



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O IMPACTO DOS CONFLITOS GERACIONAIS NA
INSTABILIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**

AUTORA: SANDRA VICTÓRIA PEREIRA DA SILVA AREZES

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

O IMPACTO DOS CONFLITOS GERACIONAIS NA INSTABILIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

Sandra Victória Pereira da Silva Arezes – ISPSN¹

RESUMO

O presente trabalho investigou o impacto dos conflitos geracionais na instabilidade do clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Contextualizou-se a convivência simultânea de Baby Boomers, Gerações X, Y e Z em instituições de ensino superior, destacou desafios de valores, estilos de trabalho e comunicação. O objectivo geral foi analisar como essas divergências afectaram a percepção colectiva do clima institucional e sugerir práticas para sua estabilização. Adoptou-se abordagem mista, que combinou investigação quantitativa, por meio de inquérito estruturado, e qualitativa, com estudo de caso no próprio Instituto, apoiada em revisão bibliográfica de obras entre 2016 e 2024. O desenho foi descritivo e exploratório, tendo como instrumentos o inquérito. Concluiu-se que a coexistência intergeracional gerou “bolhas etárias”, tensão em estilos de trabalho e baixa eficácia na resolução de conflitos, reflectindo-se em maior rotatividade e queda na confiança. Observou-se, porém, forte aceitação à mentoria reversa e ao estabelecimento de comissões intergeracionais. Recomendou-se a implementação de canais formais e informais de diálogo segmentado por geração, treinamentos de liderança situacional e programas permanentes de mentoria reversa, bem como monitoramento contínuo do clima por meio de indicadores específicos. Essas acções foram identificadas como essenciais para transformar tensões em oportunidades de aprendizagem colaborativa e consolidar um clima organizacional mais estável e produtivo.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Conflitos Geracionais. Clima Organizacional.

ABSTRACT

This study investigated the impact of generational conflicts on the instability of the organizational climate at the Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. It contextualized the simultaneous coexistence of Baby Boomers, Generations X, Y, and Z in higher education institutions, highlighting challenges related to values, work styles, and communication. The overall objective was to analyze how these divergences affected the collective perception of the institutional climate and suggest practices for its stabilization. A mixed-method approach was adopted, combining quantitative research through a structured survey and qualitative research with a case study within the Institute itself, supported by a literature review of works published between 2016 and 2024. The design was descriptive and exploratory, using surveys as instruments. It concluded that intergenerational coexistence generated "age bubbles," tension in work styles, and low effectiveness in conflict resolution, resulting in higher turnover and a decline in trust. However, strong acceptance of reverse mentoring and the establishment of intergenerational committees was observed. The recommendations included the implementation of formal and informal channels of dialogue segmented by generation, situational leadership training, and ongoing reverse mentoring programs, as well as continuous climate monitoring using specific indicators. These actions were identified as essential for transforming tensions into opportunities for collaborative learning and consolidating a more stable and productive organizational climate.

Keywords: Conflict Management. Generational Conflicts. Organizational Climate.

¹ Estudante do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam desafios complexos na gestão de suas equipas devido à diversidade geracional. O convívio entre diferentes gerações no ambiente de trabalho pode gerar tensões e conflitos que afectam directamente o clima organizacional. Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional representa a percepção colectiva dos colaboradores sobre as condições de trabalho, que influencia sua satisfação e desempenho. Diante disso, torna-se essencial compreender como os conflitos geracionais impactam a estabilidade organizacional, especialmente no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, sendo que a mesma presta serviço no sector da educação.

As diferenças geracionais estão associadas a valores, experiências e perspectivas distintas em relação ao trabalho. Conforme Robbins e Judge (2019), o conflito intergeracional pode comprometer a cooperação entre os membros da equipa, reduzindo a eficiência organizacional e aumentando os níveis de turnover.

No contexto do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, a coexistência de profissionais de diferentes gerações pode influenciar a dinâmica do ambiente de trabalho e a qualidade das relações interpessoais. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto dos conflitos geracionais na instabilidade do clima organizacional na instituição, identificando os principais desafios, de modos a estratégias para minimizar seus efeitos negativos.

A relevância deste estudo reside na necessidade de promover um ambiente organizacional harmonioso, onde as diferenças geracionais sejam compreendidas e gerida de maneira eficaz. A diversidade etária nas organizações pode ser um factor positivo, pois, permite a troca de experiências e conhecimentos entre gerações. No entanto, quando mal administradas, essas diferenças podem resultar em conflitos que prejudicam o desempenho das equipas e comprometem a produtividade (Marras, 2011).

Estudos apontam que o clima organizacional está directamente relacionado à satisfação dos colaboradores e à retenção de talentos. Em um cenário em que os conflitos geracionais são ignorados ou mal resolvidos, há um aumento na rotatividade de profissionais, que pode causar impactos financeiros e operacionais significativos para a instituição (Chiavenato, 2014). Assim, compreender e mitigar os efeitos desses conflitos é essencial para garantir a sustentabilidade organizacional.

Ademais, a relevância académica deste estudo se dá pelo fato de que a gestão da diversidade geracional ainda é um tema em expansão, exigindo investigações que explorem

soluções eficazes para a gestão desses desafios (Robbins & Judge, 2019). Ao fornecer um panorama detalhado sobre como os conflitos geracionais afectam o clima organizacional, esta pesquisa pode servir como base para futuras intervenções e estratégias institucionais.

A justificativa para a realização deste estudo fundamenta-se na crescente complexidade das relações intergeracionais no ambiente de trabalho, que pode gerar impactos significativos no desempenho organizacional e no bem-estar dos colaboradores. No contexto do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, a diversidade geracional é uma realidade, sendo essencial compreender como as diferenças entre gerações podem ser geridas para evitar conflitos e promover um ambiente mais colaborativo e produtivo.

