

**Marcus Buckingham  
e Curt Coffman**

# **QUEBRE TODAS AS REGRAS**



SEXTANTE

*Para Janie,  
que encontrou o que sempre esteve lá*

# Sumário

**Introdução: Quebrando todas as regras, 13**

## **Capítulo 1 O sistema de medição, 21**

Desastre nas ilhas Scilly, 22

*“O que sabemos que é importante mas não conseguimos avaliar?”*

O sistema de medição, 26

*“Como medir o capital humano?”*

Testando as 12 perguntas, 32

*“O sistema de medição se relaciona com os resultados empresariais?”*

Um estudo de caso, 40

*“O que essas descobertas significam para uma empresa em particular?”*

Alpinismo, 45

*“Por que há uma ordem para as 12 perguntas?”*

## **Capítulo 2 A sabedoria dos grandes gerentes, 57**

Palavras dos sábios, 58

*“Quem a Gallup entrevistou?”*

O que os grandes gerentes sabem, 60

*“Qual é o insight revolucionário compartilhado por todos os grandes gerentes?”*

O que os grandes gerentes fazem, 62

*“Quais são as quatro funções básicas de um grande gerente?”*

As Quatro Chaves, 72

*“Como os grandes gerentes desempenham essas funções?”*

### **Capítulo 3 A primeira chave: selecionar com base no talento, 75**

Talento: como os grandes gerentes o definem, 76

*“Por que todo papel, para ser desempenhado com excelência, exige talento?”*

A coisa certa, 77

*“Por que o talento é mais importante do que a experiência, a capacidade intelectual e a força de vontade?”*

A década do cérebro, 86

*“Quanto da pessoa o gerente pode mudar?”*

Habilidades, conhecimento e talentos, 90

*“Em que os três se diferenciam?”*

O mundo segundo o talento, 103

*“Que mitos podemos disseminar agora?”*

Talento: como os grandes gerentes o encontram, 110

*“Por que os grandes gerentes são tão bons em selecionar pelo talento?”*

Uma palavra do técnico, 117

*“John Wooden, sobre a importância do talento.”*

### **Capítulo 4 A segunda chave: definir os resultados certos, 119**

Gerenciar por controle remoto, 120

*“Por que é tão difícil administrar bem as pessoas?”*

Tentações, 123

*“Por que tantos gerentes tentam controlar seu pessoal?”*

Princípios básicos, 134

*“Quando e como os grandes gerentes recorrem a passos obrigatórios?”*

Você é pago para quê?, 150

*“Como saber se os resultados estão certos?”*

## **Capítulo 5 A terceira chave: foco nos pontos fortes, 157**

Deixe-os se tornarem mais do que já são, 158

*“Como os grandes gerentes liberam o potencial de cada pessoa?”*

Lendas da transformação, 161

*“Por que é tão tentador tentar consertar as pessoas?”*

Elenco é tudo, 165

*“Como os grandes gerentes cultivam a excelência do desempenho com tanta consistência?”*

Gerenciar pela exceção, 169

*“Por que os grandes gerentes quebram a Regra de Ouro?”*

Passar a maior parte do tempo com os melhores, 172

*“Por que os grandes gerentes têm favoritos?”*

Como gerenciar em torno de um ponto fraco, 185

*“Como os grandes gerentes transformam um ponto fraco prejudicial em uma inaptidão irrelevante?”*

## **Capítulo 6 A quarta chave: encontrar adequação, 201**

A escalada cega e ofegante, 202

*“O que há de errado com o antigo plano de carreira?”*

Um degrau não conduz necessariamente a outro, 207  
*“Por que continuamos a promover pessoas a seu nível de incompetência?”*

Criar heróis em cada papel, 210  
*“Como solucionar a falta de respeito.”*

Três histórias e uma Nova Carreira, 220  
*“Que força impulsiona a Nova Carreira?”*

A arte do amor bruto, 236  
*“Como os grandes gerentes demitem alguém e ainda assim mantêm o relacionamento intacto?”*

## **Capítulo 7 Virando as chaves: um guia prático, 245**

A arte de entrevistar em busca de talento, 247  
*“Quais são as perguntas certas a fazer?”*

Gerenciamento do desempenho, 255  
*“Como os grandes gerentes giram as três últimas chaves todos os dias com todos os funcionários?”*

Suas próprias chaves, 264  
*“Um funcionário pode girar essas chaves?”*

Chaves mestras, 269  
*“O que a empresa pode fazer para criar um ambiente propício aos grandes gerentes?”*

