

Caso de Ensino – Um olhar acerca das gerações e o trabalho exibidas no filme “Um Senhor Estagiário”

João Paulo Dias da Silva Munck, Maria Cristina Drumond e Castro

RESUMO

Este caso de ensino aborda a temática do conflito de gerações no ambiente de trabalho tendo como suporte didático o filme “Um senhor Estagiário”. Como objetivos metodológicos foram estabelecidas atividades visando identificar as circunstâncias referentes a nova dinâmica do mercado de trabalho com a participação dos diferentes extratos etários; evidenciar as práticas de gestão de pessoas para o relacionamento interpessoal; compreender como as organizações agem quanto a inserção de novos colaboradores; estabelecer a relação entre os textos de suporte à disciplina de Gestão de Pessoas e a interação entre as gerações retratadas no filme. A revisão de literatura trouxe o contexto das gerações Baby Boomer, X, Y e Z no país e sua interação no ambiente de trabalho. Como procedimento metodológico das aulas e atividades foram realizadas a seleção de artigos por meio das palavras-chave, produção de texto e discussão crítica pelos alunos. O caso de ensino proporcionou reflexões sobre a diversidade etária não apenas no âmbito organizacional bem como familiar e para os alunos, uma nova perspectiva acerca de sua contribuição para a cultura e clima organizacional.

Palavras-chave: Conflito de gerações. Relações de trabalho. Casos de ensino. Diversidade etária.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso para o ensino tem como objetivo apresentar situações vivenciadas pelos alunos no âmbito das organizações as quais estagiam ou trabalham e estabelecer uma relação entre a teoria e a prática de conteúdos tratados na disciplina “Gestão de Pessoas”.

A estrutura do caso de ensino buscou seguir as orientações de Alberton e Silva (2018) e De Mello (2011). Um dos temas que mais geram a participação discente na disciplina “Gestão de Pessoas” tem sido o estudo da diversidade nas organizações, com destaque para as questões que lidam com conflitos intergeracionais.

O presente caso de ensino buscou analisar esta temática visando responder algumas questões elencadas pelos docentes ao longo da discussão sobre o tema: Quais gerações atuam no mercado de trabalho e quais suas características? Qual o perfil de idade da população brasileira, a população tem envelhecido? Como os conflitos entre gerações no ambiente de trabalho podem contribuir para discussão de modelos de gestão de pessoas? Como as empresas podem obter o melhor de cada geração para contribuir com um espaço de sadio de relações interpessoais?

Para responder as estas questões foram selecionadas as palavras de busca em bases de pesquisa da área de ciências sociais aplicadas acessados por meio dos periódicos Capes, e posteriormente a seleção de artigos e páginas institucionais, avaliados para discussão bem como outras fontes relevantes para o tema e o filme escolhido para análise. Os autores, representantes das gerações X e Y, adotaram o filme “Um Senhor Estagiário” como meio para discussão do tema e debates em sala de aula, estimulando os alunos a retratar experiências vivenciadas ao longo de sua carreira e avaliar como o conflito de gerações pode afetar os relacionamentos e resultados organizacionais.

Para o caso de ensino, o filme atua como suporte didático para explorar os temas e como estratégia para atrair a atenção dos alunos para os casos vivenciados no ambiente de trabalho.

As próximas seções tratam de uma construção conjunta dos autores e da interação com os alunos da disciplina no sentido de contextualizar o tema, resultado das atividades (resenhas, das apresentações e do diálogo) ao longo da disciplina.

2 ESTRUTURA DO CASO DE ENSINO

Nesta seção são apresentados o contexto do caso de ensino tendo como referência o modelo de Albertoni e Silva (2018). Com o apoio didático do filme escolhido para discussão, foram levantados os dilemas que o caso busca solucionar e uma pequena revisão teórica sobre o tema.

2.1 CONTEXTO DO CASO: FILME UM SENHOR ESTAGIÁRIO – UM OLHAR ACERCA DAS GERAÇÕES E O TRABALHO

O filme apresenta Ben Wittaker (Robert De Niro), aposentado, 70 anos, com larga experiência profissional, pois trabalhou 40 anos na mesma empresa que tinha como principal produto a confecção de listas telefônicas. Ben, aparentemente apresenta características dos “*babies boomers*”, executivo sênior, ligado a uma mesma empresa em que cultivou uma carreira longa e sólida até à sua aposentadoria. Ben cita Freud: “amor e trabalho, trabalho e amor. É só isso que existe”. E neste ponto, viúvo e sem trabalho, busca um sentido para sua existência.

