

O COMPORTAMENTO DO CLIENTE INTERNO: A ATITUDE

Não! Contrariamente ao que parece, o Homem activo contemporâneo não tem duas cabeças nem dois cérebros que comandem de forma distinta o seu comportamento ora como Cliente Externo ora como Cliente Interno.

Se na realidade empresarial contemporânea, muitas organizações brindam o Homem Cliente Externo com grandes estudos sobre o seu comportamento, com belas e estruturadas campanhas de comunicação e bem engendrados sistemas de investigação e desenvolvimento, tudo isto no sentido de incrementar uma atitude positiva face ao seu produto/serviço ou marca, são essas mesmas empresas que, ao gerirem os seus empregados, esquecem ou ignoram que com os seus actos de gestão podem estar a potencializar uma atitude negativa face ao seu trabalho ou à empresa, fazendo tábua rasa dos “mecanismos” psicológicos do Homem Cliente Interno (que na sua faceta de Consumidor tão importantes eram). Tal incongruência poderia indiciar que não estamos a falar do mesmo Homem, ou que, de facto, ele tem dois cérebros em que se desenvolvem processos psicológicos distintos!

Na realidade, o que parece acontecer neste paradoxo da actuação de gestão que tem como alvo o Homem, é o que a sabedoria popular, chama de “utilização de dois pesos para uma medida”. A “medida” é compreender o comportamento do Homem. O “peso” é colocado dependendo de o estarmos a tratar como Cliente Externo ou Interno. Se estamos a analisar o Cliente Externo, o “peso” que este ocupa no que respeita à importância de o motivar, de lhe estimular uma atitude positiva, o dinheiro investido com o seu estudo e compreensão, o tempo despendido para ponderar sobre a melhor decisão de forma a respeitar os processos que sustentam o seu comportamento, é um. Se, por outro lado o analisamos como Cliente Interno, o “peso” é outro. Como Cliente Interno o Homem “pesa” consideravelmente menos!

O resultado desta “medida” reflecte-se na gestão das empresas numa visão esquizofrénica do Homem. A gestão dirigida ao Homem que tem um comportamento previsível, que é preciso respeitar e levar em consideração para não desencadear respostas negativas (o Homem como Cliente Externo) e outra gestão dirigida ao Homem que é “pau para toda a obra”, que é menos (ou nada) cuidada, cujo resultado é pouco ponderado no que respeita às suas consequências: o Homem como Cliente Interno.

Esta gestão paradoxal tem, como é óbvio, uma intenção muito positiva que a tem sustentado e revitalizado ao longo dos últimos anos: a procura incessante de oferecer cada vez mais e melhores produtos/serviços perfeitamente adequados aos seus Clientes (externos). Este pressuposto é, indiscutivelmente, a base de sustentação para qualquer empresa que pretenda atingir ou manter o sucesso num mercado competitivo como o actual.

Todavia, levar este pressuposto básico “à letra” retirando-lhe o contexto global da gestão empresarial traduzir-se-á a médio ou longo, prazo no efeito contrário. Ou seja, desenvolver uma gestão com uma orientação exclusiva ou predominantemente orientada

para o Cliente Externo é querer escamotear a realidade pois estamos a esquecer que as organizações são formadas por pessoas e que são essas mesmas pessoas que, com o seu empenho, criatividade e entusiasmo no trabalho, vão permitir passar à prática a satisfação do Cliente (externo) e também são elas que quando insatisfeitas, “desmotivadas” e reactivas, podem inviabilizar qualquer acção sustentada de actuação da empresa perante o mercado.

Qualquer que seja a empresa, só alcança a maximização da satisfação do seu Cliente Externo se previamente estiverem garantidos bons níveis de satisfação dos seus empregados (Clientes Internos). A atitude de um empregado face à empresa, à função ou a uma determinada tarefa, pode funcionar como “um pau de dois gumes”. Se a atitude for positiva pode desencadear um comportamento perfeitamente adequado e consentâneo com os pressupostos de acção da empresa para satisfazer os seus Clientes (externos). Se for negativa, o comportamento do empregado ficará, tendencialmente, aquém do esperado comprometendo consequentemente a satisfação dos Clientes Externos.

Assim, para que efectivamente se desenvolva uma acção concertada nas diversas medidas de gestão, torna-se indispensável não só perceber e levar em consideração os processos que estão na base do comportamento do Cliente Externo, mas também, e com igual “peso” de importância, os do Cliente Interno.

No que respeita à atitude de um empregado face à empresa, função ou tarefa, esta pode ser polarizada, ou seja pode ser mais positiva ou mais negativa.

A polarização mais positiva ou negativa irá depender das três componentes que formam a atitude.

A primeira componente é a Cognitiva, que diz respeito a um conjunto de “informações” que o empregado foi recolhendo acerca do objecto da atitude (empresa, função, tarefa). Assumem particular importância nesta componente a informação que vai recebendo, as expectativas que vai desenvolvendo, as crenças que vai cimentando: quanto mais positivas forem as variáveis desta componente mais positiva tenderá a ser a atitude do empregado.

A segunda componente é a Afectiva-emocional que diz respeito ao estado emocional que é gerado na presença do objecto da atitude. A vivência no interior da empresa, no desempenho da função ou tarefas com contextos similares, e a carga emocional associada a essa experiência são elementos que suportam esta componente. Quanto mais positiva for a componente emocional mais positiva tenderá a ser a atitude do empregado.

Da interligação da componente Cognitiva com a componente Afectiva-emocional resulta a terceira componente a Comportamental, ou seja, a predisposição para ter um determinado comportamento. Da interligação entre o que o empregado “pensa”(cognitivo) e sente (afectivo-emocional) resulta um pré-disposição para ter um determinado comportamento.

Assim, quanto mais negativas, no ponto de vista do empregado, forem as informações que sustentam o seu processo cognitivo e quanto mais negativas forem as suas vivências na organização mais negativa tenderá a ser a sua atitude e, conseqüentemente o seu comportamento, ou seja, menos disponível está para contribuir para a satisfação do Cliente Externo.

Pelo contrário, uma gestão de pessoas que leve em consideração estes elementos do processo psicológico do Cliente Interno, pauta-se por desenvolver acções de comunicação e informação de forma a estruturar um mapa cognitivo positivo relativamente à empresa, função ou tarefa, bem como em incentivar o mais possível experiências positivas, potencializando o envolvimento, a gestão pelo exemplo e o respeito pela unicidade emocional de cada indivíduo.

Uma atitude positiva do Cliente Externo face ao produto/serviço ou marca consegue-se mais facilmente com uma atitude positiva face à empresa, função ou tarefa por parte dos Clientes Internos.

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