## **Juntando forças, 275**

## **APÊNDICES, 279**

### **Apêndice A O caminho da Gallup para o ótimo desempenho empresarial, 280**

*“Qual é o caminho para o aumento sustentado do valor do acionista?”*

**Apêndice B O que os grandes gerentes dizem, 284**

*“O que os grandes gerentes dizem sobre as três perguntas citadas no capítulo 2?”*

**Apêndice C Seleção de talentos, 286**

*“Que talentos são encontrados com maior frequência em todas as funções?”*

**Apêndice D Encontrando as 12 perguntas, 289**

*“Como a Gallup encontrou as 12 perguntas?”*

**Apêndice E A metanálise, 291**

*“Quais são os detalhes da metanálise?”*

**Agradecimentos, 308**

# Introdução: Quebrando todas as regras

Os principais gerentes do mundo adotam estilos extremamente diferentes e se concentram em objetivos distintos. São de sexo, etnia e idade diferentes. Mas, apesar de suas diferenças, esses grandes gerentes têm algo em comum: eles quebram todas as regras do meio empresarial. Não acreditam que todos podem alcançar qualquer coisa que desejam. Não tentam ajudar as pessoas a superar seus pontos fracos. Desprezam a Regra de Ouro. E, sim, até têm seus funcionários favoritos.

Os grandes gerentes são revolucionários, mas poucos deles utilizariam essa palavra para descrever a si mesmos. Este livro o levará para dentro da mente desses gerentes para explicar por que eles derrubaram o senso comum e para revelar as novas verdades que eles forjaram para substituí-lo.

Não o incentivamos a substituir seu estilo gerencial natural por uma versão padronizada do estilo deles – como você verá, grandes líderes não compartilham um “estilo padronizado”. Em vez disso, nosso objetivo é ajudá-lo a explorar seu *próprio* estilo, mostrando-lhe como incorporar os insights revolucionários compartilhados pelos melhores gerentes de todos os lugares.

Este livro é o resultado de dois amplos estudos realizados pela Gallup ao longo dos últimos 25 anos. O primeiro deles concentrou-se nos funcionários, buscando responder “Do que os funcionários mais talentosos precisam em seu local de trabalho?”. A Gallup pesquisou mais de 1 milhão de trabalhadores de uma vasta gama de empresas, setores e países. O estudo abordou todos os aspectos da vida profissional e analisou a fundo as

respostas para descobrir as necessidades mais vitais das pessoas com maior grau de produtividade.

Nossa pesquisa proporcionou muitas descobertas, mas a mais poderosa delas foi: funcionários talentosos precisam de grandes gerentes. Eles podem entrar para uma empresa pelo carisma de seus líderes, por seus benefícios generosos e programas de treinamento de nível internacional, mas o tempo que permanecerão na companhia e o grau de produtividade que terão enquanto estiverem lá serão determinados pelo relacionamento com seu supervisor imediato.

Essa descoberta simples nos levou à segunda questão da pesquisa: “Como os principais gerentes do mundo encontram, motivam e mantêm funcionários de talento?” Para responder a essa pergunta fomos à fonte – grandes e pequenas empresas, públicas e privadas – e entrevistamos seus gerentes em um corte transversal, dos excelentes aos medianos. Como sabíamos quem era excelente e quem era mediano? Pedimos que todas as organizações nos fornecessem medidas de desempenho – como vendas, lucro, satisfação dos clientes, rotatividade das equipes e opinião dos funcionários – e utilizamos pesquisas de 360 graus para separar os melhores do restante. Nos últimos 25 anos, a Gallup conduziu, gravou e transcreveu entrevistas de 1 hora e 30 minutos com mais de 80 mil gerentes.

Alguns deles se encontravam em posições de grande liderança. Outros eram de nível médio. E havia ainda os supervisores da linha de frente. Mas todos tinham um ou mais funcionários que se reportavam a eles. Focamos a análise nos chefes que se sobressaíam em transformar o talento de seu pessoal em ótimo desempenho. Apesar das diferenças óbvias de estilo, queríamos descobrir o que – se é que havia algo – esses grandes gerentes tinham em comum.

