SEVEN
publicações acadêmicas

O conceito de "primeiro quem, depois o quê" - A seleção de pessoas certas como predecessora das diretrizes organizacionais

Crossref doi
https://doi.org/10.56238/sevened2023.006-120

Rebecka Malucelli Bonaccorso Faraj Torrens
FAE Centro Universitário

Joslaine Chemim Duarte
Prof.ª MSC, FAE Centro Universitário

RESUMO
Diante de uma realidade em que produtos, serviços e até processos podem ser facilmente copiados, as pessoas passaram a ser, nos últimos anos, um importante diferencial competitivo para as organizações. O recrutamento e retenção de talentos é atividade-chave para garantir o sucesso empresarial duradouro e sustentável. Em razão disso, faz-se pertinente analisar o papel da gestão de pessoas sob ótica estratégica. O conceito de Jim Collins, "primeiro quem, depois o quê", cuja implementação alicerçou o sucesso de empresas estrangeiras, sugere que a escolha dos colaboradores deve preceder, inclusive, as diretrizes organizacionais, tamanha sua relevância. Emerge, assim, a necessidade de pormenorizar e analisar a razoabilidade e as implicações desse conceito à luz da gestão estratégica de pessoas. Esta pesquisa pretende, portanto, confrontar a abordagem tradicional de gestão de pessoas com a proposta de Collins e contribuir para o entendimento de sua respectiva aplicabilidade, através de entrevista com pessoas de referência na área. A partir das análises e desdobramentos do presente estudo, percebe-se a importância, para as organizações, da seleção de pessoas certas preceder a escolha de diretrizes e objetivos do negócio e fica evidente, também, o papel crucial da disciplina para o sucesso individual e organizacional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Gestão Estratégica de Pessoas, Seleção, Disciplina.

1 INTRODUÇÃO

Imersas em um contexto de austera competitividade, as organizações contemporâneas se deparam com questões cada vez mais complexas e minuciosas quanto a sua administração. A administração estratégica, tema desta pesquisa, surge como um instrumento de necessidade quase inquestionável. As soluções em administração estratégica contemplam, nos dias de hoje, diversos métodos com o propósito de alavancar os resultados.

A interseção entre a administração estratégica e a área de gestão de pessoas, isto é, a gestão estratégica de pessoas, tem papel fundamental para alinhar os indivíduos àquilo que se pretende alcançar em escala organizacional.

Este artigo tem como finalidade primordial abranger e estabelecer correlações entre aspectos estratégicos na gestão empresarial e gestão de pessoas, além de possibilitar um aprofundamento do conceito de "Primeiro quem, depois o quê", utilizado pelo autor Jim Collins em seu livro Empresas feitas para vencer. Fundamentado através de extenso e criterioso estudo, Collins (2006) sugere que a

escolha das pessoas certas deve preceder o desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional.

Sobre o recurso humano, é plausível destacar que suas respectivas qualificações, habilidades e adequações são variáveis determinantes para o sucesso de qualquer empreitada organizacional. Acerca disso, Collins (2006, p. 70) propõe que "uma grande visão sem grandes pessoas é irrelevante".

Ainda que seja comum a ideia de que determinar os objetivos, estratégias e táticas organizacionais deve preceder a escolha dos colaboradores, é interessante o estudo do impacto da inversão desta ordem, em termos de custos com treinamento e rotatividade de pessoas e, sob ótica estratégica, de resultados organizacionais alcançados.

A presente pesquisa pretende, portanto, analisar os aspectos relacionados à gestão de pessoas e gestão estratégica, com enfoque no conceito de "primeiro quem, depois o quê".

Observados esses pontos, faz-se pertinente questionar sobre a relevância, para as organizações, da escolha da aplicação do conceito de "primeiro quem, depois o quê". Assim, o propósito deste artigo é analisar a teoria de gestão estratégica de pessoas nas organizações e confrontá-la com o conceito de "primeiro quem, depois o quê".

Para alcançar os objetivos propostos, o método utilizado é composto por pesquisa exploratória na literatura de gestão de pessoas, documentos e publicações correlatas, além de entrevista com Jocely Burda, referência na área de gestão de pessoas; e Sam McMeley, assessor do escritório de Jim Collins, a fim de complementar e enriquecer esta discussão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

À luz das mais diversas soluções em gestão, que surgiram em resposta às constantes mudanças e avanços no meio organizacional, a administração estratégica visa contribuir para o alcance de objetivos da empresa e, na administração contemporânea, faz-se quase que indispensável.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

São muitos os autores que ressaltam a importância da estratégia na gestão empresarial. Oliveira (2007), por exemplo, numa visão contemporânea e aplicada à administração de empresas, define estratégia como "a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa".

No entanto, o emprego de estratégia pode ser claramente observado desde os primórdios da sociedade. General militar e estrategista, Tzu (2003) contribui com o entendimento de que, para o sucesso de uma empreitada, é fundamental conhecer a si mesmo e ao inimigo.

Já a respeito de planejamento estratégico, Bateman e Snell (2009, p. 121) definem como sendo o "conjunto de procedimentos para tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo".

