

A COMUNICAÇÃO INTERNA NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS DE RELACIONAMENTO ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Caroline Ribeiro¹
Analu Schmitz Horlle²

Resumo

Conflitos de gerações no ambiente de trabalho são cada vez mais frequentes, pois com o crescimento populacional e o aumento da expectativa de vida, as pessoas estão passando mais tempo dentro das empresas. O tema desta monografia é a comunicação interna no gerenciamento dos conflitos de relacionamento entre gerações no ambiente de trabalho e tem como objetivo analisar a importância da comunicação interna no gerenciamento de conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho entre as gerações X, Y, Z e *Baby Boomers* em duas organizações do Vale do Paranhana. Os procedimentos metodológicos foram desenvolvidos na seguinte sequência: pesquisa bibliográfica, estudo de caso com observação não participante e análise de conteúdo. A análise foi realizada de forma qualitativa e quantitativa, visando relacionar a comunicação interna como ferramenta de prevenção e mediação de conflitos entre gerações. Como resultado conclui-se que existem conflitos de relacionamento entre colaboradores das organizações estudadas e que uma parte de tais conflitos são causados por pessoas de gerações diferentes e ainda, a comunicação interna não é desenvolvida de forma adequada para gerenciar esses

Palavras-chave: Comunicação Interna. Conflitos Entre Gerações. Conflitos de Relacionamento entre Gerações no Ambiente de Trabalho.

Abstract:

Generation clashes in the workplace are becoming more frequent, as with population growth and increased life expectancy, people are spending more time inside companies. The theme of this monograph is internal communication in the management of intergenerational relationship conflicts in the work environment and aims to analyze the importance of internal communication in the management of relationship conflicts in the work environment between the generations X, Y, Z and *Baby Boomers* in two organizations of the Paranhana Valley. The methodological procedures were developed in the following sequence: bibliographic research, case study with non-participant observation and content analysis. The analysis was carried out in a qualitative and quantitative way, aiming to relate internal communication as a tool for prevention and mediation of conflicts between generations. As a result, it is concluded that there are relationship conflicts between employees of the organizations studied and that some of these conflicts are caused by people of

¹ Acadêmica do Curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. carolineribeiro@sou.faccat.br.

² Professora do Curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Mestre em Diversidade Cultural e Inclusão social pela Universidade Feevale. analuhorlle@faccat.br

different generations, and internal communication is not adequately developed to manage these conflicts.

Keywords: Internal Communication. Conflicts Between Generations. Intergenerational Relationship Conflicts in the Workplace.

1. Introdução

Atualmente, quatro gerações atuam no mundo corporativo, de acordo com a Matéria da Revista online Melhor de 25 de julho de 2017¹, Os *Baby Boomers* que nasceram entre 1946 e 1964, a Geração X, que nasceram entre 1965 e 1979, a Geração Y que são os nascidos entre 1980 a 1999 e a recente Geração Z, nascidos entre 2000 a 2019 e que ainda estão ingressando ou irão ingressar no mercado de trabalho. Essas pessoas nasceram em épocas diferentes da história, veem o trabalho de formas distintas, possuem valores, modo de comunicação e pensamentos muitas vezes conflitantes. Com o aumento frequente da população, em poucos anos teremos muitas Gerações dentro do Ambiente de trabalho, o que pode aumentar os conflitos de relacionamento entre gerações. Deste modo, o presente trabalho se propõe a responder o seguinte questionamento: *Qual a importância da Comunicação interna no gerenciamento dos conflitos de relacionamento entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z no ambiente de trabalho?* Tendo como objetivo geral analisar a importância da comunicação interna no gerenciamento de conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho entre as gerações X, Y, Z e *Baby Boomers* em duas organizações do Vale do Paranhana e objetivos específicos verificar os canais de comunicação interna de duas empresas do Vale do Paranhana, analisar a opinião de funcionários de diferentes faixas etárias em relação aos conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho, verificar a opinião de gestores em relação a gestão da comunicação interna no gerenciamento de conflitos de relacionamento e verificar o perfil dos gestores de duas organizações do vale do Paranhana. Neste trabalho, foram utilizados autores renomados, na área da comunicação, gestão de pessoas e administração, que auxiliam no entendimento do tema e auxiliam no embasamento teórico, trazendo entendimentos para a realização desta pesquisa, e os conceitos comunicação interna e conflitos de gerações. Esse trabalho também é muito importante para as organizações, pois

conflitos podem afetar seus processos produtivos, e com esse estudo poderá verificar as maneiras como a comunicação interna poderá auxiliar no gerenciamento destes conflitos, e também para a pesquisa em si, pois ainda não há muitos trabalhos relacionados a comunicação interna como ferramenta de prevenção de conflitos de relacionamento entre gerações dentro do ambiente organizacional.

2. Organizações, público interno e comunicação

2.1 Organizações contemporâneas

As empresas estão sofrendo uma série de transformações no mundo dos negócios “É quase rotineiro admitir-se que há necessidade de uma nova postura na administração e que os velhos paradigmas já não funcionam mais” (LAS CASAS,1999, p.7). Ou seja, os métodos utilizados pelas empresas no passado para gerenciar seus processos, produtos e colaboradores se tornaram inapropriados, pois com as novas tecnologias de informação se modernizando muito rapidamente, as empresas têm de correr contra o tempo para se atualizar e não ficar para trás. Las Casas (1999), diz que existem dois fatores principais nessas transformações, a informática e a velocidade das informações como explica Las Casas (1999, p. 7):

Dois fatores têm sido mencionados como os principais causadores destas transformações: a informática e a velocidade das informações em consequência das telecomunicações. A informática revolucionou o mundo em um curto período de tempo. As trocas de informações e a capacidade destes aparelhos são tão abrangentes que dispensam qualquer comentário. Todas as áreas administrativas foram afetadas.

Com esses avanços apontados por Las Casas (1999), há muita informação e inovações tecnológicas que acabam obrigando as empresas a mudarem de postura constantemente, com a internet, ficou muito fácil conseguir informações sobre as empresas, sobre processos e os históricos das organizações.

Com as mudanças constantes que estão ocorrendo no mundo corporativo devido à globalização e a modernização dos processos produtivos, Chiavenato (2009), diz que as organizações devem ser consideradas por meio de eficiência e eficácia, eficiência é uma medida normativa para utilização de recursos nesse processo, sendo uma relação entre custo e benefício. Enquanto a eficácia é uma

medida normativa para obtenção de resultados, ou seja, se refere à capacidade de satisfazer uma necessidade da organização. Outra questão apontada por Chiavenato (2009) é que o ambiente impõe desafios externos às organizações contemporâneas, enquanto a tecnologia impõe desafios internos. Para afrontar esses desafios as empresas se organizaram em níveis organizacionais são eles: Nível institucional, ou estratégico, corresponde ao alto escalão da organização, é composto pelos diretores, proprietários ou acionistas, é o nível em que as decisões estratégicas são tomadas; O nível intermediário, ou tático, que cuida da adequação das ideias tomadas no nível institucional até as operações realizadas no nível operacional e é constituído pelos gerentes de setores; O nível operacional, ou técnico é aonde as tarefas são executadas e as operações são realizadas.

As organizações contemporâneas acabam atuando conforme as mudanças ocasionadas pela globalização. Devem adotar uma estrutura organizacional flexível para haver respostas imediatas para atender as necessidades e desejos dos seus clientes, tanto externos quanto internos. Para isso acontecer, as pessoas que trabalham na organização devem ter a oportunidade de aprender sobre os processos e sobre o mercado no qual a empresa faz parte. Sendo assim a nova forma de administrar uma empresa deve ser aquela que atenda a todas as necessidades dos colaboradores e dos clientes. Os gestores contemporâneos precisam trabalhar a comunicação dentro da organização pois, com a globalização, ficou muito mais fácil saber o que acontece do outro lado do mundo e notícias relativas a organização pode correr o planeta em questão de minutos. Então a empresa tem que se comunicar com seus públicos e passar as informações diretamente para que eles se sintam de fato, parte integrante da organização. Os gestores contemporâneos precisam trabalhar a comunicação dentro da organização pois, com a globalização, ficou muito mais fácil saber o que acontece do outro lado do mundo e notícias relativas a organização pode correr o planeta em questão de minutos. Então a empresa tem que se comunicar com seus públicos e passar as informações diretamente para que eles se sintam de fato, parte integrante da organização

2.2 A comunicação nas organizações

Na grande maioria das vezes, a comunicação das empresas é organizada pelos Recursos Humanos, segundo França e Leite (2007) esses profissionais, além de realizarem o processo de recrutamento de pessoas, se dedicam a transmitir informações para os colaboradores utilizando diversas mídias para atingirem seus objetivos, que seriam a informação e a interação de todos dentro da organização. As mudanças de cenário que surgiram com a globalização, acabam levando as empresas a valorizar mais os processos de comunicação. Como afirma França e Leite (2007), muitas acabam criando um setor somente para a área e contratando pessoal capacitado, porém os Recursos Humanos ainda operavam a área da comunicação administrativa para normatizar os processos internos. Com essas mudanças drásticas que a globalização trouxe para sociedade as organizações se viram obrigadas a evoluir, ou seja, assumir a comunicação como uma função importante na estrutura empresarial.