Além disso, a literatura existente aponta que os conflitos geracionais podem influenciar directamente a motivação dos colaboradores, afectando a comunicação interna, a tomada de decisão e a retenção de talentos (Robbins & Judge, 2019). Dessa forma, este estudo busca fornecer ideias que auxiliem os gestores na implementação de estratégias eficazes para lidar com essas diferenças e maximizar os benefícios da diversidade geracional.

A interação entre diferentes gerações dentro das organizações pode gerar desafios significativos na comunicação, na gestão de expectativas e na adaptação a novas práticas de trabalho. No Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, essa realidade se faz presente, pois docentes, gestores e estudantes de diferentes faixas etárias convivem diariamente, cada qual traz consigo experiências, valores e formas distintas de enxergar o ambiente acadêmico e profissional.

A falta de estratégias eficazes para administrar essas diferenças pode resultar em conflitos que impactam negativamente a produtividade, a colaboração e o bem-estar dos indivíduos envolvidos. Conforme apontado por Robbins e Judge (2019), um clima organizacional instável tende a comprometer a motivação dos colaboradores e reduzir sua capacidade de trabalho em equipa. Dessa forma, compreender as origens e os desdobramentos dos conflitos geracionais torna-se essencial para a construção de um ambiente organizacional mais coeso e produtivo.

Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que maneira os conflitos geracionais impactam na instabilidade do clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Quais são os principais factores geradores de conflitos entre diferentes gerações dentro do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente? De que forma os conflitos geracionais afectam a motivação e o desempenho dos colaboradores na

instituição? Quais estratégias podem ser implementadas para minimizar os impactos negativos dos conflitos geracionais e promover um clima organizacional mais estável?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo. O mesmo tem como objectivo geral: Analisar o impacto dos conflitos geracionais na instabilidade do clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, e visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Identificar os factores que contribuem para os conflitos geracionais dentro do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente; Avaliar de que maneira os conflitos entre diferentes gerações afectam a motivação e o desempenho dos colaboradores na instituição e Propor estratégias eficazes para a gestão dos conflitos geracionais, que visam a promoção de um clima organizacional mais estável e harmonioso.

Na parte metodológica quanto a sua abordagem é essencialmente qualitativa, em um estudo descritivo e exploratório, onde recorreu-se aos métodos de recolha de dados mista com o uso do Inquérito por questionário de perguntas fechadas na escala de Likert para que se possa fazer uma análise bem mais objectiva em uma amostragem não probabilística, com uma abrangência maior de participantes a fim de perceber a influencia dos conflitos geracionais na instabilidade do clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

O Trabalho esta constituído por sete secções que serviram de estrutura do corpo do projecto onde parte da Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Caracterização da instituição que na qual foi feita o estudo de caso, a Análise e Discussão de Resultados, as Considerações Finais e a Referência Bibliográfica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: Gestão de Conflitos, Conflitos Geracionais, e Clima Organizacional

A gestão de conflitos no âmbito organizacional contemporâneo ultrapassa as práticas reativas e adota uma postura proactiva, voltada não apenas para a resolução, mas também para a prevenção de desentendimentos que possam comprometer a eficácia institucional. Chiavenato (2016) define conflito como “toda discordância de interesses que, se bem administrada, pode gerar aprendizagem e inovação” (p. 152). Em instituições de ensino superior, como o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, onde coexistem múltiplos actores, corpo docente, técnico-administrativo e discentes, cada um com suas metas e pressões específicas, o gestor de conflitos deve dominar competências de diagnóstico cultural e uso de ferramentas mediadoras.

Oliveira (2021) destaca o papel da negociação integrativa, inspirada no modelo de Thomas-Kilmann, cuja ênfase reside na maximização de ganhos mútuos por meio de estratégias de colaboração e criatividade. Esse modelo, adaptado ao contexto acadêmico, privilegia o diálogo estruturado em etapas: identificação de interesses legítimos, criações de múltiplas opções de solução e estabelecimento de critérios objetivos de decisão (Oliveira, 2021, p. 87). Além disso, programa-se o desenvolvimento de habilidades interpessoais, tais como escuta empática, feedback construtivo e gestão emocional, fundamentais para reduzir a escalada conflituosa.

No âmbito lusófono, Santos et al. (2023) apresentam um arcabouço de práticas sustentáveis que integra a mediação formal (quando acionada por instâncias superiores) e a conciliação informal (promovida em grupos de pares), que cria um ambiente onde o conflito deixa de ser tabu e torna-se oportunidade de diálogo (Santos, Carvalho & Rocha, 2023, p. 142). A ênfase na cultura de conflito positivo visa, segundo os autores, promover a aprendizagem organizacional e fortalecer redes de cooperação interdepartamental.

Assim, a gestão eficaz de conflitos requer: mapeamento contínuo dos potenciais pontos de atrito; capacitação de agentes internos (mentores, facilitadores, coordenadores) em técnicas de mediação; criação e manutenção de canais formais e informais que favoreçam a comunicação aberta; e avaliação e ajuste regulares das estratégias com base em indicadores de clima organizacional e satisfação (Chiavenato, 2016; Oliveira, 2021; Santos et al., 2023). Estas componentes, quando integradas, formam um quadro proactivo capaz de identificar tensões emergentes e intervir de modo preventivo e correctivo.

Entre os tipos de tensão que requerem atenção especial estão os conflitos geracionais. A presença contemporânea de diferentes faixas etárias Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z intensifica a diversidade de valores, expectativas laborais e preferências comunicacionais, aumentando a probabilidade de desencontros. Santos e Almeida (2019) definem o conflito geracional como o desencontro de valores centrais e de estilos comunicacionais que emergem das diferentes formações socioculturais entre gerações. Em ambientes acadêmicos, essas divergências manifestam-se em dificuldades na colaboração em equipa, em discrepâncias no compromisso com prazos e em resistências ou ritmos distintos na adoção de tecnologias emergentes. Consequentemente, políticas de gestão de conflitos devem incorporar medidas específicas por exemplo, formação intergeracional, adaptação de canais comunicacionais e práticas avaliativas sensíveis às preferências etárias para mitigar tensões e potenciar a integração produtiva das diferentes gerações.

