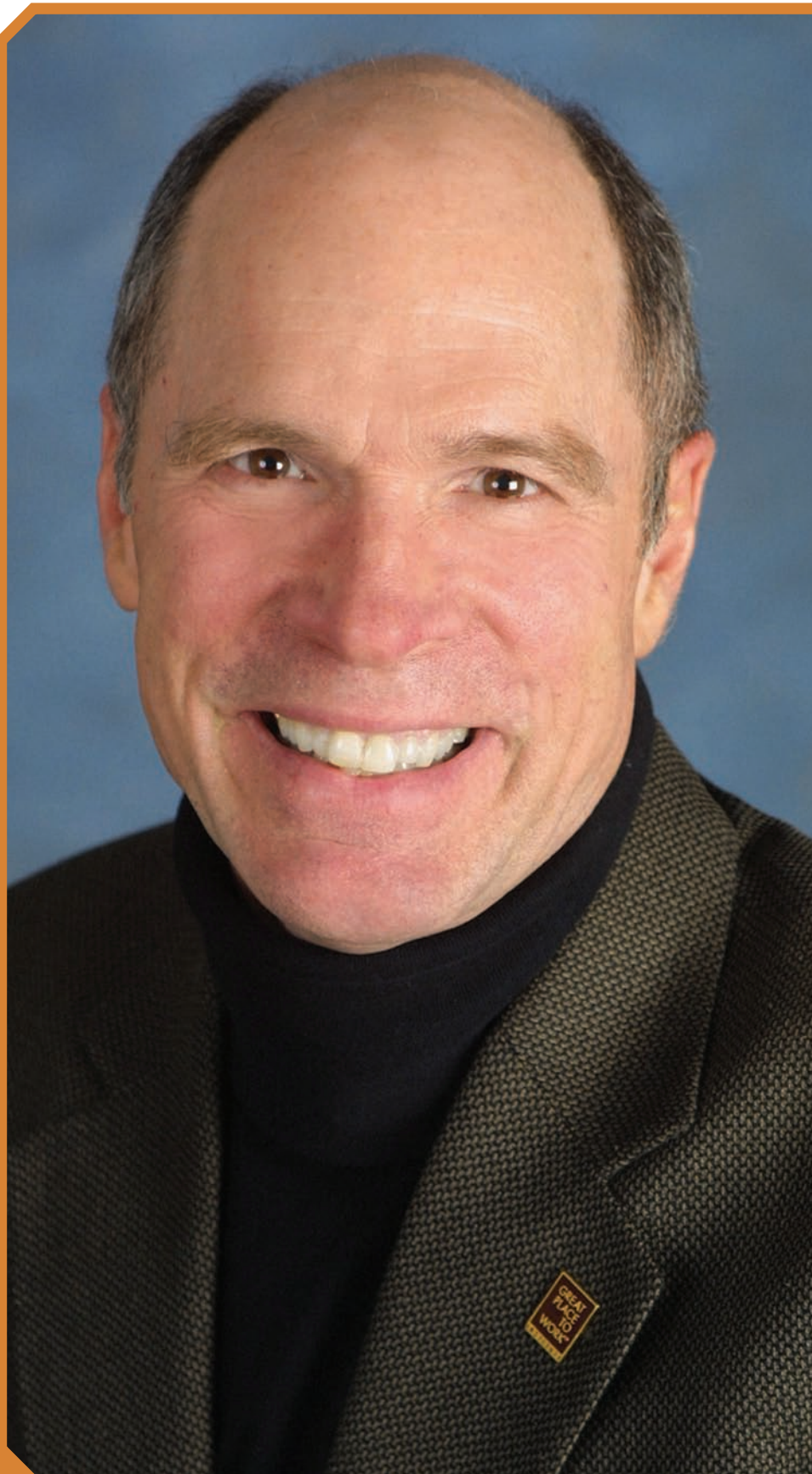


COM SUAS PESQUISAS SOBRE AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR, A FIRMA DE CONSULTORIA GREAT PLACE TO WORK PROCURA PROMOVER UMA MUDANÇA PROFUNDA NOS AMBIENTES DE TRABALHO. A META É QUE PREDOMINEM A CONFIANÇA, O ORGULHO PELAS TAREFAS DESEMPENHADAS E O COMPANHEIRISMO, EXPLICA SEU FUNDADOR, ROBERT LEVERING, EM ENTREVISTA EXCLUSIVA



MODELO A IMITAR

Faz mais de 20 anos que a firma de consultoria Great Place to Work Institute elabora *rankings* das melhores empresas para trabalhar. O mais famoso deles, publicado anualmente pela revista *Fortune*, concentra-se nas companhias norte-americanas, mas o levantamento ultrapassa as fronteiras dos Estados Unidos e alcança 40 países entre Europa, Ásia e América Latina –o Brasil inclusive. Os analistas que fazem a classificação se baseiam nas diretrizes originadas de uma extensa pesquisa feita por Robert Levering, cofundador e *cochairman* da empresa, e Milton Moskowitz em 1984, publicada no livro *The 100 Best Companies to Work for in America*.

