

CONFLITO DE GERAÇÕES NO IFRN

Lima, Cleydsa Suênia¹
 Guerra, Lenin Cavalcanti Brito²
 Mendonça, Cláudio Márcio Campos de³
 Medeiros, Jássio Pereira⁴

RESUMO: O estudo analisa as implicações da convivência profissional entre distintas gerações na possível geração de conflitos no ambiente organizacional no Campus Natal Central do IFRN. No referencial teórico foram pesquisados autores como McShane e Von Glinow (2014), Robbins (2013) e Vecchio (2008), dentre outros. A pesquisa é exploratória de caráter quali-quantitativa, com questionário aplicado a 92 servidores, entre docentes e técnicos, das cinco diretorias acadêmicas do campus, por meio de uma amostra não probabilística por conveniência, além da realização de entrevistas com diretores acadêmicos. Na análise dos resultados, identificou-se que, apesar de a maioria dos respondentes concordar que a convivência com pessoas de diferentes gerações contribui com situações conflitantes, também afirmou não ter tido conflitos com colegas de trabalho por causa da grande diferença de idade, e que trabalhar com colegas de diferentes gerações é uma fonte de aprendizado.

Palavras-chave: IFRN. Conflito de gerações. Relacionamento interpessoal.

GENERATIONAL CONFLICT IN IFRN

ABSTRACT: The study analyzes the implications of professional coexistence between different generations in the possible generation of conflicts in the organizational environment. In theoretical reference, were investigated authors such as McShane and Von Glinow (2014), Robbins (2013) and Vecchio (2008), among others. The research is exploratory with a qualitative and quantitative character, with a questionnaire applied to 92 servers, between teachers and technicians, who belong five academic directories of the campus, through a non-probabilistic sample for convenience, besides conducting interviews with academic directors. In the analysis of the results, it was identified that although the majority of the respondents agree that the coexistence with people of different generations contributes with conflicting situations, also affirmed not to have had conflicts with co-workers because of the great difference of age and that to work with colleagues of different generations is a source of learning.

Keywords: IFRN. Generational conflicts. Interpersonal relationship.

¹ Graduada em Gestão Pública pelo IFRN. E-mail: cleydsa@hotmail.com.

² Mestre e Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: guerra04@gmail.com.

³ Professor do curso de Administração da Universidade Federal do Amapá (Unifap). E-mail: cmarcio@gmail.com.

⁴ Professor do IFRN. E-mail: jassio@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia é perceptível o aumento no nível de exigência na qualidade dos serviços prestados e produtos entregues, por parte dos clientes e cidadãos. Isso gera uma demanda para as organizações buscarem motivar as pessoas que fazem parte dela. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos, assim como o efeito da estrutura sobre o comportamento dos indivíduos, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente e, dessa forma, melhorem o seu desempenho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

O comportamento organizacional está relacionado, portanto, à necessidade que as organizações apresentam em conhecer melhor seus recursos humanos no ambiente de trabalho, bem como as variáveis que lhes motivam e as tornam mais produtivas para organização. Um dos assuntos discutidos nesta área de comportamento organizacional, atualmente, diz respeito à presença de diferentes gerações atuando no mesmo ambiente de trabalho. Observar suas particularidades em relação à maneira como se relacionam, como as relações interpessoais dinamizam os colaboradores e de como essas diferentes características podem influenciar no ambiente de trabalho, tornando-se fundamental para as organizações.

A diversidade de gerações apresenta tanto oportunidades quanto desafios para as organizações. No geral, as pessoas possuem características diversas, como, personalidades, crenças, valores e prioridades. Essas características impactam, entre outros aspectos, na formação familiar, no grau de instrução, na idade, e na afinidade que os indivíduos têm com a tecnologia, pois são cultivadas ao longo dos anos (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

Cada geração difere uma da outra, por consequência direta da época em que nasceram, foram educados e iniciaram sua vivência profissional. Esse agrupamento de pessoas com características semelhantes, de acordo com um determinado espaço temporal, recebe o nome de *coortes*.

Dentro desse contexto, na pesquisa ora desenvolvida, observou-se um relevante aumento no quadro de servidores desde 1909, decorrentes da abertura de novos *campi* do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN e da reestruturação dos antigos. No ano de 2015, o *campus* Natal-Central, alvo do presente estudo, possuía matriculados, 1.994 alunos; além de 547 servidores, sendo 212 Técnicos Administrativos e 335 Docentes. Destaca-se que o início do exercício funcional em uma instituição, pode gerar no novo servidor uma ansiedade situacional, causada pelo esforço que

ele deverá fazer para compreender o novo ambiente de trabalho e se familiarizar com as normas que deverá passar a seguir, além das expectativas em relação ao próprio desempenho. Portanto, parece relevante que as organizações promovam ações no sentido de facilitar a integração destes novos servidores, pois na instituição coexistem servidores de diferentes gerações, considerando o elevado tempo de existência do IFRN, com suas diversas nomenclaturas ETFRN (Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte) ou CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica).

Assim, o presente estudo, desenvolvido no IFRN, *campus* Natal-Central, teve por objetivo analisar as implicações da convivência profissional de indivíduos de distintas gerações ou *coortes* (*Baby Boomer*, X e Y), na possível geração de conflitos organizacionais no IFRN, *campus* Natal-Central, assim como, verificar como as diferentes gerações se inter-relacionam no ambiente organizacional.

