

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TÉCNICA

José Carlos de Medeiros ¹

Roberto Kanaan ²

Flávia Frate ³

RESUMO

O presente estudo trata sobre o impacto da comunicação no relacionamento intergeracional segundo a percepção de docentes e discentes em unidades de uma instituição de Educação Profissional e Técnica. Fundamenta-se nos aportes sobre comunicação, relacionamento interpessoal, relações intergeracionais, diversidade geracional, geração, administração e resolução de conflitos, tendo por base teóricos como Mannheim, Grubb, Moscovici, Vygotsky, Jean Piaget, Torquato Rego, Ruiz, Vinha e Tognetta, Rahmat, Redorta, entre outros. A pesquisa teve por objetivo identificar a presença de conflitos intergeracionais no relacionamento discente/docente, destacando os possíveis motivos existentes para tais, caracterizar o perfil de discentes e docentes bem como estratégias e táticas de comunicação no relacionamento entre eles. A metodologia tratou de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem “quali-quantitativa”, com caráter exploratório, descritivo e também de estudo de múltiplos casos. A partir disso, possibilitou-se apreender que a comunicação entre professor e aluno e alunos entre si, sob a ótica de ambos, impacta nas relações intergeracionais e interpessoais, na aprendizagem e na minimização e resolução de conflitos. Identificou-se ainda que as relações mais conflituosas são aquelas entre alunos, seguidas pela relação entre alunos e professores, com destaque para os conflitos de relações pessoais, de comunicação e de informação.

Palavras-chave: Educação Profissional; Relações Interpessoais; Relações Intergeracionais; Conflitos; Comunicação.

INTRODUÇÃO

As instituições de ensino profissional e técnico, em especial os cursos modulares, têm experimentado nos últimos anos um crescimento no número de candidatos e matrículas, tanto de jovens pertencentes à geração Z quanto de pertencentes às gerações *Baby Boomer*, X e Y. Tal fato decorre devido ao retorno aos estudos após anos de paralisação, especificamente para os incluídos nas gerações *Baby Boomer* e X.

Como um dos principais objetivos da educação profissional e técnica é oferecer cursos aos alunos que buscam se preparar ou ampliar suas qualificações para o mercado de trabalho, o artigo buscou investigar os processos de comunicação e as relações

¹ Mestre em Educação Profissional, CEETEPS, SP, jose.medeiros62@gmail.com;

² Doutor em Ciências, CEETEPS, SP, kanaanhe@gmail.com;

³ Doutora em Administração de Empresas, CEETEPS, SP, flavia.frate@cpspos.sp.gov.br;

intergeracionais na educação profissional e técnica.

Entende-se por relações intergeracionais o relacionamento entre pessoas de distintas gerações, envolvendo fatores cronológicos, experiências de vida, nível sociocultural, além de concepções sobre o mundo (Mannheim, 1972). Nesse sentido, o fato de indivíduos terem nascido em uma mesma época não significa terem vivenciado as mesmas experiências socioculturais, assim como manifestarem condutas semelhantes. Há, contudo, distintas características intergeracionais, uma vez que os modos de vida das pessoas de diversas gerações e os atributos pessoais, culturais e simbólicos que as acompanham tendem a se caracterizar em padrões definidos de relações sociais, em diversas situações.

De acordo com Grubb (2018), em seu quadro de influências e atributos geracionais, o processo de comunicação formal tende a funcionar adequadamente para os pertencentes às primeiras gerações, mais tradicionais, ou seja, os *Baby Boomers* (1946-1964) e a Geração X (1965-1980), mas pode não ser eficaz para os representantes das gerações mais novas, compreendidas como Geração Y, também conhecida por *Millenials* (1981-1997), ou Geração Z (1998-2010), estas últimas que dominam a tecnologia e os aplicativos de relacionamento e preferem respostas rápidas e informais.

Em função do exposto, questiona-se: o processo de comunicação intergeracional, nas instituições de educação profissional e técnica, interfere no relacionamento docente e discente, gerando conflitos?

