

CASOS e PRÁTICAS de COMUNICAÇÃO

Estratégias Competitivas de Negócios:
Comunicação, Inovação e Liderança

Casos e Práticas de comunicação - Estratégias Competitivas de Negócios: Comunicação, Inovação e Liderança é uma publicação do Curso de Pós-graduação/Especialização da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, no qual docentes e discentes do Curso foram os atores e “protagonistas” dos artigos e da redação dos diferentes conteúdos abordados.

Apoio: FUNDEB

Organização: Celia Maria Retz Godoy dos Santos.

Projeto Gráfico e identidade visual: Carlos William Ribeiro de Oliveira

DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
UNESP – Campus de Bauru

300 Casos e Práticas de Comunicação - Estratégias Competitivas
O69 Negócios: Comunicação, Inovação e Liderança / Celia Maria
 Retz Godoy dos Santos (org.). - Bauru : Universidade Estadual
 Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2018.
 347 p. : il.

ISBN 978-85-99679-81-4

Relações Públicas. 2. Públicos. 3. Comunicação. I. Santos, Celia Maria Retz Godoy dos . II. Título. III. Série.

Índice para catálogo sistemático

1. Ciências sociais 300
2. Comunicação 302.2

Bauru, SP Julho de 2018

O RELACIONAMENTO ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

*Pedro Henrique de Barros Silva¹
Maria Aparecida Ferrari²*

1 Graduado em Relações Públicas pela USC de Bauru/SP, e-mail: pedrohnrbarros@gmail.com.

2 Professora doutora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, e-mail: maferrari@usp.com.

RESUMO

Este estudo tem como foco central o relacionamento e os possíveis conflitos geracionais identificados no ambiente de trabalho de uma instituição pública de saúde localizada no município de Bauru/SP. Foi realizada uma recopilação da literatura especializada sobre conceitos relacionados a gerações, comunicação, organização e relações públicas como suporte para o referencial teórico. Com o propósito de conhecer e avaliar as opiniões de profissionais que atuam em cargos de gestão na instituição pesquisada, foi realizada uma sondagem de caráter qualitativo. Os resultados obtidos revelaram que os processos de comunicação e relações públicas podem contribuir para a adoção de propostas de trabalho que amenizem os conflitos geracionais no ambiente organizacional, instruindo a conduta dos gestores e fortalecendo o relacionamento entre equipes.

Palavras-chave: gerações; relacionamento; conflitos; comunicação organizacional; relações públicas.

1. INTRODUÇÃO

O advento da globalização possibilitou a imersão da sociedade em novas oportunidades de mercado e cultura. Como observa Meneghelli (2002, p. 25), tal fenômeno “envolve a integração econômica, cultural, governamental e política dos povos em todo o mundo”.

Mudanças nas áreas tecnológicas, econômicas e trabalhistas foram vitais para a construção de um novo comportamento da sociedade. Os indivíduos passaram a demonstrar mais seus objetivos, valores e expectativas, trazendo essas características para o mercado de trabalho. Para Prado (2001), as referidas mudanças favoreceram não apenas o crescimento de novas indústrias ligadas ao complexo eletrônico, como também a transformação de muitas organizações, a partir da utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Dessa maneira, as organizações atuais enfrentam uma desafiadora missão: como lidar com pessoas de idades tão diferentes em um mesmo ambiente de trabalho? Silva (2012, p. 21) considera que as organizações são “sistemas abertos sujeitos a estímulos externos que influenciam diretamente seu funcionamento e ambiente interno, visto que cada profissional ali presente carrega expectativas, sonhos e experiências particulares e que, de alguma forma, impactam no ambiente organizacional”.

Com efeito, as organizações possuem uma gama diversificada de funcionários, de modo que ganham relevo algumas categorias como gênero, classe social, etnia, orientação sexual e faixa etária. Os valores, posicionamentos e opiniões de cada um deles também se distinguem um do outro. A diversidade de opiniões, posicionamentos e contextos pessoais ampliam a visão de mundo em um ambiente de trabalho, mas igualmente podem interferir no relacionamento e clima organizacional.

Nesse sentido, Ferrari (2009) ensina que os valores são considerados princípios e crenças sobre comportamentos ou estados de existência que transcendem situações específicas, razão pela qual constituem e afetam a cultura e os valores únicos das organizações.

Silva (2012), por sua vez, esclarece que cada geração de trabalhador tem uma perspectiva diferente da maneira como encaram suas carreiras à forma como se comunicam e se relacionam. Pode-se estabelecer que a causa das divergências de opiniões, valores e personalidades é a existência de diferentes gerações reunidas em um único ambiente de trabalho, cada qual com sua devida característica de atitude e postura.

Diante desse cenário, a comunicação organizacional, por meio de estratégias de comunicação interna, torna-se uma excelente alternativa para as organizações que lidam diariamente com conflitos e crises geracionais. Os processos de comunicação são fundamentais para a identificação e posterior análise dos conflitos, atuando, ainda, como suporte aos gestores.

Outro ponto considerável no fluxo comunicacional é a cultura da organização, considerada uma construção social, coletiva e dinâmica compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem frente a diferentes contextos (FERRARI, 2009). Observa-se, então, que a cultura organizacional é a base de sustentação da empresa, exercendo um papel de alicerce ao fluxo de trabalho dos funcionários.

O presente trabalho utiliza o estudo de caso como metodologia de análise para verificar os efeitos das gerações no ambiente organizacional de uma instituição pública de saúde, localizada em Bauru. Realizou-se uma sondagem com os gestores da organização acerca dos problemas diários experimentados na rotina de trabalho, diante das diferenças de idade, comportamento e valores.

