



Gestão do Público Interno: A Geração Y Atuando Nas Organizações¹

Samantha Rafaella Machado SANTOS²

Sergio Mari JUNIOR³

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

RESUMO

O público interno possui caráter fundamental dentro da organização, por oferecer o sustentáculo para a existência desta. A compreensão da estrutura social em que este público está inserido é fundamental para que se possa delinear seu perfil de atuação dentro da organização. Este trabalho propõe compreender a geração Y enquanto profissionais atuantes nas organizações, os desafios que esta geração apresenta para a gestão de público interno e quais são as estratégias para gerenciar adequadamente estes novos profissionais que se encontram no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: relações públicas; público interno; geração Y; gestão de relacionamentos.

Introdução

Um relacionamento bem estruturado com os públicos é uma peça chave para o êxito de uma organização no mercado. Neste sentido, o papel das Relações Públicas é viabilizar estratégias e ferramentas que entremeiem as relações entre públicos e organização, identificando as ações comunicacionais e mensagens adequadas a cada público, bem como aos seus segmentos. Dentre a vasta gama de públicos destacamos o público interno que se caracteriza como essencial para a organização, haja vista que oferece suporte para sua sobrevivência.

O público interno deve, em benefício da construção de uma identidade corporativa uníssona, refletir os princípios, os valores e a cultura da organização. Contudo, essa reciprocidade é afetada diretamente por fatores pessoais, psicológicos e estruturas sociais, que alteram o contexto organizacional, seu modelo de produção e de gestão. Um dos fatores sociais que devem ser levados em conta nesse sentido é o perfil das diversas gerações, principalmente no que diz respeito a sua relação com o trabalho.

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul e realizado de 26 a 28 de maio de 2011.

² Graduanda do Curso de Relações Públicas do CECA-UEL, email: samanth.rms@gmail.com.

³ Professor Orientador do trabalho. Mestrando em Comunicação Visual pela UEL e Professor do Curso de Relações Públicas do CECA-UEL, email: sergio.mari@uel.br.



Tendo isso em vista, esse artigo busca compreender como as estruturas sociais formam o perfil do profissional da geração Y, bem como os desafios e oportunidades que essa geração oferece para as organizações. Para isso serão analisadas as definições de público interno à luz de autores como Fortes (2003), Andrade (1989) e França (et.al. 2009), bem como as estratégias de relacionamento com esse público e seu impacto na cultura organizacional a partir de autores como Kunsh (2003) e Marchiori (1999).

Conclui que a atividade de Relações Públicas tem papel fundamental nesse cenário, uma vez que deve identificar o perfil dos públicos da organização e adequar suas ações de relacionamento de acordo com as características destes perfis. Nesse caso, em especial, a dinamicidade dos profissionais da geração Y postula uma nova interface de relacionamento entre organização e público interno, de modo que estes dialoguem de modo eficiente para a organização mantendo-a atrativa ao público interno.

Público interno

A atividade de Relações Públicas se caracteriza pelo gerenciamento dos relacionamentos entre uma organização e seus públicos de interesse. Tal atividade adquire aspecto estratégico no momento em que passa a distinguir os diversos públicos e a diferenciar ações e o relacionamento com cada um deles. Portanto o profissional deve ter como prática a classificação dos diversos públicos segundo determinados tipos. Segundo uma das metodologias mais aceitas, tal diferenciação decorre dos níveis de contiguidade espacial e de relacionamento entre a organização e o público. Essa metodologia de classificação dos públicos é defendida por Andrade a partir da revisão de várias outras possibilidades de classificação que “não oferecem condições para a definição e identificação de públicos” (1989, p.76).

Para nós, os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e dos espectadores, após o estabelecimento do “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente. (ANDREADE, 1989, p.78)

O público interno de uma organização é peça fundamental para sucesso da desta, por isso devemos entender teoricamente do que estamos tratando, para melhor trabalharmos futuramente o seu gerenciamento de maneira apropriada.

De acordo com Fortes (2003, p.72) o público interno se trata de um “agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável,



originário das pessoas e dos grupos ligados a empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizam em empregador e o empregado”.

