

DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM LEVANTAMENTO COM DISCENTES DA FATEC ARARAQUARA EM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

STÉPHANNI ANTUNES DE SOUZA (Fatec Araraquara)

stephanni.souza@fatec.sp.gov.br

MARILIA CAMMAROSANO (Fatec Araraquara)

marilia.cammarosano@fatec.sp.gov.br

DOUGLAS ELDO PEREIRA DE OLIVEIRA

douglasepo@yahoo.com.br

RESUMO

A gestão de pessoas é um elemento estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente diante de um ambiente competitivo e em constante transformação. Um dos principais desafios é a convivência entre múltiplas gerações sendo elas: Baby Boomers, X, Y e Z, que apresentam valores, expectativas e formas distintas de se relacionar com o trabalho. Nesse cenário, a liderança assume papel central, demandando práticas humanas, participativas e comunicativas, enquanto processos de recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvimento de talentos são fundamentais para alinhar profissionais à cultura organizacional e potencializar resultados. Este estudo investigou os desafios da gestão de pessoas a partir da percepção dos discentes da FATEC Araraquara, considerando perfil geracional, dificuldades enfrentadas, características de líderes eficazes e estratégias de desenvolvimento. A pesquisa, baseada em survey aplicado a alunos dos cinco cursos da instituição e complementada por revisão bibliográfica, revelou que a Geração Z busca inovação e crescimento rápido, a Geração Y prioriza clareza e progressão, a Geração X valoriza estabilidade e experiência, e os Baby Boomers reforçam a importância da valorização contínua. Os resultados indicam a necessidade de práticas de gestão adaptadas a cada geração, promovendo liderança qualificada, engajamento, cultura sólida e desenvolvimento profissional, contribuindo para formar líderes preparados para os desafios contemporâneos.

Palavras-chave: gestão de pessoas; gerações; liderança; desenvolvimento.

ABSTRACT

People management is a strategic element in contemporary organizations, especially in a competitive and constantly changing environment. One of the main challenges is the coexistence of multiple generations: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z who have distinct values, expectations, and ways of relating to work. In this scenario, leadership takes on a central role, demanding humane, participatory, and communicative practices, while recruitment, selection, training, and talent development processes are essential to align professionals with the organizational culture and maximize results. This study investigated the challenges of people management from the perspective of FATEC Araraquara students, considering generational profiles, difficulties faced, characteristics of effective leaders, and development strategies. The research, based on a survey administered to students from the institution's five programs and supplemented by a literature review, revealed

that Generation Z seeks innovation and rapid growth, Generation Y prioritizes clarity and progression, Generation X values stability and experience, and Baby Boomers emphasize the importance of continuous development. The results indicate the need for management practices adapted to each generation, promoting qualified leadership, engagement, a solid culture, and professional development, contributing to the development of leaders prepared for contemporary challenges. Create an abstract with this text.

Keywords: people management; generations; leadership; development.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas ocupa papel central nas organizações modernas, sendo considerada essencial para a sustentabilidade dos resultados. Em um cenário competitivo e dinâmico, o capital humano tornou-se um diferencial estratégico, exigindo práticas que promovam o desenvolvimento, o engajamento e a retenção de talentos (Conde, 2020).

Nesse contexto, um dos principais desafios enfrentados pelas empresas é a convivência entre diferentes gerações Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z, que apresentam valores, comportamentos e expectativas distintas no ambiente de trabalho, para lidar com essa diversidade, torna-se indispensável a presença de lideranças capazes de compreender e integrar essas diferenças, criando ambientes inclusivos e colaborativos (Oliveira et al., 2025).

Essa necessidade de adaptação também se reflete nos processos de gestão de pessoas, que envolvem etapas como recrutamento, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoramento, a eficácia desses processos depende, em grande medida, da habilidade de líderes e gestores em alinhar práticas às demandas contemporâneas e às transformações no perfil dos profissionais, que buscam cada vez mais reconhecimento, flexibilidade e oportunidades de crescimento (Chiavenato, 2020).

Diante disso, analisar a percepção dos discentes da FATEC Araraquara acerca dos desafios da gestão de pessoas torna-se relevante, pois permite compreender como os futuros profissionais avaliam esse campo, tal análise contribui para a elaboração de estratégias mais alinhadas às exigências do mercado e às expectativas das novas gerações, favorecendo tanto a formação acadêmica quanto a atuação prática no ambiente organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas desempenha um papel essencial nas organizações atuais, sendo responsável por alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as necessidades do mercado e as expectativas dos colaboradores, diante desse cenário, as constantes mudanças culturais e tecnológicas transformaram o perfil dos profissionais, exigindo novas práticas de gestão que vão além da visão tradicional (Conde, 2020).

Essas transformações colocam desafios diante dos líderes, que os impulsionam a se reinventar para criar ambientes de trabalho mais engajadores, produtivos e sustentáveis, por isso torna-se fundamental adotar posturas participativas e inovadoras que favoreçam a construção de equipes integradas e comprometidas com os resultados da organização (Ribeiro *et al.*, 2022).

As pessoas, que antes eram vistas apenas como parte operacional do processo, passam a ocupar o centro das estratégias empresariais e tornam-se não apenas a solução para os problemas, mas o diferencial competitivo que garante inovação, criatividade e vantagem no mercado, essa valorização reposiciona os colaboradores como protagonistas do desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 2020).

A gestão de pessoas, portanto, deixa de ser restrita à execução de tarefas burocráticas e passa a ser estratégica voltada à valorização do capital humano, ela busca desenvolver lideranças mais humanas e participativas, capazes de transformar processos como recrutamento, treinamento e desenvolvimento em ferramentas de vantagem competitiva principalmente diante das mudanças geracionais (Malafaia, 2018).

2.2. Gerações

As gerações podem ser compreendidas como grupos de indivíduos que compartilham experiências históricas, sociais, culturais e tecnológicas semelhantes, vivenciadas em um mesmo período de tempo, esse conjunto de vivências influencia diretamente seus valores, comportamentos, expectativas e formas de interação com

o trabalho, ou seja, cada geração desenvolve uma identidade coletiva que se reflete nas relações sociais e organizacionais (Milhorne, 2022).

Os Baby Boomers (1946 a 1964) representam a geração marcada pelo período pós-guerra, caracterizada pela valorização da estabilidade e pela forte dedicação ao trabalho, esse grupo costuma associar o sucesso profissional ao esforço, à disciplina e à construção de uma carreira sólida, demonstrando lealdade às organizações e apreço pelo reconhecimento formal de suas contribuições (Oliveira *et al.*, 2025).

