

## NOTAS DE ENSINO DO CASO

### GESTÃO DO CONVÍVIO INTERGERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: CASO PARA ENSINO DO FILME 'OS ESTAGIÁRIOS'

Carla Verônica Ramalho  
Juliana Brêda de G. Pinheiro  
Maria Magdalena de Melo Moura\*

Submissão em 15/12/2016; Revisões requeridas em 08/06/2017; Aprovação em 20/06/2017

#### OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Proporcionar ao aluno oportunidade de refletir sobre aspectos do comportamento humano nas organizações, sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas ao desafio de lidar com a convivência entre gerações distintas e também a práticas de recrutamento e seleção.

O filme Os Estagiários traz de maneira bastante rica a representação das dimensões do comportamento organizacional, especialmente da cultura organizacional onde a estória acontece. Possibilita a exploração dos processos de recrutamento e seleção, onde as etapas contemplam tanto as competências técnicas e de conhecimento dos candidatos quanto as comportamentais, inclusive com um forte apelo para o trabalho em equipe, e favorece para uma reflexão da realidade, onde especificamente são retratadas situações de conflito entre gerações dentro de uma empresa, despertando para necessidade de entender como cada geração se comporta, que fatores externos e internos refletem nessas convivências e da influência que os mesmos exercem dentro da organização. Permite ainda refletir sobre as vantagens de uma convivência harmoniosa, onde as trocas de conhecimentos e a aprendizagem recíproca se traduzam em resultados positivos para as organizações.

#### UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso pode ser selecionado para integrar o conteúdo de disciplinas da graduação, quais sejam: Comportamento Humano nas Organizações, Gestão de Pessoas, Administração, Estágio Supervisionado e Recrutamento e Seleção.

Pode ser utilizado para reflexão e análises de conflitos geracionais, abordando comportamentos comumente manifestados por integrantes de cada geração e como estas podem ser adaptadas a diferentes culturas e também o sentido de complementariedade que as gerações podem exercer num grupo de trabalho.

#### ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS DE ANÁLISE DO CASO

Sugere-se, que o docente trabalhe com os alunos em equipe e com preparação prévia. Em seguida leiam o caso e respondam as perguntas propostas. Atentar para os exercícios prévios que deverão ser feitos pelos alunos:

- Pré-work 01 – será enviado 1 semana antes da aplicação do caso, um texto sobre as características das Gerações para que os alunos se aproximem do tema. Para entender como cada geração tem de características Dutra (2016) apresenta a descrição das características das pessoas que compõem essas três gerações.
- Pré-work 02 – assistir ao filme “ Os Estagiários” antes da aula aplicada.

Orienta-se que no dia do trabalho com o caso, o professor organize a sala em equipes e proceda com a sequência de atividades:

- Discussão em Grupo – na data da aula, os alunos serão divididos em grupos de até 5 integrantes, e terão 20 minutos para discussão entre eles, e cada grupo terá 3 minutos para representarem de forma criativa (desenho, massa de modelar, dramatização) algumas características relevantes da Geração definida para o seu respectivo grupo (Geração Baby boomers, X e Y).

- Entrega do Caso – os alunos ainda deverão ficar dispostos em grupo para que recebam o estudo de caso e possam ler e responder as questões formuladas. Depois da leitura os alunos ainda terão a oportunidade de rever alguns trechos selecionados do filme em sala de aula, seleção correlacionada com a sequência das questões para que possam responder com mais recursos, além de perceberem e identificar as diferenças de gerações.

- Apresentação e Debate das respostas – os grupos terão 10 minutos para apresentarem suas respostas, e após todos explanarem, o professor deverá estimular debates sobre as diferenças de percepção para que construam a ideia que mais represente o consenso da sala de aula.

Sugere-se que o Professor estime um tempo de aula entre 2h a 3h para o caso.

Em seguida, durante o debate, levantar possibilidades que sirvam de fundamentos para reflexão do conflito entre gerações.

Sugere-se que o filme seja assistido pelos alunos uma semana antes da aplicação do caso, ou que o professor produza uma sessão cinema na sala de aula em dia anterior, com no máximo 1 semana de intervalo.

### **QUESTÕES PARA REFLEXÃO:**

Dilema Central: aspectos divergentes de pessoas de diferentes gerações como potenciais fortalecedores de grupos e equipes organizacionais.

- 1) Quais as principais diferenças entre Billy e Nick e os demais estagiários
- 2) Quais os aspectos culturais da Google que geraram mais impacto em Billy e Nick?
- 3) Que critério foi utilizado para a formação das equipes de estagiários para competirem nos desafios?
- 4) Qual a estratégia que a equipe de Billy e Nick usaram para evoluírem no desafio do Quadribol?
- 5) Finalmente, como foi possível vencer o desafio da pizzaria?
- 6) Na sua opinião, como pode haver uma convivência produtora e harmoniosa entre diferentes gerações nas organizações?
- 7) Como você faria a integração de Billy e Nick no Google?