Um anúncio sobre a contratação de estágio sênior, acima de 65 anos, chama a atenção de Ben que está insatisfeito a rotina da aposentadoria. Trata-se de um programa de extensão de seis semanas, com foco em diversidade etária lançado por uma *startup* de moda (*About the Fit*) que funciona no mesmo prédio que ele trabalhou por 40 anos. O candidato deveria enviar um filme que pudesse informar sobre sua intenção de estágio, aqui já haveria certa dificuldade para alguns candidatos desta geração. Ben teve apoio dos netos para cumprir esta etapa.

O choque de gerações é evidenciado pelo ambiente de trabalho da geração *millenium*, não há divisões hierárquicas rígidas nas salas de convivência, sem paredes, somente a sala de reuniões é reservada para os casos mais sigilosos. É possível notar *pets*, bicicletas e equipamentos desta geração, como fones de ouvidos, e outros. É um ambiente de inovação, criatividade e de ideias para um tipo de negócio que cresceu nos últimos 18 meses, passando de 25 para mais de 200 funcionários.

Na entrevista, o candidato é tratado como se participasse de um processo de seleção rotineiro, ao ser questionado: “Onde pretende estar daqui a 10 anos?”, questão trivial para a geração Y e *millenium* mas não aplicada ao homem de 70 anos. Outra questão também levantada foi o fato de sua experiência ser em um produto (lista telefônica), inexistente atualmente, se pensado nos tempos da busca deste tipo de informação por meio da internet.

Com extrema desenvoltura, Ben é selecionado e no seu primeiro dia, com sua clássica pasta de executivo assume sua mesa, e da pasta retira seu estojo de canetas, calculadora e outros utensílios que chamam a atenção dos colegas, pois a maioria é acessível em um computador. Neste dia, ele lê um jornal impresso, com o computador ligado. Sem que soubesse como usá-lo, já que havia na tela de trabalho uma enormidade de ícones com os quais ele não tinha qualquer habilidade.

Ben é resiliente e aos poucos vai conquistando seu espaço junto à equipe com sua experiência e modo de ser, conquista os colegas e demonstra que pode contribuir com a equipe e derruba os preconceitos aos quais foi objeto desde o início de seu estágio. Recebe o apelido de “Senhor Simpatia” pela forma como interage com os colegas de trabalho.

A *startup* é de Jules Ostin (Anne Hathaway), CEO que criou e desenvolveu um negócio que prosperou de forma rápida atendendo um nicho de mercado de moda. O dilema de Jules é

conciliar família e trabalho pois a empresa demanda decisões que incluem estratégias de mercado e que necessitam decisões acerca dos novos desafios. Jules é uma líder nata, atenta aos processos da empresa desde o atendimento direto das necessidades dos clientes, exemplo da cena que atende pessoalmente a ligação de uma noiva cujo pedido foi errado e cujo casamento estava muito próximo e do momento que compra de seu site e confere como o produto é entregue e vai até o setor de expedição para ensinar às funcionárias como fazê-lo para garantir que o produto seja recebido como um presente para o cliente. Esses “detalhes” definem seu compromisso com seu negócio e pesam na sua decisão de retardar a expansão da empresa e, especialmente, na decisão de se manter à frente do negócio e da não contratação de um novo CEO. Afinal, ninguém conhecia tão bem o negócio quanto a sua criadora. Ben tem um papel importante na conquista da confiança desta empreendedora, e a faz ver que ela era pessoa certa para o cargo certo.

A improvável amizade entre Ben e Jules dá o tom deste encontro de gerações, a experiência e a criatividade caminham neste filme buscando acertar as arestas e demonstra como é importante que a organização possa refletir sobre os ganhos que surgem da diversidade neste ambiente.

Ben foi designado para ser estagiário de Jules e isto incomodou profundamente a CEO que já tinha dificuldades de se relacionar com os pais, no entanto, esta relação foi construída em bases sólidas, de admiração, confiança e amizade. Um aprendizado para ambos, além das fronteiras da organização.

Como dito em trechos do filme, o “admirável mundo novo” possibilita o encontro de gerações que aprendem e compartilham valores e conquistam objetivos pessoais e organizacionais. Este equilíbrio que foi conquistado ao longo da história é um incentivo para esse diálogo, demonstra como as competências são conquistadas pela formação de uma carreira sólida e como podem sustentá-la ao longo do tempo, por meio do aprendizado e do desenvolvimento de novas habilidades.