Com uma experiência pessoal marcada por ambientes de trabalho ruins, Levering se surpreendeu quando descobriu que existiam bons empregos, embora acredite que ainda são mais exceção que regra. “O mundo seria melhor se confiássemos nas pessoas que nos contratam e se nos orgulhássemos do que fazemos”, diz. Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, Levering descreve as lições aprendidas em suas investigações.

Em seu livro *Um Excelente Lugar para se Trabalhar*, o sr. diz que a característica distintiva dos melhores lugares para trabalhar é a confiança entre gestores e funcionários. De que depende essa confiança? É possível incentivá-la?

Incentiva-se a confiança por meio de políticas, práticas e comportamentos dos gestores –por exemplo, dizendo “obrigado” ao funcionário que fez um bom trabalho; se um chefe agradece, mesmo que não ache que seja sua obrigação, demonstra que respeita o funcionário. Outra forma de fomentar a confiança é ser aberto, honesto e transparente com a informação. A maioria das pessoas não confia naturalmente nas outras, muito menos no chefe ou no empregador.

Por isso é muito importante promover a confiança nos ambientes de trabalho. Quando os gestores estão dispostos a compartilhar informações de modo transparente e sincero, e a mostrar de verdade o que motiva seu comportamento, a confiança do funcionário aumenta. Para confiar em alguém, precisamos sentir que entendemos as razões pelas quais essa pessoa faz certas coisas ou nos pede algo. Pequenos gestos fazem diferença.

O Google encabeçou a lista das melhores empresas em que trabalhar nos Estados Unidos porque, entre outros motivos, tem poucas disputas internas. Como se consegue um ambiente assim? Parece tão utópico...

Das entrevistas que fiz no Google, o que mais me impressionou foi o baixo nível de intrigas e disputas internas. As pessoas não têm tempo nem energia para brigas e se concentram na missão da empresa: fornecer informação para todo o mundo, fazer com que ela seja acessível etc.

A boa notícia é que as pessoas sempre querem usar sua criatividade. Se os indivíduos a concentram nas questões internas e perdem de vista as razões pelas quais fazem o que fazem, o resultado são intrigas. Mas, se essa energia está voltada para tentar derrotar a concorrência ou para ganhar participação no mercado, a produtividade aumenta. O foco no ambiente externo é o motor primordial do Google.

Qual sua opinião sobre as políticas de diferenciação que premiam funcio-

A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de HSM MANAGEMENT.



Instalações do Google,
uma das melhores
empresas para trabalhar
na avaliação GPTW

nários “estrelas” e desestimulam o restante? Isso contribui para criar um bom ambiente de trabalho?

É preciso analisar caso a caso. Jack Welch, por exemplo, premiou os funcionários com melhor desempenho e ignorou aqueles que não apresentavam um rendimento estelar, e enfrentou um grande problema de confiança, especialmente nos níveis hierárquicos inferiores. A GE não conseguiu manter esse modelo depois de Welch. Teve de fazer grandes mudanças e a cultura atual é bem diferente da que havia quando Welch estava à frente da companhia. Sobram razões para pensar que a diferenciação é uma estratégia questionável no longo prazo. Recompensar um grupo não é necessariamente uma ideia ruim, mas, como aconteceu na GE, às vezes a recompensa se faz à custa de pessoas em postos inferiores, o que

cria problemas em relação ao estado de ânimo geral.

A GE fez muitas coisas que a ajudaram a ser bem-sucedida, mas não acredito que a política de diferenciação tenha sido uma delas, como alguns parecem achar. Em geral, as melhores empresas para trabalhar possuem programas e políticas de partilha dos prêmios de maneira equitativa na organização.

Há exemplos?

Há muitos. A FedEx sempre teve programas de distribuição de lucros. As culturas do Google e da Adobe Systems, fabricante de *software*, são orientadas a criar um ambiente no qual todos sentem que, se apresentarem bom desempenho, contribuirão para que a empresa seja mais bem-sucedida, e esta, por sua parte, os recompensará.

Como devem ser implementadas as políticas de distribuição de lucros?

Existem diferentes modalidades. A SC Johnson, fabricante de produtos para a casa, decide todo ano o montante de lucros a ser distribuído e organiza um grande evento antes do Natal, durante o qual dá um cheque a cada funcionário, que corresponde a cerca de 10% de seu ganho anual.

