



CONFLITOS GERACIONAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO
GENERATIONAL CONFLICTS IN A STATE PUBLIC SCHOOLOLIVEIRA, Maria Valquíria Serini dos Santos¹**RESUMO**

Conviver sempre foi um grande desafio, uma vez que o encontro de personalidades e temperamentos variados impossibilita ausência de discordâncias. No ambiente de trabalho as formas de pensar e executar as tarefas rotineiras geram conflitos entre grupos etários diferentes. Neste sentido, o objetivo deste artigo é entender os conflitos geracionais entre servidores numa escola pública através de uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica, a qual se fez entender os conceitos de conflito, gerações e personalidade, compreendendo que os conflitos não se fazem pela diferença de idade, mas sim pela diferença de personalidade entre um e outro onde ambos requerem de motivação e disposição para trocas de conhecimento.

Palavras-chave: Conflito. Personalidade. Gerações.

ABSTRACT

Getting along has always been a great challenge, since the encounter of varied personalities and temperaments makes it impossible to have disagreements. In the workplace, ways of thinking and performing routine tasks generate conflicts between different age groups. In this sense, the objective of this article is to understand generational conflicts between employees in a public school through a qualitative approach through bibliographical research, which made it possible to understand the concepts of conflict, generations and personality, understanding that conflicts are not caused by age difference but rather the difference in personality between one and other Where both require motivation and willingness to Exchange knowledge.

Keywords: Conflict. Personality. Generations

1 – INTRODUÇÃO

Anualmente, acontece o concurso de remoção dos funcionários que fazem parte do quadro de apoio escolar nas unidades do Estado de São Paulo, onde o

¹ Graduada no Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos pela Universidade Metodista de São Paulo. Pós-Graduação do curso de Administração em Inspeção Escolar pela FaSouza. valquiriaserini@hotmail.com

servidor pode pedir transferência de sua sede de trabalho. Considerando-se no funcionalismo público a estabilidade no emprego passados três anos do estágio probatório, é certo de que o servidor, principalmente o administrativo escolar, servirá no mesmo local caso deseje, e com as mesmas tarefas por todo tempo de serviço, uma vez que não há plano de carreira e que ele aposentará no mesmo cargo em que ingressou.

Uma vez que novos concursos são realizados e servidores de idades variadas ingressam na administração direta do estado juntando-se aos mais antigos, fica perceptível as diferenças de comportamento das diferentes gerações nas formas de pensar e executar as tarefas e na forma de se comunicar com o ambiente de trabalho.

Observando-se a grande rotatividade de funcionários mais jovens entre as unidades escolares e sabido que o motivo da solicitação raramente é por mudança de localidade ou de residência, mas sim por problemas de convivência principalmente entre os servidores com mais idade e que não comungam da prática da remoção, esse artigo tem como objetivo entender sobre os conflitos geracionais que ocorrem no ambiente administrativo de uma escola pública, entender o que os move e como os constructos da percepção, personalidade e contemporaneidade influenciam no comportamento humano.

A dificuldade de se encontrar referências bibliográficas sobre conflitos entre servidores da rede pública escolar é grande, são raros os artigos pensados na gestão escolar administrativa.

2. DESENVOLVIMENTO

Corroborando as projeções, mesmo diante de uma das maiores crises sanitárias e humanitária que o Brasil viveu com a “pandemia de COVID-19”, o resultado do CENSO 2022 realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) contabilizou que somos hoje 203,1 milhões de habitantes no país, aumentando em 6,5% no período de 2010 a 2022, tendo, portanto, uma taxa anual de 0,52%, sendo a taxa de menor crescimento populacional dos últimos 150 anos.

Considerando a tendência nos indicadores, os brasileiros estão tendo um número menor de filhos e a expectativa de vida tem aumentado à medida que a

população tem acesso à saúde, alimentação, saneamento básico, educação, comunicação entre outros indicadores, que são relevantes e geram consequências no panorama geral da população.

Estes dados alicerçam o poder público no repasse de verbas, nas diretrizes das Políticas públicas com mais precisão e ajudam a determinar o fator previdenciário para o cálculo da aposentadoria pela Previdência Social.

Desde 1999, o governo brasileiro tem utilizado um novo cálculo para aposentadoria incluindo o que foi denominado de “fator previdenciário”, uma fórmula que leva em conta a idade do contribuinte, seu tempo de contribuição, sua expectativa de vida, evitando que o trabalhador aposente ainda jovem sendo beneficiário por muitos anos da aposentadoria, dilatando o sistema previdenciário.