2.2 DILEMAS DO CASO

Os principais dilemas tratados no caso de ensino foram lançados pelos docentes, teve como objetivo conhecer como o tema tem sido abordado visando responder as questões:

2.2.1 QUAL O PERFIL DE IDADE DA POPULAÇÃO BRASILEIRA, A POPULAÇÃO TEM ENVELHECIDO? TEMA: ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA

Para responder esta questão, os alunos buscaram a base do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019) por meio da pirâmide etária brasileira. Pode-se avaliar que o envelhecimento da população tem aumentado ao longo dos últimos anos, sinalizando diminuição dos grupos etários mais jovens (base da pirâmide) e a tendência de aumento nas porcentagens dos grupos de idade (topo da pirâmide). Os dados revelam que,

a distribuição da população residente do País por grupos etários mostrou a tendência de queda da proporção de pessoas abaixo de 30 anos de idade: em 2012 essa estimativa era de 47,7%, passando para 42,3% em 2019. Os grupos que compreendiam pessoas de 0 a 17 anos totalizavam 24,2%; os grupos de 18 a 24 anos e de 25 a 29 anos de idade correspondiam, respectivamente, a 10,8% e 7,3% da população residente. A população acima de 30 anos de idade registrou um crescimento em 2019, atingindo 57,7%- estimativa maior que a de 2012 (52,4%). Os grupos de 30 a 39 anos, correspondiam a 15,8% da população residente. Já os grupos de 40 a 49 anos, 13,8%, os de 50 a 59 anos, 12,4% e os de 60 a 64 anos, 4,9%. A parcela de pessoas com 65 anos ou mais de idade representava 10,8% da população (IBGE, 2019).

O estudo revelou ainda que em 1940, a expectativa de vida ao nascer no Brasil era de 45,5 anos, chegou a 76,3 anos, em 2018. Enquanto a expectativa de vida dos homens era de 72,8 anos, a das mulheres chegava a 79,9 anos (IBGE, 2019). Como destacado por França, Silva e Barreto (2010) apesar de o fenômeno de envelhecimento da população brasileira ser recente, as organizações ainda não se preparam para enfrentar esta realidade na gestão de seus processos estratégicos de pessoas. As autoras ressaltam a necessidade dos Programas intergeracionais como forma de combater preconceitos frente ao ageísmo que possam estimular um ambiente saudável e de cidadania, além das fronteiras organizacionais.

Na percepção dos alunos que trabalham ou tiveram alguma experiência de atuação em organizações (estágio), pouco se comenta acerca deste fato. De fato, notam que as empresas estão cada vez mais seletivas em relação à contratação de pessoas consideradas mais jovens.

2.2.2 QUAIS GERAÇÕES ATUAM NO MERCADO DE TRABALHO E QUAIS SUAS CARACTERÍSTICAS? TEMA: GERAÇÕES, TRABALHO E APRENDIZAGEM

Para responder a esta questão os alunos apresentaram dados de várias fontes e, em especial trataram sobre as gerações que atuam no mercado de trabalho denominadas de *baby boomers* (nascidos entre 1940 e 1960), geração X (nascidos entre 1961 e 1980), geração Y (nascidos entre 1981 e 1995) e geração Z (nascidos entre 1996 e 2010). Identificaram elementos importantes a serem destacados, pois cada geração apresenta características peculiares da forma como aprendeu, vivenciou fatos sociais, políticos, econômicos que permeiam a formação de sua história de vida e sua trajetória e seu comportamento no ambiente de trabalho, conforme ressaltado por FRANÇA, SILVA e BARRETO (2010). A DOTGroup (2021) apresentou as principais características sobre as gerações e suas formas de aprender e o processo de aprendizagem, e avaliou o impacto das tecnologias advindas da quarta revolução industrial e da utilização das mesmas em razão da pandemia de COVID 19 sobre os diversos grupos (quadro 1).