Este artigo foi estruturado em cinco tópicos. O primeiro traz a Introdução, enquanto o segundo e terceiro tópicos estão relacionados aos contextos teóricos e referenciais sobre gerações, comunicação organizacional e relações públicas. O quarto constitui-se pela sondagem realizada em uma instituição pública de saúde localizada em Bauru/SP. Os últimos tópicos abarcam as considerações finais e as referências utilizadas.

2. AS GERAÇÕES DE PROFISSIONAIS: O DILEMA DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

O discurso sobre gerações é uma constante desde os escritos de Platão que versam as diferenças entre jovens e não jovens (CHIUZI et. al., 2011). Atualmente, a convivência entre gerações é um tema que deve, mais do que nunca, ser considerado nas organizações, pois é por meio desse relacionamento que se observa as diferentes atitudes, valores e comportamento das pessoas em um mesmo ambiente laboral.

Consoante Ferreira (2009, p. 978), o termo geração pode ser definido como “linhagem, estirpe, ascendência, genealogia”, e também como “o conjunto de indivíduos nascidos na mesma época” e “o espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração a outra”.

Houaiss (apud ANDRADE et al, 2012) defende que o espaço de tempo que separa uma geração da outra era avaliado em 25 anos. Hoje, em razão do avanço das mudanças tecnológicas e psicográficas, esse intervalo reduziu em torno de 10 anos. Turci (apud SILVA, 2012), nessa linha, afirma que a tecnologia exerce um papel decisivo na transformação repentina do modo de fazer e produzir as coisas, o que contribuiu para a grande aceleração do tempo geracional.

Sobre o conceito de gerações, cabe mencionar a posição de Feixa e Leccardi:

[...] as gerações não surgem da cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. Em outras palavras: não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo. Do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações biográficas ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica. Elas cessam quando novos e grandes eventos históricos - ou, mais frequentemente, quando lentos e não catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural - tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado. (FEIXA; LECCARDI, 2010, p. 191)

Extraí-se do pensamento dos autores que as vivências das pessoas variam de acordo com a geração em que elas se enquadram e com os motivos das mudanças sociais e culturais que ocorreram desde a época em que nasceram até o auge de sua juventude e início da carreira profissional. Portanto, o conceito de geração, como leciona Motta (2010), baseia-se na ideia de um coletivo de indivíduos que vivem numa mesma época e, de alguma maneira, compartilham vivências e experiências similares.

Cada pessoa partilha de ideais, sonhos e expectativas diferentes. Os ideais defendidos por um determinado grupo de pessoas, oriundos do seu estilo de vida, podem parecer

insignificantes e desnecessários para as pessoas que compõem a geração seguinte. Assim, em ambos os casos é possível adotar decisões diferentes diante de um mesmo problema a ser solucionado, o que possivelmente implicará dificuldades na interação e convívio no ambiente de trabalho.

Alguns pesquisadores como Andrade (2012), Cara (2008), Ceretta e Froemming (2010), Veloso (2008) e Pereira (2006) categorizaram os grupos de gerações em Veteranos, *Baby Boomers*, X, Y e Z. Conforme o Quadro 1, cada geração conta com suas características e particularidades:

Quadro 1: Definição das gerações segundo pesquisadores

Veteranos	<i>Baby Boomers</i>
<p>Nascidos em até 1945, esses indivíduos presenciaram a mudança gradual da sociedade, desde a primeira metade do século XX ao século XXI. Em sua maioria, cresceram e viveram em um ambiente de duas guerras mundiais, de importantes crises econômicas. Essa geração sempre se mostrou dedicada e fiel ao trabalho, sempre buscando a estabilidade no emprego. Todavia, grande parte dessas pessoas não fazem mais parte do mercado de trabalho atual.</p>	<p>Nascidos, aproximadamente, entre 1946 e 1964. A definição de <i>Baby Boomers</i> refere-se aos filhos de quem participou da Segunda Guerra, já que logo após esse evento houve um grande aumento populacional. Mais motivados e otimistas. Possuem a característica de serem mais trabalhadores do que as gerações anteriores. Buscam oportunidades para inserção econômica. A rotatividade de trocar de empresas é quase nula, pois valorizam o status e a ascensão profissional na empresa.</p>
Geração X	Geração Y
<p>Nascidos, aproximadamente, entre 1965 e 1977. São mais céticos em relação a sociedade em geral. No ambiente organizacional, demonstram a hierarquia como sendo menos rigorosa. Porém, possuem certo receio e medo de perderem o emprego que tanto almejavam. Para isso, desenvolvem habilidade e responsabilidade no que diz respeito às condições de empregabilidade.</p>	<p>Nasceram em um mundo onde se originava a tecnologia de informação, entre 1978 e 1989. Pode-se dizer que as pessoas deste grupo são mais individualistas, uma vez que já encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Tendem a se adaptar mais as mudanças de rotinas, bem como a se identificar com as pessoas da próxima geração.</p>

Geração Z

Nascidos entre 1990 e 2010, esses jovens são conectados com amigos e parentes o tempo todo através da tecnologia – de telefones a redes sociais. Eles nunca conceberam o mundo sem computador, chats e telefone celular e, em decorrência disso, são menos deslumbrados que os da Geração Y. A tecnologia exerce um papel fundamental para a formação da personalidade desses jovens, que são conhecidos como individualistas e ambiciosos, esses jovens podem ter dificuldades em trabalhar em equipes.

Fonte: Andrade (2012); Cara (2008); Ceretta; Froemming (2010); Pereira (2006); Veloso et al (2008).

Considerando-se a diversidade de atitudes, valores e comportamentos das pessoas de diferentes gerações, é inevitável o risco de ocorrência de conflitos e crises na rotina de trabalho, os quais afetam o clima organizacional da instituição.

Assim sendo, os processos de comunicação e relações públicas são essenciais para a elaboração de ações e estratégias que visem ao fortalecimento do relacionamento entre os profissionais e, sobretudo, ao respaldo da organização em face dos problemas geracionais enfrentados no seu dia-a-dia.

3. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO *VERSUS* O MODELO DE GESTÃO

As organizações são consideradas sistemas abertos, ou seja, há grande envolvimento interpessoal entre os sujeitos ali presentes, bem como influências trazidas pelo ambiente externo. Logo, é fundamental que elas sejam mais flexíveis no que diz respeito ao planejamento e administração de estratégias que conduzam a um posicionamento assertivo na sociedade contemporânea.

Dessa maneira, tem-se que a comunicação organizacional consiste em instrumento que desmistifica a realidade e o contexto no ambiente de trabalho, colocando em pauta os diálogos, os relacionamentos interpessoais, o clima e a harmonização como estratégias para alcançar o equilíbrio na organização.

Ferrari (2016) destaca a comunicação como uma área multidisciplinar formada por um conjunto de elementos interdependentes e dinâmicos que atuam de forma sinérgica e contínua. Além disso, a autora aduz que se trata de “um processo interativo e participativo, uma rede complexa de significados construídos e compartilhados, segundo o qual todos os atores podem ser ativos em todos os níveis de alcance”. (FERRARI, 2016, p. 145).

A alta direção, junto aos gestores das organizações, também exerce um papel primordial para complementar o trabalho de comunicação. Importante relacionar tal função ao pensamento de Oliveira (2007, p. 3), que esclarece:

Para assegurar o entendimento e a negociação da organização com os atores sociais é preciso garantir que as decisões tomadas sejam conduzidas e aplicadas na mesma direção e com os mesmos objetivos, é fundamental trabalhar as duas perspectivas do campo, conhecer e agir. No entanto, muitas vezes, a percepção interna é de que a área da comunicação é apenas uma prática desenvolvida por um conjunto de pessoas que produzem informações de forma burocrática, atendendo necessidades e demandas específicas. Esta atitude desconsidera que as informações estão contextualizadas e fazem parte de um processo mais amplo de planejamento [...]

Depreende-se da lição acima que a comunicação tem um valor significativo na interface de gestão, pois são os profissionais gestores que disseminam a essência e a identidade da organização para o seu público interno. Ao pensar em comunicação organizacional, primeiramente considera-se a cultura da organização como ponto de partida para quaisquer ações e projetos a serem executados.

O conceito de cultura em uma organização é amplo e formado por diversos elementos desenvolvidos para se lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. (FLEURY apud FERRARI, 2009). Em outras palavras, a cultura é a composição de estruturas sociais, coletivas e dinâmicas presentes no seio laboral.

Com base nesse fundamento, e por intermédio de um profissional de comunicação, as estratégias comunicacionais devem ser elaboradas com o objetivo de promover a integração entre equipes e transmitir a cultura da organização para o seu público estratégico. Os resultados são valores agregados e decorrem do cumprimento da missão institucional estabelecida.

Vale sublinhar que é imprescindível que a alta direção invista nos processos de comunicação organizacional, pois este trabalho sempre será associado ao modelo de gestão adotado pela instituição. A partir do olhar da cultura da organização, a gestão fixa uma ligação entre as redes de interações sociais que impactam os ambientes internos e externos e afetam diretamente o seu âmbito de trabalho. (FERRARI, 2016).

De forma assertiva, a comunicação pode ser a fonte de possibilidades de (re) construção da imagem da organização no ambiente interno e externo. Nesse caminho, o ensinamento de Marchiori (2008, p. 28) é:

[...] atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real.

Portanto, a organização deve se preparar para fazer parte de um comitê de controle em situações de conflitos e crises entre equipes e demais funcionários, trabalhando para

amenizar os problemas existentes. Uma das prováveis razões dos conflitos geracionais é o dissenso causado pelos posicionamentos e valores das pessoas de gerações distintas que convivem no mesmo ambiente organizacional.

Nesse caso, a comunicação interna assume um papel colaborativo na solução de problemas e integração entre funcionários. Almeida (apud SOUSA NETO, 2016) revela que a comunicação interna deve ser constituída pelo conjunto de processos de trabalho pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma organização.

Sua finalidade principal é informar o público interno, criando relacionamentos que possibilitam a produção, circulação e gestão de informação. Isso é fundamental para se trabalhar a motivação dos funcionários e para a eliminação de ruídos nas mensagens transmitidas a eles.

Estimular os trabalhadores a compreender a relevância da identidade da organização em que atuam também é imprescindível para que o trabalho de comunicação seja efetivo e contínuo. Para tanto, existem cursos e treinamentos que contribuem para a educação profissional do público interno.

Ribeiro (apud MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, 2013) salienta que a implantação dessas atividades educacionais se tornou notória nos setores de Recursos Humanos das organizações. Para o autor, as tarefas relacionadas a essa área são complexas e envolvem a “relação humana” como foco principal de trabalho, mormente para o desenvolvimento de ações de liderança, motivação, atitude, comunicação, entre outros aspectos que remetem à satisfação dos trabalhadores.

Entende-se que o objetivo dessas ações seja o de administrar e potencializar o comportamento do público interno no que concerne à motivação dos funcionários e qualificação dos gestores. Com isso, o fluxo de trabalho da equipe torna-se mais assertivo e produtivo.

Fazendo uma correlação com os valores organizacionais, Tamayo (apud FERRARI, 2009) informa que estes sustentam as atitudes das equipes, orientam o comportamento dos gestores e empregados, motivam para a obtenção de metas e objetivos – o que influencia positivamente o clima organizacional.

Para que as estratégias de comunicação interna alcancem a satisfação dos trabalhadores e um modelo de gestão mais assertivo, é necessário propor um padrão de conduta comportamental que cada profissional deve seguir ao exercer suas atividades. Assim, é primordial que a educação profissional dos gestores coincida com os pressupostos da instituição em questão. São eles, em conjunto com demais membros do alto escalão, que propagarão a ideologia por meio dos valores, com o propósito de certificar as ações estabelecidas. (FERRARI, 2009).

