

Excelência em serviço como desafio estratégico.

Começamos a análise dos 18 desafios dos tempos atuais no encontro virtual mensal passado. Ontem no webinar da Rede trabalhamos o quarto desafio: a qualidade dos serviços (que em todas as atividades – no setor privado e público – precisa melhorar muito). Assista à gravação do webinar de ontem clicando no box do conjunto mensal. Conforme mencionado no webinar, ficamos de enviar, para todos os membros da Rede, o prefácio que escrevi para o livro “Cultura da Excelência em Serviço” do Ron Kaufman, o “papa” do campo de “customer experience” e excelência em serviço (que a Amana-Key estará trazendo ao Brasil no próximo dia 1/12/23). Na próxima semana, postaremos na reflexão semanal da Rede APG conteúdos relevantes do livro do Kaufman. Aguardem.

CULTURA DA EXCELÊNCIA EM SERVIÇO

RON KAUFMAN

PREFÁCIO

Por Oscar Motomura

Nesta importante obra, Kaufman faz com que o serviço saia de uma tarefa marginal, meramente complementar, para o centro da estratégia de toda organização e de todo o ser humano. É essa jornada de transformação cultural na postura de servir que é descrita neste livro.

Kaufman chegou, por caminhos repletos de acasos – como acontece na vida de todos nós - à posição de principal nome do mundo no campo da cultura do servir em organizações empresariais, governamentais, do terceiro setor e até mesmo nas relações interpessoais na família e nas comunidades.

Kaufman é mais um exemplo do que acontece quando as pessoas têm paixão pelo que fazem e são ousadas a ponto de buscar “viabilizar o impossível” na atividade à qual decidem se dedicar. Apaixonou-se pela prática do “frisbee” no início de sua vida e passou a disseminá-la mundo a fora, literalmente. Começou nos Estados Unidos e rapidamente expandiu suas atividades na Europa e em outros continentes. Organizava torneios, criava campeonatos, buscava patrocinadores.

Percebeu que estava contribuindo muito mais do que imaginava ao incentivar as pessoas a praticarem atividades que lhes dava intenso prazer. Prazer tão grande quanto ele tinha ao organizar esses eventos. E o mesmo acontecia com seus parceiros, os patrocinadores, que se esmeravam em fazer tudo da melhor forma possível para assegurar que as pessoas estivessem felizes o tempo todo nesses eventos que estavam ajudando a viabilizar.

Os grandes torneios de *frisbee* eram novidade, algo inédito, desconhecido até então. Para mobilizar todas as pessoas envolvidas nesses eventos e assegurar que tudo transcorresse com excelência era necessário garantir que todas elas participassem de todas as etapas - do planejamento à execução das atividades-fim. Participação com ideias, competências e a capacidade de inovar em cada novo torneio.

Muito cedo Kaufman descobriu que participação gera comprometimento, alto engajamento e senso de realização. Descobriu também que a participação de todos gerava senso de companheirismo e altruísmo. Viu também, na prática, a sensação de felicidade diretamente ligada à capacidade de prover a felicidade a outros.

A partir destas constatações, Kaufman foi descobrindo aos poucos que a postura de servir estava mais inerente à natureza das pessoas do que imaginava. Que era no ato de servir que o melhor das pessoas se revelava muito fortemente e onde elas encontram seu propósito maior.

A partir daí, Kaufman começou a fazer indagações sobre os paradoxos que começou a perceber no dia a dia da sociedade e das organizações. Por que as organizações não estavam investindo mais e mais no desenvolvimento da postura de excelência em serviço junto a suas equipes? Por que não buscavam criar um ambiente em que todos se sintam felizes por estarem buscando tornar os outros felizes: os colegas de trabalho, os clientes, os fornecedores, os investidores, as comunidades, a sociedade como um todo e, com isso, assegurar o melhor resultado para todos, inclusive para os acionistas?

A partir dessas indagações, Kaufman constatou que o grande desafio estaria no “modelo mental” das pessoas, na cultura das pessoas e das organizações. Viu que “serviço” vem do latim *servitius*, que é traduzido por servidão, escravidão. Servir aos outros frequentemente estaria na cabeça de pessoas como algo conectado a “atitude servil”, de baixar a cabeça, aceitar sem questionar as demandas dos outros. Nesse sentido, o motto “o cliente sempre tem razão” pareceu a Kaufman uma premissa que retrata a postura de servidão. Clientes podem não estar com a razão... Aceitar o errado poderia não ajudar ninguém, inclusive os clientes. E isso não seria um serviço com excelência... A partir daí, Kaufman começou a desafiar mitos.

A mudança de modelo mental pode começar com a divulgação de exemplos muito bem-sucedidos de excelência em servir que desafiam esses mitos. O livro de Kaufman é repleto desses exemplos.