Quadro 1: Características de aprendizado das Gerações

<i>Baby Boomers</i> (nascidos entre 1940 e 1960)
Valorizam o trabalho e buscam estabilidade e ascensão profissional. Aprendem a lidar com os avanços tecnológicos de uma forma mais gerencial do que aplicada à mudança de hábitos. São consumidores, possuem raciocínio linear focam na aprendizagem com início, meio e fim. Preferem seguir programas de ensino tradicionais. Contato tardio com internet, relação de descoberta de novas tecnologias, e por isso dão importância ao treinamento relacionado ao uso delas.
Geração X (nascidos entre 1961 e 1980)
Buscam aprimorar habilidades para conquista de resultados, valorizam a estabilidade, ainda resistentes à mudança, tomada de decisão com precaução não são nativos digitais, mas são experientes e dedicados. Aprendem rapidamente, usam recursos tecnológicos, prezam o consumo de informação de forma híbrida (on line/off line). Valorizam a flexibilidade e aprendizagem colaborativa.
Geração Y (nascidos entre 1981 e 1995) - <i>Millenials</i>
Valorizam oportunidades de trabalho, querem tratamento igualitário independente do nível hierárquico. Desejam remuneração competitiva atrelada a metas e objetivos claros. Criativos, inovadores, autônomos, informais, imediatistas, multi carreiras. Acreditam no trabalho em equipe, têm mais facilidade em assumir riscos. Cresceram com recursos tecnológicos e estão sempre conectados. Grande preparo acadêmico e intelectual. Consomem informação com rapidez, e estão acostumados com grande fluxo de informação.
Geração Z (nascidos entre 1996 e 2010) - <i>Centennials</i>

Recém-chegados ao mercado de trabalho e são desapegados de fronteiras geográficas, burocracia e gostam de trabalhar em casa. Independentes, têm dificuldade de trabalhar em grupo. Rápidos em tomada de decisão. São competitivos e valorizam a consciência coletiva e ações criativas. Preocupam-se com o ecossistema e a sustentabilidade dos recursos. Consomem informação por meio digital, aprendem de múltiplas maneiras e em multiplataformas. Preferem conteúdos visuais aos escritos e são autodidatas.

Fonte: DOTGroup, 2021.

Ao conhecer as principais características das gerações, os alunos perceberam que o modelo de gerenciar pessoas nem sempre leva em consideração estes atributos, como a fala do aluno “A1” ao identificar que os processos de gestão de pessoas pouco ou nada se difere de um grupo de faixa etária para outro – “são os mesmos processos, mesma metodologia para todos os casos, desde o recrutamento, seleção, integração e, especialmente, treinamento e desenvolvimento de carreira” – o filme retrata isso na seleção do estagiário sênior.

Coutinho (2021) avalia que o encontro das gerações no ambiente de trabalho pode gerar conflitos e afetar o clima organizacional. Entretanto ressalta características que desmitificam o senso comum acerca das gerações ao afirmar que,

ao contrário do que se presume, a geração *baby boomer* é a que mais consome as redes sociais no Brasil, como apontou a pesquisa *Millennials - Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil*. Esse dado, inclusive, nos indica que dificuldade tecnológica não é problema. Há ainda a necessidade de ressaltar a lealdade dessa geração. Diferente das novas gerações, os profissionais *baby boomers* têm como objetivo consolidar uma carreira, e permanecer durante anos em um mesmo ambiente de trabalho.

Já em relação ao uso de mídias sociais a geração *baby boomers* apresenta um percentual de 82% no Brasil se comparado ao resto do mundo que foi de 38%. O mesmo observado para outras gerações, se comparado aos totais globais. Em relação ao uso de redes sociais, o destaque é para a geração Y em relação ao consumo *on line* (52%) e *delivery*.

Ainda que a divisão do estudo aborde faixas etárias diferentes das apresentadas no estudo anterior, revela os percentuais de 16% (33 milhões) de *baby boomers* (nascidos até 1964), 26% de geração X (55 milhões) nascidos entre 1965 e 1980, 34% de *Millennials* (70 milhões) nascidos entre 1981 e 1998 e 24% de geração Z (com 51 milhões) nascidos após 1999 e no mercado de trabalho.

O estudo *Millennials - Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil*, (traduzido como “Desvendando os hábitos da geração Y no Brasil”) destaca a aptidão para o uso de tecnologias e de cargos de destaque. Informa que os *millenials* representam 34% da população total e 50% da força de trabalho e que até 2030 devem ocupar 70% dos postos de trabalho (New Trade, 2019).

A maioria dos alunos se revelou o desconhecimento acerca desses indicadores, e como estas questões poderiam ser avaliadas de forma estratégica.