Ou seja, todos aqueles que possuem um contrato de trabalho com a organização são classificados como público interno, e estes estão diretamente relacionados com as atividades e fins da instituição. Além disso, são classificados como público interno os familiares e dependentes dos empregados, pois estes podem ser afetados diretamente por qualquer decisão da empresa.

Nestes termos, observa-se o caráter essencial do público interno no ambiente organizacional, que deve ser referido de importância equivalente ao público externo, por sua contribuição à realização das atividades fins da instituição. Neste sentido, fica clara a necessidade de um direcionamento específico de política de Relações Públicas direcionada a este público.

Gestão do público interno

Hoje, qualquer organização mantém relacionamentos com colaboradores, comunidade, governo, imprensa e diversos outros públicos. Essa manutenção da comunicação com os públicos é vital para a organização e torna imprescindíveis as ações de Relações Públicas, que agem de modo a gerenciar os relacionamentos corporativos de longo prazo das organizações com os públicos. Ela determina que seu objetivo maior seja gerir de maneira estratégica a identificação dos diversos públicos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para ambos.

Esse trabalho estratégico fundamenta-se na teoria situacional dos públicos, fundamentada por James Grunig, Fábio França e Maria Aparecida Ferrari (2009), que está embasada no envolvimento maior ou menor dos públicos com a organização e nos vínculos estabelecidos, no caso deste artigo, o vínculo com o público interno.

Atualmente, com grandes inovações tecnológicas, aumenta cada vez mais a competitividade empresarial e a busca pelo reconhecimento por parte do mercado global. As organizações não estão somente focadas em seus produtos e serviços de qualidade para geração de lucro, havendo também a preocupação crescente acerca da valorização e do bem-estar de seus funcionários.

O grande desafio do século XXI está em criar ou transformar os ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, para que naturalmente respondam às expectativas do ambiente externo. Marchiori afirma que:



As empresas brasileiras despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas. Uma revolução não muito silenciosa vem ocorrendo e conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, estão na ordem do dia. Todos estes conceitos estão voltados para uma finalidade, levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado. (MARCHIORI, 1999)

Como já mencionado, o público interno não é constituído apenas pelos seus empregados, ele se torna mais importante se considerarmos a família como parte integrante da organização. E qual a importância desse segmento do público interno para que este seja gerenciado de maneira correta e eficiente? Segundo o IBGE⁴, é calculado para cada trabalhador brasileiro, a média de 4 pessoas em cada família. Grosso modo, temos então que se uma empresa tem 5 mil empregados, ela exercerá influência sobre um grupo de 15 mil pessoas, segmento que tem interesse direto em suas ações. Com base nesses dados, fica claro que cada família está diretamente interessada nos fatos e acontecimentos no ambiente organizacional o que mantém certa perspectiva nas tomadas de decisões ocorridas. Portanto, o comunicador deve estar ciente de que é extremamente necessário se utilizar de vários veículos de comunicação (de acordo com a necessidade) para gerenciar o público interno da empresa.

Neste sentido, Waldyr Gutierrez Fortes (2006) afirma que o quadro de funcionários de uma instituição deve ser norteado por ações comunicacionais que favoreçam a efetivação deste grupo em autênticos públicos, a fim que de haja aprazimento às iniciativas da empresa. Fortes defende, nestes termos, a formação do público interno estratégico, por meio da compreensão do contexto em que os funcionários estão inseridos, bem com suas necessidades e desejos. Sidinéia Gomes Freitas (2009) assevera que o diálogo é o sustentáculo para a cognição de tais estruturas, e fundamental para a edificação de novas diretrizes organizacionais, além de acautelar circunstâncias danosas ao relacionamento interno da instituição. A autora acresce que “O diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade”. (2009 in KUNSCH, p. 146)

⁴ Originalmente publicado no número 19 do jornal *O Público*, órgão informativo da Associação Brasileira de Relações Públicas – Seção Estadual de São Paulo, em novembro/dezembro de 1982, páginas 3 e 4.