A PEC nº 103 (Proposta de Emenda Constitucional) da Reforma da Previdência Brasileira entrou em vigor a partir da publicação no Diário oficial da União publicado em 13/11/2019, aumentando a idade mínima e o tempo de contribuição, portanto aumentando a permanência do contribuinte no ambiente organizacional, mexendo com os ânimos e as expectativas dos trabalhadores que agora estão sendo obrigados a se reinventar.

Projeções na queda da taxa de natalidade e taxa de mortalidade infantil e o aumento na expectativa de vida da população brasileira serviram como alicerces para tentar equacionar o grande déficit previdenciário no Brasil. Disso resultou um número maior de anos de contribuição previdenciária e também o aumento na idade mínima para a aposentadoria no país, obrigando o contribuinte a permanecer por mais tempo no mercado de trabalho. O fato mexeu com os ânimos e as expectativas dos trabalhadores que agora estão sendo obrigados a se reinventar diante da revolução de padrões, de comportamentos, cultura e interação ficando o indivíduo submetido a fazer parte, interagir e responder diante de todas as mudanças organizacionais.

3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL ESCOLAR

De acordo com Libâneo (2001) as modificações ocorridas nos conceitos e nas formas em gerir uma escola vem sendo acompanhadas desde o modelo marcado por uma concepção burocrática e funcionalista num primeiro enfoque, como organização

muito próxima a empresarial, com organogramas estabelecidos, centralização de decisões e baixo grau de participação das pessoas que trabalham nas organizações.

Num segundo enfoque temos a organização escolar como uma construção social, caracterizando como interesse público, agregando todos os atores, professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima.

Da percepção coletiva que os indivíduos têm sobre a organização e sua cultura chamamos de clima organizacional, e é o clima que define os padrões de comportamentos esperado pelos seus membros, podendo ser um estado transitório. (VIANNA, 2013 p. 18-20)

Em Chiavenato (1997), citado por Missiunas, o clima organizacional é mensurável quando percebido e influencia a motivação e o comportamento dos indivíduos.

“Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização” (CHIAVENATO, 1997, p. 126).

Na mesma linha de raciocínio De Ângelo (2023), refere-se ao conjunto de sentimentos e opiniões expressadas pelos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, e é resultado do vínculo estabelecido entre a organização e seus funcionários, sendo possível perceber e mensurar sua satisfação.

Os acontecimentos que ocorreram com o indivíduo desde o seu nascimento formarão suas características pessoais e é com essa bagagem que ele vai se relacionar com o mundo social ou o mundo do trabalho.

Cada indivíduo é um ser único, e a seu modo, à sua compreensão, ele vai dando significados a tudo que ele precisa lidar e a mesma situação pode ser vista e sentida por prismas diferentes, dependendo da interpretação que cada um conseguiu construir até ali. Sob perspectivas diferentes, sentimentos diferentes podem surgir situações desconfortáveis e desgastantes.

A estes embates, discordâncias, chamamos de conflitos e eles podem ocorrer de uma forma velada ou chegar até a um enfrentamento.

Sendo assim, ainda Chiavenato (2014) alerta que no ambiente organizacional pode haver pontos tensos entre seus colaboradores e que merecem atenção nas relações pessoais, pois sofrendo atritos constantes, desajustam as relações, ignorando-as ou extravasando de uma forma agressiva junto aos companheiros de trabalho podendo desarmonizar todo o ambiente, enfraquecendo o grupo e podendo influenciar no todo do processo organizacional.

4. DEFININDO CONFLITOS

Conviver implica reconhecer a divergência como realidade existencial, pois está no âmago da relação humana. As diferenças individuais são desafios à compreensão dos outros, à tolerância e à disposição de fazer concessões em favor do essencial; assim, deve-se viver a vida com inteligência, ou seja, administrando conflitos de forma permanente.” (MATOS, 2014)

Em 1925 Mary Parker Follett já pensava ser necessário analisar o conflito sem intenção de julgamento, como sendo bom ou ruim, mas apenas como sendo o aparecimento de opiniões ou interesses diferentes.

Por um lado, há uma tendência das pessoas em verem o conflito sob um ponto de vista prejudicial, negativo e que deve ser sempre evitado.

