

GERAÇÃO Y: a comunicação interna como elemento de otimização da relação entre a empresa e colaboradores deste público

Thayane Viana de Carvalho*

Alessandro Messias Moreira**

RESUMO

Este trabalho aborda estratégias da comunicação interna que otimizam a relação da empresa com colaboradores da Geração Y. Tal abordagem se faz necessária diante das dificuldades que as empresas e instituições têm para lidar com as características dos membros deste público, que têm comportamentos diferentes de seus antecessores no mercado de trabalho. O objetivo deste estudo é mostrar de que modo a comunicação interna pode contribuir para tornar este colaborador mais engajado e diminuir a rotatividade de profissionais. Este propósito será conseguido através da revisão bibliográfica. O estudo esclareceu que os representantes da Geração Y cresceram em um contexto de democracia, popularização da internet e jogos eletrônicos. Fatores que contribuem para uma postura que busca resultados imediatos, recompensas tangíveis e o foco em superação de desafios. Esses colaboradores precisam enxergar em suas vidas profissionais a superação de desafios pessoais, oportunidades de aprimoramento e têm a necessidade de receber *feedback* constante. São extremamente familiarizados com a tecnologia e inovação, mas têm dificuldades em lidar com hierarquias. A comunicação interna para esse público precisa ser interativa e visar aproximar a realidade das pessoas com a da empresa.

Palavras-chave: Jovens no mercado de trabalho. Comunicação Interna. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

¹⁰ Pós-graduanda em Comunicação Empresarial e Marketing pelo Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG). Jornalista Bacharel em 2009 pela mesma instituição. E-mail: thayanevc@gmail.com.

¹¹ Orientador e docente do Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG. E-mail: alessandromoreira@unis.edu.br.

São considerados membros da Geração Y as pessoas nascidas entre 1981 e 2000. Um grupo que cresceu em meio a inovações constantes no âmbito tecnológico e social, que teve como pais e responsáveis pessoas que tiveram que lidar com um período de Ditadura e recessão econômica no Brasil.

Nesse contexto, o senso comum pregava o respeito à liberdade dos indivíduos e ações democráticas. Além disso, a busca pela estabilidade financeira fazia com que as famílias delegassem cada vez mais os cuidados com os filhos a terceiros ou à escola. Assim, os Geração Y cresceram em um cenário mais individualista e independente. Aliado a isso, as constantes inovações tecnológicas e a popularização da internet contribuíram para personalidades imediatistas.

Os Geração Y buscam resultados imediatistas. Querem ter suas opiniões e visões de mundo consideradas e respeitadas. Procuram participar das decisões e se sentir parte das atividades. É uma geração engajada com causas de responsabilidade social e ambiental. Mas por outro lado, em alguns momentos se mostram acomodados e imaturos, é uma geração que em maioria sai tardiamente da casa dos pais. São impacientes e não têm a interpretação de hierarquias como as gerações anteriores. Isso deve-se também ao advento da internet, já que o conhecimento é difundido para todos, bastando apenas saber os caminhos e as fontes. Cria-se a ideia de que “o que o chefe sabe, eu também posso saber”. Assim, o conceito de hierarquia é visto de modo diferente para essa geração.

Como querem retorno rápido e interação, esse grupo pede demissão com mais facilidade. Não consideram tanto a empresa e carreira a longo prazo. Isso gera um problema para os empregadores que acabam perdendo recursos, tempo e investimento em capacitação. Além dos transtornos causados para a readaptação de um novo colaborador.

Este estudo visa analisar de que forma a comunicação interna pode auxiliar a motivar os membros da Geração Y em uma empresa ou instituição pública. Para que eles tenham interesse em permanecer e se tornar um agente propagador de uma imagem positiva: a cativação do cliente interno.

2 GERAÇÃO Y

Há divergência entre autores sobre o período ao qual se considera os Geração Y. Para este estudo, trataremos como Geração Y os nascidos entre 1981 e 2000. Já que conforme explica Oliveira (2010, p. 40) [...], é preciso considerar que o conceito de geração reconhecido e aceito pela sociedade moderna estabelece o período de vinte anos como marco de separação entre as gerações.