Quanto ao objetivo geral do presente estudo, propôs-se: analisar o impacto do processo de comunicação no relacionamento intergeracional, segundo a percepção de docentes e discentes em instituições de educação profissional e técnica. Quanto aos objetivos específicos, buscou-se: identificar a presença de conflitos intergeracionais no relacionamento discente/docente, destacando os possíveis motivos existentes para que eles ocorram; caracterizar o perfil geracional de discentes e docentes em instituições de educação profissional técnica; caracterizar estratégias e táticas de comunicação no relacionamento docente/discente.

REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de comunicação no contexto educacional

As relações humanas permeiam a convivência entre as pessoas, sejam esses relacionamentos harmoniosos e pacíficos ou não. Independentemente do contexto

(trabalho, família, escola), as pessoas reagem umas às outras, processo no qual a comunicação ocupa posição de destaque, uma vez que é através dela que as pessoas interagem, colaboram ou não umas com as outras, aproximam-se ou afastam-se, competem ou não entre si, entram em conflito ou convivem em harmonia. Quando a comunicação é precária, pode haver dificuldades dos envolvidos em reconhecer os objetivos a serem alcançados. Além disso, a intercomunicação entre os atores (discentes e docentes, no contexto educacional) tende a ser impactada, o que gera dificuldade de integração e possibilita que se criem rivalidades (Robbins, 2003).

Ainda segundo o mesmo autor, a precariedade na comunicação interpessoal pode causar problemas entre os envolvidos, pois as pessoas se tornam mais resistentes às mudanças, havendo um afastamento dos indivíduos e conseqüente redução da cooperação entre eles.

A forma de interação humana mais frequente e usual é representada pelo processo de comunicação, seja ela verbal ou não verbal:

[...] um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou afastamento constituem formas não-verbais de interação entre pessoas. Mesmo quando alguém vira as costas ou fica em silêncio, isto também é uma interação e tem um significado, pois comunica algo aos outros (Moscovici, 2001, p. 33).

Ainda de acordo com Moscovici (2001), as diferenças entre pessoas não podem ser consideradas basicamente boas ou más. Algumas vezes, elas trazem benefícios ao grupo e ao indivíduo; outras vezes, no entanto, trazem prejuízos, reduzindo a eficiência no cumprimento de atividades.

Segundo Vygotsky, há relação entre pensamento, linguagem e comunicação. A comunicação (verbal e não verbal) é um instrumento de relação com os outros e, por isso, é importante na nossa constituição como sujeitos (Ribeiro, 2005).

A comunicação é, assim, o processo de transmitir a informação e a compreensão de uma pessoa a outra. Se não houver compreensão, não ocorre comunicação, isto é, se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou, ou seja, não houve *feedback* entre emissor e receptor. Dessa forma, torna-se relevante compreender como as relações interpessoais se constituem, bem como conceber que “qualquer comunicação é um ato e um ato social. Oriunda da relação social, a comunicação forma, mantém ou transforma a relação” (Meunier; Peraya, 2009, p. 35).

Relações e comunicações intergeracionais

As relações intergeracionais estão presentes e ocorrem em todos os grupos sociais, no entanto acabam se transformando, muitas vezes, em momentos propícios para o surgimento de questões antagônicas entre indivíduos e/ou grupos de pessoas.

Karl Mannheim (1972), em seu ensaio “The problem of generations” (1952, republicado em 1972), descreveu o fenômeno social da “geração” como um tipo específico de identidade situacional que abrange os “grupos etários” relacionados em um processo histórico-social. Embora a natureza da posição de classe social possa ser explicada pelas condições econômicas e sociais, a situação etária é determinada por certas experiências e padrões de pensamento formados por dados naturais de uma geração para outra. Ainda segundo Mannheim (1972), uma geração é formada não por uma data de nascimento comum – a “divisão geracional” é algo “apenas possível” – mas pelo processo histórico que jovens da mesma idade-classe de fato compartilham entre si.