Já Geração X (1965 a 1980) cresceu em um contexto de rápidas transformações sociais e tecnológicas, o que moldou um perfil mais adaptável e ao mesmo tempo cauteloso. Eles valorizam a autonomia e buscam equilibrar a vida pessoal com as exigências profissionais, mantendo uma postura prática diante dos desafios organizacionais e prezando pela segurança em suas escolhas de carreira (Oliveira *et al.*, 2025).

A Geração Y (1981 a 1996), também conhecida como Millennials, é influenciada pela expansão da internet, da globalização e de novos modelos de consumo. Eles apresentam maior valorização da flexibilidade, da inovação e do aprendizado contínuo, priorizando ambientes de trabalho que ofereçam propósito, crescimento e experiências significativas ao invés de estabilidade tradicional (Oliveira *et al.*, 2025).

Por fim, a Geração Z (1997 a 2012) é considerada nativa digital, tendo crescido em meio a tecnologias avançadas e forte conectividade com o mundo virtual. Esse perfil apresenta grande capacidade de adaptação a novas ferramentas e linguagens digitais, mas também enfrenta desafios quanto à inserção no mercado de trabalho e à construção de vínculos mais sólidos em ambientes organizacionais presenciais (Oliveira *et al.*, 2025).

Diante do cenário em que diversas gerações coexistem no mercado de trabalho, cabe aos gestores adotar práticas que incentivem a colaboração entre esses grupos, promovendo um ambiente mais integrado e produtivo. Quando as gerações atuam de forma harmoniosa, aumenta-se o potencial para o compartilhamento de experiências e a aprendizagem mútua, fortalecendo a dinâmica organizacional e a inovação (Zagui *et al.*, 2025).

Nesse contexto, a diversidade etária torna-se um recurso estratégico para o desenvolvimento e a competitividade das organizações. A liderança assume papel central ao mediar relações, alinhar objetivos e motivar equipes multiculturais e multigeracionais, garantindo que o potencial de cada geração seja aproveitado de forma equilibrada e eficaz (Zagui *et al.*, 2025).

2.3. Principais Processos da Gestão de Pessoas

2.3.1. Agregação de Pessoas

A agregação de pessoas refere-se ao processo de atrair e selecionar indivíduos que possuam competências alinhadas às necessidades estratégicas da organização, nessa etapa, a gestão de pessoas busca profissionais que, além de atenderem aos requisitos técnicos da função, apresentem também valores e comportamentos compatíveis com a cultura organizacional, assim não se trata apenas de preencher vagas, mas de trazer talentos que possam contribuir para os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa (Cruz; Justi, 2023).

Outro ponto relevante é que a agregação de pessoas está diretamente ligada ao recrutamento e à seleção, etapas fundamentais para garantir a entrada de colaboradores com potencial de crescimento e adaptação, quando a organização consegue reunir profissionais qualificados, surge a necessidade de direcionar esses talentos de maneira eficiente dentro da estrutura, o que leva naturalmente à reflexão sobre como ocorre a aplicação de pessoas (Cruz; Justi, 2023).

2.3.2. Aplicação de Pessoas

A aplicação de pessoas corresponde à forma como os colaboradores são alocados, organizados e direcionados para desempenhar suas funções dentro da empresa, essa etapa envolve tanto o desenho de cargos e funções quanto a definição clara de responsabilidades, visando otimizar a utilização do capital humano disponível, quando realizada de maneira estratégica, a aplicação promove não apenas maior eficiência operacional, mas também engajamento e satisfação no trabalho (Almeida; Almeida, 2021).

Além disso, a aplicação está associada à gestão por competências, um modelo que busca alinhar habilidades individuais às demandas da organização, ao mesmo tempo em que se estrutura o aproveitamento adequado das pessoas, torna-se

essencial refletir sobre formas de valorizar esses esforços, uma vez que a motivação e o reconhecimento estão diretamente relacionados ao desempenho, o que nos conduz ao debate sobre recompensar pessoas (Almeida; Almeida, 2021).

2.3.3. Recompensar Pessoas

O processo de recompensar pessoas tem como objetivo reconhecer e valorizar os esforços, resultados e comportamentos positivos dos colaboradores, essa prática vai além da remuneração financeira, englobando também recompensas não monetárias, como reconhecimento público, oportunidades de crescimento e benefícios, organizações que estabelecem políticas de recompensas justas e transparentes conseguem manter sua equipe mais motivada, comprometida e leal (Gobetti, 2024).

Ao mesmo tempo, o sistema de recompensas precisa estar alinhado aos objetivos organizacionais, de modo a estimular resultados superiores e criar um ambiente de confiança, esse movimento de valorização, por sua vez, também abre espaço para que as empresas invistam no aprimoramento contínuo das capacidades de seus profissionais, fortalecendo o vínculo entre reconhecimento e desenvolvimento de pessoas (Gobetti, 2024).

2.3.4. Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas está relacionado ao investimento da organização em capacitar, treinar e aprimorar seus colaboradores, esse processo pode ocorrer por meio de treinamentos técnicos, programas de liderança, mentorias e oportunidades de educação continuada, a ideia é que o profissional esteja em constante evolução, não apenas para atender às demandas atuais da empresa, mas também para se preparar para os desafios futuros (Rodrigues, 2022).

Além de contribuir para a empregabilidade e o crescimento dos indivíduos, o desenvolvimento fortalece o compromisso dos colaboradores com a organização e estimula uma cultura de aprendizado, esse avanço, contudo, só se sustenta de maneira efetiva quando acompanhado de práticas que preservem a motivação, a saúde e o bem-estar dos profissionais, dimensões diretamente ligadas à manutenção de pessoas (Rodrigues, 2022).

2.3.5. Manutenção de Pessoas

A manutenção de pessoas envolve ações voltadas para garantir que os colaboradores permaneçam motivados, saudáveis e engajados dentro da organização, isso inclui a oferta de condições adequadas de trabalho, políticas de qualidade de vida, gestão de clima organizacional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, quando bem estruturada, a manutenção ajuda a reduzir a rotatividade e o absenteísmo, favorecendo a estabilidade da equipe (Molina; Molina, 2022).

Mais do que benefícios imediatos, a manutenção está relacionada à construção de um ambiente de trabalho sustentável e humanizado, no qual o colaborador se sinta parte essencial da empresa, para que esse equilíbrio seja constantemente alcançado, torna-se necessário acompanhar os resultados e comportamentos dos indivíduos ao longo do tempo, o que reforça a importância do monitoramento de pessoas (Molina; Molina, 2022).

2.3.6. Monitoramento de Pessoas

O monitoramento de pessoas refere-se ao acompanhamento e avaliação constante do desempenho, comportamento e desenvolvimento dos colaboradores, essa prática possibilita que a organização identifique pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de crescimento, tanto em nível individual quanto coletivo, ferramentas como avaliações de desempenho, feedbacks estruturados e indicadores de RH são fundamentais nesse processo (Chiavenato, 2020).