Por sua vez, Kotler (1992, p. 63) conceitua que o "planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado". Isto posto, fica clara a amplitude, no contexto empresarial, da influência do processo estratégico. Por esta razão, foram muitos os estudiosos, acadêmicos e empresários, que se dedicaram ao estudo e aprofundamento deste assunto.

Em assim sendo, é plausível dizer que os procedimentos que compõem o planejamento estratégico, de modo geral, são análise, definição de diretrizes, planejamento, implementação e controle.

Ponto de partida do planejamento estratégico nos dias atuais, a análise de ambiente engloba os ambientes externo e interno. O ambiente externo, a partir do qual serão identificadas as oportunidades e ameaças à organização, compreende aqueles fatores cujo controle foge à competência da organização, tais como sociais, culturais, econômicos, político-legais, tecnológicos, ecológicos, assim como os consumidores, concorrentes e fornecedores. Já os aspectos que podem ser controlados pela organização, em função dos quais serão propostas as forças e fraquezas do negócio, são aqueles relativos ao ambiente interno, como produtos e serviços, estrutura física, capacidade de produção, recursos financeiros, qualidade, recursos humanos etc.

A essa técnica dá-se o nome de análise SWOT, SOBRE a qual Andion e Fava (2003, p. 43) afirmam que é "através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo".

Identificados os aspectos da análise de ambiente, faz-se necessário delinear os objetivos, metas e diretrizes que irão alicerçar o planejamento estratégico da organização em questão, com base, também, na estrutura de custos, previsão de vendas e possibilidades de investimento.

Com base nas informações obtidas, é possível elaborar um planejamento estratégico que viabilize o alcance dos objetivos traçados. Isto é, determinar quais os meios e recursos necessários para atingir os objetivos almejados e de que forma isso deve ser feito, observando os fatores externos e internos que influenciam no negócio.

A implementação é parte crucial do processo estratégico, pois é o momento em que o planejamento será convertido, de fato, em ações, para que possa produzir resultados. Ainda que o planejamento estratégico seja desenvolvido pela alta administração, é importante salientar que a implementação do planejamento deverá contemplar todos os setores de uma organização, assim como

os colaboradores de todos os níveis hierárquicos, a fim de que todos estejam cientes e alinhados aos interesses e objetivos organizacionais.

Cabe ao controle, dentro da ótica estratégica, o monitoramento e avaliação das ações estratégicas e seus respectivos resultados. Dessa forma, pode-se dizer que o processo estratégico é contínuo, intimamente ligado à visão e aos valores preestabelecidos e deverá ter certa flexibilidade, para que se possa fazer as adequações necessárias.

A abrangência de diferentes setores de uma organização, em uma visão holística, é característica fundamental da administração estratégica. Em razão disso, é coerente, no presente estudo, destacar a gestão de pessoas como parte integrante da estratégica organizacional.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem acompanhado a evolução dos sistemas de produção e administração, respeitando as mudanças que surgem ao longo da evolução da sociedade e sua demanda.

No período que antecedeu a revolução industrial, a manufatura possibilitava ao indivíduo (artesão, agricultor, sapateiro, ourives etc.) estipular o preço e prazo ao consumidor, uma vez que era responsável pelas etapas o processo produtivo. Não havia como acelerar a produção, pois o indivíduo teria de executar, invariavelmente, uma tarefa após a outra, portanto, a gestão de pessoas era desnecessária.

Já a partir da revolução industrial, com a divisão do processo produtivo, cabia ao indivíduo somente o conhecimento e execução de sua respectiva tarefa dentro do processo. Havia, já nessa ocasião, a exigência de aumento e otimização da produção e, por conseguinte, Taylor, aclamado estudioso da área, sugeriu prêmios e incentivos salariais. Ford, por sua vez, aprimorou o conceito de linhas de produção, fazendo com que o maquinário possibilitasse ao operário ficar parado em sua estação de trabalho realizando apenas sua tarefa, sem ter que deslocar-se pela fábrica. Apostando no lucro em função da quantidade vendida, em contrapartida aos salários de incentivo oferecidos aos colaboradores e aos produtos ofertados a preços relativamente baixos ao mercado, surgiu o processo de produção em larga escala, ou produção em massa. Mayo trouxe contribuição importante no sentido de esclarecer, através de pesquisas, sobre a influência do ambiente de trabalho na produtividade do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

A preocupação com a gestão de pessoas surgiu, efetivamente, nos EUA e Inglaterra, no período que seguiu a revolução industrial, como resposta aos anseios de sindicatos e organizações dos trabalhadores. Acerca disso, Werther (1983, apud DUTRA, 2012, p. 27) explica:

> Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais

> marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal.

No tocante à evolução da gestão de pessoas, Dutra (2012) define que a década de 60 até o início da década de 80, sob ótica da abordagem funcionalista deste assunto, a gestão de pessoas passou a ter papel gerencial, participando de diversos processos dentro da organização. Ainda segundo o aclamado autor, foi somente a partir da década de 80 que a gestão de pessoas assumiu papel de cunho mais estratégico para as empresas.

