversidade dentro de uma organização pode indicar separação, variedade ou disparidade, melhor dizendo, diferenças de pontos de vista e opiniões entre os colaboradores; diferenças de informação, conhecimento ou experiência; diferenças na concentração de recursos sociais valiosos, tais como remuneração ou *status* (Hanashiro, 2021).

Gerenciar a diversidade é captar o melhor de cada pessoa e minimizar as diferenças. É desafiador para os gestores, mas como afirma Hanashiro (2021, p. 103), “não deve ser confundida com um conjunto de programas ou práticas vinculado a ações de diversidade”.

Algumas organizações utilizam práticas, considerando a diversidade, para demonstrar aos clientes que são diversas, compõem os programas com diversidade de gênero, raça, idade, orientação sexual, porém nas ações excluem esse público, repercutindo preconceito e estereótipos, maquiados de inclusão.

3.2 Preconceito e Estereótipos

O preconceito é um fenômeno ambíguo nas sociedades de todo o mundo. Diferentes sociedades variam na medida em que grupos sociais específicos são vítimas de preconceito e na medida em que toleram ou desencorajam a discriminação. Os psicólogos sociais definem o preconceito como uma atitude hostil ou negativa em relação a um determinado grupo, baseada unicamente na pertença a esse grupo. Os preconceitos incluem componentes cognitivos, emocionais e comportamentais (Aronson *et al.*, 2002): Componente cognitivo: Os preconceitos são características gerais de um grupo de pessoas em que quase todos os membros do grupo compartilham mesmas características. Independentemente das diferenças reais entre eles. Um estereótipo pode ser positivo ou negativo e constitui uma ferramenta mental útil e adaptativa para organizar o mundo social. Emoções: O comportamento emocional mais profundo do preconceito é o que torna difícil discutir com uma pessoa preconceituosa. Argumentos lógicos não são

eficazes no combate às emoções. Por isso, os preconceitos podem permanecer inconscientes por muito tempo, mesmo que a pessoa queira se livrar deles. Discriminação: elementos do comportamento. A discriminação refere-se a atos reais. Isso é definido como comportamento injusto, negativo ou prejudicial em relação aos membros de um grupo simplesmente por serem membros desse grupo.

Segundo Aronson *et al.* (2002), o preconceito pode ser generalizado, entretanto, os psicólogos sociais estudaram muitas condições que podem reduzir a hostilidade intergrupar e promover melhores relacionamentos, tendo como alternativa de que o contato é a forma mais importante de reduzir o preconceito entre grupos raciais e étnicos. Para que o contato entre dois grupos o reduza realmente, sugerem-se seis condições: interdependência, um objetivo comum, estatuto igual, contato informal entre as pessoas, contato repetido e normas sociais de igualdade, pois possibilitam a convergência de ideias e posições.

Aronson *et al.* (2002) afirmam que estereótipo é uma generalização que se aplica a um grupo de indivíduos em que características são atribuídas a quase todos os seus membros, sem levar em consideração as diferenças reais entre os indivíduos no grupo. Os estereótipos podem ser positivos ou negativos. Será positivo se você gosta de um grupo. Todavia, se você não gosta dele, seu estereótipo, da mesma conduta, será prejudicial. Estereotipar é utilizado para simplificar a percepção do mundo.

O preconceito e os estereótipos impedem que as pessoas entendam e apreciem a diversidade humana. Eles são construções simplificadas que categorizam e generalizam pessoas com base em características superficiais como raça, gênero, religião ou orientação sexual. Essas distorções prejudiciais podem promover a discriminação e a marginalização, reduzindo a igualdade e a justiça em uma sociedade. A provável superação de preconceitos requer, entre outros pontos, a reflexão sobre as diferenças individuais, requerendo a prática do diálogo, empatia e ênfase nas relações interpessoais.

Hanashiro (2021) destacam que qualquer estudo que compare grupos sociais pode ser visto como estereotipagem, já que sempre haverá variação entre os membros de um mesmo grupo, sendo que, em muitos casos, a variação dentro dos grupos é maior que a variação entre eles. Isso ocorre devido à combinação de identidades sociais e temperamentos individuais que influenciam o comportamento no mundo. Apesar disso, muitas definições de estereótipo sugerem uma crença exagerada, imprecisa e injusta sobre um grupo, não fundamentada em dados. Nesse contexto, o estudo das gerações não deve ser visto como estereotipagem. Seu objetivo é obter uma compreensão precisa desses grupos sociais, reconhecendo que essa análise conterà aspectos

positivos e negativos. Geralmente, isso é feito perguntando aos membros do grupo como eles se veem, em vez de confiar no que outras gerações dizem sobre eles.

3.3. Gerações

Embora as abordagens empíricas do conceito de “geração” se baseiem, frequentemente, na construção de faixas etárias, é evidente que, numa perspectiva sociológica, as gerações não emergem “naturalmente” de um ritmo temporal estabelecido por ritmos biológicos ou demográficos traduzidos ao longo do tempo. A adoção de uma abordagem geracional exige ir além da análise dos efeitos da idade como decorrentes da estrutura cronológica de grupos etários sucessivos e requer uma interpretação que se concentre nas estruturas sociais de longo prazo e não apenas nas mudanças de atitudes e comportamentos ao longo dos anos, a passagem do tempo, o percurso da vida, as suas “eras” ou “ciclos” (Pinheiro, 2019).

Samagaio (2021) propõe que a ideia de geração permite a introdução de uma relação dialética na análise entre a realidade e o significado; entre a geração e a consciência da geração; e entre o tempo e a subjetividade do viver; e entre as dimensões individual e coletiva. O processo geracional se constitui de uma dinâmica recorrente, ou seja, o número de nascimentos e mortes.

Weller (2010) formula que, a partir do século XIX, o conceito de geração passou a ser associado a um grupo de pessoas nascidas em determinado momento histórico. Nesse contexto, existem duas frentes teóricas que sustentam essa ligação e suscitam grandes debates: o Positivismo de Augusto Comte (1798-1857), que afirmava uma sucessão de gerações a cada 30 anos; e o Historicismo de Wilhelm Dilthey (1833-1911), uma nova geração em cada momento histórico. Karl Mannheim (1893-1947) foi além e questionou a ideia de criação com base em três variáveis: posição geracional, ligação geracional e solidariedade geracional: Mannheim distingue a posição geracional da conexão geracional, enfatizando que a primeira se refere à possibilidade de adquirir experiências com outras pessoas. Por outro lado, a conexão geracional refere-se a uma conexão mais específica e envolvida em práticas coletivas. Mannheim sustenta que a conexão geracional é possível e exige envolvimento ativo em uma comunidade compartilhada. Além disso, examina como diferentes unidades geracionais dentro da mesma conexão geracional podem surgir devido a diferentes reações e perspectivas sobre eventos históricos.

A palavra-chave que Comte concebe no contexto da objetividade histórica é continuidade. Nessa abordagem analítica – ao contrário do Iluminismo – o progresso é identificado com as novas gerações, o que não significa uma desvalorização do passado que coincide com as gerações

mais velhas. O tempo social é “biologizado²”. Assim como o organismo humano, o organismo social também está sujeito ao desgaste. Mas, nesse caso, as “peças” podem ser facilmente substituídas: as novas gerações substituirão as antigas. Os conflitos geracionais só podem surgir quando a vida humana se torna excessivamente longa, frustrando as novas gerações e o seu “instinto de inovação” na descoberta de um espaço para se expressarem (se a vida fosse muito curta, dominaria), (desequilíbrio), (interromper o ritmo), (progresso). Comte propõe uma lei geral sobre o ritmo da história através de uma reflexão sobre as gerações. As leis biológicas, ligadas à expectativa de vida e à sucessão geracional, constituem a base da “objetividade” do ritmo (Feixa; Leccardi, 2010).

Para Dilthey: A ordem das gerações não importa. As gerações, argumentou ele, são definidas em termos de relações contemporâneas e consistem num conjunto de pessoas que são mais vulneráveis a influências históricas comuns (intelectuais, sociais e políticas) ao longo dos seus anos. Ou seja, são pessoas que partilham as mesmas experiências, o mesmo “tempo de qualidade”. A formação das gerações baseia-se, portanto, numa temporalidade específica de acontecimentos e experiências partilhadas (Feixa; Leccardi, 2010).

Mannheim concebia as gerações como uma dimensão analítica útil para examinar a dinâmica da mudança social (sem recorrer ao conceito de classe e à concepção marxista básica dos interesses económicos), os “estilos de pensamento” de uma época e de ação. Em outras palavras: O que constitui uma geração não é uma data comum de nascimento - a "demarcação geracional" é algo "puramente possível" (Mannheim, 1952) - mas faz parte de um processo histórico em que jovens da mesma idade - caracterização da classe autêntica (geração atual) (Feixa; Leccardi, 2010).

O estudo das gerações, segundo Mannheim (1952), difere dos estudos anteriores em dois aspectos fundamentais: primeiro, ele tenta separar os ritmos históricos da sucessão geracional e critica autores que subordinam a realidade das gerações à ideia da existência de um ritmo geracional reconhecível em intervalos regulares (por exemplo, a cada 30 anos, conforme criado por Comte). Em segundo lugar, assume que a “dinâmica” que leva ao surgimento e à sucessão de gerações está fundamentalmente ligada a processos históricos de mudança social. “A aceleração da dinâmica social tem o potencial de gerar impulsos de ação para as novas gerações”, afirma Mannheim. Portanto, a constituição de um novo “modo geracional”, que pode ser

² O termo "biologizado" refere-se ao uso contínuo de conceitos de carácter biológico para descrever e analisar fenômenos que não pertencem ao campo da biologia. Como resultado, o foco da análise da sociedade se desloca para o indivíduo e, em particular, para o organismo do indivíduo (MEIRA–UNESP-BAURU, Marisa Eugênia Melillo. A BIOLOGIZAÇÃO).

reconhecido como tal pelas diferenças em relação às gerações anteriores, é motivada por mudanças sociais (Tomizaki, 2010).