Silva e Pereira (2020) exploram como as gerações mais tradicionais valorizam hierarquia e autoridade (“respeito mútuo baseado em percurso e tempo de casa”), enquanto Millennials e Geração Z demandam autonomia, feedback constante e flexibilidade (Silva & Pereira, 2020, p. 57). Esse desalinhamento gera situações em que gestores “mais velhos” veem jovens profissionais como impacientes, e estes consideram seus superiores resistentes à inovação. Costa e Mendes (2022) demonstram, em estudo de caso em universidade portuguesa, que a falta de programas de integração, como *mentorship* reverso (jovem ensinando tecnologia ao sênior) e *workshops* intergeracionais, resulta em *turnover* elevado e baixa cooperação acadêmica (Costa & Mendes, 2022, p. 22).

Adicionalmente, Marques (2024) ressalta a importância do capital psicológico intergeracional, entendido como a soma de competências emocionais e sociais transferíveis entre pessoas de diferentes idades. Através de metodologias de aprendizagem colaborativa, como dinâmicas de *design thinking*, jovens e veteranos podem cocriar soluções pedagógicas que equilibrem tradição e inovação (Marques, 2024, p. 110). Dessa forma, os conflitos geracionais, quando geridos de modo estratégico, não só são minimizados, mas transformados em fontes de criatividade e renovação institucional.

Portanto, a abordagem dos conflitos geracionais requer: Diagnóstico de perfis etários, usando questionários de valores e comportamentos; Programas de mentoria reversa e compartilhada, para troca de competências; Treinamentos em inteligência emocional focados em empatia intergeracional; Processos de feedback contínuo, personalizados por geração (Santos & Almeida, 2019; Silva & Pereira, 2020; Costa & Mendes, 2022; Marques, 2024).

O clima organizacional traduz-se na percepção colectiva dos membros sobre políticas, práticas e estruturas institucionais, configurando-se como variável mediadora entre os processos de gestão e os resultados individuais e organizacionais. Marins e Pedrini (2016) definem clima como “a atmosfera percebida que emerge das interações diárias e impacta motivação, satisfação e desempenho” (p. 45). Em instituições de ensino, esses aspectos adquirem contornos específicos, pois envolvem dupla missão: excelência acadêmica e gestão de pessoas.

Marques (2017) propõe um modelo de clima organizacional adaptado ao ensino superior, que contempla cinco dimensões: liderança educacional, políticas de desenvolvimento docente, infraestrutura pedagógica, comunicação acadêmico-administrativa e reconhecimento profissional (Marques, 2017, p. 88). A avaliação dessas dimensões, por meio de instrumentos validados como o ÍnexClima-Edu, permite identificar desequilíbrios por exemplo, clima de “excessiva rigidez administrativa” ou de “falta de transparência nas decisões acadêmicas”, que se refletem em desmotivação e absentéismo (Marins & Pedrini, 2016).

Silva e Gomes (2023) introduzem o conceito de clima de aprendizagem colaborativa, enfatizando práticas como grupos de estudo interdepartamentais e laboratórios de inovação, cujos impactos positivos incluem aumento de coesão e senso de propósito (Silva & Gomes, 2023, p. 134). Além disso, a pesquisa de Oliveira (2022) destaca a relevância de sistemas de reconhecimento meritocrático que considerem tanto desempenho em ensino e pesquisa quanto engajamento em projetos institucionais (Oliveira, 2022, p. 75).

Em síntese, fortalecer um clima organizacional saudável no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente deve-se fazer: Medição periódica das dimensões de clima por meio de questionários estruturados; Políticas de desenvolvimento que integrem formação continuada e incentivos à pesquisa; Comunicação transparente, com canais bidirecionais e feedback em tempo real; Programas de reconhecimento que premiem tanto resultados acadêmicos quanto comportamentais (Marins & Pedrini, 2016; Marques, 2017; Silva & Gomes, 2023; Oliveira, 2022).

2.2. Impacto dos Conflitos Geracionais na Instabilidade do Clima Organizacional

A instabilidade do clima organizacional refere-se a flutuações negativas nos níveis de confiança, colaboração e satisfação, que podem derivar de rupturas geracionais não solucionadas. Marins e Pedrini (2016) observam que “a instabilidade se manifesta por expressivos aumentos de rotatividade e queda de moral, que afecta directamente a qualidade dos serviços prestados” (p. 68). Em instituições de ensino, essas variações repercutem no desempenho acadêmico, na retenção de corpo docente e na reputação institucional.

Estudos de Santos e Almeida (2019) indicam que, quando conflitos geracionais permanecem latentes, surgem climas de desconfiança e resistência à mudança, pois os colaboradores mais jovens percebem processos morosos e hierárquicos como entraves ao seu desenvolvimento, enquanto os mais velhos sentem-se desrespeitados em sua experiência (Santos & Almeida, 2019, p. 98). Esse desequilíbrio gera “bolhas etárias” em que grupos de mesma geração se isolam, o que prejudica a comunicação transversal e favorece boatos e mal-entendidos.

Em pesquisa qualitativa de Costa e Mendes (2022), docentes da Geração X relectaram que a falta de canais formais de diálogo gera uma “falsa sensação de harmonia”, que explode em conflitos pontuais de alto impacto, como abandono de projectos e retirada de alunos de turmas específicas (Costa & Mendes, 2022, p. 27). Por outro lado, Millennials e Z apontam desmotivação frente a instituições que não actualizam suas metodologias e insistem em estruturas hierárquicas rígidas.

Para mitigar esses efeitos, Chiavenato (2016) recomenda:

Programas de mediação contínua, com comissões intergeracionais que actuem preventivamente; Rodas de diálogo estruturadas, com temas pautados em valores institucionais e inovação pedagógica; Mentoria reversa, onde jovens apoiam veteranos em tecnologias emergentes; Avaliação de clima segmentada por geração, permitindo intervenções mais precisas (Chiavenato, 2016, p. 176).