Para que a comunicação interna possa atingir os seus objetivos, ela deve ser compreendida por todos os setores da organização, desde o chão de fábrica, até os presidentes e diretores. Desta forma é possível existir uma simetria entre as pessoas que vai além de uma simples troca de informação. Para Kunsch:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160)

A comunicação interna é composta por vários instrumentos e ações que permitem informar o público interno de tudo o que acontece dentro da empresa, garantindo assim a compreensão mútua entre as partes e a reciprocidade no que diz respeito a princípios, valores e crenças. Desta forma o conhecimento é transmitido para todos tendo por base o princípio da transparência que se trata de uma das melhores formas estratégicas de relacionamento interno.

Um importante veículo de Relações Públicas é o jornal interno. Através dele são veiculadas as notícias de interesse institucional da organização e são abordados os fatos e pessoas de interesses da comunidade empresarial. A boa repercussão deste meio depende da qualidade das informações veiculadas para os funcionários. Outro veículo importante a ser utilizado na comunicação empresarial é o jornal mural, que exige uma participação mais ativa dos funcionários e trás notícias e opiniões. A comunicação interna conta, ainda, com outros canais e instrumentos como datas festivas, manual e vídeo de integração a empresa, revistas, correio eletrônico, eventos de integração social, dentre outros.

Porém não se pode falar em comunicação interna sem mencionar cultura organizacional. Esta reflete a identidade da organização, é construída ao longo do tempo e é apenas com base em sua análise que os profissionais responsáveis pela comunicação podem criar as ferramentas corretas para gerenciamento do público interno.

A cultura organizacional é inspirada pelos anseios e valores da organização, mas é materializada a partir do grupo humano que a constitui. Ou seja, ela é uma maneira de conhecer a empresa de forma mais abrangente e segundo Marchiori:



Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação. (MARCHIORI, 1999)

Portanto, comunicação interna e cultura organizacional devem andar sempre lado a lado. E é justamente esta relação a mais afetada pelas diferenças de perfil entre os profissionais das diversas gerações. Os funcionários devem ser o alvo principal para a criação de um ambiente interno propício ao comprometimento com a empresa e seja gerado um conjunto de valores compartilhado por todos. Tal comprometimento depende muito da visão que cada indivíduo tem sobre o mercado de trabalho e sua relação com a organização que o contrata.

Novos profissionais

O ambiente interno é altamente suscetível a mudanças decorrentes de fatores externos. Estas mudanças devem ser acompanhadas pelo gestor de público interno a fim de identificar o perfil, as necessidades e anseios de seu quadro de empregados. O mapeamento das características do público interno deve estar coerentemente embasado nas interações sociais estabelecidas por este, de modo a considerar e analisar as estruturas que permeiam o macro ambiente.

Segundo Kühner (2009), a partir de meados da década de 70 iniciou-se a chamada Era do Conhecimento. Neste momento a informação tornou-se o pilar central da sociedade, os avanços tecnológicos tornaram-se cada vez mais significativos e céleres. Este avanço tecnológico trouxe consigo o que Lévy (1999) denomina cibercultura. Segundo o autor, este conceito é complementar ao atual contexto de virtualização social.

De modo geral, pode-se admitir que os nascidos entre o início dos anos 80 e final dos 90 convivem, desde o início de suas vidas, com a revolução tecnológica característica dessas últimas décadas, ou seja, a virtualização, a cibercultura, a interatividade e a instantaneidade são valores intrínsecos de sua personalidade, fazendo surgir um novo perfil, uma nova geração. Nos tempos atuais os indivíduos dessa nova geração estão chegando ao mercado de trabalho e têm se revelado profissionais dinâmicos, impacientes e multitarefa. Essa é a chamada geração Y.



Os jovens da geração Y nasceram na franca ascensão da revolução digital, portanto, conectividade faz parte do seu cotidiano. Isto faz com que a relação destes jovens com a tecnologia e a comunicação seja diferente àquela observada nas gerações anteriores: a geração Y possui grande aptidão no manuseio de ferramentas tecnológicas e desenvolve tarefas diversas simultaneamente, permanecendo conectado a maior parte do tempo. O uso de redes sociais está fortemente presente no cotidiano desta geração, que busca estes sites como forma de estabelecer e estreitar relações sociais, obter informações com fins comerciais e firmar contatos profissionais. Deste modo, lazer e trabalho são correlatos para estes para estes jovens.