O critério idade representa um elemento importante na definição do fenômeno geracional; mas a modernidade cronológica é apenas uma situação potencial pertencente a uma geração. As gerações têm seu próprio estado de existência concreta na sucessão biológica. Como tais, porém, não têm efeito sem a formação de uma situação material e simbólica capaz de criar pertencimento coletivo. O traço comum da situação de classe e da situação de geração (pertencentes a faixas etárias vizinhas) é que, dependendo da sua situação específica no espaço histórico-social, colocam os indivíduos num determinado campo de possibilidades e promovem assim uma determinada forma de vivenciar e pensar, bem como uma forma específica de intervir no processo histórico (Tomizaki, 2010).

De acordo com Hanashiro (2020), há quatro tipos de conhecimentos adotados na Educação Intergeracional, quais sejam: conhecimento especializado: nesse tipo, trabalhadores mais velhos possuem conhecimentos específicos da empresa ou do setor, enquanto os mais jovens podem ter conhecimentos adquiridos por meio de outras formas de aprendizagem (cursos, formações ou outras experiências); conhecimento prático, que diz respeito sobre como as coisas funcionam dentro e fora da organização; conhecimento social, contempla os conhecimentos relativos às habilidades sociais, que facilitam as interações interpessoais e o trabalho em equipe (lidar com conflitos), criar e fortalecer relações interpessoais (*networking*), a valorização das amizades e da integridade, além do planejamento de carreira; conhecimento metacognitivo é situado nas interações entre os indivíduos de diferentes idades, em que eles aprendem a aprender, ou pensam sobre como pensar, processos denominados de metacognição (Hanashiro, 2020).

A gestão da Instituição de Ensino precisa conhecer como se constitui a educação intergeracional com o propósito de atuar e orientar alunos, professores e coordenadores para que o objetivo central – ensinar – seja realizado de forma efetiva.

A DOT Digital Group (2020), assessoria da área de educação corporativa, realizou estudos mais profundos, considerando a faixa etária, mas com características, vivências e especialmente o que pensam sobre o mercado de trabalho (Quadro 6). Tais informações serão relevantes para a construção do produto da dissertação: capacitação para líderes gestores da educação profissional e tecnológica.

Quadro 6 – Características de gerações, considerando faixa etária

GERAÇÃO	PERÍODO	MOTIVAÇÃO	VIVÊNCIAS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	MERCADO DE TRABALHO
Baby Boomer	1946-1964	Força de trabalho e dedicação	Guerra do Vietnã, explosão do <i>rock and roll</i> , surgimento da TV em cores	São leais e comprometidos. São competitivos, contestadores e focados em resultados. Aprenderam a lidar com os avanços tecnológicos, mas de uma forma gerencial do que aplicada à mudança de hábitos. Utilizam seus dispositivos para fins mais tradicionais, como fazer ligações ou navegar na internet.	Um emprego para a vida toda. Valorizam a ascensão profissional e prezam pela estabilidade financeira.
X	1965-1980	Força, foco e aposentadoria	Golpe militar de 1964. Neil Armstrong pisou na lua. Surgimento do computador pessoal, da internet, do celular e do e-mail	São independentes e empreendedores. Valorizam a estabilidade. Um pouco resistentes a mudanças. Geração equilibrada, que não se precipita na tomada de decisões. Tiveram que aprender a usar internet quando o mundo ainda era <i>off-line</i> . Não são nativos digitais, mas são experientes e dedicados.	Buscam ascensão profissional. Como estão próximos da aposentadoria, buscam aprimorar suas habilidades para conseguir resultados efetivos.
Y	1981-1996	Dinheiro não é tudo	Maior desastre atômico do mundo, em Chernobyl. Queda do muro de Berlim. Popularização da internet	São autônomos e têm múltiplas carreiras. Acreditam no trabalho em equipe, são informais e imediatistas. Têm mais facilidade para assumir riscos, mas buscam recompensas tangíveis. São conhecidos pelo potencial inovador. Alta capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, sem perder o foco. Cresceram com os recursos tecnológicos à disposição. Foram iniciados no desktop e migraram para o <i>mobile</i> . Estão sempre conectados, mas descartam a comunicação ao vivo. Grande preparo intelectual e acadêmico.	Valorizam a empresa em que trabalham, mas estão sempre buscando oportunidades melhores. Querem ser tratados de igual para igual, independentemente do nível hierárquico. Desejam uma remuneração competitiva, atrelada a metas e objetivos muito claros. Possuem grande criatividade e capacidade de inovar em suas carreiras.
Z	1997-2012	Nós vamos mudar o mundo!	Atentado terrorista ao World Trade Center, nos EUA. A internet ficar <i>mobile</i> . O disquete ser substituído pelo CD, que foi substituído pelo <i>blue-ray</i> , que foi substituído pelo <i>pendrive</i> , que foi substituído pela tecnologia em nuvem. Realidade virtual e aumentada se popularizando	São realistas, competitivos e independentes. Valorizam a consciência coletiva. Sentem necessidade de expor suas opiniões e buscar autenticidade. Arriscam. Valorizam ações criativas e são extremamente visuais. Tecnologia inata. Estão quase o tempo todo conectados. Usam em média cinco telas e 96% possuem <i>smartphone</i> . São considerados os primeiros nativos digitais. Preocupam-se com o ecossistema, com a sustentabilidade e com os recursos naturais.	Recém-chegados ao mercado de trabalho, são desapegados das fronteiras geográficas. Também não são fãs da burocracia e gostam da ideia de trabalhar em casa. Além disso, apesar de populares nas redes sociais, na vida real podem não trabalhar bem em grupo, por causa da sua forte característica de independência. A tomada de decisão acontece de forma ágil. Esperam rápida ascensão na carreira e gostam muito de <i>feedbacks</i> . São bastante guiados por um propósito. Para além de seu desenvolvimento profissional, se preocupam com a razão de ser da empresa, o que lhes dá dose extra de motivação.
Alpha	2010	Este mundo é meu!	A geração está em pleno desenvolvimento	Espontaneidade e autonomia. Poder de adaptação muito acelerado. Interação com a tecnologia desde o nascimento. Movidos pelos estímulos sensoriais - sobretudo visuais, graças às mídias digitais, como YouTube, Instagram e apps de jogos e educação, observadores e atentos.	A geração ainda não está no mercado de trabalho.

Fonte: Elaborado com informações de DOT DIGITAL GROUP (2020).

O Quadro 6 ilustra a classificação das gerações de acordo com faixas etárias, porém é crucial evitar generalizações. De acordo com a teoria de Manheim (1982), é essencial considerar as vivências, experiências e contextos históricos e sociais individuais. A classificação das gerações, embora útil para o marketing ao direcionar estratégias de venda com base nas características de cada geração, e para os Recursos Humanos ao compreender o perfil das gerações e como isso pode ser aplicado nas contratações, não deve ser feita de forma genérica. Para a educação, é possível utilizar essas classificações para entender diferentes estilos de aprendizagem, e adaptar os recursos educacionais de acordo com as necessidades específicas de cada grupo geracional.

Quando se trata de diversidade, faz-se necessário comentar sobre preconceito e estereótipos, uma vez que existe preconceito entre gerações. No Quadro 6 apresentou-se as principais características, motivações e vivências históricas de cada geração, de forma generalizada, utilizadas pelos setores de recursos humanos, marketing para selecionar grupos, sinalizando a presença de estereótipo, vale ressaltar que conforme Aronson *et al.* (2002) destaca: estereótipo é uma generalização que se aplica a um grupo de indivíduos em que características são atribuídas a quase todos os seus membros, sem levar em consideração as diferenças reais entre os indivíduos no grupo. Por outra perspectiva, na diversidade geracional existe também preconceito, por exemplo: a geração X é retrógrada, a Z entende muito de tecnologia.

A educação intergeracional é um processo educativo em que pessoas de diferentes gerações realizam atividades e tarefas correspondentes às suas necessidades e interesses numa dinâmica de participação e cooperação. Interação: o intercâmbio e o diálogo intergeracionais desenvolvem-se em relações de igualdade, tolerância e respeito mútuo. Os seus principais objetivos são permitir e garantir que pessoas de diferentes gerações aprendam, desenvolvam e compartilhem os seus conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e valores e transformem as suas relações entre si [e com as suas comunidades] (Villas Boas *et al.*, 2017).

Em tempos de grandes mudanças, a convivência de profissionais de diferentes gerações trouxe consigo algumas diferenças intergeracionais e trocas de experiências tanto no aspecto profissional quanto pessoal. Certamente, tais atividades destacam a necessidade de ações proativas por parte de líderes, gestores e especialistas em gestão de recursos humanos que mobilizam diferentes gerações: Baby Boomers, X, Y e Z (e no futuro Alpha), com vistas a relações intergeracionais proativas e desafiantes (Kanaane, 2017).

Com os construtos teóricos concluídos, chega-se à metodologia desta dissertação. Nessa etapa, será apresentado o protocolo de coleta de dados.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1 Método

Adotou-se o método exploratório, que tem como objetivo estudar um tema pouco investigado, ou quando se busca investigar assuntos sob uma nova perspectiva (Sampieri *et al.*, 2013), haja vista que, a partir da questão de pesquisa proposta, poucos trabalhos se encontram na literatura abordando esse assunto, diversidade geracional e liderança, em específico. Também foi utilizado o método reflexivo que é uma abordagem que enfatiza a autorreflexão e a análise crítica do processo de pesquisa, além das perspectivas e pressupostos do pesquisador. Finlay (2002) afirma que essa metodologia tem como propósito compreender não apenas os fenômenos estudados, mas também o contexto do pesquisador e a influência que ele teve sobre o objeto de estudo. Por fim, adotou-se a pesquisa bibliográfica.

