

A gestão da geração Y: comunicação interna para jovens líderes

Anna Marylia Mantovani Ascenço

Hoje conseguimos perceber com maior clareza os efeitos de diferentes gerações no ambiente organizacional. O perfil de chefe com 20 ou 30 anos de empresa que ocupa este cargo mais por respeito do que por habilidade, mudou. O estagiário não é mais a parte frágil da empresa, que só é acionada para tirar cópias ou atender alguns serviços de banco. Hoje temos uma geração mais agressiva, no bom sentido, e exigente quanto à sua posição nas organizações. Uma geração que, diferente das anteriores, nominadas como *baby boomers* e geração X, questiona suas atividades, busca identificação nos trabalhos realizados e cobra da empresa transparência e projeção de futuro. Diferentemente da juventude da década de 1990, que enxergavam no trabalho a possibilidade de fazer uma carreira sólida em uma única empresa, os jovens de hoje buscam cada vez mais novas e diferentes experiências em diversos modelos de organizações.

O título de uma matéria publicada pela Revista Exame há uma década para se referir à geração Y é “impacientes, infíéis e insubordinada”. O grande desafio hoje é se comunicar de forma efetiva e transparente, além de estimular o engajamento. Esses jovens, se não encontram o que de fato procuram em uma organização, rapidamente buscam uma nova oportunidade no mercado – mercado este que também está em constante mudança e onde muitos destes jovens ousados são vistos como grandes coringas.

Para essa comunicação efetiva com este público dentro das empresas é preciso pensar em estratégias específicas de comunicação interna, a qual podemos definir como o desenvolvimento de canais (meios) de comunicação ágil, transparente e que possibilitam o relacionamento entre a organização e seu público interno (ou seus públicos internos).

A comunicação interna trabalha estrategicamente para adequar todo o conteúdo produzido para que os empregados estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa, além dos comunicados de acontecimentos diários. Segundo KUNSCH, comunicação interna seria “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2003, p. 154).

De que maneira devemos então nos comunicar com essa geração tão impaciente, infiel e insubordinada? Vamos entender então os princípios da comunicação interna. Os primeiros veículos de comunicação eram simples quadros de avisos, comunicados raros e pouco transparentes, além de jornais com notícias de interesse da empresa, muitas vezes escritas pelos gestores de cada área. Algumas empresas eram adeptas das caixas de sugestões, que normalmente tinham poucas adesões.

Foi então que os meios foram evoluindo, acompanhando também os novos perfis de colaboradores. Hoje contamos com intranet, rede social corporativa, e-mail marketing, entre outras ferramentas instantâneas passíveis de interação. A criação de canais para ouvir e ser ouvido, proporcionando aos colaboradores este diálogo de maneira mais transparente e interativa, foi um avanço significativo para atrair a atenção desse público específico e engajá-lo em questões que importam (para eles e para as empresas).

Tão importante quanto enviar uma mensagem aos investidores e ao mundo dizendo que uma empresa está em boas mãos, é também garantir que todas as pessoas dentro de uma organização apoiem sua missão e demonstrem estar comprometidas para alcançar seus objetivos. (MARCONI, 2009, p. 115)

Em um contexto ampliado, considerando a sua “razão de ser”, o empregado também precisa entender qual é o seu papel, o que o seu cargo e função representam para a organização e suas contribuições. De certo modo, os canais de comunicação devem ajudar o empregado a encontrar respostas para tais perguntas, ressaltando iniciativas e projetos do dia a dia e contribuindo para o engajamento de médio e longo prazo. Quando esses canais são utilizados adequadamente, essa ferramenta faz com que os colaboradores queiram “vestir a camisa” da companhia, porque se sentem partes importantes do processo. Por esse mesmo motivo, estratégias de veículos são peças fundamentais no planejamento de comunicação e gestão da informação organizacional, conforme salienta CARRAMENHA (2015):

Os veículos de comunicação têm uma função relevante na disseminação da comunicação entre empregados, representando a materialização e unificação do discurso organizacional. São, portanto, parte relevante da gestão dos processos

mediáticos organizacionais, pois caracterizam a intencionalidade na elaboração deste, passando pela correta segmentação dos públicos estratégicos, definição das mensagens e dos meios de transmissão, a partir do uso ordenado da linguagem institucional (CARRAMENHA, 2015, p. 237-8).