Ademais, Oliveira (2021) sugere treinamentos específicos para gestores, a fim de desenvolver sua capacidade de leitura de dinâmicas etárias e aplicação de estilos de liderança situacionais, pra fortalecer a coesão e reduzir a instabilidade diária (Oliveira, 2021, p. 124).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotou uma abordagem mista, onde há uma combinação métodos qualitativos e quantitativos, conforme os pressupostos de Vilelas (2016). O estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo, uma vez que busca compreender e detalhar os impactos dos conflitos geracionais no clima organizacional do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo bibliográfico e de um estudo de caso, possibilitando uma análise mais abrangente e consistente do fenômeno investigado. O estudo bibliográfico, de acordo com Vilelas (2016), consiste na sistematização e exploração de materiais já publicados como livros, artigos científicos e outros documentos acadêmicos que servem de base para a compreensão e aprofundamento de determinado tema. Nesse sentido, a revisão de literatura aqui realizada apoiou-se em fontes teóricas e acadêmicas pertinentes sobre conflitos geracionais e clima organizacional, assegurando fundamentação sólida para a investigação. Complementarmente, o estudo de caso possibilitou a aplicação prática dos conceitos levantados, permitindo verificar, na instituição em análise, como os conflitos intergeracionais se relacionam com o clima organizacional.

Para a recolha de dados, foram definidos dois instrumentos principais: o inquérito por questionário, estruturado a partir da escala de Likert, e a observação direta não estruturada. O questionário, aplicado a um grupo de 13 colaboradores da instituição, teve como propósito captar de forma sistemática as percepções, opiniões e experiências dos participantes acerca dos conflitos geracionais. A utilização da escala de Likert revelou-se adequada, uma vez que permite mensurar o grau de concordância ou discordância em relação a diferentes afirmações, favorecendo a análise quantitativa de tendências atitudinais e comportamentais (Marconi & Lakatos, 2017). Essa técnica possibilita identificar padrões e variáveis relevantes, transformando percepções subjetivas em dados passíveis de tratamento estatístico.

Já a observação directa não estruturada constituiu-se como uma estratégia complementar, permitindo compreender o fenômeno em seu contexto natural. Esse método busca registrar comportamentos, interações e manifestações espontâneas dos sujeitos sem a imposição de categorias prévias, o que favorece a captação de aspectos não verbalizados em questionários (Gil, 2008; Vilelas, 2016). Assim, a observação oferece maior profundidade qualitativa, permitindo analisar dimensões implícitas das relações intergeracionais, como estilos comunicacionais, gestão de prazos e resistência ou abertura ao uso de novas tecnologias.

A combinação desses dois instrumentos confere maior robustez ao estudo, pois alia a dimensão quantitativa proporcionada pelos questionários à riqueza qualitativa das observações

diretas. Tal triangulação metodológica contribui para a validade dos resultados, garantindo uma compreensão mais ampla e integrada do impacto dos conflitos geracionais no clima organizacional do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

4. O INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

Há mais de uma década, o Sol Nascente tornou-se a faísca que acendeu novas oportunidades no coração do Huambo. Nasceu em 24 de julho de 2012, por decreto presidencial, mas cresceu abraçado pela comunidade local, ocupando hoje a antiga Rua Garcia da Orta com salas amplas, laboratórios de última geração e uma biblioteca que pulsa ideias. Aqui, cada canto respira troca de experiências: estudantes de Enfermagem correlacionam teoria e prática junto a pacientes reais; futuros economistas debatem mercados; aspirantes a juristas simulam tribunais; e, desde o ano lectivo 2024/2025, fisioterapeutas e técnicos de análises clínicas aprofundam o cuidado à saúde pública da região.

O grande diferencial do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente não está apenas no leque de cursos que vai de Cardiopneumologia a Relações Internacionais, de Sociologia a Contabilidade e Finança, mas na forma como cada disciplina se conecta ao mundo lá fora. Projectos comunitários levam alunos de Psicologia a estagiar em centros de apoio social; jovens sociólogos analisam, in loco, as dinâmicas urbanas da Cidade Baixa; e futuros gestores de Recursos Humanos articulam eventos que promovem empregabilidade entre empresas locais. Esse modelo inovador, fundamentado em metodologias activas e orientação para o empreendedorismo, reflete a missão de formar líderes com visão científica, tecnológica e, sobretudo, humana.

Mais do que estatísticas de graduação cerca de cem novos profissionais por ano, o Sol Nascente se define pelo impacto: graduados que hoje coordenam equipas de saúde em hospitais públicos, ocupam cargos em agências governamentais, implantam *startups* e fomentam políticas públicas. A visão de ser “A Escola do Huambo” traduz-se na ambição de fortalecer parcerias internacionais, criar centros de investigação próprios e lançar programas de mestrado e doutorado. Alimentado pelos valores de cientificidade, humanismo, responsabilidade individual e meritocracia, o Instituto segue avante, comprometido com a construção de um Huambo mais próspero e de um Angola mais justa.

Assim sendo, o Instituto Politécnico Sol Nascente é um solo fértil para a exploração efectiva do fenómeno arrolado sobre o Impacto dos Conflitos Geracionais na Instabilidade do Clima Organizacional.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Perfil

Tabela 1 - Perfil dos participantes

Perfil		Percentual (%)
Género	Feminino	80%
	Masculino	20%
	Prefiro não dizer	0%
Idade	Dos 18 aos 24 anos	15%
	Dos 25 aos 34 anos	80%
	Dos 35 aos 44 anos	5%
	Dos 45 aos 54 anos	0%
	+ 55 anos	0%

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se a partir do número de participantes, que ainda com maior percentual de respondentes varia da faixa-etária dos 25 aos 35 anos, o género predominante é o feminino com 80%.