Suas ideias são claras e diretas, mas não são necessariamente simples de implementar. Já o senso comum é comum por uma razão: é fácil segui-lo. É mais fácil acreditar que cada funcionário possui um potencial ilimitado. É mais fácil imaginar que a melhor forma de ajudar um profissional é consertar seus pontos

fracos. É mais fácil “fazer com os outros o que fariam com você”. É mais fácil tratar todos do mesmo jeito e evitar, assim, acusações de favoritismo. Os lugares-comuns são confortáveis e sedutoramente fáceis.

A sabedoria revolucionária dos grandes gerentes não é nem uma coisa nem outra. Seu caminho exige muito mais: requer disciplina, foco, confiança e, talvez o mais importante, disposição para individualizar. Neste livro, os grandes gerentes não apresentam nenhuma nova teoria radical, nenhuma fórmula pré-fabricada. Tudo o que podem lhe oferecer é sua percepção sobre a natureza do talento e sobre os segredos para transformá-lo em ótimo desempenho duradouro. O verdadeiro desafio consiste no modo como você poderá incorporar esses insights a *seu* estilo, um funcionário por vez, todos os dias.

\* \* \*

Este livro dá voz a 1 milhão de funcionários e 80 mil gerentes. Embora essas entrevistas situem o livro no mundo real, a simples quantidade delas pode ser esmagadora. É difícil imaginar como distinguir um funcionário talentoso ou um grande gerente apenas por suas palavras. O trecho seguinte, retirado de uma única entrevista, capta um pouco do tom e do conteúdo de nossas entrevistas em profundidade.

Como acontece com todos os gerentes citados, mudamos o nome do entrevistado para preservar seu anonimato. Michael, como vamos chamá-lo, dirige um restaurante requintado de uma grande organização hoteleira do Noroeste do Pacífico, nos Estados Unidos. Desde que a Gallup conheceu Michael há 15 anos, seu restaurante esteve entre os 10 mais da companhia em vendas, lucro, crescimento, retenção e satisfação dos clientes. Da perspectiva da empresa, dos clientes e dos funcionários, Michael é um grande gerente.

Por todo este livro, você ouvirá os comentários de Michael serem ecoados por outros gerentes e funcionários. Mas, em vez de

mostrarmos esses ecos, pedimos-lhe que faça as ligações por conta própria à medida que for avançando na leitura dos capítulos. Por enquanto, deixaremos apenas que Michael fale por si mesmo.

GALLUP: Você pode nos falar sobre a melhor equipe que já teve?

MICHAEL: Você está se referindo à equipe inteira? Tenho pelo menos 30 pessoas trabalhando aqui.

GALLUP: Fale-nos apenas das pessoas-chave da equipe.

MICHAEL: Acho que a melhor equipe que já tive foi a de atendimento de alguns anos atrás. Havia quatro funcionários. Brad tinha aproximadamente 35 anos, um garçom profissional. Orgulhava-se de ser o melhor garçom da cidade. Ele era brilhante em se antecipar. Os clientes nunca tinham de pedir nada. No momento em que pensavam em pedir mais água ou o cardápio de sobremesas, Brad estava ao lado deles, entregando-lhes essas coisas.

Havia também o Gary. Ele era um inocente. Não era ingênuo, apenas inocente. Pensava instintivamente que o mundo era um lugar amigável, de modo que estava sempre sorrindo, alegre. Não quero dizer que não fosse profissional, porque era. Sempre chegava com uma aparência de limpeza, com uma camisa recém-passada. Mas era a atitude dele que mais me impressionava. Todos gostavam de estar perto do Gary.

Susan era nossa hostess. Ela era cheia de vida e energia e se vestia bem. Inicialmente, quando se juntou a nós, achei que talvez lhe faltasse um pouco de bom senso, mas estava enganado. Ela lidava com os clientes com perfeição. Nas noites de maior movimento, lhes falava de maneira agradável, mas firme, que reservas de última hora não seriam aceitas. No almoço, alguns clientes queriam apenas receber seus pedidos, pagar a conta e ir embora. Susan percebia isso e alertava os funcionários que os estavam servindo de que a velocidade do atendimento era essencial. Ela prestava atenção e tomava boas decisões.

Emma era a líder não declarada do grupo. A mais quieta, responsável e atenta de todos, reunia o grupo antes de uma atarefada noite de sábado só para lembrá-los da necessidade de

fazerem bonito, estarem alertas e ajudarem uns aos outros a sair das dificuldades.

Esses quatro foram a coluna vertebral de minha melhor equipe de todos os tempos. Eu realmente não precisava interferir. Eles dirigiam o espetáculo. Treinavam os novos contratados, davam o exemplo certo e até mesmo excluíaam as pessoas que não se ajustavam. Por uns bons três anos eles *foram* o restaurante.

