GESTÃO DE BUSINESS MANAGERS

Boas práticas verdadeiras e falsas boas ideias: como evitar dar um tiro no pé

Frédéric Le Pennec · 22 de novembro de 2024



Nem todas as práticas são iguais: algumas melhoram o desempenho de forma duradoura, outras o degradam em silêncio. Este artigo ajuda a distinguir as verdadeiras boas práticas dos reflexos contraproducentes entre os business managers.

Da importância de identificar boas práticas

Nas ESN e empresas de consultoria, identificar e aplicar boas práticas é essencial para melhorar o desempenho dos business managers. Aliás, a primeira das boas práticas é tê-las!

Esses métodos comprovados permitem navegar melhor em um ambiente comercial e gerencial complexo. Ao contrário de uma regra, que é fixa e rígida, uma boa prática é um quadro adaptável que deixa espaço para flexibilidade. Uma regra impõe um comportamento sem levar em conta as especificidades do contexto, enquanto uma boa prática baseia-se na experiência e ajusta-se de acordo com as necessidades e situações.

As regras são frequentemente concebidas para oferecer uma resposta uniforme a situações variadas, mas isso nem sempre corresponde à realidade do trabalho de business manager. Cada cliente, cada consultor e cada projeto pode necessitar de uma abordagem diferente. Uma boa prática, ao contrário, permite uma margem de manobra para adaptar os métodos de acordo com as especificidades do contexto, enquanto se baseia em fundamentos sólidos e comprovados.

Quais são as características de uma boa prática?

Uma boa prática distingue-se por vários elementos chave que garantem sua eficácia a longo prazo. Aqui estão algumas de suas características essenciais:

Baseada na experiência: uma boa prática é o fruto de feedbacks de experiência em situações concretas. Ela provou sua eficácia e, portanto, é reutilizável em contextos similares.

Modelável, reproduzível e extensível: para que uma prática seja qualificada como "boa", ela deve poder ser modelada e repetida com sucesso por outros business managers ou equipes em contextos similares. Isso significa que não é simplesmente eficaz para uma pessoa ou equipe, mas que pode ser implementada mais amplamente.

Mediável: é importante que a boa prática possa ser avaliada usando critérios mensuráveis e, portanto, objetivos. Isso permite acompanhar seu impacto e ajustar as ações, se necessário.

Evolutiva: uma boa prática nunca é fixa. Ela deve ser capaz de evoluir ao longo do tempo, à medida que as ferramentas, os mercados e as expectativas dos clientes ou consultores mudam.

Exemplo 1: uma boa prática comercial

Um cliente solicitou a um business manager um projeto que necessitava do suporte de um consultor. Após várias pesquisas, nenhum perfil adequado pôde ser encontrado nos prazos estipulados. Uma boa prática neste caso é informar o cliente regularmente, mesmo na ausência de uma solução imediata. O silêncio poderia ser interpretado como uma falta de acompanhamento ou interesse, enquanto que a transparência fortalece a confiança. Assim, mesmo na ausência de um resultado imediato, a relação com o cliente é preservada e o business manager sabe quando deve parar suas pesquisas.

Exemplo 2: uma boa prática de recrutamento

Antes de posicionar um candidato em uma missão, um business manager deve certificar-se de que esse candidato não já foi proposto por outra empresa para a mesma missão. Informar o candidato das ações realizadas e verificar a situação permite evitar duplicidades e proteger a reputação da empresa e do candidato. Esta abordagem preventiva é uma boa prática que reforça a credibilidade e a rigor do processo de recrutamento.

As falsas boas práticas

Algumas práticas, embora consideradas "boas", podem na realidade esconder efeitos nocivos a longo prazo. Essas falsas boas práticas dão a ilusão de resultados positivos a curto prazo, mas seus impactos negativos, frequentemente invisíveis, podem ser devastadores. Vejamos dois exemplos.

Exemplo 1: O envio massivo de dossiês de competências

A prática do "push de CV" consiste em enviar massivamente dossiês de competências de consultores a clientes potenciais, mesmo quando estes não expressaram uma necessidade imediata.

À primeira vista, esse método pode parecer eficaz, pois pode ocasionalmente gerar respostas positivas de clientes interessados por um perfil inesperado. No entanto, seus efeitos negativos muitas vezes permanecem invisíveis no curto prazo. Muitos clientes, irritados por essa abordagem não solicitada e impessoal, podem acabar por *blacklister* o remetente ou não dar mais atenção às suas solicitações.

Este tipo de comportamento prejudica a reputação da empresa a longo prazo, embora isso não seja imediatamente visível nos números de desempenho.

Exemplo 2: Os KPIs, entre boa e má prática

O uso de KPIs é uma boa prática por si só. Ter KPIs claros e alcançá-los ajuda a estruturar e acompanhar os esforços comerciais. No entanto, concentrar-se apenas nos KPIs, sem levar em conta o contexto e a qualidade das ações, é uma má prática. Quando a gestão e os dirigentes estão desconectados do campo, isso pode levar a desvios: alguns business managers, para alcançar seus objetivos numéricos, podem adotar comportamentos que distorcem a realidade. Por exemplo:

- Eles organizam entrevistas com candidatos pouco qualificados apenas para atingir a cota semanal.
- Registram contactos standard de clientes como novas reuniões de prospecção no CRM, distorcendo assim a natureza de suas ações.
- Enviam dossiês de competências não pertinentes para manter o ritmo, o que pode degradar a relação com os clientes.

Esses desvios mostram como uma boa prática – o uso de KPIs – pode se tornar uma falsa boa prática quando está desconectada do campo. Os KPIs devem servir para guiar a atividade e não se tornar um fim em si mesmos, sob o risco de comprometer a qualidade das interações e a reputação a longo prazo.

As boas práticas são ferramentas essenciais para estruturar e otimizar o trabalho dos business managers. Elas são baseadas na experiência, modeláveis, mensuráveis e evolutivas. Contudo, é crucial permanecer vigilante diante das falsas boas práticas, que podem parecer eficazes a curto prazo, mas gerar efeitos nocivos invisíveis a longo prazo. A chave é sempre manter um equilíbrio entre resultados imediatos e qualidade do trabalho, levando em consideração a realidade do campo.