A compreensão dos aspectos históricos e evolutivos que desencadearam mudanças na forma como a gestão de pessoas exerce seu papel no meio organizacional faz-se crucial para que se possa analisar sua importância como diferencial competitivo, sob visão estratégica.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: DESAFIO CONTEMPORÂNEO

Partindo do pressuposto de que as pessoas são, mais do que um fator de produção, variáveis cruciais para o êxito do negócio, é pertinente pontuar que a gestão de pessoas pode ser, também, estratégica. Isso significa dizer que tem função fundamental na estratégia da empresa, uma vez que os colaboradores, suas qualificações, treinamentos, funções, remunerações, desempenho e tudo o mais relacionado à gestão de pessoas deverá estar alinhado àquilo que a organização pretende alcançar, como um todo.

O recurso humano é considerado um ativo estratégico, a respeito de que Amit e Shoemaker (1993, apud BECKER, 2001 p. 16) definem como “o conjunto de recursos e capacidades escassos, apropriáveis, especializados e difíceis de intercambiar e imitar, que conferem vantagem competitiva à empresa”. Apontando na mesma direção, a abordagem de Prahalad e Hamel (1990, apud DUTRA, 2012 p. 66) contribui ao explicar que as chamadas competências organizacionais, das quais a gestão de pessoas é integrante, tornam-se diferencial competitivo para o negócio quando são de difícil imitação, proporcionam benefícios aos consumidores e permitem acesso a diferentes mercados.

Sobre o conceito de competência, que ganhou destaque nas últimas décadas, Gramigna (2007, p. 106) define que “competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque e de excelência em determinados contextos”. Já Fleury (2000, apud DUTRA, 2014 p. 24) explica a competência individual como o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Por sua vez, a competência organizacional pode ser entendida como o conjunto de competências que estabelece vantagem competitiva, decorrente de seu processo de desenvolvimento e do conhecimento que a empresa detém (DUTRA, 2014). Ainda sobre as competências organizacionais, Mills et al. (2002, apud DUTRA, 2014 p. 25) as subdividem em 5 categorias:

a) Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia.
b) Competências distintivas: reconhecidas por clientes como diferenciais em relação à concorrência.
c) Competências de unidade de negócio: pequeno número de atividades-chave esperadas pela organização nas unidades de negócio.
d) Competências de suporte: atividades que alicerçam outras atividades da organização.
e) Capacidade dinâmica: capacidade da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Uma vez que há a presença das pessoas na geração e manutenção de competências organizacionais, em todas as categorias elencadas anteriormente, conclui-se que a competência organizacional está intimamente atrelada à competência individual.

Assim, considerando que produtos, serviços e processos podem ser copiados com maior facilidade, o capital humano torna-se um importante diferencial competitivo nos dias de hoje. No entanto, tão importante quanto o recurso humano é a sua gestão, isto é, a "arquitetura" de recursos humanos e seu respectivo papel estratégico.

Desse modo, o alinhamento da gestão de pessoas como um todo às questões de âmbito estratégico é que se transforma em vantagem competitiva sustentável para a organização perante os concorrentes. Quanto a essa relação, Dutra (2012) salienta que tanto a estratégia organizacional exerce influência sobre a gestão de pessoas, quanto as pessoas exercem influência sobre a estratégia e sua implementação.

À vista disso, sem a presunção de abranger todos os mais variados métodos e modelos de gestão de pessoas, merece destaque, neste estudo, dentre as atividades atribuídas ao setor, a seleção e a capacitação de pessoas e seu impacto na gestão estratégica empresarial:

> O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais (LACOMBE, 2005, p. 362).

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O processo de contratação de pessoas em uma organização é composto, basicamente, por duas etapas essenciais. São elas o recrutamento (ou captação) e a seleção de pessoas.

De início, na etapa de captação cabe à organização considerar a análise de certas características, cuja adequação do colaborador é fundamental ao sucesso desse processo. Tais características são

elencadas por Dutra (2012, p. 82): perfil profissional, perfil comportamental, entregas desejadas, condições de trabalho, condições de desenvolvimento e condições contratuais.

Determinado o perfil adequado ao preenchimento do cargo, a captação de pessoas pode ser realizada através de indicação, meios de comunicação, internamente, por intermédio de empresas especializadas entre outros meios capazes de atrair os interessados pelo cargo a ser preenchido.

Posteriormente, com as informações dos candidatos em mãos, caberá ao setor de gestão de pessoas, em conjunto com a administração da organização e em conformidade com aquilo que se pretende atingir em termos estratégicos, filtrar os interessados em função de sua adequação ao perfil desejado. Por conseguinte, a seleção efetiva se dá, dentre aqueles que se enquadram no perfil pré-determinado, através de aplicação de provas, testes, realização de entrevistas, simulações de atividades cotidianas do cargo etc.

