



## ESPECIAL RH

# Novas preocupações ou novo sentido para preocupações antigas?

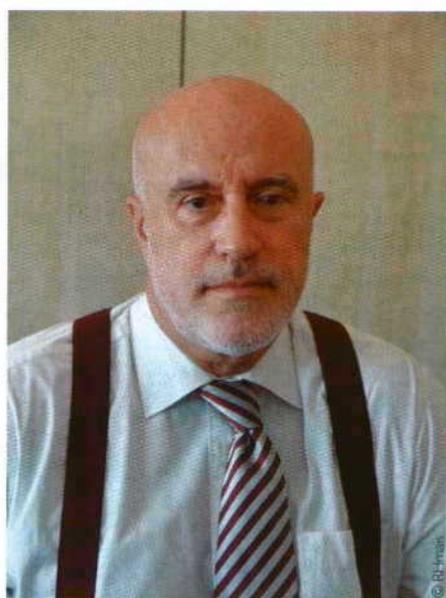
por: **João Nunes Borges**, Diretor coordenador de gestão *contact centers*, RHmais

**N**uma primeira leitura, podemos ser levados à conclusão simplista de que a crise e as novas tendências do consumidor (mais exigências, mais informação, menor fidelização e gostos mais diferenciados) poderão exigir uma maior eficácia que seria respondida a partir da inovação tecnológica. Esta leitura está absolutamente... certa! Constitui mesmo um princípio inalienável que as empresas devem considerar na construção do seu planeamento estratégico e operacional.

Mas algo disto é novo? Analisemos um pouco mais em detalhe.

Novas tendências? O consumidor mais exigente, mais informado, menos fiel e mais “segmentado” é um fenómeno já com muitos anos, senão mesmo décadas. O estudo do consumidor e dos mercados tem vindo a ser referenciado como indispensável, pelo menos desde os tempos da primeira edição do livro do senhor Philip Kotler (*Marketing Management*). O livro tem 46 anos e o mestre 81! Então e as redes sociais? Sim, mas elas apenas servem para acelerar a informação, a exigência e o conhecimento a que os consumidores têm acesso. Não há nenhum novo paradigma que difira substancialmente dos que Kotler enunciou na já pré-histórica década de 1960.

Inovação tecnológica? Obviamente que sim. É, no entanto, nossa convicção que, a partir de certo momento, estamos perante inovações marginais que contribuem para melhorias marginais nos tempos de atendimento ou na recolha de informação que permitiria segmentações mais finas de mercado. O atendimento automático mecanizado baseado em sofisticados IVR's não tem conseguido - e, em nossa opinião, não será tão cedo que o virá a conseguir - substituir um atendimento personalizado



**O consumidor mais exigente, mais informado, menos fiel e mais “segmentado” é um fenómeno já com muitos anos, senão mesmo décadas**

fornecido por assistentes treinados e motivados.

Crise? Já ouvimos falar de crise há muitos e longos anos, se não mesmo há décadas. Esta é já a terceira vez (1977, 1983 e 2011), apenas no recente passado democrático, que recorremos, de forma substantiva, à ajuda internacional. Isto para já não falar nos célebres PEDIP's e QREN's que, no intervalo, têm servido para desenvolver, mas também para “mascarar”, algumas insuficiências do aparelho económico nacional.

Parece que descobrimos agora estes temas, mas isso não é verdade! Eles são antigos e, de há muito, que estão na primeira linha das preocupações da gestão nacional e interna-

cional. Basta lembrar grandes movimentos de gestão, tais como: *'Just in Time'*, *'Re-engineering'*, Qualidade Total, *Marketing* com as suas 'n' variantes (*Marketing Societal*, *X Marketing*, *Marketing de Guerra*, *'Database Marketing'*, *Marketing One to One*, etc.), Planeamento Estratégico, *'Balanced Scorecard'* ou *'Lean Organization'*, para recordarmos que aqueles temas não são novos e acabam por estar associados a um conceito base que é o da construção de VALOR.

E aqui sim, finalmente, surge a novidade. Este conceito de construção de VALOR - que durante todos aqueles anos esteve associado ao neo-liberalismo mais radical como forma de retribuir e motivar as escolhas feitas por acionistas e investidores - surge agora com uma nova preocupação complementar a esta. Uma preocupação social de contribuir para o combate ao flagelo atual de grandes, médias e pequenas economias: o desemprego! É nossa opinião que - sem colocar em causa o princípio da eficácia económica anteriormente referido -, as empresas têm de incorporar nas suas preocupações de gestão uma preocupação social e essa preocupação não passa só por donativos ou outras formas de intervenção social mas, principalmente, pela pesquisa de novas formas de aumento do emprego que contribuam para a melhoria do serviço ao cliente, não provocando, porém, empolamentos económicos na fatura da prestação.

Este é o grande desafio: como criar ou manter emprego e, em simultâneo, ganhar competitividade! Este é o terreno onde a inovação, não apenas tecnológica, tem de fazer incidir o seu foco. Este é o terreno onde as novas estratégias se têm de centrar de forma a podermos dar, em conjunto, uma nova resposta da gestão/ economia às correntes preocupações da sociedade. —P