A conquista da satisfação do colaborador dá-se com a valorização da organização ao trabalho que está sendo executado em sintonia com os objetivos da instituição como

um todo. Dado esse cenário, a organização efetiva o processo comunicacional de maneira dinâmica por intermédio de diversas ações, como treinamentos relacionados à motivação, ao atendimento ao cliente ou ao usuário, à gestão, ao fortalecimento e encorajamento da equipe, entre outros.

Pode-se asseverar que as práticas mencionadas viabilizam a integração, o equilíbrio e a sustentação no âmbito organizacional, estruturando, ainda, a organização para conduzir e enfrentar os desafios que a cercam, sobretudo os provenientes da geração de cada colaborador de uma mesma equipe.

A fim de embasar a relação entre o conceito de integração nas organizações e a diversidade de gerações que compõem uma organização, destaca-se o posicionamento de Marchiori (2008, p. 116-117):

A perspectiva da integração tem como característica principal a harmonia e a homogeneidade. Ela expressa a ideia de que todas as pessoas pensam de forma igual, o que gera comportamentos compartilhados em relação àquilo que é tido como comum para a organização. Fazem parte dessa ideia os procedimentos de tomada de decisão consensual, que consideram as opiniões do mais baixo escalão da hierarquia; as promoções laterais, que tendem a homogeneizar divisões; e um comprometimento para evitar demissão em massa [...].

Os colaboradores que não se sentem incorporados a sua equipe por algum motivo, provavelmente não promoverão a integração e não executarão um bom trabalho. O envolvimento dos gestores com seus funcionários deve ser eficaz para a otimização e a reinvenção de processos de trabalho.

Com essa perspectiva, encontramos uma organização focada em seus relacionamentos e que tem como característica principal a integração de todos. Marchiori (2008, p. 117) garante que “a integração cultiva o bem-estar dos funcionários e encoraja a inovação, a abertura e a informalidade, que contribuem para que não haja o autoritarismo”. No âmbito da saúde, onde o envolvimento com pessoas deve ser o mais humanizado possível, não é condizente lidar com o autoritarismo, visto que tal conduta ultrapassa os limites do ser humano em detrimento da clareza, consenso, comprometimento e motivação.

A participação de gestores e membros do alto escalão no processo de comunicação é essencial, tanto para o crescimento individual de cada colaborador, quanto para o crescimento organizacional da instituição como um todo. Em consequência, os colaboradores se tornarão qualificados para receber críticas construtivas, lidar com diferenças e transmitir a identidade da instituição.

Cumprir frisar que os valores presentes na cultura da organização junto aos seus funcionários também representam guias e metas que os gestores devem fixar e transmitir

a sua equipe e podem ajudar a prognosticar as atividades de relações públicas na organização. (FERRARI, 2009).

4. A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO FLUXO DA COMUNICAÇÃO

Diante de tudo o que foi exposto, conclui-se pela necessidade da atuação de um profissional para planejar e coordenar as ações de comunicação em uma organização. Devido ao seu conhecimento produtivo e seu estímulo ao lidar com as influências dos mais diversos públicos, as quais podem afetar o funcionamento da organização, pode-se definir o profissional de Relações Públicas como um especialista em manejar todas as interfaces ligadas aos conceitos de comunicação interna, gerações e relacionamentos, perante uma organização e seus respectivos públicos.

A excelência em comunicação é uma atribuição proposta pelas relações públicas, que possuem, em sua essência, o caráter de multidisciplinaridade e são responsáveis pela construção e manutenção das redes de relacionamentos da organização com seus públicos. (FERRARI, 2016).

A atuação do profissional de Relações Públicas assenta-se no trabalho da organização em manter relacionamentos efetivos e sólidos, especialmente com seu público interno, aqui representado por seus gestores, diretores e funcionários em geral.

Destarte, inicia-se um processo de gestão de relacionamentos, por meio do qual o profissional estimulará a gestão da organização no modo de agir, administrar e posicionar-se frente ao seu público, sempre de maneira estratégica e objetivando a formação de uma imagem positiva da instituição. Assim, Kunsch reforça que:

[...] as relações públicas deverão auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas. [...] Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta. (KUNSCH, 2006, p. 133).

A atividade de Relações Públicas, desenvolvida por um profissional capacitado da área, mostra-se ideal para auxiliar e direcionar a gestão de uma organização na compreensão da importância do investimento de uma comunicação estratégica para quaisquer providências que forem adotadas no fluxo de trabalho, associando-as com a identidade da organização, a

fim de solidificar sua essência e cultura, disseminar os valores organizacionais e amenizar as possíveis crises geracionais. De acordo com Ferrari (apud SILVA, 2012), o papel estrategista é vital para que a comunicação seja estimulada pelos membros do alto escalão, com o propósito de demonstrar o valor tangível que esse processo pode agregar aos negócios e aos resultados da organização.

Instituições que dispõem de um frágil relacionamento com seus públicos de interesse, com certeza, auferirão alguns prejuízos, sejam eles financeiros ou não. As pessoas descontentes com um serviço, produto e/ou atendimento oferecidos por uma instituição posicionar-se-ão de maneira crítica e negativa, o que naturalmente pode acarretar grandes problemas para a organização, tais como: despesas por conta de litígios, problemas com regulamentações, rebelião de colaboradores, imagem negativa, reputação vulnerável, entre outros.

Para que tal profissional execute efetivamente suas funções, cabe indicar os conceitos de Grunig³ (1999, p. 21) sobre Relações Públicas Excelentes:

Há quatro termos-chave que definem as relações públicas excelentes: estratégica (as relações públicas devem fazer parte das tomadas de decisão estratégica da organização); duas mãos (as relações públicas devem coletar informações dos públicos, bem como disseminar informações para eles); simétrica (relações públicas devem ser a voz da administração que tenta balancear os interesses da organização com os interesses dos públicos) e relacionamento (a função máxima das relações públicas é construir relacionamento entre a organização e seus públicos).