Quando realizado de forma ética e transparente, o monitoramento se transforma em um recurso estratégico para alinhar expectativas, corrigir desvios e valorizar conquistas, assim, ele fecha o ciclo da gestão de pessoas, mostrando como todas as etapas, da atração ao acompanhamento, se articulam para potencializar o capital humano e gerar resultados sustentáveis para a organização (Chiavenato, 2020).

Por fim, refletir sobre os desafios da gestão de pessoas sob a ótica dos discentes da FATEC Araraquara permite compreender de que maneira as organizações lidam com as exigências contemporâneas, contribuindo para o aprimoramento de práticas mais eficazes e alinhadas às demandas do mercado atual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou a abordagem survey, com aplicação de questionário estruturado para coleta de dados sobre opiniões, atitudes e comportamentos de uma amostra representativa dos alunos da FATEC Araraquara, essa metodologia possibilitou a obtenção de informações quantitativas e qualitativas, permitindo análises estatísticas e interpretativas mais precisas (Gil; Reis, 2020).

Além da survey, foi realizada uma revisão bibliográfica com base em livros, artigos acadêmicos e outras fontes relevantes, obtidas principalmente via Google Acadêmico, foi utilizado também uma análise documental, ampliando a confiabilidade dos resultados (Rossoni et al., 2015).

O questionário contou com 16 perguntas fechadas e objetivas, elaboradas a partir de autores como Chiavenato, Bispo e Gil, e teve como foco analisar a gestão de pessoas sob diferentes perspectivas geracionais, o instrumento foi disponibilizado online e distribuído via WhatsApp, com apoio institucional, durante o período de 15 de abril a 15 de agosto de 2025.

Além disso, o questionário foi aplicado nos cinco cursos ofertados pela Fatec, sendo eles: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Gestão Comercial, Gestão Empresarial, Gestão da Produção Industrial e Segurança da Informação, contemplando participantes de todos os semestres, o que possibilitou uma amostra diversificada em termos de formação acadêmica e nível de maturidade profissional.

A participação exigia que os respondentes estivessem ou tivessem estado no mercado de trabalho, garantindo percepções baseadas em experiências reais informações como gênero e estado civil não foram incluídas na pesquisa, uma vez que essas variáveis não se mostraram relevantes para os objetivos do estudo, a análise focou nas faixas etárias, considerando a influência geracional nas percepções.

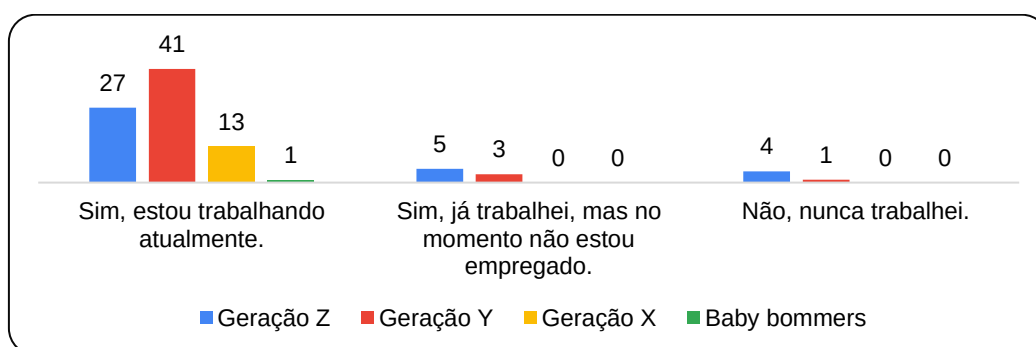
Por meio da estatística descritiva, os dados foram analisados criticamente, permitindo identificar padrões, limitações e oportunidades na gestão de pessoas. O questionário completo está disponível no Apêndice 1, assegurando a transparência metodológica, os resultados dessa análise serão apresentados e discutidos no tópico seguinte, permitindo uma compreensão mais aprofundada das percepções e práticas relacionadas à temática investigada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa contou com 95 respondentes dos cinco cursos da FATEC Araraquara, representando cerca de 15% do total de 645 alunos ativos, esse número garante uma amostra diversificada e significativa, capaz de refletir com consistência como os futuros profissionais percebem a gestão de pessoas nas organizações.

De acordo com a figura 1 95 respondentes, 5 declararam nunca ter trabalhado (sendo 1 da Geração Y e 4 da Geração Z), razão pela qual não foram considerados nas análises seguintes, visto que a pesquisa exigia experiência profissional como critério de participação, dessa forma, a amostra válida ficou composta por 90 respondentes, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Figura 1 - Distribuição dos Respondentes quanto à Inserção no Mercado de Trabalho



Fonte: Autoria Própria

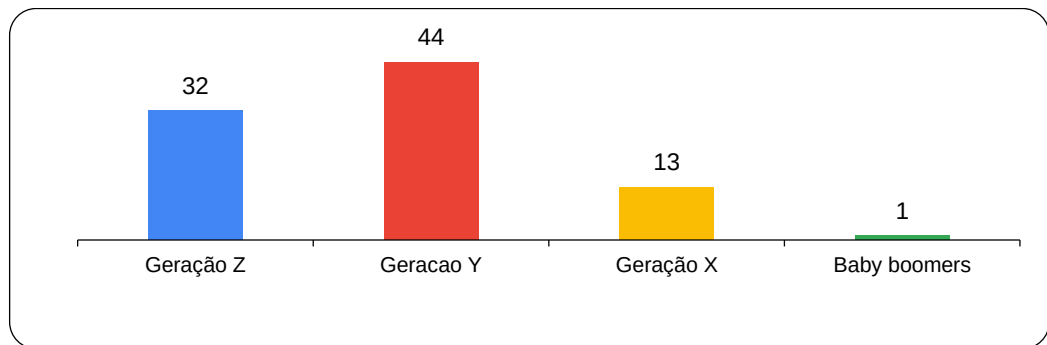
Esse resultado se relaciona ao perfil predominante dos alunos da Fatec, cuja maioria pertence à Geração Y, seguida pela Geração Z, depois pela Geração X e, em menor proporção, pelos Baby Boomers.

O critério de análise e a divisão dos dados foram realizados abordando temas como perfil etário e gerações, porte das empresas, funções exercidas, tempo de empresa, dificuldades na gestão de pessoas, sugestões de melhoria, oportunidades de desenvolvimento, percepções sobre liderança e cultura organizacional e inovação, permitindo uma interpretação mais clara e estruturada das respostas.