Tabela 2 - Perfil dos participantes

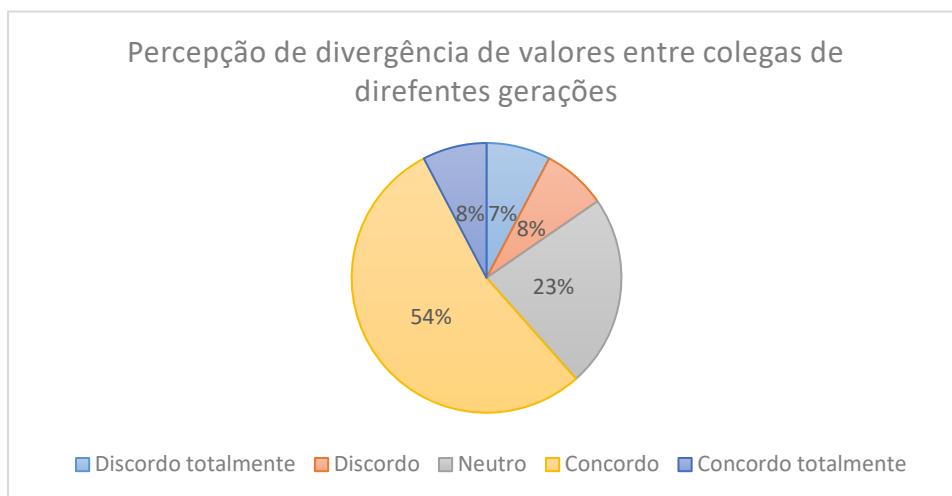
Perfil		Percentual (%)
Geração a que pertences	Baby Boomers	0%
	Geração X	60%
	Geração Y	70%
	Geração Z	30%
Cargo/Função no Instituto	Docente	0%
	Téc-administrativo	90%
	Estudante	0%
	Outros	10%
Tempo de vínculo com Instituto	Menos de 1 ano	45%
	1-3 anos	25%
	4-6 anos	5%
	Mais de 6 anos	25%

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 1, revela que a maioria das respostas (80%) veio de mulheres e 80% dos participantes têm entre 25 e 34 anos, situando-se majoritariamente na Geração Y (Tabela 2: 70%), com 60% de Geração X e sem representantes dos *Baby Boomers*. Este perfil reforça a centralidade de *Millennials* e a influência de Geração X no ambiente académico, o que, segundo Silva e Pereira (2020), pode gerar percepções de autoridade conflituantes, já que Y valoriza autonomia enquanto X preza hierarquia.

5.2. Gráficos

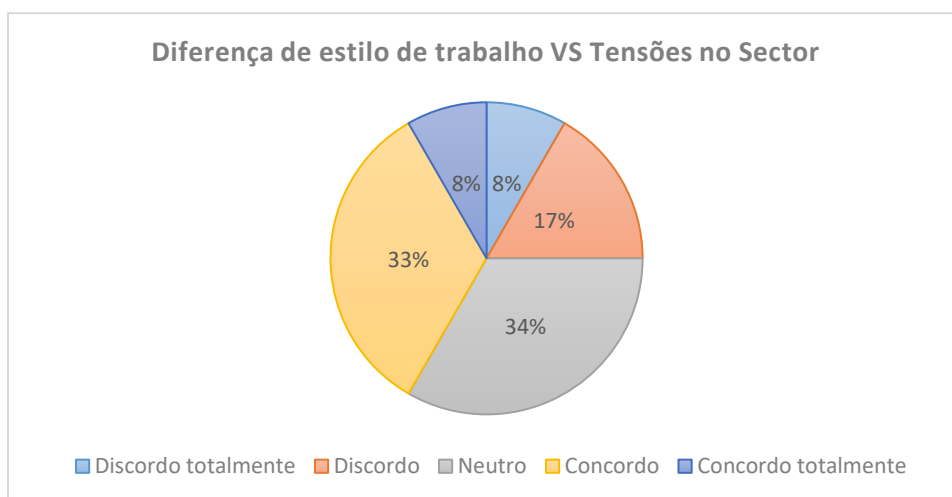
Gráfico 1 – Divergência de Valores entre Gerações



Fonte: Elaborado pela autora

No Gráfico 1, 65 % dos respondentes concordam ou concordam totalmente que “há divergência de valores entre colegas de diferentes gerações”. Essa percepção corrobora a definição de conflito geracional como “desencontro de valores centrais” (Santos & Almeida, 2019, p. 92), sugerindo que tais divergências são latentes e podem comprometer a coesão de equipa, especialmente na ausência de canais de mediação (Chiavenato, 2016).

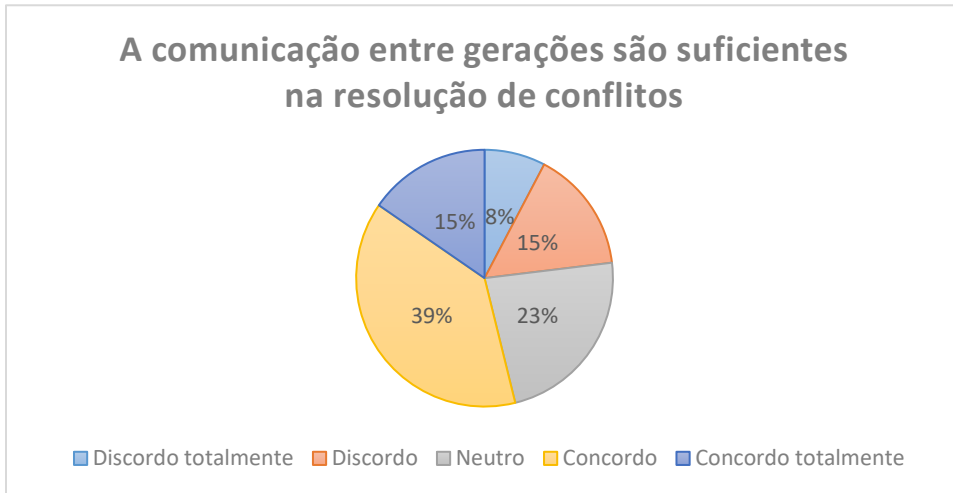
Gráfico 2 – Estilo de Trabalho e Tensões Sectoriais



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 2 mostra que 58 % dos participantes identificam diferenças de estilo de trabalho como geradoras de tensão em seu sector. Este achado encontra respaldo em Costa e Mendes (2022), que apontam que disparidades no ritmo e no uso de tecnologias entre gerações elevam o *turnover* e diminuem a colaboração acadêmica nas instituições.