A diversidade geracional possibilita vir à tona diversas situações conflituosas, uma vez que representantes das diversas gerações possuem percepções, visões e objetivos pessoais e de vida muitas vezes antagônicos, dadas as particularidades de características entre as gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z, que atualmente convivem e se relacionam no ambiente escolar.

De acordo com Kanaane (2017), a perspectiva em apreender as relações intergeracionais remete à necessidade de compreender a diversidade dos comportamentos e das condutas dos participantes das distintas gerações, inclusive seus perfis psicológicos e atitudinais.

A comunicação nas relações intergeracionais é um processo complexo que pode ser desafiador, uma vez que pessoas de diferentes gerações têm diferentes experiências, valores e formas de comunicação, o que pode levar a mal-entendidos e conflitos, mas também pode ser muito enriquecedor. Essa dualidade é apontada por Laraia (2007):

No processo da comunicação, a cultura constitui um fator predominante, levando em consideração que o ser humano é o resultado do meio cultural em que foi socializado, tornando-se beneficiário do conhecimento adquirido dentro do processo geracional. Assim, a comunicação estabelece padrões que possibilitam e direcionam relações que afinam ou despertam divergências, assuntos e saberes que constituem a vida e a convivência entre gerações (Laraia, 2007, p. 63).

Para que a comunicação intergeracional seja eficaz, é fundamental que as pessoas envolvidas sejam capazes de compreender e respeitar as diferenças entre as gerações. Isso envolve, por exemplo, estarem dispostas a ouvirem os diferentes pontos de vista, serem tolerantes com as diferenças de linguagem e cultura e estarem dispostas a aprenderem com as outras pessoas. Segundo Rodrigues (2012), a intergeracionalidade promove as relações de comunicação entre as diferentes faixas etárias e pode servir de vínculo que

permite aos indivíduos enriquecerem com os conhecimentos e as experiências de vida de outras pessoas, encarando desse modo a intergeracionalidade como o possível contributo para a aquisição do equilíbrio social, tornando assim as sociedades mais justas, dignas e solidárias.

Dando continuidade à ideia, Pereira e Galvão (2022) declaram que:

[...] a comunicação permite a troca de interações entre gerações, fortalece o relacionamento, promove a troca de ideias e conhecimentos entre diferentes faixas etárias favorecendo a formação e a consolidação de vínculos sociais, que permitem além da troca de experiências de vida a partilha de ideias, atitudes, crenças, hábitos, culturas, oportunidades, crescimento culminando na evolução da humanidade (Pereira; Galvão, 2022, p. 15).

Para Williams e Nussbaum (2013), a comunicação intergeracional é compatível, na sua complexidade, com a comunicação intercultural, e ela tem potencial para se transformar em benefício, não só para os indivíduos envolvidos na relação, mas também para a sociedade como um todo. E, antes de mais nada, ela deveria ser suportada pelo sistema educativo.

Portanto, a comunicação intergeracional é um processo essencial no ambiente escolar e, em especial, para a sala de aula, à medida que pode proporcionar benefícios à todos. Ao compreendermos e respeitarmos as diferenças entre as gerações, podemos construir relacionamentos compartilhados e cooperativos.

Conflitos em sala de aula e intergeracionais

Os conflitos podem se originar dentro e fora dos limites das salas de aula e das escolas. As próprias instituições e os indivíduos que as compõem são agentes ativos desse processo, pois mudam continuamente as relações ao seu redor e as condições essenciais para o surgimento de conflitos.

De acordo com Silva (2011), a escola está envolvida num importante empreendimento de âmbito social e como consequência existem os desajustes de comportamento, de valores e de respeito ao outro, que não são mais do que frutos de múltiplas causas, tais como: o modelo familiar, a influência dos meios de comunicação, os valores e os comportamentos manifestados no núcleo de contextos sociais deprimidos, a violência estrutural da própria sociedade.