A geração Y se destaca por seu caráter interdependente e inclina-se a trabalhar habilmente em equipe, haja vista que esse grupo possui a interatividade online como uma característica marcante. A troca de informações em weblogs e sites de redes sociais é intrínseca, profissional e pessoalmente, no contexto social dos Y, de modo que estes estão habituados a compartilhar, no espaço virtual, informações e conhecimento.

Aqui começam a se delinear duas tendências para a utilização de computadores na comunicação: na primeira, a tecnologia serve para a cooperação, a outra, objetiva a colaboração. A cooperação é por natureza estática, propicia a discussão a respeito de um problema definido e compartilha tarefas relacionadas à solução do mesmo. Colaboração é um processo dinâmico cuja meta é chegar a um resultado novo – como aperfeiçoar um verbete na Wikipédia – a partir das competências diferenciadas dos indivíduos ou grupos. (SPYER, 2007, p.23)

A grande questão a respeito desse impulso natural que essa geração parece ter em direção à cooperação e a colaboração e que deve ser levada em conta em seu relacionamento com as organizações que os empregam diz respeito à motivação que está por trás desse aparente desprendimento. Spyer faz esse alerta ao relacionar esse tipo relacionamento com a chamada “economia de doação”.

A transação por presentes ou favores envolve uma difusa e geralmente subentendida necessidade de retribuição em algum momento no futuro. Aquele que recebe não reclama ou barganha e, pelo mesmo motivo, quem oferece o presente não deve exigir reciprocidade. Mas uma relação em que apenas uma pessoa oferece sem receber retribuição está fadada ao rompimento. (SPYER, 2007, p.30-31)

Tal constatação aponta as possíveis divergências que podem ocorrer no relacionamento desse novo profissional com as organizações. “Uma pessoa que ajuda



outra pode sentir que o grupo tem uma dívida com ela e acreditar que no futuro algum outro participante irá ajudá-la quando surgir necessidade” (SPYER, 2007, p.32).

Essa expectativa de retribuição gera ansiedades e inquietações que podem enfraquecer o comprometimento desse profissional para com os objetivos da organização e tornar a relação entre eles muito mais utilitária do que humana. Como veremos a seguir, os profissionais oriundos da geração Y tendem a ter menos apego e menor estabilidade em seus empregos, e migram de uma organização para outra em busca de melhores recompensas por sua cooperação e colaboração.

Resistências e conflitos

A geração Y trouxe consigo ares de inovação ao ambiente institucional. Sua dinâmica de trabalho e a informalidade com que este grupo trabalha a hierarquia podem alterar as estruturas organizacionais. Esta característica cria certa resistência dos setores mais conservadores da empresa. Kühner (2009 in OLIVEIRA, p.22) salienta que esta resistência não é nociva. Segundo a autora “é ótimo quando há resistência a uma nova ideia, pois é graças a essa resistência que ela pode ser melhorada, otimizada, ampliada.”

Entretanto, há modelos de gestão e estruturas organizacionais que se chocam com este perfil de profissional, gerando conflitos. Gerações como os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, possuem perfil mais conservador e priorizam a estabilidade no ambiente organizacional. Segundo Serrano (2010), a Geração *Baby Boomer* possui como aspecto fundamental a busca à estabilidade financeira e dificilmente é manipulada por influências externas, tornando os nativos desta geração significativamente apegados às próprias experiências para execução de suas funções, os *Baby Boomer* dedicam suas vidas às empresas onde atuam, obstinando-se em seus objetivos profissionais, mesmo que demandem certo tempo.

As características desta geração contrastam significativamente com a dinamicidade e com a alta rotatividade dos Y no ambiente institucional. É comum que *Baby Boomers* qualifiquem os nativos da geração Y como descomprometidos com a empresa, haja vista que estes integram lazer e trabalho, algumas vezes se ocupando de ambos concomitantemente, e sempre buscam oportunidades de emprego mais recompensadoras. A necessidade de satisfação imediata das expectativas profissionais dos jovens da geração Y causa debandada deste grupo das organizações com perfis e políticas menos flexíveis. Este choque de interesses e características das gerações torna custosa a retenção de novos talentos na empresa.



