

"Olha como eu faço" não é suficiente para transmitir uma habilidade

Frédéric Le Pennec · 11 de março de 2026



Observar um Business Manager experiente não é suficiente para construir uma habilidade verdadeira. Para transmitir de forma duradoura, é necessário explicitar o raciocínio, fazer praticar e debriefar.

Em muitas ESN e empresas de consultoria, a transmissão ainda se base em um método rápido: observar um colega experiente e depois reproduzir sua maneira de fazer. Essa abordagem transmite gestos visíveis. Ela frequentemente deixa de lado o raciocínio que permite adaptá-los.

O PONTO DE PARTIDA

Mostrar permite reproduzir uma cena conhecida. Transmitir permite agir com precisão quando a situação não é mais exatamente a mesma.

Observar um profissional dá acesso apenas a uma parte de seu trabalho

Quando um Business Manager experiente conduz uma ligação ou uma reunião, grande parte de sua atividade permanece invisível. Ele escolhe o que quer obter, hierarquiza as informações, identifica sinais fracos e modifica sua abordagem de acordo com as reações do interlocutor.

O júnior, por sua vez, vê principalmente o resultado observável: uma pergunta feita, uma objeção reformulada, um silêncio, uma proposta de próxima etapa. Ele pode memorizar esses gestos sem

entender os critérios que os desencadearam.

Tomemos como exemplo uma reunião de prospecção. O gerente interrompe sua apresentação para explorar uma dificuldade mencionada rapidamente pelo prospect. O júnior retém que é preciso abordar os problemas expressos. Ele não necessariamente sabe que o gerente reconheceu uma prioridade, verificou que ela envolvia várias equipes e estimou que poderia abrir uma discussão sobre um acompanhamento concreto.

Na próxima reunião, o júnior reproduz a reformulação assim que surge um incômodo. O gesto se assemelha ao de seu gerente, mas ele ocorre muito cedo ou em um assunto secundário. A imitação é fiel; a decisão não é.

Uma competência não é uma sequência de gestos para copiar

Uma competência associa conhecimentos, critérios de decisão, gestos profissionais e capacidade de adaptação. Remover o raciocínio equivale a transmitir apenas a parte visível do trabalho.

A prospecção telefônica ilustra bem isso. Uma ligação eficaz supõe selecionar uma conta, entender um contexto, escolher um ângulo, ouvir a resposta, lidar com uma objeção e decidir se uma reunião é realmente útil. No entanto, após várias transmissões informais, o método muitas vezes se resume a: ligar, apresentar o discurso e conseguir uma reunião.

Essa simplificação funciona enquanto o interlocutor reage como previsto. Assim que ele responde que já trabalha com parceiros cadastrados, que não deseja uma apresentação genérica ou passa por uma reestruturação, o colaborador fica sem referência. Ele possui um cenário, mas não a competência que permite sair do cenário.

A DIFERENÇA

Copiar consiste em reproduzir uma resposta. Aprender consiste em entender em que condições essa resposta é pertinente, e então saber construir outra quando o contexto muda.

Em cada transmissão informal, o conhecimento perde um pouco de substância

Uma prática transmitida apenas por observação sofre uma forma de erosão. A primeira pessoa age a partir de uma experiência rica, mas não explicita tudo o que mobiliza. A segunda retém o que viu e o transmite por sua vez simplificando. Algumas passagens depois, as nuances desapareceram.

O fenômeno se replica na qualificação de uma necessidade. Originalmente, o Business Manager busca entender o projeto, a equipe, a missão e o processo de decisão. Depois de várias reprises, a qualificação se torna uma lista de perguntas obrigatórias: data de início, competências, duração, tarifa. As informações são coletadas, mas o contexto que lhes dá sentido não é mais explorado.

O novo Business Manager pode então preencher corretamente o CRM sem ser capaz de explicar por que o cliente está recrutando, o que ameaça o projeto ou o que realmente fará a diferença entre dois consultores. O processo parece respeitado. A compreensão da necessidade se empobreceu.

