

## **“Employee Experience”**

Milhões de Euros são gastos, ano após ano, para fortalecer a ligação das marcas aos seus clientes. Isto acontece porque há muito tempo que os Diretores de Marketing sabem que clientes satisfeitos compram mais, recomendam mais, são mais rentáveis e são mais leais. Os Marketeers também concluíram há muito que apresentar bons produtos e serviços com qualidade elevada, praticar preços justos e investir em comunicação é muito importante, mas não basta! Constataram que podem reter clientes com um bom preço ou uma boa promoção, mas para os tornar leais têm de os “deliciar”, isto é, têm de criar experiências que os surpreendam (wow), excedam as suas melhores expectativas, indiciem um compromisso continuado e, acima de tudo, criem uma ligação emocional forte ao produto / serviço e, por arrasto, à empresa.

Customer Experience (CX) consiste na perceção (consciente e / ou subconsciente) do cliente sobre um produto ou serviço após uma interação (sob diversas formas) com a Empresa (momentos de verdade). O CX não é um ato isolado e desgarrado. Para ser eficaz tem que assentar numa estratégia de longo prazo que percorre todos os departamentos da Empresa e que visa o sucesso através duma fortíssima orientação para o Cliente, estabelecendo uma relação de lealdade entre ele e a Empresa.

Cada vez mais, esta relação inicia-se numa plataforma tecnológica cuja agradabilidade, “intuitividade” e eficácia desempenham um papel fundamental. Contudo, todos os estudos indiciam que a força do vínculo é, essencialmente, determinada pela emoção criada na relação individual com os representantes do fornecedor. O “delight” dum cliente é, por definição, pessoal, surpreendente e espontâneo, dependendo, por isso e em ultima instância, do profissionalismo e empenho de quem contacta com ele. Daí a importância das pessoas.

Employee Experience (EX), por sua vez, é a soma das várias perceções com que um colaborador fica após as suas diversas interações com a organização em que trabalha (chefias, colegas, clientes, tecnologias, ambiente, etc.) e que, influenciando as suas atitudes (propensões), determinam os seus comportamentos.

O EX Management assenta na ideia que é através da criação de experiências positivas para os colaboradores que se conseguem criar experiências positivas para os Clientes. Assim o EX Management defende a primazia duma abordagem interna, ie, que se deve dar prioridade aos “clientes internos” por serem estes que influenciam as decisões dos “clientes externos”.

Estas interações vão dum primeiro contacto com a organização, até depois da cessação do vínculo contratual e todas são, em geral, importantes. Contudo, algumas delas são particularmente decisivas, chamando-se por isso, “momentos da verdade”. Na fase de atração e recrutamento, são decisivos aspetos como a tecnologia usada (facilidade de uso, informação disponibilizada, rapidez, entre outras), e também a forma como decorrem as diversas fases do processo de recrutamento (simpatia, a consideração, profissionalismo, etc.). No período de acolhimento e integração contam muito aspetos como a afabilidade da receção pelo chefe e colegas, as instalações, o ambiente e a informação a que se tem acesso. Na fase do

*José Bancaleiro*

desenvolvimento são especialmente determinantes as interações com o chefe e outros responsáveis da empresa, as oportunidades criadas, a aprendizagem e na base de tudo isto a cultura da organização. A “separação” é também um momento marcante. Aspectos como o respeito com que as pessoas são tratadas (na costa dos outros vemos as nossas), a justiça, o apoio que é dado e até o investimento que é feito em manter o contacto com quem sai. As boas empresas aprenderam com as universidades a importância dos “alumni” como embaixadores da marca.

Do que foi referido, percebe-se que o EX passa, essencialmente, por intervir em áreas como os ambientes físico e tecnológico (aspectos muito valorizados pelas gerações mais novas) e, em termos gerais, na cultura organizacional, a qual deverá contribuir fortemente para o reforço da ligação emocional das pessoas à empresa. Quando pensado em termos individuais, alguns fatores que podem influenciar positivamente a EX são uma função com significado, uma liderança confiável e apoiante, boa comunicação, boas oportunidades de desenvolvimento e ainda bom ambiente de trabalho e espírito de entreajuda.

O tema do Employee Experience é bastante recente e ainda está a fazer o seu caminho, sendo por isso tratado de forma muito conceptual e pouco agregada. Como profissional de RH e em termos práticos, sugiro a quem quiser percorrer este itinerário que comece por investir numa cultura orientada para o EX, dê sinais claros deste investimento criando uma Área / Responsável de EX e trabalhando em parceria com ele. Em simultâneo, proponho que mapeie e estude os “momentos de verdade” e que adapte os processos de forma que estes momentos se convertam em experiências positivas. Adicionalmente, forme os seus líderes e prepare as equipas e construa formas de incentivar e criar modelos que reforcem e propaguem este tipo de cultura. Por ultimo, não esqueça de ter em conta o forte impacto que o ambiente físico e as tecnologias neste campo.

Votos duma boa experiência!

Sintra, 24 de Setembro de 2017

*José Bancaleiro*

*Managing Partner*

*Stanton Chase International – Your Leadership Partner*