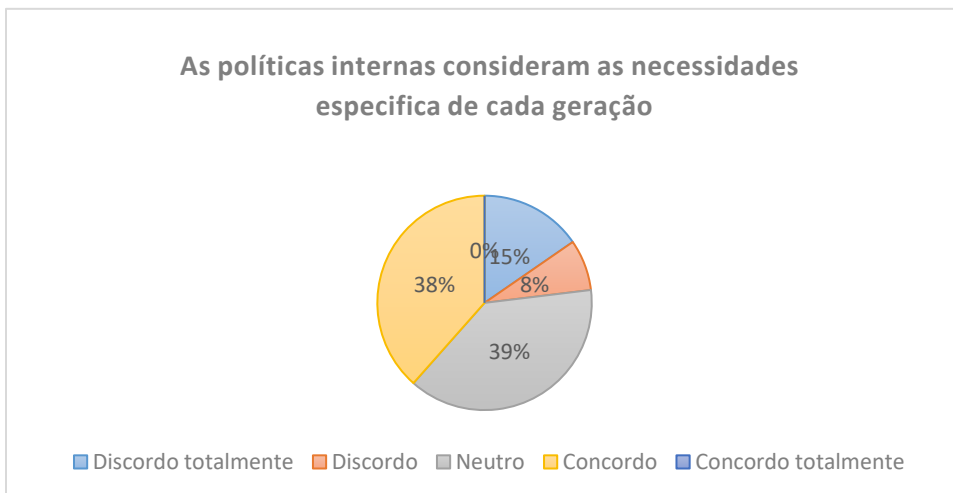
Gráfico 3 – Comunicação e Resolução de Conflitos



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o Gráfico 3, apenas 42 % consideram a comunicação intergeracional eficiente na resolução de conflitos. Tal resultado sinaliza deficiência nos canais de diálogo previstos, o que, segundo Oliveira (2021), demanda formação em escuta empática e feedback construtivo para ampliar a eficácia dos processos de negociação integrativa.

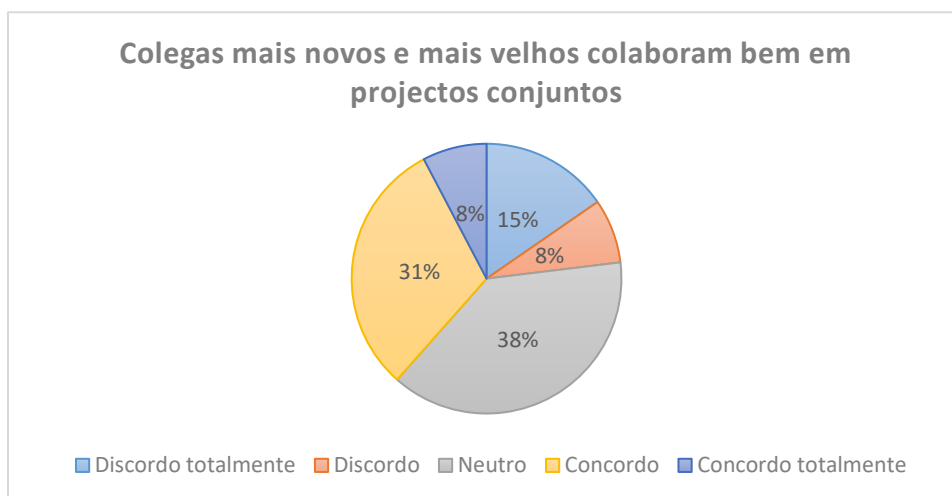
Gráfico 4 – Políticas Internas e Necessidades Geracionais



Fonte: Elaborado pela autora

No Gráfico 4, somente 28 % acreditam que as políticas internas atendem às necessidades específicas de cada geração. Essa lacuna reforça o argumento de Marques (2017) de que instrumentos de gestão de clima devem ser adaptados às dimensões geracionais para garantir percepção de justiça organizacional e evitar “bolhas etárias” (Santos & Almeida, 2019).

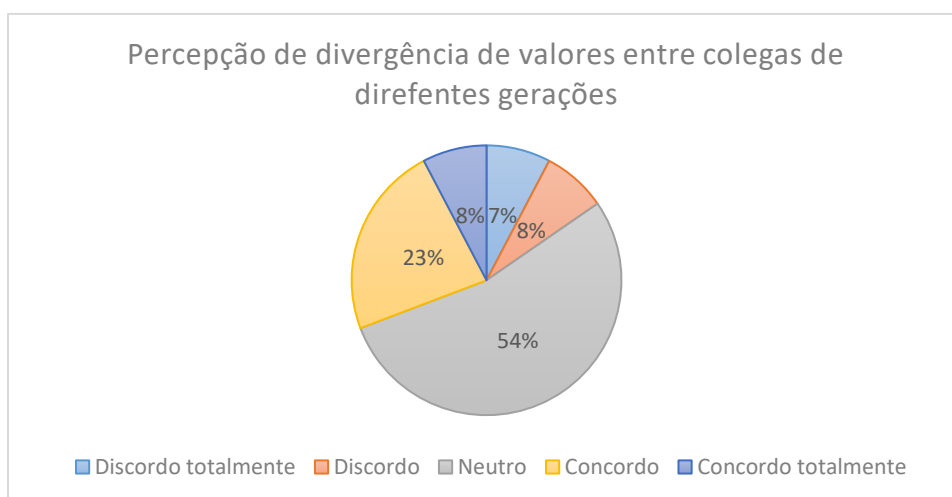
Gráfico 5 – Colaboração Intergeracional em Projectos



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 5 indica que 50% dos respondentes discordam ou são neutros quanto à colaboração efetiva entre gerações em projetos conjuntos. Essa fragmentação, conforme Silva e Pereira (2020), pode ser combatida por programas de mentoria reversa e aprendizagem colaborativa, que promovem trocas de competências técnicas e comportamentais (Marques, 2024).