Por outro, consegue-se minimizar os aspectos negativos para melhoria, desenvolvimento pessoal e coletivo.

Chiavenato (2014) nos lembra que , quando as pessoas ingressam na organização elas já possuem suas próprias características como, sua personalidade, sua história de vida, seus valores e atitudes, sua educação, suas competências, suas percepções, suas capacidades para tomar decisões, sua forma e seu tempo de aprendizagem e suas motivações e variáveis comportamentais como desempenho, engajamento, fidelidade, satisfação no trabalho, fidelidade e comprometimento, que acarretarão consequências ou decorrências nos resultados do seu trabalho.

Havendo incompatibilidade neste convívio, as partes vão se influenciar mutuamente, uma das partes percebe as incompatibilidades, passando a desenvolver sentimentos de conflitos pela outra, a ação de uma das partes é que vai fazer que a outra tenha uma reação de defesa ou reação.

4.1 - CLASSIFICANDO OS CONFLITOS

Cinco tipos de conflitos no ambiente de trabalho considerando os sentimentos do indivíduo de acordo com Coelho (s.d):

a) Conflito intrapessoal: intra (do latim, dentro de) ocorrem dentro da mente do indivíduo, envolve pensamentos, valores, princípios e emoções, predisposições ou hesitações.

b) Conflito interpessoal: inter (do latim entre), corre entre dois indivíduos, suas diferenças de personalidade e opiniões divergentes. Pode chegar a ser muito destrutivo com desavenças, discordâncias e até troca de ofensas.

c) Conflito intragrupal: intra (do latim, dentro de), ocorre devido a desentendimentos interpessoais entre os indivíduos dentro de uma mesma equipe, por diferenças nos pontos de vista, de ideias, desentendimentos que se expandem dentro da equipe.

d) Conflito intergrupar: inter (do latim entre), ocorre quando ocorre uma discordância entre diferentes equipes dentro da mesma organização.

e) Conflito de interesses no serviço público e corporativo: ocorre quando os interesses do serviço público devem prevalecer sobre os interesses do agente público. A aplicação da lei pode levar o agente público a algum conflito de interesses quando a mesma é aplicada em prejuízo de pessoas que fazem parte de seu círculo social ou mesmo com algum grau de parentesco. A prevalência da lei, nesses casos, pode levá-lo a enfrentar e conviver com esses conflitos.

4.2. DOS ESTÁGIOS NO PROCESSO DO CONFLITO EM TAREFAS OU EM PROCESSOS PARA ROBBINS (2005):

Estágio I – oposição ou incompatibilidade: Condições que criam oportunidades para que o conflito aconteça, havendo pelo menos uma condição, seja na comunicação, na estrutura e variáveis pessoais.

Estágio II – cognição e personalização: Quando ocorre a percepção por uma das partes no potencial de oposição e incompatibilidade, o que é sentido, influenciado pelas emoções.

Estágio III – intenções: Ocorre entre as percepções, emoções e o comportamento da pessoa, sendo que o comportamento explícito nem sempre reflete as intenções do indivíduo.

Estágio IV – comportamento: os conflitos tornam-se visíveis, inclui as declarações, as ações e as reações das partes envolvidas.

Estágio V – consequências: No modo como a pessoa age ou reage a ação resultará em consequências, que podem ser funcionais, melhorando o desempenho do grupo, ou disfuncionais, atrapalhando o desempenho.

Em relação as percepções e formas de agir do indivíduo (OLIVEIRA (s.d.) e VIANA, 2013 p.36) classificam alguns conflitos como:

1. Conflitos latentes: quando os conflitos ainda não foram declarados; ainda não foi percebida sua existência, mas ele já existe. Não é sentido, percebido ainda.
2. Conflitos percebidos: quando os conflitos foram reconhecidos, mas ainda não manifestos; quando uma parte ou as duas sabem da existência do conflito, mas não o resolvem por algum motivo. Ainda não está incomodando o suficiente para resolvê-lo.
3. Conflitos sentidos: quando desencadeiam reações conscientes e emotivas; as partes percebem, mas não fazem nada a respeito. Segundo Bowditch (2002), é muito comum como resultado desse conflito a tensão e o stress.
4. Conflitos manifestos: quando foram declarados, percebidos e influentes no ambiente, sua ação pode ser não violenta, passando pela sabotagem até chegar à agressividade explícita, como conflito físico. (BOWDICTH, 2002, p. 111).
5. Conflitos sociais: quando ocorrem num determinado grupo, em larga escala. Podem ser motivados por direitos não atendidos, diferenças culturais, ideológicas, necessidades individuais e coletivas não atendidas.