2.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Embora cada organização adote seus próprios critérios de seleção, cabe salientar o valor de uma política bem estruturada de gestão de pessoas como facilitadora do processo de seleção, considerando uma perspectiva tradicional em que os cargos e suas respectivas atribuições são previamente definidos:

> Para que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios. Para tanto, requer-se o conhecimento das políticas de seleção da empresa e sobretudo dos cargos que se deseja preencher. Quando, pois, a empresa define suas políticas de pessoal e dispõe de um sistema de descrição de cargos, os procedimentos relativos à seleção de pessoal tornam-se bem mais simplificados (GIL, 2012, p. 92).

Gil (2012) elenca, ainda, os atributos a serem observados na escolha dos candidatos ao preenchimento de determinado cargo, enfatizando a importância de se determinar até que ponto estes atributos são essenciais ou apenas desejáveis:

a) Conhecimentos necessários;
b) Experiência necessária;
c) Aptidões necessárias (aptidão mecânica, destreza manual, facilidade no uso das palavras, facilidade com números etc.);
d) Características pessoais necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade etc.);
e) Circunstâncias pessoais (família, local de residência, posse de automóvel etc.).

Já na abordagem emergente na área da gestão de pessoas, a gestão por competências, os atributos dos candidatos ao processo seletivo são analisados sob outra perspectiva, subdividindo-se em competências técnicas – compõem o perfil profissional exigido para ocupar o cargo – e competências de suporte – as que agregam valor às competências técnicas e são o diferencial no perfil profissional

nos dias atuais. (GRAMIGNA, 2007). Ainda sobre o modelo de gestão por competências, algumas competências de suporte ganham destaque no cenário atual:

Quadro 1: Algumas competências de suporte elencadas para a fase de mapeamento

Algumas competências de suporte elencadas para a fase de mapeamento.	
Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	Liderança
	Motivação e energia para o trabalho
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Orientação para resultados
Capacidade empreendedora	Planejamento e organização
Capacidade negocial	Relacionamento interpessoal
Comunicação e interação	Tomada de decisão
Criatividade e inovação	Trabalho em equipe
Cultura da qualidade	Visão sistêmica

FONTE: Gramigna, 2007.

Nesse sentido, considerando as restrições de tempo e orçamentárias, é papel do selecionador definir, junto ao responsável pela vaga a ser preenchida, quais os indicadores exigidos, os objetivos e desafios do cargo, bem como as competências a serem avaliadas, a fim de indicar candidatos que atendam às necessidades de perfil da organização. Para tal, utilizam-se métodos como entrevista por competência, inventários de mapeamento de potencial e avaliação presencial. (GRAMIGNA, 2007).

Collins (2006, p. 100), no entanto, diverge em parte ao dizer que, sobre o perfil da pessoa a ser selecionada para o carago, “o fato de alguém ser a pessoa certa tem mais a ver com traços interiores de caráter e talentos inatos do que com conhecimento, bagagem ou habilidades específicas”.

Na contramão do que ocorre na maioria das empresas, cuja prioridade na decisão final de contratação é a experiência, Bitencourt (2010, p. 85) contribui afirmando que “uma contratação eficaz tem mais a ver com potencial do que com experiência” e complementa, ainda, salientando a importância da adequação da personalidade individual aos valores da empresa.

2.6 A ABORDAGEM DE COLLINS

Em sua obra “Feitas para vencer”, à luz da qual se desenvolve parte desse estudo, Collins (2006) aborda a questão relacionada à possibilidade de uma empresa boa, considerada mediana, tornar-se uma empresa excelente. Faz-se pertinente, portanto, a explicação sucinta sobre os métodos utilizados por Collins e sua equipe para as conseguintes constatações.

Para que se pudesse estudar as variáveis que incidem no crescimento do sucesso e na manutenção desses resultados ao longo do tempo, o autor e sua equipe de pesquisa precisariam listar algumas empresas. Em virtude disso, relacionaram os seguintes critérios para selecionar o conjunto de empresas a ser estudado: em termos de retorno acumulado de investimento em ações, essas empresas deveriam ter passado 15 anos abaixo ou na média do mercado, para posteriormente apresentarem um

"ponto de transição", a partir do qual, ao longo dos 15 anos seguintes, deveriam apresentar ao menos três vezes mais do que a média de mercado. Dentre as 11 empresas que figuraram entre as escolhidas, listadas no Quadro 1, pode-se citar Gillette, Kimberly-Clark e Wells Fargo. Surpreendentemente, no período estudado, o grupo de empresas consideradas excelentes mostrou resultados ainda mais expressivos do que de gigantes, como 3M, Coca-Cola e Procter & Gamble.

Em consequência da necessidade de comparação, os pesquisadores determinaram, também, dois grupos de comparação, como referência. O grupo de comparação direta é constituído pelas 11 empresas dos mesmos setores das respectivas empresas do grupo das "feitas para vencer", mas que, por algum motivo, ainda que sob condições semelhantes, não foram capazes de saltar de boas para excelentes, em termos de resultados. O grupo de comparações não-sustentadas, por sua vez, reúne empresas que saltaram de boas para excelentes, no entanto não conseguiram manter esses resultados ao longo do tempo.