Outra forma, comum entre as empresas do Vale do Silício, consiste em entregar opções de ações. Sejam ações ou dinheiro vivo, o ponto-chave é que repartir lucros com os funcionários pode ser um poderoso motivador e melhorar muito a confiança.

O sr. acredita que a publicação dos rankings influencia de alguma maneira as empresas?

Temos uma teoria de mudança social por meio da mudança nos ambientes

CINCO DIMENSÕES-CHAVE

Na firma de consultoria Great Place to Work, define-se o excelente lugar para trabalhar como aquele em que “as pessoas confiam nas outras com quem trabalham, orgulham-se do que fazem e desfrutam o convívio com seus colegas e companheiros”. Nessa frase ficam implícitos os três eixos que determinam a qualidade do ambiente de trabalho: a relação entre os funcionários e a gerência, entre os funcionários e seu trabalho ou a organização, e entre os funcionários. Para avaliá-los, a empresa se concentra em cinco dimensões:

1. Credibilidade: consegue-se quando os gerentes se comunicam com os funcionários com frequência, explicando-lhes os planos da empresa e pedindo a opinião deles. Também inclui a habilidade para coordenar os recursos materiais e humanos, de modo que os funcionários saibam de que maneira seu trabalho se vincula com os objetivos da organização. Por último, a credibilidade está estreitamente ligada à integridade dos gestores; para que eles sejam críveis, devem cumprir com o que dizem.

2. Respeito: baseia-se em estimular o desenvolvimento profissional dos funcionários, com recursos, equipamento e capa-

citação; apreciar o bom trabalho e o esforço extra; colaborar com os funcionários nas decisões importantes, preocupando-se com seu bem-estar pessoal; e incentivar a colaboração entre departamentos, criando um ambiente seguro e saudável.

3. Justiça: nas organizações justas, o sucesso econômico é repartido de maneira equitativa, por uma combinação de remuneração e programas de benefícios. As decisões de contratação e promoção são imparciais, sem favoritismo nem discriminação. Há processos claros para apelar às decisões e resolver as disputas. Para ser justo, é preciso ser imparcial e equitativo.

4. Orgulho: é o que sentem os funcionários em relação a seu trabalho pessoal, aos aportes individuais de seus companheiros e da equipe, aos produtos da empresa e ao lugar que esta ocupa na comunidade.

5. Camaradagem: trata-se de uma dimensão relacionada com os vínculos entre funcionários, que se manifesta em uma atmosfera socialmente amigável e receptiva e na sensação de família e de equipe.

de trabalho. Nossa missão é tornar a sociedade melhor ajudando as organizações a transformar seus ambientes de trabalho.

Para isso, destacamos os ambientes que mais sobressaem, e isso tem efeito positivo sobre todas as empresas, porque incentiva algumas delas a se aperfeiçoar e competir para ingressar no *ranking*; outras, por sua vez, comparam-se com as escolhidas, dão-se conta de que têm muitas falhas e procuram solucioná-las.

Vocês apontam essas falhas quando as identificam?

Acreditamos que é mais conveniente apontar o que é bom em vez das falhas, porque as corporações e as empresas em geral sabem muito bem como responder aos que afirmam que algo está errado com elas. Possuem exércitos no departamento de relações públicas, contratam os melhores advogados e conhecem todas as formas possíveis de se defender. E é parte de nossa natureza que, ao nos

sentirmos acusados, adotemos imediatamente uma atitude defensiva.

Poderíamos ter optado pelo que eu fazia quando atuava como jornalista: criticar as coisas que estão ruins. Não há limites para o que apontar de errado: chefes estúpidos, pessoas sem sensibilidade, trato desumano em todos os setores de atividade. Mas não acredito que se possa conseguir uma mudança social dessa maneira. É mais factível alcançá-la encontrando empresas que fazem as coisas direito e incentivando as demais a imitá-las.

O velho e bom reforço positivo... Há empresas que conseguiram efetivamente fazer uma mudança para o “lado bom da força”?

Sim, muitas! Um exemplo é a Continental Airlines. Seu rendimento era o pior em seu setor de atividade; era uma péssima empregadora. Quando decidiu mudar, concentrou-se nas coisas elementares, como treinar os gestores para dizer “obrigado”, compartilhar informação e distribuir lu-

cros. Criou um *slogan*: “Somente teremos sucesso se trabalharmos em conjunto”. Na indústria de aviação comercial, muitas áreas têm pouco contato entre si: os pilotos, as comissárias de bordo, os funcionários que trabalham nas rampas carregando as malas e assim por diante.

