

Fique obcecado com o intervalo entre contratos

Frédéric Le Pennec · 19 de dezembro de 2024



O intervalo entre contratos não é uma fatalidade: mal gerido, destrói sua rentabilidade e fragiliza seus consultores. Bem antecipado e gerido, torna-se uma alavanca de conquista e fidelização.

Se você acha que o intervalo entre contratos é uma fatalidade ou um mal necessário, está no caminho errado. O intervalo entre contratos, mal gerido, é uma hemorragia financeira e humana. Bem gerido, é uma ferramenta de conquista formidável. Mas, para isso, é preciso estar obcecado com sua gestão. Eis o porquê e como.

O intervalo entre contratos: uma arma de dois gumes

Ter consultores disponíveis imediatamente é uma condição *sine qua non* para responder aos clientes que não têm previsão, mas também aos potenciais clientes que se sentem seguros ao ter um consultor que você já conhece.

Mas atenção: uma taxa muito alta ou uma duração excessiva de intervalo entre contratos não são triviais. Faça seus cálculos: quantos consultores em missão são necessários para compensar apenas um consultor no intervalo entre contratos? Agora multiplique pela duração média. Você entende por que esse assunto deveria te obcecar? E esse é apenas um aspecto do problema.

"Intervalo entre contratos", um termo mal escolhido?

Por que usamos um termo tão desajeitado quanto "intervalo entre contratos"? Seus consultores conhecem apenas um contrato, o contrato de trabalho deles. Por que dar-lhes motivos para duvidar? Muitas empresas preferem outras expressões: "interprojetos", "projetos internos" ou mesmo "back-office". Não é apenas uma mudança de vocabulário: é um sinal claro para tranquilizar suas equipes. Exceto que as práticas gerenciais não evoluem em harmonia com essa outra denominação.

Três fases psicológicas destrutivas

De acordo com um estudo de RH realizado durante vários meses em um de meus ex-empregadores, um consultor no intervalo entre contratos passa por três fases:

1. **Fase 1 (1 a 2 primeiras semanas):** tudo está bem. É visto como "férias" gratuitas. O consultor aproveita esse momento para resolver tarefas pessoais, dedicar-se a atividades que não tem tempo de fazer durante um projeto intenso, enquanto permanece disponível.
2. **Fase 2 (entre a 3ª e a 6ª semana):** a dúvida se instala. O consultor começa a questionar a eficácia dos business managers. "O que eles estão fazendo? Por que nada está avançando? Eles abandonaram minhas buscas?" Essa questionamento da organização gera frustração e perda de confiança na empresa, especialmente se a comunicação é insuficiente.
3. **Fase 3 (a partir da 5ª semana):** a autodepreciação. "E se o problema for eu? Talvez minhas competências não estejam à altura." Esta fase é a mais crítica. O consultor duvida de seu valor, o que afeta sua motivação e seu comportamento diante de potenciais clientes quando é levado a encontrá-los. Círculo vicioso!

Essas consequências psicológicas, muitas vezes ignoradas, são tão devastadoras quanto as perdas financeiras associadas ao intervalo entre contratos. Daí, novamente, a importância de uma gestão proativa.

Por que o intervalo entre contratos explode?

A resposta é simples: falta de antecipação. Muitas empresas contratam por projeto, sem estratégia de médio ou longo prazo. Quando o projeto termina, a urgência se torna evidente... mas já é tarde demais.

Acrescente a isso um viés clássico: quando um business manager tem sucesso, ele o atribui a si mesmo, mas quando as coisas ficam difíceis, ele culpa o mercado. E se invertêssemos essa lógica? Quando um business manager tem sucesso, é muitas vezes graças a um mercado favorável. Mas quando há bloqueios, é sua responsabilidade questionar-se. Isso pode parecer brutal, mas essa postura permite parar de buscar causas exclusivamente externas e assumir a responsabilidade pelos ajustes necessários.

A antecipação: sua única salvação

Adote este lema: "Espere o melhor e prepare-se para o pior!" Faça da antecipação do intervalo entre contratos uma obsessão diária. Organize regularmente reuniões de acompanhamento de projetos envolvendo business manager, consultor e cliente. Se o cliente não quiser participar por qualquer motivo, faça-as mesmo assim! Seus desafios, como empregador, cobrem o curto prazo, mas principalmente o médio e longo prazo. Os clientes, por sua vez, geralmente têm uma lógica diferente e focada em suas necessidades imediatas. Essa divergência não deve te desencorajar: o

acompanhamento e a antecipação são suas melhores armas para garantir a empregabilidade de suas equipes.

Envolva seus consultores

Um consultor no intervalo entre contratos não deve ser um espectador. Torne-o um ator e dê a ele um papel ativo nesse período:

1. **Desenvolvimento da rede interna:** Muitas vezes, os consultores conhecem mal sua própria empresa fora de sua BU. Incentive-os a conhecer outros business managers e participar de eventos internos. E peça também aos seus business managers que conheçam os consultores no intervalo entre contratos. Um dossiê de competências, por mais completo que seja, não é a pessoa.
2. **Ideias de prospecção direcionada:** Ao contrário de uma crença comum entre os consultores, os business managers geralmente conhecem apenas uma parte ínfima de seu mercado. Os consultores podem contribuir com pistas, contatos ou ideias baseadas em sua experiência e em suas próprias pesquisas (obrigado, LinkedIn). Isso lhes permite, além disso, influenciar ações que consideram interessantes para um próximo projeto.
3. **Comunicação proativa:** Estabeleça dois ou três pontos semanais entre o consultor e seu gerente. Mesmo na ausência de novidades, essas trocas reforçam a transparência e preservam a relação de confiança. Elas também permitem responder a perguntas, dissipar dúvidas e oferecer apoio moral.
4. **Participação em projetos internos:** Se o reposicionamento demorar, ofereça ao consultor envolver-se em iniciativas internas, como projetos de P&D, treinamentos ou atividades que contribuam para a estratégia da empresa. Isso mantém seu engajamento e demonstra que você valoriza seu tempo.

Em conclusão: fique obcecado

O intervalo entre contratos não é um mal a ser suportado, é uma oportunidade a ser explorada. Mas isso exige uma disciplina de ferro e uma obsessão incessante.