Quadro 2: Relação das empresas estudadas separadas por grupos

Empresas feitas para vencer	Comparação direta	Comparação não-sustentada
Abbott	Upjohn	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Fannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Wamer-Lambert	Hasbro
Kimberly-Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	RJ Reynolds	
Pitney Bowes	Adressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

Fonte: adaptado de Collins, 2006.

O objetivo primordial das pesquisas realizadas foi apontar quais as variáveis com papel determinante no sucesso sustentável e duradouro dessas organizações, através da análise minuciosa de dados relacionados às empresas. Os pesquisadores buscaram informações em documentos, entrevistas, artigos publicados, entre outros, e então as informações relevantes eram apresentadas e debatidas. Ao todo, pouco mais de 10 anos foi o tempo necessário para elencar e analisar adequadamente os dados obtidos.

As teorias sugeridas no livro baseiam-se fundamentalmente nos estudos feitos e naquilo que ficou evidenciado. Assim, aos poucos foi possível notar alguns aspectos em comum entre os grupos estudados. Por intermédio da interpretação de dados como, por exemplo, o contexto econômico-social no qual as organizações em questão estiveram inseridas ao longo dos anos, o objetivo do estudo é traduzi-los em princípios atemporais. Em virtude dessas observações, surgiram os conceitos tratados

nessa obra. São eles: liderança de nível 5, primeiro quem depois o quê, enfrente a verdade nua e crua (mas nunca perca a fé), o conceito do porco-espinho, uma cultura da disciplina, aceleradores tecnológicos, o volante e o círculo da destruição e de "Empresas feitas para vencer" a "Feitas para durar". Ainda que o conjunto da abordagem de Collins seja interessantíssimo, no presente estudo, o enfoque se dará no conceito de "primeiro quem, depois o quê".

2.7 "PRIMEIRO QUEM, DEPOIS O QUÊ"

Acerca do ponto de partida na transformação de uma empresa boa em uma empresa excelente, surge o recrutamento e seleção das pessoas certas.

Isso significa dizer que primordialmente, deve-se colocar as pessoas certas, nas funções certas, retirar as pessoas erradas para, então, determinar as diretrizes a serem tomadas. Consequentemente, essas pessoas terão maior facilidade na adaptação às mudanças e diminuem a necessidade de gerenciamento e motivação.

Um bom exemplo é o do Wells Fargo, cujo CEO na década de 70, Dick Cooley, tomou a decisão de recrutar e contratar talentos e depois encaixá-los na administração da empresa. Dessa forma, diferentemente de seu concorrente, o Bank of America, o Wells Fargo alavancou seus resultados nos anos subsequentes, alcançando valor acumulado bem acima da média de mercado. O ponto que merece destaque não se resume à escolha das pessoas certas por si só, mas sim à ordem em que as decisões são tomadas. O processo de escolha dos funcionários certos deve preceder a determinação das diretrizes, como se pode notar no caso do Wells Fargo: anos depois da formação de uma equipe altamente capacitada e comprometida, o setor bancário, diante da desregulamentação, deparou-se com um cenário extremamente adverso. No entanto, diferentemente de outros bancos, a talentosa equipe do Wells Fargo foi capaz de adaptar-se a esse novo contexto.

Há, ainda, uma diferenciação importante a ser enfatizada. As equipes compostas por pessoas certas são aquelas formadas por executivos altamente qualificados, capazes de debater sobre situações e tomar decisões assertivas,

colocados nos lugares certos, e não formadas por um executivo extraordinário rodeado por auxiliares.

O aspecto da compensação, admiravelmente, não apresenta papel chave na alavancagem do desempenho, segundo o estudo de Collins. As pessoas certas são aquelas que dão tudo de si para gerar os melhores resultados possíveis, independentemente do que possam "ganhar" com isso, simplesmente porque é intrínseca a elas a busca pela excelência, pelo primor naquilo que se dispõem a fazer. Nesse caso, a compensação aparece não como uma forma de gerar o comportamento adequado ou aumentar o desempenho, mas sim como forma de atrair as pessoas certas para a empresa e mantê-las nelas.

Collins salienta, também, a diferença entre ser rigoroso e ser implacável. No caso das empresas feitas para vencer, os líderes, ao lidar com pessoas, mostraram-se rigorosos, aplicando essa rigorosidade primeiramente aos cargos mais altos, cuja maior responsabilidade é inerente à posição, para então aplicá-la aos demais níveis da corporação.