Na perspectiva de Bueno (2009), podemos entender que as empresas perceberam que a comunicação é uma grande aliada. A globalização trouxe a informatização, e a introdução de novas tecnologias para o ambiente de trabalho, com isso o comportamento dos empregados acabou mudando também, com todos esses avanços acabou, segundo Farias e Leite (2007), despertando neles uma certa curiosidade, pois não se limitam mais a conhecer somente o básico da empresa, eles começaram a querer ler sobre a empresa nas mídias e querer acompanhar seus processos e participar ativamente, seja em treinamentos, ou também acompanhando as notícias dos concorrentes, querendo se sentir superiores a eles, conseqüentemente acabam produzindo melhor e também se tornando mais competitivos. Nesse sentido a comunicação nas organizações está passando por um momento de grandes transformações, os profissionais devem estar preparados para lidar com qualquer tipo de conflito que houver durante essas transições, seja gerenciando uma potencial crise, ou seja administrando seus diversos públicos.

A comunicação corporativa, para Neto (2010), não deve ser uma função isolada dentro da organização, para se obter um bom desempenho é preciso manter um bom relacionamento dentro do contexto e atuar com parceria dentro das demais áreas da empresa. Essa parceria entre as áreas é para que cada uma contribua com seus conhecimentos na formulação de mensagens alinhadas com as diretrizes da

empresa. Sendo assim a comunicação das empresas deve ser trabalhada para seus diversos públicos com o objetivo de manter uma reputação positiva. A comunicação deve buscar regularmente a percepção do público sobre a empresa por meio de pesquisas, pois as percepções públicas podem mudar o tempo todo e podem estar desatualizadas em relação à realidade da organização.

2.3 Públicos nas organizações

Segundo França (2004), eles fazem parte do relacionamento contínuo da organização, garantindo sua sobrevivência ajudando a criar um conceito favorável à empresa frente a opinião pública. De acordo com as técnicas de classificação, a primeira ação é definir quais são os públicos que interessarão a empresa, França (2004, p. 122) nos explica:

Quando considerados separadamente, cada um dos públicos que interage com a organização reveste-se características próprias que precisam ser conhecidas e observadas no estabelecimento de estratégia e políticas de ação da organização em relação a eles.

Sendo assim, as estratégias de relacionamento entre a empresa e seus públicos deve ser planejada de forma que possa manter o equilíbrio entre eles, pois, as empresas necessitam de seus públicos para constituição, implantação e sobrevivência de seu negócio. Segundo França (2004) o relacionamento com os públicos das organizações é muito importante, pois são eles que constroem a imagem da marca e da empresa.

Um público muito importante que Fortes (2003), cita, são os stakeholders, esse termo na língua inglesa significa “parte interessada” e é um trocadilho com outra palavra, stockholder, que significa “acionista”, pois eles se comportam de certa forma como se fosse realmente um. Eles exercem pressão sobre os processos estratégicos da empresa e exigem informações concretas sobre a mesma, como se fossem realmente acionistas da organização. Mesmo que a empresa atenda as exigências dos demais acionistas, esse público insatisfeito pode interferir no seu capital. Os stakeholders, segundo Fortes (2003) abrangem empregados, ex-empregados, fornecedores, sindicatos, imprensa, poderes públicos, clientes, vizinhança, concorrentes, entre outros. Para Marchiori (2010), os stakeholders são grupos que demandam interesse na organização e em suas atividades. As empresas

devem trabalhar para construir relações duradouras para que possam alcançar seus objetivos com os mesmos. Os Stakeholders podem ser divididos em dois grupos os primários e os secundários. Os primários são aqueles que cuja as atividades são de fundamental importância para a continuidade das atividades da empresa. Já os secundários são aqueles que influenciam ou são afetados pela empresa, mas suas atividades não são cruciais para a sobrevivência da organização.

Desta forma surge a necessidade da classificação dos públicos cada um de acordo com suas características, “Classificar os públicos e conhecer seu comportamento requer um alto grau de competência, porque os públicos autênticos compõem a opinião pública, equilibrando o interesse privado com o interesse público, em mútua compreensão” (FORTES, 2002, p.83). A partir da classificação, a empresa poderá planejar estratégias para agir de acordo com cada característica desses públicos e manter uma boa relação com eles. São vários os públicos que estão ligados à organização, pois ela tem inúmeras necessidades a serem preenchidas, precisa correr a outras instituições para conseguir recursos necessários para sua sobrevivência, mas a relação é de maneira planejada e constante. Desta forma surge a necessidade de conhecê-los em detalhes, conhecer seus interesses em relação à organização. Após a classificação dos públicos, segundo Fortes (2003), é necessário realizar uma pesquisa para identificar as opiniões e atitudes de cada grupo, saber até onde eles estão informados a respeito da organização, saber como estão reagindo diante de uma tomada de decisão, saber quais são as suas necessidades e saber o que a organização deve fazer para atender essas necessidades. “ Com o resultado de uma pesquisa obtêm-se informações para as programações de relacionamento e julgam-se os seus resultados para que haja adesão recíproca entre a empresa e os públicos” (FORTES, 2003, p. 10). Com essas informações a empresa poderá agir de forma coerente com cada particularidade e mais adiante verificar o alcance das ações e dos objetivos junto aos públicos.

Para Fortes (2003), para classificar os públicos, devem ser acatados segmentos diferentes, “[...] pois não são todas as pessoas de uma faixa populacional singular que exprimem perfis iguais ou estados de expectativas semelhantes. ” (FORTES, 2003, p. 208). Portanto para cada classificação deverá haver uma ação de comunicação e diálogo distintos, de acordo com cada nível de entendimento dos indivíduos. Sendo assim, Fortes (2003) classifica os públicos de acordo com a

proximidade dele com a empresa e pela convivência. Os públicos classificados pelo autor são, o público em potencial, o público externo, o misto e o interno. O público em potencial é proveniente da massa, definindo-o como aquele que “[...] é composto por aquelas pessoas ou grupos organizados que têm pouco ou nenhuma expectativa” (FORTES, 2003, p. 81). Eles sabem que a empresa existe, têm informações sobre ela, mas são indiferentes e a organização tampouco pouco tem conhecimentos deles. Eles se voltam à empresa por motivos esporádicos, mas exigem um bom atendimento para ter um relacionamento pleno. O público externo, segundo Fortes (2003), é perfeitamente identificável, pois possui algum tipo de expectativa em relação à organização. Ele é constituído por grupos que não fazem parte das atividades da empresa, mas suas ações podem interferir diretamente ou indiretamente os processos dela como a comunidade, grupos organizados, sindicatos, celebridades, escolas, concorrentes, países, entre outros. O público misto, segundo Fortes (2003), tem características dos públicos interno e externo, e a empresa pode obter resultados vantajosos ou não com esse relacionamento. É constituído pelos familiares dos colaboradores, pelos investidores, fornecedores e os intermediários. O público interno, segundo Fortes (2003), é um agrupamento espontâneo perfeitamente identificável, pois é constituído pelas pessoas ou grupos que são ligados diretamente às funções produtivas da organização. “Mesmo que o contato cotidiano seja insignificante, todo e qualquer contratado será enquadrado como público interno” (FORTES, 2003, p. 72). Esse público é constituído, além dos empregados da empresa, também pela administração superior e pelos funcionários terceirizados. O público interno, segundo Andrade (2003), é o mais importante da organização, pois eles ajudam a manter a boa imagem da organização com os demais públicos.

2.4 Público interno

O público interno é constituído pelos empregados em todos os níveis hierárquicos. Para Fortes (2003), o público interno são as pessoas e grupos ligados diretamente com a organização, que convivem dentro da empresa e fazem parte de seus processos, como funcionários e terceirizados. São eles que fazem os processos entrarem em ação. A organização pode até investir em tecnologia e inovações, porém, sem os colaboradores, ela não funciona. Crescitelli (2005)

acredita que o público interno não está sendo contemplado pela comunicação da empresa, pois seus esforços estão concentrados na mídia. Compreende-se que esse público liga a imagem e a credibilidade da empresa ao público externo, por isso sua atuação poderá ser positiva ou negativa dependendo de como ele é considerado nesse processo de comunicação. Se ele for estimulado corretamente pode ser um fator potencializador na atuação da empresa no mercado.

Com isso, podemos entender que uma organização que queira uma relação de confiança mais duradoura e rentável com o mercado, deve ter em mente que precisa identificar bem os membros da empresa e torná-los parte de seus projetos. Se a organização deseja cativar o público externo, deve começar cativando o público interno. E para cativar o público interno é necessária uma comunicação interna bem planejada.