4.2 Natureza da pesquisa

Quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada que assumiu um caráter quali-quantitativo, utilizando-se, para coleta de dados, uma *survey*: procedimento empregado para gerar informações sobre opinião pública, uma amostragem (Mineiro, 2020).

4.3 Abordagem

Considerando a experiência profissional da autora, adotou-se uma abordagem qualitativa reflexiva a qual sinaliza que a reflexão pode ser definida como as interpretações do pesquisador, a capacidade de visualizar a perspectiva de outras pessoas e a capacidade de autocrítica sobre sua autoridade como autor e intérprete (Vergara, 2015).

4.4 Amostra e sujeitos

A amostra caracterizou-se como não probabilística e definida por acessibilidade da pesquisadora; aplicada à diretores de unidade, diretores de serviços acadêmicos e diretores de serviços administrativos de 72 unidades de EPT no Estado de São Paulo, totalizando 54 sujeitos. A pesquisa foi disponibilizada de 21 de novembro a 22 de dezembro de 2023.

Previamente à análise de dados, faz-se necessário entender as atividades e responsabilidades de cada dos sujeitos respondentes:

Diretor de unidade: administra e gerencia a faculdade; representa a faculdade em eventos acadêmicos e públicos; garante o cumprimento de regulamentos e estatutos; aplica normas administrativas, acadêmicas e pedagógicas; garante o cumprimento da legislação educacional e dos bens públicos; e autorizar a publicação de atos administrativos e despesas. mantém um ambiente de trabalho agradável e informar os funcionários sobre suas responsabilidades; gerencia o sistema educacional; presta contas aos órgãos reguladores da unidade; fornece soluções para problemas específicos; elabora e apresenta o Plano e Relatório de Gestão anual; oferece soluções para reduzir a evasão e a reprovação; dentre outras atividades.

Diretoria de Serviços Administrativos: responsável pela gestão de pessoal, recursos físicos, financeiros e materiais. Além disso, suas principais funções incluem realizar manutenção de equipamentos e prédios, programar serviços de limpeza e segurança, criar folhas de pagamento e preparar documentos relacionados à contratação e vida funcional dos servidores.

Diretoria de Serviços Acadêmicos: responsável pela escrituração, documentação, expedição e registro de documentos escolares e arquivo destes documentos, bem como ao fornecimento de informações para planejamento e controle educacional. Ressalta-se que esses serviços devem garantir a regularidade e autenticidade dos registros, cumprir os padrões legais, sugerir estratégias para otimizar as atividades, instruir processos, assinar documentos conforme exigências legais e fornecer dados para cadastros oficiais.

4.4.1 Pré-teste

A *survey* foi aplicada, inicialmente, em novembro/2023, a 7 sujeitos, gestores de instituições públicas e privadas de diversas áreas: educacional, médica e jurídica, objetivando avaliar a compreensão dos sujeitos frente às questões elaboradas.

4.4.2 Aplicação pesquisa

A pesquisa foi preliminarmente aplicada a instituições de EPT da região metropolitana de São Paulo e, com o propósito de ampliar os respondentes, aplicou-se a todas as instituições de EPT de uma autarquia do estado de São Paulo.

Os participantes foram solicitados a preencher o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), como primeira questão da *survey*.

A pesquisa (Apêndice B) foi constituída de sete perguntas iniciais para caracterizar o perfil dos participantes, as demais questões objetivas foram relacionadas aos modelos de

liderança e diversidade geracional. Também fez parte da pesquisa quatro questões em escala *likert*, utilizando cinco pontos: muito frequente, frequentemente, eventualmente, raramente e nunca. E, por fim, houve uma questão aberta para outras considerações relevantes sobre diversidade geracional no ambiente de trabalho.

4.5 Matriz de amarração

Foi adotada a matriz de amarração, instrumento de análise focalizado na aderência entre o problema de pesquisa, objetivos, lente teórica e instrumento de pesquisa quali-quantitativo (Mazzon, 1981), com o objetivo de avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa e, desse modo, indicar a consistência metodológica da intervenção científica. Essa ferramenta fornece uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados. A utilização desse instrumento não deve ser considerada como suficiente para a definição de uma posição sobre a metodologia, mas como uma etapa necessária para a identificação clara de sua configuração, da transparência de suas limitações e ressalvas e da avaliação de sua efetividade e eficácia, facilitando uma visão sintética da intervenção planejada (ou realizada), sua revisão e/ou modificação, em virtude da análise integrada do estudo que propicia ao pesquisador (Telles, 2001).

Quadro 7 – Matriz de Amarração

Título: Diversidade geracional e modelos de liderança na gestão: um olhar para a Educação Profissional Tecnológica Paulista		
Questão de Pesquisa: Como a diversidade geracional é considerada nos modelos de liderança vigentes, utilizados pelos gestores da EPT?		
Objetivo geral: Caracterizar os modelos de liderança vigentes, utilizados pelos gestores da EPT, considerando a diversidade geracional		
Objetivos Específicos	Lente Teórica	Questões Instrumento de Pesquisa
a) Conhecer modelos de liderança que poderão ser adotados pelos gestores da EPT, que compõem a literatura científica.	Gestão (gestão da educação, gestão humanista) Roberto Kanaane; Alécio Fiel Filho e Maria das Graças Ferreira – Gestão Pública José Carlos Libâneo Carl Rogers Liderança LIFO: Stuart Atkins e Allan Katcher <i>Pipeline</i> da Liderança: Ram Charan; Stephen Drotter; James Noel Transacional e Transformacional: Bernard Bass e Bruce Avolio	8. Tenho mais tendência a tratar os outros de um modo (conforme teoria <i>LIFO</i>) 9. Como líder, você se considera um colaborador (<i>Pipeline</i> da Liderança) 10. Considerando suas características como líder, você se descreveria (Transacional e Transformacional)
b) Destacar as influências da diversidade geracional nas práticas de liderança presentes na EPT.	Diversidade (conceito, preconceito e estereótipos) Darcy Hanashiro Aronso; Fried; Good Stella Nkomo e Taylor Cox Jr Gerações (Histórico, identidade e mercado de trabalho): Karl Mannheim Carles Feixa; Carmem Leccardi – A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica Dot Digital Group. As gerações e suas formas de aprender	12. Considerando a equipe constituída por diretores, coordenadores e professores, e o mercado de trabalho, de que forma eles poderiam ser identificados? 13. <i>Likert</i> (Muito frequente a raramente) - Tem dificuldades para lidar com a diversidade geracional? 14. Do seu ponto de vista, a diversidade geracional, em sua instituição, causa:
c) Investigar a interface: diversidade geracional nas práticas de liderança e as relações interpessoais com foco na eficácia e colaboração entre os envolvidos.	Comportamento Organizacional Stephen P. Robbins - Comportamento Organizacional: Cultura Organizacional e Clima Organizacional Motivação Cecília Bergamini Sylvia Vergara Douglas McGregor Abraham Maslow	7. Qual sua principal motivação no cargo que exerce? 11. Sua instituição de ensino tem a estrutura: 13. <i>Likert</i> (Muito frequente a raramente) - Tem dificuldade para lidar com situações que requerem liderança? - Consegue identificar o clima organizacional da empresa? - Tem dificuldades para motivar os funcionários (sem considerar remuneração, benefícios, bonificação?)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Utilizando a matriz de amarração (Quadro 7), torna-se possível compreender os principais autores consultados e em quais questões suas teorias foram aplicadas. Essa abordagem permite identificar os objetivos específicos que servirão como resultados do estudo realizado.

A pesquisa foi aplicada após o parecer da Comissão de Ética em Pesquisa do Mestrado do Centro Paula Souza (anexo 1). Dessa forma, no Capítulo 5, será descrito os resultados e análises da *survey* aplicada.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa foi composta por 54 sujeitos, sendo que a questão nº 1 foi a anuência à participação no estudo, apenas poderia continuar quem desse ciência. As questões de número 2 a 6 foram a caracterização dos respondentes, conforme a Tabela 1; as questões de número 7 a 12 e número 14, objetivas; a questão número 13, elaborada em escala *likert*, e a questão 15, aberta para comentários. O instrumento de pesquisa está no Apêndice B.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

Gênero	Masculino	59%
	Feminino	41%
Faixa etária	25 a 35	14%
	36 a 45	30%
	Mais de 45	44%
Cargo	Diretor de Unidade	19%
	Diretor Acadêmico	52%
	Diretor Administrativo	30%
Formação Acadêmica	Ensino Superior	30%
	Especialização	48%
	Mestrado	9%
	Doutorado	13%
Tempo de atuação no cargo	1 a 5 anos	33%
	6 a 10 anos	22%
	11 a 15 anos	7%
	Mais de 15 anos	7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Para análise das questões, optou-se por apresentar alguns dados da pesquisa *survey*, considerando a combinação ora por gênero, ora por faixa etária, ora por cargo (Tabela 1).

Tabela 2 – Qual sua principal motivação no cargo que exerce? (gênero)

	Feminino	%	ME	Masculino	%	ME
Afinidade com a área da educação	0	0%	0%	1	5%	9%
Experiência	1	3%	6%	0	0%	0%
Proximidade à residência	5	16%	13%	1	5%	9%
Realização Pessoal	3	9%	10%	0	0%	0%
Realização Profissional	16	50%	18%	16	73%	19%
Remuneração	7	22%	15%	4	18%	16%
Total geral	32			22		

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Considerando a margem de erro, não há como comprovar, estatisticamente, que a realização profissional é a motivação mais usual para o gênero masculino do que pelo gênero feminino. A maioria dos respondentes indicou que a Realização Profissional é o que mais motiva no cargo que exerce, vale ressaltar, mesmo considerando a margem de erro, que o gênero masculino, 73%, considera preferencialmente a realização profissional, seguido de 18% de remuneração. O gênero feminino considera 50% de realização profissional, seguido de 22% de remuneração e 16% de proximidade com a residência.