Este grupo cresceu em um contexto mais democrático e estabilizado, teve como pais ou responsáveis pessoas que conviveram com fases como a Ditadura Militar e um período de recessão econômica¹² no Brasil, que só foi normalizado no meio da década de 90, com a criação do Plano Real. Ou seja, o clima de insegurança financeira terminou quando os Geração Y ainda não tinham poder de compra. Não foram condicionados então a um comportamento mais receoso e cauteloso, como as gerações anteriores.

O batismo dessa geração se deve a um fato curioso. Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos 1980 e 1990 a letra principal era a Y. Isso realmente não teve muita influência no mundo ocidental e capitalista, mas posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgiu assim o termo **Geração Y**. (OLIVEIRA, 2010, p. 41, grifo do autor).

A critério apenas elucidativo, as gerações se dividem em: Seniors (1901 – 1920), Builder (1921- 1940), Baby Boomers (1941 – 1960), Geração X (1961 – 1980), Geração Y (1981 – 2000) e Geração Z (2001 – 2020).

2.1 Características da Geração Y

Com a maior participação da mulher no mercado de trabalho, os Geração Y tiveram menos presente a figura dos pais. Parte de sua formação veio da contribuição de terceiros, como: babás, avós e a escola. Este grupo conviveu com núcleos externos à família mais cedo

¹² Um dos maiores períodos de recessão econômica no Brasil ocorreu na década de 80, após a fase de transição do Regime Militar para o Regime Democrático. Sob o governo de José Sarney, o país vivia crises de inflação e hiperinflação. O preço de um produto chegava a triplicar de um dia para o outro e a população enfrentava inúmeras dificuldades financeiras e receio de consumo. Nesta década, o Brasil teve três moedas: Cruzeiro, Cruzado e Cruzado Novo. A estabilidade só foi retomada com a criação do Plano Real em fevereiro de 1994, pelo Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, no governo de Itamar Franco.

que as demais gerações. Isso contribui para a assimilação de comportamentos como a divisão, concessão, participação, afirmação pessoal e facilidade de adaptação ao meio e convivência.

Isso criou uma situação ambígua: as mães procuraram compensar sua ausência oferecendo instrumentos educacionais que levassem os filhos a se tornar mais competitivos no futuro e, apesar de ter a figura materna menos presente, nenhuma geração anterior recebeu tantos cuidados, tantos estímulos e tantas informações que pudessem levar os jovens uma qualificação mais elevada. (ibidem, p. 42).

Em contrapartida, este grupo cresceu em meio a inovações tecnológicas constantes, à popularização da internet e jogos eletrônicos, como o videogame. Com famílias menores, os jogos eletrônicos foram programados para um ou no máximo dois participantes. Os jogos foram divididos em fases com desafios e limites a serem superados para se chegar a uma bonificação e nova fase. Ao final do ciclo, quem obtém maior pontuação, ou seja, maior êxito na resolução de desafios é o vencedor. A casa fase o jogo é mais complexo, mas o resultado é rápido. O jogador se sente estimulado a ser cada vez mais capaz.

A internet trouxe uma perspectiva de constante mudança, a possibilidade de interagir com membros de qualquer lugar do mundo e com as fontes certas, adquirir todo tipo de conhecimento. Nestes tempos, o comércio, a indústria, a comunicação, artes e diversos segmentos são globalizados.

Estes jovens estão acostumados a mudanças constantes e rápidas. Justamente por isso, não fazem planos a longo prazo, por saberem que variáveis externas às suas escolhas estão em constante transformação. O que desejam hoje, pode se tornar incompatível com a realidade de um futuro próximo. Têm projetos com prazos curtos e visando resultados rápidos.

Fazer questionamentos constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas – essas são algumas das principais características atribuídas à Geração Y. (OLIVEIRA, 2010, p. 63).

Este grupo dá grande valor aos relacionamentos e às relações pessoais. Se habitou a ter o *feedback* de comportamento através de seus pais, professores e líderes. E lida com eles de modo informal e flexível, como se todos fossem seus colegas de turma. Buscam esse retorno de modo direto e claro. A falta de reconhecimento ou interação gera frustração e insegurança.

Os Geração Y têm comportamento empreendedor, são perspicazes e sonhadores. Buscam informações com facilidade, mas têm dificuldades de selecioná-las e aplicá-las. Foram habituados pelos sistemas de ensino a terem alguém que os orientassem, lhes indicassem o caminho para aí então agirem com autonomia.