2.2.3 COMO OS CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO PODEM CONTRIBUIR PARA DISCUSSÃO DE MODELOS DE GESTÃO E LIDERANÇA? TEMA: CONFLITOS INTERGERACIONAIS NO TRABALHO

O fato de várias gerações atuarem ao mesmo tempo nas organizações tem sido um ponto de observação de vários autores na perspectiva de entender como isso afeta os relacionamentos interpessoais, as perspectivas de carreira e os resultados organizacionais. Na pesquisa

realizada pelos alunos, Lima, Carvalho e Tanure (2012), destacam que os conflitos intergeracionais trazem perspectivas diversas,

“O sênior teme não conseguir sua recolocação no mercado em alguma eventualidade e se sente ameaçado pelo jovem” (p.63)

“Os executivos mais velhos se consideram mais leais à empresa comparando-se aos mais jovens. Estes, por sua vez, enxergam os primeiros como mais resistentes às mudanças e mais arraigados a práticas de gestão consideradas por estes como ultrapassadas” (p. 64).

Ao analisar os conflitos entre jovens e seniores no topo da carreira, os autores constataram que os jovens vivem sob a “égide da empregabilidade”, traduzida pela capacidade estar em movimento e cujo foco é carreira individual, ou seja, bem diferente da perspectiva de construção de carreira dos seniores, cujo objetivo é a construção de uma carreira sólida, de longo prazo e dedicação à uma instituição.

Portanto, enquanto a priorização dos jovens é de curto prazo, a dos seniores é de longo prazo, conforme pode ser compreendido nesta assertiva: “parece mesmo haver uma crescente dissociação entre os interesses individuais de curto prazo com o interesse da organização no médio e longo prazo”. Ao que os autores atribuem como um movimento que afeta as organizações já que a mobilidade se mostra muito mais natural para os jovens executivos (LIMA, CARVALHO NETO, TANURE (2012, p.179).

Para os autores, quanto mais jovem menor é o índice de satisfação no trabalho, ainda que o cenário revele o rejuvenescimento no topo da hierarquia organizacional já que os executivos jovens vêm chegando mais cedo à esta posição, fato que pode contribuir para os conflitos entre as gerações.

Entretanto destacam que os jovens buscam carreiras rápidas e que têm um grau de mobilidade em busca de realização profissional. Outra importante constatação é que “o choque de gerações traz muitos conflitos e preconceitos de parte a parte dentro do nível estratégico de decisões das organizações, preocupações e até mesmo temores em relação à própria empregabilidade” (LIMA, CARVALHO NETO, TANURE; 2012, p.188).

Os alunos ressaltaram que os conflitos não se constituem unicamente em problemas, pois podem contribuir para um ambiente de aprendizado e complementariedade desde que as diferenças viabilizem um ambiente saudável e que impulse as mudanças organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os passos realizados na construção do caso de ensino, seguindo as orientações dos autores Albertoni e Silva (2018), de Mello (2011), Roesch (2011). Como tal, a estrutura das aulas seguiu a seguinte programação:

1. Seleção dos artigos e do filme para discussão
2. Divisão das equipes por dilema
3. Busca de referencial complementar pelas equipes
4. Discussão do grupo
5. Produção crítica
6. Apresentação das equipes
7. Produção final do texto para submissão em evento científico

Os docentes da disciplina “Gestão de pessoas” utilizaram de dinâmicas para início das

atividades já que os alunos não tinham experiência na produção de um caso de ensino, e cada etapa foi explorada de modo a esclarecer os objetivos, cronogramas e resultados esperados por equipe.

O tempo de cada aula variou da produção dos grupos de alunos, em função principalmente da experiência em produção de texto crítico. Este momento foi muito rico em diálogo e especialmente ao confrontar os dilemas com as fontes de pesquisa indicadas.

Além do acesso às bases de pesquisa, os alunos realizaram resenhas para produção do resumo, apreciação crítica das leituras e suas percepções foram registradas e utilizadas nas análises deste Caso.

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

4.1 ESTRATÉGIAS PREPARATÓRIAS - SELEÇÃO DOS TEXTOS PARA APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO CRÍTICA.

A leitura de artigos sobre o tema, de livre escolha, inseridos como referências para a construção de resenhas e, posterior consulta ao filme teve como objetivo estabelecer a relação entre os temas e despertar os alunos para sua compreensão de como o tema é tratado no ambiente de trabalho. O momento a ser destacado é o encontro de vários textos selecionados pelos alunos e suas perspectivas para estudo do caso de ensino.