Conforme afirma Oliveira (2017), as teorias da aprendizagem sociocognitiva da motivação referem-se a duas tendências motivacionais que impulsionam as pessoas, ou seja, motivação intrínseca e motivação extrínseca. De acordo com a pesquisa, houve predominância da motivação extrínseca, que é definida como motivação (estímulo) para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa.

Tabela 3 - Tenho mais tendência a tratar os outros de um modo (faixa etária)

	25-35	%	ME	36-45	%	ME	acima de 45	%	ME
Ativo, vigoroso e autoconfiante	0	0%	0%	0	0%	0%	1	4%	8%
Cuidadoso, reservado e organizado	5	36%	26%	3	19%	20%	5	21%	17%
Jovial, sociável e amigável	3	21%	22%	4	25%	22%	4	17%	15%
Respeitoso, polido e com consideração	6	43%	26%	9	56%	25%	14	58%	20%
Total geral	14			16			24		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 3 remete-se à questão sobre a teoria *LIFO*, foi ocultado o estilo para não ter tendência à resposta, o resultado da amostra indica propensão aos estilos Adapta e Negocia, especialmente nos respondentes acima de 36 anos (56%), e Mantém e Conserva, na faixa etária de 25 a 35 anos (36%). O Quadro 8 esclarece as identificações (da pesquisa aplicada, categorias e esclarecimento das descrições de cada estilo).

Na Tabela 3, remetendo à teoria *LIFO*, o resultado da amostra indicou propensão aos estilos Adapta e Negocia (buscando a aprovação dos outros, esse estilo atribui grande importância à apreciação e valoriza a flexibilidade e a capacidade de negociação), ficando próxima ao modelo orgânico, especialmente nos respondentes acima de 36 anos (56%) e Mantém e Conserva (adota uma abordagem prudente em relação à vida e utiliza métodos de pensamento racionais e orientados para objetivos, aproximando-se do modelo orgânico, na faixa etária de 25 a 35 anos (36%).

Quadro 8 – Respostas Vs Estilos LIFO

Ativo, vigoroso e autoconfiante	Toma e controla	sentindo a necessidade de ser percebido como competente, forte e independente, esse estilo é atraído por desafios e inclina-se à competitividade
Cuidadoso, reservado e organizado	Mantém e conserva	adota uma abordagem prudente em relação à vida e utiliza métodos de pensamento racionais e orientados para objetivos. Valoriza a adesão a padrões de procedimentos metodicamente estruturados
Jovial, sociável e amistoso	Dá e apoia	tende a expressar um comportamento afetuoso e paternal, e busca ganhar o respeito daqueles a quem dá importância. Encontra dificuldades em recusar pedidos ("não") e ocasionalmente abre mão de seus próprios direitos
Respeitoso, polido e com consideração	Adapta e negocia	buscando a aprovação dos outros, esse estilo atribui grande importância à apreciação e valoriza a flexibilidade e a capacidade de negociação

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Kanaane (2017).

A teoria *LIFO (Life Orientation)* identifica quatro estilos de liderança, cada um com suas características distintas. Esses estilos podem ser aplicados de acordo com a situação e o contexto. Cada indivíduo pode exibir uma combinação entre estilos diferentes e não há um estilo considerado o ideal.

Tabela 4 - Como líder, você se considera um colaborador? (cargo)

	Diretor de Serviços Acadêmicos	%	ME	Diretor de Serviços Administrativos	%	ME	Diretor de Unidade	%	ME
Com responsabilidade financeira na organização, com gestão do tempo, habilidades e valores, concentrado em estratégias e necessidades a longo prazo.	6	21%	16%	8	50%	25%	4	40%	31%
Desenvolve habilidades de comunicação, tem interações com outras áreas de gestão.	20	71%	17%	7	44%	25%	6	60%	31%
Individual, que se sobressai e é valorizado pela empresa não apenas por suas habilidades pessoais.	1	4%	7%	1	6%	12%	0	0%	0%
Que deixa de lado as tarefas individuais e se concentra exclusivamente na delegação, se concentrando apenas na gestão.	1	4%	7%		0%	0%		0%	0%
Total geral	28			16			10		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 4 refere-se ao modelo *Pipeline* da Liderança, que conforme Charan e Drotter (2018), há competências por etapas (no Quadro 4 estão descritas as seis passagens do modelo), as passagens 1 e 2 praticamente foram excluídas pelos respondentes, as passagens 3, de “gerenciar gestores a gestor funcional” (com percentual de 21% entre diretores acadêmicos, 50% por diretores administrativos e 40% pelos diretores de unidade). A passagem 4, “de gestor funcional a gestor de negócios” (com percentual 71% dos diretores acadêmicos, 44% dos diretores administrativos e 60% pelos diretores de unidade). Considerando a posição hierárquica dos respondentes, predomina-se, inclusive na teoria, o exposto no Quadro 9:

Quadro 9 – Respostas respondentes

3	De gerenciar gestores a gestor funcional	O gestor funcional precisa desenvolver habilidades de comunicação, uma vez que ele terá interações com outras duas áreas de gestão e precisará alinhar suas próprias necessidades com as de outros gerentes funcionais que fazem parte de sua rotina. Como líderes, eles também devem adotar uma perspectiva de longo prazo, buscando inovação em produtos/serviços e estratégias competitivas.
4	De gestor funcional a gestor de negócios	O papel fundamental do gestor de negócios é a responsabilidade financeira de uma organização. É necessário um notável aprimoramento na gestão do tempo, das habilidades e dos valores. Dado que o gestor de negócios se concentra em estratégias e necessidades tanto de curto quanto de longo prazo, ele deve se envolver em exploração e reflexão, em vez de simplesmente agir o tempo todo.

Fonte: Adaptado de Charan, Drotter e Noel (2018).

A teoria do *Pipeline* da Liderança enfatiza a progressão dos líderes por diferentes etapas de desenvolvimento. Cada uma delas requer o desenvolvimento de habilidades específicas e a adaptação a novos valores e perspectivas. Isso ajuda a alcançar metas, gerenciar eficazmente o tempo e garantir uma liderança adequada em cada fase.

Tabela 5 - Considerando suas características como líder, você se descreveria (faixa etária)

	25-35	36-45	acima de 45
Abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.	1	0	0
Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.	0	0	2
Dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.	6	6	7
Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	2	2	0
Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	0	1	3
Oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.	0	3	6
Procura observar desvios das regras e padrões tomando as atitudes corretivas necessárias.	1	0	1

Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.	4	4	5
Total geral	14	16	24

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Como esclarecido por Robbins e Judge (2020), no que diz respeito às funções e exigências das tarefas, os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas. Ao mesmo tempo, líderes transformacionais inspiram seus seguidores a superar seus próprios caprichos em benefício da organização ou grupo. Esses líderes têm um grande impacto em seus seguidores.

Constatou-se que 75% dos respondentes indicaram atitudes de líder transformacional. Lima (2023) declara que liderança transformacional tem sido associada a um aumento no engajamento e motivação dos funcionários, melhor desempenho da equipe, maior criatividade e inovação e maior satisfação no trabalho.

Esclarece-se que, com a apresentação de alguns modelos, nos quais os gestores identificaram-se com o modelo *LIFO*, especialmente com “adapta e negocia” (54%), atuando de forma respeitosa, polida e com consideração. No modelo *Pipeline* da liderança evidenciou-se o posicionamento dos gestores na hierarquia da instituição, utilizando as passagens 3 e 4, definidas por Charam e Drotter (2018) onde, de acordo com a pesquisa aplicada, 61% identifica-se como “gerenciar gestores a gestor funcional” e 33% identificam-se com “gestor funcional a gestor de negócios”. Evidenciou-se, ainda, que são líderes transformacionais que inspiram e motivam as equipes, além de fomentar a criatividade, promover inovação e fortalecendo seus colaboradores.

Tabela 6 - Considerando a equipe constituída por diretores, coordenadores e professores, e o mercado de trabalho, de que forma eles poderiam ser identificados?

		%	ME
Buscam ascensão profissional e aprimoramento de suas habilidades para conseguir resultados efetivos.	25	46%	0,14
Buscam emprego para a vida toda. Valorizam a ascensão profissional e prezam pela estabilidade financeira.	15	28%	0,12
Não são fãs da burocracia e gostam da ideia de trabalhar de forma remota.	8	15%	0,1
Valorizam a empresa em que trabalham, mas estão sempre buscando oportunidades melhores.	6	11%	0,09
Total geral	54		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Essa questão faz menção à classificação das gerações, a maior parte respondeu geração X (com 46%), que buscam ascensão profissional, seguido de Baby Boomers, (com 28%), que buscam emprego para a vida toda, 15% da geração Z, que não concebem burocracia e 11% da geração Y que valorizam a empresa em que trabalham.

Manheim (1982) argumenta que a data de nascimento não é a única coisa que define uma geração, ela está mais associada aos processos históricos em que pessoas da mesma faixa etária compartilham experiências (Feixa; Leccardi, 2010).

A visão de gestores de uma instituição pública na qual boa parte dos colaboradores, professores são contratados por tempo indeterminado (aproximadamente 70%), justificam-se as respostas. Cabe ressaltar que o diretor de unidade é um professor contratado por tempo indeterminado e os diretores de serviços administrativos e acadêmicos são indicados para cargo em confiança (seleção de funcionário para cargos de liderança, direção e assessoria, dispensando concurso público).

A questão número 13 foi composta por quatro alternativas, utilizando a escala likert de 5 pontos, sendo 1 para nunca, 2 para raramente, 3 para eventualmente, 4 para frequentemente e 5 para muito frequente.