Ainda no tocante à atuação do relações-públicas, Silva (2012) atribui ao profissional a função de “catalisador”, ou seja, que ele estimula e promova a comunicação em ambos os sentidos para obter-se um clima de compreensão, pois a relação entre uma organização e seu público deve ser dialética e aberta, possibilitando a todos os envolvidos a troca de informações por meio do diálogo. Uma organização não consegue evoluir se não considerar as opiniões de seus grupos de interesse.

Nesse caso, a função das relações públicas na organização será a de analisar, interpretar e avaliar as opiniões e expectativas de seus públicos estratégicos, do mesmo modo que será impreterível elaborar planos e propostas que busquem soluções para eventuais problemas encontrados. Caso o problema relacione-se à gestão ou atuação de colaboradores, o profissional deve estimular processos que almejem uma mudança comportamen-

3 Extraído da entrevista “Gerando Comunicação Excelente” feita com James Grunig, um dos maiores estudiosos de relações públicas do cenário mundial, junto à Revista Comunicação Empresarial – ABERJE, Ano 9, No. 33, 4º Trimestre de 1999. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/1999/clipping991.htm>.

tal na gestão para fins de qualificação e educação profissional.

O modelo de gestão é fundamental para o processo comunicacional. Segundo Ferrari (2016), o processo de relações organizacionais e comunicacionais tem por meta denotar a influência das relações de poder, gestão e cultura organizacionais na comunicação.

À vista disso, é essencial que o profissional de Relações Públicas tenha autonomia para dirigir e gerenciar os processos de comunicação de uma organização por intermédio de uma administração estratégica, que englobará pesquisas, estudos, planejamentos, identidade, imagem e cultura da empresa e construção de relacionamentos.

A relevância das relações públicas nas organizações deve ser considerada pela gestão, especialmente no que tange à tomada de decisões frente aos seus públicos estratégicos. Mediante sua expertise em comunicação, o profissional assume o papel de analista de cenários para propor alternativas diante de situações de conflito e crises às quais se submetem as organizações. (FERRARI apud SILVA, 2012).

Pelo exposto, as organizações devem apostar nas atividades de comunicação que alavanquem uma imagem positiva para sua área de segmento. O profissional de Relações Públicas, desse modo, pode ser denominado como o gestor de comunicação capacitado para administrar, estrategicamente, a comunicação interna da instituição, além de gerenciar e construir relacionamentos com seus públicos.

5. ESTUDO DE CASO DA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE ANALISADA

A instituição analisada é gerida por uma organização social de saúde, devido a um contrato de gestão firmado com o Estado de São Paulo. Atuando como um centro especializado de diagnóstico situado na cidade de Bauru, tem como finalidade a promoção do diagnóstico precoce por meio de consultas médicas, não médicas e exames de média complexidade, garantindo à população o acesso aos serviços de saúde e desafogando os hospitais da região. Os atendimentos destinam-se aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS).

No que se refere à estrutura física, a instituição é composta por consultórios, salas de exames, centro cirúrgico para pequenos procedimentos, sala de coleta, setores administrativos, auditório, copa, entre outros espaços.

Atualmente, a instituição dispõe de 125 funcionários, tais como médicos, enfermeiros, outros profissionais com ensino superior ou técnico, administrativos, porteiros, encanador e terceirizados de serviço de limpeza.

O maior número de empregados concentra-se nas áreas administrativas e de enfermagem. Embora a instituição conte com apenas 125 trabalhadores, a falta de comunicação e os conflitos entre as equipes e diversos setores são nítidos. O relacionamento

sempre é afetado por crises internas, rotina desgastante de trabalho e divergências de opinião e posicionamento nos processos. Talvez muitos desses problemas sejam decorrentes de diferentes visões, valores, crenças, personalidades e características dos gestores e funcionários de distintas gerações ali presentes.

Com a autorização do setor de Recursos Humanos, foi realizada uma sondagem para constatar as razões dos conflitos existentes na instituição. Por meio da checagem da data de nascimentos dos 125 empregados, foi possível separá-los em faixas geracionais. Seguindo a ordem cronológica, 15 funcionários correspondem à geração de Baby Boomers, com idades entre 54 e 71 anos (12%); 30 funcionários integram a Geração X, com idades entre 40 e 50 anos (24%); 53 são da Geração Y, com idades entre 28 e 37 anos (42,4%); e 27 jovens pertencem à Geração Z, com idades entre 19 e 25 anos (21,6%). Nenhum profissional integrante da geração de veteranos, com 72 anos ou mais, foi encontrado na organização.

5.1. RESULTADOS DA SONDAÇÃO REALIZADA

O objetivo principal da sondagem de caráter qualitativo foi levantar informações das principais gestoras da instituição estudada sobre a relação entre os diferentes perfis de gerações presentes no ambiente de trabalho, bem como identificar os possíveis conflitos existentes. Também se procurou avaliar o grau de conhecimento desses profissionais a respeito das diferenças entre gerações e da importância de promover atividades para evitar possíveis crises internas.

Dentre os procedimentos metodológicos definidos para operacionalizar a sondagem, formulou-se um roteiro de questões abordando aspectos da temática estudada e, na sequência, três profissionais com cargo de gestão na instituição participaram das entrevistas: enfermeira responsável, supervisora de Recursos Humanos (RH) e diretora geral.

Da análise dos resultados obtidos com os gestores, foi possível observar suas opiniões a respeito das características particulares dos trabalhadores, bem como aferir suas posturas frente aos conflitos geracionais.

