

CAPITAL HUMANO EM SERVIÇOS
Coisa de Maluco pelo Cliente

Edmour Saiani

Capítulo 11

Capital humano em serviços Coisa de Maluco pelo Cliente

Formar capital humano de qualidade para fazer frente à necessidade de inovação nos dias de hoje é um desafio e tanto, mas quando focamos no setor de serviços um novo olhar se faz necessário.

Hoje em dia o acesso à boa educação não é para muitos, mas em serviços são inúmeras as oportunidades que independem da formação convencional, acadêmica. Para servir o importante é ter vocação para servir! E isto nasce (ou não) com cada um.

Qual é o segredo para criar e desenvolver capital humano que garanta a existência de gente capaz de inovar, gerir e operar atividades com os desafios que o dia-a-dia nos impõe? O que fazer para superar todas as dificuldades que os meios políticos, sociais, econômicos, culturais e tecnológicos estão nos impondo?

VAMOS COMEÇAR PELO CONCEITO DE MALUCOS PELO CLIENTE

Quem presta serviços com amor é Maluco pelo Cliente. Não é fácil se tornar um. Autêntico. Tudo começa com conduzir a vida na direção das coisas que gostamos de fazer. Isso vai nos tornar mais felizes e realizados. Se nos focarmos apenas nessas coisas e concentrarmos nossa luta em torno disso vamos nos tornar muito fortes e competentes. Sucesso e felicidade nascem e crescem daí, deste capital humano fértil, e o fruto que colhemos é a inovação

Pra inovar, é preciso fazer com prazer poucas coisas que ninguém faz de um jeito que ninguém em curto prazo vai conseguir imitar... Sempre! Isto faz de alguém ou de uma empresa um Maluco pelo Cliente genuíno.

Mas será que é fácil? Qualquer um pode ser Maluco pelo Cliente?

A base de tudo é o garimpar capital humano. As diversas influências que este recebe: a educação e formação recebidas, os líderes e pares com que convive, as empresas onde trabalha... Muita coisa está envolvida! E é disso que vamos falar: como encontrar, desenvolver e estimular — garimpar e lapidar — o capital humano para atender a esta sede de inovação em serviços.

A luta para que a vida se torne menos difícil está cada vez mais intensa. Os desafios que estamos vivendo não são tão invencíveis quanto parecem. Um lado do desafio de hoje é que as pessoas e empresas estão ficando cada vez melhores e evoluindo cada vez mais rapidamente. O outro lado do desafio é um pouco pior: nada do que se acha que vai acontecer amanhã vai acontecer. Vamos ser justos, hoje em dia a meteorologia até acerta. Mas o resto, nem pensar. Só admitir isso já pode nos ajudar vida afora.

Vamos focar os esforços então? Na média, as empresas e pessoas estão tendo problemas, não estão crescendo, não conseguem formar equipes fortes e competentes. E apenas lutam para sobreviver. Mas podem acreditar, nestes anos de vida aprendemos que essa história de crise geral é mentira. Muitas empresas e pessoas têm tido e sido sucesso por muitos anos. Claro, todas sempre com algumas dificuldades e muita luta. Mas na maior parte do tempo, sucesso. E é óbvio que elas são Malucas pelo Cliente na veia. E a sua empresa? E você? Se for uma delas, parabéns. Temos o que conversar. Se não for, parabéns pela luta, mas também temos que conversar. Mudar alguma coisa. Ou muita coisa. E criar processos de mudança contínua na sua vida. Sempre acompanhado e apoiado por quem você decidir que vai ser sua equipe.

Sim porque equipe é igual a mulher ou marido, a gente escolhe e não adianta dizer que não tem gente boa o suficiente, que a mão de obra em geral é péssima. Se assim fosse, nenhuma empresa faria sucesso e não é isso que vemos por aí.

Mas afinal no que é que a escola como hoje a conhecemos pode ajudar muito? Mesmo as melhores escolas formam pessoas competitivas, que supõem que só haja uma resposta certa para os problemas e que se sentem completamente frustradas diante de um erro.

É disso que precisamos para nossas empresas, sobretudo em tempos de necessidade de inovação constante?

Eu acredito que não. Inovar requer trabalho de equipe, envolve ver os problemas de vários ângulos e, num encadeamento de idéias chegar a uma resposta criativa e inovadora. Inovar requer criatividade e criatividade precisa de ambiente certo para florescer. E como esse ambiente as escolas não proporcionam, o que nos resta é contratar o sorriso, treinar a técnica e facilitar de todo modo o aparecimento da criatividade, como diz o pessoal da Nordstrom. Premiar, não penalizar erros, ter consciência de que para cada boa resposta houve pelo menos dez não tão boas assim.

Contratar a atitude, é disso que estamos falando. Do que precisa o rapaz que vai atender no McDonald's? Ser simpático, cortês, sorridente, ágil e ter vontade de servir ou saber fazer hambúrgueres?

Em outras palavras, atitude não se muda nem se treina a menos que haja uma ampla e irrestrita mudança de cultura na Empresa. O resto, tudo se aprende e tudo se treina.

SER MALUCO PELO CLIENTE — O DESAFIO DO SÉCULO XXI

Ser Maluco pelo Cliente? É ser a empresa preferida e recomendada por todo mundo que convive com ela. Ou às vezes nem convive, mas ouve falar tão bem que passa a falar também. Muita gente se propõe a criar ferramentas e conceitos para ajudar empresas a melhorar. Melhorar a empresa começou há muito tempo atrás com Taylor. E foi em frente, passou por tudo. Ou quase tudo. A cada quinzena, aparecem muitas novidades tentadoras para serem implementadas. Qualidade total, ISO, reengenharia... Quem implementou bem até melhorou, mas nunca ouvi falar que nenhuma dessas ferramentas tivesse tornado qualquer empresa uma empresa Maluco pelo Cliente. Só melhorar a empresa quase nunca a torna um Maluco pelo Cliente. A energia para construir uma empresa nesse nível é outra. Até porque qualquer que seja a ferramenta de gestão da moda, grande parte de quem implementa o faz por imitação. Aí acontece que cada nova onda de ferramenta de gestão que surge faz com que as empresas façam mais coisas cada vez mais iguais. E grande parte das empresas investe tempo e dinheiro na implantação destas ferramentas por um único motivo: porque o concorrente ou alguém famoso no mercado fez. Um editor da Fortune

disse num congresso de que participei que para se vender um software para uma empresa era só doar o tal software para outra do mesmo ramo. Aí tem que se dizer para a primeira que a outra já tem. A segunda compra na hora. Esse processo fez com que muitas empresas implementassem ferramentas de gestão sem nem antes analisar se a tal ferramenta seria adequada às suas necessidades. Pior, sem saber se ela tornaria a empresa diferente e melhor que as outras.

Já dá para ver que não viemos aqui falar de fórmulas prontas para o sucesso de equipes ou empresas. Viemos falar de um passo a passo duro e árduo, de um trabalho que não termina nunca que é o formar, manter, desenvolver e liderar as equipes que você quer que trabalhem com você.

Então, para por fim a esse papo e começar outro, a formação de equipes campeãs começa na contratação.

NA HORA DE CONTRATAR O CAPITAL HUMANO

Ser

Tudo começa pelo ser. Toda empresa deveria definir claramente cinco ou sete itens que qualquer pessoa que trabalhasse nela deveria trazer da genética ou do berço que seus pais balançavam. As empresas que são Malucas pelo Cliente o fazem. Walt Disney definia suas contratações muito rapidamente: contrate o sorriso e treine a técnica. Sorriso é ser. Técnica se aprende. A Nordstrom, que quem não conhece deveria conhecer rapidamente, é uma cadeia de lojas de departamentos americana que consegue ter o melhor atendimento em grandes redes nos Estados Unidos. Eles dizem que quem treina o pessoal deles são os pais em casa. Eles só se preocupam em encontrar essas pessoas e contratar.

Claro que vocês se lembram de alguma dinâmica de grupo da qual participaram disputando uma vaga. Eu mesmo já aprovei candidatos agressivos e faladores com ressalvas sobre o coleguismo que eles poderiam ter. Na fase de se achar super gerente que é parte da vida profissional de todos achava que poderia modificar alguns comportamentos durante o tempo em que a pessoa trabalhasse comigo. Nunca consegui. Na minha frente até que as pessoas tentavam adotar o comportamento que eu sugeria. Mas bastava virar

as costas que na vida real com os colegas a dinâmica de grupo voltava a ser o padrão que o cara adotava. Quem é, é. Dificilmente muda durante essa vida. Claro, a vida ajuda a atenuar certos comportamentos. Mas é. Todas as vezes em que me vejo na cilada de tentar ser diferente do que sou rio muito, às vezes até sofro muito. Mas não consigo. Sempre me puno quando me vejo na situação de dar uma bronca muito grande em alguém. Minha maior indignação ocorre quando alguém não faz ou faz errado coisas que deveriam fazer e que eu já ensinei mais de três vezes. Na primeira eu sempre tenho certeza de que ensinei errado. Na segunda ainda penso que poderia ter ensinado melhor. Na terceira é só para garantir que a pessoa já sabe fazer. Mas na quarta, nem existe o verbo nessa conjugação, eu “explodo”. Não tem outro termo para descrever. Aí Lídia Curvello, minha terceira terapeuta me ensinou que quando a gente explode, a explosão vai até a pessoa que a recebe e reflete em você com força dobrada. Aprendi isso e hoje não “explodo” sempre. Pego o cara no canto e fico com vontade leve de socar, falo baixinho até doer, não berro e nem grito. Mas acho que nunca vou perder essa indignação. Já vim ao mundo com esse defeito.