Tabela 7– Questão 13 – Escala Likert

Questão	Média	DP	ME
a) Tem dificuldades para lidar com a diversidade geracional?	2,30	0,90	0,22
b) Tem dificuldade para lidar com situações que requerem liderança?	2,30	0,92	0,23
c) Consegue identificar o clima organizacional da empresa?	4,04	1,01	0,25
d) Tem dificuldades para motivar os funcionários (sem considerar remuneração, benefícios, bonificação)?	2,50	1,00	0,25

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Consoante o resultado, alternativas da escala *likert* a, b, d, situaram-se entre raramente e eventualmente (2 e 3), já a questão c, sobre o clima organizacional, apresentou resultado frequentemente (4), ou seja, os respondentes não tem dificuldades para lidar com diversidade geracional, nem dificuldades para lidar com situações de liderança, tampouco dificuldades para motivar os funcionários (não considerando remuneração, benefícios, bonificação).

A teoria das necessidades adquiridas de David McClelland (1960) é uma abordagem que enfatiza a existência de três categorias de necessidades: realização, associação e poder. A realização é quando alguém está motivado a realizar uma função que foi imposta como impossível ou bastante difícil e se esforça ao máximo para ter sucesso. Quando uma pessoa se sente motivada a trabalhar em grupo e o ambiente fica agradável com uma equipe que se propõe

a crescer e evoluir, ela se propõe a desenvolver boas amizades. O poder de liderar uma equipe motiva a liderança (Vittor, 2022).

Apresentam-se algumas médias que tiveram diferença estatisticamente, porém, com a margem de erro, ficam próximas, entretanto, têm relevância.

Tabela 8 - Tem dificuldades para lidar com a diversidade geracional?

		Média	DP	ME
Todos		2,30	0,90	0,22
Tempo de atuação no cargo	Menos de 1 ano	1,71	0,76	0,51
	de 1 a 5 anos	2,67	0,97	0,41
	de 6 a 10 anos	2,42	0,90	0,47
	de 11 a 15 anos	2,30	0,67	0,38
	Mais de 15 anos	1,71	0,76	0,51

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com a Tabela 8, constatou-se que diretores com menos de 1 ano e com mais de 15 anos, raramente têm dificuldades para lidar com a diversidade geracional, refletindo, possivelmente os diretores com menos de 1 ano, ainda não tiveram tanto contato com todas as pessoas desenvolvidas na instituição, os diretores com mais de 15 anos, já estão na instituição há algum tempo e já conseguem lidar com todos os colaboradores de forma não conflitante.

Samagaio (2021) propõe que a concepção de geração possibilita o debate quanto a reflexão entre a realidade e o significado; entre a geração e a consciência da geração; entre o tempo e a subjetividade do viver; e entre as dimensões individual e coletiva.

Tabela 9 - Tem dificuldade para lidar com situações que requerem liderança?

		Média	DP	ME
Todos		2,30	0,92	0,23
Formação Acadêmica	Ensino Superior	2,56	1,03	0,46
	Especialização	2,35	0,94	0,33
	Mestrado	2,00	0,71	0,57
	Doutorado	1,71	0,49	0,33
Cargo	Diretor de Serviços Acadêmicos	2,36	0,95	0,32
	Diretor de Serviços Administrativos	2,44	1,03	0,46
	Diretor de Unidade	1,90	0,57	0,32

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os doutores (1,71 – entre raramente e eventualmente) e diretores de unidade (1,90 também entre raramente e eventualmente) indicam ter menor dificuldade em lidar com situações que requerem liderança. Possivelmente por estarem em posições que um líder tenha

a capacidade de motivar as pessoas a atingir metas e, ao mesmo tempo, alcançar uma visão que possa levar aos melhores resultados e garantir a sobrevivência saudável da organização. É importante que um líder de equipe adote comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas (Tonet, 2009).

Tabela 10 – Consegue identificar o clima organizacional da empresa?

		Média	DP	ME
Todos		4,04	1,01	0,25
Formação Acadêmica	Ensino Superior	4,06	0,85	0,38
	Especialização	4,00	0,98	0,35
	Mestrado	3,00	1,41	1,14
	Doutorado	4,86	0,38	0,26

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Considerando os dados da pesquisa não houve convergência de respostas referente à questão (apenas a formação acadêmica “mestrado” apresenta nível 3 – eventualmente, porém com o desvio padrão e margem de erro, aproximam-se das outras formações), por outro lado, destaca-se que o nível de formação ‘doutorado’ apresenta menor desvio padrão (4,86 – próximo a muito frequente e com desvio padrão de 0,38 e margem de erro 0,26).

Nesse sentido, Trierweiller (2020) afirma que o clima organizacional é o conjunto de opiniões que os funcionários têm sobre o local de trabalho de acordo com as interações que eles mantêm dentro e fora da organização. É um conjunto de princípios que todos os funcionários de uma organização compartilham e os distinguem dos demais. Inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, foco na pessoa, foco na equipe, competitividade e estabilidade são as sete características fundamentais que caracterizam a cultura de uma organização (Robbins; Judge, 2020).

Tabela 11 - Tem dificuldades para motivar os funcionários (sem considerar remuneração, benefícios, bonificação)?

		Média	DP	ME
Todos		2,50	1,00	0,25
Cargo	Diretor de Serviços Acadêmicos	2,32	0,82	0,28
	Diretor de Serviços Administrativos	3,00	1,37	0,61
	Diretor de Unidade	2,20	0,42	0,24

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nessa questão, considerando a média, constatou-se que a categoria – Diretor de Serviços Administrativos – apresenta baixa disposição à motivação (3,0 – eventualmente), sugere-se por

estar frente à área de recursos humanos e financeira, em que nas empresas privadas a responsabilidade para oferecer melhores remunerações e benefícios está nestes gestores em conjunto com *CEOs*³ e *CEFs*, podendo proceder de forma mais direta em tais atividades, contrariamente no que se refere às Instituições Públicas, que dependem de níveis hierárquicos superiores e de aprovação do Governo, seja ele Municipal, Estadual ou Federal.

Na perspectiva de esclarecer o fenômeno motivação, identifica-se a teoria das necessidades adquiridas, desenvolvida por David McClelland em 1960, quem enfatiza a existência de três categorias de necessidades: realização, associação e poder. A realização é quando alguém se esforça ao máximo para realizar uma tarefa que foi imposta como impossível ou bastante difícil. As boas amizades surgem quando alguém se sente motivado a trabalhar em grupo e o ambiente fica agradável com uma equipe que se propõe a crescer e evoluir. A capacidade de liderar uma equipe inspira e mobiliza (Vittor, 2022).

Tabela 12 – Do seu ponto de vista, a diversidade geracional, em sua instituição, causa:

		%	ME
Auxilia na tomada de decisão	9	17%	10%
Colaboração	15	28%	12%
Conflitos	1	2%	4%
Contribui para inovação	13	24%	12%
Engajamento da equipe	12	22%	11%
Problemas no clima organizacional	4	7%	7%
Total geral	54		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com a vivência da pesquisadora, como profissional da área de gestão de IES, dentre outras experiências profissionais, o conflito seria um dos pontos que se acreditava que tivesse maior percentual, e o resultado demonstrou o contrário, conflitos teve menor percentual: 2%, ou seja, apenas 1 dos gestores pesquisados indicou essa opção. O quesito colaboração apresentou percentual de 28%, inovação: 24% e engajamento 22% foram os que obtiveram maiores percentuais.

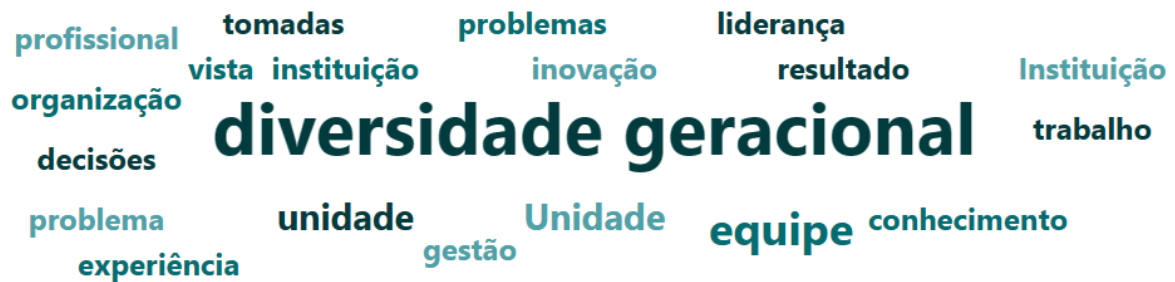
Embora o critério de idade desempenhe um papel significativo na caracterização de fenômenos geracionais, a modernidade cronológica é apenas uma situação possível que pertence a uma geração. Na sucessão biológica, cada geração tem seu próprio estado de existência. Portanto, não constituem sem a criação de uma situação material e simbólica capaz de gerar pertencimento coletivo. O traço comum das situações de classe e geração (nas faixas etárias vizinhas) possibilita, dependendo de sua situação específica no espaço histórico-social,

³ CEO: Chief Executive Officer (Diretor Executivo) | CFO: Chief Financial Officer (Diretor Financeiro ou Diretor de Finanças).

inserir as pessoas em um determinado campo de possibilidades, promovendo uma forma particular de vivenciar e pensar o mundo e intervir no processo histórico (Tomizaki, 2010).

A questão número 15, foi uma questão aberta, para comentários: “Utilize esse espaço para outras considerações, que julgar relevantes, sobre diversidade geracional considerando sua equipe (diretores, coordenadores e professores) em seu ambiente de trabalho”, com esta questão, formou-se uma nuvem de palavras, conforme Figura 4.

Figura 4 – Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dentre os comentários, para exemplificar de que forma os diretores percebem a diversidade geracional, apresentam-se as considerações trazidas pelos respondentes de acordo com o cargo e o nível de formação acadêmica que eles possuem:

A nova gestão é muito liberal, nos escuta e dá espaço para fala. Isso gerou uma equipe muito mais motivada. No entanto, os professores mais antigos não estão preparados para as mudanças, ficando sempre presos as burocracias. Diretor de Serviços Administrativos, nível de formação: Especialização.

