

Excelência em Serviços e Transferência de Conhecimento

Apresenta o valor de ser líder em mercados cada vez mais competitivos, mostrando que tal posição, principalmente no setor de serviços, só pode ser alcançada através da busca constante pela excelência. Para isto, define o conceito de excelência e discute porque é tão difícil atingi-la. É neste contexto, que a transferência de conhecimento torna-se fator fundamental para atingir tal ambição.

David Kato, Felipe Fioravante, Paulo Floriano, Rafael Fraga, Wagner Cassimiro e José Cláudio Terra

Por que ser excelente?

No mundo em que vivemos, cada vez se ganha mais por ser o melhor. Esta constatação, que deu origem ao conceito Winner-takes-All (o vencedor leva tudo), por muito tempo foi associado particularmente às indústrias de mídia, entretenimento e esportes. De fato, tais mercados ainda são os exemplos mais visíveis deste fenômeno.

Os salários e as recompensas para quem esta no topo destas indústrias crescem exponencialmente a cada ano. Não faltam exemplos - Michael Schumacher, o maior campeão da história da fórmula 1 tem um salário de 42 milhões dólares, ganhando cerca de 60% a mais do que o segundo mais bem pago no mesmo esporte. Shaquille O'Neal, considerado um dos melhores pivôs da história do basquete, em recente contrato, passou a ser o mais bem pago jogador da NBA, com um contrato cerca de 50% maior que o segundo lugar.

Claramente, essas indústrias são e serão, por muito tempo, o melhor exemplo deste efeito. Mas como os economistas Frank e Cook apontaram no renomado livro "Winner-Take-

All Society", tal constatação está longe de se restringir a apenas a estas indústrias – esta estrutura de recompensas permeia muitos outros setores da economia.

Assim, a busca pelo topo torna-se cada vez mais importante para os indivíduos e empresas em todos os setores. Ser apenas bom não é suficiente, o ganho está em ser excepcional. Assim, a busca contínua pela excelência é o único caminho para chegar ao topo.

O mundo dos serviços: onde ser excelente é imprescindível

Nas últimas décadas, é notável o crescimento exponencial da participação do setor de serviços na economia. Este fenômeno, mais visível nos países desenvolvidos, é percebido também aqui no Brasil em seus centros econômicos mais dinâmicos. Como indício deste crescimento, o setor já é o maior empregador na cidade de São Paulo, principal pólo industrial do Brasil. O setor também é responsável por cerca de 50% de todas as vagas do mercado de trabalho neste Estado.

Além do aumento da importância do setor de serviços na economia, outro fenômeno particularmente interessante está acontecendo. Cada vez se torna mais difícil separar o bem material do serviço que o compõe, mesmo em empresas industriais dos setores mais tradicionais. Cada produto traz em si um agregado de serviços que podem ser desde um simples atendimento ao consumidor até uma complexa rede de logística para entregar o produto no menor tempo possível. O fato é que os serviços embutidos em qualquer tipo de produto contribuem de forma cada vez mais significativa para o sucesso que eles alcançam.

Ao contrário dos bens, os serviços em sua essência estão sujeitos à experimentação, ou seja, não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. São, por definição, intangíveis. As empresas prestadoras do serviço, por mais que possuam um produto de qualidade superior, enfrentam grandes dificuldades em transmitir com credibilidade essas informações aos compradores. As alegações da empresa não poderão nunca ser verificadas pelo consumidor antes da compra, ou seja, não existe garantia plena da qualidade do produto.

Por outro lado, quando empresas conseguem atingir um patamar de excelência reconhecido por seus consumidores, elas dificilmente serão superadas por seus concorrentes. Os fatores envolvidos no conceito de excelência são quase impossíveis de serem copiados, e conferem um nível de vantagem competitiva altamente sustentável.

A tarefa do prestador de serviços passa a ser gerar evidências, oferecer sinais ao mercado que tornem tangível o intangível. Este processo, extremamente difícil de ser construído, pode ser facilmente perdido ao menor passo em falso. A reputação torna-se o mais cuidadoso ativo a ser gerenciado pela

empresa. A excelência assim, ganha especial destaque – a busca pela perfeição torna-se a tônica.

Mas o que é ser excelente?

A busca pelo topo é lucrativa e permeia cada vez mais o pensamento da alta gestão das principais empresas em todo o mundo. Muitas conseguem atingi-lo, mas a permanência deste estado de liderança por muito tempo torna-se uma missão quase impossível. Por quê?