GALLUP: Onde eles estão agora?

MICHAEL: Susan, Emma e Gary se formaram e voltaram para a Costa Leste. Brad ainda está comigo.

GALLUP: Você tem um segredo para formar grandes equipes?

MICHAEL: Não, não creio que haja um segredo. Penso que o melhor que um gerente pode fazer é deixar cada pessoa à vontade com o que ela é. Olhe, todos nós temos inseguranças. Não seria ótimo se, no trabalho, não tivéssemos de enfrentar nossas inseguranças o tempo todo? Não tentei consertar nem o Brad nem a Susan nem o Gary nem a Emma. Não tentei fazer deles clones um do outro. O que busquei foi criar um ambiente que os incentivasse a ser mais do que já eram. Contanto que um não tolhesse o outro e que satisfizessem os clientes, eu não me preocupava com o fato de serem tão diferentes.

GALLUP: Como você conseguiu conhecer tão bem essas pessoas?

MICHAEL: Passei muito tempo com elas. Escutei. Levei-as para jantar fora, tomamos alguns drinques juntos. Convidei-as para minha casa nos dias de folga. Mas sobretudo eu estava interessado em saber quem elas eram.

GALLUP: O que você acha da afirmação de que “familiaridade gera desrespeito”?

MICHAEL: Está errada. Como poderemos gerenciar as pessoas se não soubermos quem são, se não conhecermos seu estilo, sua motivação, sua situação pessoal? Não acho que seja possível.

GALLUP: Você acha que um gerente deve tratar todos do mesmo jeito?

MICHAEL: Claro que não.

GALLUP: Por quê?

MICHAEL: Porque todos são diferentes. Eu lhe falei antes sobre o Gary, um grande funcionário. Mas o despedi duas vezes. Em duas ocasiões, suas brincadeiras foram longe demais e ele realmente passou dos limites. Eu gostava dele, mas tive de despedi-lo. Nossa relação se arruinaria se eu não tivesse batido o pé e dito: “Não venha na segunda-feira.” Depois de cada ocasião, ele aprendeu um pouco mais sobre si mesmo e seus próprios valores, assim eu o recontratei ambas as vezes. Acho que ele é uma pessoa melhor por causa do que fez.

Minha mão firme funcionou com Gary. Não teria funcionado nada com Brad. Se eu houvesse elevado minha voz com Brad, teria obtido a reação oposta à que eu queria. Ele ficaria arrasado e se fecharia. Então, quando discordo dele, tenho de falar com calma e examinar todo o problema junto com ele de maneira bastante cuidadosa.

GALLUP: Não é injusto tratar as pessoas diferentemente?

MICHAEL: Não penso assim. Acho que as pessoas querem se sentir compreendidas. Tratá-las de maneira diferente é parte do processo de ajudá-las a se sentirem únicas. Se eu sei que uma das pessoas é chefe de família, então, desde que ela tenha um bom desempenho, buscarei favorecê-la na escala de trabalho em relação a alguém que é estudante. O estudante pode ficar um pouco aborrecido, mas quando explico a situação ele normalmente entende, pois sabe que estarei prestando atenção à situação pessoal *dele* caso venha a precisar de um favor especial. Essa sempre é uma boa mensagem para enviar.

GALLUP: Além do Gary, você já demitiu mais alguém?

MICHAEL: Infelizmente, sim. Como ocorre com a maioria dos gerentes, às vezes não escolho as pessoas certas e as coisas começam a desandar.

GALLUP: Qual é a sua abordagem na hora da demissão?

MICHAEL: Faça-a rápido; quanto mais depressa, melhor. Se alguém apresenta constantemente um desempenho fraco, você pode pensar que está lhe fazendo um favor ao esperar. Mas não é verdade. No fundo, está piorando as coisas.

GALLUP: Você já é chefe há 15 anos. Se fosse dar algum conselho a um gerente novato, qual seria?

MICHAEL: Não sou perito nisso, você sabe. Ainda estou aprendendo.

GALLUP: Está bem. Apenas nos diga algumas ideias que o ajudaram ao longo dos anos.

MICHAEL: Bem... a primeira seria: escolha as pessoas certas. Se fizer isso, tornará tudo muito mais fácil.