Se você já viu alguém mudar e está discordando de que quem é, é, pense na palavra desenvolver. O significado de desenvolver é tirar o invólucro. Des + envolver. Tirar o invólucro. Muitas vezes o ser está envolvido por uma convivência em alguma empresa onde ele tivesse que se comportar de determinada maneira. Ele não é, está. E quando muda mantém aquele comportamento. Meu caso foi assim na saída da Pepsi onde trabalhei por uns três anos. A Pepsi tinha uma liderança que se você não atirasse primeiro morria. Assim me tornei eu. Entrava para as reuniões com um arsenal de longo alcance, curto alcance, mísseis intercontinentais e outros aparatos bélicos. Não precisava ser assim com os franqueados e eu não era. Ao contrário, como eu sabia que eles também agiam atirando para não serem mortos adotei meu comportamento padrão de vida com eles. Ajudar a resolver os conflitos, mediar dilemas existenciais e me tornei um grande parceiro para a maioria deles. Quando cheguei na Mesbla logo depois da Pepsi atirava sem parar no que se movesse à minha frente. Até que me toquei de que aquele cara que estava lá era um Edmour revestido da casca que a Pepsi impôs a ele. Quando eu percebi que não precisava mais daquilo, meu ser verdadeiro voltou à tona. Cheio de defeitos, mas não esse.

Quando a gente se despe das cascas que a vida nos impõe voltamos à nossa essência que é a coisa mais verdadeira em nós. É a essência das pessoas que precisamos descobrir quando queremos contratar alguém. E a essência das pessoas têm que ter a ver com a essência da empresa em que ela vai trabalhar. Por isso toda empresa ou no mínimo o departamento tem que definir o ser que se quer que trabalhe neles. Nada de mil itens. Cinco é bom. Generosidade, bom humor, rapidez, coisas assim.

Uma dica bacana também importante é conseguir definir quais características são muito rejeitadas na empresa. É muito mais fácil descobrirmos coisas de que a gente não gosta num processo de contratação do que saber se as que a gente gosta existem e são verdadeiras. Arrogância, passividade, qualquer uma pode ser motivo para rejeitar alguém para o convívio da empresa. Tudo por escrito... O combinado não é caro.

Aprender

Saber é talvez a palavra mais obsoleta da face da terra. Ninguém sabe tudo sobre nada. Nunca. Se a gente se acomoda, fica para trás. Saber era vantagem competitiva em uma época onde fazer muito bem as coisas ganhava jogo. Hoje fazer bem as coisas é uniforme para entrar em campo. Só ganha jogo quem inova. Quem faz com prazer poucas coisas que ninguém faz de um jeito que ninguém em curto prazo consegue imitar. Isso é ser maluco pelo cliente. E isso implica em reconhecer que o que eu sei hoje vai ser imitado amanhã. Então não é possível admitir parar de aprender. A gente tem que saber coisas para começar num emprego ou para abrir uma empresa. E não pode parar nunca. Em qualquer profissão. Dentista, engenheiro, contador, designer. Qualquer Maluco pelo Cliente tem que aprender pelo menos uma coisa nova por dia. E implementar. E, de preferência ensinar alguém o que aprendeu. Até porque ensinar é a melhor maneira de aprender.

Hoje se aprende até do vento. Internet, televisão, gente querendo vender seu trabalho, tudo remete a aprender. Só há uma barreira para o aprendizado. O espírito de “jâtôbem”. Quem entra nessa de achar que já sabe tudo sobre alguma coisa morreu.

E só repetindo, como o nosso cérebro só pode ser usado dentro de um limite, não dá para aprender coisas novas se a gente não

esvaziar o cérebro das coisas que sabemos que já não funcionam mais nem dão resultado.

Eu comecei a trabalhar em fábrica bem depois do filme “Tempos Modernos” do Charles Chaplin ter sido feito. Mas décadas depois as fábricas eram regidas a tempos e métodos. Cronômetros e produtividade andavam juntos. Hoje todo mundo sabe que o que constrói produtividade não tem nada a ver com cronômetro. É outro sistema de engrenagens: gente que trata bem gente. Desaprender nos treina para flexibilidade, que é a característica mais imprescindível de quem quer ser Maluco pelo Cliente.

Tão importante quanto ser especialista em alguma coisa é navegar por ciências e assuntos que aparentemente não têm nada a ver com o que fazemos no dia a dia. O princípio do “serendipity” funciona muito aí. Significa achar onde você não está procurando. É aquela história de perder a chave, procurar e não achar a chave que se perdeu, fazer uma reserva e quando a gente para de pensar, se lembra onde deixou a velha. Esvaziar a cabeça do problema é a melhor maneira de encontrar as soluções.

Esvaziar a cabeça de paradigmas e verdades que já não funcionam mais é a melhor maneira de encontrarmos novos caminhos para nossa vida.

Saber tudo jamais, aprender infinitamente. Saber tem que ser tão freqüente quanto respirar. Ser é a alma. Aprender é o sistema respiratório da nossa mente. E o servir é a musculação da alma.

Servir

Todo mundo é e aprende para realizar suas vocações no meio em que escolheu viver. Tem gente que acha que a vida é feita de trabalho. Ledo engano. Nascemos para servir alguém. Está escrito em todos os livros santos. Fazer o bem sem nem pensar a quem. E tem gente que acha que a vida profissional é feita de trabalho. Também engano. O que fazemos no trabalho é servir alguém que serve alguém que serve o consumidor final. Participamos de uma cadeia de servir que sempre compôs o mundo e apenas agora compõe o mundo empresarial. Foi-se o tempo em que um dos lados sozinho ganhava alguma coisa. A cadeia de serviços virou uma coisa só. Consumidores sendo atendidos por quem batalha muito para virar Maluco pelo Cliente. Só podemos

estar dentro desta cadeia. Ou sendo fornecedores de matéria-prima ou sendo os fabricantes de produto final ou fazendo parte do pessoal que distribui os produtos até eles chegarem ao consumidor final. Se a cadeia da qual participamos é de serviços e não produtos, mais grave ainda. Serviços só podem ser feitos por atitude. Servir nestas cadeias é mais importante ainda.

A gente trabalha a vida toda. Estudar é uma rotina como trabalhar. A escola não nos ajuda a pensar na vida como um processo de servir alguém. A competição na escola é um convite ao individualismo. Não se pode trocar informações licitamente. Este crime tem o nome de cola. Ninguém pode ajudar ninguém na hora de se conseguir resultado. Resultado na escola quase nunca vale muito quando o trabalho é em equipe. Lá já não se acredita muito em que os grupos vão trabalhar homogeneamente. Então trabalho em equipe na escola é periférico ao que acontece na relação professor/aluno, que acaba sendo a predecessora da relação chefe/subordinado. Patrão/empregado. Eu mando, você obedece. Howard Gardner, que fala sempre sobre as multi-inteligências, critica num de seus artigos a relação professor aluno também. Ele, que é um Maluco pelo Cliente no assunto, diz que no pré-primário aí sim o professor pensa no aluno. No ginásio já começa a pensar mais nas disciplinas que em quem as aprende. E no colegial e faculdade ele só pensa nele mesmo. Desculpe quem não entende primário, ginásio e colegial. É que o pessoal muda tanto a nomenclatura que já nem sei qual é a vigente. Mudar a essência do exemplo que a escola dá, nem pensar.

Resta então saber como vamos distribuir nossas energias ao longo do dia para realizarmos e ajudarmos quem estiver conosco a realizar suas visões pessoais.

TEMPO PARA O CAPITAL HUMANO INOVAR

Tarefa, acompanhamento, motivação, integração, renovação

Na atividade que normalmente chamamos de trabalho só pensamos em tarefas. Nossa “lista do que fazer no dia a dia” só contém ações que dependem dos nossos braços e pernas.

Na verdade, uma lista inteligente do que deveríamos fazer para cumprir nosso papel no nosso local de trabalho deveria abranger cinco formas de ajudar o ambiente onde trabalhamos: tarefas, acompanhamento, motivação, integração e renovação. Os Malucos pelo Cliente sabem disso.

Tarefas

Na engrenagem do trabalho, tarefas são aquelas atividades braçais, corporais ou até mentais que dependem única e exclusivamente de nós. Todos nós na empresa, independentemente do nível hierárquico que estejamos ocupando, acabamos executando uma quantidade de tarefas. Um dos truques de evolução numa empresa é fazer menos tarefas. Quem mergulha na areia movediça da tarefa não tem tempo para se relacionar, renovar, viver o clima da empresa.

Como fazer para diminuir a quantidade de tarefas que você faz? Uma delas é meramente deixando de executar as tarefas que não servem para nada. Querem um exemplo? Um mal que assola as organizações hoje em dia é o fluxo de e-mails. Nos trabalhos que tenho realizado já ouvi falar que até 60% do tempo das pessoas (se alguém exagerou não fui eu, foi quem declarou o número) é usado para processar e-mails. Experimente acabar com o e-mail como meio de comunicação. Faça as pessoas se falarem de novo. Provavelmente elas vão ficar mais felizes e o trabalho vai render muito mais. Fora a quantidade desnecessária de e-mails as tarefas que a gente faz no dia a dia que não servem para nada sempre existem. Pare de fazer. E comece por tirar da lista do que fazer.

Outra maneira de se livrar de tarefas é delegar. Delegar é lícito. Você evolui, sua equipe evolui e todos ganham se determinadas tarefas que você fazia passam a ser executadas pelo seu pessoal. Ou outro departamento. A maneira pela qual as pessoas encaram tarefas tem a ver com o fato das tarefas serem relevantes para elas ou não. Delegar é repassar tarefas que não requerem o seu nível de competência para serem executadas para pessoas que vão se tornar mais importantes e competentes quando as tiverem sob sua responsabilidade. Se você fizer isso bem vai liberar tempo da sua vida para acompanhar trabalhos que estejam sendo feitos pelas pessoas e reforçar seu relacionamento com elas.

Acompanhamento

Se eu fosse você parava para pensar na palavra acompanhar. O Aurélio vai dar uma mãozinha para nós. Acompanhar pelo Aurélio é: ir em companhia de, fazer companhia a, seguir, estar associado a, seguir a mesma direção de, ir junto a, escotar, observar a marcha, a evolução de, ser da mesma política, da mesma opinião que, participar dos mesmos sentimentos de, entender (um raciocínio, uma exposição, etc.), executar o acompanhamento, aliar, unir, dotar, favorecer, adornar, ornar, ilustrar, documentar, executar o acompanhamento, fazer-se acompanhar, rodear-se, cercar-se, unir-se, juntar-se, aliar-se, associar-se, cantar, tocando ao mesmo tempo o acompanhamento. Pouco? Muito. Poucas palavras têm um significado tão importante como acompanhar.

Acompanhar é uma das atividades mais importantes que se pode fazer na vida. Se você é inteligente e não faz os trabalhos de seus filhos, mas o estimula e acompanha está cumprindo muito melhor o papel de pai ou mãe: ativar o poder de fazer as coisas que seu filho tem. Acompanhar é fazer companhia. No mundo isolado em que estamos as pessoas estão cada vez menos orientadas. Tenho convivido muito com áreas de vendas das empresas. Na verdade convivo com áreas de vendas desde meus tempos progressos de gerente de administração de vendas na Johnson & Johnson. Na época, os supervisores de vendas saíam a campo para a-campo-nhar como diz a Mônica Assis — minha companheira de construir causas há muitos anos — os vendedores. Os supervisores usavam quatro dias por semana para fazer a-campo-nhamento dos vendedores. Nesses dias eles treinavam, replanejavam a rota de vendas, mediam o relacionamento dos vendedores com todo mundo que trabalhava com os clientes, identificavam conflitos eventuais que pudessem estar acontecendo entre vendedores, clientes, áreas internas das organizações. Este modelo construiu meu paradigma de vendas Maluco pelo Cliente. E devo confessar que por onde passei pratiquei o que aprendi na J&J. Foram anos reprogramando a cabeça dos caras de vendas para eles saírem a campo. Acompanhar.

Décadas depois voltei à J&J e falei com o pessoal de vendas. Vendas voltou a ser uma atividade vital para a empresa. Para quem não viveu essas décadas, num determinado momento alguém achou

que vendas poderia sair do mapa das empresas. Ainda bem que a onda de relacionamento fez todo mundo enxergar que o melhor vetor de relacionamento de uma empresa com seus clientes é a área de vendas. Claro, desde que ela seja competente. O problema é que o paradigma de competência da área de vendas deixou de ter como base o acompanhamento. Agora todos são automatizados. Notebook, handheld e toda a parafernália que alguém pode ter para não se relacionar. O cliente odeia quem abra uma máquina dessas qualquer enquanto estiver falando com ele. Claro, há processos de vendas como cigarros e bebidas em que o papel do vendedor é mera logística de reposição. Aí vale tudo. Fora isso, quando estamos falando de vendas para construir relacionamento, a vida do vendedor vira um tormento. Antes ele tirava pedido durante a visita no papel. Hoje ele tem anotar o pedido no papel de pão durante a visita e assim que sair dela abrir o computador para entrar com o pedido. Ou então em casa. Pior, como o supervisor tem todos os dados no computador pensa: pra que sair a campo? Então fica claro que controle tomou o espaço da saída a campo para formação e construção de relacionamento na cadeia de serviços. E o benefício de estar com alguém durante um tempo? Conviver para poder ajudar, alinhar, redirecionar, reconhecer, recompensar?

Não tenho dúvidas de que estar presente é o melhor presente que um Maluco pelo Cliente pode dar à cadeia de serviços que ele quer ajudar a ativar. Acompanhamento é a atividade mais nobre que alguém pode exercer na vida. É investimento no capital humano.

Motivação

A maior parte da vida de um Maluco pelo Cliente deve ser motivar quem está ao seu lado. Como assim se todo mundo sabe que ninguém motiva ninguém? Motivando integralmente não, mas cuidar da motivação é possível. Limpar conflitos que não levam a nada, transformar conflitos em cooperação, elogiar pequenas coisas que dão muito trabalho para conquistar e que às vezes a gente não vê ou não dá valor ao trabalho que deu para conquistar. Se você delegou para alguém parte do que é sua responsabilidade tem que cuidar de quem você delegou com responsabilidade também. Acompanhe quem vive com você e trabalha nas mes-

mas causas pessoais ou profissionais. E garanta que os corações dessas pessoas estejam vibrando na mesma sintonia que a causa necessita.

Integração

Integrar deve ser foco constante da nossa atuação. Devemos ser permanentemente cães pastores de quem a gente depende e de quem a gente gosta. Dá tempo de pensar nisso? Tem que dar. Afinal nada fica melhor se quem estiver fazendo não estiver integrado. E o que mais integra as pessoas são causas que sejam boas para todos somadas a líderes interessados em que a causa gere melhorias também para todos. Os líderes Malucos pelo Cliente de que temos notícias eram exemplos de integradores. Ajudavam as pessoas a terem um pensamento comum que as dirigisse. E isso faz parte da nossa vida desde os processos de educação que nossos pais nos propiciaram até os que propiciamos a quem convive conosco.

Renovação

Porque não trabalhamos simplesmente, mas servimos, temos que nos preocupar em renovar o que fazemos sempre. Afinal se servimos gente e gente acaba se enjoando de receber sempre a mesma coisa temos que nos renovar todos os dias. Na vida, no casamento, na empresa. O ciclo do que temos que fazer no dia a dia se completa com renovação. Tarefas, acompanhamento, motivação, integração e renovação. Trabalho? Mais que isso: evolução e realização crescentes. E permanentes.

Servir é isso? Claro. E quem não entende que viemos ao mundo para servir não tem a menor chance de pensar em ser Maluco pelo Cliente. Vai ter que viver mais vidas para aprender.

Ser, aprender e servir vão direcionar atitudes Maluco pelo Cliente. Sem elas não conseguimos deixar de ser meros eus no mundo. E o mundo se constrói desatando e integrando nós.

Nós

O maior problema do homem é conseguir deixar de pensar como indivíduo. Deus nos deu um exemplo de individualismo ao

construir o mundo sozinho. No delírio de acharmos que podemos ser Deus, tentamos imitá-lo e queremos reconstruir o mundo também sozinhos.

Quando a maioria das pessoas diz nós, quer dizer eu e a solitária que vive na minha barriga. Não me lembro quem me contou essa

OS PRINCÍPIOS DO CAPITAL HUMANO

Princípio da identidade pessoal — Seja você mesmo. Sempre!

A primeira condição é fazer só um papel na vida: o seu mesmo. Nada é pior para a sobrevivência de uma pessoa ou de uma empresa do que você não saber quem é você ou pior, saber quem é, mas resolver imitar alguém e perder a identidade com a qual veio ao mundo. Dignidade começa por aí. Observem ao seu redor os seres que perdem a identidade e tentam se adaptar inteiramente ao que o mundo lhes impõe. Qual a energia que domina seres focados em copiar o modelo que acreditam que deu certo apenas? Tentar ser como os outros é pouco para garantir um lugar ao sol. Aliás, é pouco até para que alguém se sinta bem consigo mesmo. Lembre-se: você foi programado para ser você mesmo. Dotado de vocações e de desejos. Melhore sempre. Mas não deixe de ser você.

Princípio da coragem — Seja você mesmo. Sempre! Mesmo que isso envolva algum risco...

A outra parte de você ser você mesmo tem a ver com coragem. Caramba e como! Quando a gente está sem coragem se submete a situações, agüenta ouvir coisas e passa a falar coisas que são a mais pura expressão de tudo o que você está sentindo e nada do que você é. O medo da perda do que já se conquistou faz a gente entrar numa areia movediça de onde é muito difícil se sair. Pessoas ou empresas com medo expressam esse medo com muito mais força do que elas mesmas podem imaginar. Ou baixam a cabeça para o mundo em posição avestruz — cabeça baixa e o resto exposto. Ou começam a agredir para simular força, quando o que estão sentindo é exatamente o oposto. Sair do medo? Bom, isto não é tão fácil, mas começa por falar o que estamos sentindo para quem pode aju-

dar. Se alguém nos oprime no trabalho é tentar re-pactuar uma nova forma de nos relacionar. Se alguém nos diminui é tentar mostrar pelo menos um pedaço do novo tamanho que queremos assumir. Aos poucos. Mas não deixando de fazer o que tem que ser feito. De dentro da nossa alma.

*Princípio do poder merecido — Ajude quem estiver à sua volta.
Sempre!*

Torcida a favor é mais que poder. Poder não se conquista, se conquista por merecimento. E poder não é substantivo. É verbo! Poder fazer, poder realizar. Poder ajudar. E não poder de mandar. Não conheci na minha vida profissional nada que me fortalecesse mais do que ajudar quem estava perto de mim. Meu pai era assim. Tirava as calças para ajudar alguém que ele achava que merecia. Lições do velho Edmour: só conviva com quem merecer. E para quem merecer conviver com você, faça tudo o que estiver ao seu alcance para ajudar. Esses papos de marketing social puro e simples, das empresas que ficam falando a todos os cantos do mundo que fazem tudo pelo social são para desavisados. Quem faz o bem deve priorizar a quem. Não quer dizer que a gente não deva fazer o bem para muitos. Mas o problema é que quase sempre nos esquecemos de quem convive ao nosso lado. Nem precisa ficar divulgando o que faz. Por onde começar a fazer o bem? Primeiro a família que é o compromisso maior que temos. Faça tudo o que puder pela sua família. Se alguém não merecer tanto dê algo que não custa, mas vale: conselho. Se importe com quem você acha que não está no caminho. Se o conselho não valer ou não for usado, deixa de ser sua responsabilidade. Você fez a sua parte.

Agora vamos aos que merecem: para quem precisar de ajuda financeira, ofereça trabalho. Gandhi em sua bondade irrestrita não admitia ajudar alguém se não fosse construir possibilidades da pessoa passar a se ajudar sozinha. Claro, desde que ela não fosse limitada física ou mentalmente. E mesmo assim a ajuda deve ser mais do que esmola. Para quem quiser aprender, doe sua luz de saber. Que pode ser pouco, mas é o bem maior que você pode doar. Sem limites. Repasse sua experiência e conhecimento.

Se conseguir, faça isso sem nunca esperar nada em troca. Se não conseguir, espere pouco. E aprenda a não se frustrar caso o que

você receba seja menos do que esperava. Como isso pode nos fortalecer? Fácil. Comece já a fazer o bem para quem está à sua volta. Apenas começar já vai torná-lo uma pessoa melhor. O bem que se faz preenche um vazio que é impossível preencher com um carro novo, um novo computador, uma plástica maravilhosa. Investir no capital humano e ajudar quem está perto alimenta a alma de quem ajuda. E só a energia que isso gera já é boa demais: torcida a favor.

INTEGRAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A VIDA

O que tira o sono da gente na vida? Falta de dinheiro, claro. Às vezes. Mas se pensarmos bem, as coisas que mais nos incomodam na vida são os relacionamentos. Lia Carvalho, a minha segunda terapeuta, dizia que “paz é ter os pais em paz dentro da gente”. Em *cariquês* pais e paz se pronunciam quase da mesma forma. Bom para pensar. Na vida, na família, as relações são responsáveis pela nossa paz. Ou não!

E nas empresas? Qual o maior problema de qualquer empresa? Só um? Eleger um apenas é muito difícil. Há tantos! Mas tenho certeza de que o maior problema de qualquer empresa, insisto, é a integração. Entre a pessoa e a empresa, entre as pessoas, entre as áreas, entre os agentes de serviço, entre todos e o cliente. O ser humano brinca de ser eu, mas não sobrevive sem ser nós. Empresas Malucas pelo Cliente têm que se focar inicialmente em equipes muito integradas. Afinal, entre o pensamento que emana quase sempre da direção da empresa — e leia-se aqui direção de cima para baixo e quase nunca para a frente — e as coisas acontecerem lá na ponta, perto do cliente final, há um número infinito de integrações. Pontos de transferência de energia. Claro, também de repasse de metas. De processos, mas muito mais de transferência de energia. Nós na própria vida sabemos desde a primeira tomada de consciência que só seremos bem sucedidos em equipe. Mas não é assim que somos condicionados. No extremo nossa vida começa por dois eus competindo ferrenhamente para o sucesso. O óvulo da vez atrai milhões de espermatozóides super-motivados a atingir a meta. Um óvulo e um espermatozóide. O óvulo arrogante por ser o da vez. O espermatozóide rindo dos colegas que vão ficando

para trás. Equipe começa aí. Só que antes o individualismo de ser o único já marcou nossa vida para sempre. Continua enquanto formos filhos, netos ou alguma coisa única. E segue adiante até nos enfrentarmos com a primeira situação de termos que compartilhar. Idéias, ideais, coisas que a gente ama e sentimentos. Aí começa a vida. Muitos clientes da loja da Martha — que é um pet shop — nos agradecem após a compra do primeiro animal de estimação para seus filhos únicos. É só aí que eles percebem que a vida não é só receber, mas doar também. Marco na vida. Aprender a doar.

LIDERANDO O CAPITAL HUMANO

Liderança como alavanca de um Maluco pelo Cliente

Ser Maluco pelo Cliente é conseguir o compromisso de quem convive conosco com uma causa que seja boa para muitos. A força de um líder de verdade é conseguir trazer gente e integrar para a causa. Parece o papo daquele flautista que conseguia que uma comunidade de ratos o seguisse na velha fábula. Liderança não tem nada a ver com cargo. Liderança é estado de espírito. Liderança não tem a ver com o poder pelo poder. Liderança é servir generosamente à causa a que a gente se engajou. Liderança não é poder é servir. Liderança não é comando, é inspiração. Empresas Malucas pelo Cliente não têm como causa a meta, nem a cultura, mas sim servir a todos os que dependem dela. Esta é a causa que rege todos. O papel de líder deve ser feito por todos os que estiverem em volta da causa. Mas deve ser inspirado por quem a iniciou.

Espelho, espelho meu

Liderança é um pouco genética e um pouco construída na educação. Podemos ser filhos de pais líderes ou não. Meu pai era líder no cuidar de gente. Minha mãe líder exigente com atitudes e resultado. O misto de gente e exigente me fez um cara que cuida das pessoas, mas é focado em que todos produzam, cresçam e façam bem o que tem que ser feito. Este equilíbrio é fundamental. Se pendesse só para o lado da minha mãe, seria um cara implacável. Genética veio primeiro.

Se os pais da gente nos cobram resultados maravilhosos na escola e não dão importância ao que a professora diz que fizemos com os colegas, provavelmente vamos ser menos líderes e mais chefes. Chefes atingem resultados a duras penas. Líderes vão além da mera conquista de resultados. Líderes malucos pelo cliente buscam cultivar equipes que construam elas mesmas reputação e resultados na direção das causas que defendem. Sem terem que ser cobradas.

Espelho, espelho meu, por que eu tenho essa equipe tão ruim quanto Deus me deu? Está no espelho! Nós vamos falar de equipe mais adiante. Agora vamos nos focar em quem merece ou não ter equipes malucas pelo cliente: o líder maluco pelo cliente. Que a equipe é o reflexo do líder a gente sabe e muito. É só a gente olhar em volta. Se você trabalha ou tem uma empresa, passeie pelos departamentos vizinhos ao seu ou pelas empresas vizinhas à sua. Observe o brilho nos olhos das pessoas. Invariavelmente as que têm líderes melhores são mais felizes.

Como é o líder ideal para você? Como é o líder para a sua equipe? Normalmente a gente cobra mais dos nossos líderes do que está disposto a fazer pela nossa equipe. De quem você se lembra como líder na sua vida? Quem são os que você verdadeiramente gostaria de voltar a trabalhar?

Só líderes inesquecíveis conseguem cultivar equipes inesquecíveis.

E líderes inesquecíveis são simples. O que os torna Maluco pelo Cliente é fazer poucas coisas como líderes que ninguém faz de um jeito que ninguém em curto prazo consegue imitar.

LIDERANÇA EM 12 PASSOS

Por ter me metido a liderar muita gente durante o tempo em que trabalho, descobri que o conceito de liderança é muito mais simples do que parece. Mas implementar é muito mais complicado do que qualquer um pode imaginar. Liderar é, em princípio, servir àqueles que você quer liderar. E aí começa a nascer a simplicidade do conceito. A menos que você primeiro esteja disposto a servir aqueles que irá liderar, é impossível ser um líder.

O conceito de liderança que iremos compartilhar com vocês fala das características que eu acredito que a maioria dos líderes malucos pelo cliente possuem.

Vamos falar do líder na seqüência que ele deve seguir para merecer ser chamado assim. Para que as pessoas realmente o respeitem.

1. Líderes são exemplo da ação desejada

Líderes de fato agem mais do que falam. Na ação e no dia a dia exalam as atitudes que esperam que todos tenham. Abaixam para pegar coisas que estão no chão sujando o ambiente, não mandam que alguém abaixe. Se você não consegue comunicar seu ponto de vista ou pensamentos através do exemplo, você provavelmente não conseguirá liderar nem a si mesmo. O exemplo dos líderes faz com que as pessoas lideradas confiem neles inteiramente. O bom líder é “nós” e não “eu” em qualquer situação. Pode ser que nas crises e nas confissões de erro ele fale “eu errei”. Aí vale.

O maior exemplo que um líder pode dar é o de integridade. Integridade se demonstra nas mínimas atitudes. Eu nunca encontrei um líder Maluco pelo Cliente que não tivesse integridade, que a comprometesse ou que não a demonstrasse quando necessário. Eu acredito que este é um ponto importante do conceito de liderança. Dizer bom dia ao cruzar o corredor, obrigado, quando alguém o ajudar, eu errei, quando errou, pedir desculpas quando reconhecer, são gotas de integridade que acabam contaminando quem convive sob uma grande liderança. Integridade e generosidade andam de mão dada na alma de um líder Maluco pelo Cliente.

2. Líderes ouvem generosamente

A maior sabedoria do líder está em ouvir generosamente. Ouvir é premissa para se entenderem as reais necessidades de quem depende de nós e de quem dependemos. O líder generosamente ouvinte fica mais perto do que está acontecendo na empresa. Não deixa se criarem lacunas de percepção da verdade. Não conta apenas com os fofoqueiros de plantão para saber o que se passa na empresa. E acaba sendo percebido como alguém que realmente se importa com o que está se passando com o seu pessoal. O princípio

de ouvir generosamente se espalha pelo ambiente até chegar ao consumidor final. Se o líder ouvir generosamente as equipes de contato com o cliente também sairão da postura de ficar falando coisas e mais coisas que às vezes nem interessam para o cliente. E passarão a ser ouvintes que vão captar dos diálogos com os clientes as melhorias prioritárias para manter a empresa como um Maluco pelo Cliente. Certa vez alguém disse que se você não pensa bem a respeito de si mesmo, outras pessoas não irão fazê-lo também. Eu nunca encontrei alguém que eu julgasse um bom líder que não pensasse positivamente sobre si mesmo. E pensar positivamente sobre si mesmo dá ao líder a coragem e abertura para ouvir tudo o que se tem para dizer. Inclusive sobre ele.

3. Líderes patrocinam a inovação

Nesta época em que o mundo dos negócios acabou ficando com uma mentalidade conformista e todos adoram ser como os demais, atrever-se a ser diferente é a qualidade mais importante que possuem os líderes Malucos pelo cliente. Ser diferentes implica em patrocinar gente que queira fazer coisas diferentes de um jeito diferente.

Líderes Malucos pelo cliente possuem a frase “Eu tenho um sonho” estampada na testa e cunhada no coração. Este sonho é sempre compartilhado e move a todos na organização em direção ao sonho. O resultado é que todos são inspirados para cultivar o terreno fértil que o líder aduba todos os dias. E idéias acabam sendo plantadas por todos. E regadas. O produto final é uma empresa absolutamente criativa. Que anda na frente em tudo o que seja bom para o cliente. E uma empresa em que as pessoas mais opinam sobre o que deveria ser feito do que sobre o que pode dar errado se for realizado. Nessas empresas, com esses líderes, o medo dá lugar a uma coragem sem igual. A coragem leva a empresa a uma atitude não conformista permanente.

Ter gente assim corajosa e não conformista liderando até que é fácil. Não é fácil é lidar com pessoas em todos os níveis assim no dia a dia. Os líderes debaixo para cima que agem de maneira não conformista podem ser uma das coisas mais difíceis de se controlar. Todos sabem quem são os não-conformistas, eles estão sempre questionando coisas. Eles são contestadores e se você não os patro-

cinar, eles farão as coisas por sua própria conta. Causam problemas, outras pessoas reclamam e eles não necessariamente concordam com eles. Ainda assim, eles nos forçam a aperfeiçoar e melhorar nosso desempenho. E a atingir o sonho.

A menos que você e sua organização sejam inovadoras, a menos que todos tentem antecipar o que o mercado poderia gostar do que vocês possam vir a fazer, você terá se tornado somente outro imitador. Maluco pelo Cliente nem pensar.

A inovação às vezes virá de se sacarem as pessoas da zona de conforto. Os líderes então não podem ser complacentes e sempre devem achar que pode haver melhores maneiras de fazer as coisas, descobrindo rapidamente que há oportunidades adicionais.

Um dilema a mais que surge no processo inovador: a organização tem que gostar de errar. Nesta época e dias em que a maior parte do país tem uma mentalidade conformista, nós adoramos ser como os demais, mas atrever-se a ser diferente é a qualidade que eu acredito que possuem os bons líderes.

É uma característica humana não querer falhar, e todos os empregos e expectativas do mundo são apontadas para não existirem falhas. Falar é fácil. Difícil é conseguir ter estômago para reconhecer a importância de errar no processo de se construir uma empresa Maluco pelo Cliente. Erros na direção da inovação são muito bem-vindos. Mudanças então, são mais bem-vindas ainda. Novamente, é uma característica humana resistir às mudanças, todos gostamos do “status quo”. Se tudo está indo bem, por que não deixar como está? O velho ditado é: “Se não está quebrado, não conserte”. A verdade do problema é que se não está quebrado, logo estará e é melhor consertar antes para não ter grandes problemas mais tarde. E mais, nesse mundo maluco em que estamos vivendo penso sempre no cupim e no que está acima de onde ele vive. Nem está quebrado, mas se aparecer uma força sobre a região ela quebra. Novidades podem vir de outras direções e pronto. O que estava maravilhosamente bem conservado envelhece e apodrece até sem quebrar.

E a fonte maior de inovação? Ouvir as bases. Quem está perto do cliente. O que é uma “filosofia de consultar as bases”? É aquela que acredita simplesmente que quase todas as boas idéias surgem de pessoas nas lojas e nos pontos de contato com o cliente final.

Elas fluem das pessoas que servem os clientes e caminha em direção ao topo da organização. Quando penso em todas as mudanças ocorridas na organização através dos anos, verifico que quase tudo veio desta área. É nosso trabalho como líderes de uma empresa sair, coletar todas essas idéias, agradecer as idéias que não irão funcionar a quem as teve, justificando o porquê da negativa, mas implementar aquelas que irão. A “filosofia de consultar as bases” reconhece que todos têm boas idéias. Você deve selecioná-las e ficar com as melhores. Mas esta é a atitude mais positiva que acaba envolvendo a organização e cria o tipo de ambiente que você deseja para criar uma empresa realmente inovadora.

4. Líderes educam seu pessoal

Se o líder quer que suas causas sejam defendidas por pessoas malucas pelo cliente tem que, antes de mais nada merecer e buscar essas pessoas. A The Container Store, cadeia de lojas que virou um marco no varejo americano ao ser considerada melhor empresa para se trabalhar nos Estados Unidos, sempre manda recados: se não encontrarmos as pessoas que sejam como gostaríamos que fossem, preferimos não contratar ninguém. Mas os líderes nem sempre têm o direito de contratar todas as pessoas com quem vão trabalhar. Então o melhor que podem fazer com as pessoas que o cercam é começar por educá-las. No sentido mais profundo que a palavra significa.

Quando fui da fábrica da Johnson & Johnson para a matriz tive que passar por um processo de banho de loja muito sério. Nada diferente de ser educado a comprar ternos menos nada a ver do que os que tinha, usar a roupa certa para não ser rejeitado pelos avaliadores “polaroid”. Aqueles que nem esperam o filme revelar para tirar uma foto sua. E mantê-la como referência das coisas ruins que você possa fazer só pela roupa que esteja usando. Já me corrigiram em inglês, em marquetês, até que eu aprendesse pelo menos os jargões. Quem mais me educou na vida foram as pessoas das minhas equipes. O pessoal da Mesbla me educou em cultura de varejo. O da Nacional Seguros em cultura de seguros. E eu tentei ajudar sempre quem precisou de mim. Já tive um funcionário na minha equipe maravilhoso que não falava muito bem o portu-

guês. Concordâncias erradas, plurais inexistentes e pior, colegas nem tão competentes que o ridicularizavam diariamente. Como dei aula de português bati um papo com ele e comecei literalmente a educá-lo na língua pátria. Hoje o cara é um grande gerente de vendas sem que ninguém possa vetá-lo por ele não falar português cem por cento bem. Acabei de participar de uma convenção de vendas de uma empresa do ramo farmacêutico onde o campeão de resultados era um cara muito humilde. Agradecimento no meio do choro de comemoração: ao meu grande líder que começou o movimento comigo me pedindo para passar a ler jornal, ler mais e aí comecei a perceber coisas que nunca tinha imaginado que precisaria. Educação. Líder que é líder não se recusa a fazer papel de pai quando necessário e de professor. Mas sempre respeitando a dignidade de quem se está ajudando.

5. Líderes formam o seu pessoal

Cada um de nós tem que programar sua formação. Foi-se o tempo que as empresas prometiam planos de carreira. Hoje, a maioria das pessoas já entendeu isso. Em pesquisas que temos acompanhado, as pessoas dizem que o que mais querem deste emprego é aprender para o próximo. Quem pode nos ajudar no dia a dia? Os líderes nos ajudam. O maior papel que um líder deve desempenhar no seu dia a dia é o de formador. Nem sempre o líder precisa educar seu pessoal, mas formar é fundamental. Afinal, se aprender é a lei, quem melhor para me ensinar do que meu líder? Foi-se o tempo que quem ensinava o pessoal da empresa era a área de recursos humanos. Ainda fico preocupado quando encontro pessoas que acham que recursos humanos funcionam no lugar do líder. Pasmes ainda tem muita gente que pensa assim. Mas líderes malucos pelo cliente sabem que para terem suas causas bem sucedidas têm que ajudar o seu pessoal a se formar. No dia a dia. Todos os dias.

6. Líderes informam tudo que sabem para o seu pessoal

O dilema que nos coloca entre falar tudo o que sabemos para todos e não contar para preservar segredos já foi resolvido nas empresas Maluco pelo Cliente. Não tenham dúvida de que as me-

lhores são as que informam via a liderança tudo o que afeta o trabalho. Já passei por empresas onde não podia dizer claramente qual era o resultado da empresa para todos os funcionários. Como alguém pode motivar sua equipe plenamente se ela não pode saber os fatos que impactam seu desempenho? Achava um jeito.

Numa delas tive que inventar uma maneira diferente. Fazia contagem regressiva para atingirmos o ponto de equilíbrio. Se fôssemos atingir no vigésimo dia, ficávamos naquela de faltam 20 dias, faltam 19. Se atingíamos no décimo oitavo tinha festa. Mas a informação fluía.

Líderes de fato fazem o papel que as empresas desavisadas esperam que o endomarketing faça: levar a comunicação até o nível mais próximo do consumidor da rede de serviços. Informar tem que ser como batata quente. Passe para o próximo da fila rapidinho. Senão ela vai queimar sua mão. Queimar a mão nesse caso é não compartilhar a emoção que a informação traz. A rede de serviços vive da emoção que flui por ela. E informação é um componente forte no repasse de informação.

7. Líderes integram pessoas e recursos

A força da integração na empresa nasce e se dissemina a partir da liderança. Já falamos de muitas energias que tendem a nos fazer trabalhar isoladamente. Se não houver força para integração a empresa vai se departamentalizar, cada um vai fazer a sua parte e nada vai acontecer plenamente. Os e-mails são o maior sinal disso. Eles viraram uma maneira das pessoas conseguirem registrar suas necessidades. E pronto. Registre e acabou. Se alguém vai resolver virou problema dele.

Recentemente se descobriu que engenheiros da NASA sabiam que o problema que ocasionou a queda da Columbia poderia ser fatal. Estava lá. Informação pura. Mal integrada. Claro que o que rege o fluxo de informações na empresa é a força da causa comum. Se não há causa comum regida pela liderança que mobiliza quem participa do projeto, a informação simplesmente não flui. Em outras épocas um risco desses geraria um turbilhão de mobilizações para se resolver o problema. Níveis hierárquicos atrapalham a integração da empresa e falta de pactos e acordos pré-combinados entre os departamentos e filiais também. Se você já leu o capítulo que fala

de torcida a favor, já entendeu muitos dos mecanismos de se construir integração. Machado de Assis, guru brasileiro, já enunciou o princípio mais forte e convincente sobre a força da integração de idéias: “Quem troca pães fica com um pão. Quem troca idéias fica com duas”.

8. Líderes repassam autonomia para o seu pessoal

Líderes malucos pelo cliente repassam a suas equipes o processo decisório e lhes delegam autonomia para agir. Há bons líderes que preparam seu pessoal muito bem nas fases acima e mesmo assim são incapazes de delegar o processo decisório ou liberá-lo. Repassar poder é a melhor forma de amplificar o seu poder. O repasse de poder motiva as pessoas e a autonomia para decidir as desenvolve. Líderes que pensam que fazem melhor do que todos e retêm o poder, limitam o crescimento da empresa ao seu próprio tamanho. O exemplo mais forte de delegação que consegui foi na Mesbla. Compras centralizadas faziam o pessoal da loja ficar amarrado em relação aos produtos que lá chegavam. Uma vez cheguei em Recife e questioneei uma porção de fondieurs que estavam sendo vendidos. Era verão. O vendedor da seção me disse que ficasse tranquilo porque o produto acabava vendendo. Lá na Mesbla as pessoas tinham autonomia para baixar o preço da mercadoria que não girasse num determinado prazo. Como o comprador nem sempre tinha a informação de qual foi o preço da venda porque o sistema não era tão eficaz assim, comprava mais fondieurs. Na mesma viagem estiquei para Manaus e fiz a mesma pergunta - desta vez já com má vontade - sobre os fondieurs, afinal ouvir a base é regra a ser cumprida. Qual não foi a minha surpresa com a informação: aqui vende muito. Na época Manaus era zona franca e vivia cheia de turistas brasileiros do sul que adoravam comprar fondieur. E pagavam preço cheio. Decretei minha incompetência para o assunto. E resolvi repassar a autonomia sobre o assunto. Criei um bloquinho de duas vias que se chamava feedinho. Tipo feedback pequenininho. O vendedor falava de coisas que não poderiam faltar ou que nem deveriam ter sido compradas para o comprador. Mandava o feedinho por malote já que na época não havia e-mail (graças a Deus). A primeira via que ia para o comprador era amarelo espanto. Não havia como não se incomodar com ela sobre a mesa.

Pronto! Os compradores tinham 24 horas após o recebimento para devolver uma resposta ou tomar uma ação. Resumo da ópera, eu chegava às lojas e sempre fazia uma reunião de “vemquemquer” para ouvir o que estava acontecendo. Como não havia sala para tanta gente (as lojas da Mesbla tinham em média 250 pessoas cada) era na própria escada rolante. E aí vinham as reclamações e os elogios (que também podiam ser enviados pelo feedinho). A cada reclamação bastava a pergunta: escreveu o feedinho? Teve resposta? Se sim, não havia mais problema. Se não, era só acionar quem não tinha escrito mesmo sabendo do problema e mostrar que a força estava na mão do cara. Se o comprador não havia respondido eu falava com ele no mesmo dia. Claro, eu não tinha autoridade sobre os compradores. Fiz sim um movimento que acabou virando uma causa de serviços comum às duas áreas: compras e vendas. Os compradores que aderiram se deram muito bem e acabaram ajudando muito a área de vendas. Os que não aderiram, bom destes a gente não vai falar, afinal eles nunca vão chegar a ser Malucos pelo Cliente na vida.

9. Líderes dão suporte sempre que o seu pessoal precise

É muito difícil delegar num nível Maluco pelo Cliente. Mas é mais difícil ainda que quem recebeu a delegação comece a usar a autonomia e autoridade que recebeu. Se, no entanto, souberem que vão ter alguém dando suporte no caso de dúvidas ou mesmo de tomada errada de decisão, a coisa muda. As equipes acabam se encorajando e exercitando a autonomia com competência. É bom dizer que no processo de carreira dentro da empresa como acontecia no século passado, as pessoas sabiam muito das empresas em que trabalhavam e isto dificultava a delegação. Nas start ups de telecomunicação que nasceram há pouco o processo foi contrário. Ninguém sabia exatamente nada sobre nada então a confusão foi inversa. Ao invés de falta de autonomia havia excesso. Cada um fazendo mais ou menos o que achava que deveria fazer. E se integrando como conseguia. E se formando como era possível. Então se passa da rigidez dos processos aprendidos e implementados ao longo de décadas para processos que nem bem foram definidos e já estão em campo funcionando. Muito bem, desde que a liderança esteja acompanhando e se alguma coisa der errado não detone o

pessoal que recebeu autonomia. O processo de dar autonomia é mais ou menos como você aprendeu a andar de bicicleta. Quem o ensinou segurou e guiou a bicicleta até que você se sentisse confiante para continuar sozinho. Dar suporte é, no caso de você cair, seu pai ajudar com os curativos e dizer que é assim que se aprende ao invés de urrar porque você é burro e não aproveitou as lições que recebeu. Se você é um líder Maluco pelo Cliente, cuida dos curativos.

10. Líderes que “pegam junto” quando a coisa pega

O líder Maluco pelo Cliente é um mergulhador sem garrafa. Não mergulho, mas sei que líder mergulhador com garrafa vive lá no fundo. O mergulhador sem garrafa é mais eficaz como líder. Delega para que tudo lá no fundo ande muito bem. Mas sabe que às vezes a coisa pega. E vai lá ver como está, ajudar no que puder e não se esconde de ter que fazer as tarefas que delegou. Líderes que “pegam junto” são vistos como muito menos arrogantes e reforçam o conceito de exemplo. Se eles dão tão duro quando é necessário, como a equipe vai ser menos que muito batalhadora?

11. Líderes que desafiam e patrocinam evolução constante

Eu me lembro bem de alguns líderes que tive. Muito mais e melhor que de outros. Esses líderes tinham uma coisa em comum: eram duros. Me tiravam da zona de conforto quase todos os dias. Me desafiavam muito. Sem nunca ultrapassar a barreira da ameaça. É bom lembrar que ameaça paralisa enquanto desafio acelera. Só o fato de eu saber que eu trabalhava com eles, me deixava na zona de alerta. Mas os caras eram muito justos. À medida que eu evoluía, eles me reconheciam. Me recompensavam. Me ajudavam a mudar de patamar. Eram duros. Mas muito mais por fora do que por dentro. Por dentro e por fora eram líderes Maluco pelo Cliente.

Rinaldo Alfinito, diretor do curso pré-vestibular CASD. Curso Acadêmico Santos Dumont, meu líder, amigo e irmão. Foi o primeiro cara que encontrei quando cheguei no ITA. Ele me deu a oportunidade de fazer uma coisa que nunca imaginei que pudesse. Dar aula. Ainda me lembro do convite. E do “inferninho” que era a aula teste para ver se o cara tinha ou não cacoete para a coisa. Pas-

sei. E aprendi a dar aulas. Saí da casca definitivamente. Hoje o que mais faço na vida não tem nada a ver com o que estudei. Mas tem tudo a ver com dar aulas. O Alfi mudou a minha vida ou não?

Wolfram Quintero, gerente de engenharia da Johnson & Johnson, meu líder. Me patrocinou a primeira viagem internacional a negócios que fiz na vida. Sozinho. Para fazer muitas coisas. Eu coordenava o projeto de redução de custos e melhoria de lucratividade da fábrica da J&J em São José dos Campos. Tinha 25 anos. Fui para Inglaterra, Alemanha, Bélgica, Estados Unidos e Porto Rico na mesma viagem. Fazer o que? Desde um curso de desenvolvimento gerencial em Londres até decidir por dois fornecedores de máquinas de encerdar escovas de dentes na Alemanha. Para fechar a viagem cavei uma reunião com o big boss para toda a América Latina da J&J lá na sede nos Estados Unidos. Esse desafio mudou minha vida. Na reunião com o chefão já tinha um relatório de 50 páginas sobre a viagem toda. Mas o assunto chave foi a decisão sobre o fabricante da máquina. Minha decisão foi técnica. O fabricante x dava show. O chefão, no entanto tinha se decidido e já ia comprar a máquina y. E me disse “decisão gerencial” queremos forçar o y, que era de onde comprávamos todas as nossas máquinas a melhorar. O Wolfram mudou ou não a minha vida?

Hélio Pêgas, gerente nacional de vendas da Johnson & Johnson, meu líder. Me deu a chance que eu precisava de sair da fábrica para ir trabalhar na matriz da J&J. Eu queria marketing. E era ignorante o suficiente para pensar que marketing era só gerência de produtos. Mas fui para a administração de vendas. Foi o Pêgas que me ajudou a conseguir que a J&J bancasse o curso de pós-graduação que fiz na Getúlio Vargas em São Paulo. Foi o Pêgas que me ensinou tudo o que sei sobre vendas. E foi ele que me mostrou o quanto a função de vendas pode ser estratégica. O Pêgas mudou ou não a minha vida?

Jorge Fortes, Diretor de Operações da Pepsi, meu líder, amigo e irmão. As apostas que o Jorge fez em mim ninguém tinha feito até então. Foi o Jorge que me mostrou que eu poderia ser um empreendedor. Me deu as franquias de Manaus, Belém, Fortaleza, Brasília, Goiânia, Uberlândia e Vitória para cuidar. Os donos dessas franquias eram muito fortes. E eu tive que me tornar um gerente geral sem autoridade para conseguir ganhar a confiança dos caras. E provar que todas as estratégias que bolávamos eram boas. Errei

em algumas, mas acertei em outras. Nunca pensei que conseguisse trabalhar tanto como comecei a trabalhar nessa época. Dias de 30 horas, meses de 40 dias e anos de 15 meses. O Jorge mudou ou não a minha vida?

Esses caras foram Malucos pelo cliente e muito para mim. Tento todos os dias ser um para quem convive comigo. Às vezes exagero na dureza, mas sempre exagero no reconhecimento quando o cara merece. Nos casos em que consigo, tenho um retorno maravilhoso. Vale a pena tentar. É uma energia que se espalha por todos os cantos por onde a gente passa. E dura muito. Eu nunca me esqueço desses caras. Seja inesquecível também. Pelo menos tente.

12. Líderes não param de acompanhar seu pessoal

Acho que já falei demais sobre a importância de acompanhar. Mas depois de falar de desafios, dureza e justiça tenho que voltar a acompanhamento. Nada do que eu disse que o líder deveria fazer até aqui substitui acompanhar. Ao acompanhar, você percebe conflitos e ajuda a resolver, redireciona sempre que alguém estiver se afastando da causa, reconhece quem faz bem e recompensa quem vale muito para a causa.

Ninguém que merece e faz por onde, vive sem reconhecimento e recompensa. E quando o líder é Maluco pelo Cliente ser redirecionado por ele causa orgulho e sentimento de gratidão. Esse papo de equipes auto-gerenciadas deve ser coisa de outro planeta. Eu, que odeio ser chefiado, adoro quando aparece algum líder redirecionador na minha vida. Tenho vários, aliás.

O Ricardo Checchia nunca foi meu chefe. Aliás, eu nunca trabalhei com ele. Mas estudamos a pós-graduação juntos. T-o-d-a-s as matérias. Foi o Ricardo que um dia me disse: abra a sua empresa. Redirecionamento na veia. Foi ele que um dia me disse: expanda a atuação para clientes grandes. Expandi. Redirecionamento na veia. Só me resta agradecer.

Ou o Querubim Cassilatti, sim, o cara se chama Querubim. Não tem uma vez que eu encontre o Querubim que ele não me fale uma pérola que muda a minha vida. Eu jogava tênis com ele um dia e ele me falou para ao invés de eu bater todas as bolas com força que eu dosasse e só fosse na força em algumas. Mudou meu jogo. Mudou minha vida.

Confesso que sou mais carente de líderes de reconhecimento e recompensa. Minha vida sempre foi meio assim. Como eu visto a camisa de super-homem, quase nunca os elogios e as recompensas são muito explícitas.

Acompanhe seu pessoal. Reforçando, estar presente é o melhor presente que você pode dar para a sua equipe. Sempre. Eles vão sempre ter a energia que você repassar para eles.

CONSTRUINDO UMA EQUIPE

Já temos nosso líder Maluco pelo Cliente, seu desafio agora é formar uma equipe maravilhosa. Mas como garanto que vou ter a melhor equipe? Liderança conta muito, é o começo de tudo. Mas é pouco. Então o que é mais importante para se ter uma equipe Maluco pelo Cliente?

Recrutar e selecionar bem.

Parece fácil. Mas entre outras coisas vou ter que convencer gente competente a trabalhar numa empresa que quer ser a melhor e que exige muito do seu pessoal. Que gostaria que as pessoas inovassem sempre que possível e errassem o mínimo possível. Que gostaria que as pessoas pedissem desculpas sempre que errarem. Que tipo de gente então vai ser competente para trabalhar na nossa empresa? E mais, como consigo mantê-las na empresa por pelo menos alguns anos?

Empresas Malucas pelo Cliente têm que ser muito competentes em prestação de serviços. E prestação de serviços requer um lado ser humano muito diferente. Gente que se presta a ajudar outras pessoas não é muito fácil de achar. Graduatedas? Há muitas. Pós-graduadas? Também.

Mas gente que se preze a tratar bem os outros é raridade. Não está sobrando por aí não. Então pense nisso: construir equipe nota dez é ter um Norte Único Compartilhado com o foco do cliente, ter líderes que acreditem e pratiquem o que a empresa prega e buscar incessantemente uma equipe que seja o retrato, ou filme se vocês acharem melhor do que a marca promete. A cara da marca. A voz da marca. A alma da marca.

Treinar? Claro, muito importante, mas treinar qualquer empresa treina. O que só as Malucas pelo Cliente conseguem fazer é atrair e manter equipes Malucas pelo Cliente.

Contrate gente competente, o resto fica fácil

A importância de gente no seu negócio

Por que o cliente prefere e recomenda a sua marca? Pelas pessoas que constroem a sua marca! Propaganda até pode servir para atrair o cliente. Produto o ajuda a se interessar por nós, mas o que definitivamente nos põe no coração do cliente para sempre são os serviços que ela presta. E dos serviços que ela pode prestar o que mais vai fundo no coração do cliente é o atendimento. Atendimento é o retrato da alma de qualquer empresa. Se a sua é uma Maluca pelo Cliente tem que ter gente maravilhosa atendendo. Quem atende o cliente? Lógico, a equipe. O dono ou o presidente raramente está perto do cliente. Como conseguir atrair e manter pessoas que consigam fazer a diferença num atendimento? Como garantir que a minha empresa seja conhecida por seus atendimentos? Mãos à obra, vamos falar das empresas!.

AS EMPRESAS E O CAPITAL HUMANO

As pessoas preferem empresas charmosas àquelas em que eles sabem que vão ter que ser prestadores de serviços maravilhosos

Se eu fosse começar a trabalhar de novo acho que escolheria uma empresa como escolhi a J&J na minha época. Empresas com prestígio de marcas construídas por produtos e propaganda aparentam ser muito mais agradáveis para se trabalhar. E são. Empresas com reputação de serviços nota dez dão muito trabalho para se construir. A Disney é assim, o McDonald's é assim. Lidar diretamente com o cliente e construir reputação pelos contatos com o cliente é um trabalho quase sem fim.

Quando questionadas, as pessoas até dizem que uma coisa que os motiva muito é desafio. Para empresas Malucas pelo Cliente a

pergunta que tem que ser feita é se o desafio que os motiva tem a ver com gente. Já perguntei a mais de mil pessoas que entrevistei: como você é com gente? As respostas são o retrato da alma do cara. Já ouvi aprendi a lidar umas oitocentas vezes. Já ouvi respostas pré-fabricadas tipo adoro gente, com uma expressão que não tinha nada a ver com isso. A verdade é que gente que gosta genuinamente de gente é minoria no mundo. Existe em todas as classes sociais, mas não se aprende na escola. O que aprendemos nesse tempo todo ajuda a cometer menos erros na contratação. São cinco passos. Só cinco.

Merecer ter gente boa na sua empresa

Norte Único Compartilhado ajuda e muito a que a sua empresa construa reputação de ser um lugar bacana para se trabalhar. O que faz as pessoas entrarem e ficarem nas empresas onde trabalham é um misto de salário justo para cada nível de competência, possibilidade de aprender coisas novas e um ambiente onde elas se sintam bem. Se a sua empresa tem uma política salarial clara, só promete o que pode cumprir, programa momentos de novos treinamentos para o seu pessoal e dá exemplo de como construir ambiente, ela está no caminho. O seu pessoal se sentirá tão melhor quanto mais importância se der ao fator gente no seu dia a dia. O círculo vicioso é que empresas que atraem gente competente têm gente feliz trabalhando nelas. O papel de qualquer líder deve começar por: merecer ter uma equipe campeã. E cheque: se os seus melhores funcionários estiverem indicando outros para trabalharem na sua empresa, tudo bem. Se não, pode ter certeza de que eles estão procurando emprego por aí.

Só encontra alguém quem sabe quem está procurando

Ter claramente definido quem você quer contratar é chave. Lembre-se de que são três os pontos a serem definidos: como ela deve ser, o que ela deve aprender e como ela deve servir. Quem e como ela deve servir é até fácil definir. O que ela deve aprender também não é difícil. Basta pensar em quem já faz isso na empresa e o faz

bem. Agora, o fator chave é como essa pessoa deve ser. O que a pessoa sabe, muda. O que ela é, dificilmente vai mudar. E você só pode contratar gente que tenha o espírito que você espera para o seu negócio. A melhor coisa que fazemos nesse momento é não trazer para o ambiente da empresa as pessoas que temos dúvida se vão se tornar equipe como a nossa ou não. Vale repetir o que disse o diretor de desenvolvimento da Nordstrom, quem treina nosso pessoal são os pais deles em casa, a gente só contrata.

Invista tempo procurando quem você quer

Visitando uma loja da Mesbla em Belém, o saudoso Henrique de Botton — dono da Mesbla que a levou ao topo do sucesso — indignado, perguntou porque um caixa da Mesbla estava fechado com tanta fila no outro. O incauto gerente respondeu que não tinha sido possível encontrar uma pessoa para o cargo. Ele, então, respondeu com uma pergunta e a sagacidade que lhe era peculiar: “Quantos habitantes tem Belém?” Logo após ouvir a resposta do gerente ele disse: “Duvido que entre um milhão de habitantes você não consiga encontrar um competente para o caixa!” Não há desculpas! Uma nova vaga é sempre um novo investimento. Procure muito. Selecione entre muitos candidatos. E apenas contrate quando tiver a certeza de ter o melhor. Ao contrário do que pensamos, quase sempre o mau funcionário custa mais caro que o bom. Escolha, entre muitas, só as boas. Enquanto não encontrar, não contrate. Tapar buracos ajuda a diminuir a força da equipe que se leva tanto tempo para construir.

A melhor maneira de conhecer a pessoa é vê-la trabalhando

Testes psicológicos e dinâmicas de grupo ajudam muito. Mas nada substitui convívio quando estamos avaliando nosso pessoal. Por isso as promoções internas na empresa são as mais recomendadas. Cuide para só promover pessoas que tiverem potencial para o novo cargo, lógico. Senão vamos repetir a máxima de perder um ótimo atendente e ganhar um péssimo gerente. Ou faça um banco de dados de quem você conhece pela vida que poderia um dia trabalhar com você. E ao invés de apenas entrevistar deixe o cara que vai entrar conviver com a empresa antes de come-

çar. Quanto mais gente ele conhecer na empresa, melhor. Quanto mais gente o conhecer, melhor. Se você puder viajar com a pessoa antes de contratar, melhor ainda. Só o convívio vai garantir que quem estiver entrando na empresa seja um Maluco pelo Cliente como a sua equipe.

Nascimento, vida e morte de empresas sem foco em gente

Querem provas? A Compaq vendeu muito. Serviu pouco. Morreu. Foi rejeitada pelos clientes que não foram atendidos quando precisaram dos serviços. O cliente decide se ele quer empresas Compaq ou HP. Você decide se a sua empresa vai ser HP ou Compaq. A que vai sobreviver é a que mais pensar nos seus funcionários. O funcionário só pensa genuinamente nos seus clientes quando a empresa pensa genuinamente nos seus funcionários. O Sanches já sabia muito disso. Você decide se vai ser movido pelos docinhos que vai ganhar quando fizer os números, ou vai tentar construir uma empresa ou um departamento onde as pessoas possam exercer a sua dignidade. Maluco pelo Cliente de a a z.

As que continuam vivas... e muito...

Olhe para as empresas que estavam presentes no livro *Em busca da Excelência* do Tom Peters e Robert Waterman algumas décadas depois. As que continuam a tratar todo mundo bem na cadeia de serviços, continuam bem. Stew Leonard ainda bem embora não tão forte em serviços como era na época, Disney fora alguns tropeços, Apple, 3M continuam bem dentro do foco em que escolheram ser Maluco pelo Cliente. O McDonald's que não está tratando mais tão bem seus parceiros franqueados está tendo que se virar. Parou de pensar em parceria de longo prazo e agora comete heterodoxias tão fortes quanto entregar em casa produtos que no mesmo prazo da entrega anteriormente eram descartados por serem impróprios para consumo.

Onde vão parar essas empresas não tão Maluco pelo Cliente assim? Fácil. Em qualquer lugar menos no coração de quem se relaciona com elas. E marcas que não têm lugar algum no coração de quem lida com elas têm que dar mais docinho para quem tiver que fazer os números. Afinal, quando não é muito doce conviver numa

empresa a gente não contrata alguém para trabalhar nela. Compra o passe durante o tempo em que a pessoa esteja lá. A única certeza é que estruturas desse tipo não duram. Se aproveitam de bolhas no mercado. Mas não duram. O Sanches sabia disso. Tomara que sua empresa e você aprendam logo. Senão é bom você contratar uma doceira terceirizada. Haja docinhos para comprar empregados que só fazem números a partir deles. Agora se você está numa empresa Sanches “oriented”, pode pensar em longo prazo, gente para te substituir, formação estruturada de pessoas para o futuro. Na sua empresa, como ela é Maluco pelo Cliente, o futuro vai existir.

MARCAS ECOLÓGICAS — A VERDADEIRA INCLUSÃO SOCIAL QUE VAI MUDAR O BRASIL

Ecologia Organizacional

O nome do jogo de empresas de sucesso daqui em diante vai ser Ecologia Organizacional. A gente já falou desse tema muitas vezes. Mas nunca o mercado esteve tão pronto para entender os benefícios desta filosofia de trabalho, modelo de gestão, como queiram chamá-lo. Marcas ecológicas, auto-sustentáveis, vão ser construídas praticando Ecologia Organizacional.

Cuidado para não confundir ecologia organizacional com marketing social do jeito que as marcas não ecológicas têm feito, ou falado que fazem. Muitas das empresas que anunciam que fazem marketing social não fazem a menor idéia do que seja Ecologia Organizacional.

O termo nem existe no Aurélio, mas deveria existir. Segundo o Aurélio – Ecologia é o ramo das ciências humanas que estuda a estrutura e o desenvolvimento das comunidades humanas em suas relações com o meio ambiente e sua conseqüente adaptação a ele, assim como novos aspectos que os processos tecnológicos ou os sistemas de organização social possam acarretar para as condições de vida do homem.

No Aurélio do Futuro vai ter: Ecologia Organizacional - Ramo da administração que estuda as relações entre as pessoas dentro

das organizações e entre as organizações no mercado, na busca incessante da fonte de sobrevivência e evolução e na construção de comunidades de servir.

Empresa, corporação ou companhia?

Você trabalha numa empresa? De novo o Aurélio: Organização econômica destinada a produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo em geral como objetivo o lucro. Nada melhor para descrever o que aconteceu no mercado na era Wall Street de avaliação de empresas. A cada trimestre, cabeças rolam ou prêmios são pagos por resultados que muitas vezes em longo prazo vão colocar a empresa numa situação difícil. Tudo pelo bônus. E quando alguém pede alguma ajuda para outra área o papo é sempre: não está incluído no meu bônus.

Se você trabalha numa corporação pense no que a palavra diz: corpo + coração. Só que, como na palavra, não há o co de coração. É assim que as organizações gigantes se portam: cuidam do corpo, quase sempre não tão bem assim e se esquecem do coração. A mente? Bem, quem diz que é uma organização racional, que cuida dos processos por cuidar dos processos faz isso mesmo, mente. Não há maneiras de se cuidar dos processos se a gente não cuidar das equipes.

Então a proposta é você trabalhar em uma companhia. A própria palavra diz companhia é ser e ter alguém por perto. Alguém que ajuda. Alguém que cuida. Diz-me com quem andas e eu te direi quem és. Em companhias dá pra fazer Ecologia Organizacional. Nelas, o dono ou quem manda cumprimenta as pessoas, sempre que as encontra, se preocupa com elas e se posiciona sempre onde possa ajudar os outros. Donos assim sempre contratam gerentes e diretores que se preocupam com pessoas e gostam de ajudar as pessoas da própria companhia.

Companhias que constroem marcas ecológicas

Essas companhias quase sempre têm alto IGP. Interesse Genuíno por Pessoas. E elas sabem que a ordem dos fatores altera o

produto. Sabem que se elas se preocuparem com as pessoas, elas vão se preocupar com as outras numa comunidade de servir que chega lá longe onde está o consumidor.

Companhias não acham que o cara que não usa o seu crachá, mas presta serviços nunca vai vestir a camisa. Eles fazem o que é necessário para o cara vestir a camisa. Arquitetam e compartilham causas que todos querem abraçar.

E não ficam com aquele papinho de marketing social pra se fazer de bacana sem antes garantir que estão tratando muito bem os funcionários, parceiros, canais e fornecedores.

Ecologia Organizacional é pedra no lago. A cabeça da marca emana coisas boas, esperança, apoio para todos até chegar à ponta. O ponto de contato, seja ele loja, central de atendimento, site de internet.

Dá para medir facilmente o IGP de companhias. É só andar pelos elevadores das centrais de atendimento, dos prédios da matriz, ou bater papo com os caras do depósito de recebimento de mercadorias. No papo, leve em conta que o que vai significar alto nível de IGP não é só o que o cara fala. Mais que isso é o que ele expressa no sorriso, no olhar.

Companhias com alto IGP são fortes em ERM, não CRM. Só para clarear: ERM — Employee Relationship Management, CRM — Customer Relationship Management. Em português adaptado por mim, CRM — Conquistar Realmente a Moçada que compra de mim, ERM — Entusiasmar Realmente a Moçada que trabalha comigo na construção da reputação da minha marca.

Para construir uma experiência para o Cliente maravilhosa todos na companhia têm que achar que a melhor experiência da vida deles é trabalhar nela.

Donos com alto nível de IGP delegam mais, cuidam mais das lideranças que vão cuidar mais dos pontos de contato que vão cuidar mais dos Clientes.

Marcas ecológicas e os resultados

Organizações assim constroem resultados sustentáveis, com alta reputação que motiva o Cliente a manter e aumentar o relacionamento e a recomendar para todos que mudem para a marca. Isso sim é resultado.

Não tem tempo de cuidar de gente? É a desculpa do século para não se implementar um sistema verdadeiro, que faça parte do dia

a dia da companhia. Mais importante que a minha opinião sobre o tema é a do Ran Charam, o melhor cara do mundo no tema implementação. Jantando com um grupo de chefões de uma grande empresa – aqui é empresa mesmo — para quem ele presta consultoria recentemente, ele disse para os caras: E aí? Quanto tempo por dia vocês cuidam de gente? Pouco ou nada? Resposta do Ran: Então é por isso que vocês não têm tempo.

Cuidar de gente e patrocinar integração na comunidade de servir é a única maneira de conseguir que as pessoas façam o que você espera que eles façam sem que ninguém esteja olhando ou mandando.

COMECE JÁ, O MUNDO DEPENDE DISSO!

Seja qual for a sua companhia, pratique Ecologia Organizacional. Genuína.

Se a sua companhia é shopping, pare de gastar dinheiro apenas querendo atrair Clientes e comece a pensar em como formar as suas lojas para que elas tenham a competência de mantê-los muito satisfeitos.

Se a sua companhia é franqueadora, pare de apenas cobrar obediência ao padrão, e comece a prepará-los cada vez melhor para atender seus Clientes, atendendo-os bem.

Se a sua companhia é produtora de bens de consumo, pare de apenas cobrar obediência ao padrão e comece a incentivar todos para se ajudarem a serem os melhores para os canais, pontos de contato e Clientes finais.

Lembre-se de que o motor da companhia é o corpo, a mente é quem define o caminho, mas o verdadeiro combustível que inspira que todos estejam na mesma direção é a alma da organização. Cuide da alma que todos vão direcionar seus corpos com a mente completamente direcionada para o sucesso. Afinal, se você cuidar da alma, as pessoas vão saber que o sucesso da organização vai ser também o delas.

E o resultado final de marcas ecológicas vai ter um componente que é a única maneira de fazer o resultado da sua empresa sustentável: mais elogios por dia que qualquer concorrente! Só quem elogia paga mais pelos seus produtos e serviços do que para qualquer concorrente.

Pra terminar...

Não espero ter dado todas as respostas para um problema que aflige a todos como a formação do capital humano nas empresas, ou melhor: companhias. Mas espero ter contribuído com nossa crença inabalável de que o princípio de tudo é a vocação para servir, o “Ser do capital humano” que amadurece e se torna um líder de corpo e alma, capaz de encontrar e desenvolver as pessoas certas para trabalhar na sua companhia. Este é o ambiente propício ter capital humano capaz de inovar na velocidade que o mercado exige.

FIM DE PAPO SOBRE LIDERANÇA

Desculpe contar uma mentira no fim do capítulo. Não existe fim de papo sobre liderança. O papo não acaba nunca. Se você é um líder Maluco pelo Cliente, liderança é a sua vida. Não acaba nunca. A mesma pessoa com a qual você falou ontem, hoje quer outra oportunidade ou acha que o que está fazendo não tem nada a ver. Pode ter tido um problema em casa. Na verdade, a alma da empresa depende disso.

Se você quer marcar seus clientes de corpo e alma, tem que ter pessoas de corpo e alma na empresa. A maior parte do tempo. E isso só se consegue se você estiver liderando todo o tempo.

Se se cansar, avise a todos. Durante toda a minha vida só tive uma crise de liderança. Aliás, estou vivendo essa crise. Depois de uma vida só pensando em liderança, conflitos, querer que as pessoas estivessem bem com todas as pessoas, confesso que me cansei um pouco. Não me sinto menos motivado a liderar por isso. Só deixei claro para todos os que trabalham comigo o que eu espero deles. Um pouco de luz de retorno. Tem aquele papo quando estamos dando palestra do retorno. Mas só dar luz sem receber é tão ruim quanto. O lema para os meus próximos anos é “light”. Adorei a palavra em inglês porque ela significa leve e luz. Isso é o que eu resolvi que faria daqui para a frente. Seria mais leve e para isso precisaria de gente na minha equipe que me desse mais luz.