A compreensão deste fator passa, impreterivelmente, pelo entendimento do conceito de excelência. Ser o melhor basta para chegar ao topo, mas para permanecer por lá é necessário que você seja o sempre – a busca pela excelência torna-se o único caminho. É necessário assim, compreender que a excelência é uma jornada e não o destino final, uma busca constante pela perfeição, pela qualidade em todos os processos, atenção máxima a todos os detalhes.

Por que ser excelente é tão complicado?

Vamos parar para fazer uma brincadeira rápida. Faça uma lista com 20 empresas reconhecidas como excelentes. Provavelmente você não vai conseguir passar da décima. Esta brincadeira serve para mostrar um grande impasse enfrentado pelas empresas.

Dentro do cenário de perda de competitividade da indústria americana durante no final dos anos 80, o conceito de "excelência em negócios" tornou-se uma febre. Um dos marcos (e precursores) deste conceito foi o bestseller "In search for excellence" ("Vencendo a crise" na edição brasileira), um dos livros de gestão mais influentes de todos os tempos.

Quase todas as empresas abraçaram a idéia de excelência e qualidade, implementando Sistemas da Qualidade baseados nas normas ISO 9000. No entanto, passaram-se mais de duas décadas de esforços constantes das empresas em excelência e qualidade total e poucas empresas podem, hoje, ser consideradas excelentes.

Uma boa explicação para a dificuldade enfrentada alcançar (e manter) a excelência está relacionada à restrição dos valores relacionados a excelência, assim como grande parte dos valores de uma empresa, ao imaginário estratégico da alta direção, com pouca ou quase nenhuma relação com operações da empresa e com o dia-a-dia das pessoas.

A excelência, por essência, não está apenas diretamente ligada às estruturas e processos da companhia, mas também na disseminação de uma cultura e valores a todas as pessoas da organização. A excelência deve fazer parte do cotidiano, e não apenas ser colocadas em um quadro nos corredores da empresa.

Empresas bem sucedidas na transmissão do conceito de excelência adotam filosofias do tipo “walk the talk”, em que o discurso não é somente visível, como é praticado por todos. Um dos exemplos mais famosos deste tipo de postura é o de Ray Kroc, fundador do McDonald’s, que enquanto passava por um de seus restaurantes em Chicago, avistou que o lixo atrapalhava o fluxo do estacionamento. Ele, juntamente com o motorista e o gerente daquele restaurante, juntou todo o lixo contido no local. O Metrô de São Paulo, considerado um dos mais bem operados e limpos do mundo, adotou esta filosofia há bastante tempo: limpar sempre, tolerância nula ao lixo, ao grafite e a bagunça. O Metrô sabe que se deixar um pouquinho de lixo acumular, este montinho vai virar um montão de lixo muito rapidamente. Funcionários e usuários que se acostumam com um pouco de lixo podem se acostumar rapidamente a conviver com muito

deste. No mundo das fábricas, princípios semelhantes são encontrados nos Programa 5S, de origem japonesa.

Outro exemplo é o de Herb Kelleher (1996), CEO da Southwest Airlines, empresa pioneira no conceito low costs low fare (baixos custos, baixos preços). Ao determinar os fatores que fazem com que a empresa seja considerada um exemplo de excelência em suas atividades, ele afirmou “questionaram-me quem vem primeiro: os funcionários, os clientes ou os Stakeholders? Isto nunca foi um problema para mim. Os funcionários vêm primeiro. Se eles estão felizes, satisfeitos, dedicados, e com energia, eles vão realmente cuidar bem dos clientes. Quando os clientes estão felizes, eles voltam. E isto faz com que os Stakeholders fiquem felizes.” Empresas como estas conseguem que seus funcionários exibam competência, interesse, habilidade em resolver problemas, proatividade e boa vontade.

No setor de serviços, existe um outro agravante além do gap existente entre imaginário estratégico e a operação. A excelência exige um ténue equilíbrio entre processos e procedimentos, para garantir um padrão consistente em seu produto, e flexibilidade para lidar com inesperado, inovar e atender aos desejos dos clientes. E isto depende em grande parte dos funcionários de linha de frente, e da autonomia que estes funcionários possuem para realizar julgamentos de maneira rápida e tomar decisões. São eles que acabam por representar o conceito de excelência perante o cliente.