Das três profissionais entrevistadas, duas atuam no cargo de gestão há aproximadamente cinco anos, com exceção da diretora que está nesta função há cerca de 10 anos. Com base na investigação realizada, a disparidade de idades no âmbito de trabalho da instituição é alta. Os profissionais compartilham suas atividades laborais com pessoas muito mais jovens na mesma proporção em que lidam com trabalhadores com idade mais avançada.

As duas primeiras indagações feitas discorrem sobre as faixas etárias dos trabalhadores que trazem maiores resultados e problemas à instituição. Para a enfermeira e a diretora geral, os profissionais que geram resultados mais positivos são os que estão na faixa de 39 anos de idade. Quando questionada sobre os que causam maiores problemas e conflitos, a diretora afirmou: *“também são os colaboradores com 39 anos”*.

Por outro lado, a enfermeira acredita que os profissionais com idade máxima de 52 anos dificilmente se adaptam a postura de trabalho das equipes, principalmente quando formadas por pessoas mais jovens. A entrevistada garante que tal fato resulta das diferenças de valores e atitudes que cada indivíduo carrega consigo.

A supervisora de RH não respondeu concretamente as questões acerca da faixa etária dos trabalhadores que mais trazem resultados e problemas à organização, justificando ser impossível mensurar a idade desses profissionais e concluindo que *“relação e conflito se baseiam em atitude e vivência familiar de cada pessoa, independente de idade”*.

Com relação à frequência com que ocorrem os conflitos, a enfermeira e a supervisora de RH mencionaram que os conflitos são semanais, especialmente quando ocorrem mudanças no fluxo da rotina laboral. Já a diretora geral apresenta uma visão diferenciada. Para ela os conflitos acontecem pelo menos uma vez ao mês e, geralmente, devido à postura desafiadora de alguns funcionários que ultrapassam os limites de hierarquia. Em complementação, esclarece ainda que *“muitos deles questionam certas mudanças e decisões que, infelizmente, não dependem apenas de nós”*.

À medida que essas inconformidades perpassam o âmbito organizacional, a conduta do gestor é fundamental para amenizar os conflitos e evitar que prejudiquem o desenvolvimento de trabalho de toda equipe. Essa foi a temática abarcada na próxima questão.

Nessa situação, a postura de gestão da enfermeira e da diretora é similar. Elas costumam se dirigir aos funcionários que se envolveram em uma determinada intercorrência na instituição, a fim de apurar o caso e chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes. A supervisora de RH, diferentemente, encaminha o caso à cúpula para que providências sejam tomadas, mesmo que tal contratempo não seja solucionado de maneira imediata.

A diretora geral ressalta que quando os problemas são frequentes e atingem um número maior de pessoas, ela recorre ao setor de Recursos Humanos ou de Comunicação para elaboração de ações e estratégias de interação que otimizem o clima organizacional. Com esse pensamento, comprovou-se que os trabalhos de comunicação realmente podem ser vistos como ferramenta de apoio e suporte à gestão.

No que diz respeito ao conceito de gerações, a supervisora de RH e a diretora geral da organização acreditam que tal conceito não pode ser medido apenas pela faixa etária, mas também por meio da identificação dos indivíduos que compartilham as mesmas crenças e valores não necessariamente adquiridos por um acontecimento temporal específico.

A enfermeira, por sua vez, foi concisa e metafórica ao afirmar que cada geração é o resultado do avanço de técnicas profissionais e pessoais que estavam em desenvolvimento na fase geracional anterior.

Diante disso, as participantes apontaram que todas as gerações têm suas qualidades e particularidades, e cabe à instituição saber usufruir de cada uma delas de acordo com a função e a atuação do trabalhador desempenhadas no ambiente organizacional. Todavia,

apenas a supervisora de RH evidenciou esse raciocínio ao ser questionada sobre o modelo de gestão de sua instituição, dispondo que “os trabalhadores são alocados em setores estratégicos, cujas atividades vão de encontro com as suas características particulares, como talento, qualidade, personalidade etc.”.

Para as demais gestoras, os trabalhos de integração e interação entre os funcionários fazem parte do processo de gestão da instituição de saúde da qual fazem parte, sendo cruciais ao desenvolvimento do trabalho e do relacionamento entre os profissionais.

Finalmente, levou-se em consideração o que poderia ser implementado na rotina de trabalho dos profissionais, com o escopo de fortalecer os relacionamentos e amenizar os conflitos ditos geracionais. A enfermeira responsável mencionou iniciativas de valor agregado para a equipe e liberdade nas tomadas de decisão.

Dessa maneira, o gestor aumenta sua credibilidade e os trabalhadores não se sentem pressionados – o que contribui para a melhoria dos serviços prestados. Com objetividade, a diretora geral assinala a presença assídua dos supervisores imediatos de cada área como fator imprescindível à instituição. Eles devem acompanhar, diariamente, as atividades de sua equipe e atentar-se aos possíveis desentendimentos e conflitos entre os trabalhadores.

Tanto a diretora quanto a supervisora de RH referiram-se à atuação de comissões de humanização compostas pelos funcionários como uma ferramenta imprescindível para o aprimoramento dos relacionamentos entre equipes e a prevenção das crises geracionais. A profissional de RH ainda declarou que a participação dos funcionários para elaboração de estratégias e tomadas de decisão os torna mais motivados para realização de suas atividades e, conseqüentemente, para sua interação com o próximo.

A comunicação exerce um papel vital nesse processo, visto que a relação da organização com o seu público é um fator dominante.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta reflexão, foi possível comprovar que as organizações são constituídas por indivíduos, cujas percepções e expectativas são distintas de acordo com sua faixa etária, valores, crenças, status social, entre outros critérios. Uma das causas de divergências e conflitos nas organizações provém dos valores e crenças adquiridos pelos trabalhadores, conforme a geração da qual fazem parte.

Entretanto, as organizações não podem se estruturar de acordo com as características específicas de uma determinada geração, haja vista que estas não estarão presentes no próximo conjunto geracional a ser formado.