O público foi formado principalmente por representantes da Geração Y (25 a 34 anos, 44 respondentes) e da Geração Z (18 a 24 anos, 32 respondentes), já as gerações mais maduras tiveram menor participação: Geração X (13 respondentes) e Baby Boomers (1 respondente), esse cenário mostra que o estudo reflete sobretudo

a visão das gerações mais jovens, que valorizam inovação, reconhecimento e oportunidades de crescimento, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Figura 2 - Faixa etária dos respondentes

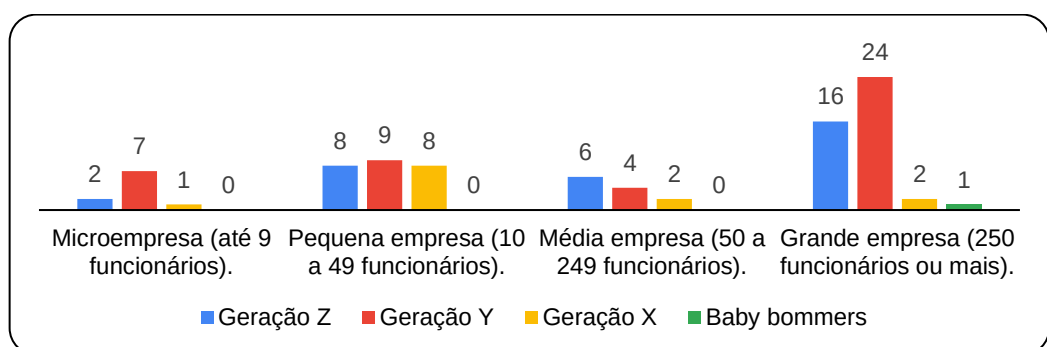


Fonte: Autoria Própria

A maioria dos respondentes atua em grandes empresas (43), seguida de pequenas (25), médias (12) e microempresas (10).

A distribuição geracional revela diferenças: a Geração Z aparece em diferentes portes organizacionais, embora mais presente em estruturas menores, já a Geração Y se destaca em grandes organizações, indicando maior estabilidade, a Geração X surge de forma discreta em médias e grandes empresas, e o único Baby Boomer identificado atua em uma grande organização, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Figura 3 - Porte das empresas em que atuam os respondentes



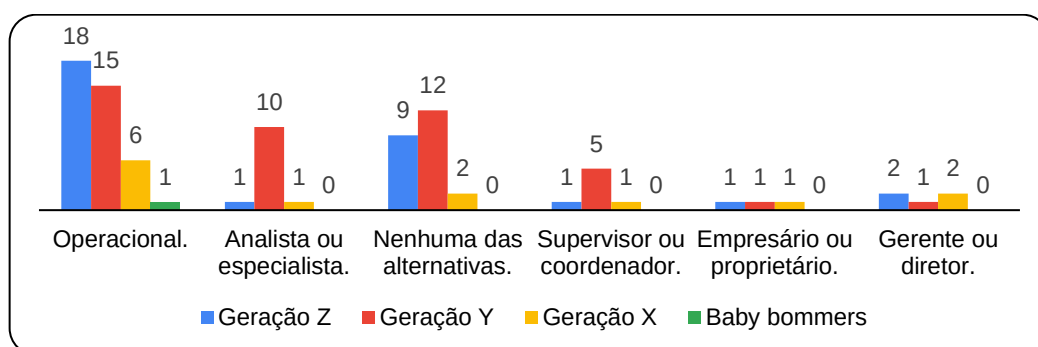
Fonte: Autoria Própria

Nesse sentido, embora as grandes empresas representem o espaço de maior atuação, o dado mais marcante é a predominância da Geração Y em posições mais estáveis, em contraste com a presença mais dispersa da Geração Z entre diferentes portes organizacionais.

Em relação às funções exercidas, a maior parte ocupa cargos operacionais, seguidos de analistas/especialistas, supervisores/coordenadores, gestores e empresários, isso mostra que a percepção sobre gestão de pessoas vem, em sua maioria, de quem está na base hierárquica.

A análise geracional confirma: a Geração Z concentra-se predominantemente em funções operacionais, a Geração Y apresenta distribuição mais equilibrada, com destaque para funções intermediárias, a Geração X, concentra a maior parte de seus respondentes nas funções operacionais, e o Baby Boomer identificado desempenha uma função operacional, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

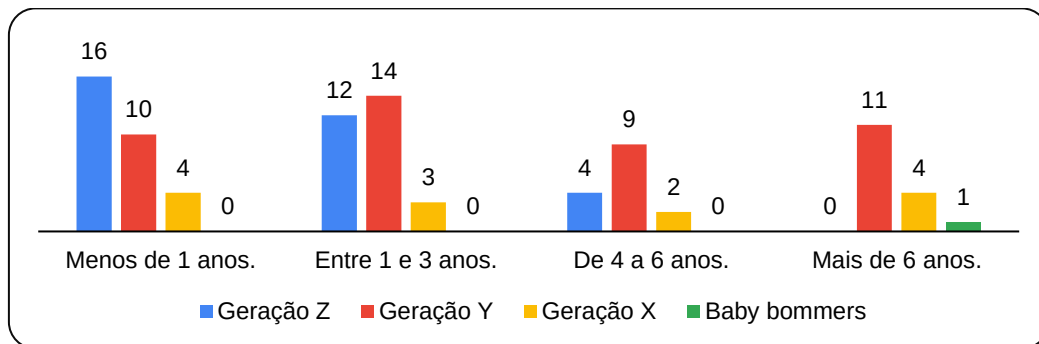
Figura 4 - Funções ocupadas pelos respondentes



Fonte: Autoria Própria

Sobre o tempo de empresa, a maioria dos participantes está em início de trajetória: 30 têm entre 1 e 3 anos de experiência, 29 possuem menos de 1 ano, 15 entre 4 e 6 anos, e 16 mais de 6 anos, esse dado reflete um público em fase de inserção ou transição profissional, ainda em busca de estabilidade.

A análise por gerações evidencia padrões distintos: a Geração Z concentra vínculos mais curtos, a Geração Y apresenta trajetórias mais consolidadas, embora ainda registre movimentações recentes; a Geração X demonstra maior estabilidade em vínculos prolongados; e os Baby Boomers aparecem apenas em funções de longa duração, reforçando sua experiência acumulada.

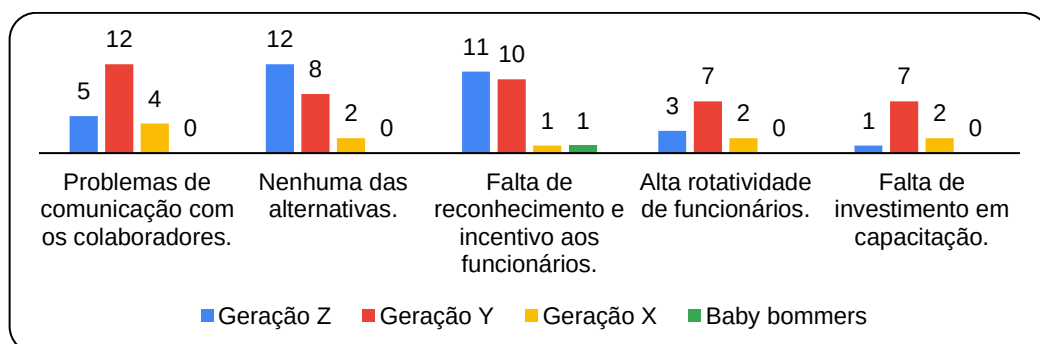
Figura 5 - Tempo de vínculo dos respondentes nas empresas

Fonte: Autoria Própria

Em síntese, o perfil demonstra uma amostra em fase de construção profissional, onde apenas gerações mais maduras indicam estabilidade consolidada.