A empresa às vezes acaba por tomar essa versão degradada como método oficial. Os gerentes então corrigem os efeitos de uma transmissão que acreditavam ter realizado.

Mostrar é útil, desde que não paremos por aí

A observação mantém todo o seu valor. Ela permite ver uma competência em uma situação real, ouvir o vocabulário usado e perceber o ritmo de uma troca. O problema aparece quando a observação se torna todo o percurso de aprendizagem.

Para tornar uma observação formativa, o gerente pode preparar o colaborador antes da situação. Antes de uma reunião, ele explica o que pretende verificar, os sinais que pretende observar e as escolhas que pode ter que fazer. O júnior não olha mais apenas o que acontece: ele sabe em que prestar atenção.

Durante a reunião, ele pode notar o momento em que o gerente abandona seu plano, reformula ou decide não insistir em uma oferta. Após a reunião, eles comparam suas leituras. O júnior explica o que entendeu; o gerente revela seu raciocínio e corrige as interpretações apressadas.

A mesma reunião se torna assim um suporte de aprendizagem. Sem essa preparação e esse debriefing, ela permanece principalmente uma demonstração.

O BOM USO DA EXEMPLARIDADE

O exemplo mostra que o gesto é possível. A explicação permite entender a escolha. A prática ensina a realizá-lo. O debrief transforma a experiência em referências reutilizáveis.

Fazer praticar muda a natureza da transmissão

Entender uma explicação não garante saber agir. O colaborador deve experimentar, hesitar, cometer erros e recomeçar em condições suficientemente seguras para que o erro se torne útil.

Um gerente pode, por exemplo, interpretar o papel de um prospect apressado que aceita uma troca de dez minutos. O Business Manager júnior deve iniciar a reunião, estabelecer um objetivo compartilhado e escolher os dois assuntos que deseja explorar. A simulação revela imediatamente se ele sabe priorizar ou apenas recitar sua apresentação.

Num segundo ensaio, o prospect fictício pode formular uma objeção diferente. O júnior não deve simplesmente recitar a correção do primeiro exercício; ele deve mobilizar os critérios compreendidos durante o debriefing. A variação permite verificar se ele aprende a decidir e não apenas a reproduzir.

No trabalho real, a responsabilidade pode então progredir por etapas. O júnior prepara a reunião, conduz sua abertura, assume parte da descoberta e depois conduz a troca completa. Em cada etapa, o gerente observa elementos precisos e reduz progressivamente sua intervenção.

Debriefing não consiste em dizer o que se teria feito no lugar dele

Um debriefing útil começa por fazer o colaborador explicitar sua intenção. O que ele entendeu da situação? Que resultado buscava? O que observou? Em que baseou sua decisão? Essas perguntas permitem trabalhar o raciocínio em vez de corrigir apenas a formulação final.

Imaginemos que um Business Manager envie uma proposta muito rapidamente após uma reunião. Dizer-lhe que deveria ter esperado gera uma regra adicional. Perguntar-lhe o que lhe permitiu considerar a necessidade como suficientemente qualificada revela as informações faltantes e constrói um critério de decisão.

O gerente pode então associar o feedback a fatos: o decisor não foi identificado, o orçamento não foi explorado ou a próxima etapa continuava vaga. O colaborador parte com referências que poderá usar em outro caso, mesmo que este se apresente de forma diferente.

UM DEBRIEF QUE PROMOVE O PROGRESSO

O feedback não deve apenas indicar o que foi bom ou ruim. Deve ajudar o colaborador a entender o que percebeu, o que perdeu e como decidirá na próxima vez.

Transmitir seriamente requer tempo e uma competência gerencial

Mostrar uma tarefa leva alguns minutos. Explicitar os raciocínios, conceber uma situação de prática, observar, corrigir e recomendar requer mais energia. Essa diferença explica por que tantas organizações optam por uma transmissão rápida, especialmente quando os objetivos comerciais já exercem forte pressão.