Segundo Redorta (2007), nem sempre podemos estar em consenso com os outros. Se estivéssemos sempre em consenso, nenhuma mudança aconteceria ou ela seria muito lenta. É como estar dormindo com os sinais vitais funcionando.

A existência de conflitos geracionais em sala de aula traz consigo consequências, que podem ser vistas como oportunidades quando esses conflitos contribuem para o

aprimoramento da aprendizagem, do conhecimento, da criatividade, entre outros aspectos. É o que destacam Vinha e Tognetta (2009):

[...] os conflitos interpessoais e intergeracionais são momentos privilegiados para o desenvolvimento integral dos alunos, porque geram possibilidades de intervenção vinculadas à problematização de situações concretas, vividas em sala de aula, e também à busca de soluções num ambiente de solidariedade, justiça e respeito. Na realidade, não é apenas um ou outro fator isolado (família, traços de personalidade, escola, amigo, meios de comunicação, etc.), mas o conjunto deles que contribui nesse processo de construção de valores morais (Vinha; Tognetta, 2009, p. 112).

Segundo McShane e Glinow (2013), conflitos interpessoais e intergeracionais surgem quando uma ou ambas as partes envolvidas percebem a situação de divergência de afirmações ou de ações à qual estão submetidas. Normalmente, essas percepções estão relacionadas ao campo das emoções, por isso influenciam diretamente o comportamento de uma parte em relação à outra.

Assis e Straub (2016) apontam que os conflitos podem influenciar significativa ou expressivamente o ambiente e a estabilidade emocional, pois há um deslocamento de energia a ser aplicada na resolução deles, mas que deveria estar sendo utilizada no cumprimento de tarefas, no aprendizado, na aquisição de conhecimento. Isso gera um impacto direto no relacionamento interpessoal e intergeracional.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se por uma pesquisa exploratória, com enfoque “quali-quantitativo” (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), tendo como finalidade analisar o processo de comunicação no relacionamento intergeracional, de acordo com a percepção de docentes e discentes, além de identificar a presença de conflitos intergeracionais nas relações entre ambos.

Para tanto, utilizou-se o método descritivo e exploratório conjugado ao estudo de caso, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013). Elaborou-se um questionário de levantamento de dados por meio de um *survey* destinado aos discentes, com 17 questões de múltipla escolha, utilizando-se a escala *Likert* e dividido em três partes. Elaborou-se outro questionário com 19 questões de múltipla escolha que foi aplicado aos docentes, utilizando-se igualmente a escala *Likert*, também dividido em três partes, sendo que a primeira e a segunda igualmente ao questionário dos discentes e a terceira teve a

finalidade de investigar o impacto dos conflitos nas relações docentes e discentes e nas dos discentes entre si.

A amostra caracteriza-se por não probabilística (Vergara, 2016) por acessibilidade do pesquisador, e foi aplicada entre o período de novembro a dezembro de 2023. Quanto aos discentes, foram encaminhados 175 questionários, dentre os quais 120 respondidos, correspondendo a 68,5% dos alunos do ensino profissional e técnico modular⁴ em Administração de Empresas e Recursos Humanos, dos períodos vespertino e noturno, por meio de formulário eletrônico (*Google Forms*). Quanto aos docentes, foram encaminhados 37 questionários, respondidos 22, correspondendo a 59,5% dos professores do ensino profissional e técnico dos respectivos cursos, por meio de formulário eletrônico (*Google Forms*).

O *locus* de pesquisa correspondeu a três Escolas de Ensino Profissional e Técnico, situadas nas cidades de Francisco Morato e Franco da Rocha e no bairro Butantã, zona oeste da capital paulista, todas pertencentes a uma instituição pública do estado de São Paulo. A fim de facilitar a identificação das instituições nessa pesquisa, foram renomeadas com as letras A, B e C respectivamente.

