



As Relações Públicas no Gerenciamento Estratégico do Relacionamento entre Liderança e Geração Y¹

Jaqueline de ASSIS²

Gabriel Alevato MANFIO³

Maristela R. A. Jurkevicz⁴

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

RESUMO

A Geração Y, para muitos, tem causado uma revolução silenciosa no ambiente de trabalho. Estes jovens, que acabaram de entrar no mercado de trabalho, têm entre 18 e 31 e seu dinamismo e criatividade tem feito com que os líderes formais tenham que adaptar-se à nova realidade. A existência desses conflitos ficou evidente durante a pesquisa qualitativa e quantitativa realizada em meados de 2011, em empresa de médio porte na região metropolitana de Londrina. Baseado nisso, apresentou-se, o profissional de Relações Públicas, como harmonizador estratégico do relacionamento e da comunicação entre líderes e geração Y, alinhando as expectativas dos jovens dessa nova geração, com os objetivos da organização, motivando esses relacionamentos, de modo a torná-los efetivos e benéficos para ambos.

PALAVRAS-CHAVE: Geração Y; Comunicação Organizacional; Relacionamentos; Relações Públicas Estratégicas.

As lideranças formais das organizações e os conflitos com a Geração Y

O ambiente organizacional sempre sofreu constantes transformações, no entanto, atualmente essas mudanças vêm ocorrendo de forma acelerada, sobretudo em decorrência de evoluções sociais, nos campos, econômico e tecnológico, que se refletem no âmbito cultural e comportamental. A divergência entre as gerações, principalmente a chamada Geração Y em contraste com suas antecessoras, os Baby Boomers e a Geração X, está no epicentro das transformações pelas quais as organizações estão passando.

A Geração Y tem características que vão contra todos os valores encontrados nas outras gerações: são imediatistas, não criam vínculos na empresa na qual trabalham, são multitarefas, almejam subir na carreira rapidamente e procuram flexibilidade tanto no horário quanto na execução de suas tarefas. Os conflitos de relacionamento entre os

¹ Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2012.

² Graduada no Curso de Relações Públicas da UEL, email: jaque.assis88@hotmail.com.

³ Graduado no Curso de Relações Públicas da UEL, email: galevato@uol.com.br.

⁴ Orientadora do trabalho. Professora Mestre do curso de Relações Públicas da UEL, email: maristela.j@hotmail.com.



jovens e os líderes, estes últimos em geral com atitudes mais conservadoras, nem sempre são levados em consideração nas organizações, podendo acarretar em perda de funcionários e, conseqüentemente, perda de talentos.

Para harmonizar o relacionamento existente entre líderes e os jovens trabalhadores, faz-se necessário a criação de um ambiente dialógico, que permita uma comunicação constante e ágil. É neste contexto que se insere a atividade de relações públicas, cuja ação pode desempenhar papel crucial no gerenciamento dos conflitos. Assim, a comunicação passará de técnica para estratégica, pois deixará de ser apenas um meio de divulgar e informar (inerente ao papel da comunicação) os públicos, para ser construtora de relacionamentos, possibilitando a interação e confiança entre ambos, líderes e Geração Y.

Compreender os relacionamentos e o conflito existente é de grande importância para as organizações, pois nos dias de hoje, os jovens funcionários estão fazendo com que as empresas repensem os seus padrões e comportamentos, o que resulta em um problema que precisa ser gerenciado. Para desvelar o perfil das lideranças das gerações Baby Boomers e X, e traçar um paralelo com os jovens da Y, presentes nas organizações, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre suas características, comportamentos e atitudes. Também, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e quantitativa em uma indústria de médio porte de projeção nacional, da região metropolitana de Londrina.

A humanidade passa por constantes transformações ao longo dos anos, décadas e séculos. Os valores de cada Era mudam conforme as prioridades e as transformações da sociedade e refletem-se também, na comunicação de cada organização. Passamos de um modelo agrário no qual predominava agricultura, tendo a terra, como principal meio econômico, para um sistema capitalista que visa o lucro, o domínio pelos meios de produção e a propriedade privada.

Com a Revolução Industrial, pós- Idade Medieval surge na Europa a Era Industrial (1970), e o maior bem que as pessoas poderiam ter era o capital. Quanto mais dinheiro, indústrias, comércio e etc. uma pessoa tinha, mais rica e importante era ela (HOSBAWN, 1996). Também, durante a Era Industrial, vários estudiosos começaram a pensar a administração como ciência, e assim, formularam teorias, estudando as organizações e propondo métodos para a eficiência do trabalho.