“Percepção é a capacidade de associar as informações sensoriais à memória e à cognição, de modo a formar conceitos sobre o mundo e sobre nós mesmos e orientar o nosso comportamento. Tudo que é percebido pela mente é sentido pelo corpo de algum modo, mas nem tudo que é sentido pelo corpo atinge a percepção. O conceito de percepção é diferente do de sensação.” (LENT, 2005)

Pessoas respondem de formas diferentes mesmo quando colocadas diante de um mesmo ambiente, de um mesmo estímulo. Alguns fatores influenciam nesse processo individual de percepção. (BERTOLDI, 2013, p. 41 – 42)

5. DEFININDO GERAÇÕES

O conceito de “gerações” também vem sendo pensado ao longo do tempo.

O pensamento do sociólogo Karl Mannheim escrito em 1928 é bem apropriado para os dias atuais uma vez que faz a análise de dois gêneros de pensadores, os positivistas predominantes no pensamento liberal francês que defendendo o conhecimento científico e os histórico-romântico surgido na Alemanha predominando o subjetivismo e liberdade de pensamento sobre o problema das gerações.

Pensadores positivistas como Comte associava a lentidão do progresso da humanidade ao determinante biológico. Nessa vertente as gerações obedecem a um tempo linear, mensurável, da duração limitada da vida do indivíduo e suas etapas conforme a idade, sua juventude e velhice, pensadores como Dromel considerava em 15 anos o tempo médio que uma geração anterior é substituída por uma nova, mas a maioria considerava 30 anos tempo que o indivíduo tem seu auge criativo já aos 60 anos deixa a vida pública.

Já no pensamento histórico-romântica, predominante no pensamento liberal francês, a questão geracional está intimamente relacionada a realidade de um tempo não mensurável, interior, subjetivo. (WELLER 2010 p. 205-224)

William Strauss e Neil Howe (1991) nas obras: *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* (1991) e *The Fourth Turning* (1997), tratam sobre suas pesquisas realizadas em 500 anos de história da América e Inglaterra, foram observadas que grandes crises eram recorrentes, e aconteciam a cada quatro gerações. Considerando cada geração entre 20 e 22 anos, o que equivaleria uma grande crise ou uma grande mudança a cada 80 a 90 anos na história da América valendo também para o mundo depois da segunda guerra mundial.

Ciclos que repetiam padrões num determinado grupo de pessoas sujeitas aos mesmos acontecimentos históricos, observando que elas compartilhavam o mesmo conjunto de valores, atitudes, crenças e comportamentos.

Surgia então a “Teoria Geracional”.

Segundo Kurt Lüscher et al. (2013) em seu livro *Generaciones*, conceito geracional se refere a tensão entre continuidade e inovação, com potencial para serem ambivalentes, mas nem sempre são.

“... para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, paradigmas, consequências diretas da época em que cresceram e se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural...” (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011, p.580)

Em entrevista feita ao historiador Neil Howe por Ángel Bermúdez da BBC News Mundo em 2020 sobre a teoria desenvolvida juntamente com William Strauss na década de 1990, o entrevistado comentou que foram observadas que grandes crises eram recorrentes, e aconteciam a cada quatro gerações. Considerando cada geração entre 20 e 22 anos, o que equivaleria uma grande crise ou uma grande mudança a cada 80 a 90 anos na história da América valendo também para o mundo depois da segunda guerra mundial.

A Teoria das Gerações, popularmente conhecida a partir do trabalho de Straus e Howe (1991), fundamenta-se na ideia de que os indivíduos apresentam comportamentos similares em função do período em que nasceram. Tais períodos são marcados por acontecimentos significativos na história e economia de um país, região ou mesmo do mundo.

Cada geração está sujeita a eventos específicos e únicos.

O trabalho de Straus e Howe ficou popularmente conhecido como a “Teoria das Gerações”, dividindo em períodos cronológicos e categorizando cada geração:

Geração Baby Boomers: indivíduos nascidos entre os anos de 1943 e 1960;

Geração X: indivíduos nascidos entre os anos de 1961 e 1981;

Geração Y ou Millennial: indivíduos nascidos entre os anos de 1981 e 2004;

Geração Z: indivíduos nascidos entre os anos de 2005 até os dias atuais.