Por fim, na busca de entender o conflito de gerações que permeia o funcionamento do *campus* Natal-Central do IFRN, é que serão apresentadas as demais partes do texto, quais sejam: revisão teórica acerca da temática em estudo; a descrição das opções metodológicas adotadas pela pesquisa, bem como os resultados e a sua análise, seguidos das principais conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E CONFLITO ORGANIZACIONAL

Conforme afirmam Robbins, Judge e Sobral (2011), o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento humano dentro de uma organização e, em seguida, utiliza este conhecimento para ajudar as organizações a trabalhar com maior eficácia. Isto porque, segundo esses autores, compreender e gerir os aspectos comportamentais dos indivíduos melhora a produtividade e a consecução dos objetivos, reduz absentéismo e rotatividade, sejam voluntários ou involuntários, e contribui para aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

O espaço de tempo que separa, em relação ao nascimento, os grupos de indivíduos existentes no interior das organizações é tratado como geração, considerando-se como período de tempo de cada geração humana, cerca de 25 anos, como destaca (OLIVEIRA, 2010). Desse modo, em uma família com avô, pai e neto, há três gerações.

Com a inserção de uma nova geração no mercado de trabalho, sendo ela mais qualificada, a mudança em alguns aspectos é concretizada a cada decisão tomada, momento em que se observa a diferença de cultura entre gerações. Mas, nem sempre, uma ideia inovadora é bem aceita pela primeira geração, causando o conflito, até mesmo pelo medo que essa geração sente em relação às mudanças (SCHREIBER, 2013).

Segundo Berg (2012), a palavra ‘conflito’ vem do latim ‘conflictus’, que significa embate entre duas propostas, embate de pessoas, ou grupos opostos, que divergem entre si. Ao mesmo tempo, Burbridge e Burbridge (2012), destacam que os conflitos são naturais e, em muitos casos, necessários, sendo condutores do processo de mudança organizacional. De maneira complementar, McIntyre (2007) afirma que o que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas. É importante destacar que em qualquer organização, é de responsabilidade do administrador a gestão dos conflitos.

Com relação aos tipos de conflitos, Robbins (2013) destaca três: os de relacionamentos, os de tarefas e os de processos. Os conflitos de relacionamentos ocorrem nas relações interpessoais, no modo como as pessoas e grupos se relacionam. Ainda segundo o autor, na maioria das vezes, os conflitos são prejudiciais à organização e aos grupos, pois as organizações estão, cada vez mais, diversificando seu capital intelectual em termos de idade, raça, sexo, orientação sexual e etnia. Isso acarreta divergências de valores gerais que, muitas vezes, afloram nas interações de trabalho e geram conflitos interpessoais que, em sua maioria, despendem tempo e energia para sua resolução. Esse tempo e energia poderiam ser usados para realização dos objetivos da organização. Já o conflito de tarefa está vinculado ao conteúdo e as metas do trabalho. E o último tipo de conflito, o de processo, é inerente a maneira de como o trabalho é realizado.

Dentro de um ambiente organizacional é perceptível os efeitos dos conflitos. Há benefícios nos conflitos que sendo, adequadamente, resolvidos, proporcionam grandes mudanças organizacionais que conduzem ao aumento da busca de inovações. De acordo com Chiavenato (2015) por ser inevitável na vida organizacional, E, se bem administrado o conflito pode gerar resultados positivos, muitas das vezes necessários para o bom andamento da organização. O conflito bem administrado é útil para que se alcance metas desejadas, ajudando a retirar a organização da estagnação ao incentivar a busca por novas estratégias e táticas.

Apesar de reconhecer que o conflito é um elemento fundamental na dinâmica das organizações, diversos autores, como Oliveira (2010) e McShane e Von Glinow (2014),

Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX. v. 15, n. 1, 2017. ISSN: 2237 – 8685. Paper avaliado pelo sistema blind review, recebido em 18 de Julho de 2017; aprovado em 30 de Agosto de 2017.

também destacam as consequências negativas do conflito no ambiente organizacional e POR isso é saber como geri-los de uma melhor forma. Se o conflito for disfarçado e sufocado, ele procurará outras formas de expressão, como abandono do emprego ou aumento de acidentes, que, no fim, apresentam desvantagens tanto para o indivíduo quanto para a organização, gerando tensão e insegurança no sistema de autoridade das organizações, enfraquecendo a capacidade de controlar a situação por parte dos administradores, como resultado da crescente especialização (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

O posicionamento do gestor é de fundamental importância diante da percepção do conflito, pois além de objetivar a missão almejada da organização pretende também o bem-estar dos servidores e como solucionar os conflitos. Biech (2011) destaca cinco pontos que são necessários para que uma liderança consiga minimizar os conflitos organizacionais, são eles:

- a) Manter o foco das discussões sobre os fatos: a origem do conflito deve ser dissecada, e não a natureza das personalidades ou gerações envolvidas;
- b) Encontrar pontos de comum acordo: objetivos e problemas compartilhados são a melhor base para que as partes em conflito se unam;
- c) Ser específico sobre as necessidades e objetivos da organização: Relembre às partes como elas se encaixam no panorama e como seus esforços contribuem para os objetivos organizacionais;
- d) Reconhecer pontos de vista diferentes: as opiniões nem sempre coincidem, mas precisam ser respeitadas;
- e) Solicitar mudança com as quais todas as partes possam concordar (não importa quão pequenas sejam): pequenas concessões são muitas vezes o ponto de partida para a construção de acordos maiores.