2.5 A comunicação interna

Ao longo dos anos as empresas começam a notar que somente a comunicação e o atendimento ao cliente não são mais suficientes para conseguir sucesso no mercado. “Mais recentemente, começaram a dedicar o mesmo tipo de atenção a seus próprios funcionários, reconhecendo que eles estão mais relacionados com o sucesso de uma empresa do que qualquer outro público” (ARGENTI, 2011, p. 221).

Podemos definir que a comunicação interna é responsável pelo gerenciamento dos canais de informação entre a empresa e o público interno. Porém investir em canais de comunicação sofisticados não obterá o resultado desejado se as lideranças da empresa não estiverem dispostas a ouvir seus colaboradores. Como Tomasi e Medeiros (2010) nos dizem que, a comunicação interna é o reflexo da cultura da empresa, se ela tiver uma direção fechada, resistente a evoluções e a mudanças, não permitindo diálogo com o público interno, a organização pode estar destinada ao desaparecimento. A má comunicação, segundo os autores, resulta em crises e prejuízos. Assim surge o endomarketing, que utiliza técnicas de marketing, mas direcionado ao público interno.

2.6 Endomarketing

Para Costa (2010, p. 15), “[...] o endomarketing é um processo gerencial desenvolvido em resposta a demandas complexas de gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos”. Essas demandas podem ser a motivação dos colaboradores, a busca por desempenhos superiores e uma gestão do comportamento organizacional favorável, algo que costuma enfrentar resistência das pessoas na organização, como a implantação de algum projeto ou programa.

Bekin (2004) comenta que o objetivo do endomarketing é realizar troca entre a motivação e a produção dos colaboradores e construir uma lealdade com o público interno da empresa com o objetivo de melhorar sua imagem e seu valor de mercado. Com isso, podemos entender que o processo do endomarketing fortalece a interação entre empresa e público interno. Essas ferramentas de endomarketing podem ser utilizadas para integrar os colaboradores de gerações diferentes e fazê-los se engajar com os objetos da organização. No capítulo a seguir, entenderemos um pouco mais sobre as gerações e como o comportamento delas pode afetar no desenvolvimento dos processos de trabalho.

3. Gerações, comportamento organizacional e conflitos

3.1 Gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z

As gerações estão ligadas a um fato histórico. Cada uma tem a sua crença, seus ideais e comportamentos distintos, pois nasceram em épocas diferentes da história, e isso acaba influenciando no comportamento tanto na vida pessoal, quanto no ambiente de trabalho.

Após as duas grandes guerras, o mundo estava praticamente destruído. “A sociedade estava destruída. Após dois conflitos mundiais, que foram separados apenas por um período de profunda depressão econômica, o mundo se tornou um lugar estranho” (OLIVEIRA, 2016, p.39). A geração *Belle époque* só viu uma alternativa para mudar essa situação: reconstruindo o planeta. Assim nasceram os *Baby Boomers*, que em inglês significa “explosão de bebês”. Nascidos nas décadas de 1940 e 1950, eles foram criados com disciplina e rigidez pelos seus pais, e na

escola eram educados com rotina e obediência. De acordo com Pena e Martins (2015), essas características influenciaram na carreira e na postura profissional dessas pessoas. As pessoas da geração *Baby Boomers*, estão acostumadas a seguir regras, então atuam conforme elas. “Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme as regras estabelecidas, demonstra forte compromisso e lealdade com a organização e procura estabilidade e segurança nessa relação” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p.4). Essa geração passa muitos anos dentro de uma mesma organização e por esse motivo também acaba ganhando cargos de liderança graças ao tamanho da dedicação que depositam na empresa.

A Geração X, para Oliveira (2016), são aquelas pessoas que nasceram nas décadas de 1960 e 1970. Presenciaram fatos históricos marcantes e também movimentos revolucionários, como a chegada da televisão. Os jovens dessa época viam os comerciais no aparelho e desejavam tê-lo, porém, muitas vezes seus pais não tinham condições de lhes dar o que queriam.

Dessa forma o estímulo dos pais para que o jovem começasse a trabalhar ainda na adolescência se encaixou perfeitamente nos anseios dessa geração: conquistando o próprio dinheiro teriam mais independência. Como resultado esses jovens ficaram mais expostos ao mercado de trabalho e inauguraram um movimento inédito pela busca de facilidades que permitissem usufruir com mais intensidade de seus desejos. (OLIVEIRA, 2016, p. 47)

Assim, esses jovens da geração X começam a entender que para conseguir o que desejavam, precisavam trabalhar. Nessa mesma época surgiu, segundo Oliveira (2016), um novo tipo de comportamento em relação ao trabalho, o chamado trabalhador compulsivo, pessoas viciadas em trabalho. Esse tipo de comportamento compulsivo define muito bem o estilo de trabalho adotado pelos jovens X, uma vez que ele surge não apenas pelo fator de sobrevivência, mas também por motivos fúteis como ganância, vaidade, competitividade ou pela necessidade pessoal de provar algo a si mesmo ou para outras pessoas. As pessoas da Geração X também possuem um perfil empreendedor, uma vez que, segundo Pena e Martins (2015), eles se sentem inseguros ao serem liderados por Jovens da Geração Y, pois esses jovens possuem espírito de inovação e estão ocupando espaço muito rapidamente no mercado de trabalho.

As pessoas consideradas da Geração Y são aquelas que, segundo Oliveira (2016), nasceram nas décadas de 1980 e 1990. Também são chamados de Geração

do Milênio, GenNext, Geração Google, Echo Boom e até de Geração Tech. Tudo isso porque nasceram em uma época marcada pela revolução tecnológica, globalização e diversidade. Para Oliveira (2011), esses jovens chegam à vida adulta contando com uma série de recursos que as gerações anteriores não possuíam, como a internet e demais avanços tecnológicos e a possibilidade da interação imediata com qualquer pessoa no mundo, o que os torna profissionais mais competitivos. Eles chegam ao mercado de trabalho mais atualizados que as gerações anteriores. Para Carrara Nunes e Sarsur (2013), esses jovens apresentam características como autoconfiança, ousadia, independência, inquietação e gosto pela mudança, porém apresentam uma aversão a regras. Eles são muito bem informados e acostumados desde cedo com a internet, e têm facilidade em dominar todas as tecnologias disponíveis. Porém, esses jovens ingressam no mercado de trabalho mais tarde que as outras gerações e apesar do maior preparo teórico que possuem, eles não têm experiência alguma e nem atitude profissional. Comparados às gerações anteriores, os Y têm um período menor de trabalho dentro de uma organização. Segundo, Pena e Martins (2015, p. 4), “Isso se deve ao fato de que quando insatisfeitos com o ambiente de forma geral e principalmente quando não obtêm reconhecimento, buscam outros espaços ocupacionais”. Sendo assim, esses jovens preferem trabalhar em empresas com estruturas mais flexíveis, pois não há centralização de poder e a comunicação é mais direta e informal.

As pessoas da geração Z são aquelas que nasceram a partir de 2000. Eles são considerados nativos digitais, pois ao contrário da geração anterior, que cresceu quando estava acontecendo uma revolução tecnológica, os Z nasceram quando a tecnologia e a internet estão no auge. O Z significa ‘Zapear’, que seria a grande capacidade que eles têm de trocar de canais constantemente. As empresas, para conviverem com esses jovens, devem compreender que eles vivem em um ritmo fragmentado, pois eles executam várias atividades ao mesmo tempo como escutar música, navegar na internet, jogar videogame, assistir a filmes, tudo isso ao mesmo tempo.

O distanciamento entre os jovens e os veteranos das gerações mais velhas acaba impedindo uma integração entre eles, o que resulta no bloqueio das transferências de aprendizado por meio de sucessos e fracassos de cada geração. Os conflitos podem aparecer de diversas maneiras, e eles podem prejudicar os processos da organização se não forem bem gerenciados. As empresas devem

estar preparadas para resolvê-los para evitar prejuízos e atrasos nos processos produtivos e administrativos.

3.2 A comunicação e os conflitos associados às gerações

Cada geração tem a sua particularidade, portanto o grande desafio das empresas deve ser manter uma comunicação que se enquadre em cada uma delas. Para Angeloni (2010), implantando um sistema de comunicação eficaz, deixará os colaboradores motivados e interessados em participar e dar sua opinião sobre os processos organizacionais.