No que se refere às dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas, os respondentes destacaram, sobretudo, a falta de reconhecimento e de incentivo aos funcionários, bem como falhas na comunicação interna e ausência de investimentos consistentes em capacitação, esses aspectos estão alinhados ao que a literatura aponta como desafios centrais para engajamento e retenção de talentos.

Do ponto de vista geracional, a Geração Z evidencia maior interesse em incentivos e treinamentos, enquanto a Geração Y aponta falhas na liderança, falta de clareza nos processos e elevada rotatividade. A Geração X apresenta percepções semelhantes, porém menos intensas, e os Baby Boomers reforçam a crítica à carência de reconhecimento, refletindo uma perspectiva de valorização de longo prazo, conforme ilustrado nos gráficos a seguir.

Figura 6 - Principais dificuldades na gestão de pessoas pela perspectiva dos respondentes

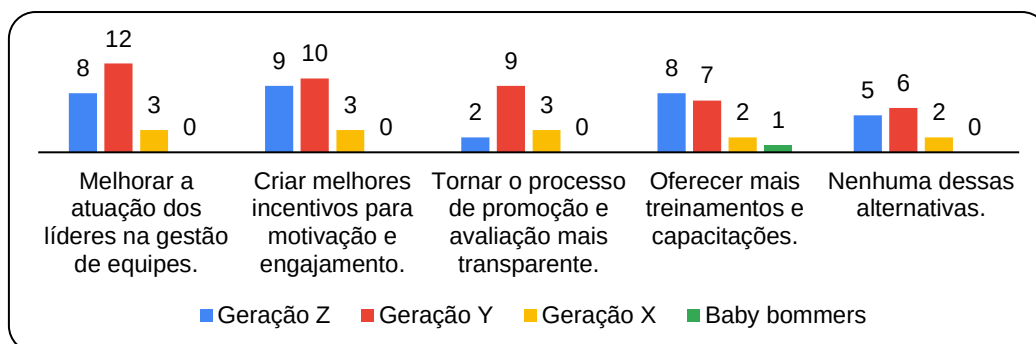
Fonte: Autoria Própria

Assim, os dados confirmam que engajamento e retenção ainda são pontos frágeis, com destaque para a necessidade de valorização e comunicação clara.

Em relação as sugestões de melhoria apresentadas pelos respondentes reforçam os principais desafios já apontados, ao mesmo tempo em que revelam expectativas específicas de cada geração, a geração Z destaca como prioridades a criação de incentivos para motivação e engajamento, a melhoria na atuação da liderança e o aumento de treinamentos e capacitações, demonstrando foco em reconhecimento e desenvolvimento.

A Geração Y prioriza o aprimoramento da liderança, incentivos motivacionais e transparência em promoções e avaliações, evidenciando preocupação com justiça e clareza; a Geração X distribuiu suas respostas entre todos os eixos de melhoria; e a Baby Boomer destacou treinamentos e capacitação, reforçando a valorização da atualização profissional, conforme o gráfico abaixo:

Figura 7 - Sugestões de melhoria na gestão de pessoas pela perspectiva dos respondentes

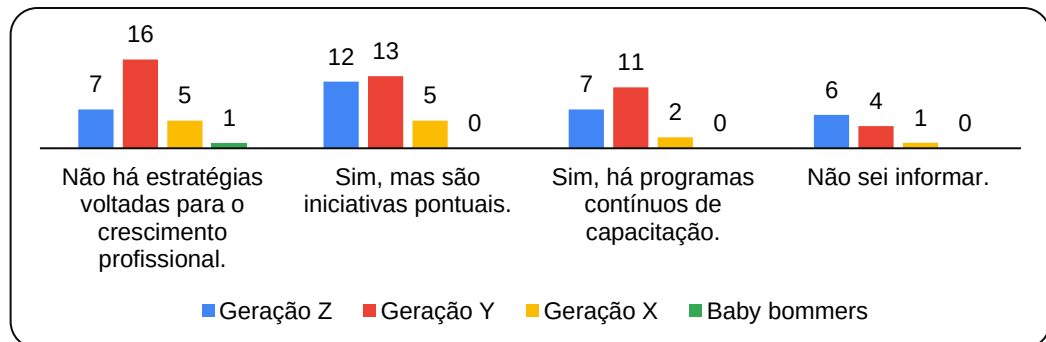


Fonte: Autoria Própria

Dessa forma, observa-se um alinhamento entre as gerações, mas os mais jovens esperam inovação e estímulo, enquanto os mais experientes buscam consistência e reconhecimento.

As percepções sobre desenvolvimento indicam que, embora existam treinamentos, workshops e cursos, muitos colaboradores consideram essas iniciativas pouco estruturadas, com acesso desigual e continuidade limitada, dificultando a consolidação efetiva de habilidades, conforme gráfico abaixo:

Figura 8 - Oportunidades de desenvolvimento percebidas pelos respondentes

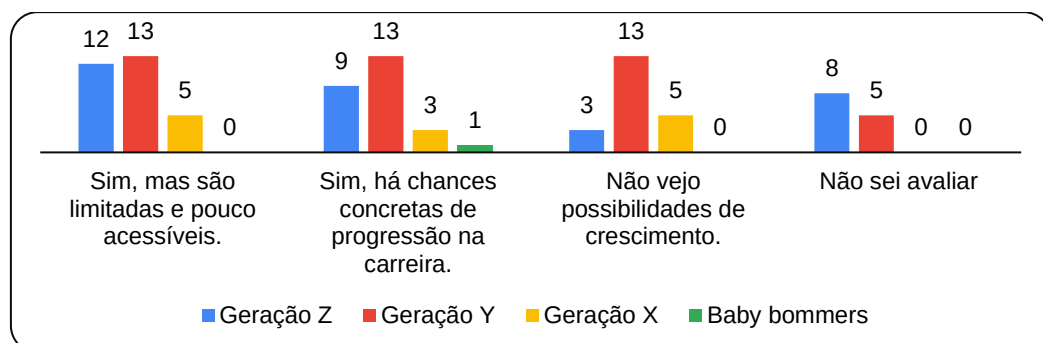


Fonte: Autoria Própria

Quando se observa o crescimento profissional dentro das empresas, a percepção se torna mais crítica, embora exista aprendizado disponível, muitos colaboradores não conseguem visualizar sua progressão ou valorização efetiva, o que gera frustração e desconfiança em relação às oportunidades reais.

