

Como sabotar a integração de um business manager em 7 etapas simples

Frédéric Le Pennec · 1 de abril de 2025



Sete erros comuns explicam por que a integração de um business manager falha em ESN. Um artigo deliberadamente provocativo para identificar as armadilhas de onboarding a evitar desde o recrutamento.

Cada business manager em ESN ou Sociedade de Consultoria e Engenharia é diferente. Mas as razões para o fracasso deles encontram-se frequentemente em erros repetidos vez após vez.

Este artigo apresenta 7 soluções acumuláveis para garantir o fracasso dos seus Business Managers.

Mas antes mesmo de falar de integração, comecemos por um ponto frequentemente negligenciado: o **recrutamento** em si. Acontece frequentemente que se seleciona um business manager pela sua competência oratória sem se fazer uma pergunta essencial: ele realmente se interessa pelos assuntos dos seus futuros clientes e consultores?

A profissão de BM baseia-se na capacidade de compreender contextos técnicos, organizacionais ou empresariais, sem ser especialista, mas com uma verdadeira curiosidade intelectual. Sem este interesse sincero, o relacionamento com o cliente soa vazio, as interações com os consultores carecem de profundidade, e o posicionamento dos perfis torna-se mecânico, ou até atrapalhado.

Não é um problema de competência: é uma questão de interesse. E **sem interesse, não há compromisso**.

Vamos agora aos erros que dizem respeito diretamente à fase de integração.

1. Designá-lo a um sênior sobrecarregado ou ausente

Colocar um novo BM sob a responsabilidade de um "referente" que não tem tempo, disponibilidade, ou às vezes até vontade de acompanhá-lo, é correr o risco de deixá-lo à deriva desde os primeiros dias. A armadilha aqui é pensar que "o sênior saberá explicar com duas palavras, ele tem a experiência." Mas experiência nem sempre é sinônimo de pedagogia. E sobretudo, um gestor sobrecarregado, focado em seus próprios objetivos, tende a adiar ou negligenciar as trocas de onboarding.

Resultado: o júnior avança às cegas, adquire maus hábitos ou desenvolve crenças erradas sobre a profissão. O referente, por sua vez, acaba pensando que "o problema é o novo". Círculo vicioso garantido.

2. Acreditar que ele compreendeu a profissão desde o primeiro dia e que a competência seguirá automaticamente

Porque um novo BM faz as perguntas certas, parece à vontade ao falar ou toma rapidamente iniciativas, pode-se ser tentado a concluir rapidamente que ele "já entendeu o trabalho". Esta projeção agrada o ego do recrutador... mas cria um descompasso perigoso. Compreender as linhas gerais de um posto não é suficiente para dominar suas sutilezas.

Um BM que parece autônomo muito cedo pode não se atrever a fazer perguntas. Ele faz "como se", avança sobre bases frágeis, e pode desmoronar na primeira dificuldade. Uma integração bem-sucedida requer assumir que **a aprendizagem é progressiva**, mesmo que os primeiros sinais sejam encorajadores.

3. Deixá-lo aprender unicamente pela observação sem fundamentos estruturados, nem formação séria

A ideia de que "o terreno é o melhor formador" é muito difundida... e muito mal utilizada. Sim, observar seus pares é útil. Mas sem uma estrutura de leitura, sem formação inicial, sem um quadro metodológico, a observação torna-se vaga.

Um exemplo comum: o novo BM assiste a uma chamada de prospecção ou a uma entrevista de candidato sem saber o que deve ouvir, analisar ou reter. Ele sai dali com uma impressão mais do que com um aprendizado. Pior: ele pode reproduzir práticas ineficazes sem saber.

A observação, sozinha, nunca é suficiente. Ela deve ser estruturada e acompanhada.

4. Ter memória curta em relação à sua própria curva de aprendizado

Muitos gestores, que se tornaram eficazes com a experiência, esquecem a rapidez com que eles próprios progrediram... ou quanto tempo penaram antes de entender os meandros da profissão. Esta amnésia profissional é temível. Ela leva a expectativas desconectadas da realidade.

"Eu, no lugar dele, já teria fechado um cliente neste estágio."

Muito bem. Mas é a realidade ou é o que você conta para si mesmo? Você tinha as mesmas ferramentas, o mesmo portfólio, a mesma equipe ao seu redor? Qual era a situação econômica?

Esta comparação enviesada cria um clima de impaciência que pode sufocar o BM desde o início.

5. Deixá-lo partir para todos os lados para "testá-lo" e pensar que ele saberá se regular sozinho

Alguns responsáveis pensam que a melhor maneira de identificar talentos é dar o máximo de liberdade no início, para ver quem se sai bem. Isso não é responsabilização, é abandono mascarado.

Lançar um BM em várias frentes ao mesmo tempo — prospecção, recrutamento, gestão de um consultor em interprojeto — sem priorização nem orientação, é como colocar um iniciante ao volante de um carro sem painel de controle. Ele vai avançar, sim. Mas em que direção, e a que custo?

A autonomia não se improvisa. Ela se constrói.

6. Colocar pressão apenas com indicadores quantitativos e esperar resultados rápidos

"Quantos dossiês enviados? Quantas chamadas? Quantas reuniões?"

Esses indicadores são úteis... mas devastadores se se tornarem o único norte. Um novo BM deve, sem dúvida, ser ativo, mas principalmente **aprender a fazer bem** antes de aprender a fazer muito.

No entanto, a qualidade não se mede apenas em números. Ao tentar forçar resultados imediatos, leva-se a comportamentos de curto prazo: envio de perfis não qualificados, chamadas mal preparadas, entrevistas de candidatos apressadas. O resultado: um falso sentimento de atividade, pouco valor, e, às vezes, danos duradouros na reputação da empresa.

7. Não dar sentido não explicando as interdependências entre seus diferentes papéis

Este último ponto é frequentemente subestimado. Formamos os BMs em silos: de um lado o desenvolvimento comercial, de outro o recrutamento, e um dia, o gerenciamento dos consultores.

Mas o verdadeiro trabalho é a articulação dessas três dimensões.

Quando um BM entende que recrutar um bom consultor é também criar futuras oportunidades comerciais, ou que acompanhar bem um consultor em interprojeto pode revitalizar uma relação com o cliente, então ele começa a gerenciar. Caso contrário, ele se limita a executar. O sentido é o que permite tomar boas decisões mesmo quando ainda não se tem toda a experiência.

Esses 7 erros não são, claro, os únicos, mas já cobrem as principais razões para o fracasso dos business managers em ESN.