

É para Copiar, Professor? Dilemas na Relação Professor-Aluno

Professor, is it to copy? Dilemmas in the Relationship Professor-Student

Marcelle Afonso Chaves Sodré

Eliabe Afonso de Sousa

Flávio Chaves Sodré

RESUMO

O caso proposto tem como objetivo discutir um dilema existente na tomada de decisão de um gestor acadêmico no ambiente universitário diante de um conflito entre um professor e suas turmas. Desde o primeiro dia de aula, a turma já solicita a coordenação do curso a retirada do professor por ser muito velho, com aspecto de cansado e metodologia de ensino ultrapassada. Por sua vez, o docente alega que os alunos são muito desinteressados, negavam-se a copiar o que estava no quadro, só tiravam fotos, usavam o celular constantemente em sala e não tinham paciência para explicações mais teóricas, porém necessárias para uma análise sistêmica exigida na sua disciplina. Devido ao contexto organizacional, o afastamento do professor da disciplina impele a sua demissão, mesmo com 37 anos de experiência na docência e relevante histórico de atuação no mercado. Essa tomada de decisão precisa ser feita pela coordenadora do curso para nortear o gerenciamento do conflito e o seu êxito, mas muitos aspectos precisam ser considerados e o prazo é curto. O caso é embasado nos conhecimentos teóricos sobre administração de conflitos e o conflito de gerações, perpassando o eixo teórico sobre temáticas importantes que o contexto do caso requer como metodologias de ensino e aprendizagem e os desafios do mercado de trabalho para a terceira idade. A utilização do caso é recomendada em cursos de pós-graduação lato sensu e graduação da área de gestão, em disciplinas como Gestão de Pessoas, Administração de Conflitos, Competências Gerenciais, Treinamento e Desenvolvimento, mas também permite seu desenvolvimento nas áreas de educação.

Palavras-chave: Administração de conflito. Metodologias ativas. Terceira idade.

Recebido em: 09/06/2024
Aprovado em: 10/12/2024

ABSTRACT

The proposed case aims to discuss a dilemma that exists in the decision-making process of an academic manager in a university environment when faced with a conflict between a professor and his classes. From the first day of class, the class has been asking the course coordinator to remove the professor because he is too old, looks tired, and uses outdated teach-

Marcelle Afonso Chaves Sodré 
marcelle.sodre@ifpb.edu.br
Doutorado
UFPB
Sousa / PB – Brasil

Eliabe Afonso de Sousa 
eliabe.afonso@gmail.com
Mestrado
Universidade Potiguar (UnP)
Cajazeiras / PB – Brasil

Flávio Chaves Sodré 
flaviosodre.adv@hotmail.com
Especialista
Faculdade Legale
Campina Grande / PB – Brasil

ABSTRACT

ing methods. In turn, the professor claims that the students are very uninterested, refuse to copy what is on the board, only take photos, constantly use their cell phones in class, and have no patience for more theoretical explanations, which are necessary for a systemic analysis required in his discipline. Due to the organizational context, the professor's removal from the discipline leads to his dismissal, even with 37 years of teaching experience and a relevant history of working in the market. This decision needs to be made by the course coordinator to guide the management of the conflict and its success, but many aspects need to be considered and the deadline is short. The case is based on theoretical knowledge about conflict management and generational conflict, covering the theoretical axis of important themes that the context of the case requires, such as teaching and learning methodologies and the challenges of the job market for senior citizens. The use of the case is recommended in *lato sensu* postgraduate and undergraduate courses in the area of management, in subjects such as People Management, Conflict Management, Management Skills, Training and Development, but it also allows its development in the areas of education.

Keywords: Conflict management. Active methodologies. Third Age

Introdução

No ambiente universitário é comum que na relação professor-aluno ocorram algumas insatisfações durante o semestre letivo, as quais são naturalmente manifestadas para a coordenação, que pela delegação da sua função, é responsável em gerenciar esses conflitos e buscar aperfeiçoamento contínuo desses processos.

No entanto, o que a gestora do curso de bacharelado em administração Michelle Xavier não esperava era lidar com um conflito como esse já no primeiro dia de aula, no início do semestre de 2023. Para sua surpresa, antes do término da aula, Eduarda Galdino, a representante da turma, estava em sua sala, requerendo, em nome de todos os alunos, a substituição do professor Antenor Braga. Ela alegou que os alunos não aprovaram o docente da disciplina de administração financeira por ser muito velho, com aspecto de cansado e metodologia de ensino ultrapassada.

Consciente de que o professor envolvido no conflito tinha 76 anos e havia se recuperado recentemente de um Acidente Vascular Cerebral (AVC), mas ao mesmo tempo ponderando que esse profissional possuía mais de 37 anos de experiência

na docência e relevante histórico de atuação no mercado de finanças, a coordenadora do curso percebeu que precisava de mais tempo para compreender melhor o que de fato estava causando aquele impasse.

Ao questionar Eduarda Galdino sobre o que já havia sido ministrado pelo professor, a aluna informou que ele apenas apresentou seu plano de ensino e conversou com a turma. Em seguida, acrescentou: — *Ele parece ser nosso avô, escreve tudo no quadro, muito formal e nem sabia como ligar o Datashow da sala. Já devia estar aposentado!*

Ao ouvi-la, Michelle já percebe que o caso não será nada fácil e sabe que uma gestão de conflitos bem sucedida começa por dialogar com todas as partes envolvidas, seguido de um alinhamento profissional às diretrizes da organização. Nesse caso, tratava-se de um centro universitário privado, com conceito máximo do Ministério da Educação na sua avaliação institucional, presente no mercado há 22 anos, com um posicionamento de qualidade no ensino e credibilidade reconhecidos pelo público.

COM A TURMA

Na semana seguinte, a coordenadora Michelle decidiu conversar com a turma para tentar compreender melhor a insatisfação e a percepção dos alunos sobre a situação. Alguns alunos se manifestaram em nome da turma, como foi o caso do jovem Marco Túlio, que disse: — *É preciso entender que dessa forma nem temos estímulo para assistir aula. Ele parece cansado, passou um monte de leitura, só teoria para estudar e a gente precisa anotar tudo no caderno.*

Em seguida, a aluna Clara Diniz também reclamou que ele falou o tempo todo sobre as regras e os prazos na disciplina e pouco sobre algum conteúdo interessante. Por fim, como representante, Eduarda ratificou que a turma continuava descontente com o professor, que ele inclusive demonstrava um certo desconforto com o uso de celulares durante a sua aula e era muito tradicional na forma de ensinar.