E, uma vez escolhidas, confie nelas. Todos aqui sabem que a gaveta da caixa registradora fica aberta. Se quiserem pegar dinheiro emprestado, sejam 2 dólares para cigarros ou 200 dólares para o aluguel, eles podem. Basta colocar um vale na gaveta e reembolsá-lo depois. Se você esperar o melhor das pessoas, elas lhe darão o melhor. Meus funcionários raramente me decepcionaram. E, quando alguém me decepciona, não acho que seja certo castigar os que não me decepcionaram com a criação de alguma norma ou política nova.

Outra coisa seria não promover demais as pessoas. Pague-as bem pelo que fazem e torne recompensador para elas, em todos os sentidos, continuar a fazer o que estão fazendo. Brad é um ótimo garçom, mas seria um péssimo gerente. Adora trabalhar para um público que respeita. Ele respeita os clientes. Mas respeita menos alguns dos funcionários novos. Como gerente, esses funcionários é que seriam seu público.

E especialmente importante: nunca transfira a responsabilidade para outra pessoa. Nunca diga: “Acho essa ideia maluca, mas a direção insiste.” Passar a responsabilidade pode tornar seu pequeno mundo mais fácil, mas o organismo como um todo, perdão, a *organização* como um todo, enfraquecerá. Então, no final das contas, você estará de fato piorando sua vida. Ainda piores estarão aqueles que vivem prometendo coisas que jamais se concretizarão. Como você nunca sabe o que a direção está aprontando para você, recomendo que siga esta regra simples: faça poucas promessas a seu pessoal e cumpra-as todas.

É isso aí. Essa é a minha lista.

GALLUP: Há qualquer outra coisa que você gostaria de nos falar sobre suas experiências como gerente?

MICHAEL: Talvez só isto: o gerente tem de se lembrar de que está todos os dias no palco, sendo observado pelo seu pessoal. Tudo o que ele faz, tudo o que diz e o modo como diz envia pistas aos seus funcionários. Essas pistas afetam o desempenho. Portanto, nunca esqueça que você está naquele palco.

Então, esse é o Michael. Ou, pelo menos, um pouco do Michael. Ao longo de nossa pesquisa, ouvimos milhares de gerentes como Michael e centenas de milhares de funcionários que trabalharam para gerentes como Michael. Algumas das opiniões dele são em geral compartilhadas – nunca transfira a responsabilidade para os outros, faça poucas promessas e cumpra todas. Mas a maior parte do depoimento dele é revolucionária – o desejo de ajudar todos os funcionários a se tornarem mais do que já são; a disposição de tratar cada pessoa de maneira diferente; o desejo de tornar-se amigo íntimo dos funcionários; o reconhecimento de que não pode mudar as pessoas, de que tudo o que pode fazer é facilitar as coisas; sua natureza confiante. Michael, como todos os grandes gerentes, quebra todas as regras.

Assim como você, sabemos que a mudança é um fato da vida moderna. Sabemos que o clima empresarial é um moto-contínuo e que as diversas abordagens da administração de pessoal vivem períodos de crescimento e de declínio. Porém, ao escutarmos gerentes como Michael e os funcionários que eles supervisionam, estávamos à procura do que não muda. Do que os funcionários de talento *sempre* vão precisar? O que os grandes gerentes *sempre* fazem para transformar talento em ótimo desempenho? Quais os segredos duradouros para encontrar, motivar e manter os funcionários talentosos? Quais são as constantes? Essas eram nossas perguntas. Nas páginas seguintes, apresentaremos nossas descobertas.

# CAPÍTULO 1

## O sistema de medição

- DESASTRE NAS ILHAS SCILLY
- O SISTEMA DE MEDIÇÃO
- TESTANDO AS 12 PERGUNTAS
- UM ESTUDO DE CASO
- ALPINISMO

# Desastre nas ilhas Scilly

“O que sabemos que é importante mas não conseguimos avaliar?”

Na névoa densa de uma noite escura de outubro de 1707, a Grã-Bretanha perdeu quase uma frota inteira de navios. Não houve nenhuma batalha no mar. O almirante Clowdisley Shovell simplesmente calculou mal sua posição no Atlântico e a nau capitânia se chocou contra as pedras das ilhas Scilly, um arquipélago a sudoeste da Inglaterra. O resto da frota a seguiu cegamente, encalhando e empilhando-se sobre as pedras, um navio após outro. Perderam-se quatro navios de guerra e duas mil vidas.