Esta é a geração entrante no ambiente empresarial mais jovem que possui características específicas: predominantemente virtuais; com comportamento empreendedor; inovadoras; de liderança; criativas; responsáveis; com paixão na área atuante; com visão de futuro; de persistência; de coragem para assumir riscos; de facilidade de expressão; entretanto, algumas vezes estas características mudam e esta geração mostra-se imatura; inerte; acomodada; com necessidade de orientação. (WADA; CARNEIRO, 2010, p. 2).

Com características contraditórias, os Geração Y confundem aos membros das demais gerações. Para alguns, são vistos como problemas e outros os tratam como solução em cenas de conflito. O fato é que este grupo está há cerca de uma década no mercado de trabalho e têm sido um público desafiador para os empregadores e concorrentes.

2.2 Geração Y no mercado de trabalho

Os Geração Y chegam ao mercado de trabalho em um contexto em que a informação não é mais o principal valor (OLIVEIRA, 2010). A partir de 2000 inicia-se a Era das Conexões, onde comunicar é cada vez mais rápido, prático, barato e eficiente. As informações estão disponíveis em rede e através de páginas de busca e fontes confiáveis, qualquer pessoa pode ter acesso a dados relevantes. Estes jovens são extremamente bem informados, pelos mais diversos meios. Mas, este excesso de informação por vezes se confunde com alienação. Já que sabem um pouco de tudo, se aprofundando em poucos assuntos.

Diante disso os relacionamentos, ou *networking*, passam a ser primordiais. Para este grupo, o importante é conhecer a pessoa certa na situação certa. Buscando inclusive um bom relacionamento com os concorrentes.

As grandes expectativas dos pais em ver os resultados de todo investimento realizado em seus filhos, a maior exigência de formação acadêmica feita pelas empresas e a pouca disposição dos gestores em aceitar os comportamentos dos jovens da Geração Y têm provocado uma pressão intensa, refletindo no aumento considerável de rotatividade nos empregos e

na redução significativa na formação de novos líderes. (OLIVEIRA, 2010, p. 69).

Uma das características mais marcantes desta geração no mercado de trabalho é o questionamento. E algumas vezes é confundida pelos gestores com contestação e arrogância. Esta geração cresceu habituada com a interação, por isso é importante para eles expor opiniões aos gestores e ter deles um retorno. Para eles, questionar ou buscar mais informações sobre uma instrução é natural, mas para os mais conservadores, isto é visto como desrespeito às hierarquias. Como solução deste conflito Oliveira (2010, p.127) aponta que “[...], ao liderarmos esses jovens, devemos **demonstrar claramente qual é o resultado a ser alcançado**, estabelecendo indicadores confiáveis que permitam superar o ‘desafio correto’. [...]”. (Grifos do autor).

Os Geração Y buscam a solução de desafios que contribuam para seu crescimento pessoal. Quando estes desafios não existem ou não estão claros, perdem o interesse e se desmotivam. Enquanto as gerações anteriores buscavam a estabilidade e a zona de conforto no ambiente de trabalho, este grupo não se acostuma à rotina e precisa de desafios novos para se sentir útil e em aprimoramento.

Um levantamento anual realizado pela Companhia de Talentos indica essa mudança. A última edição do estudo, feita com 16000 jovens executivos, mostrou uma simbólica mudança de valores. A chance de ter novos desafios superou, pela primeira vez, a imagem da empresa como principal razão para escolher um empregador. (ROCHA, 2008, p. 2).

Vencer esses desafios para os jovens da Geração Y não tem o intuito de conquistar méritos se comparando aos demais, não buscam competição por destaque. O objetivo é a superação pessoal, a percepção de crescimento e desenvolvimento.

Eles precisam mensurar, para eles mesmos, a quantificação de seu desenvolvimento. Precisam se sentir capazes de atingirem as próprias expectativas para se sentirem úteis em uma instituição.

[...], a Geração Y dará **prioridade à comparação com a própria evolução pessoal**. Antes de considerar os resultados de outras pessoas, eles sempre compararão os próprios resultados em momentos diferentes. A Geração Y cresce em uma era de gratificação instantânea, na qual todos os recursos são

voltados para a apresentação de um painel de resultados. O jovem de hoje é extremamente pressionado a apresentar conquistas alcançadas em suas escolhas. Seus pais e professores mantiveram desde cedo uma educação baseada em recompensas e punições para os resultados, o que levou à necessidade de um *feedback* constante. (OLIVEIRA, 2010, p. 128-129, grifo do autor).