A escola das relações humanas, dentro do enfoque comportamental da administração, foi uma das escolas de pensamento que se preocupava com o indivíduo, o trabalhador dentro da empresa. Essa escola tem a mesma preocupação do profissional



de Relações Públicas, pois tem comprometimento com a comunicação e o relacionamento entre a organização e seus públicos, principalmente o público interno. A partir da escola das relações humanas, a organização, passou a se preocupar em dialogar com seus empregados, analisando suas necessidades e reivindicações. Com essa evolução no modo de pensar da administração, a comunicação base de todos os relacionamentos da organização, passou a ser vista como estratégica.

A sociedade, pós Revolução Industrial, passou por profundas transformações, com o desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação (TICs), invenções, modelos de organização e de trabalho, e, com esse novo panorama mundial, surgiu então à chamada Era do Conhecimento (até 2000) (OLIVEIRA, 2010). Na Era do Conhecimento, o principal valor dado a uma pessoa é a informação, e, com a ajuda da internet e as informações transmitidas com maior velocidade, o indivíduo com mais privilégios dentro da sociedade e das organizações eram aqueles que tinham mais informações e conhecimento sobre as coisas.

Após a Era do Conhecimento, inicia-se a Era das Conexões (OLIVEIRA, 2010), período atual que vivenciamos. Envolve as tecnologias de informação e comunicação, desenvolvidas e aprimoradas continuamente, além da rápida transmissão de informações e das redes de relacionamento. É neste contexto que está inserida a Geração Y. Nesta Era, a informação não é mais vista como principal valor, o que é priorizado na sociedade e nas organizações são os relacionamentos, as conexões. As facilidades para a conexão com as pessoas e as novas mídias sociais que surgem a todo instante, é um grande facilitador das relações entre as pessoas.

Esses novos valores, ou mudanças de valores, aumentam as diferenças de comportamentos existentes entre os líderes e Geração Y, pois cada grupo nasceu e tem resquícios da Era em que viveu e adquiriu algumas de suas características. O líder formal, como representante das organizações tem que se dar conta desses novos modelos de valores e transportá-los para sua equipe. Este artigo dá ênfase ao estudo dos relacionamentos dos líderes formais, pois são os que têm responsabilidade direta na harmonização dos relacionamentos com os funcionários da Geração Y, e são reconhecidos por serem institucionalizados pelas organizações. Geralmente, são representados por gerentes, diretores e coordenadores de área.

O papel do líder é extremamente relevante para impulsionar uma equipe, seja ela esportiva ou de uma empresa (BOLZAN; DENARDIN; NORO, 2008). Assim, devem encorajar e motivar sua equipe para que compartilhem seus conhecimentos e



experiências, a fim de melhorar sempre o ambiente organizacional. Os líderes devem ter paciência e autocontrole para que possam agir de forma correta e justa, em momentos críticos e de crise. As habilidades de um líder podem ser desenvolvidas a partir de suas aptidões; neste sentido, a liderança é uma competência que um gerente pode conseguir por meio de estudos, cursos, treinamentos e experiências. A comunicação é a base da liderança, sendo que, o princípio básico de um líder é saber se relacionar e transmitir informações aos seus liderados, a fim de motivar, inspirar e convencê-los (MAXIMIANO, 2010).

Nogueira (2007) afirma que no início do século XXI, o estudo da liderança foi direcionado para o estilo motivacional, surgindo assim, dois estilos de líderes, o carismático e o transacional. No estilo carismático, o líder é visto como inspirador, transformador, revolucionário, um agente de mudanças. O transacional apresenta o líder como negociador e apóia sua liderança na oferta de recompensas, ou seja, muitas vezes o líder manipula seus liderados para alcançar seus objetivos.

Independente do estilo de liderança de cada líder, a Geração Y necessita ser cativada e conquistada, pois seus valores estão em transição, mudando constantemente. Este é o trabalho do líder, aproximar cada vez mais sua equipe de seus anseios, fazendo com que se tornem realizados, motivados e satisfeitos com seu trabalho. Caso isso não ocorra, a equipe, principalmente, os jovens da Geração Y, que não costumam ser muito comprometidos com a empresa, começarão a fazer um trabalho mecânico e sem inspiração e, qualquer nova oportunidade de desafio fará com que mudem de emprego.