Na série intitulada “Gerações” Turci et ali (2010) através de pesquisa histórica, fotos, vídeos e reportagens atuais em empresas constatam as diferenças geracionais nos ambientes organizacionais. O Brasil também adotou essa nomenclatura e atrela

os acontecimentos mais significativos nos períodos históricos para o comportamento de determinadas gerações:

1964 - A nossa Geração Baby Boomers viveu o Golpe de Estado - instituída a Ditadura Militar no país.

1970 - Já a Geração X - sofre o Auge da Ditadura Militar - censura em todos os meios de comunicação, tortura e exílio.

1980 - Movimento “Diretas Já” pede o fim da Ditadura Militar e eleições diretas para eleição do presidente da república. É registrado o primeiro caso de HIV.

1990 – “Os caras pintadas” foram as ruas - protestos contra a corrupção política e pedindo o Impeachment do primeiro presidente eleito por voto direto. Entrada da tecnologia pela Internet. Mudanças econômicas vinculadas ao Plano Real para conter a inflação.”

Analisando historicamente nosso passado não tão remoto assim, é possível compreender algumas características marcantes em cada geração:

Baby Boomers: Para esta geração pessoas mais velhas representavam figuras de autoridade. Muito preocupadas com o dever e em manter-se a vida toda no mesmo emprego.

Pontos fortes: experientes e que vestem a camisa da empresa.

Geração X: É uma geração apegada a títulos, pensa em ter reservas num momento de crise e um pouco mais de resistência a tecnologia. Valoriza a carreira e ostenta o poder de chefe.

Pontos fortes: mais dedicada ao trabalho e que combina a experiência dos velhos com o pique dos novos.

Geração Y: Mais voltada para si mesma, para seu próprio prazer; impaciente; impulsivo; criativo; muita energia, desenvoltura; intimidade com a tecnologia e Inovação. Não gosta de hierarquia; tem pouca paciência para reuniões longas; trabalha com fone de ouvido e concilia com tarefas diferentes. Preza por reconhecimento profissional e mudam de emprego facilmente. Não tem deia de maturação de carreira. Pontos fortes: cheia de ideias, energia e de capacidade para inovar. Cortella (2010), comenta: “... A tecnologia é decisiva para criar marcas de tempo”.

O intervalo entre uma geração e outra ficou mais curto, hoje já se pode falar em uma nova geração a cada dez anos.

Isso significa que a cada dia mais pessoas com idades diferentes estão convivendo, em casa, na escola, no mercado de trabalho.”

As características pessoais de cada indivíduo, o que o faz agir sempre de uma forma e não de outra, ter uma opinião e não outra, pertencer a um certo grupo de pessoas e não outro, interagir mais com uns que com outros, gostar mais de uma coisa que a outra, enfim alguns padrões de comportamento que geralmente a descrevem estão relacionados a sua personalidade.

Volpi 2004 apud Ballone 2003 define a personalidade atrelada a herança genética:

“A organização dinâmica dos traços no interior do eu, formados a partir dos genes particulares que herdamos, das existências singulares que suportamos e das percepções individuais que temos do mundo, capazes de tornar cada indivíduo único em sua maneira de ser e de desempenhar o seu papel social”.

Na psicologia existem várias abordagens para definição da personalidade. Na psicanálise de Freud, os eventos da infância, tanto os lembrados quanto os “esquecidos”, perduram ao longo da nossa vida, guiando nossas percepções, emoções e crenças.

Já na psicologia analítica de Carl Gustav Jung as manifestações do comportamento são influenciadas por elementos de experiências do inconsciente pessoal (um dia foi consciente, agora está esquecido ou reprimido) e também do inconsciente coletivo, comum a todos os indivíduos da espécie humana, como uma herança da humanidade. Para autorrealização, é preciso que o indivíduo deva estar disposto a explorar as profundezas do seu inconsciente e trazê-lo para o primeiro plano a operar em harmonia com o consciente.

Na abordagem fenomenológico-existencial-humanista da Gestalt-terapia PINTO (2018) argumenta que as interpretações dependendo da abordagem, podem ser divergentes, ou complementares, ou coincidente, ou até mesmo conflitantes.