Sobre rigor, é plausível listar as regras observadas no livro. A primeira refere-se à chamada "lei Packard", a qual diz que nenhuma empresa consegue aumentar sua receita de forma constante sem ter por trás desse crescimento pessoas certas em número suficiente. Portanto, não se deve contratar uma pessoa que não a pessoa certa, é preferível que se continue buscando. Outra regra sugerida menciona o prejuízo trazido à empresa e aos demais funcionários no caso de manutenção, por alguma razão, de pessoas que se mostram inadequadas para seus cargos. Em virtude da falta de capacidade e baixo desempenho de um indivíduo, os demais componentes da equipe terão de arcar com o trabalho que deixa de ser feito. Isso pode frustrar aqueles que são intrinsecamente motivados pelo trabalho em si. Por razões variadas, a solução prática que melhor atende aos objetivos de "colocar as pessoas certas no barco" é agir, ou seja, no caso de uma pessoa que se mostra ineficaz e que exige demasiado controle, ao invés de orientação, talvez essa pessoa não esteja na função adequada ou talvez simplesmente não deva mais fazer parte da equipe. Já a terceira regra se resume ao posicionamento dos melhores profissionais nas melhores oportunidades, e não à frente dos maiores problemas, como no caso da Philip Morris, empresa norte-americana, cujo executivo número um foi colocado à frente do departamento de exportações, na época responsável por apenas 1% de sua receita. Ao longo dos anos, a melhor pessoa à frente da melhor oportunidade tornou o cigarro Malboro, produto da Philip Morris, o cigarro mais vendido no mundo, antes mesmo de vir a se tornar o mais vendido nos Estados Unidos.

No que diz respeito ao recrutamento e seleção das pessoas certas, pode-se apontar para o fato de que os líderes dessas equipes qualificadas não precisam estar presentes o tempo todo para que o sistema funcione. Além disso, outro ponto que merece ênfase é o respeito e admiração observados entre os funcionários das empresas "feitas para vencer".

2.8 O ALINHAMENTO ENTRE INDIVÍDUO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao conjunto de ideias, crenças, conhecimentos, costumes, hábitos, aptidões, valores, símbolos e ritos que caracterizam uma organização, Motta (1995, apud VIEIRA, 2009 p.56) atribui o significado de cultura organizacional. O autor (1995) enfatiza, também, que, embora possa haver certa semelhança entre organizações, alguns dos comportamentos administrativos adotados por elas são exclusivos, uma vez que a cultura interna é própria, específica.

Na esclarecedora definição de Shein (1984, apud BITENCOURT, 2010 p. 323),

> A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com o s problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem

considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.

Reproduzindo Bitencourt (2010, p. 323), sobre os aspectos relevantes à compreensão da cultura organizacional, tem-se que:

a) O nível dos artefatos e das criações: a arquitetura, o layout, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas e mapas.
b) O nível dos valores: em geral, valores manifestos.
c) O nível dos pressupostos inconscientes: as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos e que, ao se mostrarem adequados à solução de problemas, vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Sobre a relação entre indivíduo e cultura organizacional, interpretando Pettigrew (1979), um exerce influência sobre o outro. É plausível dizer, portanto, que deve haver um alinhamento entre o indivíduo (seja ele um funcionário ou candidato ao processo de seleção) e a cultura organizacional.

No quadro reproduzido de Bitencourt (2010, p. 85) sobre o alinhamento entre indivíduo e organização, cabe evidenciar que o conjunto de valores, competências e demais características do indivíduo deve ajustar-se, também, à cultura organizacional:

Quadro 3: Ajuste entre a organização e o indivíduo

ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO
Perfil da posição	Objetivos
Estratégias	Valores
Valores	Interesses
Cultura	Expectativas
Estrutura organizacional	Competências
Estilo de gerenciamento	
Políticas de pessoal	

Fonte: Bitencourt, 2010.

Para Collins (2006), que bem ressalta a cultura organizacional como um dos fatores essenciais à alavancagem do desempenho da empresa de boa a excelente, é fundamental discernir uma cultura organizacional disciplinada de uma cultura excessivamente burocrática ou rigorosa. Segundo o autor (2006, p. 180), "as empresas que passaram de boas a excelentes construíram um sistema coerente, com restrições claras, mas também deram às empresas liberdade e responsabilidade, dentro do molde do sistema". Reforçando a importância do indivíduo no sucesso das empreitadas organizacionais, Collins (2006, p. 180) continua: "Contrataram pessoas autodisciplinadas, que não tinham necessidade de ser dirigidas e, depois, gerenciaram o sistema, não as pessoas".

O posicionamento do autor desperta reflexão sobre o assunto. Em especial, acerca da suma importância do alinhamento das características individuais às organizacionais e da observância de

certos atributos do indivíduo, tal como a disciplina, em busca da construção de uma organização excelente.

No mesmo sentido, Bitencourt (2010) valoriza a adequação de atitudes mentais e crenças do indivíduo aos valores da organização, tanto quanto a experiência e conhecimento.

3 DESENVOLVIMENTO

Desde quando surgiram as primeiras estruturas organizacionais, discute-se sobre os melhores métodos e técnicas com vistas ao incremento no lucro. A gestão estratégica viu-se, também, debatida e questionada ao longo das mudanças de cenário e desenvolvimento. Neste sentido, cabe confrontar ideias e conceitos para averiguar a respeito do papel da seleção de pessoas e sua interação com a gestão estratégica das organizações.

Defensor assíduo de uma nova abordagem estratégica, Collins (2006) coloca a escolha dos membros constituintes da equipe executiva como predecessora da estratégia organizacional. Numa alusão a um barco que precisa definir seu rumo, o autor explica que, primeiramente, deve-se colocar as pessoas certas no barco e retirar as pessoas erradas, para que se possa determinar o rumo a ser tomado. Assim, as pessoas certas, com disciplina, comprometimento e engajamento estariam dispostas a levar o barco ao destino que lhes fosse proposto. Justamente por isso, as características valorizadas pelo autor estão mais relacionadas ao caráter do indivíduo, isto é, a aspectos intrínsecos.