Entender e reconhecer comportamentos e aspectos dos Baby Boomers e Geração X é de grande importância, pois há lideranças pertencentes a essas duas gerações nas organizações, como também há líderes formais pertencentes à Geração Y. O comportamento das pessoas influenciadas pelas gerações requer o conhecimento do processo cultural pelo qual cada indivíduo passa, bem como as influências dos aspectos políticos e econômicos do meio em que vivem, pois suas atitudes e pensamentos são refletidos dentro das empresas/organizações (MARCHIORI, 2008).

Os Baby Boomers contemplam os nascidos entre os anos de 1945-1960 (OLIVEIRA, 2010). São pessoas revolucionárias e bem disciplinadas, céticas em relação à autoridade, independentes, transformadores, contestadores da realidade, tendem a priorizar o trabalho, acreditam num mundo competitivo. Esta geração tem certos contrastes quanto ao seu comportamento, pois ao mesmo tempo que mantêm alguns traços de valores conservadores, não aceitam regras de comportamento impostas



pela sociedade, ou seja, ainda que submissos aos valores tradicionalista de família, mostram-se insatisfeitos com a realidade na qual estavam vivendo, lutando constantemente contra o poder (NEILSEN, 2007; OLIVEIRA, 2010).

Esses comportamentos se refletem até os dias de hoje, pois os profissionais que são dessa geração valorizam a realização pessoal, o sucesso material e o crescimento profissional. Possuem grande respeito pelas autoridades e seus chefes, portanto, são muito leais às empresas onde trabalham. Quando líderes, os Baby Boomers são os que mais conseguem dar oportunidades para outras gerações; assim, conseguem transpassar seus conhecimentos, entender a liberdade de pensamento e de mudanças, permitindo, muitas vezes, que estas caminhem à sua maneira, mostrando reconhecimento do talento e independência. (NEILSEN, 2007)

A Geração X compreende os nascidos entre 1961-80 (OLIVEIRA, 2010). Buscam equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional; são pessoas autocentradas, empreendedoras e independentes, pragmáticas e orientadas às ações. Apesar de serem individualistas e egocêntricos, prezam pela coletividade, fato que vai contra algumas atitudes, pois no ambiente organizacional, gostam de trabalhar em equipe. No ambiente de trabalho são questionadores, porém sabem manter respeito por seus chefes. Não tem a pretensão de ficar em uma empresa por mais de 30 anos, buscando sempre sua auto realização (ALONSO, 2009; AMORIM, 2011; OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Oliveira (2010), autor utilizado para categorizar as duas outras gerações, a Geração Y são os nascidos entre 1980 e 1999. São tecnologicamente superiores, imediatistas, acelerados, multitarefas, informais, individualistas e autônomos e possuem boas qualificações. Ao mesmo tempo em que estão sempre informados, sabem de vários assuntos e tem grande contato com diversas informações, são alienados, pois, não conseguem lidar com tantas informações não conseguindo extrair o que é útil (BOLIGIAN, 2011; LIGABUE, 2010; OLIVEIRA, 2010).

Os jovens da Geração Y frequentaram os melhores colégios, fizeram aulas particulares, curso de línguas e aulas extracurriculares (futebol, natação, ballet, etc.). Foram instruídos desde cedo a valorizar o seu trabalho e com isso tornaram-se muito competitivos. São prestativos, porém, não valorizam a empregabilidade. O reflexo no mercado de trabalho é que os jovens desejam subir muito rápido de carreira, almejam salários melhores e não estão dispostos a realizar tarefas consideradas subalternas e rotineiras (IZIDORO, 2008; LIGABUE, 2010).



Para Oliveira (2010), a Geração Y quer ter reconhecimento de suas atividades, crescer na carreira profissional, prefere trabalhos que promovem desafios, gosta de assumir responsabilidades e pensar que estão no comando da situação. Por serem extremamente dinâmicos e ousados, não têm medo de arriscar trocar de emprego, caso a empresa não atenda às suas expectativas.