Mesmo assim, qualquer que seja a abordagem em psicologia, a personalidade é compreendida como fundamentada principalmente em cinco critérios:

- 1) genética, ou seja, corpo;

2) crescimento e desenvolvimento, ou seja, mudanças no decorrer do tempo - considerar que a passagem pelo tempo traz mudanças, às vezes amadurecimentos, quer dizer, a personalidade é plástica e fluida e muda de acordo com a vivência das experiências ao longo do tempo;

3) relações familiares, ou seja, hereditariedade e modo de apresentação do mundo - as relações familiares interferem e configuram a maneira de as pessoas se compreenderem e compreenderem o mundo, quer seja pela história familiar herdada, quer seja pela maneira como a família concebe o mundo e as relações entre as pessoas, o que acaba por influenciar a maneira como cada membro da família concebe o mundo e as relações;

4) cultura, geografia e época, ou seja, campo - somos configurados pela cultura na qual nascemos e pela cultura na qual vivemos, assim como somos configurados pela geografia e pela época de nossa existência;

5) classe social, ou seja, oportunidades - levar em conta que a classe social na qual uma pessoa nasce configura, mas não determina, as oportunidades que essa pessoa terá para se desenvolver em busca da atualização de seu potencial.

Ainda Pinto analisando Gordon Allport (citado por Filloux, 1966) , Jean-Claude Filloux (1966), Gilles Delisle (1999) e a APA - Associação de Psiquiatria Americana (2002), observa aproximações de ideias entre os autores em relação a definição de personalidade, havendo na personalidade estabilidade, persistência, repetição, e também mudança, plasticidade, alterações ao longo do tempo e a partir das experiências.

Sendo assim a personalidade é um sistema complexo e dinâmico onde se dá a relação de duas grandes partes: a estrutura e o processo.

A estrutura da personalidade são os padrões recorrentes, o que se repete, dá uma certa previsibilidade ao jeito de ser e fazer da pessoa e o processo, o que se renova, é ativo, provocando mudanças na estrutura da personalidade.

Pasold (2016) propõe analisar a personalidade como uma organização integrada por quatro blocos ou departamentos, sendo o Biológico (heranças genéticas e consistências físicas); o Psicológico (conjunto sentimentos e emoções); o Cultural (crenças, valores e informações) e a Inteligência (como o resultado da coordenação dos departamentos biológico, psicológico, cultural, visando a interação com o

ambiente. A inteligência se usa das bases lógicas: indutiva, dedutiva, dialética, e comparativa e sistêmica para percepção, construção da decisão e expressão da decisão.

Da mesma forma Dullius (2018) cita o médico geneticista e professor André Anjos dizendo que os genes não são determinantes para a formação da personalidade. O meio ambiente exerce influência para que os traços de personalidade se manifestem. Há, portanto, uma “tendência genética”.

Diante do que vamos vivenciando no ambiente ao qual pertencemos as características da qual o indivíduo tem predisposição se manifesta ou não, ele precisa ser exposto aquela tendência para desenvolver determinada característica.

Freitas et al citando o psiquiatra Geraldo José Ballone, no artigo “*Teoria da Personalidade*” considera que o ser humano não sendo exclusivamente um produto do meio condicionado pela sua cultura, que ignora seus sentimentos e vontade própria por completo, também não age considerando somente sua herança genética, fosse assim ele não evoluiria nunca e seria sempre igual aos seus ascendentes, desconsiderando sua vivência.

A aprendizagem ou o reaprender é possível em todas as idades do indivíduo de acordo com o novo conceito da Ciência que é o da *neuroplasticidade* ou *plasticidade cerebral*, onde nossos neurônios possuem a capacidade para se regenerar ou fazer novas conexões neurais.

As conexões são potencializadas nas crianças e jovens e vai diminuindo no cérebro adulto, mas é possível através de novos estímulos desenvolver novas habilidades. Ambientes enriquecidos e motivação externa são fatores que contribuem muito para a neuroplasticidade. (RISSATO, 2023)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente organizacional escolar, assim como em qualquer outra organização, os servidores estão expostos a pressões, julgamentos, avaliações tanto nas demandas do ambiente externo, quanto no convívio com seus pares, gestão e competências superiores.

Nas demandas de atendimento a toda comunidade escolar há inúmeras, contínuas e desgastantes situações que demandam uma equipe coesa e firmada nos propósitos pela cultura daquela unidade, para que as situações sejam resolvidas e apaziguadas da maneira satisfatória para todos que dela fazem parte.