Até então, o modelo administrativo que funcionava nas empresas tinha como foco a produção e processos. O objetivo era o lucro, obtido com maior produtividade pelo menor custo. Como explica Oliveira (2010, p.131), agora o enfoque são os relacionamentos e os resultados. O lucro ainda é a meta, mas para se chegar a ele são considerados outros fatores.

Os Geração Y dão grande valor ao ambiente de trabalho, um bom relacionamento com colegas, chefes e subordinados faz toda a diferença para se sentir bem em uma empresa. E conseqüentemente, esta realização se reflete em melhores resultados.

Segundo pesquisa da Cia. de Talentos – Empresa dos Sonhos 2009, realizada com mais de 29 mil jovens na América Latina -, um dos principais motivos para escolher uma empresa na qual trabalhar é um ambiente agradável, que não intimida, mas promove o bem-estar e o respeito, no qual o trabalho é quase um lazer com constante movimento criativo e um bom relacionamento com os colegas. (OLIVEIRA, 2010, p. 66).

Há forte conflito entre as prioridades e valores das diferentes gerações. Antes, modelos de progressão de carreiras em longo prazo, estabilidade e bons salários eram suficientes reter profissionais.

Os Geração Y, como qualquer outro grupo, almejam carreiras bem sucedidas e realização profissional. Mas, mais do que as outras gerações, buscam a conciliação da vida profissional com a vida pessoal. A família, o lazer e a vida social são prioridades. E o trabalho é conciliado aos sonhos e desejos. Não se vive para o trabalho, ele é um instrumento de ostentação de qualidade de vida.

O jovem trabalhador é mais interessado em fazer com que seu emprego se harmonize com sua família e com sua vida pessoal, preferindo o escritório da esquina. Pelo fato de detestar monotonia, tem conhecimentos técnicos e capacitação profissional, trabalha melhor em equipes e procura empregos que ofereçam flexibilidade de horário, mobilidade (*home office*) e planos de carreira. Essa geração não tem medo de arriscar, buscam novos desafios e

está disposta a desafiar o *'status quo'* por não querer ficar muito tempo em nenhuma sessão e também pelo fato de detestar monotonia, como já mencionado anteriormente. O fato de querer explorar um pouco de tudo faz com que os empregadores busquem novos modos de recrutar e reter estes trabalhadores, tentando oferecer flexibilidade e outros benefícios atrativos. (WADA; CARNEIRO, 2010, p. 11-12).

Por ter comportamento imediatista, estes jovens não se sentem motivados a permanecerem em uma instituição pela promessa, por exemplo, de melhor cargo e salário após alguns anos de trabalho. Grande parte de seus planejamentos profissionais são em curto prazo e visando resultados rápidos. Isto funcionava com seus pais, que por isso mesmo, não compreendem certas atitudes.

Para os Geração Y, a motivação vem da superação de desafios, aprimoramento profissional e possibilidade de ter o trabalho como aliado da vida pessoal e familiar. De acordo com Rocha (2008, p.1-2) “As primeiras reações começam a ser articuladas – desde planos de aceleração de carreira até novos incentivos para a permanência dos participantes em programas de treinees”.

Este grupo tende a não se apegar à imagem da empresa como outras gerações. Antes, estar em uma empresa considerada boa e promissora pela opinião pública era um elemento motivador. Os Geração Y valorizam mais benefícios diretos e como vivenciaram a queda da liderança de marcas muito consolidadas diante da globalização, têm menos receio de arriscar, de trocar de emprego. Eles têm mais percepção de que as mudanças no ramo empresarial são permanentes e ágeis e que o atributo que valoriza a imagem de uma empresa hoje, pode ser irrelevante em um futuro próximo se ela não souber reagir e se posicionar diante das mudanças.

Dão valor a fatores como: flexibilidade de horário, oportunidades de capacitação, bom ambiente corporativo e relacionamento positivo com os colegas de trabalho, responsabilidade social e corporativa da instituição, benefícios tangíveis como vale-alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, dentre outros. Considerando em suas escolhas inclusive elementos que não dependem da atuação da empresa, como a localização geográfica, o trânsito e a possibilidade de opinar e criar em seu trabalho.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna corresponde àquela voltada para funcionários, colaboradores e pessoas ligadas diretamente ao funcionamento da empresa ou instituição. É repleta de

particularidades no trato com a informação. O público-alvo neste caso, apesar de mais restrito, tem suas complexidades. É preciso comunicar com gente de diferentes níveis de formação e diferentes realidades e perspectivas junto ao órgão para o qual trabalham.