Atualmente, para Oliveira (2011), a maioria dos conflitos geracionais nas organizações, se deve ao fato de as pessoas estarem buscando um espaço no mercado de trabalho cada vez mais restrito e competitivo por causa do crescimento da população global. Os veteranos, que são as pessoas das gerações X e *Baby Boomers*, estão buscando se requalificar para se tornarem competitivos, ou até mesmo para buscar novas profissões. Também existe o fato de alguns líderes das gerações mais velhas não estarem preparando os jovens para os sucederem. “Os veteranos passaram a se omitir do papel de ‘águia’³, deixando de se responsabilizar pelo desenvolvimento dos jovens profissionais” (OLIVEIRA, 2011, p.26). O autor também comenta que, da mesma forma como os pais deixam os filhos até mais tarde dentro de casa, os gestores das empresas evitam entregar aos jovens desafios mais complexos, a fim de evitar colocar resultados em risco. É importante trabalhar a comunicação para ajudar a organização a gerenciar conflitos de relacionamento, principalmente os que podem vir a ocorrer com os colaboradores de gerações diferentes. Eles não têm a mesma linha de pensamento, por esse motivo a comunicação deve ser trabalhada para atender às necessidades de cada geração, assim a organização terá colaboradores motivados e se relacionando de forma eficaz.

³ Neste sentido, águia significa pessoa que se sobrepõe a outra devido a sua superioridade intelectual sobre determinado assunto.

3.3 Estratégia de comunicação interna

De acordo com Kunsch (2008), para que a comunicação interna seja eficaz, é necessário promover um desenvolvimento de líderes. Um líder competente é aquele que sabe ouvir seu colaborador e reconhecer quando precisa mudar suas atitudes ou se aperfeiçoar. Outro fator que a autora aponta é que as empresas devem pensar em transformar a estrutura da organização, principalmente na forma de se relacionar com os colaboradores trabalhando o diálogo com os mesmos. “É na maneira como falamos uns com os outros que experimentamos o respeito dos outros e percebemos se somos ou não ouvidos” (KUNSCH, 2008, p.145). São os valores e a cultura que moldam a maneira que as pessoas irão se comunicar. A autora diz que o fator que impede o diálogo é a ausência da construção do relacionamento. Um relacionamento frequente constrói níveis altos de confiança e compreensão entre os colaboradores e os líderes e esse relacionamento é construído através do diálogo.

Após estabelecer as estratégias para desenvolver a comunicação interna na organização, cabe a ela estabelecer qual é o profissional mais qualificados para gerenciá-la. O profissional de Relações Públicas tem qualificação para exercer a tarefa de gerenciar a comunicação interna de forma mais eficiente, uma vez que trabalha relações com os públicos e conhece estratégias que profissionais de outros setores talvez não estejam habilitados a desenvolver.

3.4 O profissional de Relações Públicas e a comunicação interna

O profissional de relações públicas contribui efetivamente ao elevar os colaboradores da organização em público interno participante, pois entendem que, sem o esforço dele, qualquer estratégia de comunicação interna não terá sustentação para gerar os resultados pretendidos. O profissional deve ter amplo conhecimento sobre a organização e, diante de algum conflito, apresentar soluções coerentes para solucioná-los. Já Para Andrade (2003), o profissional de Relações Públicas deve ter em seu departamento, uma seção para atender ao público interno da organização e também será dever do profissional, manter um cadastro dos auxiliares. Uma das suas funções é comparecer a todas as reuniões entre funcionários e liderança, a fim de moderar os assuntos pautados. Outra importante função do profissional de relações públicas será receber os novos colaboradores e

os deixar informados sobre os valores e políticas da empresa. Também deverá organizar cursos, conferências ou palestras para grupos de funcionários, com o objetivo de mantê-los informados sobre os processos que estão sendo realizados na organização e mostrar sua importância nesses processos.

As Relações Públicas também contribuem com a administração ao construir e gerenciar os relacionamentos dos públicos influentes, fazendo com que eles apoiem a organização. “As Relações Públicas têm como tarefa, portanto, a integração das entidades e dos seus diversos públicos, estabelecendo, assim, a compreensão e a credibilidade de uma empresa com seus diversos grupos de interesse” (CESCA, 2006, p.38). É, portanto, uma força no processo administrativo muito potente. O profissional deve utilizar técnicas que visem conquistar as pessoas com as quais a organização se relaciona ou das quais depende.

4 Metodologia

4.1 Caminhos metodológicos

Para a realização da pesquisa, primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica referente ao tema proposto, que, segundo Duarte e Barros (2010), é um conjunto de procedimentos que identificam informações bibliográficas pertinentes ao assunto estudado. Trata-se da localização e da aquisição de referências em relação ao tema deste projeto. A pesquisa foi de caráter exploratório. Foi realizado um estudo de caso, que para Bryne, Herman e Schoutheete (1991) *apud* Duarte; Barros (2010), é uma análise intensiva realizada em uma ou em mais organizações. Com ele, o pesquisador consegue reunir informações detalhadas para entender o todo de uma situação. O estudo de caso foi realizado através de observação de caráter não-participante e foi usada como forma de comparação entre as duas organizações, objetos dessa pesquisa. As observações foram realizadas nos dias 13 e 24 de setembro de 2018, na empresa CPS Eireli e no Escritório Pioly, empresa na qual a pesquisadora trabalha. As observações foram realizadas durante seu período de trabalho nos dias 13 e 25 de setembro. Além disso, foi realizada uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (p. 37). Ela se baseia em um conjunto de procedimentos que serão aplicados igualmente a todo o conteúdo. Para realizar a análise, foi dividido em três categorias: Empresa, com a intenção de analisar aspectos estruturais das empresas,

comportamento dos colaboradores no dia a dia observando se há conflitos de relacionamento entre funcionários de diferentes faixas etárias; Gestão, com o objetivo de analisar o modelo de gestão da empresa a partir da visão dos gestores; Comunicação interna e relacionamento com o objetivo de identificar os canais e meios de comunicação utilizados para resolver conflitos e manter o engajamento e relacionamento entre os colaboradores e também verificar o relacionamento entre gestão e funcionários e entre os colaboradores.

A pesquisa foi quantitativa e qualitativa. Para realizar a pesquisa qualitativa foi efetuada uma entrevista com os dois sócios das duas empresas que foram utilizadas com objeto deste trabalho, com a intenção de identificar o modelo de gestão praticado a partir da verificação das estratégias adotadas para resolver conflitos entre os colaboradores e quais as estratégias de comunicação interna que eles adotam para evitar conflitos. A entrevista com Clair Pinheiro Sauressig foi realizada em 13 de setembro e com Evan Carlo Pioly no dia 18 de outubro. A entrevista é semiaberta, este modelo tem origem em uma base como roteiro para o entrevistador. As questões têm origem no problema de pesquisa apontado no projeto e buscam tratar de todo o tema do projeto apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível, de maneira que as respostas do entrevistado possam gerar outras questões.

4.2 Escritório Pioly e CPS Eireli

Empresa situada no Centro da cidade de Igrejinha/RS, o Escritório Pioly possui mais de trinta anos de mercado de contabilidade, no qual são realizadas assessorias de RH escrita fiscal, contabilidade e demais serviços para manutenção de empresas além de realizar declarações de imposto de renda. Possui 15 funcionários. No escritório também está instalada a delegacia dom CRC/RS (Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul), tendo como delegado de igrejinha o senhor Evan Carlo Machado Pioly dos Santos, que também é contador responsável e gestor da empresa.

A segunda empresa é a CPS Eireli, empresa situada em Três Coroas. Existe há cerca de dois anos, porém o nome fantasia Unisaltos existe há mais anos, devido à venda da empresa para a razão atual. A empresa fabrica saltos para sapatos femininos para diversas empresas do vale do Paranhana e do Sinos. Quem atua na

gestão da empresa é Clair Pinheiro Sauressig. A empresa possui dois setores, a produção e administração, nos quais são realizados todos os processos administrativos da empresa, como compras, financeiro, departamento pessoal, entre outros. A empresa possui 20 funcionários.

5 Análise dos dados coletados: empresa, gestores e colaboradores

5.1 Escritório Pioly

A observação na empresa Escritório Pioly, ocorreu nos dias 13 e 25 de setembro. A empresa possui dois murais, um para o setor de departamento pessoal, no qual constam as informações mais utilizadas pelo setor para ter acesso mais rápido a elas. O outro mural é geral, contém informações de feriados, comidas, aniversariantes, entre outros. O setor do RH, composto por quatro pessoas fica na recepção junto com recepcionista, um dos contadores e uma pessoa da escrita fiscal. O setor da escrita fiscal é composto de três pessoas, a sala deles fica no mesmo lugar que a cozinha do escritório. Na sala ao lado, fica o setor da contabilidade, composto de quatro pessoas, e na sala do contador responsável ficam ele e outro contador, responsável pelos serviços de alvarás e prefeituras.