Na educação tecnológica a diversidade geracional é razoavelmente comum, principalmente no corpo docente, pois os educadores são contratados em diferentes momentos sociais-histórico-políticos, nas mais diversas áreas do conhecimento. Surge um ambiente inclusivo e respeitoso, pois cada profissional é valorizado por suas competências, sejam elas experiências de mercado ou titulação acadêmica de excelência, e esta colaboração tende a resultar na inovação de ideias. Diretor de Unidade, nível de formação: Doutorado.

Essa diversidade, contribui para o conjunto valores, experiência e eficiência. Apresenta desafios comportamentais, relacionamentos entre a expectativa de desempenho e o modo preferencial de desempenhar as atividades cotidianas. Essa diversidade traz melhores resultados no planejamento e organização das atividades. Diretor de Serviços Administrativos, nível de formação: Especialização.

O resultado da diversidade geracional, quando bem trabalhado, é a colaboração. Há atividade e situações que são mais efetivas e melhores desenvolvidas em instituições com esta característica. Cada geração vê o trabalho diferente e isso dá certo equilíbrio. Os jovens apreendem com os mais velhos e vice-versa. Diretor de Serviços Acadêmicos, nível de formação: Ensino Superior.

No que se diz respeito ao desenvolvimento de uma organização, penso que a diversidade geracional é importante em todos os aspectos, tendo em vista que cada colaborador tem a capacidade de contribuir significativamente com conhecimentos

relativos as suas gerações/vivências na construção de conhecimento e inovação de processos dentro da Instituição. Entretanto, o desafio de profissionais em cargo de liderança é identificar o potencial desses colaboradores no intuito de abstrair o que cada qual tem de melhor a oferecer. Diretor de Serviços Acadêmicos, nível de formação: Ensino Superior

Gerações diferentes são importantes para o bom funcionamento da instituição, ajuda na inovação e assegura um ambiente de trabalho mais criativo com possibilidades de inovação e aperfeiçoamento. Diretor de Unidade, nível de formação: Mestrado.

De forma reflexiva, esta pesquisadora concebe que os conflitos de geração nesse grupo de instituições de ensino superior, são monitorados a partir da colaboração e a inovação entre gerações. De acordo com Hanashiro (2020), há quatro tipos de conhecimentos adotados na Educação Intergeracional, quais sejam: conhecimento especializado: nesse tipo, trabalhadores mais velhos possuem conhecimentos específicos da empresa ou do setor, enquanto os mais jovens podem ter conhecimentos adquiridos por meio de outras formas de aprendizagem (cursos, formações ou outras experiências); conhecimento prático, que diz respeito sobre como as coisas funcionam dentro e fora da organização; conhecimento social, contempla os conhecimentos relativos às habilidades sociais, que facilitam as interações interpessoais e o trabalho em equipe (lidar com conflitos), criar e fortalecer relações interpessoais (*networking*), a valorização das amizades e da integridade, além do planejamento de carreira; conhecimento metacognitivo é situado nas interações entre os indivíduos de diferentes idades, em que eles aprendem a aprender, ou pensam sobre como pensar, processos denominados de metacognição.

Quanto à diversidade geracional, de acordo com as características de cada geração, os diretores identificaram suas equipes conforme a geração X (nascidos entre 1965-1980), que buscam ascensão profissional, resultando em 46% das respostas.

O objetivo da pesquisa aplicada desenvolveu-se com a investigação sobre motivação, cultura e clima organizacional, diversidade geracional e apresentou-se modelos de liderança, identificados pelos gestores respondentes. No Capítulo 6 será apresentado uma proposição de produto para esta pesquisa, com a finalidade de contribuir para otimização do processo de interação entre gerações, no âmbito das instituições de ensino, contribuindo para a gestão educacional/pedagógica.

6. PRODUTO DA PESQUISA

PRODUTO: Material Instrucional – Diversidade e Liderança na EPT

Título: Liderança Intergeracional na EPT: Conceitos e práticas na gestão.

Introdução

Este material instrucional foi desenvolvido no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional e Tecnológica. Tem como objetivo sensibilizar gestores quanto à liderança intergeracional na EPT, reconhecendo e considerando os diferentes pontos de vista, habilidades e valores de cada geração. Desta forma, visa-se constituir e manter um ambiente escolar inclusivo e colaborativo, onde professores, alunos e servidores técnico-administrativos de todas as idades se sintam valorizados e capacitados.

Público-Alvo

Diretores de instituições de ensino superior.

Estrutura do Material

Módulo 1: Introdução à Diversidade Geracional nas Instituições de Ensino

Objetivo: Compreender os membros das gerações Baby Boomers, X, *Millennials* (Y) e Geração Z presentes nas IES.

Conteúdo: 1) características das Gerações: Estudo das principais características, valores e desejos de cada geração na educação. 2) Estereótipos e Preconceitos: Identificação e análise dos estereótipos e preconceitos associados a cada geração.

Recursos:

Vídeo Instrutivo: Apresentação sobre diversidade geracional.

Módulo 2: Liderança Eficaz em uma IES Intergeracional

Objetivo: Desenvolver habilidades de liderança intergeracional eficaz.

Conteúdo: 1) Comunicação Intergeracional: Técnicas de comunicação que otimizam o ambiente universitário. 2) Resolução de Conflitos: Estratégias de resolução de conflitos respeitando diferenças geracionais (negociação ganha-ganha). 3) Liderança Inclusiva: Ações para viabilizar a liderança intergeracional entre alunos, docentes e servidores.

Recursos:

Vídeo Instrutivo: Estratégias de comunicação intergeracional.

Módulo 3: Crescimento Contínuo e Desenvolvimento Profissional

Objetivo: Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional intergeracional.

Conteúdo: 1) Desenvolvimento Profissional: Técnicas para apoiar o aprendizado e desenvolvimento pessoal em todas as idades. 2) Cultura Escolar: Cultivar uma cultura escolar que apoie o crescimento da equipe como líderes intergeracionais. 3) Gestão Humanizada: Práticas de comunicação e relações interpessoais aprimoradas.

Recursos:

Vídeo Instrutivo: Gestão humanizada e comunicação.

Recursos Extras

Vídeos Instrutivos: Apresentações de educadores e especialistas em liderança educacional.

Estudos de Caso: Exemplos de IES que implementaram estratégias de liderança intergeracional com sucesso e falhas.

Metodologia de Ensino

Este material combina estudos de caso, atividades práticas, leituras complementares e vídeos instrutivos para criar uma experiência de aprendizado interativa e relevante. Incentiva-se a aplicação dos conceitos aprendidos no contexto escolar específico dos participantes, bem como o compartilhamento de descobertas e problemas com a comunidade de aprendizado.

Certificação

Ao concluir todos os módulos e atividades, os participantes receberão um certificado que reconhece seu compromisso com a promoção da diversidade e liderança intergeracional nas escolas, além de um *e-book* informativo.

Implementação do Material Instrucional

Etapa Inicial:

Pré-Estudo: Enviar materiais introdutórios e questionário de expectativas.

Acesso ao Material: Disponibilizar os módulos e recursos extras.

Durante o Estudo:

Módulos: Acompanhamento e suporte conforme os participantes avançam nos módulos.

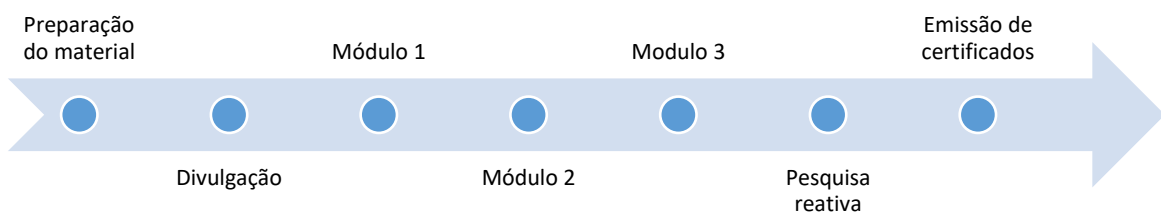
Conclusão:

Avaliação: Coletar *feedback* dos participantes.

Certificação: Emitir certificados e distribuir o *e-book* informativo.

Este material instrucional está desenhado para capacitar gestores a liderarem de maneira inclusiva e colaborativa em um ambiente educacional diversificado, promovendo uma cultura de valorização e crescimento contínuo para todas as gerações envolvidas.

Figura 5 – Fluxo de aplicação do produto



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para finalizar esta dissertação, tem-se as considerações finais, expondo as conclusões, reflexões e recomendações finais com base nos resultados e nas discussões realizadas no decorrer deste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apreensão da situação vivenciada pela pesquisadora quanto à diversidade no ambiente institucional, aliada a convivência com distintos perfis geracionais, os quais têm sinalizado a presença de diferenças e conflitos, maximizou o propósito de investigar sobre essa temática, visando ampliar a compreensão do fenômeno geracional.

O estudo vinculou-se à linha de pesquisa “Políticas, Gestão e Avaliação” do mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação profissional, que determina: “desenvolvimento de estudos e pesquisas voltados às atividades dos gestores, administradores, coordenadores e à organização do ambiente educacional, centrados nos aspectos que interferem no processo da Educação Profissional além do espaço formativo: cenários sociais e econômicos, mudanças tecnológicas, políticas públicas, planejamento, supervisão e avaliação” (Centro Paula Souza, 2023). A investigação focada em gestores e IES, estabelecendo suas atividades como líderes e dedicação à diversidade geracional corroboram os objetivos do programa de mestrado e da linha de pesquisa.