Os conflitos podem durar algum tempo, mas é necessário que haja diálogo, pois o que está em evidência são os objetivos da organização. Assim, a posição do gestor é de fundamental importância.

Diante disso, serão apresentadas, cronologicamente, as gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z, que servem de base para o presente estudo, e suas principais particularidades históricas.

2.2 GERAÇÕES

Para fins deste estudo, utilizou-se a classificação de gerações no ambiente de trabalho analisados pelos autores supracitados. A geração mais antiga, que ainda possui uma grande quantidade de indivíduos no mercado de trabalho, é a chamada *Baby Boomer*. De acordo com Tulgan (2006), o termo em inglês “*Baby Boomer*”, traduzido em português como “explosão de bebês”, se deu quando os soldados americanos, depois de passarem longos anos fora de sua pátria, voltaram da guerra do Vietnã, e houve uma grande eclosão de recém-nascidos. Estes indivíduos ingressaram no mercado de trabalho entre meados do ano 1945 e meados dos anos 1960, e possuem, em 2016, entre 56 e 71 anos de idade. Eles foram muito influenciados pelos movimentos de direitos civis, e pela guerra do Vietnã entre outros aspectos, e, valorizam a realização pessoal, o sucesso material; veem as organizações que os empregam como meros veículos para as suas carreiras pessoais; sendo seus valores terminais mais altos o sentido de realização e o reconhecimento social (ROBBINS, 2013).

Sobre os *Baby Boomers* ainda é válido observar que o trabalho dos seus pais

permitiu que os *Baby Boomers* se tornassem a geração com o maior nível educacional até então. Labutando de forma inflexível e economizando com extremo rigor, os Tradicionalistas [pais] puderam dar aos filhos *Baby Boomers* a chance de se saírem melhor que eles. Os *Baby Boomers* concentraram-se em conquistar e seguir adiante. Eles compreendiam que só pelo trabalho subiriam na hierarquia. Se cumprissem as obrigações e fizessem as coisas do jeito certo, finalmente poderiam assumir um papel realmente significativo. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p. 94).

Em seguida, vem a Geração X, filhos dos *Baby Boomers*, ou seja, os indivíduos nascidos entre 1960 e 1980, que tem, atualmente, entre 36 a 56 anos, e ingressaram no mercado de trabalho no período de 1985 a 2000, período no qual foram introduzidos os computadores e a *internet*, como ferramentas de trabalho. Essa geração teve a sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, TV a cabo, e maior facilidade de acesso à informação (KLIE, 2012; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Sobre essa geração Lancaster e Stillman (2011, p.95) apontavam que:

Quando chegou a vez da Geração X, a sobrevivência tornou-se a estratégia predominante. Quem se formou durante a crise econômica do começo dos anos 1990 não tinham facilidades para encontrar emprego e ouvia que sua geração seria a primeira a não se dar tão bem quanto os pais. Embora o crescimento econômico da metade até o fim daquela década e a explosão tecnológica criassem muitas oportunidades de emprego, a Geração X também era influenciada por uma tendência que os incentivava a não abrir mão do ceticismo. [...] Já que o trabalho poderia sumir a qualquer momento, era melhor não se dedicar demais. A X encontrava sentido longe do trabalho, fazendo esportes radicais, dedicando-se a hobbies, grandes viagens e passando mais tempo com amigos e familiares.

A Geração Y, por sua vez, é formada pelos jovens nascidos entre 1980 a 1999, que ingressaram no mercado de trabalho a partir dos anos 2000 e têm entre 17 e 36 anos de idade. Cresceram em tempos prósperos e, por isso, tendem a ser otimistas em relação à economia, acreditam em si mesmos e em sua capacidade de ter sucesso. Essa geração não tem problemas com a diversidade e foi a primeira criada dentro da tecnologia. Desde crianças, estão habituados com diversos tipos de mídias, telefones celulares e *internet*. São indivíduos que valorizam muito o dinheiro e querem tudo o que puderem comprar. Eles buscam o sucesso financeiro, gostam de trabalhar em equipes, mas confiam, principalmente, em si mesmos. Tendem a enfatizar valores terminais como liberdade e uma vida confortável (ROBBINS, 2013).

No que se refere à geração Y, Lipkin e Perrymore (2010) destacam que,

Devido ao tamanho dessa geração, o ambiente de trabalho está tendo que se conformar com sua ética laboral. É um verdadeiro cabo de guerra entre o velho e o novo, e o novo está começando a levar vantagem. A Geração Y está obrigando as organizações a levar a sério suas necessidades e inventar formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. Os jovens da Geração Y exigem a dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Os jovens Y querem ser reconhecidos pelo que têm a oferecer e, ao mesmo tempo, ser respeitados por sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mas não é a vida. (p. 126).

Mesmo considerando que, segundo Unglaub e Unglaub (2014), as gerações se alternam em períodos de tempo menores, em virtude da tecnologia e do acesso fácil e rápido às informações, torna-se mais difícil prever certos comportamentos. Os indivíduos das gerações X e Y possuem comportamentos semelhantes e são responsáveis por exigir da estrutura empresarial e social ações peculiares e únicas em determinado período de tempo (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANNA, 2010)

Por último, tem-se a Geração Z, formada por adolescentes que nasceram em meados dos anos 2000, e que ainda são muito jovens para serem servidores públicos. Embora não encontrados na instituição estudada, dentro do quadro de servidores, será uma geração muito mais capaz e eficiente diante das tecnologias existentes no mercado, além do acesso fácil a um número cada vez maior de informações. Essa geração é caracterizada pela letra Z, a qual se origina do termo “zapear”, ato de mudar de forma rápida, e repetidamente, o canal de televisão ou frequência de rádio, pelo controle remoto, conforme descrito por Santos Neto e Franco (2010) e Scharf, Rosa e Oliveira (2012).