A Geração Z, em início de carreira, demonstra insegurança quanto às possibilidades de crescimento, enquanto a geração Y, com mais experiência, aponta que os programas oferecidos raramente se traduzem em avanços concretos, a geração X relata pontos parecidos com a geração Y e Z, e o Baby Boomers, embora reconheçam casos isolados de progressão, confirmam a falta de uma estrutura consistente que beneficie todos, conforme gráfico abaixo:

Figura 9 - Oportunidades de crescimento profissional percebidas pelos respondentes



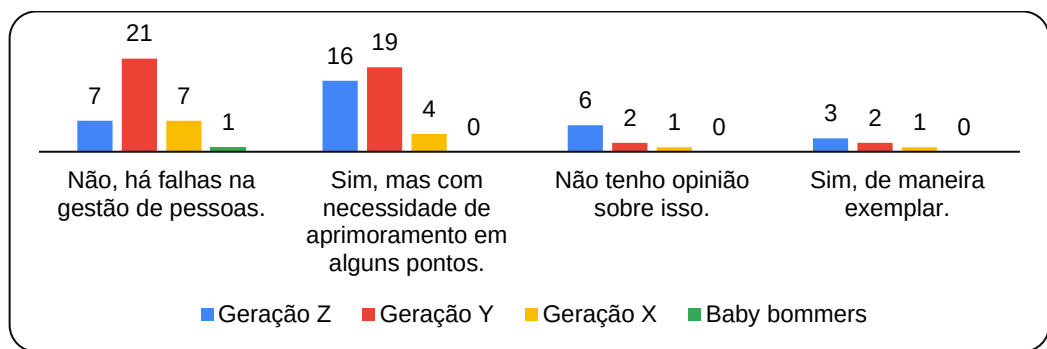
Fonte: Autoria Própria

Essas percepções indicam que oferecer capacitação pontual não é suficiente: é fundamental que a organização alinhe desenvolvimento, acompanhamento e

reconhecimento, de forma que os colaboradores percebam o aprendizado como uma oportunidade real de crescimento profissional.

A liderança aparece como um dos principais desafios organizacionais, já que muitos colaboradores percebem limitações na gestão de equipes diversas e multigeracionais, apesar dos esforços de aprimoramento. Entre as competências mais valorizadas destacam-se comunicação clara, transparência, justiça nas decisões e capacidade de motivar, evidenciando que o relacionamento com a equipe é tão importante quanto a experiência técnica, conforme ilustrado no gráfico a seguir.

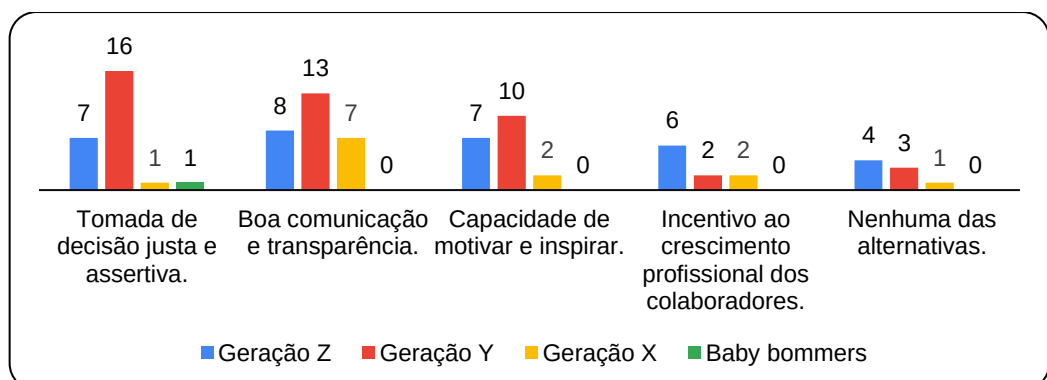
Figura 10 - Percepção sobre preparo da liderança pelos respondentes



Fonte: Autoria Própria

A análise por gerações evidencia percepções distintas: a geração Z se mostra crítica, mas mantém esperança em líderes que promovam crescimento e orientação, a geração Y é mais rigorosa, apontando falhas na gestão e cobrando empatia e consistência, já a geração X valoriza líderes estratégicos e preparados, enquanto os Baby Boomers revelam insatisfação com a condução das equipes, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Figura 11 - Características mais importantes para engajamento da equipe pela perspectiva dos respondentes



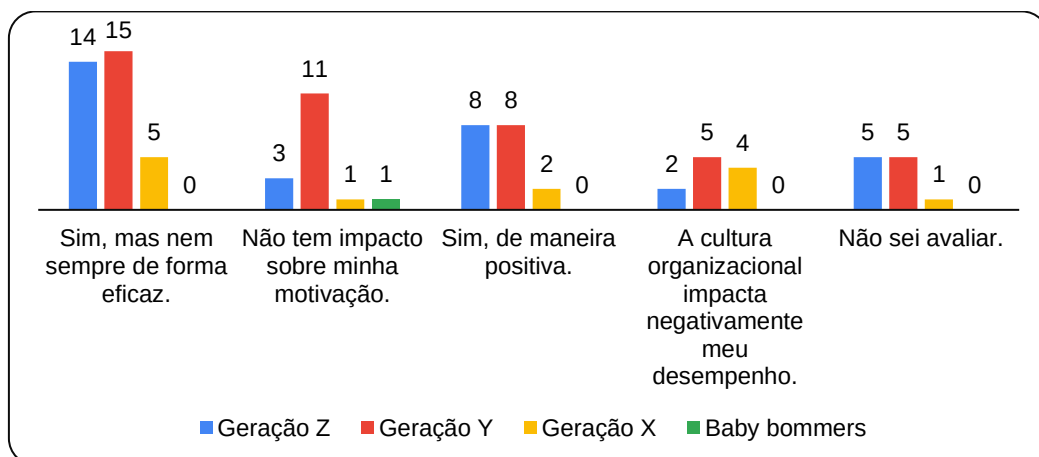
Fonte: Autoria Própria

Esses resultados indicam que a liderança continua sendo um gargalo central na gestão de pessoas, destacando a necessidade de desenvolvimento contínuo de competências humanas, habilidades de mediação e estratégias eficazes de engajamento, de modo que os líderes possam inspirar confiança e motivação em todas as gerações da equipe.