Como são muitas pessoas convivendo em um mesmo ambiente, nota-se, que em certos momentos, há conflitos entre um funcionário e outro devido a divergências de pensamento sobre como realizar alguns processos. Normalmente, esses conflitos ocorrem entre pessoas das gerações X e Y. Eles tentam resolver o conflito entre eles, porém se não conseguem chegar a um consenso sozinhos, procuram o contador responsável. Outro conflito que se percebe na empresa, é em relação à obrigações e a assessorias com os clientes, como, por exemplo, a folha de pagamento. O estresse e a pressão são constantes, pontuando-se que os colaboradores acabam se desentendendo em algum assunto, gerando conflitos de relacionamento entre eles. O conflito acaba se resolvendo entre os próprios funcionários, que conversam e se entendem. Normalmente eles acontecem no momento de grande pressão de um cliente e acabam respondendo de forma hostil se algum colega faz uma pergunta. Esse conflito foi observado entre pessoas das gerações Y e Z. O desentendimento se resolve quando o colega hostil se desculpa com o outro. Se a situação se agravar, o gestor chama os conflituosos na sua sala

para conversarem e resolverem o empasse. O ambiente do escritório é bom, nota-se os colaboradores prezam para que o clima dentro na empresa seja o mais tranquilo possível, mesmo que, às vezes, como citado acima, haja conflitos gerados em decorrência das grandes demandas de trabalho.

5.2 CPS Eireli

A observação na empresa CPS ocorreu nos dias 13 e 24 de setembro de 2018, das 7h às 9h30min, devido às obrigações profissionais da pesquisadora e liberação do gestor da organização em questão. A estrutura da organização é simples, o prédio da empresa é dividido em recepção, onde fica a secretária, a sala denominada “compras”, onde fica a gestora, a sala do outro gestor, porém este não esteve na empresa em nenhuma das visitas da pesquisadora, e a parte da produção, onde ficam os demais colaboradores. Na parte da produção, de um lado, ficam as máquinas e, do outro, as mesas e estoque, além do setor de expedição, onde trabalha uma pessoa. Durante a observação, notou-se que os colaboradores que trabalham nas máquinas injetoras devem manter um alto nível de concentração pois qualquer erro pode gerar problema no processo. Alguns funcionários trabalham em mesas, onde revisam e separam os materiais que são fabricados nas máquinas injetoras, mantendo-se concentrados no que estão fazendo. Notou-se que todos os colaboradores pareciam conviver bem uns com os outros, as chefias tratam seus colaboradores pelo nome. Na administração, ocorre o mesmo, pois todos parecem viver em harmonia. A secretária recepcionista, é a única funcionária que trabalha no setor administrativo juntamente com os gestores, ajuda um dos gestores, que não está ligado diretamente com a empresa, com as tarefas de um curso que está fazendo e o auxiliando nos estudos. Ela também é responsável por todo o processo de cobrança, relacionamento com os clientes, setor financeiro, recursos humanos e as demais tarefas que lhe forem solicitadas. Percebe-se que os gestores têm uma admiração por essa funcionária. O sistema de comunicação da CPS é, principalmente, o verbal, a comunicação dirigida diretamente ao colaborador e eles não possuem outro canal de comunicação interna se não este ou o mural desatualizado citado acima. O clima na organização é tranquilo, percebe-se que os colaboradores tentam manter um bom relacionamento entre eles e a gestão também contribui para que isso ocorra.

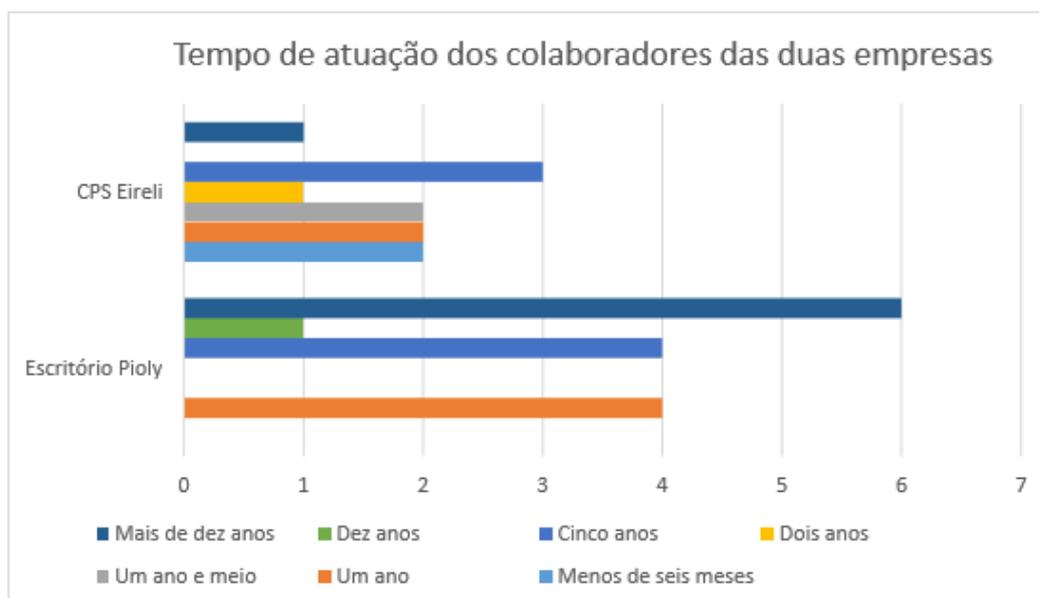
5.3 Comunicação interna e relacionamento: a visão dos colaboradores

As coletas dos dados com os funcionários foram realizadas entre 05 de setembro e 18 de outubro de 2018. A primeira empresa é a CPS Eireli, com nome fantasia de Unisaltos. A empresa possui vinte funcionários, um no setor administrativo e os outros 19 na produção, porém apenas 11 quiseram responder a pesquisa. Alguns dos funcionários operam máquinas que exigem um alto nível de concentração, o que impede a interação entre esses colaboradores durante o tempo de trabalho.

A outra empresa, é o Escritório Contábil Pioly, um escritório de contabilidade, situado em Igrejinha. A empresa possui 15 funcionários e todos responderam as questões propostas.

No Escritório Pioly, a maior concentração é das gerações X e Y, empatados com seis colaboradores para cada geração. Na empresa CPS Eireli, a maior concentração é da geração X, com nove colaboradores entrevistados desta geração. Sendo assim, de acordo com os dados coletados, a maioria dos colaboradores das empresas são da Geração X, seguidos de Y, *Baby Boomers* e Z, que de acordo com Oliveira (2012), ainda estão adentrando no mercado de trabalho. Em relação ao tempo de atuação dos colaboradores em cada empresa, as respostas estão no gráfico abaixo:

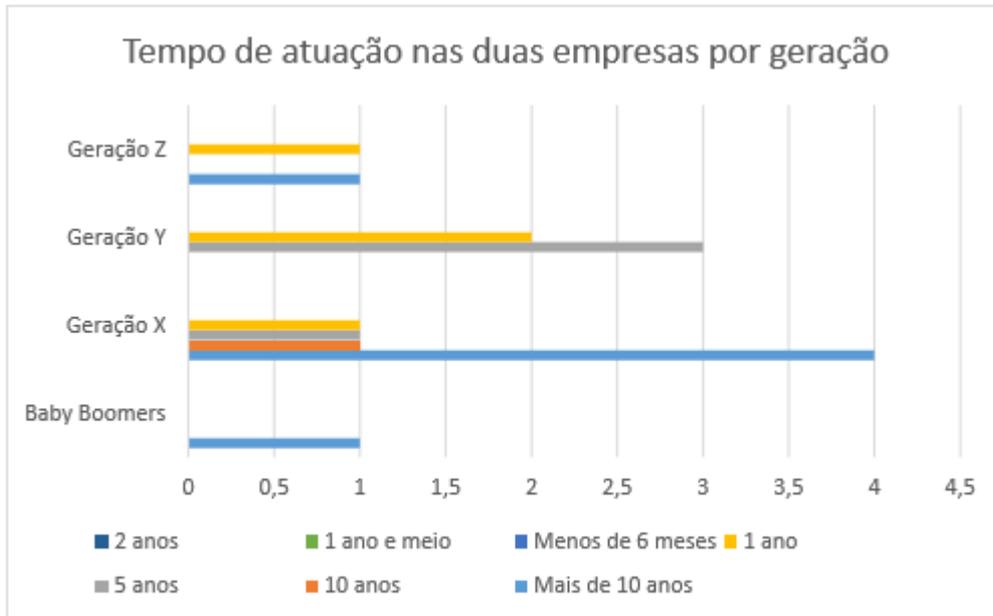
Gráfico 01: Tempo de atuação dos colaboradores das duas empresas



Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que a maioria dos colaboradores permanece mais que dez anos na organização. Identificado o tempo de atuação dos colaboradores em cada empresa, foi traçado um perfil, baseado nas suas gerações e tempo de serviço.

