

É preciso definir os mesmos objetivos para todos os business managers juniors (BMJ) em Empresas de Serviços de TI (ESN) ou empresas de consultoria?

Frédéric Le Pennec · 23 de dezembro de 2024



Uniformizar os objetivos dos BMJ simplifica o gerenciamento e reforça a transparência, mas pode criar disparidades de equidade dependendo dos contextos e perfis. Este artigo explora os compromissos entre padronização, personalização e eficácia gerencial.

A questão levanta preocupações de equidade, desempenho e eficácia. Embora os business managers experientes muitas vezes escapem desse debate, ele permanece central para os BMJ, que devem rapidamente provar seu valor.

Uniformizar os objetivos: simples e coerente

Impor objetivos comuns – número de prospecções, de candidatos encontrados ou de negócios fechados – garante uma coerência estratégica e simplifica a gestão de desempenho. Cada BMJ sabe o que se espera dele, a comparação entre juniors se torna possível, e a transparência dos sistemas de remuneração é reforçada. Tal uniformidade também favorece uma competição saudável e proporciona um quadro claro para começar.

Mas a uniformidade é realmente justa?

Na realidade, os mercados, carteiras e contextos variam de um BMJ para outro. Alguns herdam setores mais complexos ou clientes exigentes, enquanto outros se beneficiam de oportunidades mais acessíveis. Além disso, os perfis diferem: alguns BMJ, excelentes em prospecção, são capazes de penetrar novos mercados; outros, especialistas em fidelização, transformam uma primeira missão em parceria duradoura. Definir os mesmos objetivos para todos corre o risco de restringir essas forças específicas, provocando desmotivação e subdesempenho.

Soluções híbridas: entre teoria e realidade

Empresas têm tentado abordagens mistas, como um sistema de pontos onde cada ação rende uma pontuação. Embora a ideia pareça promissora, apresenta duas limitações principais: como definir o valor de cada ação? E como evitar ações "fáceis" sem impacto real? Outra versão, mais pertinente, valoriza apenas as ações que geram uma sequência concreta: oportunidade detectada, candidato selecionado para uma segunda entrevista... Validadas por um gerente, essas "próximas ações" filtram os esforços úteis. Mas essa abordagem rapidamente se torna uma operação complicada difícil de gerenciar.

Qual solução escolher?

Padronizar os objetivos continua a ser atraente por sua simplicidade, mas as limitações em termos de equidade e motivação são reais. Abordagens mais personalizadas oferecem melhores desempenhos, mas ao custo de uma complexidade aumentada. Finalmente, o sistema uniforme pode ser o compromisso mais pragmático para os BMJ. Mas é realmente suficiente?