PROFISSÃO DE GERENTE DE NEGÓCIOS

A Meritocracia não existe nas Sociedades de Consultoria. Bem-vindo à Era da Resultocracia

Frédéric Le Pennec · 18 de setembro de 2024



Nas sociedades de consultoria, os Gerentes de Negócios são julgados primeiramente pelos seus resultados, muito mais do que pelos seus esforços. Este artigo desvenda as regras, benefícios e limites desta "resultocracia".

No mundo dos negócios, e particularmente dentro das sociedades de consultoria, o termo "meritocracia" é frequentemente exibido como um valor fundamental. A meritocracia, essa ideia nobre segundo a qual os indivíduos progridem graças às suas competências, seu trabalho árduo e seu mérito pessoal, parece ser uma utopia sedutora. No entanto, na realidade impiedosa das sociedades de consultoria, a promoção e o aumento salarial não são necessariamente o reflexo dos esforços realizados, mas sim dos resultados obtidos. Bem-vindo à era da Resultocracia.

Esforços vs. Resultados: a dura realidade

As sociedades de consultoria são ambientes extremamente competitivos onde os desempenhos são constantemente analisados e avaliados. Os Gerentes de Negócios não são recompensados por sua dedicação, perseverança ou capacidade de trabalhar longas horas, mas por sua capacidade de produzir resultados tangíveis e mensuráveis. Em outras palavras, não importa o quanto você trabalha duro ou quanto investimento de esforço você faz, o que realmente conta são os resultados que você consegue obter.

A Resultocracia em ação

Os objetivos numéricos

Em uma sociedade de consultoria, cada Gerente de Negócios é avaliado com base em objetivos numéricos: receita gerada, número de novos clientes adquiridos, taxa de retenção de clientes, entre outros. Esses objetivos são frequentemente precisos e mensuráveis, deixando pouco espaço para interpretação. As promoções e aumentos estão diretamente ligados à obtenção ou superação desses objetivos. Se você os atinge, é recompensado; se não os atinge, não importa seus esforços, você não será recompensado.

O desempenho da equipe

Para os Gerentes de Negócios seniores que supervisionam juniores, o desempenho da equipe desempenha um papel crucial em sua avaliação. Se a equipe tem baixo desempenho, mesmo o gerente mais dedicado pode ver sua carreira estagnar. Os juniores devem ser bem supervisionados, motivados e dirigidos eficazmente para alcançar os resultados desejados. A capacidade de um Gerente de Negócios sênior de maximizar o desempenho coletivo de sua equipe torna-se então um critério chave para o avanço profissional.

Os resultados financeiros

Os resultados financeiros são o nervo da guerra nas sociedades de consultoria. Os Gerentes de Negócios que conseguem aumentar os lucros da empresa, reduzir custos ou otimizar recursos veem seus esforços recompensados. No entanto, essa busca por resultados a curto prazo pode levar alguns gerentes a tomarem atalhos na realização dos negócios. Se esses atalhos compensam a curto prazo, eles podem se revelar catastróficos a médio e longo prazo quando se tornam sistemáticos, comprometendo a sustentabilidade e a reputação da empresa.

A Resultocracia: Vantagens e Desvantagens

A resultocracia apresenta várias vantagens distintas:

- **Clareza das expectativas**: Os objetivos são claros e precisos, permitindo aos Gerentes de Negócios saber exatamente o que se espera deles.
- **Avaliação objetiva**: Os resultados são mensuráveis e quantificáveis, reduzindo os riscos de favoritismo ou parcialidade.
- **Orientação para o desempenho**: A resultocracia estimula a maximização da eficácia e produtividade, o que pode levar a um melhor desempenho global da empresa.

No entanto, a resultocracia também tem desvantagens significativas:

- **Estresse e pressão**: A pressão constante para atingir resultados pode causar estresse e esgotamento profissional, com todas as consequências nos resultados da empresa.
- **Degradação dos conhecimentos**: ao concentrar-se apenas nos resultados imediatos, os Gerentes de Negócios podem negligenciar alguns fundamentos da realização dos negócios do setor de consultoria, por exemplo, utilizando técnicas próprias de vendas one-shot para obter resultados rapidamente.
- **Injustiça percebida**: Os esforços não recompensados podem levar a uma percepção de injustiça entre os Gerentes de Negócios, afetando seu moral e comprometimento. Essa percepção pode ser

exacerbada por distribuições de clientes ou ambientes favoráveis ou desfavoráveis que não são levados em conta na comparação dos resultados e na atribuição das gratificações correspondentes.

Conclusão

A meritocracia, embora idealizada, não reflete a realidade das sociedades de consultoria. Nesses ambientes, a resultocracia é muitas vezes a regra de ouro: não são os esforços, mas os resultados que contam. Para navegar com sucesso nesse contexto, os Gerentes de Negócios devem não apenas ser competentes e dedicados, mas também estrategicamente orientados para a realização de objetivos precisos e mensuráveis. Ao entender essa dinâmica, tanto as empresas quanto seus funcionários podem alinhar melhor suas expectativas e estratégias, assegurando assim um caminho profissional mais claro e potencialmente mais bem-sucedido. Para evitar fracassos e frustrações, será essencial abordar esses pontos desde o processo de recrutamento, para que cada parte esteja clara sobre o que espera da outra.