No caso estudado, os principais conflitos geracionais encontrados na organização analisada devem-se ao fato de que a maioria dos gestores (supervisores, gestores e diretores) tem idades entre 27 a 38 anos e pertencem à Geração X e Y, contra um número

significativo de indivíduos com idade acima de 50 anos, que constituem a geração *Baby Boomers*.

Cada geração apresenta diferentes particularidades, o que ocasiona, em diversos momentos, hostilizações e desavenças no âmbito profissional. Os integrantes da Geração X, por exemplo, costumam identificar o seu trabalho não apenas como uma fonte de renda, mas como uma oportunidade para alcançar o sucesso e estabilidade financeira, conciliando sua vida pessoal e momentos de lazer.

Nessa esteira, os indivíduos da geração X podem ser pessoas ambiciosas, independentes, irreverentes e que buscam um equilíbrio na vida. A geração de *Baby Boomers*, em contrapartida, é mais conservadora e tradicionalista com relação às atividades exercidas na instituição. Já os profissionais da Geração Y demonstram ser mais flexíveis, individualistas e competitivos.

Tal conjuntura é campo fértil para conflitos e crises geracionais oriundas da variedade de opiniões perante o fluxo de trabalho. Isso redundará no rompimento da rede de relacionamentos que a instituição deve manter.

Como mecanismo principal para a otimização desses relacionamentos, os processos de comunicação interna ligadas à cultura organizacional prezada pela instituição são ideais para se perpetrar a cooperação e a integração entre os profissionais.

Se a comunicação não for uma “via de mão dupla”, ou seja, não for desenvolvida de maneira a considerar a voz do público receptor, a organização poderá entrar em um processo de degradação, pois a relação entre gestores e equipes é crucial para o alcance de seu sucesso e a disseminação de uma imagem positiva no ambiente interno e externo.

A organização deve compreender a importância dos processos de comunicação como instrumentos de suporte aos gestores, a fim de orientá-los sobre a construção de redes de relacionamento, gerenciamento de crises e concepção de estratégias que permitam o aperfeiçoamento de sua equipe. Deste modo, os gestores mantêm diálogos mais vivos e expressivos, da mesma forma com que lidam com a personalidade de seus trabalhadores.

No caso da instituição analisada, pôde-se notar que não há como traçar um perfil comum a todas as pessoas que nasceram no mesmo período, uma vez que existem fatores que influenciam no modo de agir e pensar de cada indivíduo, como a educação e o histórico familiar, a vivência e a experiência adquiridas e o contexto no qual está inserido.

Salientou-se, outrossim, as características atribuídas para cada geração referidas pelos autores que embasaram o presente trabalho, as quais podem ser identificadas no ambiente organizacional da instituição estudada. Segundo as profissionais entrevistadas, a integração deve ser estimulada constantemente, a fim de evitar os conflitos geracionais produzidos pelas discrepâncias comportamentais, potencializar o fluxo de trabalho e motivar os funcionários da organização.

Compreendeu-se a partir da pesquisa que uma das causas dos conflitos que surgem e estremecem o relacionamento entre as distintas gerações é a alocação equivocada dos funcionários no ambiente organizacional. Se existem características peculiares decorrentes da geração de cada funcionário, a instituição deve estabelecer uma lógica de distribuição dos profissionais, desvendando e analisando os pontos fortes e fracos dos trabalhadores, com o propósito de amenizar as discussões não saudáveis que ocorrem, frequentemente, no ambiente de trabalho.

Outro aspecto a ser realçado foi a visão da gestora de maior poder na instituição. Para ela, os conflitos não acontecem com tanta frequência – em média uma vez por mês. Contudo, tal visão se contradiz com os relatos das outras duas gestoras entrevistadas. Dessa disparidade surge um questionamento: será que o alto escalão está preparado para lidar com as divergências geracionais?

É imprescindível que os gestores imediatos e o alto escalão assimilem a relevância da comunicação e dos conceitos geracionais na sua rotina de trabalho, pois na medida em que estes são considerados, o investimento nas qualidades singulares de cada trabalhador se amplia, contribuindo para que o desenvolvimento do trabalho na instituição seja mais assertivo e produtivo.

As relações públicas auxiliam estrategicamente a organização e seus gestores a compreender o processo de formação dos valores e cultura organizacionais como alicerce contínuo para suas atividades laborais. As estratégias de relacionamento tornam-se substanciais para o posicionamento e atuação dos gestores frente as suas equipes.

Em caráter contributivo, algumas atividades relacionadas à comunicação interna e relações públicas foram idealizadas pelo pesquisador com o objetivo de sensibilizar a diretoria da instituição para a adoção de projetos que visem à melhoria dos serviços oferecidos. Sendo assim, destacam-se:

a) Fluxo de comunicação estruturado: a organização social que administra a instituição estudada conta com um departamento de comunicação estruturado. Porém, não há um trabalho efetivo de comunicação interna realizado pelos profissionais da área. Neste caso, o ideal seria estabelecer um fluxo comunicacional no ambiente interno de trabalho junto aos profissionais de comunicação contratados e à diretoria da organização, atentando-se para a realidade e o contexto em que a mesma está inserida.

b) Cursos de atualização profissional: a educação profissional dos trabalhadores é imprescindível à construção de uma rede de relacionamentos saudável na instituição. Para isso, cursos de atualização profissional que abordem diversas temáticas (técnicas ou motivacionais) podem ser relevantes para melhorar o clima organizacional e reduzir as distâncias entre as diferentes gerações. Isso vale tanto para os gestores, como para os funcionários que compõem as equipes de diversos setores da instituição.

