

"Organizações dependem de seus clientes e, portanto convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, atendam aos requisitos e procurem exceder as suas expectativas (ISO 9004/ 2000)".

Para que uma organização possa ter como base do seu crescimento o Foco no Cliente, é necessário que siga uma seqüência lógica de fatos, conforme ISO 9001/ 2000. Sendo necessário, no entanto que a organização identifique quem são seus clientes, identificando em cada um seus anseios e transformando-os em requisitos. No entanto não basta que a organização conheça e transforme os anseios em requisitos se os mesmos não forem comunicados na organização. Assim de nada valerá se esta comunicação não for assimilada e colocada em prática por todos.

Constantes pesquisas e análises de mercado são ferramentas úteis para que se possa enxergar a postura da concorrência e possíveis lacunas e transformá-las em oportunidade de mercado, através de requisitos implícitos que possam servir como vantagem competitiva futura. Assim as organizações devem ser voltadas para os clientes, gerenciando os processos de cima para baixo e de baixo para cima. Os funcionários da linha de frente também são a chave para conhecer e servir aos clientes com cuidados individualizados. Manter esses funcionários satisfeitos e motivados é essencial para o sucesso do cliente.

Essas perspectivas não se aplicam apenas aos processos administrativos, mas processos produtivos também. A recente reviravolta na IBM, liderada por Louis Gerstner, tem sido atribuída ao retorno da IBM às suas raízes de atendimento ao cliente, ou seja, serviços focalizados no cliente. A chave do sucesso é que as empresas e seu pessoal criem soluções personalizadas e totais para produzir resultados diferenciados para seus clientes. Uma estratégia de força de trabalho para esse estilo de empresa deve ser dirigida à sensibilidade para questões e preocupações dos funcionários, mas de um modo diferente do praticado em empresas voltadas para produtos. Nestas, a estratégia é cuidar para que os funcionários possam ser deixados em paz para poderem inventar e produzir produtos. Nas empresas voltadas para os clientes a estratégia é ser sensível aos funcionários para facilitar suas vidas para que possam servir aos clientes.

Observe que dissemos "vidas", e não tarefas. Nessas empresas, "fazer o que for preciso" para servir aos clientes muitas vezes significa ir acima e além do trabalho. O tempo pessoal e o tempo de trabalho misturam-se, de maneira que o limite desaparece. Esse "fazer o que for preciso" requer uma devoção ao serviço que é outra parte crítica da estratégia da força de trabalho. Conseguir gente que demonstre essa devoção requer seleção e socialização das pessoas certas. Indivíduos que possam tornar-se mestres no serviço, e que pareçam ter nascido assim, mais do que formados. Selecionar o pessoal certo torna-se fundamental. Uma pessoa que se sente mais à vontade com máquinas ou dados não alcançará um nível mundial de atendimento a outras pessoas.

Quando as pessoas certas estiverem no lugar certo, será preciso o reforço e a expansão constantes dos valores de atendimento ao cliente. Na verdade, valores da prestação de serviços são com freqüência discutidos nas organizações com foco no cliente. Uma espécie de forma espiritual, de modo que proporcionar um serviço excelente contribui uma vocação superior, com grande autoridade moral e recompensa. Uma peça final nessa estratégia de força de trabalho é a autonomia ao lidar com o cliente. Os funcionários têm de se sentir livres para solucionar problemas, contornar as políticas e geralmente "mover montanhas" para obter resultados para os clientes. Se eles tiverem de parar para perguntar ou consultar uma autoridade maior, poderá ser tarde demais. A necessidade ou o problema do cliente tem de ser o elemento mais importante e imediato na mente dos empregados.

Com sensibilidade, seleção e socialização, e autonomia em seu núcleo, a estratégia da força de trabalho é:

- . Manter as pessoas satisfeitas para que elas satisfaçam os clientes.
- . Escolher pessoas que tenham a atitude mental de servir ao cliente.
- . Promover a prestação de serviço como a atividade prioritária.
- . Basear-se em mensagens de valores para moldar uma cultura de serviço.

- Dar às pessoas muita independência para atender as necessidades dos clientes.

A estratégia de força de trabalho voltada para os clientes, mais do que as outras começam com uma cultura empresarial forte, mas adaptável. Outros tipos de empresas podem ter esse tipo de cultura, mas as empresas voltadas para os clientes têm de tê-lo.

Uma forma de implementar esta estratégia de força de trabalho voltada para os clientes é focar a era dos talentos na empresa. Os crescentes efeitos da economia da informação, da globalização e das transformações demográficas estão coincidindo para criar uma nova era nos negócios - a era do talento. Sua capacidade de atrair, administrar e reter o talento determinarão se você será bem sucedido. Isso nem sempre foi verdade no passado. Antes, você podia ser bem-sucedido se controlasse suficientes recursos físicos.

Hoje, o talento é a riqueza fundamental nos negócios. Isso tem passado o poder para as mãos dos empregados qualificados. Numa economia de informação e serviço, a fonte de todo o valor são as pessoas talentosas. À medida que o mundo avança nessa direção, o talento adquirirá em escala global o mesmo valor que tem hoje nas economias desenvolvidas. Com essa mudança de poder, as pessoas de talento serão capazes de exigir trabalhos desafiadores, um ambiente de trabalho positivo e lideranças competentes e empáticas. Isso já acontece nos Estados Unidos.

A ênfase quase exclusiva no valor do acionista que vimos na década de 1980 está começando, de certa maneira, a moderar-se. As empresas começam a proporcionar maiores retornos aos empregados, com remuneração e benefícios maiores. Nas empresas inteligentes haverá um novo e maior equilíbrio entre o atendimento das necessidades de clientes, acionistas e empregados. Mesmo assim, competir pelos empregados, essencialmente, por meio de maior remuneração nunca foi o suficiente para atrair e reter o melhor talento. Depois de um certo tempo, os tipos de pessoas que você realmente deseja empregar esperam mais do trabalho do que simplesmente pagamento.

Há muitos empregos excelentes disponíveis. Não há muitas organizações excelentes. As pessoas de talento exigem experiências de trabalho satisfatórias e significativas que exigem que você construa uma grande cultura de trabalho e administre as pessoas com perícia. Se você fizer essas coisas bem, terá o talento de que precisa para ser bem-sucedido.

Com esse talento, você pode satisfazer clientes e acionistas e criar resultados magníficos. Alguns analistas de ações, investidores e administradores de fundos de pensão já estão começando a perceber que as empresas que gerem melhor o talento constituem investimentos mais sólidos.

Num futuro próximo, os fazedores de mercado olharão primeiro a qualidade do talento e da gestão do talento das empresas como os fatores-chave de suas estratégias de investimento. O conhecimento e a perícia de sua força de trabalho e suas habilidades para capacitá-los a contribuir à altura de seus talentos será como sua empresa será classificada em termos de investimento.

Isso significa que cada um de seus empregados qualificados é responsável por uma grande parte de seu futuro sucesso, inclusive de sua riqueza pessoal. Você precisa valorizar cada pessoa como um recurso escasso e maximizar seu retorno para elas alinhando, engajando e avaliando seu desempenho em conformidade com seu estilo de estratégia. É assim que você obterá o melhor do talento deles, e eles obterão o melhor de você.

Sempre com o Foco no Cliente.

Paulo César Jatobá
Educador, Consultor e Diretor da
JATOBÁ Treinamento e Consultoria
Fone: (0XX11) 4224-3577
Cel. : (0XX11) 9983-6938
E-mail: jatoba.consultor@uol.com.br / Site: www.jatobaconsultoria.com.br