A Continental Airlines percebeu que poderia ficar mais competitiva se os distintos grupos trabalhassem em conjunto e fez grandes esforços para conseguir isso. Depois de pôr em prática essa iniciativa, ela nos chamou para participar da pesquisa das melhores empresas para a revista *Fortune*. Pensamos que se tratava de uma brincadeira, mas, ao ler o que os funcionários diziam e ao entrevistá-los, nós nos demos conta de que realmente a empresa havia se transformado.

O fato é que, em três anos, a Continental Airlines, que era uma das piores empregadoras dos Estados Unidos, conseguiu ocupar um lugar em nossa lista. O presidente anterior, Frank Lorenzo, tinha guardas armados na

**MODELO
A IMITAR**

porta de seu escritório; nenhum funcionário podia se aproximar dele. Seu sucessor, Gordon Bethune, entre outras mudanças, tirou esses guardas da porta e disse que seu escritório seria um lugar aberto.

Como são escolhidas as empresas que compõem seu ranking?

Há duas maneiras. Uma é elas nos escolherem. Isso acontece nos países em que já publicamos a lista das melhores durante alguns anos. Elas nos chamam porque querem participar da avaliação. Ao mesmo tempo, nós sistematicamente procuramos as empresas, especialmente aquelas das quais ouvimos coisas boas, e lhes perguntamos se estão dispostas a ser avaliadas para nosso *ranking*.

Quantas participam?

Em escala mundial, mais de 3,5 mil participam em nossas listas de melhores empresas. Temos uma metodologia rigorosa para avaliá-las: entrevistamos os funcionários e analisamos as políticas e práticas corporativas.

Como vocês elaboraram a metodologia de avaliação?

Desenvolvemos uma pesquisa para os funcionários, denominada “Índice de Confiança”, com base na pesquisa que deu origem a nosso livro *The 100 Best Companies to Work for in Ameri-*



Adobe Systems, também participante do *ranking* norte-americano

ca. Com Amy Lyman, cofundadora da Great Places to Work, trabalhamos com um especialista em levantamentos para identificar as frases distintivas que caracterizam os funcionários de excelentes lugares para trabalhar, como “Faço uma pergunta e obtenho uma resposta direta” ou “Este é um lugar divertido”. A metodologia consiste em identificar as frases distintivas e adaptá-las ao formato de pesquisa.

Qual é o melhor lugar para trabalhar que o sr. já viu?

Devo admitir que não consigo dizer qual é. Quando vou a um lugar que me parece fantástico, apaixono-me por ele no primeiro dia. O que me atrai é conversar com os funcionários, não

com os gestores; o presidente é pago para falar coisas boas da empresa.

Faz pouco tempo visitei o Banco Santander e me impressionaram as histórias que os funcionários contaram sobre as oportunidades de desenvolvimento que têm na empresa e outras formas pelas quais se sentem reconhecidos. É ótimo escutar as histórias individuais; definitivamente, as práticas que fazem um bom lugar para trabalhar podem ser resumidas no que dizem os funcionários.

Agora, com o desemprego ampliado em parte do mundo, como aumentar a produtividade dos que ficam?

A confiança é muito importante; é o que torna as organizações mais produtivas. É fundamental uma boa comunicação para que as pessoas entendam o que acontece e, também, para que os executivos consigam “sentir na pele” os cortes que impõem aos funcionários. Se os únicos que sentem o peso da crise são os que estão nos níveis mais baixos da empresa e os ganhos dos gestores não são reduzidos, será muito difícil a produtividade aumentar. Em épocas difíceis, as organizações precisam mais do que nunca reter as melhores pessoas. **M**

SAIBA MAIS SOBRE LEVERING

Robert Levering fundou a firma de consultoria e pesquisa Great Place to Work Institute com Amy Lyman em 1990 e é copresidente de seu conselho de administração. É autor de oito livros, entre eles *The 100 Best Companies to Work for in America*, em coautoria com Milton Moskowitz (ed. Plume), e, lançado no Brasil, *Um Excelente Lugar para se Trabalhar* (ed. Qualitymark).

Levering conta que descobriu sua especialidade por acaso. No começo de sua carreira, interessou-se pelo movimento dos trabalhadores rurais da Califórnia, Estados Unidos, e confessa que acabou se envolvendo na condução e organização desse movimento. Trabalhou como jornalista e, por muitos anos, escreveu sobre os ambientes de trabalho ruins, até que foi contatado por um editor de Nova York que lhe propôs escrever um livro sobre as 100 melhores empresas para trabalhar dos Estados Unidos, obra que se transformou em *best-seller*.

HSM Management