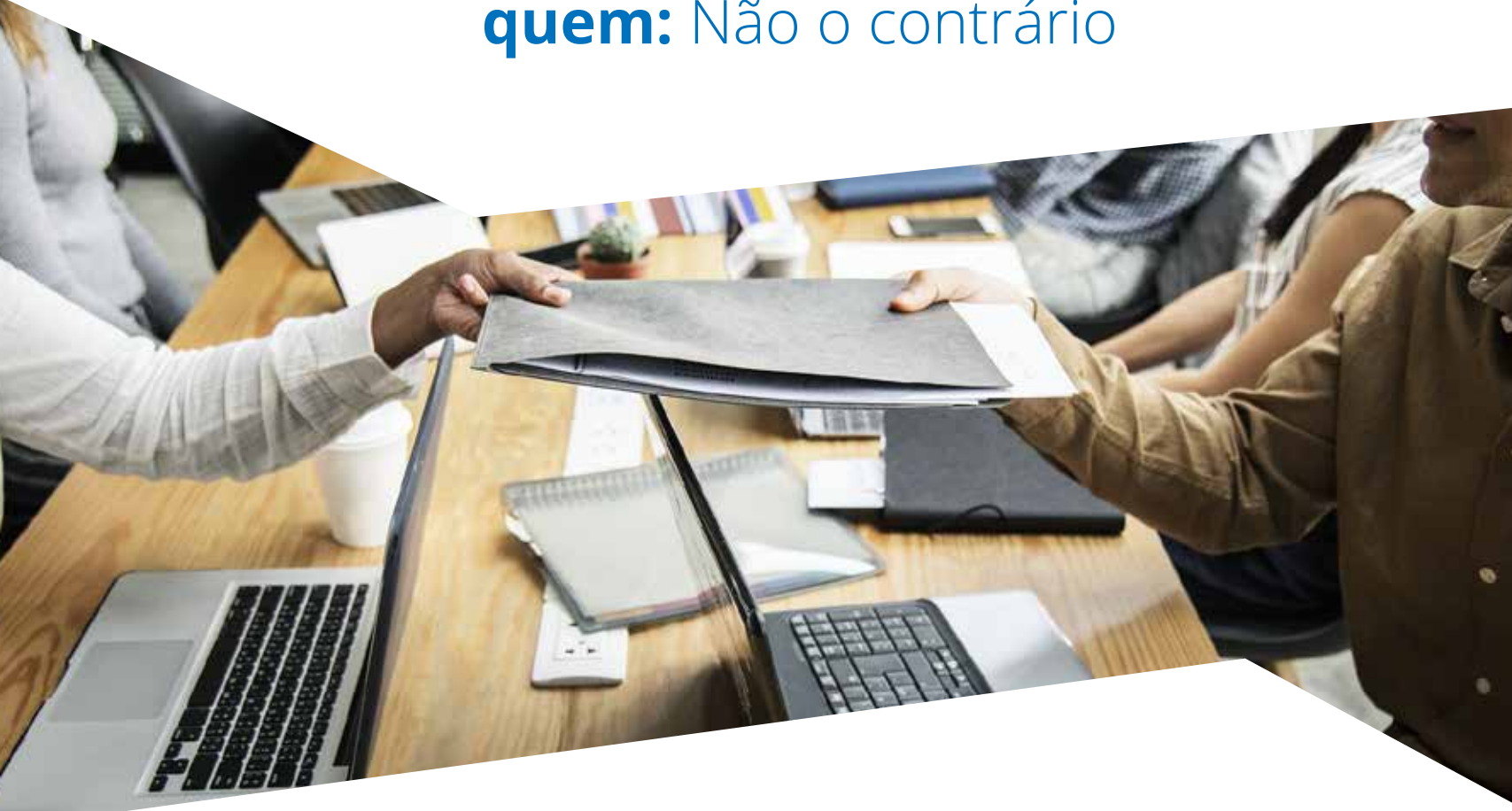


## Primeiro o quê, depois quem: Não o contrário



**PESSOAS!** O assunto “Pessoas”, sem dúvida, é um dos assuntos que estão sempre em pauta, seja em reuniões operacionais, gerenciais, de diretoria ou, até mesmo, de Conselhos de Administração.

Atualmente, dentre os diversos dilemas enfrentados neste tema está o de **descontentamento mútuo**: da empresa com o funcionário e do funcionário com a empresa.