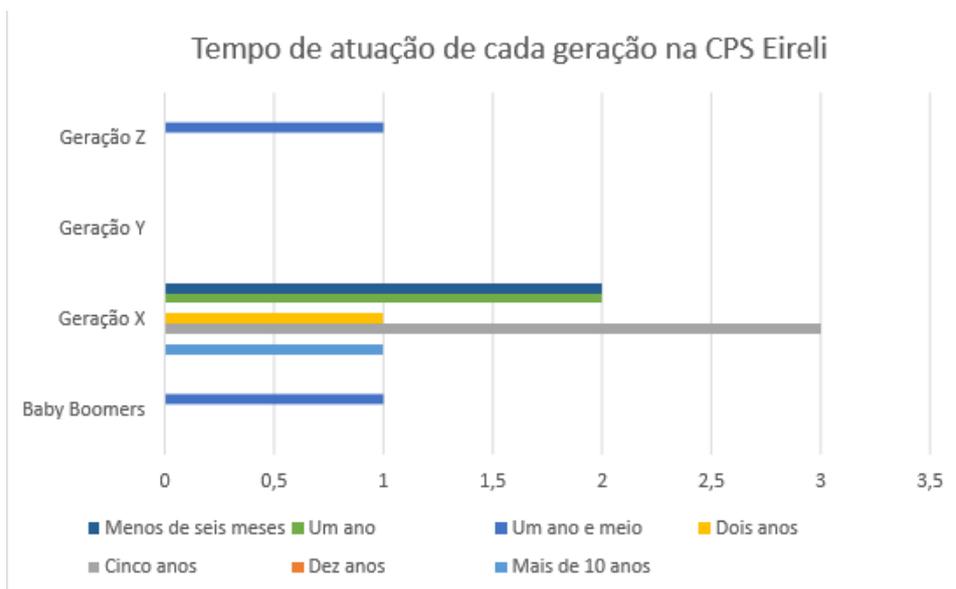
Gráfico 02: Tempo de atuação de cada geração no Escritório Pioly



Fonte: elaborado pela autora

O gráfico abaixo representa o tempo de atuação de cada geração da empresa CPS Eireli:

Gráfico 03: Tempo de atuação de cada geração na CPS Eireli



Fonte: elaborado pela autora

A geração com mais tempo de serviço nas empresas é a X. As características profissionais dessa geração estão de acordo com o que diz Oliveira (2012), quando afirma que essa geração começou a trabalhar muito cedo, para suprir suas necessidades tanto fisiológicas quanto as fúteis. Enquanto a vida profissional e a pessoal estiverem equilibradas ele não procurará outro emprego. Nota-se também que na empresa CPS Eireli, não existe colaborador da Geração Y. Oliveira (2012), diz que essa geração precisa de algum motivo para ficar no emprego. Se suas expectativas não forem atingidas, eles não hesitam em procurar outro lugar para trabalhar.

Quando questionados se veem uma oportunidade de crescimento no Escritório Pioly treze pessoas disseram que sim e duas que não. Das pessoas que responderam positivamente algumas falaram que: “É uma empresa que dá oportunidade para seus funcionários”, “Através do reconhecimento das atividades desempenhadas e capacidade na aplicação dos conhecimentos” e “Acredito que todo mundo pode ter oportunidade. Só demonstrar que tem interesse”. Dos que responderam que não veem oportunidade duas respostas chamaram a atenção “estou há 22 anos na empresa sempre fazendo a mesma coisa” e “por que a empresa não trabalha com plano de carreira. Cada funcionário tem sua função e nela permanece até o momento que decide sair”. Nota-se a contradição entre as respostas dos colaboradores, pois uns dizem que a empresa fornece oportunidades de crescimento e outros dizem ao contrário. A falta de oportunidade de crescimento nas empresas é um dos motivos que, segundo Oliveira (2012), as gerações mais novas, como a Y e Z, não permanecem muito tempo na mesma organização. Pena e Martins (2015), também relacionam o pouco tempo das gerações mais novas, dentro de uma empresa à falta de reconhecimento de seu trabalho, o que acaba os desmotivando e fazendo com que busquem outras atividades ocupacionais. Na empresa CPS Eireli 81,82% das pessoas entrevistadas disseram que não veem oportunidade de crescimento e 18,18% não quiseram responder. Uma pessoa respondeu que o motivo para a falta de oportunidade é por ser “empresa de pequeno porte”, por isso não se vê crescendo na organização. A não ser essa resposta nenhum outro colaborador quis responder o porquê. Quando questionados se se sentem motivados a trabalhar na organização, 86,70% dos colaboradores do Pioly disseram que sim e 13,30% responderam que não. Dentre os que responderam que sim os motivos foram: “Reconhecimento da atividade desempenhada, tanto pela

chefia tanto pelos clientes”. Dos que responderam que não estão motivados com a empresa disseram que: “por que a responsabilidade e a quantidade de serviço são maiores que o grupo consegue dar conta. E quando você dá o seu melhor, fazendo além do seu limite, você não é reconhecido”. Na CPS, 63,64% dos colaboradores responderam que estão motivados com a empresa e 36,36% responderam que não. Quando questionados sobre o porquê de suas respostas, nenhum colaborador quis se manifestar. Segundo Dewes (2007), é fundamental que a empresa tenha seus colaboradores bem motivados para se tornar mais competitiva no mercado.

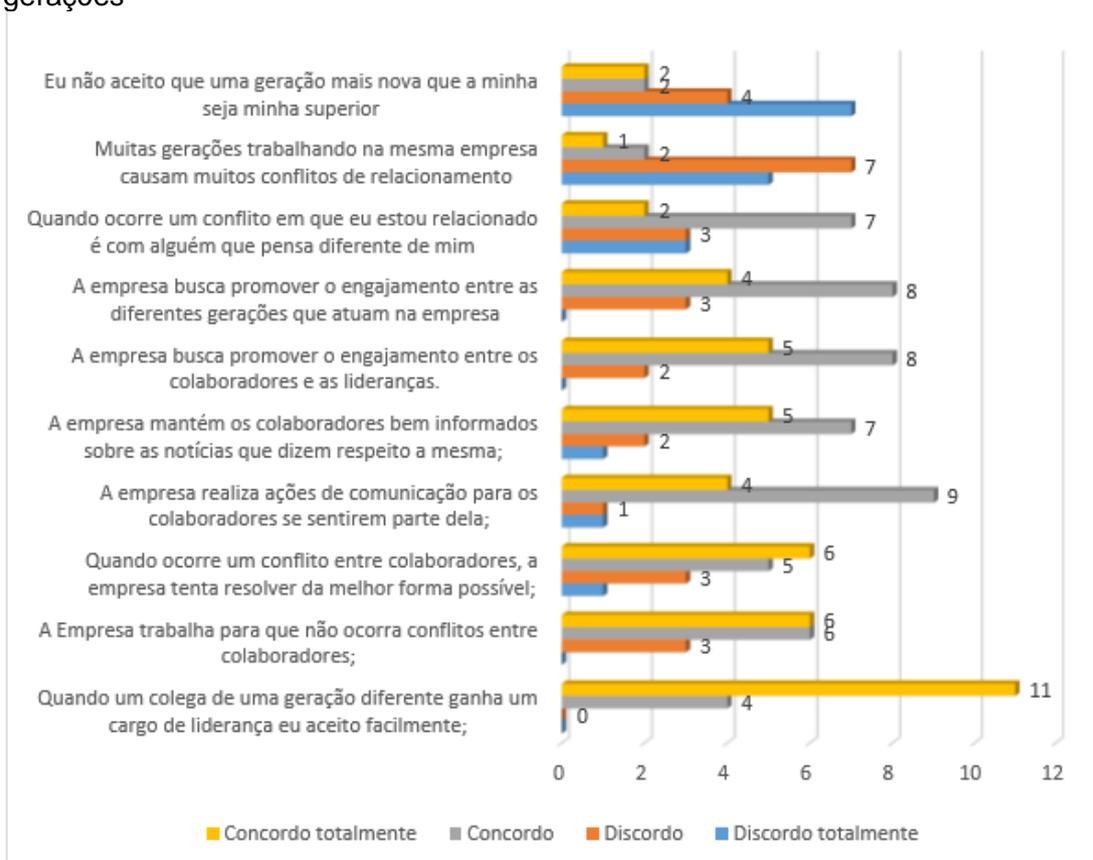
Os colaboradores foram questionados se nas organizações que trabalham existe canal de comunicação. Assim, 42,30% dos funcionários responderam que as empresas não possuem nenhum canal de comunicação. Todas as respostas negativas, em relação aos canais de comunicação, foram na CPS, pois não entendem o mural como um canal por que ele não é atualizado constantemente. Por outro lado 57,70%, dos colaboradores responderam que sim, existe canal de comunicação interna na empresa, todos que responderam sim são do Escritório Pioly. Entre os canais citados na empresa Escritório Pioly, estão: aplicativo WhatsApp, e-mails, mural e reuniões. Na empresa CPS Eireli, o canal citado foi o mural, o que contradiz a questão anterior, na qual todos os funcionários desta empresa afirmaram que a mesma não possuía nenhum canal.