Argumentando em sentido contrário, a perspectiva do modelo tradicional de gestão de pessoas traz que, no momento da seleção de pessoas para uma organização, o cargo a ser ocupado, assim como suas respectivas atribuições e tarefas, já está delineado, o que sugere uma definição prévia de diretrizes, objetivos e estratégias organizacionais. (GIL, 2012). Privilegia-se, neste caso, aspectos relacionados ao conhecimento, experiência e habilidades técnicas, na mensuração de adequação do candidato à vaga.

O modelo de gestão de pessoas por competências, por sua vez, elege, juntamente aos conhecimentos técnicos, as competências intrínsecas, de cunho comportamental, como essenciais à adequação do candidato ao preenchimento de uma vaga de trabalho. No entanto, assim como no modelo tradicional de gestão de pessoas, para que se possa desenhar o perfil de competências do colaborador almejado, faz-se necessário mapear as competências necessárias aos objetivos da organização e, mais especificamente, à ocupação do cargo (GRAMIGNA, 2007).

Dentre as principais vantagens em se colocar a seleção da equipe executiva como antecessora da estratégia organizacional, elencadas por Collins, estão o comprometimento da equipe, independentemente das mudanças de cenário e possíveis mudanças de rumo do negócio e, também, a redução da necessidade de gerenciar e estimular os integrantes da equipe.

Já em oposição a isso, a definição prévia das diretrizes corporativas, assim como objetivos, estratégicas e táticas a serem implementadas, tem como vantagem permitir que se encontre o executivo com as habilidades técnicas mais adequadas às atividades do cargo.

Outro ponto importante é a distinção entre a aplicabilidade dos conceitos. Embora fique subentendido na abordagem de Collins (2006) que a precedência da escolha dos colaboradores em relação à determinação das diretrizes organizacionais deva abranger todos os níveis hierárquicos, com exemplos como o rigor na demissão de pessoas inadequadas no caso da excelente gestão do Wells Fargo, é possível perceber que esse conceito é aplicável, predominantemente, aos cargos executivos e de gerência. No entanto, Sam McMeley, assessor do conselho estratégico do escritório de Jim Collins Boulder – CO, reforça, em entrevista com vistas a enriquecer e aprofundar essa pesquisa, que colocar as pessoas certas "dentro do barco" é um processo importante para todas as posições de uma organização, não somente para cargos da alta administração.

Por outro lado, a teoria clássica de seleção posterior às diretrizes organizacionais aplica-se, igualmente, a todos os níveis hierárquicos da corporação.

Com o advento da tecnologia e do acesso à informação, Boog (2002) sustenta que as organizações passaram a se diferenciar não mais somente pela qualidade ou diversificação de produtos, mas justamente pelo talento das pessoas que as constituem.

Essa nova visão surge em resposta ao sucesso de jovens empreendedores que, sem os demais recursos de uma grande empresa, desenvolveram produtos e serviços inovadores através da aliança entre conhecimento e tecnologia. O talento – ou seja, os aspectos intrínsecos - passa, portanto, a ser mais valorizado do que o conjunto de habilidades técnicas ou experiência do indivíduo.

Apesar da dificuldade de acesso às informações de cunho estratégico nas organizações brasileiras, certos exemplos ilustram a aplicabilidade do conceito de "primeiro quem, depois o quê". Quanto à importância dos aspectos intrínsecos ao indivíduo para a seleção de pessoas, em conformidade à perspectiva sugerida por Collins, Marcello Zappia, diretor de RH da Tecnisa, afirma à revista Exame que a empresa utiliza as redes sociais com o intuito de "avaliar o comportamento dos candidatos nas redes. Se a pessoa for agressiva, por exemplo, e não demonstrar os valores que praticamos aqui, já sabemos que dificilmente irá se adaptar à empresa".

Outro exemplo contemporâneo da aplicabilidade dos conceitos de "Empresas feitas para vencer" é o caso do Pão de Açúcar, cuja diretoria, após participar de um workshop com Jim Collins, implementou mudanças no sentido de melhor alocar os talentos dentro da organização, isto é, colocar as pessoas certas nos lugares certos. Assim, membros da equipe executiva foram avaliados de acordo com critérios preestabelecidos, contemplando, até mesmo, qualidades como a versatilidade de cantar e tocar instrumentos musicais. Alguns tiveram sua posição alterada, a fim de afinar a relação entre as características individuais e os cargos.

Para contribuir com tal entendimento, cabe citar as considerações de Jocely Burda, psicóloga, professora e referência na área de gestão de pessoas, que gentilmente concedeu uma breve e esclarecedora entrevista a fim de colaborar com o presente estudo. Burda afirma ter vivenciado mais casos em que a seleção e contratação ocorreram em função das características intrínsecas do que das habilidades técnicas e complementa dizendo que há uma tendência de valorização, por parte das empresas, desses mesmos aspectos.