### **CONTEÚDOS A SEREM EXPLORADOS NAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES PROPOSTAS:**

Atualmente as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma dessas diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária. (ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO, 2016). Os alunos devem refletir sobre os principais fatores que diferenciam uma geração da outra, tendo como base que o termo gerações se refere a um grupo delimitado de pessoas que, por terem nascido em uma determinada época, vivenciou eventos históricos e sociais significantes em estágios cruciais do seu desenvolvimento, os quais influenciaram sobremaneira seus valores, suas atitudes e suas crenças (PESSOAS, 2016).

Trabalhar de forma independente, sem chefe, hierarquias e regras preestabelecidas, é uma das características dos *millennials*, também conhecido como geração Y (PESSOAS, 2016). Membros da geração Y (nascidos entre 1978 e 1994) já vieram ao mundo conectados a uma rede global ativa 24 horas por dia, sendo bem articulados e informados e fazendo questão de exprimir suas opiniões.

Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma dessas diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária. A literatura aponta diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho, e classifica as gerações de profissionais ativos como geração Y (nascidas de 1978 em diante), geração X (nascidas entre 1965 e 1977) e *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964). (PESSOAS, 2016). Refletir sobre a contextualização desses comportamentos são importantes para o entendimento das diferenças apresentadas por integrantes de cada geração e como estas se refletem nas questões organizacionais e no convívio em grupos.

O comportamento organizacional refere-se as dimensões individuais, grupais e organizacionais em um ambiente organizacional (ROBINS, 2004). A dimensão individual trata de processos psicológicos como percepção, personalidade, tomada de decisão individual, motivação; os processos grupais, onde se encontram o trabalho em equipe, liderança, tomada de decisão grupal, conflitos e por fim os aspectos

organizacionais que referem-se ao contexto organizacional como políticas, cultura e clima organizacional, modelos de gestão, segmento do negócio, didaticamente conseguimos fazer esta segmentação, mas na realidade essas três dimensões se entrelaçam e refletem umas nas outras. As políticas e práticas de Rh devem ser coerentes e direcionadas para lidar com todos esses aspectos do comportamento organizacional, como uma diretriz onde as pessoas são orientadas, para assim gerar uma melhor adaptação das pessoas, em seu ambiente de trabalho e melhores resultados para a empresa.

Além das reflexões sobre as gerações e as dimensões do comportamento organizacional, principalmente a cultura organizacional; propomos ainda que as questões propostas possam levar a uma reflexão das práticas desenvolvidas por gestão de pessoas. Uma das práticas de gestão de pessoas é a de captação de talentos, que se realiza através dos processos de recrutamento e seleção. Esta prática deve ser estreitamente alinhada com o negócio da empresa, sua cultura, e especialmente ao perfil comportamental e profissional que melhor se adequa às suas necessidades e especificamente ao perfil da vaga a ser preenchida.

Assim, o caso trata das relações entre membros de diferentes gerações no ambiente organizacional. Com o objetivo de unir teoria e prática e estimular o pensamento do aluno, para que por si só possa identificar aspectos culturais relevantes, modelo de gestão aplicado, identificar ferramentas utilizadas para o processo de recrutamento e seleção de forma crítica, sendo capaz de entender o que pode ser observado em cada etapa e os processos grupais decorrentes de cada uma delas, além de oferecer diferentes saídas para os impasses enfrentados no cotidiano das organizações. Desta forma é possível que aluno e professor, discutam conjuntamente sobre os desafios da convivência intergeracional, tanto no ambiente profissional quanto no acadêmico. Os alunos serão estimulados a uma reflexão sobre as diferentes características entre gerações e serão desafiados a encontrar a correlação entre elas, para que se tornem complementares e o que cada uma pode contribuir para o alcance de objetivos do grupo. Os alunos também devem entender as características de cada geração, como estas gerações atuam no mundo corporativo. Refletir que as gerações diferem uma das outras devidos a influência de fatos culturais, que tipo de ambiente essas gerações se adaptam mais rápido e quais os principais desafios que encontram.

## REFERÊNCIAS SUGERIDAS

DUTRA, J. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

Elza Fátima Rosa Veloso, Joel Souza Dutra e Lina Eiko Nakata. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, 2016.

LETÍCIA REGHELIN COMAZZETTO, S. J. L. V. C. M. P. J. G. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, 36, janeiro/março 2016. 145-157.

MENDONÇA, J. R. C. de; GUIMARAES, F. P. Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 6, n.spe, ago. 2008 . (<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6nspe/v6nspea03.pdf>).

PESSOAS, R. M. G. D. A era do trabalho 3.0. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, Janeiro 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional** / Stephen Paul Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes - São Paulo; Prentice Hall, 2004.