Quando se inicia um processo de conflito é comum que mais pessoas sejam envolvidas gerando divergências e polaridades dentro do grupo.

O conflito entre pessoas de diferentes gerações é sentido principalmente na forma de executar tarefas. A rigidez, disciplina e adaptação engessada que foram educados a “geração Baby Boomers” e ainda com alguns resquícios na geração que a sucedeu e o desafio da convivência com a nova geração que está entrando agora no mercado de trabalho.

Das gerações anteriores, a forma de fazer e o comportamento podem incomodar nas tarefas diárias contrastando com as gerações futuras onde a tecnologia “queima etapas” e deixa um processo em atritos com aberturas a frustrações e descontentamentos.

Utilizar-se de conceitos, nomenclaturas para tratar as gerações facilita o estudo e o entendimento, mas também generaliza, imobiliza e condena pelo ano do nascimento a um certo determinismo no comportamento.

Podemos utilizá-lo sim, porém não generalizando-o. É claro que nem todos se enquadram em absoluto a um determinado padrão.

A questão das diferenças entre gerações que geram conflitos parece estar mais relacionada a personalidade do indivíduo e existem indivíduos “fora do seu tempo”, como também indivíduos que vislumbram ao novo.

Considerando que a formação do indivíduo se dá pela sua constituição biológica e o meio em que formou desde o nascimento, suas percepções serão influenciadas também pelo ambiente social, político, econômico e ao tempo a que ele pertence.

Mesmo assim suas características emocionais ditam seu comportamento diante de situações que podem ser discordantes de indivíduos com menos idade.

Quando falamos em educação, todas as políticas são voltadas aos alunos e professores, ignorando todo o quadro de apoio escolar.

É possível a boa convivência entre pessoas de diferentes gerações, uma complementando a outra, para que isso ocorra precisamos de ambientes propícios e motivadores, capazes de movimentar a plasticidade do pensar e modificando as formas do agir.

O processo tanto da aprendizagem quanto do reaprender é sempre possível e independe da idade, mas da motivação para tal, que deve ser um processo natural e contínuo dentro das organizações.

Não foram encontrados dados estatísticos com “pesquisa de clima” e “QVT (Qualidade de Vida no Trabalho),” junto ao quadro de apoio escolar, corroborando a necessidade deste tipo de pesquisa.

Conflitos na administração pública escolar geralmente são ignorados ou resolvem-se sozinhos, isto significa perdas para o Estado, uma vez que conflitos geram faltas, licenças e até perda de talentos através da exoneração de cargo, observados pela dificuldade de encontrá-los na literatura e pesquisa catalogadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERMÚDEZ, Ángel. **O historiador que previu uma grave crise em 2020 e adverte sobre período perigoso da História.** Da BBC News Mundo - Entrevista a Neil Howe em 28 junho 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-53183674>. Acesso em 10 jul. 2023.

BERTOLDI, Alexandra Danuza. **Psicologia organizacional e do trabalho.** Indaial: Uniasselvi, 2013. 257 p. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=16337>. Acesso em 20 ago. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional a dinâmica do sucesso nas organizações.** 3. ed. Editora Manole Ltda. São Paulo. 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional - a dinâmica do sucesso nas organizações.** 3 ed. Editora Manole Ltda. São Paulo 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Ed.- Barueri, SP: Manole, 2008 pág.457

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014. 512 páginas

CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson.** Temas em Psicologia, São Bernardo do Campo, v. 19, n. 2, p.579-590, 2011. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/5137/513751438018/>>. Acesso em: 03 jul. 2023.

COELHO, André M. **Cinco tipos de conflitos no ambiente de trabalho.** S.D. Disponível em: <https://www.pontorh.com.br/5-tipos-de-conflitos-no-ambiente-de-trabalho/#bio> Acesso em 10 jul. 2023.

DE ANGELO, Vanderlei Moraes. O que é Clima Organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa? Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-5/> 27 de julho de 2023 Acesso em: 01 ago. 2023.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO Publicado em: 13/11/2019 | Edição: 220 | Seção: 1 | Página: 1 Órgão: Atos do Congresso Nacional. Acesso em 19 ago. 2023.

Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/> em 30 jul. 2023

DULLIUS, Artur. **Como formamos nossa personalidade?** postado em 21/12/2018. Disponível em: <https://www.univates.br/noticia/24577-como-formamos-nossa-personalidade>. Acesso em: 26 ago. 2023.