Diante destes esclarecimentos, foram estabelecidos os objetivos visando dar respostas aos dilemas propostos e levantadas pelos alunos: Identificar as circunstâncias referente a nova dinâmica do mercado de trabalho; fazer uma reflexão entorno do filme no que tange a forma da interação entre as gerações; evidenciar práticas de gestão de pessoas para o relacionamento interpessoal; compreender o novo perfil de organização e como elas agem quanto a inserção de novos colaboradores; e identificar como as gerações impactam a cultura organizacional.

Uma questão que surgiu ao longo da atividade esteve relacionada ao fato de muitos aposentados serem responsáveis pela manutenção de famílias, em que pese uma análise mais profunda, Coutrim (2006) já destacava este fenômeno identificando os idosos como um segmento crescente sob esta responsabilidade. Fato que na atualidade também pode ser validado na medida em que o desemprego tem levado uma considerável faixa de trabalhadores jovens adender cada vez mais do rendimento familiar (IBGE, 2019).

4.2 PRODUÇÃO CRÍTICA

A leitura prévia de artigos sobre a temática (livre escolha) e, posterior apresentação do filme possibilitou a reflexão e a identificação em algum momento de suas vidas e carreiras, portanto, sentiram-se representados e identificaram outras gerações com as quais convivem em vários ambientes.

Dois instrumentos foram indicados para produção de texto: fichamento e resenhas. Um dos textos que causou mais indignação e representatividade dos alunos é o que trata dos programas de *trainee* e antecipação do sequestro de subjetividade (REGATIERE; SOBOLL, 2012) do XXXVI Encontro da ANPAD, que foi associado à fala da secretária executiva da CEO, no filme analisado, em destaque no quadro a seguir (quadro 2).

QUADRO 2: Frases selecionadas de resenhas e palavras-chave destacadas do caso de ensino

<p>“Tenho 24 anos. Sei que pareço mais velha”.</p> <p>“É o trabalho, ele envelhece você, o que não será muito bom no seu caso”.</p>	<p>Secretaria executiva de Jules, que realiza multitarefas, dorme 5 horas por noite, sem vida social. (Sequestro da subjetividade, estresse e sofrimento no trabalho).</p> <p>Ben se refere diretamente à secretária de Jules.</p>
<p>“Você não é tão velho quanto eu pensava”.</p>	<p>Equipe constata que Ben tem o que compartilhar em termos de conhecimento, habilidades e atitudes.</p>
<p>“Você nunca está errado por fazer a coisa certa”. (Mark Twain)</p>	<p>Ben aconselha a CEO Jules sobre sua competência para se manter à frente de sua <i>startup</i>.</p>
<p>“Sei que há um vazio na minha vida e preciso preenchê-lo em breve”.</p> <p>“A vida só termina quando ela acaba”.</p>	<p>Ben constata que precisa de uma atividade em que possa exercer uma experiência de trabalho pois a aposentadoria se tornou uma experiência solitária e que naquele momento de vida ainda tem muito o que contribuir e aprender.</p>
<p>Palavras-chaves identificadas nas resenhas</p>	<p>conflito de gerações; autoconfiança; empatia; aprendizado; gestão do conhecimento; convivência; resiliência; sofrimento no trabalho; preconceitos; diversidade etária; sequestro da subjetividade; liderança.</p>

Fonte: Trechos de resenha dos alunos da disciplina “Gestão de Pessoas”.

Outro artigo que proporcionou muita identificação dos alunos foi o de Dib e Castro (2010) que analisa a necessidade de o jovem pensar no futuro, seguir uma carreira e de como estabelecer uma relação sadia e produtiva nesta fase conciliando vida, tempo e projeto profissional. A gestão do tempo foi um dos principais problemas identificados pelos alunos, considerado de difícil solução dado o momento de vida, e da difícil relação entre trabalho, carreira, estudos e família.

Os alunos destacaram uma leitura essencial para analisar os conflitos intergeracionais, na percepção de seu papel como agente de transformação social. Veloso, Dutra e Nakata (2016) complementam a reflexão sobre carreiras inteligentes das gerações x, y e *baby boomers*, e como o entendimento de suas características e peculiaridades afeta o clima organizacional. Nas resenhas, destacam-se algumas questões alinhadas aos objetivos traçados para o estudo de caso discutidas pelos alunos, conforme quadro 3:

QUADRO 3: Extratos de resenhas produzidas pelos alunos

<p>1) Como a diversidade de gerações pode contribuir para um ambiente harmônico e respeitoso?</p> <p>“Em geral, o filme mostra nitidamente essas diferenças entre os profissionais que são representados por gerações e que podem ser superadas e como a experiência profissional, pode colaborar com a empresa”.</p> <p>“A diversidade deve ser celebrada, com isso, independente da geração a qualidade e um clima organizacional visando sempre o ser humano e o aspecto da coletividade, deve existir”.</p> <p>“Cada geração possui características próprias e formas diferentes de adquirir conhecimento, conhecer as diferenças e as peculiaridades de cada geração, pode influenciar nas escolhas para o desenvolvimento dentro da organização” (DOTGroup, 2021).</p>
<p>2) Como o recrutamento e seleção é fundamental para a gestão estratégica de pessoas?</p> <p>“O RH não deve apenas levar em consideração as experiências técnicas dos candidatos, mas também, suas habilidades, atitudes e valores pessoais, pois isso, irá impactar diretamente no processo de seleção e inserção daquele candidato na organização”.</p> <p>“A gestão de perfis diferentes se torna o verdadeiro desafio do gestor”, pois de acordo com o DOTGroup (2021), é fundamental compreender que cada geração possui uma maneira própria de aprender e de lidar com desafios, por isso, o processo de adequação do processo de Recrutamento e Seleção de acordo com o público-alvo, é extremamente necessário.</p>

3) Estar aberto à diversidade traz benefícios para a organização?

“O protagonista Ben exerceu uma influência positiva na vida e na carreira de Jules porque ele se dedicou a observá-la, de sua experiência observou características de liderança, gestão de processos fundamentais para sua startup, e como pessoa, percebeu a influência que as relações familiares tinham na sua gestão. Contrabalançar vida pessoal e profissional continua sendo um grande objetivo individual e organizacional”.

Fonte: resenhas produzidas pelos alunos da disciplina “Gestão de Pessoas”.

4.3 DISCUSSÃO EM SALA

Após a produção dos fichamentos e resenhas, os grupos temáticos apresentaram suas considerações e cada grupo apresentou contribuições aos demais. Este momento possibilitou outros olhares para a temática que foi incorporada à produção temática dos grupos.

Ainda que a divisão dos temas, por dilema, tenha se configurado como estratégia de produção de cada grupo, os demais alunos sempre indicavam novas fontes de pesquisa aos demais grupos e se interessavam em conhecer a produção dos demais grupos, percebe-se que a interação especialmente em relação ao tema “gerações” despertou grande interesse de todos os grupos.

A produção crítica, em grupo, foi facilitada ao adotar um modelo de fichamentos e resenha. O modelo de resenha para entrega, em uma página, foi aplicado para o filme e para os textos de suporte analítico. Após a divisão temática dos dilemas por grupo, cada equipe, assistiu o filme e leram os artigos relacionados. As discussões foram enriquecidas pelas contribuições em sala de aula, com a participação de todos os alunos. De volta ao grupo, considerando as discussões e a produção já realizada, os alunos entregaram o texto crítico para produção do texto final a ser compilado neste artigo ora submetido.

Os alunos expressaram que a estratégia teve sucesso pois todos puderam contribuir com a produção do texto, participaram e contribuíram na discussão junto aos demais grupos. Destacaram que a experiência possibilitou o entendimento de participar como autores em próximos eventos científicos e que a disciplina proporcionou uma reflexão crítica do aproveitamento reflexivo dos conteúdos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de pandemia, em que as aulas remotas encontram os mais diversos cenários restritivos, estabelecer práticas dialógicas tem sido extremamente essencial para aproximar conteúdos críticos com estratégias de ensino visando a construção de conhecimento.

O caso de ensino teve uma aplicação extensiva ao longo de muitas reflexões acerca do tema, as notas de ensino foram estruturadas com o enfoque dos autores e de como o caso foi estruturado, por seções.

Para sua aplicação, em aula, foram selecionadas questões sobre o tema “diversidade etária” e teve como instrumento didático o uso de um filme visando estabelecer a relação entre os conteúdos teóricos da disciplina “Gestão de Pessoas” e que possibilitasse a interação dialógica com os alunos sobre o tema.

O caso de ensino não levou em consideração as críticas técnicas acerca desta comédia (Waverly Filmes, 2015) apesar de ter consultado algumas fontes que entenderam a romantização do tema e de sua impossibilidade real e fática e o fato de a CEO precisar de um suporte de um estagiário sênior para se posicionar estrategicamente (*The Hollywood Reporter*, 2015; Veja, 2015).