Enquanto os alunos expressavam-se, Michelle lembrava das suas últimas leituras que coincidentemente falavam que o método de ensino tradicional centrado na transmissão de conhecimento do professor fazia muito mais sentido quando o acesso à informação era limitado ou mais difícil. Os textos também acrescentavam o quanto os avanços tecnológicos e a Internet propiciam a integração de todos os

espaços e tempos, acesso rápido e amplo as mais diversas fontes de informação, além de uma aprendizagem que interliga o mundo físico e digital. Com isso, a educação está num impasse diante de tantas mudanças no perfil do aluno, do acesso à informação e das tecnologias disponíveis, buscando descobrir como desenvolver metodologias de ensino e aprendizagem que correspondam com esse novo cenário e seus protagonistas. Todo esse conhecimento adquirido nas leituras muito lhe servia naquele momento, pensava a coordenadora.

Além disso, Michelle sabia que o período pandêmico da Covid-19 intensificou o uso de ferramentas digitais e aulas virtuais, já que foram integrados ao processo de formação, impelido pelo contexto educacional da ocasião. Posteriormente, isso gerou a adesão continuada de alunos e professores a diversas tecnologias, como o uso de arquivos em nuvem, pastas compartilhadas, recursos didáticos audiovisuais, gamificação virtual, entre outros. Todavia, Michelle era ciente que nenhuma das atuais propostas educacionais descartam por completo os métodos tradicionais de ensino, muito pelo contrário, propõem incrementos e complementos, mas nunca seu descarte completo, a fim de apresentar os conteúdos de forma motivadora e significativa.

Após ouvir os relatos, a coordenadora aproveitou para expor as várias qualidades do currículo do professor em questão, destacando a larga experiência profissional na mesma área que lecionava, tendo ocupado cargos relevantes ao longo de sua carreira, como coordenador do Programa Estadual de Privatização, coordenador do Comitê Gestor do Programa de Arranjos Produtivos Locais e de membro do Conselho da Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão da Paraíba, e que ele nunca tinha obtido tamanha resistência em uma turma.

Diante desses argumentos, Michelle pediu que a representante, juntamente com a turma, acalmasse os ânimos e tivesse um pouco mais de paciência para avaliar melhor o professor em suas futuras aulas, o que foi acatado por todos. No entanto, sua experiência como coordenadora atinava para três aspectos: que o problema não cessaria, que ela também precisava ouvir o professor sobre a impressão da turma e que, provavelmente, estaria diante de um conflito de gerações.

Afinal, Michelle sabia que o conceito de gerações não envolve apenas pessoas da mesma idade, mas também todas as que foram modeladas por uma determinada época, submetidas ao mesmo tipo de influência educacional, política e

cultural. Assim, as gerações diferenciam-se não só pelo período de nascimento, mas principalmente pelos fatos e experiências que determinam seus valores e concepções de vida desde muito cedo. No final, a convivência entre essas gerações proporciona uma relação de aprendizado ou de rejeição e o entendimento da peculiaridade de cada uma é a chave para facilitar essas relações interpessoais e o desenvolvimento humano de forma salutar.

Ademais, acredita-se que devido aos intensos avanços tecnológicos já se possa pensar em uma nova geração a cada dez anos. Consequentemente, a importância de compreender as distinções entre as gerações é crescente, já que cada vez mais rápidas várias gerações conviverão ao mesmo tempo no mercado de trabalho e a coordenadora desejava levar tudo isso em consideração para resolver o caso.

COM O PROFESSOR

Passada mais uma semana, em reunião marcada pela coordenação, o professor Antenor Braga, que chegou com antecedência e foi supersolícito ao pedido, alegou que a turma era muito desinteressada, negavam-se a copiar o que estava no quadro, só tiravam fotos, usavam o celular constantemente em sala, resistiam aos vistos que ele fazia diretamente no caderno dos alunos durante a correção dos exercícios em sala e não tinham paciência para explicações mais teóricas, porém necessárias para a análise sistêmica da vida financeira de uma empresa, como exigia a sua disciplina de Administração Financeira.

O experiente professor também fez questão de enfatizar a importância de suas escolhas metodológicas para a estruturação da disciplina e afirmou: — *As aulas teóricas são as mais adequadas para fornecer uma base sólida de conceitos essenciais, como fluxo de caixa, risco e retorno. Elas estruturam o conhecimento de forma sistemática, contextualizam teorias financeiras históricas, promovem habilidades de estudo autônomo e favorecem debates que enriquecem a aprendizagem, enfim é uma importante base para a resolução posterior de problemas financeiros complexos e desafios práticos.* A coordenadora não teve como discordar.

Quando um professor não corresponde às expectativas da turma, em muitos casos é substituído, inclusive com a própria anuência dele. Entretanto esse caso era diferente, a coordenação sabia que não tinha ninguém em sua equipe que pudesse substituir à altura todo o currículo do professor Antenor. E a situação era ainda mais

delicada, pois como o professor estava vinculado apenas a esta atividade na organização, sua substituição levaria a sua demissão, embora a organização mantivesse reconhecidamente longos vínculos de trabalho em seu modelo de gestão, possuindo inclusive relevante número de funcionários vinculados desde a abertura da empresa. De modo que essa característica era externalizada por muitos colaboradores como um dos motivos de promover o bom clima organizacional da empresa.

Com os valores e cultura organizacional internalizados, Michelle inquietou-se a pensar como resolver aquela situação, preservando o emprego do professor e não negligenciando o reconhecimento de tantos anos de contribuição na docência e na sua área de atuação. Sem negar também a possível dificuldade que uma pessoa idosa teria para reinserção no mercado ao mesmo tempo que se cobrava em atender as expectativas dos alunos, afinal era um comprometimento da função que exercia.

Como parte da tentativa da coordenação para resolver o problema, o professor aceitou o convite e participou dedicadamente de um treinamento de metodologias ativas, obteve constantes feedbacks sobre a avaliação dos seus discentes e uma professora da área, bem mais nova e no seu primeiro emprego, foi convidada para troca de experiências didáticas e planejamento de aula em parceria com Antenor. Simultaneamente, a turma foi acompanhada de perto pelo setor de apoio psicopedagógico da instituição.

Nenhuma dessas medidas foi suficiente para mitigar a insatisfação dos alunos. O professor, embora notoriamente se esforçasse, não conseguia dominar a contento os meios tecnológicos disponíveis na sala de aula e nem confortavelmente utilizar métodos mais contemporâneos ou aplicar ferramentas interativas (Kahoot!, Mentimeter, Padlet etc.) em sua disciplina.