Na visão de Oliveira (2010), as gerações que convivem, atualmente, manifestam influências mútuas e possuem peculiaridades fundamentais que afetam o relacionamento e provocam, em muitos casos, omissão e apatia nas gerações mais experientes, estabelecendo conflito, podendo ele ter efeitos positivos ou negativos para a instituição. Para Lombardia et al (2008) somente a aproximação por faixa etária não permite uma definição clara, pois outros fatores, como princípios comuns, vivências socioculturais e o cenário sócio-político, podem atuar também para essa diferenciação.

3 METODOLOGIA

O estudo realizou uma pesquisa de caráter quali-quantitativo. Segundo Richardson (2008), o caráter quantitativo da pesquisa pressupõe o emprego de instrumento estatístico, como base do processo de análise de um problema; enquanto o caráter qualitativo, de acordo com Triviños (1987), trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

A presente pesquisa também pode ser classificada como exploratória e descritiva, pois, objetivou oferecer uma maior familiaridade com o problema em questão e, ao mesmo tempo, descrever as características de determinada população. Além disso, foi feito uso do método de estudo de caso único (GIL, 2007), uma vez que concentrou suas observações em um *campus* do IFRN.

O universo da pesquisa envolveu, pois, servidores lotados nas Diretorias Acadêmicas do *Campus* Natal-Central, do IFRN. Esses servidores representavam um universo de **342** indivíduos (**23** técnicos administrativos e **319** docentes). Desse total, foram abordados **105** servidores, conforme descrito no quadro a seguir, lotados na Diretoria Acadêmica de Gestão e Informática (DIATINF), Diretoria Acadêmica de Indústria (DIACIN), Diretoria Acadêmica de Ciências (DIAC), Diretoria Acadêmica de Recursos Naturais (DIAREN) e Diretoria Acadêmica de Construção Civil (DIACON), respeitando uma proporção semelhante à relação entre docentes e técnicos administrativos (60/40) e aplicando um número igual de questionários aos servidores representantes das três gerações, conforme demonstra o quadro 01.

Quadro 01: Distribuição da Amostra

DIATINF	<i>Baby Boomer</i>	X	Y
Técnico- Administrativo	3	3	3

	Docentes	4	4	4
	TOTAL	21		
DIACON		<i>Baby Boomer</i>	X	Y
	Técnico- Administrativo	3	3	3
	Docentes	4	4	4
	TOTAL	21		
DIAC		<i>Baby Boomer</i>	X	Y
	Técnico- Administrativo	3	3	3
	Docentes	4	4	4
	TOTAL	21		
DIAREN		<i>Baby Boomer</i>	X	Y
	Técnico- Administrativo	3	3	3
	Docentes	4	4	4
	TOTAL	21		
DIACIN		<i>Baby Boomer</i>	X	Y
	Técnico- Administrativo	3	3	3
	Docentes	4	4	4
	TOTAL	90		

Fonte: Pesquisa (2016).

Assim, no que diz respeito à forma de coleta dos dados, foi feito uso do questionário, com questões fechadas, que permitiam a categorização dos *coortes* e questões envolvendo os aspectos dos conflitos no ambiente organizacional. Para isso foi utilizada, principalmente, uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, com a classificação entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

A coleta foi realizada entre os meses de maio e junho de 2016, com abordagens pessoais, e com um questionário *on-line*, enviado para os e-mails institucionais dos 342 servidores das diretorias em questão. Desses, retornaram 09 questionários preenchidos.

Para a abordagem qualitativa, foram realizadas três entrevistas com os diretores acadêmicos, que se disponibilizaram a participar do estudo, aqui identificados com nomes fictícios, por questões de confidencialidade: João da Silva (DIATINF) (E1), Francisco da Silva (DIACON) (E2) e José da Silva (DIAREN) (E3).

Os dados levantados por meio do questionário foram submetidos à tabulação no *software* Microsoft Excel, versão 2010, a partir do qual foram empregadas técnicas estatísticas, através de medidas descritivas de frequências. Enquanto isso, a análise dos dados coletados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, com questões abertas, foi feita através de análise de conteúdo do tipo categorial temática, buscando-se identificar unidades de significação isoláveis (temas), conforme sugestão de Bardin (1977). Esses temas foram previamente definidos e já constavam no questionário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os dados coletados na pesquisa, com os quais se pretende responder a problemática proposta: **quais as implicações da convivência profissional de indivíduos de distintas gerações no cenário de trabalho?**

Na primeira subseção serão apresentados dados relacionados ao perfil dos servidores, com informações sobre gênero, faixa etária, categoria e setor de lotação. Em seguida, são apresentados os dados relacionados, mais diretamente, ao conflito de gerações no IFRN, *campus* Natal-Central.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Em relação às informações de perfil geral, identificou-se um percentual de 76,1 % de servidores do sexo masculino, compreendendo 70 servidores, e certo equilíbrio entre o número de servidores na faixa etária de 17 a 36 anos e aqueles com mais de 56 anos de idade. Além disso, conforme característica da população pesquisa, a maior parte dos respondentes foi formada por professores, como se observa na tabela 01, a seguir.