A avaliação de resultados dos questionários (*survey*) envolveu a estatística descritiva (Costa, 2012; Morettin; Bussab, 2017). Foi feita, também, a análise dos dados envolvendo a interpretação deles sob a ótica da fundamentação teórica e de materiais de apoio institucional.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observou-se que 74% dos respondentes discentes nasceram após o ano 2000, o que compreende alunos com idades entre 18 e 22 anos, com ensino médio completo (62%), sendo 71% do gênero feminino e 28% do masculino. Em relação à representatividade dos cursos, 79% dos respondentes pertencem ao curso de Administração de Empresas e 21% ao curso de Recursos Humanos.

Observou-se que a comunicação ocasiona uma interferência na aprendizagem, assim como nas relações entre eles, sobretudo no que diz respeito à solução de problemas, às relações pessoais, à aprendizagem e à presença de conflitos.

⁴ Curso Técnico Modular – Os cursos técnicos são ditos modulares, pois são divididos em módulos, sendo que cada módulo corresponde a um semestre de curso. Os cursos têm duração de 1 ano e meio (3 módulos) e podem ser cursados por quem esteja cursando o Ensino Médio ou tenha concluído os estudos.

Quando perguntado aos discentes sobre o quanto a comunicação deles se adapta com os representantes das diferentes gerações, resultou que a maior adaptação à comunicação é com os pertencentes às gerações Z (entre 18 e 25 anos), ou seja, deles próprios. Assim como quando lhes foi perguntado sobre o quanto se sentem compreendidos pelas diferentes gerações, destacaram também a Geração Z. Dessa forma, a comunicação entre diferentes gerações pode ser um desafio, mas também uma oportunidade de aprendizado e enriquecimento mútuo.

Os discentes responderam quanto às relações interpessoais, e com maior incidência de conflitos são aquelas entre os próprios alunos. Em segunda posição, identificaram conflitos interpessoais entre professores e alunos. As relações podem ser conflituosas por diversos motivos, que se conectam e criam um ambiente desafiador para o desenvolvimento e o bem-estar de todos. Como cada aluno e cada professor possuem personalidades únicas, formas diferentes de se expressar e interagir, além de necessidades e expectativas distintas em relação à sala de aula, a comunicação, quando não praticada de forma eficaz, pode levar a frustrações e conflitos.

Sobre os conflitos mais comuns nas relações entre professores e alunos, os discentes destacaram duas alternativas: o conflito de informação, ou seja, a incompreensão do que foi dito, e os conflitos de comunicação, que ocorrem devido a uma comunicação ineficaz entre professor e aluno.

Os participantes da pesquisa são docentes que ministram aulas para o Ensino Profissional e Técnico Modular, nos cursos de Administração de Empresas e Recursos Humanos, nos períodos vespertino e noturno, nas Instituições A, B e C.

Na caracterização do perfil docente, na primeira sessão, observou-se que, dentre os 22 respondentes, 59% correspondem ao gênero masculino e 41% ao gênero feminino, e os nascidos entre a faixa etária de 1980 a 1989 configuram o maior percentual de professores(as): 41%. Quanto à formação, 82% possuem especialização e 91% têm licenciatura na formação, sendo que todos (100%) possuem experiência profissional na área em que lecionam. Verificou-se também que 73% lecionam no curso de Técnico em Administração de Empresas e 27% no de Recursos Humanos.

Dessa forma, percebe-se que os docentes possuem um perfil que evidencia experiência na docência, pois possuem especialização e conhecimentos pedagógicos, além de terem atuação profissional nas áreas em que lecionam, reunindo qualificação profissional. A segunda seção do questionário dos docentes, teve a finalidade de investigar a opinião deles quanto à relação com os discentes, abordando aspectos

personais, intergeracionais, de comunicação e a geração de conflitos oriundos de falhas na comunicação.