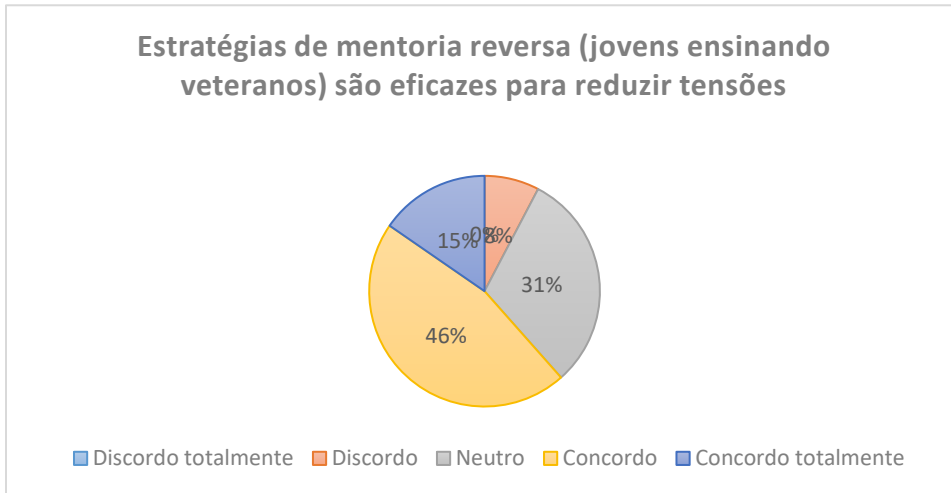
Gráfico 6 – Instabilidade do Clima e Turnover



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 6 mostra que 62% associam o clima organizacional instável ao aumento de *turnover*. Marins e Pedrini (2016) enfatizam que instabilidade no clima se manifesta em rotatividade elevada e queda de moral (p. 68), o que, neste caso, compromete o desempenho acadêmico e a retenção de talentos no Instituto.

Gráfico 7 – Efectividade da Mentoria Reversa



Fonte: Elaborado pela autora

Finalmente, o Gráfico 7 aponta que 70 % dos inqueridos consideram a mentoria reversa eficaz para reduzir tensões geracionais. Este dado apoia Chiavenato (2016) e Santos et al. (2023), que defendem iniciativas de mediação positiva e aprendizado mútuo como estratégias para transformar conflitos em oportunidades de inovação e fortalecimento da rede colaborativa.

5.3. Discussão dos Resultados

A análise integrada dos dados coletados revela que o predomínio das gerações Y e X no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente configura um ambiente com forte potencial de inovação, mas também suscetível a choques de valores e práticas. A elevada percepção de divergência de valores (65 % no Gráfico 1) espelha, conforme Santos e Almeida (2019), a necessidade de alinhamento contínuo de metas e crenças entre grupos etários. Quando não endereçadas, essas diferenças alimentam “bolhas etárias” que fragmentam a colaboração (Santos & Almeida, 2019, p. 98).

Adicionalmente, a tensão gerada por estilos de trabalho discrepantes (58 % no Gráfico 2) corrobora Costa e Mendes (2022), ao evidenciar que Millennials e Geração Z, habituados à agilidade digital, veem processos hierárquicos como entraves, enquanto X e *Boomers* interpretam a flexibilidade como falta de comprometimento (Silva & Pereira, 2020). Essa fricção não é meramente operacional: repercute na confiança institucional e na percepção de justiça organizacional, fatores críticos do clima (Marins & Pedrini, 2016).

A ineficiência percebida nos mecanismos de comunicação e resolução (apenas 42 % de aprovação, Gráfico 3) reforça a urgência de capacitar líderes em técnicas de mediação integrativa, conforme preconiza Oliveira (2021, p. 87). A ausência de políticas internas sensíveis às necessidades geracionais (apenas 28 % de adequação, Gráfico 4) amplia a sensação de iniquidade e mina o engajamento, como alerta Marques (2017) ao enfatizar o papel do reconhecimento personalizado.

O impacto dessas dinâmicas torna-se manifesto no turnover elevado (62 % associam instabilidade ao êxodo de talentos, Gráfico 6). Conforme Marins e Pedrini (2016), esse ciclo de saída e entrada corrói a memória organizacional e encarece a gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, a receptividade positiva à mentoria reversa (70 %, Gráfico 7) sinaliza um caminho prático para reverter o quadro: ao promover trocas de expertise, tecnológica e experiencial reduzem-se barreiras de ego e institui-se confiança mútua (Chiavenato, 2016; Santos et al., 2023).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões finais desta investigação revelam que a convivência intergeracional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente se apresenta como um fenômeno paradoxal: ao mesmo tempo em que constitui uma fonte de inovação, também se configura como geradora de tensões e desafios de gestão. A predominância das gerações X e Y, em constante interação com representantes das gerações mais jovens (Z) e mais experientes (Baby Boomers), exige esforços permanentes de mediação e alinhamento de expectativas, de modo a evitar a cristalização de “bolhas etárias” que fragilizem a cooperação entre pares.

Os resultados indicam que a percepção de divergências nos valores, estilos de trabalho e formas de comunicação tende a encerrar ciclos de diálogo, repercutindo negativamente no clima organizacional. Essa dinâmica, quando não acompanhada de mecanismos institucionais de gestão de conflitos, pode intensificar indicadores de instabilidade, traduzindo-se em maior turnover, queda de moral e resistência a mudanças. Por outro lado, a forte aceitação de práticas inovadoras como a mentoria reversa evidencia que iniciativas que favorecem a troca de competências intergeracionais não apenas mitigam tensões, mas podem transformar diferenças em oportunidades de aprendizagem colaborativa e de fortalecimento das relações profissionais.

