GESTÃO DOS GESTORES DE NEGÓCIOS

O intercontrato nas empresas de serviço: fatalidade ou oportunidade?

Frédéric Le Pennec · 15 de janeiro de 2025



Frequentemente sofrido, o intercontrato revela principalmente falhas de recrutamento, gestão e prospecção. Este artigo ajuda os gestores de negócios a entenderem as causas e a transformá-lo em alavanca de ação.

O intercontrato, esse período em que um consultor se encontra sem missão entre dois projetos, é uma realidade frequente nas empresas de serviço. Muitas vezes percebido como uma restrição econômica ou uma fatalidade da profissão, em realidade ele decorre de práticas internas e de escolhas bastante específicas. Para os gestores de negócios, compreender as causas profundas do intercontrato e saber como respondê-las é essencial para garantir a rentabilidade e a sustentabilidade de sua atividade. Este artigo revisita as razões principais desse fenômeno e propõe soluções concretas para melhor gerenciá-lo.

1. Um recrutamento focado nas necessidades imediatas dos clientes

Nas empresas de serviço, o recrutamento é frequentemente guiado pela urgência de atender às exigências de um cliente. Esse modelo privilegia a adequação dos candidatos a um projeto específico, em detrimento de uma visão de longo prazo. Foca-se nas competências técnicas e humanas específicas a uma missão, sem avaliar as aptidões necessárias e específicas à profissão de consultor, ou ainda a existência de uma demanda contínua por essas competências técnicas.

As consequências dessa abordagem:

- Os consultores são integrados à empresa para uma missão específica, mas não necessariamente foram avaliados pelo seu potencial global.
- Os próprios candidatos não se veem na profissão de consultor, focando-se unicamente nas oportunidades imediatas oferecidas por uma missão.

O que deve ser mudado: Recrutar prioritariamente para a empresa, e não para um projeto ou cliente. Isso implica um processo de recrutamento mais robusto com uma profissionalização dos atores, pois os recrutadores são frequentemente vistos como "pequenas mãos" quando são os primeiros garantidores de recrutamentos de qualidade.

Essa abordagem permite construir uma equipe sólida, capaz de se adaptar às necessidades variadas dos clientes, mas também às variações da conjuntura econômica.

2. Uma confusão de responsabilidades entre empresa de serviço e cliente

Quando uma empresa de serviço contrata um consultor, compromete-se de fato a gerenciar sua empregabilidade e desenvolvimento profissional. Contudo, na prática, essas responsabilidades são frequentemente nebulosas, algumas empresas esperando que o cliente cuide do acompanhamento e, às vezes, até da formação do consultor.

Por que essa confusão é problemática:

- O cliente foca-se unicamente em suas necessidades de projeto, sem obrigação de gestão ou acompanhamento a longo prazo.
- As empresas de serviço, ao negligenciar esses aspectos, colocam em risco a satisfação e evolução de seus consultores.

A solução: Clarificar os papéis e responsabilidades. Uma empresa de serviço deve assumir plenamente seu papel de gestora de carreira para seus consultores. Isso implica um acompanhamento estruturado, investimentos em desenvolvimento de competências e oportunidades de mobilidade interna para cada colaborador. Os clientes, por sua vez, devem considerar a empresa de serviço como parceira no sucesso dos projetos, deixando-lhe a responsabilidade pela gestão dos consultores.

3. Um gerenciamento insuficiente ou ausente durante as missões

Um problema recorrente nas empresas de serviço é a ausência de acompanhamento e gestão dos consultores durante suas missões. Uma vez que o consultor é "colocado" no cliente – um termo horrível e revelador de uma abordagem transacional e não humana – ele é frequentemente deixado por conta própria. Esta situação resulta de uma organização onde os gestores de negócios estão focados na busca por novas oportunidades, sob a pressão da alta gestão, dos KPI e dos objetivos de crescimento contínuo.

Os sintomas de uma gestão deficiente:

- Os gestores desconhecem as competências, aspirações e evoluções de seus consultores, e de maneira geral, os seus consultores como pessoas.

- Os consultores não desenvolvem sentimento de pertencimento à empresa, o que pode prejudicar seu engajamento, motivação, e levar a uma perda de vínculo com a empresa, reforçada quando se pede que "se reempreguem" ao atualizar seu dossiê de competências ao fim de um projeto para justificar sua expertise.

As boas práticas a adotar: Implementar uma gestão de proximidade. Isso implica:

- Um acompanhamento personalizado que vai além de um simples “telefonema de cortesia”, com encontros regulares com os consultores em seu local de missão, para discutir sobre seus sucessos, desafios e aspirações.
- A implementação de um acompanhamento que integre constantemente a possibilidade do intercontrato (qualquer projeto pode terminar de um dia para o outro), para transformar esse período em uma oportunidade de se reerguer.

4. Uma prospecção comercial desconectada das realidades

Quando um projeto chega ao fim, os gestores de negócios precisam mudar de postura: passar de uma lógica "necessidade do cliente" para uma lógica de "recurso disponível". Essa transição é frequentemente mal gerida, por falta de competências específicas ou de processos adaptados.

As derivas mais frequentes:

- Envios massivos de currículos a prospectos frequentemente nunca encontrados, esperando que alguém abra o e-mail, leia, abra e leia o dossiê de competências, faça o vínculo entre suas possíveis necessidades e esse dossiê não personalizado para sua atividade.
- Um relaxamento dos esforços de prospecção, limitando-se a observar as chamadas de propostas em curso, esperando encontrar o graal.

Para remediar isso: Repensar a estratégia e a ação comercial. Uma prospecção eficaz baseia-se em:

- Uma parte significativa de prospecções proativas e direcionadas, diretamente ligadas às competências e aspirações dos consultores em projeto, como se sua missão estivesse chegando ao fim.
- Uma constância nos esforços de prospecção, mesmo em períodos de crescimento, para evitar perda de reatividade e, acima de tudo, de competências.

Retomar o controle do intercontrato

O intercontrato não é uma fatalidade. É um indicador chave da maturidade de uma empresa de serviço na gestão de talentos, práticas gerenciais e estratégia comercial. Ao adotar uma visão de longo prazo e investir em suas equipes, você pode transformar essa restrição em oportunidade.

Quer discutir suas práticas e descobrir soluções concretas para otimizar a gestão do intercontrato?
Contacte-me hoje mesmo, e juntos construiremos uma estratégia durável e eficaz para enfrentar esse desafio.