A cultura organizacional e o uso da tecnologia foram avaliados como fatores de impacto direto no engajamento, grande parte dos colaboradores reconhece que a cultura influencia seu desempenho, embora nem sempre de forma positiva, o que sugere um possível desalinhamento entre os valores organizacionais e as expectativas internas.

A percepção por geração revela nuances importantes: a Geração Z respondeu mais frequentemente “sim”, embora de forma nem sempre eficaz; a Geração Y mostrou-se mais crítica, indicando insatisfação com práticas culturais pouco eficientes; a Geração X reforçou essa visão, enquanto os Baby Boomers se mostraram mais distantes desse debate, evidenciando diferentes níveis de envolvimento e expectativa em relação à cultura organizacional, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

Figura 12 - Percepção sobre influência da cultura no desempenho e engajamento pela perspectiva dos respondentes

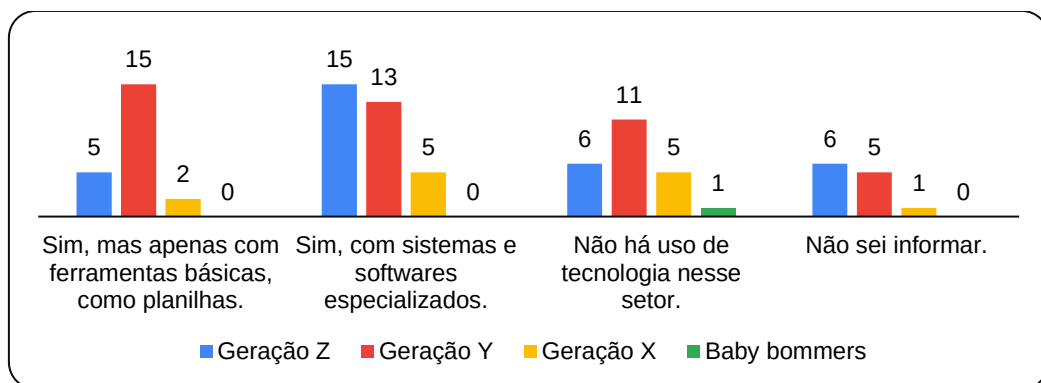


Fonte: Autoria Própria

No que tange à inovação, os dados revelam que o uso de tecnologia na gestão de pessoas ainda é limitado: predominam ferramentas básicas, como planilhas,

enquanto sistemas mais avançados são adotados apenas em parte das empresas, a expectativa das gerações mais jovens é por maior digitalização e dinamismo, enquanto os mais experientes enfatizam clareza e reconhecimento, esse cenário evidencia que, além de alinhar valores, as empresas precisam investir em tecnologia como recurso estratégico de engajamento e competitividade.

Figura 13 - Percepção sobre o uso da tecnologia na gestão de pessoas pela perspectiva dos respondentes



Fonte: Autoria Própria

De forma geral, os resultados evidenciam que, embora cada geração apresente expectativas específicas, há um alinhamento em torno de quatro pontos centrais: liderança, motivação, transparência e desenvolvimento, enquanto os mais jovens buscam inserção, inovação e oportunidades de crescimento, os mais experientes priorizam consistência, reconhecimento e estabilidade.

Assim, as organizações precisam investir não apenas em treinamentos e ferramentas, mas também em líderes preparados, em uma cultura organizacional sólida e em estratégias consistentes de valorização, capazes de unir diferentes gerações em torno de um propósito comum.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu seu objetivo geral de investigar os desafios da gestão de pessoas a partir da percepção dos discentes da FATEC Araraquara, permitindo identificar como futuros profissionais interpretam as práticas organizacionais e os dilemas enfrentados pelas empresas, a análise dos resultados também atendeu aos objetivos específicos, ao avaliar o perfil dos respondentes por gerações, identificar dificuldades percebidas, analisar características de liderança eficaz e aproximar teoria e prática por meio de uma revisão da literatura.

Os resultados obtidos demonstram que a amostra é predominantemente composta por integrantes das gerações Y e Z, refletindo a perspectiva de profissionais em início ou consolidação de carreira, essa configuração permitiu evidenciar que cada geração possui expectativas e prioridades específicas.

A Geração Z valoriza inovação, incentivos e desenvolvimento, enfrentando desafios de inserção e funções operacionais, a Geração Y busca clareza nos processos, liderança eficaz e oportunidades concretas de crescimento, já Geração X, presente em cargos de liderança, enfatiza estabilidade, experiência e reconhecimento e os Baby Boomers, embora pouco representados, destacam a importância da valorização e da capacitação contínua.

A liderança surgiu como elemento central para o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores, sendo percebida de maneira distinta por cada geração, os mais jovens esperam líderes que orientem, motivem e promovam crescimento, enquanto os mais experientes valorizam consistência, empatia e experiência, esses achados confirmam que a formação de líderes eficazes deve integrar competências humanas e estratégicas, capazes de gerir equipes multigeracionais, promover diálogo, inovação e engajamento, alinhando-se às transformações apontadas na literatura sobre liderança contemporânea.

A análise da cultura organizacional e do uso da tecnologia também reforça a necessidade de práticas estratégicas de gestão de pessoas, as gerações mais jovens buscam digitalização e dinamismo, enquanto as mais maduras priorizam alinhamento de valores, clareza e reconhecimento, esses resultados indicam que ações de desenvolvimento, treinamento e valorização devem ser planejadas considerando as

especificidades de cada geração, garantindo inclusão, motivação e engajamento coletivo.

Em síntese, o estudo evidencia que compreender e atender às expectativas de diferentes gerações é fundamental para que as organizações construam ambientes colaborativos, motivadores e capazes de reter talentos, ao alinhar os resultados obtidos aos objetivos da pesquisa, conclui-se que práticas de gestão de pessoas que integrem liderança qualificada, desenvolvimento profissional, valorização, cultura sólida e tecnologia estratégica são essenciais para aproximar teoria e prática, preparar líderes e fortalecer o capital humano como diferencial competitivo nas organizações contemporâneas.

REFÊRENCIAS

ALMEIDA, Daiane de Fátima Pavinato de; ALMEIDA, Diógenes Aparecido de. **Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: revisão de literatura.** Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 3, n. 1, p. 82-97, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CONDE, Yasmin Lyra. **Gestão de pessoas: o diferencial competitivo das organizações.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Anhanguera, Taubaté, 2020.

CRUZ, Pedro Henrique Trindade da; JUSTI, Edrilene Barbosa Lima. **Recrutamento e seleção: uma revisão bibliográfica.** [S. l.: s. n.], 2023.

GIL, Antonio Carlos; REIS NETO, Aline Crespo dos. **Survey de experiência como pesquisa qualitativa básica em administração.** Revista de Ciências da Administração, v. 22, n. 56, p. 125-137, 2020.