A questão de pesquisa teve o seguinte problema: Como a diversidade geracional é considerada nos modelos de legislação vigentes, utilizados pelos gestores da EPT? Quanto ao objetivo geral: caracterizar os modelos de liderança vigentes, utilizados pelos gestores da EPT, considerando a diversidade geracional.

Conforme pesquisa realizada, os gestores utilizam modelos de liderança (LIFO, *Pipeline* da Liderança e Transformacional), mesmo sem conhecer sobre tais teorias, disponíveis na literatura científica. A educação intergeracional incentiva as gerações a trabalharem juntas para compartilhar conhecimento e valores. Líderes e gestores devem tomar medidas proativas para promoverem relações interpessoais dinâmicas e enriquecedoras entre Baby Boomers, X, Y, Z e os futuros Alpha, tendo em vista as diferenças entre gerações (Kanaane, 2017).

Dentre os objetivos específicos, destacam-se:

- a) Conhecer modelos de liderança que poderão ser adotados pelos gestores da EPT, que compõem a literatura científica;
Destacaram-se três modelos de liderança: LIFO, *Pipeline* da Liderança e Transacional e Transformacional, existem outros modelos, mas por opção da autora foram apresentados os três citados;
- b) Destacar as influências da diversidade geracional nas práticas de liderança presentes na EPT;

Os diretores entendem que a diversidade geracional influencia nas práticas de liderança, contribuindo para o constante desenvolvimento da equipe.

- c) Investigar a interface diversidade geracional nas práticas de liderança e as relações interpessoais com foco na eficácia e colaboração entre os envolvidos.

Considerando a estrutura da organização, há uma hierarquia com tendência ao estilo gerencial, processos de trabalho muito padronizados e alta formalização. O modelo de estrutura mecanicista é geralmente associado à burocracia (gestão vertical, por hierarquia). O modelo orgânico, por outro lado, adota menos procedimentos formais no processo de tomada de decisão, permite que vários sejam responsáveis pela decisão e que participem e promovam práticas reflexivas (modelo horizontal, onde os membros da equipe participam das decisões) (Robbins; Judge, 2020).

O comportamento das pessoas é aceitável pela organização, pois a cultura está relacionada a valores, crenças e rituais, tornando-se difícil de ser influenciada por um líder. Por outro lado, o clima do ambiente de trabalho pode ser facilmente modificado, já que as percepções dos funcionários afetam a qualidade desse ambiente. Assim, em instituições de ensino superior públicas, o clima organizacional pode mudar quando novos líderes assumem a gestão (que podem ocorrer a cada quatro anos), novos funcionários com características diferentes ingressam ou professores se tornam coordenadores (com mandato de 2 anos, sendo prorrogados por mais 2).

Refletindo sobre a escola eficaz, liderança e diversidade geracional, conforme (Freitas; Gurgel, 2021), na gestão humanizada o gestor deve entender a visão geral, saber como articular e incentivar a participação de todos, e acima de tudo, procurar entender todos os envolvidos na organização, adotando de comunicação e atitudes democráticas, pois precisam lidar com as relações humanas. Uma das características de uma escola eficaz é a liderança, e essa liderança reconhece que a diversidade geracional contribui para a colaboração e inovação (28% e 24%, respectivamente) das IES, contrariando a hipótese levantada pela pesquisadora de que os conflitos seriam a principal característica (a qual obteve 2% das respostas).

As pesquisas realizadas sobre eficácia escolar são, em sua maioria, sobre a educação básica, a autora não localizou artigos que envolvessem o ensino superior. Portugal tem ampla pesquisa na área (também em educação básica), seguindo as normas europeias. Para esta dissertação, utilizou-se tais bibliografias, haja vista que se adequam facilmente à educação superior, exceto, até certo ponto, a participação dos pais.

A apresentação, na fundamentação teórica, desses construtos de gestão, liderança e diversidade geracional têm relevância para a atual educação profissional tecnológica (tendo como principais autores: Aronso, et al; Charan, Drotter; Feixa, Leccardi; Hanashiro; Kanaane; Libâneo; Mannheim e Vergara) que vem sendo modificada ao longo dos anos com a diversidade e com os modelos de liderança praticados pela gestão, assim como apreender os construtos assinalados, no decorrer da dissertação, visando contextualizar a pesquisa aplicada e a construção do produto de pesquisa.

A dissertação apresentou uma amostra de líderes da EPT do estado de São Paulo. Em futuros estudos, sugere-se ampliar a pesquisa para demais unidades dessa autarquia vinculada ao Governo do Estado de São Paulo, e incluir a localização por região do estado, assim será possível verificar se há diferença entre as considerações de gestores da região metropolitana, litoral e interior, contribuindo, assim, para a compreensão entorno da EPT. Outra sugestão é a extensão da *survey* aos professores, coordenadores e servidores técnico-administrativos com o intuito de contribuir para a compreensão do relacionamento intergeracional de uma forma abrangente, no âmbito das instituições de ensino superior. Outra proposição para futuros estudos seria refletir como a Diversidade Geracional interfere no Clima Organizacional de IES.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade na educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. Estudos & Pesquisas Educacionais – Fundação Victor Civita, 2010.

ARONSON, J. et al.. Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 38, n. 2, p. 113-125, 2002.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership enhances organizational efficacy**. Sage Publications, Thousand Oaks, Califórnia, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, DF. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, DF. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167931-rcp001-21&category_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192 Acesso em: 12 jan. 2024.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Tavistock Publications, 1961.

CENTRO Paula Souza. Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa. Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional. Área de Concentração: Educação e Trabalho. Linhas de Pesquisa. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/stricto-sensu/mestrado-profissional-em-gestao-e-desenvolvimento-da-educacao-profissional> Acesso em: 2 abr. 2023.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança**. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CORDEIRO, L. M. **Gestão Humanista**. 2017. 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade do Minho, Minho, Portugal, 2017.

CuboUp. O que é a Teoria de Maslow? Como usar na Vida Profissional. Disponível em: <https://cuboup.com/conteudo/maslow/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

CRUZ, A. M. B.; SILVA, S. S.; RODRIGUES, S. A. M. Gestão de clima organizacional no ambiente escolar: estudo bibliográfico em periódicos publicados entre 2018 e 2019. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, v. 5, n. 1, p. 82-95, 2021.

DAFT, R. L. **Organização Teoria e Projetos**. Cengage Learning, 2015.

DOT DIGITAL GROUP. **As gerações e suas formas de aprender**. 2020. Disponível em: <http://conteudo.dotgroup.com.br/ebook-geracoes> Acesso em: 25 jul. 2022.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Sociedade e Estado**, v. 25, p. 185-204, 2010. Disponível em <https://www.scielo.br/j/se/a/QLxWgzvYgW4bKzK3YWmbGjj/> Acesso em: 25 ago. 2022.

FERNANDES, R. S.; COSTA, C. M. Aprendizagem centrada na pessoa: a atualidade da proposta educacional de Carl Rogers. **Comunicações**, v. 27, n. 2, p. 21-40. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/comunicacoes/article/view/4274> Acesso em: 20 nov. 2022.

FERREIRA ALVES, P. H.; SILVA PINTO, J. H. Amadurecimento em gestão estratégica e tática: estudo de caso da PMDF. **Revista Ciência & Política**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 121–141, 2020. DOI: 10.59633/2316-8765.2019.118. Disponível em: <https://revista.iscp.edu.br/index.php/rcp/article/view/118>. Acesso em: 10 nov. 2023.

FIALHO, I. Práticas eficazes em escolas de excelência. In: Comunicação voral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados, realizado em Toluca, México. 2010. Disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/8676/1/Comunica%20a7%20a3o%20-%20M%20a9xico%20-%20PR%2081TICAS%20EFICAZES%20EM%20ESCOLAS%20DE%20EXCEL%20NCIA.pdf>

FINLAY, L. Negotiating the swamp: The opportunity and challenge of reflexivity in research practice. **Qualitative Research**, v. 2, n. 2, p. 209-230, 2002.

FUENTES, R. C. **Dimensões do trabalho pedagógico nos cursos superiores de tecnologia da UFSM: uma análise dialética**. 2017. 213 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

FREITAS, C. K.; GURGEL, I. C. Gestão escolar humanizada: perspectivas e desafios. **Revista Faculdade FAMEN - REFFEN**, v. 2, n. 2, p. 101-117, 2021. Disponível em: <https://revistafamen.com.br/index.php/revistafamen/article/view/36/43>

GALBRAITH, J. R. **Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success**. Jossey-Bass, 2009.

GUTIERREZ, B. A. O. Gerenciamento de Conflitos e Negociação. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5822211/mod_resource/content/1/Negocia%C3%A7%C3%A3o%20de%20conflitos.pdf. Acesso em: 4 abr. 2024.

HANASHIRO, D. M. M. et al. Aprendizagem Intergeracional em grupos de trabalho Multigeracionais: desafios provenientes de estereótipos etários. In: XLIV ENCONTRO DA

ANPAD - EnANPAD 2020. Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020 - 2177-2576 versão online. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjkwOTQ.

HANASHIRO, D.M. Convivendo e desvendando a diversidade e a inclusão nas organizações. In HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano**. 3. ed. Rev. Tec. de: Betania Felipe Soares. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento**: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo: Atlas, 2018

KOTTER, J. P. **Liderar a mudança**. Lua de Papel: Portugal, 2017.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIMA, E. M. A. et al. Relação da inteligência emocional e liderança transformacional: uma contribuição para a gestão acadêmica. **Peer Review**, v. 5, n. 18, p. 72-91, 2023.

