

ESN: Deveríamos manter os melhores vendedores quando eles não respeitam as regras?

Frédéric Le Pennec · 9 de abril de 2025



Os principais performers que contornam as regras podem parecer indispensáveis, mas fragilizam a confiança, a transparência e a cooperação. A médio prazo, seu impacto coletivo custa mais do que seu desempenho individual.

Estes são frequentemente os mais eficazes. Aqueles que assinam onde os outros têm dificuldades. Aqueles que trazem resultados e fazem a loja funcionar quando os tempos são difíceis. São vistos com admiração... e às vezes com desconforto. Pois por trás do desempenho, há métodos que incomodam.

Vamos pegar um exemplo. Um Business Manager abre uma conta prospectiva que estava claramente atribuída a um colega, sem aviso. Ele não comunica os fins de projeto de seus consultores, e os faz iniciar discretamente em novos projetos, sem que a equipe ou mesmo o responsável tenha conhecimento de sua disponibilidade. Ele vê candidatos, mas não os registra no ATS, avança sozinho e só os anuncia uma vez que o início está confirmado. Aparentemente, ele é autônomo, rápido, orientado para resultados. Na realidade, ele quebra os mecanismos de colaboração nos quais a organização se apoia.

E se deixarmos isso acontecer? Os efeitos perversos não demoram a surgir. As regras perdem credibilidade: por que segui-las se alguns escapam sem consequências? O ambiente torna-se desconfiado entre os comerciais. Cada um desconfia do outro, evita compartilhar suas informações,

mantém seus projetos em segredo. A desconfiança também se instala em relação ao gerenciamento, acusado de fechar os olhos para comportamentos desleais simplesmente porque eles geram lucro. Os valores da empresa tornam-se motivo de chacota.

Então, claro, a curto prazo, tudo isso pode parecer secundário. Pensamos que os números compensam, que o importante é que "funciona". Alguns até afirmam que a energia deles deveria ser uma fonte de inspiração para os outros. Mas a médio prazo, destruimos o que mantém uma equipe de pé: a **confiança**, a **transparência**, a vontade de agir **coletivamente**.

Um bom comercial não é apenas alguém que vende. É alguém que vende **sem prejudicar os outros ao seu redor**. Caso contrário, não é mais um trunfo, é uma fraqueza disfarçada de força.