NA LOUSA

A população brasileira está envelhecendo. O Brasil tinha cerca de 24 milhões de pessoas com mais de 60 anos em 2015 e até 2050, são previstos 64 milhões de brasileiros na velhice. “Nós seremos um país tão velho como o país mais velho do mundo, o Japão. Esse é o futuro que nos espera em trinta anos”, foi o alerta de Alexandre Kalache, presidente do Centro Internacional da Longevidade Brasil, em entrevista para matéria “População brasileira envelhece e cria desafio para a saúde pública”, da Revista Exame.

Em 2024, conforme indicado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de brasileiros ativos no mercado de trabalho com 60 anos ou mais chegou a 8 milhões, quase o dobro dos 4,9 milhões registrados em 2012, demonstrando um crescimento significativo em um período pouco superior a uma década. Esse aumento é atribuído ao envelhecimento da população e à reforma da Previdência, que instituiu uma idade mínima mais elevada para aposentadoria. Entretanto, a predominância de funções de baixa qualificação dentre esses trabalhadores, aliada a uma elevada taxa de informalidade de 53,5%, sugere que, apesar da maior participação no mercado, muitos ainda operam em condições vulneráveis e sem reconhecimento formal (AGÊNCIA BRASIL, 2019).

É sabido também que a ocupação profissional atrelada à ideia de satisfação e realização pessoal é benéfica para os idosos, pois a função exercida cotidianamente melhora o engajamento e a autoestima, que são essenciais para um envelhecimento saudável e ativo, porém a baixa taxa de contratação pelas empresas, resistência e falta de acolhimento das gerações mais novas ou falta de apoio familiar são alguns dos desafios enfrentados pelos mais velhos. Esse cenário pode ser ainda mais hostil para os profissionais entre 50 e 64 anos que nem trabalham nem estão aposentados, de acordo com informações apresentadas no site Administradores (2019).

A Pesquisa de Diversidade Geracional 2024, conduzida pela PwC Brasil em colaboração com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), abrangeu profissionais de 117 empresas e foi realizada em duas etapas: uma fase quantitativa com a participação de 93 empresas e uma fase qualitativa, que incluiu entrevistas com gestores, além de cinco grupos focais com colaboradores. Os dados obtidos revelam que 65% das empresas ainda não implementaram iniciativas para promover a inclusão geracional e que 86% carecem de planos de carreira para profissionais com mais de 40 anos.

Em contrapartida, 95% dos participantes da pesquisa reconhecem que a valorização da diversidade geracional favorece o engajamento, a inovação e fortalece a cultura organizacional. Os resultados finais apontam que, com o envelhecimento populacional, as práticas intergeracionais são urgentes e uma estratégia essencial para a longevidade e relevância das organizações (PWC BRASIL, 2024).

HORA DO INTERVALO

O semestre letivo continuava em curso, mas o professor permanecia na disciplina por insistência da coordenadora, que decidiu acreditar que com a capacitação ofertada e pelo próprio decorrer das aulas, a relação aluno-professor sofreria os ajustes necessários mesmo com alguns descontentamentos.

À noite, enquanto lanchava na área de convivência do centro universitário, a coordenadora aproveitava aquele momento para refletir sobre o que fazer com a situação do professor Antenor, já que o período letivo acabaria em breve e com certeza um posicionamento mais efetivo de sua parte seria inevitável.

Michelle fitou seus olhos em Eduarda, a representante de turma, que se aproximava do local. Como sempre manteve um relacionamento cordial com os estudantes, as duas naturalmente acabaram lanchando juntas e atraindo outros alunos. Por que não? Pensou Michelle quando decidiu conversar novamente com os alunos sobre a insatisfação com o professor Antenor mesmo sabendo que corria o risco de também ser bastante criticada pela sua decisão, até aquele momento, de mantê-lo na disciplina. Assim, a coordenadora resgatou em mente todas as táticas para resolução de conflitos e negociação ensinadas em sala e sutilmente puxou o assunto:

— *A conversa está boa, mas me digam uma coisa. Depois de todo esse tempo e sabendo da grande experiência profissional que tem o professor Antenor, acredito que ele possui pontos positivos como professor, não é? Vocês conseguiriam perceber algum?*

— *O professor se esforçou muito esse semestre para tentar melhorar, porém as aulas continuam muito monótonas, mas preciso dizer que ele fez algumas planilhas muito bem elaboradas sobre controle financeiro, ponto de equilíbrio, custos fixos e variáveis, arquivos fantásticos para turma. Inclusive fiz questão de salvá-las em meu drive porque tenho certeza de que irão me ajudar muito na vida profissional e já estou utilizando no trabalho,* prontificou-se em falar, Alan, aluno do turno da manhã, que por ocasião estava no centro universitário naquele horário, comemorando entre amigos seus vinte e poucos anos.

— *Reconheço que não foi legal a atitude de reclamar já no primeiro dia, mas a questão é que estávamos certos. Já se passaram a maioria das aulas e praticamente todos perdemos o interesse em aprender a disciplina. Estamos agora só preocupados em não reprovar,* afirmou uma aluna da noite.

— *Ele não tem mais idade para estar em sala de aula. Ele sabe muito, mas a forma como ensina é muito ultrapassada e exigente. Estamos cansados do dia de trabalho e essa correria de vida que nunca acaba, então queremos que o professor facilite nosso aprendizado e não complique ainda mais,* respondeu altivamente o aluno Sérgio.

Aproveitando as colocações feitas e o clima amistoso com os alunos, a coordenadora aproveitou e emendou mais um assunto:

— *Vocês precisam entender também que na disciplina de administração financeira, em alguns momentos, é necessário a adoção de leitura e exposição tradicional do assunto. Afinal as metodologias precisam acompanhar os objetivos pretendidos. Cada área de conhecimento tem suas particularidades e não podemos compará-la com o Marketing, por exemplo.*

Alba Luz, aluna muito presente e ativa no curso, fez questão de tecer seus comentários em seguida:

— *O professor é rigoroso sim e talvez se não fosse, não faríamos tão diligentemente os exercícios financeiros. Só que há momentos onde ficamos desestimulados, não compreendemos o conteúdo e ainda pressionados pelas atividades. Essa situação, na verdade, me fez pensar muito se eu estava avaliando o professor apenas como uma aluna ou já não era hora de pensar também como uma gestora. Afinal esse é o curso que fazemos, não é?! Quando estiver em uma empresa vou demitir as pessoas pelas fragilidades de sua idade? Achei importante pensar sobre isso, pois os conhecimentos que aprendemos na disciplina de Gestão de pessoas também são válidos.*

E assim os alunos foram lembrando dos conhecimentos adquiridos nas aulas, onde os investimentos e a política de gestão de pessoas referentes às práticas de desenvolvimento de pessoal (capacitação, treinamento, reciclagem profissional) e de retenção de funcionários (salário, benefícios, reconhecimento) em uma empresa apresentavam relação positiva com os resultados da organização e a performance de seus colaboradores.