Na sequência, foi questionado aos colaboradores se eles sentiam dificuldades em se relacionar com pessoas de diferentes idades no ambiente de trabalho. 100% dos funcionários das duas organizações responderam que não sentem dificuldade de relacionamento no trabalho. Um dos entrevistados respondeu: “porque uma boa equipe pode ser formada por pessoas de diferentes idades. A vontade de aprender e inovar dos jovens pode ser muito bem casada com a experiência dos menos jovens. Normalmente essa mescla ajuda a empresa a crescer”. Outra diz: “Todas as pessoas, independente de idade tem à sua maneira de agir, o que é necessário é ter paciência, pois geralmente pessoas de mais idade tem muito a acrescentar em questão de conhecimento a vivência”. No entanto, quando questionados se no ambiente de trabalho existiam conflitos de relacionamento, na CPS Eireli 81,82% dos colaboradores responderam que não existem conflitos, e 18,18%, responderam que existe. No Escritório Pioly 26,7% responderam que não existem conflitos e 73,30% responderam que sim.

Com a intenção de entender se esses conflitos podem ou não ser positivo para as organizações, foi questionado aos colaboradores se, na opinião deles esses conflitos são ou não positivos para a empresa. Para os funcionários do Escritório Pioly, os que responderam que sim na pergunta anterior, 92,30%, disseram que esses conflitos não são positivos e 7,70% disseram que sim. E na empresa CPS Eireli, dos que responderam que sim, 100% dizem que os conflitos não são positivos para o ambiente de trabalho. Das pessoas, de ambas as empresas, que responderam que os conflitos não são positivos, algumas disseram que eles afetam as pessoas que estão ao redor do conflito, outras disseram que eles afetam o andamento dos trabalhos e também que acaba atrapalhando o rendimento e a autoestima no trabalho. As pessoas, de ambas as empresas, que responderam que os conflitos são positivos disseram que, “as dificuldades precisam ser trabalhadas, independente de idade ou outro motivo e qualquer lugar que vá trabalhar precisa conviver com as diferenças dos outros colegas”.

Na sequência, com a intenção de identificar conflitos entre gerações no ambiente organizacional foram realizadas duas perguntas aos colaboradores, se na opinião deles esses conflitos eram causados por pessoas de idades diferentes, e por que acham que tais conflitos acontecem. Entre os colaboradores da CPS Eireli, nenhum quis responder essas duas questões. A divergência de pensamento é o maior gerador de conflitos na empresa Escritório Pioly. Divergência de pensamentos entre gerações se dá pelo fato que, de acordo com Oliveira (2016), cada geração cresceu em uma época diferente a outra, e suas maneiras de ver, agir e pensar são muito distintas. Então muitas pessoas, com diferentes formas de ver os processos de trabalho vivendo dentro de um mesmo ambiente, podem gerar muitos conflitos, principalmente de relacionamento, outra causa dos conflitos é a dificuldade de relacionamento entre os colaboradores. Na opinião de alguns dos colaboradores das duas organizações, existem conflitos de relacionamento e alguns deles são causados por pessoas de diferentes idades. Duas pessoas da CPS Eireli disseram que esses conflitos às vezes são causados por pessoas de idades diferentes, os demais colaboradores não responderam à questão, pois, para eles, não existem conflitos.

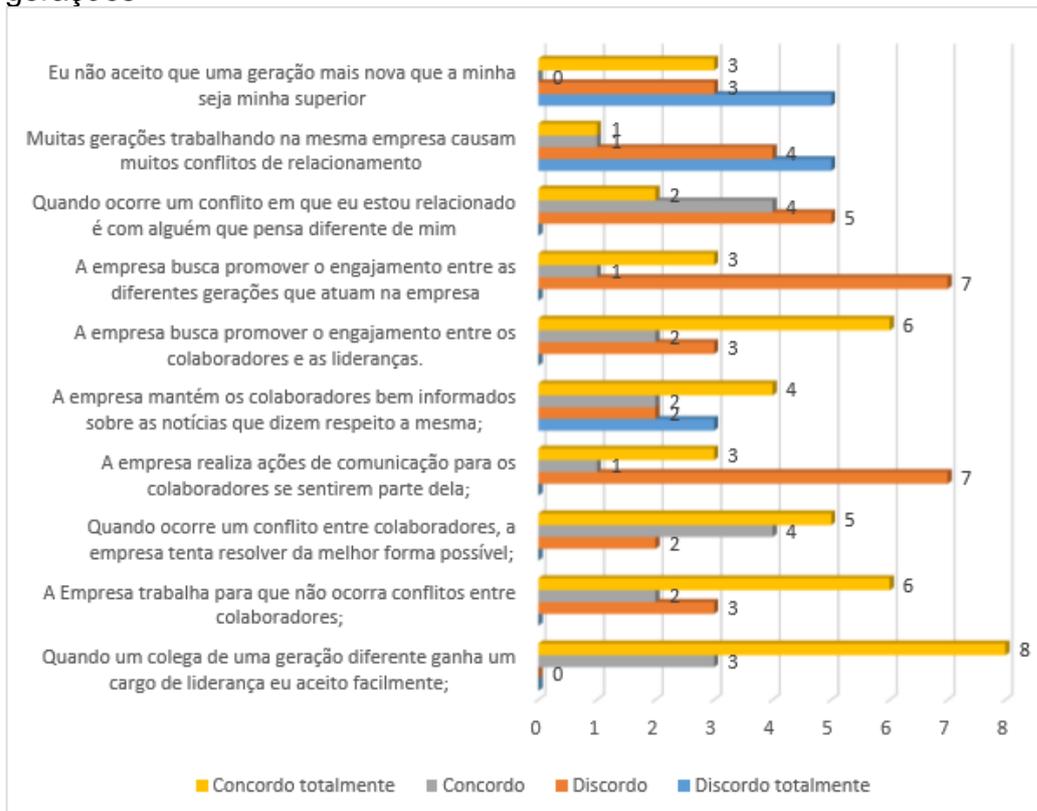
Gráfico 04: Adaptação dos colaboradores do Escritório Pioly com colegas de outras gerações



Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que os colaboradores, mesmo que sejam condescendentes com outras gerações, ainda são resistentes quando o assunto é a liderança por uma pessoa mais nova. Também alguns afirmam que a empresa não trabalha com engajamento entre as gerações. Alguns dos colaboradores concordam que muitas gerações trabalhando juntas resultam em conflitos. O gráfico abaixo mostra a mesma questão acima, porém com a empresa CPS Eireli:

Gráfico 05: Adaptação dos colaboradores da CPS Eireli com colegas de outras gerações



Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que as gerações mais antigas ainda sofrem um pouco de resistência ao serem lideradas pelas mais novas, o que vai de acordo com o que diz Pena e Martins (2015), quando afirmam que as gerações mais velhas não se sentem confortáveis ao serem lideradas pelos jovens, pois eles têm um espírito inovador, o que acaba afugentando os mais velhos. Podemos visualizar que, diferente do Escritório Pioly onde a maioria concordou com a afirmação de que a empresa realiza ações de comunicação para que os colaboradores se sintam parte dela, na CPS Eireli, a maioria discordou dela. Torquato (2002) diz que a comunicação interna deve ter como objetivo melhorar o clima organizacional da empresa. E como podemos observar, na CPS, isso não é levado em consideração, ao menos na visão dos colaboradores. Essa falta de investimentos em ações comunicação interna pode gerar conflitos no ambiente de trabalho. De acordo com as entrevistas com os funcionários, nenhum dos gestores, trabalha a comunicação interna na empresa. Ela é realizada de forma direta entre as lideranças e colaboradores na empresa CPS Eireli. No Escritório Pioly, é realizada através de e-mails e aplicativos de conversa.

Nenhuma das duas empresas, segundo os funcionários, trabalham na prevenção de conflitos entre eles. Como diz Oliveira (2011), estamos vivendo um momento de transformações e as gerações devem aprender a se adaptar às outras e estabelecer um relacionamento saudável. Assim também o ambiente organizacional será produtivo, mas, essas adaptações não devem partir apenas dos colaboradores, mas da gestão também.

5.4 Gestão: a visão dos gestores

Com a intenção de identificar a opinião dos gestores das duas organizações, foram elaboradas questões que foram aplicadas com os gestores das empresas. As entrevistas foram gravadas. Os dois gestores são da geração X, sempre quiseram ter empresas de seus respectivos ramos de atuação e estão muito satisfeitos com o que alcançaram até hoje. Oliveira (2012) diz que que essa geração gosta de equilibrar a vida pessoal com a profissional. O gestor do Escritório Pioly se chama Evan Carlo Machado Pioly dos Santos e a Gestora entrevistada da empresa CPS Eireli se chama Clair Pinheiro Saueressig. Quando questionados se os colaboradores podem se dirigir diretamente ao gestor, Pioly (2018), diz que “todos têm a liberdade de falar comigo e falam, isso é constante”. Também a gestora da CPS respondeu que sim, os colaboradores podem se dirigir diretamente a ela. Em relação aos requisitos para contratação dos funcionários, a gestora da empresa CPS Eireli leva em consideração a experiência do contratado. Segundo Pioly (2018) “Para eu contratar, na entrevista que eu faço, eu observo caráter, produtividade e a capacidade”. Nenhum dos dois entrevistados levam em questão a idade do contratado, nem a média de idade do setor em que a pessoa irá trabalhar. Em relação a como eles reagem a críticas dos colaboradores, eles dizem que são tranquilos, e que tentam melhorar no que for possível.

