

O EFEITO ZIDANE E A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

Zidane, um dos melhores futebolistas da actualidade, é um jogador com elevadíssimas potencialidades. As suas competências para jogar futebol profissional fizeram com que, na época transacta, tivesse sido eleito (depois de uma luta, discutível, com o português Luís Figo) o melhor jogador do Mundo.

Protagonista de um contrato multimilionário, transferiu-se esta época para o Real Madrid.

Ao serviço da sua nova equipa os resultados e as exhibições estão a demorar a aparecer. Pior, para os adeptos do futebol parece claro que quando este colosso de competência futebolística joga, só atrapalha e que a equipa do piorou com a sua participação. Por coincidência ou não, no início da época em Espanha a equipa do Real Madrid só rendia quando ele não jogava ou era substituído. Era notório, mesmo para os mais distraídos que sem este fora-de-série, a equipa do Real Madrid voltava a jogar com a precisão de um relógio suíço, aliada com a criatividade, dureza e cultura táctica do futebol espanhol, fazendo recordar as exhibições da época anterior.

Como é possível que um potencial como o de Zidane não esteja a ser optimizado? Mesmo que a sua forma não seja a melhor como é possível que um prodígio do futebol esteja a ter tanta dificuldade de se adaptar à nova equipa? Como pode o brilhantismo de competências de um indivíduo, a todos os níveis excepcional, não virem ao de cima? Como é que um investimento de tão grande envergadura, que pressupõe um incremento da eficácia rumo aos objectivos propostos, esteja a ser tão pouco rentável?

Infelizmente, este processo de não optimização das competências de indivíduos que, à partida, são de elevado potencial é muito comum, na devida proporção, nas organizações.

Existem vários casos de indivíduos que ao serem contratados trazem consigo um histórico profissional brilhante que garantiria à partida, o seu sucesso profissional na nova empresa. Todavia, acontece com alguma frequência (pelo menos mais do que a desejável) existirem quadros, que independentemente das provas dadas no passado, quando inseridos no novo contexto de trabalho, a desempenhar uma função idêntica à anteriormente exercida, parecem deixar de render, parecem perder o seu potencial.

Os responsáveis por estes recrutamentos (que nem sempre recorrem a especialistas para minimizar o risco) questionam-se/comentam para si próprios: "mas ele era tão bom, ele sempre foi um indivíduo de sucesso e agora? O que é que se passa?"; Estou pagar-lhe um *balúrdio* e o homem perdeu a genica, será que se acomodou?"

No caso de Zidane, acreditamos que mais tarde ou mais cedo o seu potencial futebolístico transparecerá na Equipa do Real Madrid, ou, em último caso, através de mais uma transferência multimilionária, as suas capacidades serão optimizadas numa outra equipa em que a sua inserção seja facilitada. De qualquer forma, uma coisa é certa, até agora,

segundo os especialistas do futebol, o investimento não está a ter o retorno que seria previsível. Este facto traz-nos uma grande lição: “Por mais competente que um indivíduo seja na sua profissão o seu sucesso imediato num novo enquadramento organizacional não está garantido à partida. Existem outros factores que podem facilitar ou inibir a optimização do potencial um quadro no novo contexto de trabalho”.

O Efeito Zidane é precisamente **“a tendência para se achar que um quadro de sucesso numa empresa, apresentará o mesmo nível de desempenho ao transitar para outra”**.

Este Efeito, muito comum na gestão empresarial, parece fazer tábua rasa de conceitos como a cultura de uma empresa, a identidade organizacional, da necessidade natural e previsível de um tempo mínimo de inserção para possibilitar a adaptação a uma nova realidade organizacional e fundamentalmente, o Efeito Zidane esquece a importância da cultura, formalizada ou não, da gestão do desempenho.

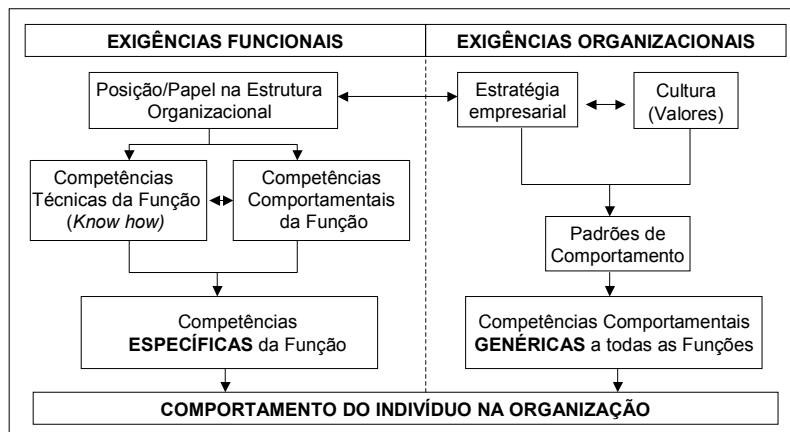
Mesmo recorrendo a técnicos especializados, todos temos noção de que é sempre um risco recrutar um novo quadro, por isso temos tendência a procurar no histórico de êxitos do candidato a forma de incrementar a probabilidade de sucesso. Sem dúvida que o princípio está correcto. Aliás é este princípio que consolida o Efeito Zidane.