Tabela 01 – Perfil dos respondentes

GÊNERO	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Masculino	76,1%	70
Feminino	23,9%	22
FAIXA ETÁRIA	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
De 17 a 36 Anos	34,8%	32
De 36 a 56 Anos	40,2%	37
Mais de 56 Anos	25 %	23
CATEGORIAS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Docentes	63%	58
Téc. Adm.	37%	34
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

No tocante às gerações, os representantes da geração **Y** totalizaram 34,8% dos pesquisados, o que equivale a 32 servidores com idade de 17 a 36 anos, ficando atrás da geração **X**, para a qual foram encontrados 40,2%, ou seja, 37 servidores na faixa etária de 36 a 56 anos, compreendendo, assim, o maior número de servidores com essa faixa de idade. Por último, a geração **Baby Boomer**, para a qual foram encontrados 25% dos respondentes, o que equivale a 23 servidores com mais de 56 anos. Essa última geração descrita é caracterizada,

aparentemente, por indivíduos que estão prestes a se aposentar, obtendo o menor número de servidores, nessa faixa etária, nas diretorias acadêmicas, como se percebe na tabela 02.

Segundo Zemke (2008), essa geração (*Baby Boomer*) é mais saudável, e instruída, que sua antecessora, vive mais e com qualidade, por isso tendem a se aposentar mais tarde. Por motivos variados, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo, essa é uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo. São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem através dos resultados que alcançam.

Conforme descrito na metodologia, a pesquisa compreendeu os docentes efetivos e os técnicos administrativos das cinco diretorias acadêmicas do IFRN, *campus* Natal-Central, sabendo que a proporção de docente é maior do que a de técnicos administrativos. Dos 92 respondentes obtidos pela presente pesquisa, 58 são docentes (63%) e 34, técnicos administrativos (37%), conforme tabela 01, já apresentada.

A tabela 02, a seguir, apresenta a distribuição da amostra por setor de lotação no IFRN, *campus* Natal-Central.

Tabela 02 - Distribuição da Amostra por Setor de Lotação

SETOR DE LOTAÇÃO	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
DIACIN	20,7%	19
DIAREN	19,6%	18
DIATINF	19,6%	18
DIAC	20,7%	19
DIACON	19,6%	18
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

Os respondentes são devidamente lotados nos setores acadêmicos então relacionados, tomado como destaque o equilíbrio na distribuição da amostra entre as cinco diretorias acadêmicas alvo do estudo.

4.2 CONFLITO DE GERAÇÕES NO IFRN

Para a análise do conflito de gerações, cada afirmativa do instrumento de coleta foi tabulada separadamente, para melhor compreensão, além de serem agrupadas as respostas para verificar o grau de concordância e discordância das afirmativas propostas.

Em resposta ao instrumento de pesquisa, conforme demonstra a tabela 03, perguntou-se aos respondentes se **em um ambiente de trabalho, a convivência com pessoas de diferentes gerações contribui com situações conflitantes**: 10 servidores (11,1%), concordaram totalmente com a afirmação; 41 servidores, ou 45,6%, concordaram parcialmente; 11, ou 12,2%, não concordam, nem discordam; 17 ou (18,9%) discordam parcialmente e ou discordam totalmente e 11 (12,2%) discordaram totalmente. Percebe-se um elevando percentual de servidores que concordaram com a afirmação.

Tabela 03 - Em um ambiente de trabalho, a convivência com pessoas de diferentes gerações contribui com situações conflitantes.

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	11,1%	10
Concordo Parcialmente	45,6%	41
Não Concordo, Nem Discordo	12,2%	11
Discordo Parcialmente	18,9%	17
Discordo Totalmente	12,2%	11
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

Analisando as entrevistas com os diretores administrativos, observou-se divergências quanto as respostas: o diretor acadêmico da DIATINF (E1) concorda totalmente ao afirmar: “Aqui você tem mais de sessenta pessoas - só de professores são mais de sessenta, fora os técnicos administrativos. Você vai ter problemas de relacionamento”. O diretor da DIACON (E2), por sua vez, discorda desta afirmativa, quando ressalta que “o grande impacto que tem é em relação a tecnologias novas; com convivência no dia a dia, não vejo problema”.

Segundo o diretor da DIAREN (E3):

(...) geralmente essa convivência com diferentes gerações não implica dizer que pessoas mais jovens ou mais velhas tenham problemas de relacionamento; o que nós temos hoje são pessoas que dão trabalho justamente em função de não saberem conviver em ambientes de trabalho coletivo. (ENTREVISTA, 2016)

Assim sendo, percebe-se que os respondentes têm problemas com relacionamento interpessoal e há existência de situações conflitantes em seu ambiente de trabalho. Robbins, Judge e Sobral (2011), sobre contexto semelhante, afirmam que um nível moderado de Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX. v. 15, n. 1, 2017. ISSN: 2237 – 8685. Paper avaliado pelo sistema blind review, recebido em 18 de Julho de 2017; aprovado em 30 de Agosto de 2017.

conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz. Estes são construtivos quando exercem o poder de melhoria, estimulam a criatividade e as inovações, encorajam os envolvidos a buscarem novos métodos e fornecem meios de manifestações construtivas essenciais, desafiando o *status quo*, ou seja, o estado em que a organização se encontrara antes, podendo ainda melhorar a qualidade das decisões a partir do momento que permite a exposição e a consideração de ideias diversas, muitas das vezes não divulgadas ou pouco defendidas, incrementando com isso a diversidade e qualidade das metas e atividades.