Os professores respondentes conceberam que a comunicação interfere nas relações entre professores e alunos, na qual a comunicação possui maior interferência. Os professores acentuaram que, ao se comunicarem, sentem-se mais bem compreendidos pelas gerações X, Y; existe uma maior adaptação à comunicação com os pertencentes às gerações X e Y.

Analisando a caracterização dos docentes, pode-se identificar que 41% dos professores pertencem à geração X e 55% à geração Y, perfazendo 96% do total de professores respondentes. Tais evidências, aliadas a algumas características geracionais, entre elas experiências e vivências semelhantes, compreensão mútua e a criação de uma linguagem comum, podem suscitar uma melhor adaptação e compreensão da comunicação durante as relações interpessoais.

Observou-se também que as alternativas referentes ao relacionamento com as gerações *Baby Boomer* e Z, demonstraram que, para os docentes, não existe uma diferença significativa na adaptação e na compreensão da comunicação entre as diversas gerações. Nesse sentido, para que as diversas gerações se comuniquem eficazmente, os envolvidos necessitam ser capazes de compreender, adaptar-se e respeitar as diferenças geracionais. Isso inclui disponibilidade para lidar com as diferentes perspectivas, tolerância às diferenças de linguagem e culturas e disposição para aprender com os outros.

Os tipos de conflitos mais comuns nas relações com os alunos, destacam-se: conflitos de relações interpessoais (ausência de entendimento entre as pessoas); e de interesses (interesses ou desejos contrários aos do outro).

Destacam-se também percepções distintas em ambas as questões na alternativa conflitos de comunicação (ineficácia da comunicação), uma vez que, na visão dos professores, o impacto desse conflito é mais evidente nas relações entre professores e alunos, contrariamente às percepções dessa opção quando concebidas as relações entre os alunos.

Quanto as questões referentes ao: desrespeito entre as partes (uma ou ambas), desinteresse do(a) aluno(a), e uso inadequado de tecnologias durante as aulas (celular). Os professores concordam que uma comunicação estratégica clara e eficaz pode prevenir, minimizar e resolver conflitos em sala de aula. Em síntese, a utilização da comunicação como estratégia em sala de aula é um recurso poderoso para prevenir, minimizar e resolver conflitos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando realizar um recorte das percepções de alunos(as) e professores(as) quanto ao impacto da comunicação nas relações intergeracionais em instituições de educação profissional e técnica, alcançou-se os resultados esperados: na análise dos dados de ambas as pesquisas (discentes e docentes). Foi possível identificar que existe uma convergência entre as percepções de alunos e professores em quase a totalidade das questões propostas neste estudo.

Os resultados obtidos apontaram que alunos e professores concebem que a maior incidência de conflitos ocorre nas relações entre os alunos, seguidos pelos conflitos entre alunos e professores. Outro aspecto, refere-se à interferência da comunicação nas relações de aprendizagem e também nas relações pessoais. Verificou-se ainda que tanto alunos quanto professores concordam que os conflitos mais comuns em sala de aula estão relacionados às divergências de comunicação, às relações pessoais e àquelas relacionadas as informações. Os conflitos intergeracionais existem, mas não são considerados os mais relevantes em sala de aula. Professores e alunos também concordam que os fatores e as condições que mais geram conflitos estão relacionados ao desinteresse do aluno, ao desrespeito entre as partes, ao uso inadequado de tecnologia durante as aulas (celular) e a falhas na comunicação.

É importante ressaltar que, nesta pesquisa, os impactos oriundos dos conflitos entre alunos(as) e professores(as) podem não ser inevitáveis. Ações proativas por parte dos atores podem prevenir e minimizar as influências de possíveis conflitos. A comunicação eficaz, o diálogo aberto, a resolução construtiva de problemas, o respeito às diferenças e a busca por soluções colaborativas são elementos essenciais para a construção de relações interpessoais e intergeracionais saudáveis e positivas no ambiente escolar.