Apesar das gerações terem suas peculiaridades, em nenhum outro momento da história organizacional constatou-se conflitos de relacionamento como os que estão acontecendo nos últimos tempos. No meio organizacional as diferenças entram mais em conflito, pois há choque de diferentes personalidades, projetos, objetivos e visões de mundo. Segundo Silva e Moura (2011) as diferenças entre as gerações começaram a ser mais evidenciadas com a evolução da tecnologia, comunicação e interatividade. Dentro da organização, estes fatores ajudam a acentuar a discrepância existente em cada geração. E, por causa de todas essas divergências e evoluções que os líderes estão sendo obrigados a se modernizar e tomar decisões para diminuir as distâncias de relacionamento, compreendendo as características e desejos dessa nova geração, para que consigam conviver harmoniosamente.

A Geração Y é bastante criticada pelas outras gerações por serem impacientes, tanto para executar suas funções, quanto para ascender na carreira. O que essa geração espera e quer do trabalho mudou em relação às características das demais; não buscam mais por empregos que irão suprir suas necessidades ao longo da vida. Por isso, as empresas devem avaliar as ideias e certificar-se de que estes jovens, com seus talentos, trarão benefícios para os empreendimentos, mesmo que suas sugestões, muitas vezes, não sejam viáveis para a organização.

Atualmente, a rápida evolução das tecnologias e a forma como encontramos e compreendemos a comunicação alteraram todo o processo de comunicação. Como observado, as características das gerações, necessariamente, a Geração Y, e como estão se comportando no ambiente empresarial, suas interações, ambições e anseios, são diferentes, assim como o modo de interação comunicacional. Erickson (apud ALONSO, 2009) acredita que a Geração Y não é sensível às normas existentes dentro das organizações, ou seja, quando tem alguma dúvida, pulam níveis hierárquicos, quebrando protocolos, para obter as respostas, indo direto àqueles que acreditam que possam ajudá-los.

Destarte, Nassar (2008) afirma que a comunicação é imprescindível para as organizações, pois é por meio dela que a administração conseguirá manter e



compreender os relacionamentos com os públicos. A comunicação fará com que as decisões, ações, políticas e planejamentos dentro da organização tenham sentido para todos os colaboradores, além de ser essencial para manter diálogos com seus públicos, pois, dessa forma, serão informados também. O autor ainda afirma que a comunicação organizacional é um conjunto de processos comunicacionais, que tem como objetivo principal as inter-relações de diferentes áreas da organização e de conhecimentos, proporcionando a legitimidade dos relacionamentos.

De forma geral, a comunicação organizacional deve ser trabalhada, pensada e utilizada de forma conjunta, pelos profissionais de comunicação existentes na organização. Estes devem avaliar todo o ambiente organizacional, antecipando problemas e propondo soluções, e, desse modo, agem de forma estratégica. Kunsch (2003) considera a comunicação interna como sendo fundamental para integrar e manter relacionamentos entre a organização e os funcionários. Para a autora, “[...] a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.” (KUNSCH, 2003, p. 154).

Assim, a comunicação interna se mostra estratégica para os funcionários e eficiente, principalmente, para a Geração Y. Conhecendo as metas, anseios e particularidades dessa geração é possível despertar um maior interesse da Geração Y em efetivar seus relacionamentos dentro da organização. Os líderes são os principais produtores de informação e da efetividade da comunicação interna, pois, enquanto formadores de opinião, devem manter-se bem informados sobre as ações e políticas da empresa.

Ainda a liderança deve adequar-se à linguagem, interesses e anseios de seus funcionários, para que assim, atuem como agentes de comunicação, mediando informações. Porém, os líderes por si só não conseguem executar esse papel, pois, às vezes, faltam-lhes tempo e habilidade, então, faz-se imprescindível a presença de um profissional de comunicação para auxiliá-los a preencher as lacunas existentes entre líderes e liderados e a Geração Y.

Um funcionário mal informado, descontente com a organização, pode acarretar prejuízos na imagem da organização. Para Bueno (apud LEITE, 2006), os funcionários são os porta-vozes das organizações, e dessa forma, a opinião de um funcionário para uma pessoa de fora da empresa é de extrema relevância. As empresas devem motivar



seus funcionários, por meio de ações comunicacionais, a participarem e interagirem com a organização, fazendo com que eles se sintam parte dela.

Os avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) ocorridos nos últimos anos, como o crescimento das telecomunicações e, em especial, o advento da internet, geraram grande impacto no âmbito comunicacional, e são os responsáveis por algumas mudanças no campo das relações interpessoais. Um dos maiores paradigmas dessa evolução tecnológica no campo da comunicação, relacionamento e informação é a contribuição que cada indivíduo pode oferecer para a construção de uma nova mensagem. Nesse sentido, a internet está contribuindo com o acesso fácil e rápido às informações. O reflexo dessa ultra conectividade é a aproximação e o estreitamento dos relacionamentos, seja no campo público, empresarial, bem como no aumento dos mercados de atuação.