A questão seguinte indagou se **o respondente já teve conflitos com colegas de trabalho do Instituto, causados pela grande diferença de idade**. A maioria discordou que em no ambiente de trabalho ocorram conflitos pela diferença de idade.

Em relação a este ponto, conforme demonstra a tabela 04, 59 servidores, ou 64,1%, responderam que discordavam totalmente, pois a diferença de idade, excetuando discentes, até então, não tem sido fator gerador de conflito no local de trabalho. Destaca-se que os dados obtidos nessa questão contradizem o senso comum ao mostrar que a diferença de idade não é, por si só, um fator gerador de conflitos no ambiente de trabalho.

Tabela 04 - Já tive conflitos com colegas de trabalho do Instituto causados pela grande diferença de idade

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	1,1%	1
Concordo Parcialmente	5,4%	5
Não Concordo, Nem Discordo	13%	12
Discordo Parcialmente	16,3%	15
Discordo Totalmente	64,1%	59
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

Nas entrevistas, o E1 respondeu que: “entre funcionários não existe conflito relacionado à idade. Esse conflito existe é em sala de aula, onde o aluno, por ter informações a mais, subestima o docente, tendo o mesmo que tomar uma posição a altura”.

Em seguida, questionou-se os servidores se **o fato de um indivíduo ser mais velho interfere em sua capacidade de produção**. Constata-se, nesta perspectiva, que 50 respondentes, ou 54,3%, discordaram totalmente da afirmativa proposta, 28, ou 30,4% dos

respondentes, discordaram parcialmente com esta afirmativa. Apenas sete, ou 7,6%, nem concorda nem discorda e outros sete, concordam total ou parcialmente, conforme tabela 05.

Tabela 05 - Acredito que o fato de um indivíduo ser mais velho interfere na capacidade de produção

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	4,3%	4
Concordo Parcialmente	3,3%	3
Não Concordo, Nem Discordo	7,6%	7
Discordo Parcialmente	30,4%	28
Discordo Totalmente	54,3%	50
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

A partir dos dados levantados, mediante entrevistas, tem-se que o E2 apresentou a seguinte resposta, para a indagação descrita no parágrafo anterior: “de jeito nenhum! Se nós pegarmos professores antigos, tipo eu, tenho vinte e oito anos de casa, e tenho o mesmo vigor de que eu entrei”. Analisando esta questão, a pesquisa não identifica interferência da idade na capacidade de produção, pois, independentemente da idade, os respondentes julgam deter a competência e o compromisso com relação a função adquirida no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, os mais velhos também se esforçam para acompanhar a evolução do trabalho, sabendo que não pode se acomodar, pois, assim como as coisas mudam, ele possui contato com alunos/servidores de diferentes idades e tem que saber como se relacionar com cada um deles, e isso é de fundamental importância em um ambiente organizacional.

A pesquisa também questionou, aos servidores do IFRN, se **a falta de maturidade pessoal/profissional é fonte de conflito no ambiente de trabalho**. Do total dos respondentes, houve certo equilíbrio entre aqueles que discordavam afirmação, cerca de 39%; e, aqueles que concordavam, cerca de 38%, como se nota na tabela 06 a seguir.

Tabela 06 - A falta de maturidade pessoal/profissional é fonte de conflito no meu ambiente de trabalho

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	12%	11
Concordo Parcialmente	26,1%	24
Não Concordo, Nem Discordo	22,8%	21

Discordo Parcialmente	10,9%	10
Discordo Totalmente	28,3%	26
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa 2016.

Percebe-se, com as respostas, que não há como afirmar que é a falta de maturidade pessoal ou profissional que gera conflito no ambiente de trabalho estudado. Os diretores entrevistados corroboram a opinião dos concordantes, quanto ao fato de a ausência de maturidade profissional e pessoal ser um fator gerador de conflito.

O entrevistado E2, por exemplo, afirmou que em sua diretoria acadêmica: “a falta de maturidade é uma fonte de conflito, mas não pra mim. Não pra gente aqui, que a gente não tem esse problema.”. Já, segundo o entrevistado E3:

Há falta realmente de profissionalismo de comprometimento, a parte de relações interpessoais. (...). Essa maturidade hoje é um grande problema do mundo, das empresas, nos institutos, é esse relacionamento que a gente praticamente todo dia vê conflitos e por besteira. (ENTREVISTA, 2016)

Perguntou-se também se **a facilidade/dificuldade com a tecnologia, em geral, é fonte de conflito no ambiente de trabalho**. Mesmo existindo aspirações divergentes, a maior parte dos respondentes, cerca de 59%, discordou da afirmação, e não vê na tecnologia um motivo para geração de conflito no ambiente de trabalho, conforme descrito na tabela 07.

