

O EMPREGADO COMO CLIENTE INTERNO

Uma exigência para a gestão de quadros

A importância estratégica do Homem para a obtenção da eficácia empresarial, aliada às sucessivas alterações das relações de trabalho e ao incremento acentuado da mobilidade no emprego, obriga as empresas que pretendem dispor das melhores pessoas, a transportar para o interior da empresa o Primado do Cliente, gerindo os seus quadros como Clientes Internos.

Esta é uma realidade tão mais necessária quanto maior for o potencial que o quadro dispõe e/ou quanto maior for a sua importância estratégica para os resultados da organização.

O Homem actual tende cada vez mais a fazer pautar a sua acção na empresa por uma fidelidade e adesão a um projecto empresarial que, de uma forma ou de outra, preencha os seus objectivos pessoais e profissionais. A sua realização pessoal e profissional implicará que o quadro na organização se sinta um actor no teatro empresarial e não um mero figurante. A maximização da sua satisfação e consequente produtividade, implicam o respeito pela sua complexidade e exigências a ela associadas. Uma gestão de recursos humanos assente na norma, na supervisão e controle tipicamente tayloriana, ou no desenvolvimento do trabalho de equipa, não responde aos anseios do Homem moderno. Cada vez mais, está presente no profissional moderno a exigência de uma melhor qualidade de vida e, consequentemente, o incremento dessa qualidade em termos profissionais. Quando isto é posto em causa, tenderá a procurar novas opções.

Na actual relação de trabalho nas organizações, o empregado tem como primeira prioridade a lealdade consigo próprio e depois com a sua carreira. A lealdade para com o empregador surge depois, se estiverem satisfeitas as anteriores.

Quando se encontra no início da sua carreira o quadro poderá aceitar um emprego que, dentro do possível, lhe permita trabalhar garantindo a sua subsistência; este não é, no entanto, o seu desejo intrínseco e, após o início da sua actividade, irá procurar maximizar o seu desenvolvimento no sentido de incrementar o seu saber, a experiência e o Valor associado.

Esta procura de Desenvolvimento Contínuo é uma constante. Neste sentido, ou a empresa onde trabalha lhe fornece esse desenvolvimento, ou ele tenderá a procurar alternativas que lhe permitam manter o seu Valor.

No fundo, o Homem actual procura empregadores (fornecedores) que permitam a maximização do seu potencial. Se o actual não está a satisfazer as exigências, ele tenderá a procurar outro que melhor responda aos seus anseios.

A Gestão das Pessoas como Clientes Internos pressupõe que a empresa para conseguir manter os Recursos Humanos disponíveis e atrair novos, terá que oferecer oportunidades de trabalho que satisfaçam as suas necessidades dos seus colaboradores. Só actuando

como fornecedora de produtos e serviços, consubstanciada em políticas de Recursos Humanos, que satisfaçam a complexidade e as exigências dos Clientes Internos, será possível mantê-los motivados na organização e atrair novos colaboradores.

Se a empresa não satisfizer as necessidades dos seus Clientes Internos, verá o seu mercado interno diminuído, quer por perder os Clientes com mais potencial para a concorrência, quer devido à não motivação e à pouca produtividade dos Clientes que ainda se mantém. Por outro lado, terá mais dificuldades em atrair novos Clientes Internos vindos da concorrência.

Por outro lado, para que uma qualquer empresa consiga passar para o mercado conceitos diferenciados da sua empresa, marca, produto e/ou serviço, terá primeiro que conseguir *vender* internamente esse conceito. Só tratando os seus Recursos Humanos como Clientes Internos, com a sua complexidade e nível de exigência, se poderá conseguir que estes *compre* o conceito e o passem para o mercado que se pretende.

Se os Clientes Internos não aderirem aos pressupostos de actuação no mercado externo, não é possível estabelecer a ponte entre a empresa e esse mercado.

Em suma, esta concepção do quadro como Cliente Interno é fundamentada na constatação de que quanto maior for a sua satisfação, o seu envolvimento e o seu compromisso para com o projecto de empresa, melhor resultados a empresa obtém nas suas acções com o mercado. E, por outro lado, o seu alheamento ou desmotivação, podem representar ineficácia na acção da empresa e/ou a procura de novas alternativas de emprego.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos moderna pauta-se por encontrar resposta cabal às exigências do empregado do ano 2000, às mutações do mercado de trabalho, surgindo como uma entidade fornecedora de produtos ou serviços a Clientes Internos cujos objectivos são: Atrair os Recursos Humanos que melhor se adequem e maximizem os resultados da empresa; Reter os seus recursos internos evitando perdê-los para a concorrência e Desenvolver as pessoas em torno do projecto de empresa.

Para Atrair, a empresa terá que oferecer Políticas de Recursos Humanos diferenciadas da concorrência, que lhe permitam uma imagem de empregadora de qualidade, para que os Potenciais Clientes Internos se sintam atraídos por ela, angariando os Clientes Internos que lhe permitam maximizar o potencial do seu mercado interno

Conseguir Reter os seus Clientes Internos é tanto mais pertinente quanto mais importante e valorizado for o Cliente Interno para a organização. Perder Clientes Internos de elevado potencial pode significar perder vantagens competitivas da empresa.

Por outro lado, através do Desenvolvimento dos seus Clientes Internos, a empresa incrementa o potencial do seu mercado interno, torna-o mais atractivo, tornando-se mais fácil manter os Clientes.



Uma filosofia de gestão de Recursos Humanos que se baseia numa relação Fornecedor-Cliente, permite ao primeiro manter Recursos Humanos motivados, satisfeitos e com elevado potencial, e ao segundo ver satisfeitas as suas aspirações e expectativas.

Paulo Balreira Guerra
Partner da **forcerebrus**
paulo.b.guerra@forcerebrus.com