GOBETTI, Daniela Massoni. **Planos de recompensa e teorias motivacionais: uma revisão de literatura.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

MALAFIA, Gabriela Silva de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais.** 2018. Trabalho de Especialização em Gestão de Pessoas – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

MILHOME, Jaqueline Cavalcante. **Gerações brasileiras: uma proposta de classificação e identificação dos valores pessoais e no trabalho.** 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2022.

MOLINA, Janete Viana; MOLINA, André Luis. **MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO DE LITERATURA.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 194–207, 2022.

NASCIMENTO, Ronimarcos Lima do; PAGNUSSAT, Antonielle; OLIVEIRA JÚNIOR, Elizeu Martins de. **Gestão de pessoas: análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas.** Revista Científica da AJES, v. 10, n. 20, p. 214–229, 2021.

OLIVEIRA, Alice Santos; REINALDO, Maiara Fernanda; CARDOSO, Natalia Lucinda Maria; SILVA, Adriana Monteiro da. **Dos Baby Boomers à Geração Z: diferentes gerações moldam o ambiente de trabalho.** Revista Ogit Advances in Global Innovation & Technology, São Paulo, v. 3, n. 3, jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.29327/2384439.3.3>.

RIBEIRO, Felipe Tavares; MOREIRA, Suelen; BASTOS, Rafael Gonzalez; SILVA JUNIOR, Leonel Godinho da; PEREIRA, Cristiano Ollé; SOUZA, Cesar Moraes de. **A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 692-710, fev. 2022. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4230>.

RODRIGUES, Karoline. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento. 2022.** 28 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título graduação em Administração – Faculdade Pitágoras, Governador Valadares, 2022.

ROSSONI, Luciano; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 2, p. 238, jun. 2015.

ZAGHI, Davi Batista; VALLE, Fernanda Baselli; OLIVEIRA, José Agnello Cândido de; SILVA, Marcia da. **O impacto da diversidade intergeracional nas organizações.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 5902-5920, maio 2025.

APÊNDICE 1

1. Qual a sua faixa etária?

- a) Menos de 18 anos.
- b) De 18 a 24 anos.
- c) De 25 a 34 anos.
- d) De 45 a 54 anos.
- e) De 35 a 44 anos.
- f) 55 anos ou mais.

2. Você já esteve ou está atualmente inserido no mercado de trabalho?

- a) Sim, estou trabalhando atualmente.
- b) Sim, já trabalhei, mas no momento não estou empregado.
- c) Não, nunca trabalhei.

3. Qual o porte da empresa em que você trabalha?

- a) Microempresa (até 9 funcionários).
- b) Pequena empresa (10 a 49 funcionários).
- c) Média empresa (50 a 249 funcionários).
- d) Grande empresa (250 funcionários ou mais).
- e) Não estou empregado no momento

4. Qual a sua função dentro da empresa?

- a) Operacional.
- b) Analista ou especialista.
- c) Supervisor ou coordenador.
- d) Gerente ou diretor.
- e) Empresário ou proprietário.
- f) Nenhuma das alternativas.

5. Há quanto tempo você faz parte da empresa?

- a) Menos de 1 anos.
- b) Entre 1 e 3 anos.
- c) De 4 a 6 anos.
- d) Mais de 6 anos.
- e) Não estou trabalhando atualmente.

- 6. Na sua visão, quais são as principais dificuldades que sua empresa enfrenta na gestão de pessoas?**
- a) Alta rotatividade de funcionários.
 - b) Falta de investimento em capacitação.
 - c) Problemas de comunicação com os colaboradores.
 - d) Falta de reconhecimento e incentivo aos funcionários.
 - e) Nenhuma das alternativas
- 7. Do seu ponto de vista, a organização oferece oportunidades para o desenvolvimento dos colaboradores?**
- a) Sim, há programas contínuos de capacitação.
 - b) Sim, mas são iniciativas pontuais.
 - c) Não há estratégias voltadas para o crescimento profissional.
 - d) Não sei informar.
- 8. Na sua opinião, o que pode ser feito para melhorar a gestão de pessoas na empresa?**
- a) Oferecer mais treinamentos e capacitações.
 - b) Criar melhores incentivos para motivação e engajamento.
 - c) Tornar o processo de promoção e avaliação mais transparente.
 - d) Melhorar a atuação dos líderes na gestão de equipes.
 - e) Nenhuma dessas alternativas.
- 9. Na sua percepção, a liderança da empresa está preparada para gerenciar equipes de forma eficiente?**
- a) Sim, de maneira exemplar.
 - b) Sim, mas com necessidade de aprimoramento em alguns pontos.
 - c) Não, há falhas na gestão de pessoas.
 - d) Não tenho opinião sobre isso.
- 10. Na sua opinião, quais são as características mais importantes para um líder engajar sua equipe?**
- a) Boa comunicação e transparência.
 - b) Capacidade de motivar e inspirar.
 - c) Tomada de decisão justa e assertiva.
 - d) Incentivo ao crescimento profissional dos colaboradores.
 - e) Nenhuma das alternativas.

11. Na sua percepção, a empresa possui práticas claras para reconhecer e valorizar o desempenho dos funcionários?

- a) Sim, há programas estruturados para esse fim.
- b) Sim, mas o reconhecimento ocorre de forma informal.
- c) Não há um sistema definido de valorização dos colaboradores.
- d) Não sei avaliar.

12. Na sua experiência, você sente que seu trabalho é reconhecido dentro da empresa?

- a) Sim, me sinto valorizado.
- b) Em parte, mas poderia ser melhor.
- c) Não me sinto reconhecido.
- d) Não tenho opinião sobre isso.

13. Na sua visão, a cultura organizacional influencia seu desempenho e engajamento no trabalho?

- a) Sim, de maneira positiva.
- b) Sim, mas nem sempre de forma eficaz.
- c) Não tem impacto sobre minha motivação.
- d) A cultura organizacional impacta negativamente meu desempenho.
- e) Não sei avaliar.

14. Na sua percepção, a empresa utiliza tecnologia para otimizar a gestão de pessoas?

- a) Sim, com sistemas e softwares especializados.
- b) Sim, mas apenas com ferramentas básicas, como planilhas.
- c) Não há uso de tecnologia nesse setor.
- d) Não sei informar.

15. Na sua opinião, você percebe oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa?

- a) Sim, há chances concretas de progressão na carreira.
- b) Sim, mas são limitadas e pouco acessíveis.
- c) Não vejo possibilidades de crescimento.
- d) Não sei avaliar.

16. Com base na sua perspectiva, quais medidas poderiam melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores?

- a) Maior valorização e reconhecimento profissional.
- b) Melhor relacionamento entre equipes e setores.
- c) Comunicação mais transparente e eficiente.
- d) Condições de trabalho aprimoradas, incluindo infraestrutura e benefícios.
- e) Não sei informar.