Tabela 07 - A facilidade/dificuldade com a tecnologia em geral é fonte de conflito no meu ambiente de trabalho

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	5,4%	5
Concordo Parcialmente	18,5%	17
Não Concordo, Nem Discordo	16,3%	15
Discordo Parcialmente	25%	23
Discordo Totalmente	34,8%	32
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

As percepções descritas na tabela anterior vão de encontro às afirmações de Mcshane e Von Glinow (2014), que alegam que indivíduos mais jovens e mais velhos têm necessidades, anseios e desempenhos diferentes no ambiente de trabalho, e isso, às vezes, produz preferências e ações conflitantes, dividindo opiniões. Essas diferenças, segundo o autor, ocorrem porque os funcionários desenvolvem identidades sociais em torno de avanços Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX. v. 15, n. 1, 2017. ISSN: 2237 – 8685. Paper avaliado pelo sistema blind review, recebido em 18 de Julho de 2017; aprovado em 30 de Agosto de 2017.

tecnológicos e outros eventos sociais fundamentais, exclusivos de suas épocas, e influencia o convívio nas organizações.

Dentro desse contexto, o E2 ressaltou em entrevista que:

(...) Eu não diria que a tecnologia seria uma fonte de conflito acho que a tecnologia, é. Existem diferenças como disse. Talvez para mexer em um programa de computador para uma pessoa de 65 anos seja mais difícil, mas não sei se isso gera conflito, tá? Eu discordo. Porque ela não gera conflito. (ENTREVISTA, 2016)

Já para o entrevistado E3:

(...) Não! Não existe esse conflito. O que existe é que às vezes é talvez a gente saber menos manusear *Microsoft* específico da área, dos que estão chegando, que tão chegando com essa tecnologia, ele já sabe, já facilita, já facilitador. Mas isso enfim, não tem conflito não; não gera. Eles ajudam, eles contribuem, é até positivo; por isso que eu discordo. (ENTREVISTA, 2016).

A respeito do conflito de gerações no IFRN, buscou-se identificar se **os respondentes concordam que trabalham com indivíduos de diferentes gerações**. A quase totalidade dos participantes do estudo, 83 servidores, ou 90,2%, concordou totalmente com a afirmação, conforme demonstra tabela 08.

Tabela 08 - No Instituto trabalho com indivíduos de gerações diferentes

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	90,2%	83
Concordo Parcialmente	8,7%	8
Não Concordo, Nem Discordo	0%	0
Discordo Parcialmente	0%	0
Discordo Totalmente	1,1%	1
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

Sobre a afirmação contida na tabela anterior, o entrevistado E2 confirmou essa informação ao ressaltar: “trabalho com vários tipos de pessoas, tanto professores, técnicos administrativos, como discentes; isso é bom, pois enriquece a nossa instituição”.

Esse cenário foi descrito por Oliveira (2010), quando destaca que diferentes gerações convivem mutuamente, em números significativos e de forma consciente, interferindo e transformando a realidade, o que parece ocorrer no IFRN, como se observou na tabela 08.

Em seguida, questionou-se se os servidores **acreditam que trabalhar com colegas de diferentes gerações é uma fonte de aprendizado**. Nesta análise, constata-se que 66

Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX. v. 15, n. 1, 2017. ISSN: 2237 – 8685. Paper avaliado pelo sistema blind review, recebido em 18 de Julho de 2017; aprovado em 30 de Agosto de 2017.

servidores respondentes, ou 71,7%, conforme tabela 09, concordam totalmente com McShane e Von Glinow (2014), pois eles acreditam que trabalhar com colegas de diferentes gerações contribui para uma rica fonte de aprendizado.

Tabela 09 - Acredito que trabalhar com colegas de diferentes gerações é uma fonte de aprendizado

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	71,7%	66
Concordo Parcialmente	23,9%	22
Não Concordo, Nem Discordo	4,3%	4
Discordo Parcialmente	0%	0
Discordo Totalmente	0%	0
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

Sobre o fato de trabalhar com colegas de diferentes gerações ser uma fonte de aprendizado, o entrevistado E1 corroborou os dados quantitativos obtidos, quando fez a seguinte afirmação:

Com certeza esse pessoal que está chegando, novo principalmente na era da informatização, vem outro diferencial para a gente que é mais antigo. Hoje os meninos todos sabem fazer tudo; então, para a gente facilita, que a gente, muitas das vezes pega até essas pessoas para nos ajudar. (ENTREVISTA, 2016)

Por último, foi verificado ser os respondentes **acreditavam que era positivo ter, como chefe, um indivíduo mais velho**. Percebeu-se que 25 servidores, ou 27,2%, não concordam, nem discordam desta afirmativa, enquanto outros 24 respondentes, ou 26,1%, concordam parcialmente, e 20, ou 21,7%, concordam totalmente com essa afirmativa. Por outro lado, apenas 6, ou 6,5%, respondentes discordam parcialmente e, concluindo, 17 respondentes, ou 18,5%, discordam totalmente, como mostra a tabela 10, a seguir.

Tabela 10 - Acredito ser positivo ter como chefe um indivíduo mais velho que eu

VARIÁVEIS	PORCENTAGEM	RESPONDENTES
Concordo Totalmente	21,7%	20
Concordo Parcialmente	26,1%	24
Não Concordo, Nem Discordo	27,2%	25

Discordo Parcialmente	6,5%	6
Discordo Totalmente	18,5%	17
TOTAL GERAL	100%	92

Fonte: Pesquisa (2016).