De acordo com Terra (2011), a comunicação digital é a comunicação que provém da internet ou das tecnologias de informação e comunicação móveis e, esta é vista como sendo dialética, ou seja, com total troca de papéis e maior interação entre as partes, não existindo e exigindo, portanto, receptores e emissores definidos. Em relação às TICs e a sua eficiência para o ambiente organizacional, a empresa deve examinar o uso que faz da comunicação digital, e também, promover o seu constante monitoramento, com a finalidade de aproximar e informar seus públicos.

Diante do processo comunicacional que ocorre nas organizações, o profissional de comunicação, sobretudo o de Relações Públicas, deve atuar como um gerenciador dos relacionamentos adequando as ferramentas de comunicação para obter uma melhor compreensão entre os colaboradores e a alta administração das organizações, em relação aos seus procedimentos e seus objetivos. França (2009) afirma que os relacionamentos corporativos referem-se aos relacionamentos que a organização estabelece com seus públicos.

Fortes (2006) assegura que as relações públicas têm papel fundamental na representação dos públicos junto a alta administração. Este profissional é responsável por conhecer as opiniões existentes dentro da organização e repassar para a cúpula administrativa, tornando assim, os funcionários, em público interno da organização. É através de um planejamento estratégico de comunicação que o profissional conseguirá informações suficientes para exercer sua função estratégica, propondo um plano de comunicação adequado à realidade da organização.



O papel do profissional de relações públicas na gestão estratégica de acordo com Grunig (2009) vai depender do posicionamento e relacionamento das organizações com o ambiente. Neste sentido, o profissional deve reconhecer e identificar alguns componentes presentes dentro da organização, que estão em conflito com o ambiente, e a partir daí, fazer uso da comunicação, para construir e solidificar os relacionamentos existentes e possíveis, entre a organização e seus públicos. As Relações Públicas, na gestão estratégica, precisam construir relacionamentos que influenciem ou podem influenciar a organização.

A gestão dos relacionamentos entre líderes e a Geração Y, foco deste trabalho, deve ser priorizado nos programas de comunicação a serem implantados e executados pela empresa. Primeiramente, é necessário mapear os públicos das organizações, entender suas diferenças, suas características, comportamentos, cultura e experiências de vida. E a partir daí, planejar e determinar as melhores formas de interação e relação entre esses públicos. Deve ser feito todo um estudo sobre as zonas de conflitos, principais diferenças entre as gerações, compreender suas características, para depois determinar os melhores instrumentos para diminuir as distâncias entre as gerações e solidificar os relacionamentos.

Destaca-se que a comunicação é o meio pelo qual os relacionamentos se tornarão permanentes. Com os relacionamentos estabelecidos e solidificados, é possível compreender e verificar o grau de comprometimento que os colaboradores têm para com a organização. O resultado deste envolvimento será satisfatório para ambas as partes, já que estarão alinhados com os objetivos e metas organizacionais, e com a satisfação e interesse individuais.

Alguns resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa sobre Liderança e Geração Y

Para conseguir analisar, estudar e pesquisar as lideranças e a Geração Y utilizou-se da metodologia dialética que investiga a origem e o desenvolvimento dos processos, verificando suas influências e conexões, fazendo com que se completem e articulem-se juntos (MUSSE, 2005). A análise foi desenvolvida em uma empresa familiar, do ramo alimentício, classificada como de médio porte em relação ao número



de funcionários⁴, da região metropolitana de Londrina, esta não possui um departamento específico que gerencia a sua comunicação.

Para alcançar o objetivo e traçar o caminho proposto pela dialética foi utilizado o método qualitativo e quantitativo. Embora, esses métodos sejam divergentes quanto aos “caminhos” (enfoques e técnicas) trilhados, eles não se excluem, um dá respaldo para a efetivação do outro, contribuindo para o aprofundamento da pesquisa. Através deles, é possível ampliar a visão do contexto organizacional e elucidar a compreensão do problema de estudo.