Conservação de jovens talentos

Os nativos da geração Y possuem o ávido desejo de crescimento profissional. Desde cedo obtiveram acesso a informações que os privilegia no mercado de trabalho. Em virtude disso, os estes jovens ocupam cada vez mais posições de liderança em grandes empresas. A busca por novas oportunidades de por crescimento profissional faz com que os Y possuam um perfil “infel” nas organizações. Porém algumas estratégias podem aproximar este grupo das organizações.

A fim de reter estes profissionais nas organizações, Márcia Vespa (2008) sugere algumas estratégias para que viabilizem sua permanência nas instituições. Segundo a autora, o momento da seleção é fundamental neste contexto. O candidato não deve ser selecionado apenas por suas competências profissionais, é necessário que seus valores morais pessoais estejam de harmonia com os valores institucionais.

O desafio também é um ponto chave para instigar os nativos da geração Y, que se entediam facilmente com planos de carreira longos e exaustivos. Dinamicidade na atuação empresarial é fundamental para manter estes jovens instigados. A priorização de projetos, e não cargos, concede aos Y a oportunidade de atuar com diferentes perfis de profissionais, favorecendo o ambiente entusiástico, onde estes jovens atuam de maneira mais hábil.

Os jovens da geração Y agregam grande valor à carreira profissional, portanto empresas que investem em seu desenvolvimento retêm este profissional mais facilmente. Vespa ainda destaca que, embora esta estratégia possa ser onerosa, o investimento no público interno favorece a retenção de funcionários, evitando dispersão de recursos em seleções e contratações.

Conclusão

O profissional da geração Y trouxe agilidade e inovação ao mercado de trabalho, de modo a dinamizar os processos organizacionais. Embora ainda haja resistência com relação ao modo de atuação deste profissional, a cultura organizacional tem papel fundamental neste sentido. É através da cultura bem estruturada por meio da comunicação que os diversos setores da organização se integram e criam identificação. O intercâmbio de experiências proposto pela comunicação adequada da cultura



organizacional propõe que o empregado exerça e sofra influência destas relações que permeiam a instituição.

Deve-se salientar também que a comunicação organizacional não é estática, ela se altera, sofrendo influência do macro ambiente. Marchiori (2008, p. 76) descreve isto da seguinte maneira: “A cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes”.

Com base nisso, pode-se concluir que a cultura organizacional torna os conflitos de geração dentro da empresa mais apazíveis, desde que haja livre comunicação e interação abundante.



REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psico Sociologia das Relações Públicas**. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

BOTTONI, Fernanda. Adultos impacientes e infiéis. **Revista Proxima**. São Paulo, Novembro/Dezembro, 2009, p. 62-67.

CRESCITELLI, Edson. **A importância do público interno na comunicação de marketing**. Disponível em: <http://www.fAAP.br/revista_faap/revista_facom/facom_15/_edson_crescitelli.pdf> Acesso em 20 de novembro de 2010.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Relações Públicas Estratégicas com o Público Interno. In: CESCO, Cleuza G. Gimenes (Org.). **Relações Públicas e suas Interfaces**. São Paulo: Summus, 2006. p. 37-88.

FRANÇA, Fábio. FERRARI, Maria. A. GRUNIG, James. E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FREITAS, S. G. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

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

KÜNER, Maria H. Tudo tem um começo. In: OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das conexões, Tempo de Relaciomanetos**. [S.l.: s.n.], 2008. p. 17-34.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MARCHIORI, Marlene R. **Comunicação é cultura. Cultura é comunicação**. Revista Comunicação Empresarial: São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>> Acesso em: 12 de novembro de 2010.

_____. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão, 2008.

Revista Exame. **O choque de gerações é um mito**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/vicente-falconi/noticias/choque-geracoes-mito-565613?page=1>> Acesso em 4 de novembro de 2010.

_____. **O poder nas mãos da geração Y**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/poder-maos-geracao-y-542736?page=1>> Acesso em 4 de novembro de 2010.



SERRANO, Daniel P. **Geração Baby Boomer**, 2010. Disponível em:
<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm> Acesso em 18 de novembro de 2010.

SPYER, Juliano. **Conectado**: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2007.

VESPA, Márcia. **Geração Y**: como reter jovens talentos na empresa?, 2008. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/geracao-y-como-reter-jovens-talentos-na-empresa/15223/>> Acesso em 20 de novembro de 2010.