Essa foi a da questão com maior percentual de indivíduos que não concordavam nem discordavam da afirmação. Segundo os respondentes, independentemente de terem, como chefe, indivíduos mais novos ou mais velhos, a competência e a capacidade de cada um fazem a diferença em um ambiente de trabalho. Esse contexto se opõe àquele descrito por Oliveira (2010). Segundo o autor, trabalhar com profissionais mais experientes ajuda a orientar os profissionais mais novos quando precisam, pois, os mesmos têm dificuldade em se relacionar, possuem grande desejo de crescer profissionalmente com a organização e, para isso, contam com a colaboração de profissionais mais experientes, ou seja, de outras gerações.

Em respostas às entrevistas realizadas nas diretorias acadêmicas o entrevistado E3 afirmou: “não concordo nem discordo em relação à idade para chefe; acho indiferente. Pode ser um chefe mais velho ou um chefe mais novo o que importa é a competência”. Já para o entrevistado E2:

(...) acho que idade não difere; o que define são as pessoas, é o comportamento da pessoa; o dia-a-dia da pessoa; o compromisso que ele tem institucional com ele, com os colegas de trabalho, com os alunos; esse amor. É isso que faz a diferença, independe de idade. (ENTREVISTA, 2016)

Nesse caso, analisando o que os diretores acadêmicos argumentaram, o E3 refere-se que o importante não é a idade e sim a competência, já o segundo diretor, diz que o importante é o compromisso. Considerando que o E2, pertence à geração X, a competência é algo fundamental, tanto para a mais novo quanto para o mais velho. Com relação ao E3, que é da geração *Baby Boomer*, o que importa é o compromisso, além do fato de ressaltar que “muitos jovens buscam oportunidades, estão trabalhando e, ao surgir algo melhor, eles não se constroem em realizar novo concurso e partir para uma nova empreitada.”.

Assim, após apresentados os principais resultados obtidos a partir do presente estudo, seguem as considerações finais, as limitações encontradas durante a realização da pesquisa, assim como sugestões e proposições de estudos futuros.

5 CONCLUSÃO

A expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, na qual está o IFRN, tem proporcionado a inserção de pessoas de diferentes gerações no espaço organizacional. Apesar de a convivência entre esses indivíduos proporcionar a troca de experiências, o aprendizado mútuo e o enriquecimento do ambiente organizacional, também pode favorecer o surgimento de conflitos. Assim, o estudo ora apresentado teve como objetivo analisar as implicações da convivência profissional de indivíduos de distintas gerações na possível geração de conflitos no ambiente de trabalho.

Foi percebido, de acordo com os respondentes, que, na organização estudada, convive-se com gerações diferentes e possui-se bom relacionamento interpessoal, sem situações conflitantes relevantes em seu ambiente de trabalho, mesmo os servidores achando que essas coortes podem gerar conflitos.

Também se observou que a questão da idade não é um elemento tão relevante na questão da formação dos conflitos. Segundo os respondentes, o que prevalece é a capacidade e a competência.

Portanto, de acordo com a análise geral dos resultados deste estudo, foi possível constatar, tanto pelos questionários quanto pelas entrevistas, que existe o conflito de gerações, embora não sendo um fator preponderante para o desempenho da Instituição, levando-nos a concluir que, na instituição estudada, há diferentes gerações trabalhando juntas, mas, a questão da idade não foi responsável direta por uma parcela relevante dos conflitos na organização, diferentemente do que reza outros estudos da literatura mencionados na análise dos resultados.

Como proposição de estudos futuros recomenda-se a realização de novos estudos nos *campi* do interior do estado do Rio Grande do Norte, que possuem uma média de idade dos servidores mais baixa que no *campus* Natal-Central. Propõe-se, também, realizar estudo comparativo com outros Institutos, universidades ou com outros órgãos públicos, a fim de detectar se os resultados alcançados caracterizam uma situação pontual ou corresponde à realidade mais ampla.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977.

Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX. v. 15, n. 1, 2017. ISSN: 2237 – 8685. Paper avaliado pelo sistema blind review, recebido em 18 de Julho de 2017; aprovado em 30 de Agosto de 2017.

BARROS, Myriam Lins de. **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BERG, Ernest Arthur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD**: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BURBRIDGE, R.Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de Conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAVAZOTTE, F; LEMOS, A.H.C.; VIANNA, M. D. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? **Anais... XXXIV EnANPAD**. 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o Capital Humano das organizações. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

KLIE, L. **Talking about my generation**: generation vs. stuck in the middle. Customer Relationship Management, p. 24-29, fev., 2012.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April. **A geração y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación**. DI-753, 2008.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Aná. Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, abr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312007000200009&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 16 out. 2017.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

ROBBINS, S. P. **The truth about managing people**. 3 ed. New Jersey: Pearson Education, 2013.

_____; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática** no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHREIBER Dusan. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS NETO, Elydio; FRANCO, Edgar Silveira. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de Educação do Cogeime**. v. 19, n. 36, p. 9-25, 2010.

SCHARF, Edson Roberto; ROSA, Célio Paulo; OLIVEIRA, Denise. Os hábitos de consumo das gerações y e z: a dimensão ambiental nos contextos familiar e escolar. **Contextus**, v. 10, n. 1, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

TULGAN, Bruce. **Now Playing: Coaching Generation Y**. Disponível em: <<http://www.modavox.com/voiceAmerica/vpisode.aspx?aid=38209>>. Acesso em: 21 fev. 2013.

UNGLAUB, Eliel; UNGLAUB, Delton Lehr. Conflito geracional: a influência das gerações no ambiente corporativo. **Acta Científica**, v. 21, n. 3, p. 99-107, 2014.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEMKE, R. O. **Respeito às Gerações**. Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.