Executar a comunicação interna significa levar a informação de modo adequado de um setor ao outro específico, de um setor para todos os demais, de um órgão externo para toda a empresa ou grupo determinado. Para isso, o assessor precisa ter bom relacionamento e facilidade de acesso nos diferentes setores, acompanhar todas as frentes de trabalho da empresa e conhecer bem seu funcionamento. Ele não pode atuar apenas como porta-voz das decisões da chefia para os demais, precisa participar dessas decisões para ter condições de definir a forma como tratá-las em comunicação.

Um dos mais eficientes portadores das mensagens preferenciais da empresa é seu público interno – funcionários, familiares e círculo imediato de relações. Através desse público interno, em todos os níveis, é possível manter contatos multidirecionais com os demais setores formadores de opinião pública. Se este público estiver bem informado é, principalmente, positivamente motivado, aqueles setores receberam as mensagens preferenciais da empresa de forma positiva, com um mínimo de interferências e distorções, criando e mantendo abertos os canais de comunicação. Por outro lado, é evidente que se os funcionários se mantiverem positivamente motivados terão atitudes que certamente se refletirão na produtividade da empresa e em seu ambiente psicológico geral. (CAHEN, 2005, p. 116).

A comunicação com o público interno pode ser feita através de jornal empresarial, canal de rádio interna, mural de recados, quadro de avisos, e-mails corporativos ou outros recursos. Isso depende da dimensão da empresa, número de colaboradores, filiais, área de atuação e a forma como ela quer ser percebida por esse público. É interessante que a comunicação interna seja de fluxo duplo, da instituição para seus colaboradores e entre seus colaboradores.

Quanto a seus instrumentos, deve-se usar a comunicação pessoal e a impressa, por meio de boletins, *house organs*, circulares, quadros de aviso. Deve-se usar também a comunicação telefônica, pelo telemarketing interno, mobilizando áreas, departamentos e pessoas para a troca de informações e esclarecimentos, e, óbvio, a comunicação eletrônica. Somada à comunicação eletrônica, podemos usar a comunicação digital, pelo telefone celular, por pagers etc. A intranet, ou B2E (business-to-employees), é a mídia ideal do Endomarketing. Esse conjunto visa ao eficaz gerenciamento do relacionamento com os funcionários por meio da ERM (employee relationship management). Todos esses recursos estão à disposição para

ampliarmos os efeitos da comunicação inerentes ao conceito de Endomarketing. (BEKIN, 2004, p. 48 – 49).

Uma boa comunicação interna trabalha para que todos os setores de pessoal da empresa sintam-se valorizados e motivados. A boa imagem da empresa passa em primeiro lugar pela percepção que seus funcionários têm dela, são eles os principais agentes de publicidade da marca. Não adianta tratar bem o cliente, oferecer produto de qualidade e preço justo e investir em comunicação se seus colaboradores não se sentirem realizados na empresa para a qual trabalham.

O marketing institucional trabalha a percepção de imagem que o público terá da instituição. Para o público interno, esta atividade em maioria é feita pelo assessor de comunicação ou em algumas instituições, através do Departamento de Recursos Humanos. Essa imagem passa por inferências e sentimentos.

A identidade se refere ao plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos pelo nível do consciente. A construção de uma identidade há de levar em consideração valores e critérios, tais como o foco, a essência; a capacidade da permanência; a singularidade, que preserva a especificidade e a unicidade, que garante a coerência. Ou seja, a identidade é o conceito-mor que define os limites, os contornos e as possibilidades do posicionamento da marca. A imagem se refere ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente. A identidade se projeta na imagem, graças ao estabelecimento de uma marca para 'carimbar' o produto e ao desenvolvimento de técnicas de comunicação e marketing (marketing-mix) voltadas para posicionar o produto na mente do consumidor. (TORQUATO, 2002, p. 104).

O objetivo da comunicação interna deve ser unificar o discurso sobre a instituição, buscando equilibrar a percepção que os públicos interno e externo têm dela. Quanto mais semelhante for a imagem da empresa para ambos, de modo positivo, mais eficiente é essa comunicação.

