

O EMPREGADO: UM HOMEM BICÉFALO

Na nossa última coluna, procurámos alertar para a necessidade de entender o empregado como Cliente Interno, sendo esta uma via para Atrair, Reter e Desenvolver as pessoas nas empresas.

Em síntese, esta abordagem pressupõe: A transposição do primado do Cliente para o Interior da Organização (o empregado é um Cliente Interno); O empregado do século XXI mantém-se fiel aos seus objectivos pessoais e profissionais procurando empregadores que respondam às suas expectativas (as empresas fornecem uma política de Gestão de Recursos Humanos mais ou menos apelativa); Se a Gestão das Pessoas não agrada ao empregado ele tenderá a procurar outro fornecedor de trabalho (esta é uma realidade tanto mais premente quanto maior for o potencial do quadro e o seu valor profissional).

Os pressupostos apresentados inserem-se num modelo de gestão de Recursos Humanos denominado Marketing Interno e visa, sumariamente, conciliar os objectivos de negócio com os objectivos dos empregados respeitando a sua especificidade individual, as novas exigências do contexto de trabalho, bem como, adaptar a gestão das pessoas ao actual quadro das relações de trabalho no interior das empresas.

A premissa do quadro da empresa como Cliente Interno leva-nos à necessidade de conhecer e respeitar o mais profundamente possível “os mecanismos” que regem o seu comportamento. Através do conhecimento dos processos neuropsicológicos e psicossociológicos do indivíduo nas organizações torna-se mais eficaz a sua gestão no sentido de, simultaneamente, responder aos objectivos de negócio e dos Recursos Humanos. Por outras palavras, tal como no Marketing (externo), é necessário compreender os processos que estão na base do comportamento do Cliente consumidor, para mais facilmente se empreender medidas de actuação no mercado que respondam às suas expectativas e, de preferência, as superem, também no interior da Organização (o mercado dos Clientes Internos) o respeito por estes processos básicos tem pertinência idêntica.

Todavia, se este raciocínio parece em termos teóricos mais ou menos claro, na prática é claramente escamoteado.

No contexto empresarial actual, poucas empresas, com fortes departamentos de marketing ou não, lançam produtos ou acções no mercado que em consciência saibam que o seu Cliente consumidor irá ficar insatisfeito ou reagir negativamente. Fazem-se estudos de mercado, reuniões de trabalho, reflexões individuais ou em grupo para que as medidas a empreender no mercado resultem num comportamento Cliente consumidor o mais adequado possível aos objectivos do negócio. Com maior ou menor rigor, com base na sensibilidade ou na intuição, ou com base em dados mais ou menos objectivos, a esta ponderação é dedicada a maior importância sendo considerada um acto de gestão indispensável ao sucesso de uma qualquer empresa. Uma adesão menos positiva do Cliente consumidor tem como consequência, com o nível de competitividade vigente, a procura de outras alternativas na concorrência.

O nível de complexidade do Homem contemporâneo leva portanto, as empresas a darem uma importância extrema aos processos que desencadeiam o comportamento do Cliente consumidor. A título de exemplo há duas/ três décadas atrás os vendedores praticamente impingiam os seus produtos aos Clientes. Estes, com níveis de instrução mais baixos, com pouca capacidade de argumentação e com poucas hipóteses de escolha, não resistiam a uma venda pressionante que quase os obrigava a comprar. Hoje, à excepção das empresas que detém monopólios, estas abordagens de vendas estão condenadas ao fracasso. Com um nível de escolaridade média bastante mais elevado, com muito mais acesso à informação, pessoal e socialmente mais exigente e com muito mais hipótese de escolha o Cliente é bastante mais activo no processo de compra. Uma pressão exagerada de um vendedor leva o Cliente a activar os seus mecanismos de defesa e a optar por uma das muitas outras alternativas à sua disposição. Actualmente a função de vendas é centrada no Cliente, nas suas necessidades, envolvendo-o e respeitando-o como sujeito psicológico.

No entanto, na gestão dos Clientes Internos existe um conjunto de acções de gestão de pessoas, que empresas com departamentos de Recursos Humanos ou não, desencadeiam e que se sabe em consciência que o Cliente Interno irá ficar insatisfeito ou reagir negativamente, fazendo tábua rasa das consequências deste acto.

Parece-nos absurdo pensar que o Homem consumidor tenha tido uma evolução tão grande que levou as empresas a estudá-lo e respeitar a sua complexidade e evolução e que na sua faceta de empregado essa especificidade já não exista.

Será que a maioria da população consumidora ou prescritora do consumo não é a população activa? O Homem não é o mesmo? Os resultados da sua evolução e exigência no que diz respeito aos processos cerebrais, psicológicos e sociais que se desenvolvem alteram-se assim tão radicalmente quando este se transforma em empregado?

Acreditamos que não. O contexto de trocas no interior da empresa é efectivamente diferente mas os processos de funcionamento básicos são idênticos, salvaguardando as diferenças das variáveis intervenientes e o objecto do processo.

A compreensão do comportamento do consumidor de um produto ou serviço tem por objectivo, entre outros, levá-lo a comprar e a sentir-se satisfeito com o produto que adquiriu. Na compreensão do comportamento do Cliente Interno o objectivo é mantê-lo envolvido no projecto empresarial de forma a maximizar a sua produtividade e bem-estar.

No passado, com uma relação de trabalho onde predominava o emprego para a vida e a importância do trabalho físico, um acto de gestão menos adequado tinha como consequência a insatisfação dos empregados enquanto que a tendencial baixa de produtividade era colmatada por uma maior supervisão e exigência autoritária. No contexto actual com um nível médio de instrução muito mais elevado, com uma maior sensibilidade para o seu bem-estar e um trabalho cada vez mais intelectual, manter pessoas desmotivadas nas empresas é, cada vez, mais sinónimo de diminuição da

produtividade e presságio de elevada rotação de pessoal a curto ou médio prazo. Isto não só pela dificuldade de exigir e supervisionar uma força de produção mais intelectual do que física, em que os critérios de Qualidade são indispensáveis, mas também porque sendo a lealdade do trabalhador em primeiro lugar para consigo próprio, sendo desrespeitado, procurará outras alternativas.

É portanto indispensável respeitar os processos de comportamento do homem como Cliente Interno. Um empregado tem uma atitude mais ou menos positiva face à sua empresa, ao seu trabalho ou tarefa que desempenha. Está mais ou menos motivado de acordo com os processos internos que nele se desenvolvem. A forma como percebe a realidade empresarial onde está inserido sustenta-se em mecanismos psicológicos mais ou menos padronizados. O seu comportamento nas organizações é portanto facilmente compreendido e até previsível. Querer esquecer esta realidade é uma miopia na gestão empresarial actual. É como se tivéssemos um Homem bicéfalo que, enquanto consumidor, tem uma cabeça com um cérebro sensível e evoluído, com motivações específicas e que é indispensável respeitar e que, enquanto empregado, tem um outro que parou no tempo e que só se respeita e compreende “quando e da forma que dá jeito”, normalmente para justificar os erros de Gestão de Recursos Humanos.

Paulo Balreira Guerra

*Partner da **forcerebrus***

paulo.b.guerra@forcerebrus.com