Por isso é imprescindível que empresas de serviços tenham uma preocupação especial em transmitir os valores da empresa relacionados a excelência para a linha de frente. Cabe a empresa criar em seus funcionários empatia por seus clientes, fazendo com que estes compreendam suas

necessidades, podendo assim oferecer um serviço que realmente os encante.

São elas que determinarão em grande parte se uma empresa é reconhecida como excelente, ou não.

Sofisticação na Transferência de Conhecimento

O que um restaurante, um banco de investimento, uma agência de publicidade e uma operação de metrô têm em comum? Todas estas empresas necessitam que seus clientes tenham experiências excelentes em seus serviços. Logicamente dependem também de uma série de conhecimentos, tecnologias e estratégias bem definidas, específicas e apropriadas.

Não estamos discutindo aqui onde estas empresas querem ou precisam chegar, mas sim uma parte importantíssima do como chegar lá. A qualidade do serviço e a busca da excelência, que se manifesta nos pequenos detalhes, é parte crítica do executar diariamente a estratégia. Podemos dizer, aliás, que é a parte mais difícil não é compreender, em grandes linhas, a estratégia de empresas líderes e mais admiradas. O duro é executar estratégias que dependem crescentemente de pessoas tomando decisões a todo instante em cada contato com o cliente, cada relatório elaborado ou cada peça de comunicação produzida. “The devil is in the details” (o demônio está nos detalhes) é uma expressão típica que resume em boa medida esta necessidade de inculcar nos colaboradores que cada mínimo detalhe faz diferença.

Mas de que maneira as empresas podem transmitir os valores relacionados à excelência aos seus colaboradores? A prática vem demonstrando que os treinamentos tradicionais são pouco – ou quase nada – eficazes neste sentido. Sabe-se que o paradigma tradicional de treinamento está

muito mais relacionado à transmissão de habilidades e conhecimentos técnicos, sendo pouco eficazes na transferência de conhecimentos tácitos e complexos. Isto acontece porque conhecimentos deste tipo não são facilmente assimilados na relação professor-aluno, principal método didático aplicado na grande maioria dos treinamentos. Dorothy Leonard e Walter Swap, no livro “Deep Smarts”, afirmam que fatores como valores, crenças e conhecimentos complexos não podem simplesmente ser transmitidos. Eles devem ser recriados dentro de um processo guiado de aprendizagem, para que o processo de mudança de modelos mentais seja plenamente aceito e compreendido, e não imposto como uma política da empresa.

Para que a excelência seja efetivamente colocada em prática por cada colaborador, o processo de transmissão de valores deve ser coberto por um constante caminho de negociação entre empresa e funcionário. Os valores a serem transmitidos devem ser plenamente absorvidos e adaptados à gama de valores de cada indivíduo, relacionados à sua trajetória de vida, sua visão de mundo, valores morais e familiares, entre outros. É importante que cada pessoa saiba dizer o que a empresa espera dela, mas principalmente que ele acredite nesta expectativa e considere relevante para si própria.

Como então transmitir valores que sejam realmente compreendidos e aplicados de maneira ampla e efetiva pela organização? Algumas organizações excelentes perceberam este gap e estão aplicando novos formatos de programas de treinamento:

- A Sofitel, rede de hotéis de alto padrão da Accor, por exemplo, coloca seus funcionários para vivenciar a vida de seus clientes por um dia. Estes que, em sua maioria não ganham mais que mil reais por mês, têm entre outras coisas, a oportunidade de fazer compras em lojas de marca e frequentar os mais importantes centros de

beleza. Fazendo com que vivenciem o dia a dia de seus clientes, a empresa faz com seus funcionários conheçam e entendam as mais profundas necessidades de seus hospedes. Assim, cria-se a empatia necessária para promover a excelência na prestação do serviço.

- Da mesma maneira, a edição de junho de 2005 da Harvard Business Review publicou o caso da British Petroleum – uma das maiores empresas na indústria petrolífera – que criou um programa especial para os gerentes de linha de frente que mistura o treinamento tradicional com uma forte carga de coaching e acompanhamento, técnicas que geralmente são utilizadas para executivos de níveis mais altos.

- Uma fábrica norte-americana de eletrodomésticos desenvolveu um programa em que funcionários de seu departamento de pesquisa & desenvolvimento passavam algumas semanas hospedados na casa de seus consumidores. O resultado disso foi a criação de produtos mais adequados as necessidades de seus clientes, e consequentemente aumento significativo nas vendas.

- Uma empresa farmacêutica japonesa envia todos os seus funcionários para passarem três dias por ano em hospitais. A empresa assim, gera uma ótima oportunidade para seus funcionários criarem empatia com seus clientes, compreendendo profundamente suas necessidades. Em uma destas passagens, um dos funcionários percebeu a dificuldade que muitos pacientes de idade mais avançada têm em engolir o medicamento. A empresa assim, desenvolveu medicamentos com maior solubilidade para este tipo de paciente.

- Uma empresa de consultoria criou um programa onde uma vez por mês, os consultores juniores da empresa – sem a supervisão de nenhum sênior – reuniam-se em alguns dos restaurantes mais sofisticados

de São Paulo, com o objetivo de transmitir conceitos de excelência consultores, através da imersão e vivência em ambientes onde a excelência na prestação de serviços é fator-chave para o sucesso.

Empresas excelentes prezam pela perfeição em cada oportunidade de contato com seus clientes. Elas perceberam que o papel do pessoal de linha de frente, seja em uma fábrica ou em uma empresa de serviços, é sensivelmente importante para que este fique satisfeito; grande parte de suas atitudes são responsáveis criação e manutenção da imagem da empresa como um todo.

Programas como os descritos acima fazem com que funcionários das empresas que o adotam desenvolvam uma visão aguçada, capaz de observar os pequenos detalhes que fazem parte de um ambiente de excelência. Mais do que isso, estes programas fazem com que, através da vivência e experimentação, esta mudança de visão passe a ser parte efetiva das atividades de seus funcionários, sendo incorporada cada vez mais em seu dia-a-dia e fazendo parte de sua filosofia de trabalho.

Conclusão

É evidente que quando as empresas conseguem atingir um patamar de excelência reconhecido por seus consumidores, elas dificilmente serão superadas por seus concorrentes. Isso porque os fatores envolvidos no conceito de excelência são quase impossíveis de serem copiados e conferem um nível de vantagem competitiva altamente sustentável. Tal fato é mais claro ainda no setor de serviços, em que a credibilidade e reputação da empresa são essenciais para sua sobrevivência, e qualquer deslize pode tirá-la do mercado.

Estratégias para atingir a excelência também estão longe de serem segredos universais. O que não é evidente, de fato, é como

operacionalizá-las, uma vez que o conceito está muitas vezes restringido ao imaginário estratégico da alta direção, com pouca ou quase nenhuma relação com as operações da empresa e com o dia-a-dia das pessoas.

A excelência depende em grande parte dos funcionários de linha de frente, e da autonomia que estes possuem para realizar julgamentos de maneira rápida e tomar decisões. A excelência se constrói, ademais, nos pequenos detalhes da gestão interna e a cada interação com os clientes, fornecedores, parceiros e outras agentes que interagem com a empresa. Enfim, a excelência empresarial não está ligada apenas às estruturas, tecnologias e processos de uma organização, mas também, e principalmente, à cultura e valores, que determinam as ações de todos os colaboradores nas mais diversas situações.

A transferência de tais conhecimentos e atitudes, essencialmente intangíveis, não é uma tarefa simples. A prática vem demonstrando que os treinamentos tradicionais são pouco – ou quase nada – eficazes neste sentido. Por este motivo, começam a surgir novas iniciativas, que buscam transmitir tais conhecimentos e atitudes por meio do próprio exemplo das lideranças, assim como por meio de programas deliberados e focados na vivência e experimentação prática. Os resultados, como vimos, são promissores. Organizações líderes em vários setores econômicos já perceberam isto. A grande maioria das empresas, no entanto, ainda está contente com o “mais ou menos” ou “suficientemente bom”.

* * *

José Cláudio C. Terra é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas e pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é jcterra@terraforum.com.br

David Kato é consultor associado da TerraForum. Seu email é david@terraforum.com.br

Felipe Fioravante é consultor associado da TerraForum. Seu email é felipe@terraforum.com.br

Paulo Floriano é consultor associado da TerraForum. Seu email é paulo@terraforum.com.br

Rafael Fraga é consultor associado da TerraForum. Seu email é rafael@terraforum.com.br

Wagner é consultor associado da TerraForum. Seu email é rafael@terraforum.com.br

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento

Artigos Relacionados

Gestão de Serviços e Gestão do Conhecimento
O Compartilhamento de Conhecimento em Equipes de Vendas