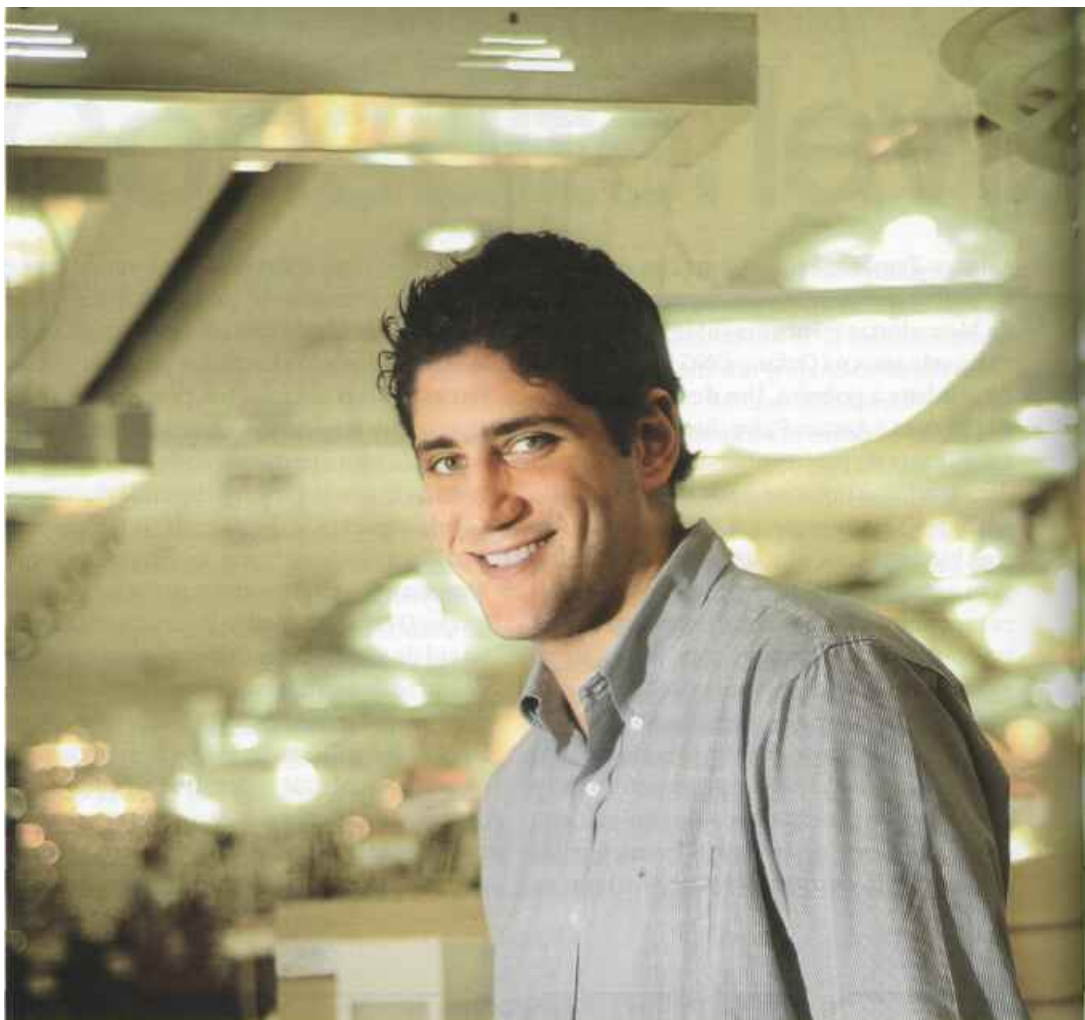


Os jovens
querem
avaliação de
desempenho
constante.
Saiba como
conversar
com essa
turma

-> ELISA TOZZI



Carentes de feed

Na rede de fast-food McDonald's, sete em cada dez dos 37 000 funcionários têm menos de 21 anos. É uma população de pessoas da Geração Y, aquela formada por profissionais nascidos após 1980. Luís Bueno, diretor de RH da empresa, orienta os líderes a conversar sempre com os jovens. Como em outras companhias, o McDonald's está descobrindo que a Geração Y é uma consumidora voraz de feedback. 'Essas pessoas querem saber o que fazer para crescer na carreira, por isso a avaliação é

importante", diz Luís. De acordo com a pesquisa Empresa dos Sonhos 2009, realizada pelo Grupo DMRH, consultoria de RH de São Paulo, 54% dos 26 000 jovens profissionais brasileiros exigem orientação constante. "Eles precisam se sentir seguros", diz a consultora Sofia Esteves, do Grupo DMRH. Um exemplo é o administrador paulistano Henrique Striker, de 25 anos, gerente de mercado da TeIhanorte, rede de lojas de material de construção. Formado em 2007, foi promovido de trainee ao posto atual em menos de um ano



back

e atribui o crescimento à insistência em pedir feedback. "Saber como está o meu trabalho é tão importante quanto o resultado de um projeto", diz Henrique.

Para os gestores, um conselho: não esperem os momentos pré-estabelecidos pela empresa para falar sobre o desempenho dos jovens. "O feedback formal não é suficiente", diz Rodrigo Guimarães, de 28 anos, gerente sênior da farmacêutica Quintiles. "Encaro essas situações como avaliação final, quando não dá tempo de consertar erros", afirma. Por

54% dos 26 000 jovens profissionais brasileiros querem ter orientação constante no trabalho

serem menos cerimoniosos em relação aos mais velhos, os jovens veem o feedback como conversa informal. "Quero liberdade para conversar com meu chefe", diz Jaqueline Ferreira, de 25 anos, gerente do McDonald's. Na rede de lanchonetes, ela não só pode, como deve agir assim. "Recebemos pela intranet 30 mensagens por mês com críticas e sugestões", diz Luís. A companhia também dá feedback por meio de SMS. Quando atingem grandes resultados, os funcionários recebem torpedos. Mas Lúcia Menezes, diretora de RH da Andrade Gutierrez, alerta que às vezes é preciso ser formal com essa turma. "Muitos não encaram a troca diária como feedback. É importante avisar o funcionário quando ele está passando por avaliação", diz.

CLAREZA É FUNDAMENTAL

Uma das atitudes que mais agrada a esse pessoal é a precisão das informações. O feedback ideal deve ser direto e bem embasado. "Até a crítica negativa pode ser bem recebida se o gestor provar seus pontos de vista", diz Sofia, do DMRH. E os chefes também precisam ouvir. Os da Andrade Gutierrez estão bem nesse quesito. A empresa entrevistou 260 funcionários e descobriu que 89% deles consideram que os gestores aceitam opiniões. "É um bom indicativo de que a atitude da liderança está mudando", diz Lúcia.

TODOS NO MESMO TIME

A turma da Geração Y só obedece a pessoas que admira. Sofia explica: "Eles seguem apenas chefes nos quais podem se espelhar." Para conseguir respeito, um bom caminho é mostrar que gestor e subordinado fazem parte da mesma equipe. "Ao perceber que o esforço deles é fundamental para o crescimento da empresa, os jovens trabalham com mais entusiasmo e criatividade", diz Luís Felipe Cortoni, sócio-diretor do Ateliê de Pesquisa Organizacional, responsável por estudos que investigam a relação entre líderes e Geração Y.

+ **Objetividade**
Para se dar bem com os jovens, os gestores precisam ser claros na hora do feedback.

+ **Informalidade**
A Geração Y quer liberdade para conversar com o chefe a qualquer hora. Não espera os momentos formais de avaliação.