Jim Collins, autor dos livros “*Built to Last*”, “*Good to Great*” e “*Great by Choice*” tem uma célebre frase: “**Primeiro quem, depois o quê**”. Segundo o autor, empresas de sucesso, primeiro, escolhem as melhores pessoas e depois as direcionam para as tarefas apropriadas.

Em situações excepcionais, **em 1% dos casos**, talvez isso possa funcionar. Mas, na nossa humilde opinião e com base na nossa experiência, discordamos desta posição!

Acreditamos que boa parte deste descontentamento mútuo entre empresa e funcionário está correlacionado **à falta de direcionamento, à dificuldade de compreensão das expectativas de ambos os lados e à falta de critérios para medir a performance** e os resultados obtidos.

E, muitas vezes, estes fatores são gerados justamente pelo fato das empresas buscarem o **QUEM** primeiro - neste caso, “**o salvador da pátria**” - sem saber exatamente **O QUÊ** ele irá fazer, isto é, sem saber quais as **atividades** que ele irá realizar, sem saber quais **resultados** podem ser esperados (e quando) e sem fornecer as devidas ferramentas para que o possa performar de acordo.

O resultado imediato disso é: **profissional ocioso** - sem saber o que fazer e esperando direcionamento – ou zanzando entre os setores e projetos, tentando participar das ações, mas sem efetividade. Num segundo momento, obviamente, **a motivação do profissional é abalada**, pois não consegue realizar nem concretizar as ações, não alcançando resultados satisfatórios... Se isso acontece de forma generalizada, é impossível impedir o descontentamento, e o clima organizacional se torna ruim dentro da empresa.

Consequentemente, na visão da gestão, o profissional passa a ser **visto como um incompetente**, pois não conseguiu resolver todos aqueles problemas que a empresa/o setor tinha. Ou seja, não preencheu as expectativas exageradas e genéricas de “salvador da pátria”...

Assim, novamente, tem-se **rotatividade e instabilidade para aquele cargo, para as pessoas e para a empresa**. Pode-se tentar de tudo: promoções internas, pessoas de fora da organização, extensão de responsabilidades para alguém de mesmo nível... **Mas não funciona!**

**Se O QUÊ não estiver claro e entendido pelos dois lados, o QUEM (seja quem for) não vai conseguir atingir os resultados necessários.**

As regras do jogo devem estar claras para ambos os lados. Na nossa opinião:

### PRIMEIRO O QUÊ, DEPOIS QUEM!

A empresa deve ter suas expectativas claras com cada função, saber o que seus funcionários devem fazer e **quais as competências são necessárias** para atingir os resultados desejados. Isto vem como decorrência direta da **Estratégia Organizacional!**

Por isso, a **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS** é tão importante para as organizações! Gerir as pessoas com base em competências significa mapear previamente os conhecimentos, habilidades e atitudes que são essenciais para a execução da estratégia organizacional. Significa descrever as funções e comunica-las aos principais interessados.

Dessa forma, todos estão na mesma página e se torna possível **mensurar o desempenho das pessoas, acompanhá-las, corrigi-las, desenvolvê-las e potencializá-las**, instaurando, até mesmo, a **MERITOCRACIA**, a transparência nas relações e o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. A gestão se torna mais simples, o ambiente mais leve e fluido, e as pessoas mais felizes.

Busca-se criar uma cultura organizacional voltada para **RESULTADOS**, com profissionais capacitados, engajados e cientes do quanto a sua busca constante por aperfeiçoamento influi no crescimento da empresa.

Por fim, apenas com o propósito de esclarecimento, quando falamos em direcionamento, não estamos dizendo que a gestão da empresa deve detalhar e controlar minuciosamente o que cada funcionário deve executar no seu dia a dia – o que caracterizaria *microgerenciamento* (um outro grave problema). Estamos dizendo que **a gestão deve fornecer o caminho, compartilhar as expectativas e dar as diretrizes principais. O plano de trabalho deve, sim, ser construído por cada profissional!**

**Portanto, o descontentamento mútuo pode e deve ser superado...**

**Alinhe as expectativas e os objetivos da organização com os de cada função!**

**Tenha descrito, antecipadamente, as principais atividades e os resultados esperados para cada cargo!**

**Gerencie os talentos da sua organização pelas competências!**