Nas duas organizações, foi questionado se possuíam um setor de comunicação. Na empresa CPS, Saueressig (2018), disse que existe um setor de comunicação na empresa, e que faz a gestão da comunicação interna é ele, porém, não informou quantas pessoas trabalham neste setor. Em pergunta anterior mencionou que, quem cuidava da comunicação interna da empresa é ela. Então, pode-se concluir que a empresa não possui um setor de comunicação. No Escritório Pioly, não existe um setor de comunicação e segundo Pioly (2018), quem faz a

comunicação interna na empresa são os próprios funcionários, dependendo da demanda de cada setor. Eles são os responsáveis por manter uma boa comunicação interna. Para Clemen (2005), é muito importante ter um setor responsável pela comunicação interna nas empresas, pois elas são formadas por pessoas diferentes umas das outras, convivendo diariamente, e esse tipo de convivência pode gerar conflitos que só um bom gerenciamento da comunicação pode resolver.

Nas duas empresas, os gestores afirmaram que existe conflito de relacionamento e que uma boa comunicação dirigida a eles pode prevenir esses conflitos. Quando questionados como eles agem diante de um conflito, no Escritório Pioly, o gestor diz que: “Chamo os funcionários para uma reunião e gosto muito da teoria de confronto, aonde, eles mesmo se confrontam e eu fico de apaziguador e juiz” (PIOLY, 2018). Isso significa que o gestor da organização, deixa os colaboradores livres para resolverem seus conflitos. Na sequência, foi solicitado aos gestores que dessem uma nota em relação à comunicação interna e relacionamento da empresa. O resultado está no quadro abaixo:

Quadro 01: Avaliação da comunicação e relacionamentos nas organizações

	CPS					PIOLY						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Comunicação interna da empresa					X					X		
Seu relacionamento com os funcionários					X							X
Relacionamento entre funcionários de modo geral						X					X	
Relacionamento entre funcionários de faixas etárias diferentes					X						X	

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que nenhum dos administradores deu nota máxima à comunicação interna das empresas. Segundo Curvello (2012), a comunicação interna é um conjunto de ações que possibilitam que o colaborador saiba das informações da organização e também possa dar sua opinião e sugestões para a mesma. Sendo assim, com as respostas das empresas, pode-se perceber que a comunicação interna poderia ser melhorada, tanto que, nenhum dos gestores está satisfeito com ela. Podemos perceber que nas duas organizações ainda há muito o que trabalhar no quesito comunicação interna, porém a proximidade que os gestores têm com

seus colaboradores, acaba auxiliando para que os conflitos entre funcionários quase não ocorram, e quando acontecem, são resolvidos de forma direta.

6. Considerações finais

Durante a análise, notou-se que existem quatro gerações trabalhando nas duas empresas, sendo a maior concentração da geração X, que também são as gerações dos dois gestores entrevistados, sendo a Geração Y a segunda maior em quantidade nas duas empresas. Constatou-se também que as duas organizações possuem poucos funcionários das gerações *Baby Boomers* e Z, isso talvez se deve ao fato da geração Z ainda estar adentrando ao mercado de trabalho e os *Baby Boomers* estarem quase se aposentando. Foi possível identificar que a comunicação interna ainda é algo muito distante nas organizações estudadas. A falta de conhecimento sobre as estratégias de comunicação interna, acaba inserindo nos gestores o pensamento de que ela não é necessária, mesmo que utilizem alguns meios, como no Escritório Pioly as reuniões e na CPS o mural. Notou-se, durante a observação e entrevistas, que a proximidade dos gestores com os funcionários faz com que eles, na sua maioria, se sintam motivados a trabalhar em ambas as empresas, mesmo que haja relatos de que não há muitas oportunidades de crescimento e que existam conflitos. Além disso, as duas empresas não trabalham a comunicação interna como principal meio de interação entre os funcionários e entre gestão e funcionários, utilizando apenas alguns canais com foco na informação.

De acordo como objetivo geral deste trabalho, que consistia em analisar a importância da comunicação interna no gerenciamento de conflitos de relacionamento entre as gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z notou-se que tanto os gestores, quanto os colaboradores de ambas empresas, relatam a existência de conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho, mesmo que em pequena proporção. Além disso, uma parte destes conflitos, segundo os colaboradores entrevistados, são causados por pessoas de diferentes idades, devido a divergências de pensamento entre elas. Durante o estudo notou-se que os conflitos que ocorreram foram principalmente entre gerações X e Y, pois também são as duas gerações que mais possuem funcionários nas duas organizações e as que mais se

relacionam, sendo que a comunicação interna, se bem trabalhada, poderia auxiliar a prevenir tais conflitos. No escritório Pioly, os conflitos ficaram mais evidentes do que na CPS Eireli, isso pode ser em consequência do tipo de atividade desenvolvida e perfil dos funcionários e gestão.

O fluxo das informações poderia ser alinhado por meio de canais de comunicação adequados, o que poderia resultar em um maior engajamento por parte dos funcionários, evitando conflitos que podem vir a ocorrer, principalmente na empresa Pioly, onde se nota que os conflitos são mais recorrentes. Além disso, pode-se concluir ainda que, as duas empresas não possuem setores e profissionais adequados para realizar o planejamento da comunicação interna, e que possivelmente daqui alguns anos quando mais gerações adentrarem o mercado de trabalho, as mesmas não estejam preparadas para lidar com possíveis conflitos entre gerações, que ainda são raros nas organizações pesquisadas, mas que poderão crescer, devido à expectativa de vida e ao aumento de gerações no ambiente organizacional.

Desta forma, a comunicação nas organizações é importante para promover um engajamento entre os colaboradores e a organização, e a falta dela pode levar a empresa a enfrentar conflitos que futuramente poderão não ser resolvidos apenas com diálogo como observou-se nas duas organizações. Portanto, o desenvolvimento de ações e estratégias de comunicação interna podem auxiliar no gerenciamento dos conflitos de relacionamento não só entre gerações diferentes, mas de pessoas de gerações iguais. É necessário que as empresas percebam que um planejamento de comunicação interna além de prevenir possíveis conflitos pode contribuir significativamente para um ambiente organizacional mais saudável.

As organizações estudadas, mesmo sendo de pequeno porte, devem pensar na comunicação como uma estratégia para gerenciar conflitos de relacionamento, não utilizando apenas os canais que já possuem, mas também explorarem outros meios, pensando nas diferentes gerações que já trabalham, e as que ainda irão adentrar no mercado de trabalho. Observa-se a importância deste estudo para verificar que organizações, mesmo que de pequeno e médio porte, devem pensar em estratégias para minimizar conflitos internos, o que nas organizações pesquisadas, ainda não é uma realidade. Os resultados desta pesquisa podem influenciar outros estudos na área de comportamento organizacional, comunicação interna e comportamento das gerações, pois com as gerações que ainda irão surgir,

é necessário estudar sua personalidade para que sejam planejadas ações de comunicação interna adequadas a esses novos perfis. Este trabalho auxiliou no entendimento de como as gerações se comportam no ambiente organizacional, e como as organizações estão lidando com a diversidade de gerações.

Referências

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos*. São Paulo: Pioneira, 2003.

ANGELONI, Maria Terezinha. *Comunicação nas organizações da era do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGENTI, Paul L. *Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARRARA, Tânia Maria Paiva, Simone Costa NUNES, e Amyra Moyzes SARSUR. *Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional*. Novembro de 2013. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR55.pdf>> (acesso em 05 de Maio de 2018).

CESCA, Cleuza G. Gimenes (org.). *Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

COSTA, Daniel. *Endomarketing inteligente: A empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CRESCITELLI, Edson. *A importância do público interno na comunicação de marketing*. 2005. Disponível em

<http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_15/_edson_crescitelli.pdf> (acesso em 02 de Maio de 2018). CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DUARTE, Jorge, e Antônio (Org.) BARROS. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2010.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

FRANÇA, Fábio, e Gutemberg LEITE. *A comunicação como estratégia de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

LAS CASAS, Alexandre (coord.). *Novos rumos da administração*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

NETO, Belmiro Ribeirola Silva (Coord.). *Comunicação Corporativa e reputação: Construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: Ser potencial ou ser talentoso? Faça por merecer*. São Paulo: Integrare, 2011.

_____. *Gerações: Encontros, desencontros e novas perspectivas*. São Paulo: Integrare Editora, 2016.

_____. *Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações*. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

PENA, Felipe Gouvêa. Martins, Talita Soares. *Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações "coexistindo" nos ambientes organizacionais*. 2015. Disponível em <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2015/06/E10-ADM-01.pdf>> (acesso em 05 de Maio de 2018).

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. *Logística: evolução na administração - desempenho e flexibilidade*. Curitiba: Juruá, 2014.

TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2010.