Para uma nação de marinheiros tão orgulhosa de seus feitos, essa perda trágica foi especialmente embaraçosa. Mas, para fazer justiça à memória de Clowdisley Shovell, isso não foi muito surpreendente. Embora o conceito de latitude e longitude já existisse desde o início do século I a.C., em 1700 ainda não se tinha conseguido delinear um modo preciso de medir a longitude – ninguém sabia ao certo que distância havia percorrido para leste ou oeste. Marinheiros profissionais como Clowdisley Shovell tinham de estimar o avanço adivinhando a velocidade média ou jogando um pedaço de madeira pela borda da embarcação e cronometrando quanto tempo levava para flutuar da proa à popa. Obrigado a depender de medidas tão rústicas, o almirante pode ser perdoado por seu grande erro.

O que causou o desastre não foi a ignorância do almirante, mas sua inabilidade em medir algo que ele sabia ser de extrema importância – nesse caso, a longitude.

Um drama semelhante está se desenrolando no mundo empresarial atual: muitas empresas têm consciência de que sua habilidade em encontrar e manter funcionários talentosos é vital

para o sucesso contínuo, mas elas não têm como saber se fazem isso com eficiência ou não.

Em seu livro *Lucro na prestação de serviços*, James Heskett, W. Earl Sasser e Leonard Schlesinger argumentam que, não importa o tipo de empresa, o *único* modo de gerar lucros duradouros é começar pela formação de um ambiente de trabalho que atraia, motive e mantenha funcionários talentosos. O argumento é bom, mas os gerentes de hoje provavelmente não precisam que lhes digam isso. Nos últimos 20 anos, a maioria dos chefes percebeu que o sucesso da empresa depende de sua capacidade de encontrar e reter os maiores talentos em todas as funções. É por isso que, em mercados de trabalho muito concorridos, as companhias parecem dispostas a fazer quase qualquer coisa para impedir que seu pessoal pense em mudar de emprego. Se você trabalha para a GE, pode ser um dos 23 mil funcionários que têm direito a comprar ações da empresa. Os funcionários da AlliedSignal e da Starbucks podem fazer uso do serviço de mensageiros da companhia quando precisam mandar flores para suas mães, por exemplo. E na Eddie Bauer mensagens na própria cadeira estão disponíveis para todas as costas doloridas por ficarem debruçadas sobre os terminais de computador.

Mas será que incentivos como esses realmente funcionam? Será que eles de fato só atraem e mantêm os melhores funcionários? Ou esses recursos são pouco seletivos e fisgam tanto os funcionários produtivos quanto os preguiçosos?

A verdade é que ninguém sabe ao certo. Isso porque, embora toda grande empresa perceba como é importante avaliar a capacidade de seus gerentes de encontrar funcionários de talento, garantir o empenho da equipe e reter as melhores pessoas, ainda não existe um método eficiente de fazer isso. As poucas medidas disponíveis – tais como estimativas de retenção de funcionários ou do número de dias para preencher vagas, ou amplas pesquisas sobre a opinião dos funcionários – têm pouca precisão.

Tanto as organizações quanto os gestores têm consciência de que precisam de ajuda. O que todos pedem é um sistema de

medição simples e preciso que lhes mostre como a empresa ou o gerente está se saindo, em comparação com os outros, em termos de encontrar e reter talentos. Sem essa ferramenta, empresas e gerentes sabem que podem ficar paralisados, pois, apesar de terem certeza da direção que querem seguir, não contarão com as pessoas certas para chegar lá.

E agora há uma nova e poderosa facção em cena, exigindo um sistema simples de medição: os investidores institucionais, ou seja, instituições financeiras ou estatais que investem no mercado de capitais, como o Estado, as instituições públicas, os bancos, os fundos de investimento e de pensão.

Os investidores institucionais – como o Conselho de Investidores Institucionais (CII), que administra mais de 1 trilhão de dólares em ações, e o Sistema de Aposentadoria dos Funcionários Públicos da Califórnia (CalPERS, na sigla em inglês), que supervisiona saudáveis 260 bilhões de dólares – definem a agenda do mundo empresarial. Para onde vão, todos os seguem.

Esses grupos sempre se concentraram em números, representando a voz fria de uma massa de acionistas que exige eficiência e rentabilidade. Tradicionalmente, enfocaram os resultados concretos, como retorno sobre ativos e valor econômico agregado. A maioria deles não se preocupava com questões abstratas como “cultura”. Em suas mentes, a cultura de uma empresa tinha o mesmo status das pesquisas de opinião na antiga União Soviética: de interesse superficial, mas fundamentalmente irrelevante.