A investigação junto aos discentes e docentes evidenciou que a comunicação no contato entre professor/aluno e alunos entre si, sob a percepção dos sujeitos da pesquisa, exerce influência nas relações interpessoais e intergeracionais. Destaca-se que os resultados obtidos foram analisados sob a ótica da fundamentação teórica, possibilitando a compreensão mais ampla da temática em pauta.

Considera-se que esta pesquisa tenha atendido às expectativas das unidades pesquisadas, além de ter fornecido subsídios para futuros estudos no âmbito da influência

da comunicação eficaz no relacionamento interpessoal e intergeracional, tendo em vista o contexto educacional de escolas voltadas ao ensino profissional técnico.

REFERÊNCIAS

ASSIS, A. F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, 2016. Disponível em: <https://revistafae.edu/revistafae/article/view/106>. Acesso em: 23 jan. 2024.

COSTA, D. F. **Introdução Ilustrada à Estatística**. 1. ed. São Paulo: Editora Harba, 2012.

ETEC FERRUNCIO HUMBERTO GAZETTA/NOVA ODESSA. **Técnico Modular**. Nova Odessa, 2021. Disponível em: <https://etecnovaodessa.com.br/tecnico-modular/>. Acesso em: 16 jan. 2024.

FREIXO, M. **Teorias e modelos de comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

GRUBB, V. M. **Conflitos de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: O Desafio dos líderes no Relacionamento Intergeracional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 21. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2007.

MANNHEIM, K. **The problem of generations**. In: KECSKEMETI, P. (ed.). **Karl Mannheim: Essays**. Abingdon, Inglaterra: Routledge, 1972. Disponível em: <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>. Acesso em: 08 out. 2022.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2013

MEUNIER, J. P.; PERAYA, D. **Introdução às teorias da comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2009.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. O. **Estatística Básica**. 9. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Pessoal: Treinamento em grupo**. 10. ed. São Paulo: José Olympio, 2001.

NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M. M.M. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27381/14769>. Acesso em: 23 jan. 2024.

PEREIRA, F. A.; GALVÃO, A. M. A comunicação intergeracional no contexto da pós-modernidade. In: CONFERÊNCIA CIENTÍFICA INTERNACIONAL DE PROJETOS

EDUCATIVOS PARA SENIORES, 6., São Paulo. **Livro de actas [...]**. São Paulo: Rutis, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/25899/1/A%20COMUNICA%c3%87%c3%83O%20INTERGERACIONAL.pdf>. Acesso em: 02 set. 2023.

PIAGET, J. **O juízo moral na criança**. Tradução: Elzon Lenardon. São Paulo: Summus, 1994. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=jGH_amDeFM0C&printsec=copyright&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false. Acesso: em 25 jan. 2024.

RABELLO, E. T.; PASSOS, J. S. **Vygotsky e o desenvolvimento humano**. [S.l.]: 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/download/38699285/desenvolvimento_humano.pdf. Acesso em: 04 set. 2023.

REDORTA, J. **Entender el conflicto: La forma como herramienta**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2007.

RIBEIRO, A.; M. **Curso de formação profissional em educação infantil**. Rio de Janeiro: EPSJV/Creche Fiocruz, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, M. I. S. **Atividades Intergeracionais – O impacto das atividades intergeracionais no desempenho cognitivo dos idosos**. 2012. Tese (II Ciclo de Estudos em Gerontologia Social Aplicada) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Braga, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13657/3/201724022.pdf>. Acesso em: 01 out. 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, M. D. C. **Percepção dos alunos sobre conflitos e violência: Um estudo em escolas do 3º Ciclo dos Açores**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) – Universidade Aberta, Lisboa, Portugal, 2011. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2134>. Acesso em: 19 set. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

VINHA, T. P.; TOGNETTA, L. R. P. (org.). **Conflitos na instituição educativa: perigo ou oportunidade?** Campinas: Mercado de Letras, 2009.

WILLIAMS, A.; NUSSBAUM, F. **Intergenerational communication across the life span**. Londres: Taylor and Francis, 2013.