Informá-los através dos recursos de comunicação interna, da imprensa e da publicidade é uma ação estratégica, que requer bom planejamento e profissionalismo. É preciso elaborar, analisar e mensurar a comunicação formal da empresa emitida pelos *releases* ou informativos

internos. Mas, é muito importante considerar também a comunicação informal, as trocas de informações entre colaboradores.

Os gestores dessa área devem se ocupar em analisar fluxos internos de comunicação. Têm ainda a árdua – mas divertida, em muitos casos – tarefa de compreender e gerenciar redes formais e informais de comunicação, o que inclui a famosa ‘rádio-peão’ (que circula as informações extra-oficiais dos funcionários de chão de fábrica até aos gerentes, e pode ser aproveitada para dar mais flexibilidade às relações sociais na organização). (MAFEI, 2004, p.50).

É preciso considerar que grande parte dos problemas no clima organizacional da empresa surge de informações distorcidas repassadas entre os próprios colaboradores. Por isso, é preciso que os meios de comunicação interna sejam percebidos como fonte de informação confiável.

3.1 Gestão de pessoas

A comunicação é um dos instrumentos utilizados para difundir conhecimento e mobilizar ao comprometimento dentro das instituições. Captar, capacitar e reter bons colaboradores é tarefa do grupo destinado para a gestão de pessoas, diretamente ligado aos administradores, gerentes e ao departamento de recursos humanos. Passando também pela gestão estratégica do marketing.

Beckwith explica que um dos grandes erros das empresas é utilizar a comunicação interna para promoção própria e fazer propaganda. O espaço deve ser utilizado para valorizar e integrar aos colaboradores, apresentando-os como co-autores das conquistas e desafios. “As pessoas se identificam consigo mesmas; querem soluções para os problemas delas. Não estão interessadas em ajudar você a atingir a marca de 1,6 bilhão de dólares em receitas anuais ou a abrir um escritório em Xangai. [...]” (BECKWITH, 2008, p. 88).

Se a empresa colocar aos funcionários que ‘o importante é ter lucro’, os dois lados terão uma visão diferente sobre a questão. Na maioria dos casos, o que para a empresa é ‘lucro’ para os funcionários é ‘sacrifício do salário’. Se o indivíduo tiver um rendimento que não lhe dá plenas condições financeiras, recorrerá ao cheque especial ou a empréstimos. O mesmo acontece com a

empresa, que precisa correr atrás de resultados que não só cubram despesas, mas que paguem seus compromissos. (BEKIN, 2004, p. 34).

As empresas costumam erroneamente utilizar a comunicação interna para expor aos funcionários o que elas desejam e precisam. E o que esperam que eles façam. Agem como se as metas e aspirações empresariais fossem também dos seus colaboradores. É claro que estes precisam participar e se empenhar neste processo, mas não vão tratar aos problemas da empresa como se fossem seus.

Este espaço pode ser bem aproveitado para integrá-los e motivá-los, funcionando como um elo entre os diferentes setores e departamentos. Principalmente entre as chefias e subordinados.

As manifestações dessa forma de marketing interno incluem jornais da empresa, conferências e treinamento dos funcionários, além de videoconferência, transmissões via satélite, vídeo interativos, e-mails e assim por diante. Esses meios de transmissão são importantes, mas apresentam o perigo de obscurecer um ponto importante. Instruir e informar as pessoas sobre o desenvolvimento estratégico da empresa não é a mesma coisa que ganhar envolvimento e participação efetivos. A comunicação é um processo de duas mãos – tanto é preciso escutar como informar. (HOOLEY, 2005, p. 399).

A comunicação interna em maioria gira em torno de persuadir e comunicar, mas não escutam. Quando estão dispostas a ouvir o *feedback* dos funcionários e a reagirem positivamente a eles, melhoram a imagem e valores que estes transmitem aos colaboradores externos.

Ela pode ser um instrumento de motivação. Para isso, precisa atuar como porta-voz dos colaboradores, ser uma comunicação de mão-dupla. De modo que através dela se consiga o retorno do que eles também esperam da empresa. Seu conteúdo precisa ser dinâmico, interessante e atrativo para o trabalhador e para aqueles que são importantes para ele, como sua família.