Pelo menos era assim que costumava ser. Em uma recente reviravolta, começaram a prestar mais atenção em como as empresas tratam seu pessoal. De fato, o CII e o CalPERS reuniram-se em Washington para discutir “boas práticas no local de trabalho... e como elas podem incentivar as empresas nas quais investem a valorizar a lealdade dos funcionários como um auxílio à produtividade”.

Por que esse novo interesse? Os investidores começaram a perceber que, não importa se a pessoa é projetista de software,

motorista de caminhão, contadora ou camareira, os aspectos mais valiosos do seu trabalho são, como Thomas Stewart descreve em *Capital Intellectual*, “as tarefas humanas mais essenciais: sentir, julgar, criar e construir relacionamentos”. Isso é um reconhecimento do valor do funcionário. E significa que, ao deixar a empresa, o profissional leva seu valor – na maioria dos casos, direto para a concorrência.

Hoje, mais do que nunca, se há na empresa uma sangria de pessoas, há também uma sangria de valor. Os investidores geralmente ficam atordoados com essa descoberta. Eles sabem que seu sistema atual de medição não é eficaz na avaliação de todas as fontes de valor da empresa. Por exemplo, de acordo com Baruch Lev, professor de finanças e contabilidade da Stern School of Business da Universidade de Nova York, o ativo e o passivo apresentados no balanço de uma empresa respondem atualmente por apenas 60% de seu real valor de mercado. E a margem de erro está aumentando. Nas décadas de 1970 e 1980, 25% das alterações no valor de mercado de uma empresa poderiam ser atribuídos a flutuações em seus lucros. Hoje, de acordo com o professor Lev, esse número diminuiu para 10%.

As fontes do verdadeiro valor de uma empresa ampliaram-se para além das medidas de lucro ou de ativo fixo e, em toda parte, os executivos financeiros estão correndo para se atualizar. Steve Wallman, ex-diretor da Securities and Exchange Commission (SEC) – a Comissão de Valores Imobiliários dos Estados Unidos –, descreve o que eles estão procurando:

“Se começarmos a nos afastar tanto a ponto de as demonstrações financeiras medirem cada vez menos o que é verdadeiramente valioso em uma empresa, começaremos a diminuir a relevância desse indicador. O que precisamos é de meios de medir os recursos intangíveis, pesquisa e desenvolvimento, satisfação do cliente, *satisfação do funcionário*.” (O *italico* é nosso.)

Empresas, gerentes, investidores institucionais, até mesmo o ex-diretor da Securities and Exchange Commission – todo mundo está exigindo um método simples e preciso para medir e

comparar a força de diferentes ambientes de trabalho. A Gallup começou a construir seu sistema de medição.

## O sistema de medição

“Como medir o capital humano?”

O que caracteriza um local de trabalho excelente e vibrante?

Quando entramos no edifício da Lankford-Sysco em Pocomoke City, Maryland, ele de início não nos parece um lugar especial. Pelo contrário, é meio estranho. Há um cheiro esquisito no ar, uma combinação de alimentos crus e óleo de máquina. Sem falar na decoração: fileiras e fileiras de estantes que vão do chão ao teto, entremeadas com uma eventual plataforma de carregamento ou correia transportadora. A visão de figuras vestindo trajes semelhantes aos usados no Ártico e arrastando engradados misteriosos para dentro e para fora de freezers enormes só aumenta a inquietação.

Mas prosseguimos e gradualmente começamos a nos sentir mais à vontade. Os funcionários com os quais deparamos são focados no trabalho e alegres. A caminho da recepção passamos por um mural enorme que parece descrever a história do lugar: “Este é Stanley E. Lankford Jr. contratando o primeiro funcionário. Veja como era a sede original, antes da construção do depósito...”, explica o presidente Fred Lankford.

Na área da recepção vemos uma parede coberta com fotos de rostos sorridentes, com legendas contendo informações sobre o tempo de serviço e um outro número. “São nossos entregadores”, diz o presidente. “Colocamos suas fotografias aqui para nos sentirmos perto deles, já que passam a maior parte do tempo fora atendendo os clientes. O número embaixo das fotos é a distância em quilômetros que cada um percorreu no ano passado. Gostamos de divulgar o desempenho dos funcionários.”