Vale ainda considerar que apenas uma comunicação bem feita por meio de veículos é insuficiente para gerar engajamento. É preciso haver diálogo. Não se pode permitir que apenas um lado (organização) fale. Ela precisa falar, ouvir e compreender. O primeiro fator que impede (ou estimula) o diálogo transparente entre colaborador e organização é a qualidade do relacionamento entre as pessoas. Olhando para uma geração hiperconectada, com fortes ligações tecnológicas, que valorizam autonomia e certa flexibilidade, com pouca paciência e tolerância, como então se comunicar de maneira eficiente com esses jovens?

Os jovens Y são fruto de um cenário econômico mais estável, com o desenvolvimento tecnológico constante e mais conectividade. Graças a esses pontos apresentados acima, eles tiveram mais acesso à informação e a educação formal, especialmente ensino superior, diferentemente de seus pais.

Mudou-se também a maneira de como enxergar sua carreira e trajetória profissional. Ao contrário de nossos pais (média de 55 anos hoje), a geração Y não separa tanto a sua vida pessoal da profissional. Esses dois lados costumam estar sempre envolvidos e hoje acabamos encontrando muitos jovens sobrecarregados com a rotina e responsabilidade de ambos os lados.

Esse novo perfil de liderança da geração Y trouxe também a necessidade do mercado se adaptar a horários flexíveis e até a cultura de home office, valorizando mais o resultado e sucesso alcançado nas atividades desenvolvidas do que o volume propriamente dito. Aqui vale mais a qualidade do que a quantidade! Com isso, a valorização da autonomia também cria uma tolerância maior ao erro, uma vez que os funcionários são estimulados a encontrar suas próprias soluções.

Com a ascensão da “geração do compartilhamento”, como definiu o especialista britânico Adam Henderson, a estrutura de comando vai se tornando mais colaborativa. Segundo esse autor, os jovens vêem a cooperação como norma e um gestor controlador como alguém “datado”, irrelevante. Deste modo, para que a comunicação seja efetiva com essa geração que está acostumada com informação objetiva e rápida, é importante que as empresas tenham canais eficientes para ouvi-los, promovendo encontro e debates de ideias. É importante entender que a geração colaborativa precisa se sentir útil e participativa de diversas ações dentro da organização.

O cunho social nas ações e na comunicação deve ser levado em consideração sempre que possível. Estamos diante de uma “turma” que está mais “ligada” aos assuntos relacionados ao nosso meio ambiente, qualidade de vida e projetos sociais. Hoje, com os grandes movimentos que estamos vendo, o jovem tem voz e a rua como seu palco de manifestação de ideias. A organização precisa estar alinhada com este viés ao trabalhar suas estratégias de comunicação com esta geração, que hoje cobra e expõe suas idéias nas redes (sem limites).

O mais importante aqui é não deixar de ouvi-los, permitir que eles exponham seus pensamentos e sugestões para a empresa como um todo. Precisamos também adaptar a linguagem, não a tornando demasiadamente informal, mas simplificando-a para que a mensagem seja entregue corretamente. Afinal, segundo OLIVEIRA (2015), “a lealdade cega e irrestrita às empresas está fora de moda. Se não tiver a sensação de que está crescendo, a geração Y continuará olhando para fora e mudará assim que surgir uma oportunidade mais adaptada às suas expectativas”.

Referências

CARRAMENHA, Bruno. Gestão da comunicação com empregados: o papel do planejamento e dos veículos organizacionais. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. (org). Ensaio sobre Comunicação com Empregados. Jundiaí, São Paulo: InHouse, 2015, p. 229-239

GASPARINI, Claudia. Geração Y não é infiel às empresas, diz estudo. Disponível em <http://exame.abril.com.br/carreira/geracao-y-nao-e-infel-as-empresas-diz-estudo/>. Acesso em 9 Jan. 2017

KUNSCH, Margarida M. K., *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008

KUNSCH, Margarida M. K., *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida M. K., *Relações Públicas. Histórias, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009

MANSI, Viviane. O que é comunicação interna? Disponível em <<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2012/10/27/o-que-e-comunicacao-interna/>> Acesso em 9 Jan. 2017

MARCHIORI, Marlene Regina. *Cultura e Comunicação Organizacional - Um Olhar Estratégico Sobre a Organização*. São Paulo: Difusão Editora, 2006

MARCONI, Joe. *Relações Públicas: O Guia Completo*. São Paulo: Cengage Learning, 2009

SOUZA, Beatriz. Só 16% dos trabalhadores têm ensino superior completo. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/brasil/so-16-dos-trabalhadores-tem-ensino-superior-completo>> Acesso em 09 Jan. 2017