Exemplos que são referenciais pode ajudar no desenvolvimento de inovações contínuas. É a ideia de benchmarking. Mas não restrito tão somente a referenciais que existem no ramo em que atuam. É o que na Amana-Key chamamos de “benchmarking cruzado”. Kaufman cita o caso de aeroportos que descobrem inovações em hospitais, theme parks e outros lugares que nada tem a ver com aeroportos. E assim por diante.

Para aproveitar plenamente o conteúdo deste livro e os exemplos que Kaufman traz é preciso estar de mente aberta. Mas isso também não basta. É preciso empregar plenamente a capacidade de fazer abstrações. A capacidade de ver algo até simples do dia a dia e produzir uma ideia que nada tem a ver com o que vivenciou. É ouvir a pergunta que o filho pequeno fez e ter uma ideia de inovação que revoluciona a empresa... Mas se formos puxando o fio, há algo anterior à capacidade de fazer abstrações. É a capacidade de observação do que acontece ao redor. Observação que exige presença. Presença que faz observar que o filho quer fazer uma pergunta. Presença que faz ouvir efetivamente a pergunta do filho. Com genuíno interesse. E por aí vai...

São exemplos em que fica patente a importância da presença e alto envolvimento de todos os colaboradores de todas as áreas e de todos os níveis para se criar organizações que oferecem excelência em serviço. Mas serviço a quem, para quem? Obviamente pessoas. Outros seres humanos. Seres vivos. E não “peças de uma máquina” ...

Mas para viabilizar isso que parece óbvio é preciso sair da visão da organização que é considerada uma máquina para o entendimento de que ela é um organismo vivo. Parece também óbvio? Pelo que se vê na prática e o baixo nível de qualidade de

serviço que se vê na “realidade real” não é nada óbvio... O que vemos em grande número de organizações é que ainda hoje operam na premissa de que a organização é uma máquina. Vemos claramente isso em organizações hierárquicas de comando e controle em contraposição àquelas com uma cultura mais “biológica”. A questão chave aqui, no contexto em que Kaufman analisa no livro, seria: em qual das culturas (no “mecânico” ou no “biológico”) se torna possível gerar excelência em serviço, no padrão que todo ser humano deseja? Em qual delas simplesmente não há condições para que esse padrão aconteça, mesmo que haja muito controles, muitas regras e cobrança/supervisão cerradas?

Um alerta de Ron Kaufman no livro está presente também em todos os programas da Amana-Key: eliminar o *gap* entre ideia e ação. Não ficar apenas nas leituras e conversas sobre o tema. Não se perder num planejamento infinito. A importância do testar imediatamente as ideias que surgem para poder aperfeiçoá-las assim que os resultados aparecerem, numa espiral evolutiva permanente.

Antes de começar a ler, sugiro que você faça este exercício proposto pelo Kaufman:

Imagine um mundo no qual todo mundo encoraja e é encorajado. Imagine um mundo no qual a intenção das pessoas não é somente a de resolver problemas, mas também elevar o espírito e inspirar os outros. Imagine um mundo no qual as pessoas medem seus sucessos pelas respostas que recebem, não pelas ações que realizam. Imagine um ambiente de trabalho no qual as tarefas e os projetos não são considerados completos até que alguém tenha sido surpreendido e encantado. Imagine um mundo no qual as pessoas estão comprometidas em inspirar outros com excelência em serviços porque realmente querem, não porque alguém lhes pede, manda ou paga por isso. Finalmente, imagine uma organização – a sua organização – verdadeiramente inspirada, em que cada pessoa está totalmente engajada, encorajando as demais, melhorando as experiências dos clientes, tornando a empresa mais bem-sucedida e contribuindo para a comunidade em que está inserida.

Este livro pode ser uma referência extraordinária para quem deseja disseminar a postura de servir em todos os ambientes em que atua, em todas as relações humanas. Kaufman é um mestre no que chamamos de “como do como” (muitas pessoas vão até o “o quê”, mas não conseguem visualizar o “como” que efetivamente faz acontecer). A descrição detalhada do passo a passo do processo de criação de uma cultura de excelência que Kaufman traz em seu livro parece inesgotável. Convido você a implementar as ideias (os insights) que for tendo durante a leitura do livro à medida que elas forem emergindo. E envolver o maior número possível de pessoas do seu entorno para esta jornada de resgate da essência do ser humano – a de estar a serviço de todas as formas de vida ao nosso redor.

(Oscar Motomura, fundador e CEO do Grupo Amana-Key, organização especializada em inovações de raiz em gestão, estratégia e liderança. Motomura é também o criador e coordenador do APG – Programa de Gestão Avançada da Amana-Key. www.amana-key.com.br)