Inclusive, lembraram que em relação à demissão, quanto maior a qualificação do profissional, maiores serão os custos para o empregador, não apenas financeiro, mas também deve ser levado em conta que o conhecimento acumulado da empresa se reduzirá, tendo em vista que um novo contratado não virá imediatamente com

a mesma experiência e alinhamento com a cultura organizacional. Em contraponto, outros estudos lidos também consideravam que taxas muito baixas de rotatividade podem causar estagnação da força de trabalho e resistência a novas ideias e aprendizados, enquanto novos funcionários estimulam um ambiente de inovação, cooperação e pode trazer ganhos no longo prazo.

Todos que estavam naquela roda de conversa ficaram pensativos sobre as colocações feitas por Alba e os conhecimentos lembrados. Então, a hora do intervalo acabou, os alunos foram para suas salas e Michelle ficou lá, processando tudo que ouviu dos seus alunos, porque não dizer dos seus clientes.

Ao mesmo tempo, ela pensava na repercussão negativa que a possível demissão poderia causar a imagem da empresa e ao seu clima organizacional, caso fosse entendida como uma prática de etarismo, termo que define a discriminação e preconceito baseados na idade. Sem falar no considerável custo contábil que envolve o desligamento de um funcionário tão antigo, o que iria requerer a anuência de outros chefes de setores do centro universitário. E é sobre isso! Brincou Michelle com a expressão comumente utilizada pela nova geração para tentar ironizar a quantidade de informações que precisava processar para solucionar o problema.

HORA DA SAÍDA

Turno encerrado, Michelle dirigiu-se para sua sala intencionada em pegar seus pertences e ir para casa. De longe já percebeu uma movimentação diferente na coordenação, era um grupo de alunos agitados e ansiosos. Eu que lute! Pensou Michelle nessa outra expressão jovial que se refere ao empenho e esforço pessoal para vencer seus próprios desafios, enquanto caminhava para o local. Assim que chegou, só pelo olhar de sua secretária, que já revelava o impasse por meio de uma mensagem secreta e silenciosa, só decifrável entre a emissora e a receptora, a coordenadora convidou todos para sua sala a fim de ouvi-los.

A verdade é que na altura dos acontecimentos, há cinco anos na empresa, com quinze anos de experiência no ensino superior e já tendo coordenado ao todo dez cursos de graduação em várias instituições, Michelle entendia que aquela situação evoluía criticamente para um pré-conceito sendo estabelecido no corpo discente sobre o professor e que o fato estava confrontando-a diretamente porque sua prática gerencial fazia ela acreditar que uma abordagem multidimensional do caso

era o mais adequado para uma decisão assertiva, onde avaliar fatores individuais e contextuais eram tão importantes quanto os aspectos objetivos do problema.

Em suas convicções como gestora, ela considerava que as competências gerenciais não envolvem apenas tomadas de decisão técnicas, mas uma série de comportamentos, mediados pelas experiências vividas profissionalmente, que se mesclam com seus valores, crenças e cultura. Entretanto, ela também sabia que isso só importava para ela e não para os alunos. Então, naquele instante em sua sala, a coordenadora se colocava à disposição para ouvir a futura turma da disciplina de Administração Financeira.

A realidade era que o semestre letivo encerraria em negativo para aquele professor e, não obstante, antes mesmo do novo semestre iniciar, os alunos ali presentes, já hesitados e conhecedores do ocorrido, tiveram seus anseios expressos na fala de seu representante: — *Estamos preocupados e já queremos saber quem será o nosso professor de finanças.*

A coordenadora respirou fundo, perguntou quem desejava um cafezinho e saiu para buscá-lo.

A SÓS

Apesar de suas reflexões, Michelle sabia que elas não resolviam o problema e nem afastava a possibilidade de demissão, que tanto tentava evitar. No entanto, também não saía de sua cabeça o seu compromisso profissional com a instituição para qual trabalhava. Para ela, não se tratava apenas de demitir, realocar ou contratar um novo profissional, mas de como creditar no processo de desenvolvimento de pessoal e nos diversos pontos positivos que o conflito de gerações pode suceder.

Só que naquele momento, ela já colecionava um abaixo assinado feito até com a participação da turma do contraturno e entregue na coordenação. Além de registros de insatisfações na ouvidoria da instituição e até atendimentos presenciais de alguns estudantes que insistiram em falar pessoalmente com ela. Todas essas reclamações sempre versavam sobre a velhice do professor, os métodos de ensino ultrapassados, seu comportamento formal e pouca desenvoltura com os recursos tecnológicos em sala.

Diante desse cenário, a coordenadora Michelle ficou inquieta e indagou-se reflexivamente enquanto preparava os copinhos de café:

- Será que as metodologias tradicionais de ensino perderam totalmente sua eficácia?
- Os recursos tecnológicos se tornaram insubstituíveis para oferta de uma boa aula?
- Um profissional envelhecido deve ser visto como ultrapassado ou como fonte de ricas experiências?
- A geração mais nova está preparada para ter sua vontade contrariada?
- Os pontos fortes das gerações anteriores não se sobrepõem às suas fragilidades?
- O grau de satisfação do cliente deve ser a medida principal na tomada de decisão gerencial?

Os questionamentos eram muitos, mas a certeza das respostas era pouca. Com o expediente encerrado e o horário avançado, Michelle sabia que aquele momento tenso com os alunos se dispersaria em alguns minutos de conversa. Então, serviu o café, ouviu os alunos mais uma vez e astutamente desconversou sobre o assunto, com a maestria de quem precisava ganhar mais tempo para tomada de decisão. Só que não! Lembrou a coordenadora dessa expressão tão usada pelos alunos por saber que a contagem regressiva para seu posicionamento já havia iniciado e não tardaria, pois o novo semestre já vinha acenando. **E se fosse você, que decisão gerencial tomaria para o próximo semestre a fim de solucionar o conflito? Você demitiria o professor?**

Referências

- ADMINISTRADORES (2019). O Idoso no mercado de Trabalho. *Administradores.com*, 2019. Recuperado de < <https://administradores.com.br/artigos/o-idoso-no-mercado-de-trabalho> >
- AGÊNCIA BRASIL (2019). Total de idosos no mercado de trabalho cresce; precariedade aumenta. Agência Brasil. Recuperado de <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-05/total-de-idosos-no-mercado-de-trabalho-cresce-precariedade-aumenta>>
- FERREIRA, L. C. de M., ALMEIDA, C. B. de A. (2015) Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. *Brazilian Business Review*, 12(4), p. 28-33.
- MORÁN, J. (2015). Mudando a educação com metodologias ativas. Coleção mídias contemporâneas. *Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens*, 2(1), 15-33.

