



## “Os colaboradores tornam-se naturalmente os melhores embaixadores da marca”

A coerência entre o discurso das empresas e a experiência real dos colaboradores continua a ser um dos principais desafios na gestão de pessoas, com impacto direto na produtividade, retenção de talento e qualidade do serviço ao cliente. Em entrevista ao Hipersuper, Maria Bandeira da Palma, senior manager people & culture consulting da Cegoc, explica como falhas de comunicação, liderança e cultura organizacional contribuem para este desalinhamento e sublinha que, no retalho, onde a experiência do cliente depende diretamente das equipas de loja, este fator pode ser determinante para a competitividade das empresas.

**P**orque é que tantas empresas continuam a ter um desalinhamento entre o discurso interno e a experiência real dos colaboradores? Estamos perante um problema de comunicação, de liderança ou de modelo de gestão?

Na prática, é uma combinação destes três fatores, mas inúmeras vezes começa por um problema de comunicação organizacional. Muitas empresas acreditam que comunicam de forma clara e consistente, mas a realidade é que essa comunicação nem sempre chega às pessoas ou não é percebida como relevante no dia a dia.

No entanto, o verdadeiro desafio vai além da comunicação. É um desafio de coerência entre o que se diz e aquilo que realmente é feito, o clássico walk the talk. As organizações comunicam muitas vezes bem aquilo que gostariam de ser, mas a experiência real das pessoas é definida pelas decisões do dia a dia, como se gerem as equipas, como se definem prioridades, como se reconhece o trabalho ou lida com momentos de pressão. Quando a comunicação não é clara, a cultura não é gerida de forma consistente ou as lideranças não traduzem a estratégia em comportamentos concretos, cria-se facilmente um desalinhamento entre o discurso institucional e a experiência real das pessoas. Por isso, mais do que um problema isolado, estamos muitas vezes perante um desafio de coerência, pelo que é imperativo alinhar comunicação, cultura e liderança, para que aquilo que a organização diz seja realmente diariamente vivido pelas pessoas.

**Que impacto concreto esse desalinhamento tem nos resultados do negócio?**

O impacto é bastante direto, a começar, desde logo, pelo nível de envolvimento das pessoas. Os colaboradores tendem a sentir-se mais envolvidos quando se identificam com a cultura e identidade da organização. Quando aquilo que a empresa comunica não corresponde à experiência real de trabalho, essa identificação enfraquece. A consequência pode ser uma diminuição do envolvimento, menor disponibilidade para o es-

forço adicional e, em muitos casos, um aumento da intenção de saída. Cada vez mais, as pessoas procuram trabalhar em locais com os quais se identifiquem, não apenas ao nível do trabalho que desenvolvem, mas também ao nível dos valores e da forma como as pessoas são tratadas. Quando essa coerência existe, as equipas tendem a estar mais comprometidas e alinhadas com os objetivos da organização. Quando não existe, o impacto acaba por refletir-se na produtividade, na retenção de talento e, inevitavelmente, na qualidade da experiência entregue aos seus clientes.

**No retalho, onde a experiência do cliente depende fortemente das equipas de loja, este desalinhamento é ainda mais crítico? Porquê?**

No retalho, o impacto é ainda mais visível porque a experiência do cliente é mediada diretamente pelas pessoas que estão na linha da frente. Quando os colaboradores não se sentem valorizados ou percebem incoerência entre o discurso da organização e aquilo que vivem no dia a dia, essa frustração acaba por refletir-se rapidamente na interação com o cliente. A forma como as equipas recebem, aconselham ou acompanham o cliente é profundamente influenciada pela experiência que têm enquanto colaboradores. Num ambiente altamente competitivo, onde muitas vezes os produtos e preços são semelhantes, a verdadeira diferenciação está na qualidade da experiência de serviço. Por isso, a forma como as entidades cuidam da experiência das suas equipas tem um impacto direto na experiência do cliente e, consequentemente, nos resultados do negócio. No retalho, mais do que em muitos outros setores, a coerência organizacional não é apenas uma questão de cultura interna, é também um fator crítico de competitividade.

**Qual é o papel real da liderança intermédia na construção (ou destruição) da coerência organizacional?**

A liderança intermédia é o verdadeiro tradutor da estratégia no dia a dia. É neste nível que o discurso

corporativo se transforma (ou não) em práticas concretas. São estes líderes que tornam tangível a cultura através dos seus comportamentos, da forma como dão feedback, gerem o trabalho, lidam com momentos de pressão ou reconhecem o contributo das pessoas.

Por isso, têm também um papel determinante na retenção e no bem-estar das equipas. Para muitos colaboradores, a experiência da organização acaba por se confundir com a experiência que têm com o seu líder direto.

Ao mesmo tempo, as lideranças intermédias são os principais mensageiros da empresa. Cabe-lhes explicar decisões, contextualizar mudanças e garantir que a estratégia faz sentido para as equipas. Para isso, é essencial que estejam bem alinhadas com a cultura e devidamente capacitadas para exercer esse papel.