FREITAS, Dayanne da Silva et al. **Genética: um fator de influência na formação da personalidade.** página 28. Disponível em: <https://jmphc.com.br/jmphc/article/view/114/115>. Acesso em: 26 ago. 2023.

GONZÁLEZ, Sergio De Dios. **Neil Howe, a teoria das gerações e as crises.** Disponível em: <https://amenteemaravilhosa.com.br/neil-howe-teoria-das-geracoes/> última atualização: 17 setembro, 2020. Acesso em 16 jul. 2023.

GUARDIA, Flavio Marcelo. **Como funciona o fator previdenciário?** Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/como-funciona-o-fator-previdenciario/358935630> Acesso em 14 jul. 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Expectativa de vida no Brasil.** IBGE Explica 25/04/2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pPE19OI38qE>. Acesso em 22 ago. 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de geografia e Estatística - **Informativo IBGE.** liv 101957 Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957_informativo.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

KURT, Lüscher et al. Generationes. **A multilingual compendium** – Universität Konstanz 2014/2015 - Edition 2017. Disponível em:

https://gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/Kompendium_portugiesisch_10-11-2015.pdf. Acesso em 07 jul. 2023.

LENT, ROBERTO. **Cem bilhões de neurônios? Conceitos Fundamentais de Neurociência**. 2ª ed. Editora Atheneu: São Paulo 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. LDB Gestão UNESP/UNIVESP. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB-Gestao.pdf> acesso em 23 ago. 2023.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e conflito**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MISSIUNAS, Rafael de Carvalho Prof. MSc. **A Importância da análise do clima organizacional**. artigo de 08/06/2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional>. Acesso em 23. Ago. 2023

OLIVEIRA, Andréa Carla Ferreira. Curso Técnico em Operações Comerciais - **Conflitos** - Psicologia. Equipe SEDIS- Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN - Secretaria de Educação a Distância – SEDIS. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_gest_neg/psicologia/061112_psic_a11.pd tipos de conflitos no ambiente de trabalho. S.d. página 6 a 9.

PASOLD, Cesar Luiz. **Personalidade e comunicação**. 3.ed. Editora Chiado São Paulo, 2016.

PINTO, Ênio Brito Prof. Dr. **Alguns Aspectos da História e da Fundamentação da Gestalt-terapia**. Publicado em: *Psicoterapia breve e Gestalt-terapia* em 18 de setembro de 2018. Disponível em: <https://www.eniobritopinto.com.br/2018/09/18/alguns-aspectos-da-historia-e-da-fundamentacao-da-gestalt-terapia>. Acesso em 01 ago. 2023.

PINTO, Ênio Brito Prof. Dr. **Formação e personalidade: conceitos e orientações**. Disponível em: <http://www.crpsp.org.br/diverpsi/arquivos/formacao-e-personalidade-conceitos-e-orientacoes.pdf>. Acessado em: 01 ago. 2023.

RISSATO, Heloise. A magia da neuroplasticidade. Disponível em: <https://genialcare.com.br/blog/a-magia-da-neuroplasticidade>. Publicado em 04 de fevereiro de 2021 Atualizado em 23 de fevereiro de 2023. Acesso em: 27 ago. 2023.

TURCI, Fábio; KOVALICK, Roberto; ALVAREZ, Rodrigo. Transcrição da Série de Reportagens: **Gerações** - Jornal Hoje – Rede Globo - novembro 2010. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=3TkWbHWQmoc_ Acesso em 03 jul. 2023.

VIANNA, Vania Alves. **Gestão de pessoas**. módulo 5. Brasília: ENAP/DDG, 2013. 126 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO. Biblioteca AVA FASOUZA. Pag. 18 a 35.

VOLPI, José Henrique. **Particularidades sobre o temperamento, a personalidade e o caráter, segundo a psicologia corporal**. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara. Psicologia Corporal. Revista Online. ISSN-1516-0688. Curitiba: Centro Reichiano, 2004. Disponível em: <http://www.centroreichiano.com.br/artigos-cientificos/> Acesso em: 27 ago. 2023.

WELLER, Wivian. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**. Revista Sociedade e Estado – Volume 25 - número 2 maio/agosto 2010 pág. 205 – 224. Acesso em 30 jul. 2023.