LIMA, L. D. Teoria Humanista: Carl Rogers e a educação. **Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais – UNIT**, v. 4, n. 3, 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/view/4800>. Acesso em: 30 nov. 2022.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Rio de Janeiro: Editora Vozes Limitada, 2012.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MANNHEIM, K. (Org.) **Karl Mannheim: sociologia**. Tradução de Finítio Willems, Sylvio Uliana e Cláudio Marcondes. Seleção e revisão técnica da tradução Florestan Fernandes. São Paulo: Ática, 1982.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MINEIRO, M. Pesquisa de *Survey* e Amostragem: Aportes Teóricos Elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade - REED**, v. 1, n. 2, p. 284-306, 2020. DOI: 10.22481/reed.v1i2.7677. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/reed/article/view/7677>. Acesso em: 5 ago. 2022.

MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Editora Atlas, 1992.

- MORAES, G. H.; ALBUQUERQUE, A. E. M. de. **As estatísticas da educação profissional e tecnológica: silêncios entre os números da formação de trabalhadores.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2019. Disponível em <http://td.inep.gov.br/ojs3/index.php/td/article/view/3884/3560>. Acesso em: 10 fev. 2024.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 24. ed. São Paulo: Editora José Olympio, 2021.
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas.** 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, E. S. de. **Motivação no ensino superior: estratégias e desafios.** Pampa: Universidade Federal do Pampa, 2017.
- PINHEIRO, A. de A. A. Juventudes em movimento: experiências, redes e afetos. Organizado por Veriana Colaço, Idilva Germano, Luciana Lobo Miranda, João Paulo Barros. Reseña por Ângela de Alencar Araripe Pinheiro em ESP. **DESIDADES-Revista Científica da Infância, Adolescência e Juventude**, n. 25, 2019.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração: Princípios e Aplicações.** Pearson, 2014.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2020.
- RIBEIRO, J. **Comportamento organizacional.** São Paulo: ANJE, 2008. Disponível em: <https://dev.cm-albufeira.pt/sites/default/files/RepositorioDocumentos/2022/comportamentoorganizacional.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2023.
- ROGERS, C. **Liberdade de aprender em nossa década.** Porto Alegre: Editora Artes Médicas, 1985.
- SAFARA, N. M. B. **Liderança e dinâmicas de organização e gestão de departamentos curriculares: um estudo num agrupamento de escolas.** 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidade de Évora, Évora, Portugal, 2017. Disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/21958>
- SAMAGAI, F. Geração. Conceitos-chave em Sociologia da Infância. **Perspetivas Globais**, p. 121-125, 2021. Disponível em: <http://repositorio.esepf.pt/handle/20.500.11796/3081>
- SAMMONS, P.; HILLMAN, J.; MORTIMORE, P. **Key characteristics of effective schools.** A review of school effectiveness research, 1995.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília:

Liber Livro, 2007.

SANTOS, E. T. Aprendizagem na educação corporativa: considerações sobre a aplicação dos princípios andragógicos e metodologias ativas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 54-69, 2021. Disponível em:

<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/5747/3091> Acesso em: 30 nov. 2022.

SAUSEN, J. da F. C. L. et al. Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: Aplicações e contribuições. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e492974417-e492974417, 2020. Disponível em

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4417/3685> Acesso em: 10 fev. 2024.

SCHEERENS, J. A mensuração da liderança escolar. **Textos para discussão**, n. 17, p. 33-33, 2005. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/td/article/view/3839>

SILVA, J. M. **Líderes e lideranças em escolas portuguesas**. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SISODIA, R. **Empresas humanizadas: pessoas, propósito, performance**. Tradução: Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

STAR Wars: Uma Nova Esperança (Episódio IV). George Lucas. Lucas Filmes, 1977.

SURVEYMONKEY. **Saiba quando e como usar perguntas de pesquisa com escala Likert**. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>. Acesso em: 30 ago.2022.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, 2001.

TOMIZAKI, K. Transmitir e herdar: o estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educação & Sociedade**, v. 31, p. 327-346, 2010.

TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TRIERWEILLER, A. C. et al. Clima organizacional: da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 3, p. 688-709, 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 20-30, 2001.

<https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?format=pdf&lang=pt>

VITTOR, V. M. dos S. B. et al. Motivação: impactos da aplicação de métodos motivacionais no âmbito corporativo. **Sociedade em Debate**, v. 4, n. 2, 2022.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Silvio Floreal Antunha, revisão técnica de Fabíola Sarubbi. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Diversidade geracional e técnicas de gestão: um olhar para a EPT paulista - Salvo ▾

Diversidade geracional e técnicas de gestão: um olhar para a EPT paulista

Você está sendo convidado a participar da pesquisa Diversidade Geracional e Técnicas de Gestão na Educação: um olhar para a Educação Profissional e Tecnológica paulista, e sua seleção foi por amostra por conveniência da pesquisadora. Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é caracterizar e analisar técnicas de gestão empregadas na EPT frente à diversidade geracional.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado de Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Prof. Dr. Roberto Kanaane

roberto.kanaane@cpspos.sp.gov.br

Orientador

Paula Daniela da Silva Monciatti

paula.monciatti@cpspos.sp.gov.br

Pesquisadora

1. Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Ciente

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Diversidade geracional e técnicas de gestão: um olhar para a EPT paulista

Você está sendo convidado a participar da pesquisa Diversidade Geracional e Técnicas de Gestão na Educação: um olhar para a Educação Profissional e Tecnológica paulista, e sua seleção foi por amostra por conveniência da pesquisadora. Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é caracterizar e analisar técnicas de gestão empregadas na EPT frente à diversidade geracional.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado de Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Prof. Dr. Roberto Kanaane

roberto.kanaane@cpspos.sp.gov.br

Orientador

Paula Daniela da Silva Monciatti

paula.monciatti@cpspos.sp.gov.br

Pesquisadora

* Obrigatória

1. Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Ciente

2. Gênero *

Feminino

Masculino

Outro

3 Faixa etária *

- 25-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-60
- acima de 60

4. Formação Acadêmica (maior titulação) *

- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

5. Cargo *

- Diretor de Unidade
- Diretor de Serviços Administrativos
- Diretor de Serviços Acadêmicos
- Outra

6. Tempo de atuação no cargo: *

- Menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

7 Qual sua principal motivação no cargo que exerce? *

- Remuneração
- Benefícios
- Realização Profissional
- Realização Pessoal
- Plano de Carreira
- Proximidade à residência
- Trabalho remoto ou híbrido
- Outra

8. Tenho mais tendência a tratar os outros de um modo: *

- respeitoso, polido e com consideração
- ativo, vigoroso e autoconfiante
- cuidadoso, reservado e organizado
- jovial, sociável e amigável

9. Como líder, você se considera um colaborador *

- Individual, que se sobressai e é valorizado pela empresa não apenas por suas habilidades pessoais.
- Que deixa de lado as tarefas individuais e se concentra exclusivamente na delegação, se concentrando apenas na gestão.
- Desenvolve habilidades de comunicação, tem interações com outras áreas de gestão.
- Com responsabilidade financeira na organização, com gestão do tempo, habilidades e valores, concentrado em estratégias e necessidades a longo prazo.

10 Considerando suas características como líder, você se descreveria: *

- negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.
- procura observar desvios das regras e padrões tomando as atitudes corretivas necessárias.
- intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
- abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.
- oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
- comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
- promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
- dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

11. Sua Instituição de Ensino Superior tem a estrutura: *

- liberal, baixa especialização, baixa formalização, descentralização.
- controle rígido, especialização extensiva do trabalho, alta formalização, alta centralização.
- misto de características de rigidez e informalidade; formal, cumpre as normas e procedimento; integrativa.

12. Considerando a equipe constituída por diretores, coordenadores e professores, e o mercado de trabalho, de que forma eles poderiam ser identificados? *

- Buscam emprego para a vida toda. Valorizam a ascensão profissional e prezam pela estabilidade financeira.
- Buscam ascensão profissional e aprimoramento de suas habilidades para conseguir resultados efetivos.
- Valorizam a empresa em que trabalham, mas estão sempre buscando oportunidades melhores.
- Não são fãs da burocracia e gostam da ideia de trabalhar de forma remota.

13. Responda as perguntas considerando a escala likert: *

	Muito Frequente	Frequentemente	Eventualmente	Raramente
Tem dificuldades para lidar com a diversidade geracional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem dificuldade para lidar com situações que requerem liderança?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consegue identificar o clima organizacional da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem dificuldades para motivar os funcionários (sem considerar remuneração, benefícios, bonificação)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Do seu ponto de vista, a diversidade geracional, em sua instituição, causa: *

- Engajamento da equipe
- Discriminação
- Problemas no clima organizacional
- Contribui para inovação
- Auxilia na tomada de decisão
- Conflitos
- Colaboração

15. Utilize esse espaço para outras considerações, que julgar relevantes, sobre diversidade geracional considerando sua equipe (diretores, coordenadores e professores) em seu ambiente de trabalho. *

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

ANEXO 1 – PARECER COMISSÃO DE ÉTICA

PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO Mestrado DO CENTRO PAULA SOUZA

PARECER_E.P. Nº 015/2023

1. PROTOCOLO Nº 035/2023	06/11/2023 Recebido em	2. PARECER EMITIDO EM: 08/11/2023
3. TÍTULO DO PROJETO:		
Diversidade geracional e técnicas de gestão na educação: um olhar para a educação profissional e tecnológica paulista		
4. PESQUISADOR(ES) PROPONENTE(S):		
Paula Daniela da Silva Monciatti		
Roberto Kanaane		
5. PARECER:		
<p>A Comissão de Ética esclarece que não analisa os aspectos metodológicos da ABNT, haja vista que estes são de exclusiva responsabilidade dos orientadores.</p> <p>A responsabilidade pela obtenção e preservação das autorizações necessárias para a elaboração da pesquisa são de responsabilidade dos autores.</p> <p>Após apreciação do projeto de pesquisa, a Comissão de Ética em Pesquisa resolve:</p> <p>Aprovar a pesquisa.</p>		
		
<hr/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Neide de Brito Cunha		
		
<hr/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo		