

A qualidade através das pessoas

Coloque seus funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes, diz Claus Möller em entrevista

“Muitas empresas latino-americanas gastam mais na manutenção dos automóveis dos gerentes que no desenvolvimento de seu pessoal”, afirma Claus Möller, para quem, futuramente, as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também pelos melhores recursos humanos. Möller é um dos especialistas mais consultados do mundo a respeito de temas relacionados com qualidade e recursos humanos. Na entrevista exclusiva à HSM MANAGEMENT, o eminente psicólogo e economista dinamarquês explica como ajudou a British Airways a ser eleita companhia aérea do ano ao implantar seu programa “Colocando as Pessoas em Primeiro Lugar”. Ele fala também de qual política deveria ser adotada por uma empresa a fim de captar os melhores funcionários e mantê-los motivados. Möller conhece bem os problemas de recursos humanos das empresas latino-americanas e os menciona aqui mais de uma vez. Comparando a cultura latino-americana à dos Estados Unidos, por exemplo, comenta que o hábito de falar muito e fazer pouco a respeito de qualidade deve-se a um problema de formação: “As pessoas não são treinadas desde pequenas a prestar atenção no que dizem os professores”. Na América Latina, comenta ainda, os altos executivos vivem no Primeiro Mundo e os funcionários, no Terceiro Mundo. Os executivos estudam em Harvard e conhecem todas as novas técnicas administrativas. “O problema é que esses princípios fracassam quando os funcionários são incompetentes”, adverte.

O sr. diz que o *employeehip* (conceito que poderia ser traduzido como a arte de ser funcionário) vai além do *empowerment*, e que o mais importante é ter bons recursos humanos (human quality). Como é possível

reconhecer essas pessoas em um sistema de seleção e recrutamento?

É sempre possível melhorar nossa capacidade de seleção, e encontrar as pessoas certas é a chave do sucesso de uma empresa. Acredito que

futuramente as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por recursos humanos qualificados. Em um mercado competitivo, se a empresa não tiver uma cultura que estimule e “segure” os funcionários, eles trabalharão para o concorrente.

Muitas empresas empregam pessoas erradas e uma das razões é o fato de buscarem apenas o que chamamos de características *hard*, técnicas, de uma pessoa e não seus aspectos *soft*, humanos. Os aspectos *hard* estão relacionados ao nível de escolaridade, à experiência e às aptidões. É comum perguntarmos às pessoas, antes de empregá-las: “Quanto tempo você trabalhou na empresa tal?”, “Que diplomas você tem?”, “Em que universidade estudou?”, “Você conhece tal software, ou tais e tais técnicas?” Mas não lembramos de perguntar se é uma pessoa preguiçosa ou se está aberta a mudanças.

O custo de empregar a pessoa errada é muito alto. E, frequentemente, elas não são erradas porque não tiveram educação adequada ou não dominam determinadas técni-



“Quando eu era estudante, fui empacotador num supermercado. Eu tinha apenas de colocar as compras dos clientes em sacos. Havia duas atitudes possíveis em relação a esse trabalho: dizer que era um horror ou pensar que eu era um engenheiro de serviços ao cliente. Se minha atitude fosse esta, a chance de eu ter meu próprio supermercado seria muito maior”

possibilidade é tentar mudar os valores de uma equipe e levar os membros dessa equipe a fazer pressão sobre os outros, se tivermos definido, por exemplo, que tipo de cultura gostaríamos que predominasse em nossa empresa.

É até fácil aprimorar características técnicas, ensinar novas tecnologias e novos métodos. Mas não é fácil mudar as atitudes básicas de alguém em relação à vida, a não ser que a pessoa passe por uma experiência emocional intensa.

Como é possível conseguir o comprometimento das pessoas?

Muitos gerentes criam “missões” ou “visões” que não falam ao coração das pessoas, apenas ao cérebro. Os funcionários podem até responder “sim” a perguntas como “você acredita que seja necessário mudar?” ou “você julga importante a satisfação do cliente?”, mas isso não significa nada para eles. A gerência não entende que uma pessoa precisa estar emocionalmente envolvida e acreditar que também vai sair ganhando para poder dar o melhor de si.

Uma empresa não terá sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal. No futebol, por exemplo, quando a seleção brasileira joga e ganha, cada jogador sente-se como se fosse ele o vencedor. Portanto, precisamos definir nossas visões de sucesso de tal forma que haja uma

cas. Elas não possuem as qualidades humanas necessárias. Podem até ter muita experiência, mas não possuem a chamada inteligência emocional, boas características *soft*.

Podemos questionar as pessoas em relação a 11 fatores centrais, que são os fatores específicos do *employeeship*, o ingrediente necessário para ser um bom funcionário. Os fatores do *employeeship* sobre os quais deveríamos nos concentrar incluem, primeiro, o comprometimento – até que ponto as pessoas geralmente estão dispostas a se envolver; segundo, responsabilidade – ninguém estará assumindo a responsabilidade

quando puser a culpa em outras pessoas nas ocasiões em que não tiver sucesso; terceiro, fidelidade. Depois vem iniciativa, produtividade pessoal, relacionamentos pessoais, qualidade pessoal e, por fim, as aptidões profissionais ou competência profissional. Há ainda a capacidade de implantação, a flexibilidade e a energia.

É possível passar esses conceitos aos novos funcionários?

Até certo ponto, sim. Quando alguém tem mais de 25 anos é difícil mudar suas características humanas. É difícil, mas não impossível. Uma

Divulgação

Saiba mais sobre Claus Möller

Claus Möller, que nasceu e vive na Dinamarca, foi o idealizador da “nova administração europeia” (*new european management*), um movimento que combinou a administração por objetivos (MBO, na sigla em inglês) desenvolvida nos EUA com a ênfase às relações humanas dada pelos japoneses. Ele é fundador e presidente da TMI (Time Manager International), a mais importante empresa europeia de treinamento empresarial, com filiais em 40 países, que dá

assessoria a empresas como a American Express, Audi, General Motors e SAS, entre outras. Também é autor de vários livros, entre os quais se destacam best sellers internacionais como *O Lado Humano da Qualidade, Employeeship – Como Maximizar o Desempenho Pessoal e Organizacional*, ambos publicados no Brasil pela editora Pioneira, e *Reclamação de Cliente* (ed. Futura), em que é co-autor, além de *Time Manager* e *Putting People First* (ed. TMI).

relação direta entre o sucesso da companhia, o sucesso de cada equipe e o sucesso de cada pessoa. Muitas vezes, temos em mente apenas o sucesso dos acionistas.

O sr. acredita que a educação básica seja importante para que tenhamos pessoas e funcionários qualificados?

No que se refere aos aspectos humanos, acho que tudo deveria começar na escola, porque é muito mais fácil influenciar alguém com menos de 25 anos de idade quando a pessoa tem 10, 12 ou 15 anos. Os bons princípios deveriam ser ensinados nessa época, para que as pessoas tenham naturalmente o desejo de dar o melhor de si e entendam que sua qualidade de vida também melhora quando fazem o melhor possível.

Como manter os funcionários motivados quando é preciso cortar custos, por meio da redução dos salários e de *downsizing*?

É preciso tocar o coração das pessoas para que elas mudem. Se alguém tem um emprego de baixo status, ou com salário ruim, ou um tipo de trabalho rotineiro e desinteressante, e com o qual a própria gerência não está preocupada, podemos dizer que será muito difícil motivar essa pessoa. Mesmo que ela tenha medo de ser demitida algum dia, isso não será suficiente para motivá-la a fazer um bom trabalho. Mas por que não mudar essa atitude?

“Futuramente as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por recursos humanos”

Mesmo que seu trabalho seja rotineiro – não importa o que for: varrer o chão, ser porteiro de um hotel, recepcionista, comissária de bordo –, por que não fazer o melhor possível? Já que você vai passar oito horas no trabalho, será muito melhor se puder sentir orgulho do que fez durante o dia.

Quando eu era estudante, precisava ganhar algum dinheiro porque meus pais não podiam pagar minha educação secundária. Consegui um emprego como empacotador num supermercado e meu trabalho era fácil: eu tinha apenas de colocar as compras dos clientes em sacos. Há duas atitudes possíveis em relação a um trabalho desse tipo. Posso dizer: “Este emprego é um horror. Colocar as drogas das mercadorias na droga do saco para essa droga de cliente, tudo isso é uma droga!” Ou pensar: “Sou um engenheiro de serviços ao

cliente. Estou aqui para garantir que os clientes tenham vontade de voltar”. Se minha atitude for esta, a probabilidade de eu vir a ter meu próprio supermercado algum dia será muito maior.

O interessante é que, no primeiro caso, quando eu chegar em casa de volta do trabalho minhas energias estarão totalmente esgotadas. Provavelmente, vou cair no sono diante da televisão, vou me sentir muito mal e de péssimo humor, porque não terei tido nenhum sucesso durante o dia. Serei totalmente contra o governo, meu chefe, a polícia, o trânsito e o clima, e acabarei por arruinar minha própria vida. Por outro lado, se eu tiver uma atitude positiva, a vida será muito melhor.

Entretanto, é preciso ouvir tudo isso de um amigo, e não da gerência de sua empresa. É preciso ouvir tudo isso de alguém em quem seja possível confiar, porque ele não estará dizendo essas coisas simplesmente porque quer lucrar com sua mudança.

E qual é o papel das recompensas e do reconhecimento?

Há várias maneiras de reconhecer o trabalho das pessoas. Pode-se pagar mais, dando-lhes melhores salários ou cargos. Mas esse é apenas um caminho.

O que precisamos saber é o que faz de alguém um vencedor ou um perdedor. A resposta é uma só: a auto-estima, a sensação de estar bem consigo mesmo. E qual o fator que determinará minha auto-estima? O tipo de “reforço” que eu receber. “Reforço” (*stroke*, em inglês) é uma expressão usada em psicologia e significa qualquer tipo de atenção recebida. Se alguém disser “gosto de você”, esse é um reforço positivo. Se disser “isso está errado”, é um reforço negativo. Ou, ainda, se ninguém dá atenção a você, estaremos no que chamamos de “reforço zero” – e essa é a pior situação possível. A auto-estima é a consequência do “saldo dos reforços e reconhecimentos”, mais ou menos como uma conta bancária que criamos em nosso cérebro.

Podemos receber reforços positivos de várias formas, como, por exemplo, com um aumento de salário. Mas, quando nossas necessidades básicas são atendidas – alimentação, roupas, assistência médica e segurança –, passamos a nos preocupar mais com a realização pessoal e, conseqüentemente, a desejar mais intensamente que nossa vida tenha um significado e um objetivo. Queremos nos sentir importantes e, se o trabalho que estivermos realizando for reconhecido, pelo menos por algumas pessoas, saberemos que ele é significativo.

Pessoas que recebem poucos “reforços” começam a descobrir maneiras estranhas de consegui-los, principalmente por meio de símbolos de status, como uma casa maior ou um automóvel novo. É importante poder apresentar “provas” de que você está bem. Se compreenderem isso, os gerentes poderão criar um ambiente de trabalho em que as pessoas recebam atenção, evitando a situação de “reforço zero”, que existe em muitas empresas. Os funcionários fazem um bom trabalho e não há nenhuma repercussão; fazem um mau trabalho e o silêncio é total. Em geral, não se dá muita atenção ao trabalho realizado pelas pessoas.

Qual é sua opinião sobre casos como o da American Airlines, que permite que os funcionários sejam donos de parte da empresa dando-lhes oportunidades para comprar ações?

Minhas opiniões são ambíguas. A lógica por trás dessa atitude é boa, pois leva as pessoas a terem a sensação de propriedade. Se o rendimento que receberem do seu investimento em ações for substancial e representar mais de 5% de sua renda total, ou alguma coisa perto disso, ou se for tão grande a ponto de dobrar sua renda, essa política fará muito sentido, mas isso nem sempre acontece. O princípio da propriedade é bom. Muitos países, como Dinamarca, Suécia e Noruega, estão procurando trabalhar dentro do que poderíamos chamar de “democracia econômica”, mas o sucesso obtido na maior parte dos casos não tem sido grande.

Em uma autêntica situação de propriedade, as pessoas devem ser donas dos sucessos e dos fracassos. Mas, geralmente, dizem: “Queremos compartilhar os lucros, não os prejuízos”. É necessário que estejam todos unidos, como num time de futebol: se ganharmos, ganharemos juntos; se perdermos, perderemos juntos. Isso não acontece nas empresas. Todos os funcionários gostariam de ser sócios, mas não no caso de haver prejuízo, não se a companhia passar por um período difícil.

É possível, isto sim, criar um bom sistema de abonos, segundo o qual, quando a empresa tem sucesso em determinado ano e os funcionários fizeram um bom trabalho, uma parte dos lucros é distribuída. A longo prazo, você não consegue estimular pessoas inteligentes a fazer

“O sucesso da empresa não será possível sem que haja sucesso pessoal. No futebol, por exemplo, cada jogador acredita que, se ele ganhar, todos ganharão”

um trabalho cada vez melhor, aprimorar seus conhecimentos e assumir mais responsabilidades, sem pagar mais a elas. Se o objetivo for criar uma organização forte, é preciso construir uma ponte entre a política de salários e o plano de carreiras. Não basta apenas pagar mais porque as pessoas venderam mais, mas também pelas contribuições para o trabalho em equipe, ou por melhorar os relacionamentos, ou por conquistar mais qualidade,

ou por ter apresentado novas idéias.

Nada disso, entretanto, acontece na maior parte das empresas. Se alguém aparece com boas idéias, isso não devidamente reconhecido, pois as idéias que vêm da alta administração são as únicas a ser implantadas.

Com a sua colaboração, a British Airways teve ótimo desempenho e foi eleita a companhia aérea do ano. Como esse resultado foi alcançado?

O ponto de partida para a British Airways, em meados da década de 80, foi quando Margaret Thatcher (na época, primeira-ministra da Inglaterra) disse: “Vocês agora estão por sua conta. Não receberão mais nenhum subsídio e terão de ser uma empresa rentável no futuro”. A companhia não era rentável e o começo foi muito duro, porque houve a necessidade de dispensar muita gente. Cerca de 18 mil pessoas foram despedidas e todos nós temíamos greves, mas conseguimos evitá-las.

Criamos um programa na British Airways chamado “Colocando as Pessoas em Primeiro Lugar”, envolvendo todos que trabalhavam na companhia. Em geral, quando se executa um programa de treinamento nas empresas, faz-se um treinamento teórico ou funcional, mas não se faz um treinamento de trabalho em equipes, com todos os funcionários envolvidos. No treinamento teórico, os executivos são capacitados, os gerentes médios são treinados e os supervisores aprendem a supervisionar. No treinamento funcional, o pessoal de marketing e outros aprendem novas habilidades. Na British Airways, entretanto, nós queríamos o mesmo programa para todos, que todos se sentissem como membros de uma grande família. Isso foi um problema porque havia uma tremenda hierarquia na British Airways: os comandantes tinham seus restaurantes próprios, o pessoal de escritório e engenheiros também, cada categoria tinha o seu próprio sindicato e não havia nada que se parecesse com uma grande equipe. Era preciso, portanto, acabar com essa situação. Convidamos todos a

participar dos mesmos seminários: gerentes, faxineiros, pessoal responsável pelas refeições, balconistas – todos foram reunidos numa mesma sala. Isso nunca tinha acontecido em toda a história da empresa. Descobrimos que as pessoas nem mesmo se conheciam.

Criamos um programa chamado “Um dia na vida da British Airways”. Foi uma espécie de evento aberto, durante o qual todos podiam ir ver como os engenheiros de vôo trabalhavam, como eram transportadas as bagagens etc. Foi uma experiência fantástica. Os funcionários foram convidados a trazer a família e todos passaram a ter uma compreensão extraordinária do que acontecia na empresa. Apesar de não terem aprendido muito em um único dia, todos sentiram que faziam parte de uma equipe, que estavam todos juntos no mesmo barco e que esse barco era a British Airways.

Desenvolvemos (na empresa de consultoria) uma série de programas interessantes, como “Os Funcionários em Primeiro Lugar”, para que eles fizessem o mesmo em relação aos clientes. Em muitas sociedades – entre elas as de países latino-americanos e europeus de origem latina –, as pessoas servem à hierarquia e ao chefe, mas não aos clientes. Em muitas companhias aéreas latino-americanas até o cafezinho do comandante é servido em primeiro lugar, antes que a primeira xícara seja oferecida aos passageiros.

Acontece também que, normalmente, os gerentes não estão visivelmente envolvidos no processo de mudança – alegam que o treinamento é muito importante mas, infelizmente, não podem participar naquele dia porque têm coisas mais urgentes para fazer e, logo depois,

saem para jogar golfe com alguns visitantes que acabaram de chegar dos Estados Unidos. Se você diz que algo é importante e depois se afasta, ninguém acreditará em você.

Expliquei, então, a sir Colin Marshall: “Se o senhor quiser que a mudança ocorra, deverá estar visivelmente envolvido com ela”. Estavam em curso 276 seminários, inicialmente com a duração de dois dias, e ele participou de 50% deles – sir Colin chegou a cancelar reuniões com a rainha Elizabeth e com o primeiro-ministro para estar ao lado do seu pessoal. Evidentemente, ele não participou durante todos os dois dias, mas sua presença serviu para mostrar seu engajamento.

Tudo isso produziu bons resultados. A maior realização da British Airways foi manter sua posição de companhia aérea mais rentável de

todos os tempos. O que aconteceu na empresa não foi uma solução isolada, apenas para um determinado momento. Há um programa contínuo de acordo com o qual todos os funcionários são treinados a cada 18 meses e todo o treinamento é baseado nos mesmos princípios. Há um desenvolvimento constante e inúmeros programas são criados para monitorar e manter o ritmo.

Muitas empresas que começam um programa de qualidade como o que implantamos na British Airways fracassam. Fizemos um levantamento na Europa: em 97% dos programas semelhantes ao nosso, o resultado foi o fracasso ou a não-obtenção dos resultados esperados. Uma das razões principais é a falta de envolvimento da alta gerência, além da pouca atenção dada ao lado humano da qualidade. Esses programas



Image Bank/Tim Jonke

Os bancos europeus gastam mais na limpeza das janelas que no desenvolvimento de seus recursos humanos. E a maioria das empresas latino-americanas investe mais na manutenção dos automóveis dos gerentes

focalizam basicamente o lado técnico, concentrando-se em sistemas, tecnologias e números, e dão muito pouca atenção aos aspectos humanos. Na British Airways, entre outros itens, ensinamos o conceito de cliente interno a todos os funcionários: explicamos que não é possível atender somente os clientes, mas é preciso atender também nossos vizinhos que trabalham em outros departamentos.

Programas como esses são muito caros?

Tudo depende dos resultados desejados. Eles serão caros se as idéias não estiverem sendo implantadas, se forem apenas uma introdução ao tema. Algumas empresas estão desperdiçando dinheiro, porque nada é implantado depois de terminado o programa de treinamento.

De acordo com minha filosofia trabalhamos com 3 “Is”. O primeiro é de Inspiração, o segundo, de Implantação, e o terceiro, de Integração. Para que as pessoas comecem a mudar é preciso inspirá-las, fazer com que digam: “Eu quero mudar; estou vendo a lógica da mudança e também quero participar”. Será preciso inspirá-las – o que pode ser feito com um seminário muito interessante, além de conversas com as pessoas –, tocar seu coração e discutir com elas episódios importantes de sua vida privada.

É claro que deverá existir uma “visão” da empresa irresistível e suficientemente interessante, da qual todos queiram fazer parte. Quando isso acontecer, você deverá também criar ferramentas específicas para implantar a visão. Será preciso nomear facilitadores ou itens indispensáveis para propiciar a mudança – o que também foi feito na British Airways – a fim de manter o ritmo e trabalhar a favor de sua implantação. Será necessário descobrir o que essas novidades significam para cada equipe e ensinar cada indivíduo, além de ajudar as pessoas a utilizar as novas práticas.

Depois disso tudo chegamos ao terceiro “I”, de Integração – como

fazer para que todas essas novidades passem a fazer parte da vida normal, para que tudo que foi aprendido se transforme agora em parte integrante da vida diária das pessoas. Se tudo isso se concretizar, o programa será muito barato.

Fizemos um levantamento com os bancos europeus e descobrimos que gastam mais na limpeza das janelas do que no desenvolvimento de seus recursos humanos. Diante disso, parece ser mais importante ter janelas limpas do que bons cérebros. A maioria das empresas latino-americanas gasta mais dinheiro na manutenção dos automóveis dos gerentes do que no desenvolvimento do seu pessoal.

Na América Latina, percebe-se facilmente que os altos executivos vivem no Primeiro Mundo e os

“Perguntamos às pessoas sobre sua experiência, aptidões e nível de escolaridade, mas não nos lembramos de perguntar se são preguiçosas ou se estão abertas a mudanças”

funcionários, no Terceiro Mundo. Os executivos estudaram em Harvard e conhecem todas as novas técnicas administrativas. O problema é que esses princípios fracassam quando os funcionários são incompetentes, não permitindo o *empowerment*, ou delegação de poder e responsabilidade, e assim por diante. Isso torna claro que seria perda de tempo ensinar somente a alta gerência porque não haveria quem pudesse colocar tudo em

prática. Muito pouco dinheiro é gasto no treinamento dos trabalhadores. Há um enorme vazio entre a alta gerência e a gerência de nível médio, e um vazio ainda maior entre a gerência de nível médio e os funcionários.

Investe-se muito pouco dinheiro no treinamento das pessoas e, quando isso é feito, a ênfase fica por conta dos aspectos técnicos. Ensina-se marketing ou técnicas de informática, mas pouca atenção é dada à inteligência emocional. Quando os dois aspectos forem atendidos, o gasto será pequeno em comparação com os resultados possíveis. O programa que implantamos na British Airways representou, mais ou menos, um ou dois dias de folha de pagamentos e o resultado foram milhões de libras esterlinas.

Em sua opinião, que país tem a força de trabalho mais qualificada, em todos os sentidos?

Alguns levantamentos foram feitos a esse respeito e podemos avaliar os países em termos de sua reputação pela qualidade dos produtos, ou pela qualidade dos serviços. Entre os melhores países do mundo em qualidade dos produtos e serviços estão Japão, Alemanha, Suíça, Dinamarca e Suécia. Esses são os líderes mundiais em qualidade. A avaliação dos Estados Unidos não é tão boa quanto poderíamos imaginar.

Existem ainda outros levantamentos mostrando vários países que são muito bons em falar sobre qualidade e também é muito bom em marketing; já nos Estados Unidos, fala-se muito a respeito de qualidade, mas a qualidade dos produtos feitos lá não é tão elevada quanto a dos produtos japoneses. Isso está ligado à cultura: nas culturas alemã e japonesa, as crianças aprendem desde pequenas a prestar atenção no que dizem os professores, mas nos Estados Unidos as crianças não recebem os mesmos ensinamentos – e o mesmo acontece na América Latina, o que inclui o Brasil. ♦