

Business Managers: a transmissão das competências em perigo

Frédéric Le Pennec · 8 de novembro de 2024



A transmissão do trabalho de business manager se degrada quando cada um ensina apenas o que domina melhor. Sem salvaguardas, o papel empobrece geração após geração, apesar da promessa de riqueza e complexidade.

Imaginemos um business manager em uma ESN ou uma empresa de consultoria e engenharia que, assim que chega ao cargo, recebeu treinamento em 100% das tarefas que deve realizar. Ele domina todos os aspectos do trabalho: da prospecção comercial à gestão de equipe, passando pelo desenvolvimento de contas de clientes e gestão administrativa. Um trabalho rico e variado, com muitos componentes a equilibrar.

Quando cada um transmite principalmente o que domina

No entanto, quando chega a hora desse business manager transmitir seu conhecimento a um júnior, algo estranho entra em jogo. Eu o chamo de pirâmide de desaprendizado. Esse fenômeno faz com que, naturalmente, ele transmita prioritariamente apenas as tarefas nas quais ele se destaca ou aprecia. As tarefas mais complexas, aquelas que ele domina menos bem ou considera menos gratificantes, muitas vezes são omitidas. Também é possível que algumas tarefas tenham simplesmente sido esquecidas por esse sênior, pois ele talvez não tenha precisado delas para construir seu sucesso. Se lhe lembrarem essas tarefas, ele sempre poderá dizer que teve que se virar sem elas. Isso, de certa forma, justifica aos seus olhos que não seja uma tarefa essencial a transmitir.

A pirâmide de desaprendizado

Assim, geração após geração, a transmissão do conhecimento se degrada, reduzindo uma profissão outrora completa a uma versão simplificada e empobrecida. Essa é a mecânica da pirâmide de desaprendizado. Cada nova geração de managers recebe uma versão "enxuta" do trabalho. O resultado? Um trabalho que, com o tempo, perde sua riqueza, seu atrativo e sua exigência.

Um trabalho rico na teoria, empobrecido na prática

Essa realidade é ainda mais marcante, pois, apesar dessa perda, o trabalho de business manager continua sendo vendido como rico e complexo. O que ele é, em teoria. No entanto, a realidade que muitos business managers juniores encontram em um grande número de empresas é outra. Em vez de um papel de alto valor agregado, onde se espera que pensem e tomem iniciativas, eles são solicitados a se conformar a KPIs rígidos e processos sem sentido, às vezes mal explicados até mesmo pelos seniores. O mais surpreendente? "Sempre fizemos assim" muitas vezes parece ser a única justificativa para essas práticas.

Quebrar a cadeia de perda

Mas existe uma solução para quebrar essa pirâmide de desaprendizado: as empresas que tomam consciência dessa degradação podem implementar salvaguardas. Nomeando formadores internos, ou "guardiões do templo", elas asseguram que todos os componentes do trabalho sejam transmitidos, sem depender exclusivamente das habilidades pessoais de cada manager. Esses formadores estão presentes para garantir uma transmissão completa, ao mesmo tempo que estão abertos às evoluções do trabalho e das realidades do campo.

Fazer da transmissão uma responsabilidade coletiva

Além disso, eles permitem compartilhar a responsabilidade da transmissão com os próprios managers, que devem aceitar que algumas de suas fraquezas precisam de suporte.

As empresas que escolhem adotar essa abordagem estratégica devolvem ao seu trabalho toda a sua profundidade, preservam sua atratividade e, acima de tudo, garantem a continuidade de um know-how completo.