c) Integração de processos de trabalho: outro fator que influencia a ocorrência

de conflitos e crises é a falta de comunicação efetiva na organização. Muitos setores não se comunicam e não compreendem o serviço realizado um pelo outro. Nesse caso, foi sugerida uma integração de processos de trabalho mediante a criação de um evento a ser realizado anualmente. Em razão da baixa rotatividade de funcionários, uma apresentação de cada setor/área da instituição já aumentaria a interação entre os profissionais. À medida que os indivíduos concebem de fato a essência dos trabalhos realizados na instituição, as divergências geracionais - não obstante originadas de suas diferentes perspectivas e valores - são atenuadas, o que colaborará para a integração entre as equipes e para o fortalecimento da rede de relacionamentos.

d) S.A.F. (Serviço de Atendimento ao Funcionário): segundo sondagem realizada, os gestores afirmam que muitos dos problemas vivenciados pela instituição são relacionados aos debates e questionamentos dos funcionários sobre as tomadas de decisão. A estruturação de canais de relacionamentos é primordial para esquematizar uma gestão cooperativa para os funcionários, favorecendo a participação destes nas tomadas de decisões. Esquemmatizou-se, então, o S.A.F. (Serviço de Atendimento ao Funcionário), um canal de comunicação *on-line* e presencial para sanar as dúvidas manifestadas pelos funcionários e promover atendimentos exclusivos com o suporte das áreas de Psicologia, Recursos Humanos e Serviço Social da instituição. O projeto visa ao acolhimento e motivação dos funcionários e à eliminação dos ruídos de informação no ambiente de trabalho.

A partir do momento em que as características geracionais passarem a ser efetivamente consideradas na elaboração de ações estratégicas de comunicação que objetivem a integração e o bem-estar dos profissionais, os relacionamentos no ambiente organizacional tornar-se-ão mais simétricos, a reputação da organização mais positiva e o resultado do trabalho mais proveitoso para os funcionários e as pessoas que dele dependem.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I. de et al. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública.** In: CONTECSI – International Conference on Information System and Technology Management, v. 19, 2012. Disponível em: <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/9contecsi/paper/viewFile/3458/1960>. Acesso em: 31 ago 2017.

CARA, M. **Geração juvenis e a moda: das subculturas à materialização da imagem virtual.** In: Revista Eletrônica Moda Palavra, v. 1, n. 2 2008. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7620/5156>. Acesso em: 08 set 2017.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z: compreendo os hábitos e consumos da geração emergente.** In: Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP, Natal, p. 01-40, 2011. Disponível em: http://portal.unp.br/arquivos/pdf/institucional/edunp/raunp_a3n2.pdf. Acesso em: 12 ago 2017.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; LERIN, G. L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson.** In: Temas de Psicologia, v. 19, n. 2, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n2/v19n2a18.pdf>. Acesso em: 31 ago 2017.

FEIXA, C.; LECARDI, C. **O conceito de geração nas teorias sobre juventude.** In: Revista Sociedade e Estado, v. 25, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/03.pdf>. Acesso em: 31 ago 2017.

FERRARI, M. A. **Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação.** In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). Relações Públicas. História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. 243-262 p.

FERRARI, M. A. **Relações públicas contemporâneas: gestão estratégica de relacionamentos.** In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). Comunicação Organizacional Estratégica. São Paulo: Summus, 2016. 139-157 p.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Editora Positivo, 2009.

GRUNIG, J. **Gerando Comunicação Excelente.** In: Revista Comunicação Empresarial – ABERJE, v. 9, n. 33, 4º Trimestre de 1999. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/1999/clipping991.htm>. Acesso em: 20 jul 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento e Gestão Estratégica de Relações Públicas nas Organizações Contemporâneas.** In: Analisis, n. 34, 2006, p. 125-139. Disponível em: <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55448/64580>. Acesso em: 25 ago 2017.

MAGALHÃES FILHO, O. V. de M.; PEREIRA, V. da C. **Gestão de Pessoas e seu Contexto na Sociedade Contemporânea.** In: Comunicação & Mercado/UNIGRAN, Dourados, v. 1, n. 4, 2013. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>. Acesso em: 18 jul 2017.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional.** São Caetano: Difusão Editora, 2008.

MENEGHELLI, L. **O ambiente das organizações na era da globalização.** Revista Leonardo Póis, Blumenau-SC, v. 1, 2002. Disponível em: Acesso em: 08 set 2017. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>. Acesso em: 08 set 2017.

PEREIRA, R. et al. **Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y.** In: REAd, v. 12, n. 4, 2006. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40096/25557>. Acesso em: 08 set 2017.

PRADO, L. C. D. **Globalização: notas sobre um conceito controverso.** Instituto de Economia da UFRJ, 2001. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/24059305/64393181/name/01+texto+2009.1+AEG.pdf>. Acesso em: 08 set 2017.

MOTTA, A. B. da. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento.** In: Revista Sociedade e Estado, v. 25, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/05.pdf>. Acesso em: 31 ago 2017.

OLIVEIRA, I. de L. **Estruturas e Funções da Comunicação nas Organizações: Articulação entre Conceito e Operacionalização.** In: Anais do I Abrapcorp – Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – 03 a 05 de maio de 2007. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_lourdes.pdf. Acesso em: 25 ago 2017.

SILVA, C. M. T. P. **Contribuições das metodologias de coortes e gerações para o mapeamento de público interno nas relações públicas.** São Paulo, 2012. 63 p. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Estratégia em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Universidade de São Paulo, 2012. [Orientadora: Profa. Maria Aparecida Ferrari].

SOUSA NETO, C. F. **A comunicação interna e o comprometimento organizacional**. Porto, 2016. 139 p. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Porto, Portugal, 2016. [Orientadora: Profa. Sofia Alexandra Soares de Miranda Cruz]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87233/2/164801.pdf>. Acesso em: 04 set 2017.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, Z e baby boomers**. In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro – 06 a 10 de setembro de 2008. Disponível em: http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf. Acesso em: 31 ago 2017.