PWC BRASIL (2024). *Diversidade geracional nas empresas: mitos, realidades e caminhos para o futuro*. PwC Brasil. Recuperado de <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2024/diversidade-geracional-nas-empresas.html>>

REVISTA EXAME (2018) População brasileira envelhece e cria desafio para a saúde pública. **Revista Exame**. Recuperado de < <https://exame.com/brasil/populacao-brasileira-envelhece-e-cria-desafio-para-a-saude-publica/>>.

SILVA, A. B. da. (2019) **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo, SP: Saraiva.

TAPSCOTT, D. (2010). **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro, RJ: Agir Negócios.

Notas de Ensino

Diante do caso apresentado, segue-se as orientações e sugestões educacionais para aplicação deste, com a descrição dos objetivos de ensino e aprendizagem propostos, norteammento das etapas metodológicas para seu uso e as questões sugeridas, com seus parâmetros de resposta e suas respectivas abordagens teóricas contempladas.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso enfatiza dilemas da relação professor-aluno e a discussão sobre os desafios gerenciais vivenciados no âmbito acadêmico, propiciando objetivos de aprendizagem como:

- Identificar situações que requerem gerenciamento de conflito e interpretar suas possíveis causas.
- Analisar características de um conflito de gerações e avaliar os desafios gerenciais envolvidos.
- Resolver problemas complexos e propor uma tomada de decisão estratégica.

PÚBLICO-ALVO

A narrativa idealizada visa a utilização do caso em cursos de pós-graduação lato sensu e graduação da área de gestão, como Administração, cursos superiores de tecnologia em Gestão Comercial, Gestão de Recursos Humanos, Processos Gerenciais e afins.

Sua aplicação é recomendada para disciplinas como Gestão de Pessoas, Administração de Conflitos, Competências Gerenciais, Treinamento e Desenvolvimento, mas também permite seu desenvolvimento nas áreas de educação.

FONTES DE DADOS

O caso é baseado em uma situação real. Sendo assim, o nome do professor e demais personagens foram alterados para preservação de suas identidades e para evitar rotulações profissionais as suas imagens, assim também foi omitido o nome da instituição de ensino superior onde o fato ocorreu. Entretanto, características

como porte da empresa, sua cultura e clima organizacional, área de atuação do professor, informações técnicas da equipe e do ambiente de trabalho, como também demais detalhes importantes que aproximassem ao máximo a contextualização do caso à realidade foram mantidos desde que resguardados a identidade de todos os envolvidos. Para construção do texto foram utilizadas as próprias narrativas dos envolvidos e alguns suportes temáticos foram baseados nas referências bibliográficas do caso.

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

A proposta de aplicação deste caso para ensino sugere três etapas:

- **Etapa 1: Leitura prévia**

O texto do caso para ensino deve ser repassado para os alunos antes da sua discussão em sala. De preferência na aula anterior e o professor deve orientá-los a fazer leitura detalhada do caso e das questões, com anotações pessoais do que considerarem mais importante ou intrigante. Esta preparação ajuda na qualidade das discussões e melhor aproveitamento do tempo de aula destinada a análise e resolução do caso, tendo em vista que os alunos já terão suas próprias impressões e reflexão do dilema.

- **Etapa 2: Análise e discussão em grupo (50 minutos)**

No dia de aplicação do caso em sala, a turma deve ser dividida em pequenos grupos para compartilharem suas impressões pessoais sobre o texto e, em consenso, resolverem as questões propostas.

- **Etapa 3: Exposição, discussão e fechamento no grande grupo (50 minutos)**

As respostas das questões definidas no pequeno grupo devem ser compartilhadas com o grande grupo, onde o professor estimulará a exposição argumentativa dos alunos sobre suas respostas, estrategicamente conduzirá embates e contra-argumentações entre os grupos para estimular a análise do caso por diversos pontos de vista e, sempre que possível, fazendo alusões aos conteúdos teóricos que dão suporte ao caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

As questões sugeridas estão organizadas em uma sequência metodológica que busca estimular a reflexão do aluno sobre o caso, ao passo que sua resolução sequencial promoverá uma visão mais analítica da situação narrada para a tomada de decisão diante do dilema final.

- **Sugestão de questões para pequenos grupos**

1. Analisando o caso e o posicionamento dos envolvidos, caracterize os fatores que geraram o conflito na relação professor-alunos?
2. O conflito de gerações é considerado um dos dilemas da relação professor-aluno. Sendo assim, aponte partes do texto ou outros exemplos, desde que fundamentados no caso, que caracterize o conflito de gerações indicados no caso.
3. Cite, pelo menos, dois resultados positivos e outros dois negativos que o conflito vivenciado pelos personagens pode gerar para a organização.
4. Agora, se distancie da sua posição como aluno e se imagine no cargo gerencial de Michelle. Você demitiria o professor Antenor? (Justifique sua resposta)

- **Sugestão de questões para discussão em plenária**

1. Por que a sala de aula é um lugar passível de vários conflitos? De onde os conflitos surgem?
2. O conflito de gerações é um dos dilemas presentes em sala. Quais as principais diferenças de comportamento e atitudes percebidas entre as gerações?
3. Como as habilidades interpessoais são importantes na resolução de conflitos?
4. Que aspectos devem predominar em uma tomada de decisão gerencial?

PARÂMETRO DE RESPOSTA E PRINCIPAIS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Questão 1 - *Analisando o caso e o posicionamento dos envolvidos, caracterize os fatores que geraram o conflito na relação professor-alunos?*

A primeira questão é oportuna para o professor iniciar um diálogo com a turma, que servirá de quebra-gelo, evitando que os alunos fiquem tensos durante a atividade, que, às vezes, ocorre pela sensação de estar sendo avaliado. Assim, o docente pode iniciar, em tom de conversa, com questões reflexivas sobre quais os conflitos mais comuns que ocorrem em sala de aula? Se eles já vivenciaram algum conflito muito tenso entre professor e aluno? Se eles acreditam que a boa relação interpessoal professor-aluno faz diferença no processo de aprendizagem? O importante é que durante essa conversa, o professor sugira que o fato seja compartilhado, mas que o nome dos envolvidos sejam preservados por uma questão de ética. Por conseguinte, o professor retoma o caso, introduz a primeira questão e agora direciona a participação dos alunos para suas respectivas respostas do exercício.

Para ligação com a teoria, o docente pode abordar que o conflito surge a partir do antagonismo de ideias, objetivos, personalidade, interesses, entre outros. Lembrando que ele está ligado justamente a situações de desacordo, divergências e dissonância, onde uma das partes envolvidas necessariamente faz uma interferência deliberada seja de maneira ativa com ações confrontadoras ou passiva, a partir da omissão. Assim, conflito deve ser entendido como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar de maneira negativa alguma coisa que a primeira considera importante (Robbins, Judge & Sobral, 2012; Chiavenato, 2010).

A questão admite alguns fatores como resposta que podem ser apontados de maneira geral ou retiradas diretamente do texto, como segue os exemplos no quadro abaixo:

EXEMPLO DE FATORES GERADORES DO CONFLITO	
Aspectos gerais	Exemplos retirados do próprio texto
Diferença de idade entre professor e alunos	“Ele parece ser nosso avô [...] Já devia estar aposentado!” “não aprovaram o docente da disciplina de administração financeira por ser muito velho, com aspecto de cansado” “Ele não tem mais idade para estar em sala de aula” “Quando estiver em uma empresa vou demitir as pessoas pelas fragilidades de sua idade?”

Discrepância no uso de tecnologias	“nem sabia como ligar o Datashow da sala” “e a gente precisa anotar tudo no caderno” “ele inclusive demonstrava um certo desconforto com o uso de celulares durante a sua aula” “só tiravam fotos, usavam o celular constantemente em sala”
Divergências no uso de metodologia de ensino e aprendizagem	“não aprovaram o docente [...] metodologia de ensino ultrapassada” “a turma continuava descontente com o professor [...] era muito tradicional na forma de ensinar” “não tinham paciência para explicações mais teóricas, porém necessárias para a análise sistêmica da vida financeira de uma empresa” “Ele sabe muito, mas a forma como ensina é muito ultrapassada e exigente”
Ruídos na comunicação	“reclamou que ele falou o tempo todo sobre as regras e os prazos na disciplina e pouco sobre algum conteúdo interessante” “a turma era muito desinteressada, negavam-se a copiar o que estava no quadro”
Frustração de objetivos	“dessa forma nem temos estímulo para assistir aula” “resistiam aos vistos que ele fazia diretamente no caderno dos alunos durante a correção dos exercícios em sala” “todos perdemos o interesse em aprender a disciplina. “Estamos agora só preocupados em não reprovar” “queremos que o professor facilite nosso aprendizado e não complique ainda mais”
• Outros fatores podem ser citados e se fundamentados no caso, poderão ser aceitos. • Se o aluno citar até dois fatores causadores do conflito é possível considerar a resposta parcialmente completa correspondendo até 70% da sua pontuação e quando citados três ou mais fatores considerar completamente satisfatória, alcançando 100% da pontuação.	

Questão 2 - O conflito de gerações é considerado um dos dilemas da relação professor-aluno. Sendo assim, aponte partes do texto ou outros exemplos, desde que fundamentados no caso, que caracterize o conflito de gerações indicados no caso.

Nessa questão, o professor pode aproveitar para revisar as diferentes características que estão atreladas a cada geração, revisando assim as principais gerações que hoje atuam no mercado de trabalho e não apenas as que serão contempladas na própria resposta.

É interessante reforçar a teoria das gerações desenvolvida por Strauss e Howe (1991), a qual aborda que as gerações são moldadas pelo seu grau de interação parental, como também pelos principais movimentos sociais, políticos e históricos que ocorrem durante seu período. Hoje, várias gerações se encontram no ambiente de trabalho e o conflito intergeracional como divergências decorrentes de diferentes valores, crenças, perspectivas e comportamentos entre essas gerações emergem com frequência, reforçam Ozan, Gayretli, Arpinar e Ali. (2024), que inclusive desenvolveram uma escala sobre o nível percebido de conflito geracional no local de trabalho.

Assim, cada geração pode ser determinada a partir do grupo de pessoas que se desenvolveram e receberam um conjunto de conhecimentos que perpetuam valores e comportamentos em comum, podendo ser denominados de “sentimento de geração” ou ainda de “consciência de geração”, como aponta Batista (2010). Diante disso, uma nova geração surge quando novos e grandes eventos históricos ou, mais frequentemente, “quando lentos e não catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado” (Feixa & Leiccardi, 2010, p. 191).

Portanto, entende-se que o início de uma geração é marcado pelas descontinuidades importantes, mas até então dominantes, em determinada época histórica e institucional (Mannheim, 1993). Para a diferenciação das gerações com a turma, o professor deve considerar que a literatura as categorizam por meio de seus conjuntos de pensamentos e comportamentos, apresentando cinco gerações existentes, descritas por Sodré (2013) com base em vários autores (Batista, 2010; Lafuente, 2009; Malacrida, 2011; Santos, 2011; Tapscott, 2010):

- **Geração de Veteranos:** representados pelos nascidos entre as décadas de 1920 e 1940, este grupo é atraído pela segurança e estabilidade, pois começaram a trabalhar em grandes companhias ou para o Estado, mas vivenciaram a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Destacam-se por serem extremamente formais e cumpridores de regras, zelam pela tradição e a sabedoria, venerando a disciplina e a cadeia de comando em uma organização. Suas principais características são:
 - Gostam de consistência e uniformidade;
 - São disciplinados e leais;
 - Comprometidos com o dever e a ordem;
 - Apreciam as coisas em grande escala.
- **Geração Baby Boom:** representados pelos que nasceram a partir de 1944 até a década de 1960. É uma geração que durante a juventude presenciou diferentes crises de valores morais por meio de ditaduras militares, guerras, crises educacionais e políticas, o que propiciou um clima de revolta. No entanto, essa geração também viu o primeiro homem na lua, a ascensão do movimento de direito das mulheres e a força do ativismo estudantil, por isso valorizam o espírito de participação, o companheirismo, as relações humanas e a construção de oportunidades justas e iguais para todos. Os babies boomers também se caracterizam por darem muito valor à independência individual e econômica, o que ajudou a constituir um indivíduo mais autônomo e menos dependente da família e da sociedade. Foi um grupo que desenvolveu a obsessão pelo trabalho árduo, dedicado e recebeu essa nomenclatura por ter sido a segunda maior geração atual, consequência do “boom” de bebês, fruto do período de cessão das guerras. Suas principais características são:
 - Acreditam no progresso econômico e social;
 - São otimistas, competitivos e ambiciosos;
 - Respeitam as hierarquias;
 - Buscam pelo sentido da vida de forma repetida e obsessiva.
- **Geração X:** representados pelos nascidos entre os anos de 1965 até meados de 1970, as pessoas dessa geração conviveram com o clima de grandes demissões causadas pelas reengenharias das grandes empresas, por isso é um grupo que desconfia da hierarquia e valoriza a autoridade pro-

veniente do mérito. Preocupa-se em equilibrar a vida familiar e profissional justamente por terem sido criados longe de seus pais, que eram obcecados pelo trabalho, além de grande parte vivenciar o divórcio no ambiente familiar. São características dessa geração:

- Cumprem objetivos e não prazos;
 - São avessos à autoridade;
 - São autoconfiantes, mas céticos;
 - Querem passar mais tempo com os filhos e menos no trabalho.
- **Geração Y:** esse grupo nasceu entre o final da década de 1970 até 1993 e é composto por pessoas que apresentam uma grande vontade de aprender e não se adaptam a situações de hierarquia, mas tendem a valorizar trabalhos em grupo. Querem ter o controle econômico de suas vidas e um trabalho que proporcione prazer e sentido a sua vida. São individualistas quando o assunto é alcançar os seus objetivos e, principalmente, têm pressa em ascender-se profissionalmente. Sua criatividade e rapidez de raciocínio provocam admiração nas gerações anteriores, mas sua impaciência e infidelidade incomodam. Também se caracteriza por:
 - Aprenderam a dominar e acompanhar a tecnologia;
 - Apreciam a maneira de ser dos pais;
 - Aceitam a diversidade de raças, religiões e ambientes;
 - Demonstram desejo pelo trabalho e pela aprendizagem.
 - **Geração Z:** são os nascidos a partir de 1993 até o momento. Esta geração já nasceu imersa na tecnologia, no seu mundo sempre existiu Internet, e-mail, celular e o ritmo ditado pelas inovações tecnológicas é decisivo na formação da personalidade desses indivíduos. Essa geração só se compreende a partir da digitalização da vida e essa velocidade digital é transferida para a vida real, o que caracteriza essa geração como imediatista, agravando a impaciência já presente na geração Y que a antecedeu.
 - Desejam liberdade em tudo que faz
 - São colaboradores naturais, mas por meio digital;
 - Desejam produtos inovadores, modernos, que lhe causem novas experiências;
 - Requerem entretenimento em todas as áreas da sua vida, porque as experiências interativas estimulam essa busca constante do prazer.

Diante dos atributos por geração apresentadas na literatura e com base na fala dos personagens e narrativa do caso é possível identificar características entre o professor e a parte mais expressiva da turma que configuram o conflito de gerações:

Característica	Professor	Turmas
Geração	Geração Baby Boom “o professor envolvido no conflito tinha 76 anos”	Maioria Geração Y e Z “como foi o caso do jovem Bruno” “comemorando entre amigos seus vinte e poucos anos”.
Estilo de vida	O compromisso sempre vem antes do lazer. “o professor Antenor, que chegou com antecedência” “O professor se esforçou muito esse semestre para tentar melhorar”	Imediatistas e requerem entretenimento em tudo que fazem. “Reconheço que não foi legal a atitude de reclamar já no primeiro dia” “não tinham paciência para explicações mais teóricas, porém necessárias”
Tecnologia	Resistentes e desconfortáveis com as tecnologias. “nem sabia como ligar o Datashow da sala” “o professor, embora notoriamente se esforçasse, não conseguia dominar a contento os meios tecnológicos disponíveis na sala de aula”	São nativos digitais e adoram inovações. “ele inclusive demonstrava um certo desconforto com o uso de celulares durante a sua aula e era muito tradicional na forma de ensinar” “mas preciso dizer que ele fez algumas planilhas muito bem elaboradas sobre controle financeiro [...]fiz questão de salvá-las em meu drive”
Trabalho e Compromissos	Obsessão pelo trabalho árduo e dedicado. “esse profissional possuía mais de 37 anos de experiência na docência e relevante histórico de atuação no mercado” “o professor aceitou o convite e participou dedicadamente de um treinamento”	Sentem-se atraídos pelo trabalho que proporcione prazer e sentido a sua vida. “Estamos cansados do dia de trabalho e essa correria de vida que nunca acaba, então queremos que o professor facilite nosso aprendizado” “O professor se esforçou muito esse semestre para tentar melhorar, porém as aulas continuaram muito monótonas”

	Respeitam as hierarquias. “em reunião marcada pela coordenação [...] foi super solícito ao pedido”	Preferem trabalhos em grupo, resistem à hierarquia. “ele falou o tempo todo sobre as regras e os prazos na disciplina e pouco sobre algum conteúdo interessante”
Relacionamentos	“alegrou que a turma era muito desinteressada, negavam-se a copiar o que estava no quadro”	“resistiam aos vistos que ele fazia diretamente no caderno dos alunos”

- Outros fatores podem ser citados e se fundamentados no caso, poderão ser aceitos.
- A partir de duas características de conflito de gerações percebidas no caso e apontadas na resposta é possível considerá-la completamente satisfatória, alcançando 100% da pontuação. Apenas uma característica apontada deve corresponder parcialmente, alcançando apenas 30% da pontuação.

Questão 3 - Cite, pelo menos, dois resultados positivos e outros dois negativos que o conflito vivenciado pelos personagens pode gerar para a organização.

Essa questão é importante para que o professor reforce, junto à resposta dos alunos, a atual abordagem administrativa sobre as contribuições benéficas que podem existir por trás dos conflitos organizacionais e seu correto gerenciamento. Afinal, a princípio, os conflitos eram encarados como algo negativo e danoso nas organizações, durante as décadas de 1920 a 1940. Só a partir da Teoria das Relações Humanas é que se passou a encarar os conflitos como algo aceitável e inevitável frente as interações humanas e, então, o conhecimento sobre como gerenciar esses conflitos tornou-se um objeto de interesse das ciências sociais. Já a abordagem interacionista, no final da década de 1970, não só considerava natural o surgimento de conflitos nas organizações, como também passou a acreditar que a inexistência deles pode significar acomodação, apatia e estagnação (Feixa & Leccardi, 2008).

O docente deve abordar o quanto todo conflito tem em seu bojo forças construtivas que levam à inovação e mudanças, e forças destrutivas que levam ao desgaste e a oposição, como afirma Chiavenato (2010). Sendo assim, para o autor, o gerenciamento correto do conflito é que determinará seus resultados, que podem ser:

- Resultados positivos e construtivos:
 - Despertar sentimentos e energia dos membros do grupo, estimulando o interesse em descobrir soluções criativas, inovadoras e meios eficazes de realizar as tarefas.
 - Estimular sentimentos de identidade no grupo, aumentando a coesão intragrupal;
 - Chamar a atenção para os problemas existentes, funcionando como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.
- Resultados negativos e destrutivos:
 - ✓ Bloqueio dos esforços individuais e dos grupos, desenvolvendo sentimento de frustração, hostilidade e tensão, o que conseqüentemente prejudica o desempenho das tarefas e o bem-estar das pessoas;
 - ✓ Ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho, concentrando boa parte da energia dos envolvidos no próprio conflito, o que compromete a produtividade de outros trabalhos.
 - ✓ A hostilidade, competitividade ou acomodação tomam o lugar da cooperação, prejudicando o funcionamento da organização e alterando a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

No mais, o artigo de Appelbaum *et al.* (2022) examinou a causalidade entre as diferenças geracionais e os conflitos que geralmente acontecem no local de trabalho e considerando o modelo de processo de conflito de Morton Deutsch, sugere que, embora as diferenças geracionais possam contribuir para os conflitos no ambiente profissional, é essencial considerar outros fatores subjacentes que também podem desempenhar um forte papel, evitando assim a simplificação excessiva dos problemas levantados.

Diante disso, a questão admite várias respostas como resultados positivos e negativos gerados pelo conflito do caso. As perspectivas teóricas apresentadas acima servem como norteamento de possibilidades, além dos exemplos no quadro a seguir:

Exemplos de Resultados Positivos	Exemplos de Resultados Negativos
Reciclagem e treinamento do corpo docente em novas metodologias de ensino.	Formação de um preconceito contra professores mais velhos.
Maior colaboração didática entre os docentes.	Clima organizacional prejudicado.
Inovação nos processos avaliativos da disciplina.	Desaprovação da gestão do curso.
Familiaridade dos discentes com os desafios do mercado de trabalho para idosos.	Sentimento de hostilidade dos alunos pelo professor.
Melhorias na comunicação e no relacionamento entre professores e alunos.	Queda no desempenho acadêmico dos alunos.

Para 100% da pontuação dessa questão, o respondente deve apresentar quatro resultados para o conflito, sendo dois positivos e dois negativos, como requer o enunciado. Menos do que isso, a resposta será considerada insuficiente.

Questão 4 - *Agora, se distancie da sua posição como aluno e se imagine no cargo gerencial de Michelle. Você demitiria o professor Antenor? (Justifique sua resposta)*

A questão admite o “sim” ou o “não” como resposta, sendo as justificativas coerentes com o posicionamento da resposta que a torna assertiva ou não. Dessa maneira, o docente deve ficar atento não só com o posicionamento do aluno, mas principalmente com a exposição harmoniosa entre sua tomada de decisão e os argumentos utilizados.

No caso em que a **resposta for não** – não demitiria o professor Antenor – o respondente deve apresentar os resultados que acredita alcançar com essa decisão gerencial. A justificativa admite tanto argumentos baseados na literatura quanto os apontados no próprio caso, como creditar no processo de desenvolvimento de pessoal; a relação positiva entre as práticas de retenção de funcionários e a performance de seus colaboradores para os resultados da empresa; a consideração em relação os altos custos envolvidos no desligamento de um profissional qualificado,

incluindo a perda de seu capital intelectual e alinhamento com a cultura organizacional e o conhecimento de que as propostas educacionais inovadoras não descartam por completo os métodos tradicionais de ensino.

Já no caso em que a **resposta for sim** – demitiria o professor Antenor – o respondente deve apresentar os resultados que acredita alcançar com essa decisão gerencial. A justificativa admite tanto argumentos baseados na literatura quanto os apontados no próprio caso, como gerar satisfação nos alunos que manifestaram por diversos meios (ouvidoria, reclamações presenciais, abaixo assinado) o descontentamento com o professor, estimular um ambiente de inovação e cooperação trazidos por novos funcionários, buscar profissionais capazes de apresentar os conteúdos de forma motivadora e significativa, evitar estagnação da força de trabalho e a resistência a novas ideias e aprendizados devido à baixa rotatividade.

O estudo de Alabay (2023) propõe diversas atividades para abordar e resolver conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho, destacando a importância de workshops e sessões de treinamento que melhorem a comunicação entre diferentes gerações, além de iniciativas de mentoria que possibilitem a transferência de conhecimento dos funcionários mais experientes para os mais jovens. Sugere ainda a realização de atividades de formação de equipe para promover a colaboração, a criação de fóruns de diálogo aberto para que os colaboradores possam expressar suas opiniões e preocupações, e o estabelecimento de mecanismos de feedback para detectar e solucionar problemas intergeracionais antecipadamente. Por fim, menciona a introdução de programas de conscientização cultural e treinamento específico em resolução de conflitos como estratégias para fomentar o respeito e a compreensão entre gerações diferentes no ambiente corporativo.

Referências

- ALABAY, G. G. (2023). *Resolving Intergenerational Conflicts*. IGI Global, 209–239.
- APPELBAUM, S. H., BHARDWAJ, A., GOODYEAR, M., GONG, T., SUDHA, A. B., & WEI, P. (2022) A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15.
- BATISTA, F. H. A. (2010). *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul* (Dissertação de mestrado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS.

- CHIAVENATO, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- FEIXA, C., & LEICCARDI, C. (2010, maio-agosto) O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Revista Sociedade e Estado*, 25 (2), 185-204.
- LAFUENTE, F. (2009, maio-junho) Choque de geração. *Revista HSM Management*, 70-76.
- MALACRIDA, R. (2011). *A geração Y e a publicidade na mídia impressa revista: uma conexão possível* (Dissertação de mestrado em Comunicação Social), Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.
- MANNHEIM, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (62), 193-242.
- ÖZAN, M., GAYRETLI, S., ARPINAR, M. S., & ALI, I. N. M. (2024). A scale development study on the perceived level of workplace generational conflict. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18 (4), 1-22.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., & SOBRAL, F. (2012) *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo, SP: Pearson.
- SANTOS, A. L. dos (2011) *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens na empresa*. (Dissertação de mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- SODRÉ, M. C. (2013) *O comportamento dos futuros eleitores da geração z e suas implicações para o marketing político* (Monografia de Bacharelado em Administração). Instituto de Educação Superior da Paraíba, João Pessoa, PB.
- STRAUSS, W. & HOWE, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584-2069*. New York: William Morrow and Company.

COMPLEMENTAR

- ARKHIPOV, S. V.; VANCHIKOVA, E. N.; ZOLOTAREVA, N. A.; YANTRANOV, A. E.; BUDAEVA, D. T. (2019) Research into motivational factors of work done by university teachers from the perspective of the theory of generations. *TEM Journal - Technology, Education, Management, Informatics*, 8 (4), 1477-1483.
- TURNER, A. (2015) Generation Z: technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71 (2), 103-113.
- VALICKAS, A.; & JAKSTAITE, K. (2017) Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11 (1), 108-119.