Stanley Lankford e seus três filhos (Tom, Fred e Jim) fundaram a Lankford, uma empresa familiar de preparação e distribuição de

alimentos, em 1964. Em 1981 a empresa se fundiu com a Sysco, o gigante de distribuição de alimentos de 15 bilhões de dólares. Uma condição importante foi que Tom, Fred e Jim permanecessem como gerentes gerais. A Sysco concordou e hoje ambas as partes não podiam estar mais contentes com a decisão.

Quando se faz uma avaliação de todas as instalações da Sysco, levando em conta crescimento, vendas e lucratividade por funcionário, assim como penetração de mercado, a Lankford-Sysco fica na faixa dos 25% de melhor desempenho. Ela tem níveis de rotatividade de um único dígito, o absentéismo é o menor da empresa e o roubo de estoque é quase inexistente. E o mais importante: a Lankford-Sysco está constantemente no topo dos gráficos de satisfação dos clientes.

“Como vocês fazem isso?”, perguntamos a Fred.

Ele diz que não há nada de especial. Está satisfeito com seu esquema de remuneração por desempenho – tudo é medido; toda medida é mostrada; e toda medida tem algum tipo de compensação associada a ela. Mas ele não apresenta isso como seu segredo. Diz que é apenas trabalho diário: falar sobre o cliente; destacar os heróis certos; tratar as pessoas com respeito; escutar.

Sua voz diminui de intensidade porque ele vê que não está nos fornecendo a receita secreta que procuramos.

O que ele faz parece funcionar perfeitamente bem com sua equipe. Os operadores de empilhadeira comentam seu desempenho em termos da “maior quantidade de pacotes movimentados” e do “menor número de defeitos nas máquinas”. Os motoristas nos deleitam com suas histórias sobre entregas de emergência de molho de tomate para restaurantes que ficaram sem o produto. Por toda parte os funcionários falam sobre como sua pequena contribuição é essencial para proporcionar ao cliente a qualidade que se espera da Lankford-Sysco.

Ali há 840 funcionários e todos parecem se empolgar com o trabalho. Sejam quais forem as medidas usadas, a Lankford-Sysco, em Pocomoke, é um ótimo lugar para se trabalhar.

Você deve ter seu próprio exemplo de um excelente ambiente profissional. Provavelmente, é um lugar onde os níveis de desempenho são altos e os de rotatividade, baixos, e cujo número de clientes fiéis cresce a cada dia.

Com esse exemplo em mente, a pergunta que você tem de fazer a si mesmo é: “O que está no cerne desse ótimo local de trabalho? Quais elementos atraem e mantêm apenas os profissionais *talentosos* e quais servem de chamariz para todo tipo de funcionário, tanto os excepcionais quanto os improdutivos?”

Uma vez que o salário leve em conta o desempenho, será que as pessoas talentosas realmente se preocupam com a confiança depositada nelas por seus chefes? Talvez o oposto seja verdade: desde que suas necessidades financeiras básicas sejam satisfeitas, os maiores talentos se importam menos com remuneração e benefícios do que com o poder que os gerentes lhes delegam. Será que as empresas estão desperdiçando dinheiro ao investir em locais de trabalho bonitos e cantinas mais iluminadas? Ou os funcionários mais produtivos valorizam um ambiente limpo e seguro acima de tudo?

Para criar nosso sistema de medição, tivemos de responder a todas essas perguntas.

\* \* \*

Nos últimos 25 anos, a Gallup entrevistou mais de 1 milhão de trabalhadores. Fizemos a cada um deles centenas de perguntas diferentes sobre todos os aspectos concebíveis do local de trabalho. Como se pode imaginar, 100 milhões de perguntas são um imenso palheiro de dados. Em seguida, precisamos vasculhá-lo, palha por palha, para acharmos a agulha. Tivemos de escolher as perguntas-chave que realmente serviam de medida para um excelente ambiente de trabalho.

Isso não foi fácil. Se você tem uma mente estatística, provavelmente pode arriscar um palpite sobre como abordamos o problema – uma combinação de discussões em grupo, análise

## Informações sobre os próximos lançamentos

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da EDITORA SEXTANTE,  
visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)  
ou siga-nos no Twitter @sextante.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos e  
poderá participar de promoções e sorteios.

Se quiser receber informações por e-mail,  
basta cadastrar-se diretamente no nosso site.

Para enviar seus comentários sobre este livro,  
escreva para [atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)  
ou mande uma mensagem para o Twitter @sextante.

EDITORA SEXTANTE

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo  
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil  
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)