Mas saber fazer e saber ensinar são duas competências distintas. Um excelente Business Manager pode conduzir naturalmente uma negociação sem conseguir explicar como analisa os interesses do cliente. Quando acompanha um júnior, corre o risco de retomar o controle assim que a conversa se complica, e depois concluir: "Você viu como eu fiz." Ele assegura a reunião, mas priva seu colaborador de parte do aprendizado.

O gerente deve, portanto, aprender a tornar sua expertise visível, a decompor uma competência, a criar oportunidades de prática e a formular um feedback tratável. Sem essa capacidade, a transmissão depende do talento pedagógico individual e varia consideravelmente de uma equipe para outra.

O tempo economizado no início reaparece sob forma de dependência

Uma transmissão rápida inicialmente dá a impressão de ser eficaz. O colaborador começa mais cedo, acompanha algumas reuniões e rapidamente assume alguns temas. O custo chega depois, de maneira difusa.

Os mesmos erros se repetem, os dossiês sobem tardiamente e o gerente precisa verificar os e-mails, rever as propostas ou intervir em reuniões delicadas. O colaborador solicita seu responsável em cada situação nova, pois conhece as respostas habituais sem dominar os critérios que permitem escolher.

Por exemplo, um júnior pode saber apresentar um consultor quando o perfil corresponde exatamente à necessidade. Assim que falta uma competência ou a tarifa ultrapassa a expectativa do cliente, ele pede ao seu gerente para retomar a troca. Por não ter trabalhado a qualificação, a argumentação e a arbitragem, sua autonomia permanece limitada aos casos simples.

A empresa economizou algumas horas de formação. Ela paga depois essa economia em controle, em revisões, em erros comerciais e em desgaste gerencial.

O CUSTO DIFERIDO

O tempo que não é investido na aprendizagem não desaparece. Ele retorna mais tarde sob forma de correções, de dependência, de decisões frágeis e de práticas que se degradam de uma geração para outra.

Organizar a transmissão em torno de três movimentos

Uma transmissão sólida baseia-se em três movimentos simples: explicar, fazer praticar e debriefing. Sua simplicidade não deve mascarar sua exigência.

Explicar consiste em nomear o objetivo, as informações úteis, os critérios de escolha e os erros frequentes. Para uma reunião de prospecção, o gerente não fornece apenas um roteiro; ele explica como decide prolongar um assunto, redirecionar a troca ou abrir mão de apresentar sua oferta.

Fazer praticar consiste em colocar o colaborador em situações variadas e progressivamente mais complexas. Ele pode começar preparando uma abordagem, continuar com uma simulação completa e depois conduzir uma reunião real sob observação.

Debriefing finalmente consiste em transformar a ação em aprendizado. O colaborador analisa suas escolhas, o gerente traz fatos e eles definem um ponto preciso para testar na próxima oportunidade. Por exemplo, podem decidir que as próximas três reuniões terminarão com uma reformulação explícita da próxima etapa e de seu responsável.

Este ciclo deve ser repetido. Uma competência profissional não se estabiliza após uma única explicação ou um único sucesso.

Formar não consiste em organizar a cópia

As empresas estão certas em querer acelerar o desenvolvimento de competências. Mas ir rápido não significa encurtar o aprendizado até ficar apenas observação.

Uma organização que transmite bem aceita investir tempo no início para ganhá-lo depois. Ela constrói colaboradores capazes de entender uma situação, decidir com discernimento e adaptar sua prática sem esperar sistematicamente a resposta do gerente.

"Veja como eu faço" pode iniciar o aprendizado, mas não pode terminá-lo. Sem explicação, prática e debriefing, a empresa não transmite uma profissão: ela difunde uma cópia empobrecida e transfere o custo para a autonomia, a qualidade das decisões e a carga dos gerentes.