A empresa deve oferecer resposta às seguintes expectativas do funcionário: segurança, salário, carreira, status e reconhecimento profissional. O funcionário deve oferecer, por sua vez, as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho. (BEKIN, 2004, p.78).

No que tange à informação, seu conteúdo precisa ser claro e pautado por verdades. Não tentar “vender” apenas mensagens positivas da instituição. O colaborador precisa estar informado também das dificuldades e intenções de ação da empresa.

É importante que o público interno seja informado antes do público externo. Pois, se ele vier a saber as novidades do seu próprio local de trabalho através da imprensa ou terceiros, a provável sensação é de desvalorização. Além disso, vale lembrar que eles são também porta-vozes da empresa e contribuem diretamente pela construção ou destruição da imagem dela.

‘Se o seu empregado não tiver condições de rebater prontamente o que estão falando da organização no meio de uma crise’, se ele não conseguiu convencer-se da seriedade da empresa, ‘com o tempo o clima interno vai se deteriorar cada vez mais’, e isso tem um efeito multiplicador, porque os funcionários são os primeiros formadores de opinião. (DUARTE, 2002, p.381 apud ROSA, 2001, p.188).

3.2 Comunicando com o colaborador da Geração Y

Se a comunicação interna em geral já é repleta de particularidades e cuidados, no que tange à Geração Y o desafio é ainda maior. Este grupo está habituado a tecnologias, recursos multimídia e interatividade. Como a comunicação trabalha a codificação de uma mensagem a ser transmitida pelo canal mais adequado ao público-alvo, neste caso, há de se considerar que a comunicação interna pode ser mais eficaz utilizando-se da internet, intranet e principalmente dos meios de comunicação instantâneos e redes sociais.

Como afirma Bekin (2004, p.36) “[...]. A abordagem tradicional está ficando obsoleta. Uma centena de anos de pensamento mercadológico foi-se pelo espaço. Abordagens alternativas são a novidade – e é quase tudo que sobrou”.

Um erro comum na maioria das instituições é ignorar ou querer boicotar as inovações tecnológicas da comunicação. Facebook, Orkut, Twitter, Messenger, LinkedIn, dentre outros... Podem se tornar aliados da comunicação empresarial. Hoje, é perda de tempo querer, por exemplo, bloquear estes recursos. Os colaboradores acabam empregando seu horário de trabalho, muitas vezes, para encontrar alternativas de colocá-los em funcionamento.

Além disso, denota desconfiança da instituição em relação aos seus recursos humanos, o que contribui para desmotivação e percepção negativa do clima organizacional. Sempre existirão concorrentes que os permitem. Para os Geração Y então torna-se uma forma de atrativo, contribuindo indiretamente para a rotatividade.

[...], pois as redes sociais estão conseguindo universalizar todos os relacionamentos humanos. Segundo pesquisa da E.life – empresa de inteligência de mercado e gestão do relacionamento em redes sociais -, 59,1% dos jovens passam mais de trinta horas semanais on-line em sites de redes sociais, utilizados principalmente para obter informações, notícias e manter contato com amigos. Na pesquisa fica evidente a grande preferência por sites como Orkut, Twitter, Facebook, além do comunicador instantâneo MSN – todas essas ferramentas com adesão acima de 70% dos jovens. (OLIVEIRA, 2010, p. 68).

Estes recursos são meios ágeis e quase sem custos para a comunicação. A empresa ou instituição pode utilizá-los de modo estratégico para se posicionar e também para conhecer e obter informações mais subjetivas de seus colaboradores.

É positivo quando a empresa demonstra confiança na atuação de seus funcionários. Permitindo que, dentro de suas limitações e condições, tomem decisões, participem, criem e possam perceber o resultado direto de suas ações.

Essa relação de confiança passa principalmente pela verdade, cooperativismo e empatia. Se o colaborador da Geração Y consegue enxergar a instituição em que ele trabalha como parceira, como mobilizadora para a realização de sonhos e aspirações, tende a ter o desejo de permanecer e querer contribuir para que ela também supere aos seus desafios.