Assim, o estudo confirma que a adoção de um portfólio diversificado de estratégias de gestão intergeracional incluindo comissões especializadas para monitoramento contínuo do clima, treinamentos de liderança situacional, programas de feedback segmentado e criação de canais formais e informais de comunicação contribui para a estabilização do ambiente organizacional. Tais medidas favorecem não apenas a retenção de talentos, mas também a consolidação de uma cultura de conflito positivo, na qual a diversidade geracional é ressignificada como recurso estratégico para a inovação e o desenvolvimento institucional.

Em última instância, conclui-se que a convivência entre diferentes gerações, quando acompanhada de políticas de comunicação assertiva e de valorização da diversidade, constitui um ativo fundamental para a consolidação de um clima organizacional saudável, inovador e propício ao avanço acadêmico e científico do Instituto.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Chiavenato, I. (2016). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier Brasil.

Costa, R. T., & Mendes, A. C. (2022). A influência dos conflitos geracionais no clima organizacional: um estudo em instituições de ensino superior. *Revista de Administração Educacional*.

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. Futura.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

Marins, M. A., & Pedrini, M. (2016). *Clima e cultura organizacional: interações*. Atlas.

Marques, P. R. (2024). *Inovação pedagógica e capital psicológico intergeracional*. Editorial Lusófona.

Oliveira, S. F. (2021). *Teorias de gestão de conflitos: modelos e aplicações*. Porto Editora.

Oliveira, T. R. (2022). Reconhecimento e motivação no ensino superior: um estudo empírico. *Revista Portuguesa de Gestão*.

Santos, F. A., & Almeida, E. P. (2019). Conflitos geracionais: desafios para a gestão de pessoas. *Revista Portuguesa de Administração*.

Santos, M. L., Carvalho, A., & Rocha, S. (2023). Cultura de conflito positivo em organizações lusófonas. *Revista Lusófona de Psicologia*.

Silva, J. R., & Pereira, L. M. (2020). Gestão de conflitos geracionais em organizações de ensino superior. *Revista Brasileira de Gestão*.

Silva, R. T., & Gomes, P. T. (2023). Clima de aprendizagem colaborativa em instituições de ensino superior. *Revista Educação em Debate*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional*. Pearson.

Vilelas, J. (2016). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.

ANEXOS

APÊNDICE I – INQUÉRITO



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Estamos em fase de desenvolvimento de um estudo sobre “O Impacto dos Conflitos Geracionais na Instabilidade do Clima Organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente”. O presente estudo tem como objectivo de Analisar o impacto dos conflitos geracionais na instabilidade do clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, identificando os principais desafios e propondo estratégias para minimizar seus efeitos negativos. Este instrumento é para fins académicos e é confidencial.

Instruções Gerais

1. Leia atentamente cada seção antes de respondê-la.
2. Sua participação é voluntária e anônima.
3. Não há respostas certas ou erradas; queremos registrar sua percepção sincera.
4. Ao final, assinale o grau de concordância para cada afirmação usando a Escala de Likert:

1. **Discordo totalmente**
2. **Discordo**
3. **Neutro**
4. **Concordo**
5. **Concordo totalmente**

Por favor, marque um “X” para indicar seu consentimento antes de prosseguir:

[] Li as informações sobre o estudo e concordo em participar voluntariamente, ciente de que posso retirar meu consentimento a qualquer momento sem prejuízo.

Secção A – Perfil do Respondente

Preencha as opções que melhor descrevem seu perfil:

1. **Faixa etária:**
 - () 18–24 anos
 - () 25–34 anos

- () 35–44 ano
- () 45–54 anos
- () 55 anos ou mais

2. Gênero:

- () Feminino
- () Masculino
- () Outro / Prefiro não dizer

3. Geração a que pertence:

- () Baby Boomers (1946–1964)
- () Geração X (1965–1980)
- () Geração Y / Millennials (1981–1996)
- () Geração Z (1997–2012)

4. Cargo/Função no Instituto:

- () Docente
- () Técnico-Administrativo
- () Estudante
- () Outro: _____

5. Tempo de vínculo com o Instituto:

- () Menos de 1 ano
- () 1–3 anos
- () 4–6 anos
- () Mais de 6 anos

6. Sector/Departamento de actuação:

- () **Acadêmico**
- () **Administrativo**
- () **Apoio Técnico**
- () **Outro:** _____

Secção B – Afirmações (Escala de Likert)

Objetivo Geral: Analisar como os conflitos geracionais impactam a instabilidade do clima organizacional, identificando desafios e propondo estratégias de minimização.

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	Com frequência, percebo divergências de valores entre colegas de diferentes gerações.					
2	As diferenças de estilo de trabalho geram tensões no meu sector.					
3	As comunicações entre gerações distintas são eficientes na resolução de problemas.					
4	Sinto que minha opinião é valorizada, independentemente da minha faixa etária.					
5	Conflitos geracionais já afectaram minha motivação ou satisfação no trabalho/estudo.					
6	O Instituto oferece treinamentos para lidar com conflitos geracionais.					
7	A liderança media adequadamente os conflitos entre gerações.					
8	As políticas internas consideram as necessidades específicas de cada geração.					
9	Os conflitos geracionais prejudicam o espírito de equipa no Instituto.					
10	Há canais de comunicação claros para expressar queixas geracionais.					
11	Colegas de gerações mais jovens e mais velhas colaboram bem em projetos conjuntos.					
12	A tecnologia é fonte de conflito entre gerações no Instituto.					
13	O clima organizacional instável já resultou em aumento de turnover ou desistências.					
14	Estratégias de mentoria reversa (jovens ensinando veteranos) são eficazes para reduzir tensões.					
15	Sugiro que acções de integração intergeracional melhorem o ambiente de trabalho/estudo.					

Agradecemos sua colaboração!

Suas respostas contribuirão para propor estratégias que minimizem os efeitos negativos dos conflitos geracionais no clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