Quando não acontece, a estratégia perde consistência. Quando acontece, a liderança intermédia torna-se um dos fatores mais fortes de credibilidade, confiança e coesão dentro da organização. As empresas prometem cada vez mais “propósito” e “bem-estar”. Como evitar que isso se transforme em marketing interno vazio? A única forma de evitá-lo é garantir coerência entre aquilo que é comunicado e aquilo que as pessoas vivem no dia a dia.

O propósito não se constrói apenas em campanhas de comunicação; constrói-se nas decisões quotidianas, na forma como se gerem as equipas, organizam horários, como se reconhece o contributo das pessoas ou se lida com momentos de maior pressão.

O mesmo acontece com o bem-estar. Quando as pessoas percebem que as políticas existem apenas no papel, a confiança diminui rapidamente. Quando essas práticas são reais e consistentes, o impacto no envolvimento é imediato. Também por isso, assiste-se a uma importância crescente do equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, que tem um impacto direto no bem-estar e no envolvimento dos colaboradores. Políticas que respeitam o tempo das pessoas, a organização do

trabalho e a previsibilidade de horários tomam-se hoje fatores determinantes na forma como os colaboradores avaliam a sua experiência de trabalho. No fundo, passa por humanizar e olhar para as pessoas como indivíduos, não apenas como números. Reconhecer necessidades, expectativas e limites não reduz a exigência, pelo contrário, cria contextos onde as pessoas conseguem dar o seu melhor contributo e sentir que fazem parte de algo com significado.

**A tecnologia pode ajudar a tornar a Employee Experience mais consistente ou agravar o problema?**

Pode fazer as duas coisas.

A tecnologia pode ajudar muito na comunicação, na escuta e na gestão da experiência do colaborador. Ferramentas digitais permitem recolher feedback em tempo real, melhorar o acesso à informação e tornar alguns processos mais transparentes e consistentes.

No entanto, também pode amplificar incoerências, se for utilizada apenas como ferramenta de controlo ou se não estiver integrada numa visão mais ampla de gestão de pessoas.

Desenvolvemos em parceria com o ISCTE Executive Education o People Engagement Survey, e entre os temas explorados é possível aferir a forma como as organizações gerem a automação e a inteligência artificial tem impacto direto na experiência dos colaboradores. Quando as empresas investem no desenvolvimento de competências digitais e explicam claramente o papel da tecnologia, os colaboradores tendem a desenvolver atitudes mais positivas face à automação e apresentam níveis mais elevados de envolvimento. Pelo contrário, quando a tecnologia é percebida como uma ameaça, aumenta a intenção de saída e diminui a disponibilidade para o esforço adicional.

No fundo, a tecnologia não substitui a cultura organizacional. Pode reforçá-la ou expor as suas fragilidades. O que faz a diferença é a forma como as entidades acompanham a transformação tecnológica com formação, comunicação clara e liderança próxima.

**Até que ponto o colaborador é hoje um verdadeiro embaixador da marca?**

Cada vez mais. Num contexto em que as pessoas partilham experiências profissionais nas redes sociais e em plataformas de employer branding, a perceção interna influencia diretamente a reputação externa das organizações.

Os colaboradores são hoje um dos principais canais de comunicação da marca, para o bem e para o mal. Indicadores, como o eNPS (Employee Net Promoter Score), ajudam as estruturas a monitorizar até que ponto os colaboradores recomendariam a empresa como lugar para trabalhar. Até por isso, funcionam como um bom termómetro sua relação com as pessoas que a constituem.



**Maria Bandeira da Palma,**  
Senior manager people & culture consulting da Cegoc

Ao mesmo tempo, é importante reconhecer que as expectativas dos colaboradores são hoje mais elevadas e mais exigentes. As pessoas avaliam cada vez mais a coerência entre aquilo que a organização promete e aquilo que realmente oferece em termos de experiência de trabalho, oportunidades de desenvolvimento, bem-estar e cultura. Quando essa coerência existe, os colaboradores tornam-se naturalmente os melhores embaixadores da marca. Quando não existe, a reputação externa pode ser rapidamente afetada.

**Onde devem apostar os CEOs e diretores de operações do retalho?**

Começaria por algo simples: ouvir as equipas que estão mais próximas do cliente. Muitas vezes, desenham-se políticas e estratégias

sem compreender totalmente a realidade operacional das lojas. Quando os líderes escutam verdadeiramente as equipas, conseguem identificar rapidamente onde existem incoerências entre o discurso e a prática.

Essa escuta deve ser intencional e estruturada. Ferramentas, como estudos de clima organizacional, engagement e diagnósticos de cultura, permitem perceber de forma mais clara como as pessoas vivem o seu local de trabalho, quais são os pontos críticos da experiência laboral e onde é necessário atuar.

Quando as organizações têm a coragem de ouvir a resposta e agir sobre ela, dão um passo decisivo para construir equipas mais envolvidas e, consequentemente, alcançar resultados mais consistentes. **H**