As técnicas utilizadas foram, no método qualitativo, a entrevista em profundidade, e no quantitativo, a aplicação de questionários. Após a realização das entrevistas em profundidades (acrescentar com quem e quantas) e da aplicação dos questionários (acrescentar com quem e quantos), foi desenvolvida a análise das informações na forma de Triangulação dos Dados, relacionando os dados obtidos na pesquisa qualitativa e na quantitativa.

As pesquisas realizadas apontaram algumas informações significativas para a compreensão do comportamento da geração Y no ambiente organizacional. Pode-se constatar, por exemplo, que, independente da geração que o indivíduo pertence, quando se tem alguma característica muito acentuada, geralmente acontecem conflitos.

No ambiente de trabalho investigado, os jovens funcionários não têm mais a angústia a respeito do que irão fazer, ou se dará certo ou não; eles confiam na empresa e em todas as oportunidades de desenvolvimento que esta irá lhes oferecer. Não são inseguros, pois desde o primeiro dia se sentem a vontade para perguntar e conversar com as pessoas, já sabem as tarefas que irão executar, são tranquilos, sentem-se a vontade no ambiente organizacional, desejam o constante aprendizado e tem muita disposição para o trabalho.

Outra característica marcante desta geração apontada e que foi evidenciada na pesquisa, é que se trata de uma geração impaciente, que não consegue esperar para alcançar seus objetivos, quer resultados rápidos, dificultando ainda mais, o seu comprometimento com o ambiente de trabalho. A Geração Y permanece por pouco tempo na empresa, não alcançando seus objetivos pessoais e profissionais, ou quando

⁴ O Sebrae (Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário), classifica o tamanho da organização pelo número de empregados, assim uma indústria de médio porte, tem entre 100-499 funcionários.



estão insatisfeitos e desmotivados, pedem demissão, estando sempre à procura de novos objetivos e desafios.

Na visão dos jovens da empresa pesquisada, os líderes estão constantemente motivando-os: 56% dos entrevistados consideram que são motivados pelos seus chefes no ambiente de trabalho, sempre ou quase sempre. Com relação à principal motivação profissional da Geração Y para permanecer na organização, 34,4% dos jovens pesquisados apontaram o reconhecimento como sua principal motivação para permanecerem nas empresas. O fator salário, ao contrário do que pensam alguns líderes, ficou com somente 15,6% das respostas.

Na opinião dos líderes pesquisados, a maior causa de rotatividade dos jovens não é a busca por novos desafios e sim, por que os jovens querem alcançar um cargo de maior projeção rapidamente, não conseguindo esperar, o tempo que, geralmente, as empresas propõem. Constatou-se, também, que os líderes têm certa dificuldade em manter os jovens na empresa, apesar de buscarem sempre motivá-los, bem como em adequar a linguagem dos jovens com as dos outros funcionários e entender os seus anseios.

Destaca-se que os conflitos entre gerações sempre existiram, ou seja, quando se tem alguma característica oposta e forte de algumas pessoas no mesmo ambiente de trabalho, tem-se as crises e os conflitos. Com a Geração Y, essas discrepâncias são mais acentuadas, pois os jovens são autônomos, tem valores diferentes, são ágeis, tem uma educação diferenciada e uma evidente familiaridade com as TICs, o que faz com que alguns líderes acreditem que esses jovens não tenham força de vontade para o trabalho, atribuindo a eles em decorrência desta característica a falta de comprometimento com a organização.

Diante desse contexto, os líderes devem entender que a comunicação deve ser utilizada com a finalidade de informar, conhecer, incentivar e criar bons relacionamentos com os jovens funcionários - precisa ser usada conforme o sentido etimológico da palavra, ou seja, na sua raiz, para comunicar-se com seus públicos.

Além disso, a comunicação entre as lideranças e a Geração Y precisa gerar a credibilidade e a confiança entre ambas as partes, o que propiciará uma base sólida, sobre a qual os relacionamentos serão construídos, para melhor funcionamento da engrenagem humana da empresa e, conseqüentemente, da empresa como um todo. Somente por meio do estabelecimento de um clima de confiança entre as pessoas, é



possível harmonizar o relacionamento e promover o desenvolvimento delas, mostrando o reconhecimento e a valorização que a Geração Y tanto espera.

Por meio dessa premissa da comunicação, a equipe de trabalho se sentirá mais segura para confiar em seus líderes e deles obterem a motivação constante, necessária para executar suas tarefas, com certa independência, colocando toda a sua criatividade e potencial em prática. Por outro lado, os líderes devem deixar o pensamento retrógrado de que, ao abastecer sua equipe de informações, poderão perder sua autoridade, pois os jovens são questionadores pela sua própria natureza e gostam de receber informações, não para executar suas tarefas, mas sim, para obter mais conhecimentos.