Mas o “princípio” é apenas o princípio do que pode ser um recrutamento de eficaz.

O êxito atingido no passado por qualquer profissional está circunscrito a uma determinada cultura de desempenho onde, à partida, as suas competências individuais e as competências exigíveis para o bom desempenho quer da função quer da organização se encaixavam. Mesmo que a empresa onde o indivíduo exerceu o seu trabalho não tivesse um sistema de gestão do desempenho formalizado com uma avaliação anual, a qualificação de “é um excelente profissional” pressupõe que o indivíduo exerce a sua função manifestando comportamentos e atingindo resultados compatíveis com o que a empresa espera dele.

Por outras palavras, mesmo que não esteja formalizado num Perfil de Competências existe um conjunto de competências específicas da função que são exigíveis a um qualquer profissional para a desempenhar adequadamente e um conjunto de competências genéricas, comuns a todas as funções da empresa, que regram qual é o comportamento que qualquer indivíduo dentro da organização deve ter para ser bem sucedido (ver Figura).

Estas competências genéricas, de carácter comportamental, espelham através de atitudes e comportamentos, os valores, os padrões de comportamento que caracterizam a cultura da empresa, o seu estilo de gestão e os princípios operativos da estratégia empresarial. Estar alinhado com as competências genéricas exigíveis na organização significa uma boa adesão à cultura de desempenho vigente, aos valores da empresa, uma boa integração no espaço organizacional e, indirectamente, um alinhamento com o papel das pessoas na estratégia empresarial (ver Figura).



O facto de um indivíduo ser brilhante nas suas competências específicas, não lhe garante que possa vir a ter êxito na organização. Para ser considerado um fora-de-série tem que conseguir aliar o seu desempenho específico na função (competências específicas) com as exigências de desempenho na organização (competências genéricas).

Ora, se um indivíduo no seu histórico profissional foi brilhante numa ou várias empresas é porque conseguiu êxito funcional e organizacional. Se ao ser recrutado para uma nova empresa as competências genéricas, que manifestam o estilo de gestão preconizado, os seus valores e a sua cultura, não são próximos das que teve no passado, o profissional em questão dificilmente manifestará um elevado desempenho de imediato.

Na nossa opinião é este “encaixe” cultural que falta nos gestores que se deixam cair no Efeito Zidane, quando exigem aos novos colaboradores níveis de desempenho com resultados imediatos.

Haverá casos em que a adaptação cultural é difícil de acontecer e, aí, estaremos perante um erro de selecção. Mas, se o desvio entre as competências genéricas vigentes na organização actual e as que existiam na empresa onde trabalhou não forem colossais, é necessário dar tempo ao tempo para que todos os mecanismos inconscientes e intuitivos resultado das trocas organizacionais, dos valores, da cultura, do anterior emprego sejam substituídos pelos pressupostos básicos de funcionamento da nova cultura.

Tal como com Zidane é preciso ter paciência para que o processo de integração e adaptação a uma nova realidade permita que, de olhos fechados, ele saiba onde colocar a bola a um companheiro, onde se deve colocar, como deve ser, o que deve fazer para atingir os golos que dêem vitórias à sua equipa. Se porventura as suas características não se encaixam na cultura táctica da equipa, e não tiver flexibilidade para se adaptar, não lhe resta outra alternativa senão sair.

Os foras de série também são ser humanos e animais sociais por natureza. O seu potencial individual será tanto mais optimizado quanto mais as características de saber ser

e saber fazer acumulado encontrarem no contexto onde exercem a sua profissão um *fit* cultural congruente.

Deixarmo-nos cair no efeito Zidane escamoteando as competências *core* de uma organização, pode ser um tiro no escuro em que a flexibilidade do indivíduo, com tempo, faz com que se atinja o alvo. Mas haverá muitas outras situações em que a instabilidade e o prejuízo gerado deixará a sensação a quem o disparou que o tiro lhe saiu pela culatra.

Paulo Balreira Guerra

Partner da **forcerebrus**

paulo.b.guerra@forcerebrus.com