Ainda quanto a esse mercado de jovens, vimos o surgimento do consumidor enigmático da ‘Geração Y’ – com vinte e poucos anos de idade, cínicos e cansados do mundo -, homens e mulheres hostis com relação a valores das empresas, à propaganda e às marcas tradicionais, que acabam rejeitando muitas ofertas de produtos convencionais. O retorno decorrente de compreender os valores e as preferências desse tipo de consumidor tem sido substancial para empresas como a Nike, no setor de roupas e calçados, e a Bless, em fragrâncias e roupas – esses consumidores reagem positivamente a imagens de atletas vomitando nos seus calçados desportivos no final de uma corrida e, também, à propaganda da Nike dizendo: ‘Nós não vendemos sonhos. Vendemos sapatos... Não insulte nossa Inteligência. Diga-nos o que é. Diga-nos o que faz. E não fique tocando o hino nacional quando o fizer’. (HOOLEY, 2005, p. 75).

Ainda devido às influências da globalização, estes jovens não tem apego ao tradicionalismo, elementos culturais e rigidez de comportamento. Estão habituados a mudanças e transformações em todos os aspectos, sejam sociais, políticos, institucionais, etc. Os meios de comunicação serão sempre aprimorados e devem ser adaptados à realidade empresarial. Para que atuem como aliados e fortalecedores da marca.

4 CONCLUSÃO

A Geração Y chegou ao mercado de trabalho com comportamento bastante diferente das anteriores. Por isso mesmo, estes jovens despertaram a antipatia e até mesmo medo em muitos gestores, principalmente aos mais tradicionais.

Chegaram familiarizados com tecnologias e inovações, propondo mudanças e questionando meios de produção, gestão e administração. Diante de tantas transformações no meio empresarial, político, social e tecnológico, não faz sentido que as empresas queiram manter comportamentos conservadores. Principalmente em relação ao endomarketing e comunicação.

É preciso se adaptar, não só para motivar a participação e permanência dos colaboradores da Geração Y, mas porque adaptar-se e antecipar-se às mudanças é uma estratégia competitiva. O diferencial para lidar com concorrentes globalizados.

Os Geração Y têm bons atributos, capacitações e podem colaborar muito no meio empresarial. São curiosos, intuitivos e se empenham em projetos nos quais confiam e acreditam. Por outro lado, são bastante impacientes, o que gera diversos problemas no ambiente corporativo. A comunicação interna pode ser um dos melhores caminhos para que eles consigam respostas aos seus questionamentos e se sintam parte da empresa. Para isso, precisa englobar de modo estratégico as mídias alternativas e redes sociais, tornando-a mais atrativa para este público.

Tudo tende a mudar e aprimorar. Cabe às instituições refazer constantemente seus planejamentos estratégicos e aceitar as novas tecnologias. Proporcionando um clima organizacional de menos conflitos entre as gerações. Que sempre terão características e anseios diferentes, mas que podem aprender e ensinar mutuamente.

Como lidar com a Geração Y ou até mesmo com a Geração Z, que em breve chegará ao mercado com novas ideias e características, é um desafio. Mas esta adaptação pode ser bastante produtiva e lucrativa para ambos.

Y Generation: internal communication as an optimization way to the relationship between the company and Y Generation Employees

ABSTRACT

This work focuses on the internal communication that optimizes the company's relationship with employees from the called "Y" Generation. That approach is necessary due to the difficulties faced by companies and institutions when dealing with workers who belong to that generation and perform differently from their predecessors in the job market. The objective of this paper is to show how internal communication can get such an employee more engaged to the job and reduce the turnover. In order to achieve its purpose, is proposed a systematic literature review. The results have shown Y Generation representatives grew up in an environment of democracy, internet popularization and electronic games - factors that contribute for immediate results, tangible rewards and focus on overcoming challenges. Y Generation members have a tight interaction with the technology and innovation, but difficulties to deal with hierarchy.

Keywords: *Generation Y. Internal Communication. People Management.*

REFERÊNCIAS

BECKWITH, Harry; BECKWITH, Christiane Clifford. **Venda-se: a arte de construir uma imagem.** Tradução Maria Clara De Biase W. Fernandes. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 1- 107.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing - tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005. p. 23-34; 116-121.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2004.

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

ROCHA, Márcia. Impacientes, infiéis e insubordinados. **Portal Exame**, [S. l.], p. 1-3, mar. 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

WADA, Elizabeth Kyoko; CARNEIRO, Natalie Arruda. **As necessidades da Geração Y no cenário de eventos empresariais**. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

* Acadêmicos do curso de Administração da Universidade Vale do Rio Verde

** Professora do curso de Administração da Universidade Vale do Rio Verde. E-mail: lojebel@univale.br