Enfim, por se tratar de um tema recente e ainda pouco explorado, há muito a ser discutido. O presente artigo não teve a pretensão de esgotar o tema, mas oferecer uma contribuição relevante, para que futuros profissionais, estudantes e pesquisadores de comunicação e de relações públicas, se atentem e possam dar continuidade às pesquisas que envolvam conflitos de gerações nas organizações e sociedades. A Geração Y não será a última, pois já se tem evidências do surgimento de uma nova geração, a Geração Z, e logo, poderão aparecer outras, que também, provavelmente, terão divergências, comportamentos distintos e novas zonas de conflitos, com as gerações que estão e estarão no mercado de trabalho. Apesar deste cenário dinâmico, percebe-se a urgência e a necessidade da atuação de Relações Públicas nos ambientes organizacionais, para dar conta de atender as demandas advindas dos conflitos de relacionamento das gerações, em favor da harmonização de interesses, e do estabelecimento de um ambiente agradável de convívio entre as pessoas. Dessa forma, as empresas terão maiores possibilidades de reter seus talentos, o que poderá contribuir decisivamente para sua permanência e perenidade no mercado.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Viviana. Para que as diferenças Desapareçam. In: **HSM Management**, n. 74 maio-jun., 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/54004664/HSM-Choque-de-geracoes>>. Acesso em: 19 junho 2011.

AMORIM, Kalinka- *A tribo dos 'Y' versus gerações passadas*. **Folha de Londrina**, Londrina, 23 maio. 2011. Folha emprego e concursos, p.7.



BOLIGIAN, Juliana. **Os líderes do futuro.** Disponível em: <<http://www.pitagoraslondrina.com.br/metro/ler.php?id=MzExMg>>. Acesso em: 07 jun 2011.

BOLZAN, Adriane B.; DENARDIN, É. S.; NORO, G. de B. Líderes x Liderados: e o envolvimento no papel do Desenvolvimento Pessoal. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DO MERCOSUL. **ANAIS...** Foz do Iguaçu, 2008 p. 18.

FORTES, Waldir G. Relações públicas estratégicas com o público interno. In: CESCA, Cleuza G. Gimenez (Org.). **Relações públicas e suas interfaces.** São Paulo: Summus, 2006.

GRUNING, James E; FERRARI, Maria A; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 271.

HOSBAWN, Eric J. **A Era do Capital.** 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 459.

IZIDORO, Marina. Eles Têm Sede de Que? **Você s/a Exame,** São Paulo, edição especial, p.24-8, 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento estratégico de relações públicas na comunicação integrada.** 4 ed. São Paulo: Summus, 2003. p. 273.

LEITE, Quézia A. G. **A importância da comunicação interna nas organizações.** 2006. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>>. Acesso em 17 jun 2011.

LIGABUE, Lígia. **Conhecendo a Geração Y** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/conhecendo-a-geracao-y-3297201.html>>. Acesso em: 09 jun 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2. ed. Revisada e ampliada – São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008. p. 285.

_____. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios In: MARCHIORI, Marlene (Coord.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2 ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008. p. 207-224.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 491.



MUSSE, Ricardo. **A dialética como discurso do método**. *Tempo Soc.*, São Paulo, vol.17, n..1, p.367-389, Jun 2005, Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702005000100016&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 19 de março de 2011.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 450.

NEILSEN, David: **Como funcionam os Baby Boomers. HowStuff-Works**. Tradução de HowStuffWorks Brasil, 01 jun. 2007. Disponível em: <<http://pessoas.hsw.uol.com.br/baby-boomers1.htm>.>Acesso em: 01 jun 2011.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração: para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007. p. 367.

OLIVEIRA, Sidnei **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010. p. 152.

SERVIÇO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. Critérios **de classificação de empresas- ME- EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 15 jun 2011.

SILVA. Fábio da; MOURA, Allan R. L. de. **O choque das gerações X e Y no banco beta**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/55400027/Artigo-FABIO-14032011> Acesso em: 19 jun. 2011.

TERRA, Carolina F. Relações públicas na era dos megafones digitais. In: FARIAS, Luiz A. de (org) **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo, Summus, 2011. p. 263-84.