Assim sendo, a metodologia proposta para discussão do conteúdo teórico foi plenamente atendida, na percepção dos alunos, o aprendizado se deu pela análise do referencial e sua relação com o recurso didático e a implementação como caso de ensino.

Inquietos e extremamente curiosos perceberam que suas escolhas em relação ao trabalho é fonte para o exercício de suas competências e suas carreiras são definidas por suas decisões. Na percepção dos alunos, os conflitos existem e devem ser avaliados sob o ponto de vista tanto familiar quanto organizacional no sentido de que a convivência possa refletir em aprendizado para os envolvidos. Para a docência ficou a experiência de acompanhar o desenvolvimento dos alunos, seu engajamento em grupo, os diálogos entre os grupos e, por fim, a produção crítica visando a participação no evento. Metas cumpridas e resultado muito além do esperado.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, Anete e SILVA, Anielson Barbosa da. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2018, v. 22, n. 5 [Acessado 31 Julho 2021], pp. 745-761. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>>. ISSN 1982-7849. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>.
- COUTINHO, Thiago. **Gerações no mercado de trabalho**: como características distintas podem ser oportunidades para todos. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/geracoes-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em 01/06/2020.
- COUTRIM, Rosa Maria da Exaltação. Idosos trabalhadores: perdas e ganhos nas relações intergeracionais. **Sociedade e Estado** [online]. 2006, v. 21, n. 2 [Acessado 1 junho 2021], pp.367-390. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-69922006000200004>>. Epub 23 Feb 2007. ISSN 1980-5462. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922006000200004>.
- DE MELLO, Rodrigo Bandeira. O que não é um caso. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/article/view/3713>. Acesso em julho de 2021.
- DIB, Sandra Korman e CASTRO, Lucia Rabelo de. O trabalho é projeto de vida para os jovens? **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. V. 13, n. 1. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25734>. Acesso em 01/02/2021.
- DOT Group. **As gerações e suas formas de aprender**. E-book. Disponível em: <https://dotgroup.com.br/>. Acesso em 05 de maio de 2021.
- FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho, SILVA, Alcina Maria Testa Braz da e BARRETO, Márcia Simão Linhares. Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia** [online]. 2010, v. 13, n. 3 [Acessado 2 de janeiro 2021], pp. 519-531. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1809-98232010000300017>>. Epub 23 Out 2014. ISSN 1981-2256. <https://doi.org/10.1590/S1809-98232010000300017>.
- IBGE. **População** – Pirâmide etária. Brasil. 2019. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>. Acesso em 01/05/2021.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antônio e TANURE, Betânia. Executivos jovens e sêniores no topo da carreira: Conflitos e complementaridades. **REAd**. Porto Alegre. Ed. 71. N.1. jan/abr 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/EOR364.pdf. Acesso em 01/03/2021.

MOTTA, Alda Britto da. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento. **Sociedade e Estado** [online]. 2010, v. 25, n. 2 [Acessado 15 maio 2020], pp. 225-250. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200005>>. Epub05 Nov 2010. ISSN 1980-5462. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200005>.

NEW TRADE. **Millennials já são maioria da população do país e 70% da força de trabalho**. 25 de setembro de 2019. Disponível em: <https://newtrade.com.br/economia/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho/>. Acesso em 01/06/2021.

REGATIERE, Thaís Leme, SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Programas de *Trainee* e a antecipação do sequestro da subjetividade. **XXXVI EnANPAD**. Rio de Janeiro, setembro de 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR103.pdf. Acesso em 25 de set 2019.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. Como narrar um caso para ensino. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/article/view/3710>. Acesso em julho de 2021.

THE HOLLYWOOD REPORTER. **Crítica**. 21/09/2015. <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-reviews/intern-film-review-824636/> Acesso em 01/06/2021.

VEJA. **Cultura**. Com De Niro e Anne Hathaway, ‘Um Senhor Estagiário’ é leve, mas tem drama. 25/09/2015. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/cultura/com-de-niro-e-anne-hathaway-um-senhor-estagiario-e-leve-mas-tem-drama/> Acesso em 01/06/2021.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*. **REGE**. FEA/USP. 23. 2016. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GPR-A2030.pdf. Acesso em 17 de agosto de 2018.

WAVERLY FILMS. (THE INTERN) **Um Senhor Estagiário**. Direção: Nancy Meyers. Elenco: Robert DeNiro, Anne Hathaway e Rene Russo [...], 121 minutos. 2015. Acervo próprio.