McMeley confirma a tendência de valorização dos aspectos intrínsecos, destacando, mais uma vez, a autodisciplina e seu papel fundamental na liderança em tempos de cenários incertos.

Quanto à aplicabilidade, na prática, da contratação preceder a escolha da diretriz organizacional, Burda destaca que é comum, pois muitas empresas têm contratado, no sentido de recrutar e reter talentos, para, posteriormente, definir qual seu papel dentro da organização. Isso se enquadra, de certa forma, no conceito estratégico de "primeiro quem, depois o quê".

Ressaltando o quão crucial é ter as pessoas certas nos lugares certos, McMeley defende que isso faz com que cada unidade da organização possa trabalhar com vistas à excelência, individualmente e como um todo.

Burda e McMeley convergem no mesmo sentido a respeito da relevância do recrutamento interno na atual conjuntura. É fundamental não somente ter as pessoas certas, mas certificar-se de que estão ocupando as posições certas. Recrutar internamente e promover funcionários de dentro da organização assegura que eles estejam familiarizados e adequados à cultura organizacional.

4 CONCLUSÃO

O estudo da gestão estratégica de pessoas é de extrema relevância, visto que, ao longo da evolução da administração e dos assuntos correlatos, as pessoas tornam-se, cada vez mais, o diferencial competitivo das organizações. A tendência à valorização de talentos torna-se evidente no modelo de gestão por competências e, particularmente, no modelo sugerido por Collins. Acrescenta-se a isso a ideia de que o talento está relacionado aos traços intrínsecos do indivíduo, englobando caráter, características comportamentais e personalidade, por exemplo.

Observa-se que há diferenças culturais entre as organizações estudadas por Collins e o modelo clássico sugerido por Gil, em razão do tempo e lugar. Em se tratando de organizações estrangeiras, as empresas excelentes estudadas por Collins e sua equipe dispunham de insumo humano com características talvez diferentes das características encontradas no Brasil. A autodisciplina, muito enfatizada pelo autor, e a "vontade de pertencer e contribuir para algo grande" são características mais comuns na cultura de países mais desenvolvidos.

Disciplina e comprometimento são fatores essenciais, tanto para o crescimento profissional, quanto para a alavancagem do crescimento das empresas e, sob uma perspectiva mais abrangente, para

impulsionar o país à competitividade em escala global. Cabe ressaltar que o desenvolvimento de uma sociedade com atributos que transcendam o conhecimento técnico é um enorme desafio em um país que ainda enfrenta dificuldades para prover a educação básica a seus habitantes.

Analisados os pontos propostos nessa pesquisa, é possível compreender que a abordagem de "primeiro quem, depois o quê", embora pareça demasiadamente ousada à primeira vista, pode ser uma estratégia coerente e contemporânea. Dentro dessa perspectiva, o recrutamento interno surge, surpreendentemente destacado, como uma forma de colocar as pessoas certas nos lugares certos.

Embora o conjunto de conceitos estabelecido por de Collins tenha caráter primordialmente estratégico, ao abranger o recurso humano, por intermédio de "primeiro quem, depois o quê", o autor deixa uma notável e inovadora contribuição para a área de gestão de pessoas.

O entendimento dos conceitos abordados nesse estudo e suas respectivas aplicações e distinções faz-se crucial ao profissional de gestão estratégica de pessoas, por possibilitar tomadas de decisão mais assertivas e adequadas, ainda que cada gestor tenha sua própria compreensão e ponto de vista sobre o assunto.

Ressaltando o quão crucial é ter as pessoas certas nos lugares certos, McMeley defende que isso faz com que cada unidade da organização possa trabalhar com vistas à excelência, individualmente e como um todo.

Burda e McMeley convergem no mesmo sentido a respeito da relevância do recrutamento interno na atual conjuntura. É fundamental não somente ter as pessoas certas, mas certificar-se de que estão ocupando as posições certas. Recrutar internamente e promover funcionários de dentro da organização assegura que eles estejam familiarizados e adequados à cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

AMIT, Raphael; SHOEMAKER, Paul J. H. Strategic Assets and Organizacional Rents, 1993. In: BECKER, Brian E. Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

AMORIM, Lucas. O efeito Jim Collins no Pão de Açúcar. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/o-efeito-jim-collins>. Acesso em 15 out.2016.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Gestão Empresarial / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott A. Administração: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes: operações. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOTTONI, Fernanda. 7 formas de recrutar melhor. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/7-formas-de-recrutar-melhor>. Acesso em 15 out.2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLINS, Jim. Good to Great – Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências, 2000. In: DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2014.

MILLS, J. et al. Competing through competences, 2002. In: DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente, 1995. In: VIEIRA, Zânia Maria Rios Aguiar. Metamorfose no trabalho industrial. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational culture. Administrative Science Quarterly, n 24, 1979.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation, 1990. In: DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture, 1984. In: BITENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TZU, SUN. A Arte da Guerra. Jardim dos Livros. Traduzido por: André Bueno. 2013.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. Administração de pessoal e recursos humanos, 1983. In: DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.