

Todos os Business Managers experientes devem evoluir para a gestão?

Frédéric Le Pennec · 25 de fevereiro de 2026



Promover um excelente Business Manager para a gestão nem sempre é uma progressão natural. Sem papel clarificado ou habilidades testadas, a empresa corre o risco de perder um bom operacional e fragilizar seus juniores.

Transformar um excelente Business Manager em gestor de jovens BM parece ser uma promoção natural. Às vezes é uma decisão muito boa. É também uma das maneiras mais clássicas de perder um excelente profissional operacional e criar um gestor com dificuldades.

Em muitas ESN e empresas de consultoria, a trajetória parece estar escrita de antemão. O Business Manager começa como júnior, torna-se confirmado quando domina sua atividade, e depois Senior quando assume a responsabilidade por um ou mais jovens BM.

O percurso é simples de explicar. Oferece uma perspectiva visível para as equipes e permite que a empresa crie elos de gestão sem ter que procurá-los sistematicamente fora. No papel, tudo se encaixa perfeitamente: mais experiência, portanto mais responsabilidades.

Mas essa lógica se torna arriscada quando se transforma em automatismo.

Um Business Manager confirmado não se torna Senior porque esperou o suficiente, porque superou seus objetivos ou porque é absolutamente necessário motivá-lo novamente. Ele se torna quando é capaz — e deseja — mudar de registro.

Passar a Senior não significa fazer mais do mesmo trabalho. Significa assumir uma parte diferente do trabalho.

Por que essa promoção parece tão lógica

Fazer um bom confirmado evoluir para a gestão atende a várias expectativas legítimas. Para o Business Manager, o título materializa seu progresso e reconhece o caminho percorrido. Para a direção, oferece uma resposta clara a uma pergunta recorrente: como dar perspectivas aos melhores sem perturbar toda a organização?

A solução também parece econômica. O confirmado já conhece a empresa, suas ofertas, seus clientes, seus hábitos e suas exigências. Ele tem uma credibilidade imediata junto aos juniores. Pode mostrar como preparar uma prospecção, qualificar uma necessidade, conduzir uma entrevista, negociar um negócio ou lidar com uma situação delicada com um consultor.

Em alguns casos, essa evolução funciona muito bem. Um Business Manager se diverte ao transmitir, aceita diminuir o ritmo para explicar, sabe observar uma situação sem assumir imediatamente o controle e encontra satisfação no progresso de outro. A função Senior então se torna uma extensão coerente de sua influência.

O problema não é, portanto, promover Business Managers confirmados. É considerar que seu desempenho passado é suficiente para prever sua capacidade de gerenciar.

O desempenho operacional não prevê automaticamente o desempenho gerencial

Um bom Business Manager confirmado sabe desenvolver um portfólio, garantir relações, administrar um centro de lucro e avançar com vários projetos simultaneamente. Ele construiu reflexos. Reconhece rapidamente as situações e muitas vezes sabe o que fazer antes mesmo de formalizar seu raciocínio.

No entanto, gerenciar um jovem BM exige quase o inverso. É preciso tornar esse raciocínio visível, decompor uma prática que se tornou intuitiva, deixar o outro tentar e aceitar que ele não vai tão rápido nem exatamente na mesma direção.

Thomas, por exemplo, obtém regularmente resultados muito bons em prospecção. Ele escuta seu interlocutor, reage naturalmente e encontra o ângulo certo sem precisar de um script. Quando um júnior o acompanha, Thomas prontamente diz: "Seja natural, ouça e adapte-se." O conselho é sincero. Também é inutilizável para alguém que ainda não possui seus automatismos.

Para fazer o júnior progredir, Thomas deve ser capaz de explicar o que ele escuta, os sinais que ele identifica, o momento em que decide explorar um tópico e a razão pela qual descarta outra pista. Seu know-how já não é suficiente. Ele deve saber transformá-lo em aprendizado.

Saber fazer cria legitimidade. Saber fazer exige uma competência adicional.

O perigo do Senior que faz no lugar dos outros

Quando um excelente operacional assume um júnior, seu primeiro reflexo é frequentemente ajudar. Ele reformula o e-mail, retoma a chamada, corrige a proposta, intervém na negociação ou desbloqueia

diretamente a situação com o cliente.

A curto prazo, o resultado é eficaz. O projeto avança e o risco diminui. O Senior prova até mesmo seu valor, já que resolve o que resistia ao júnior.

Mas se esse funcionamento se repete, o júnior aprende principalmente que, em caso de dificuldade, alguém mais experiente retomará o controle. O Senior se torna o ponto de passagem de todas as decisões sensíveis. Sua agenda se enche, seu próprio perímetro desacelera e a autonomia que ele deveria construir nunca chega.

Gerenciar, portanto, supõe arbitrar entre várias posturas. Às vezes, é preciso transmitir um método. Às vezes, questionar para deixar o júnior construir sua resposta. Às vezes, fazer com ele. E em algumas situações, retomar temporariamente o controle porque a situação do cliente ou humana assim exige.

A dificuldade não é conhecer essas posturas. Consiste em escolher a certa no momento certo. Um Senior que intervém sempre muito cedo cria dependência. Aquele que nunca intervém em nome da autonomia deixa o júnior se afundar. Aquele que adapta seu nível de apoio realmente faz progredir.

Promover para recompensar é uma má ideia

A promoção para um papel Senior é às vezes utilizada para reconhecer os resultados, reter um Business Manager solicitado pelo mercado ou dar novo impulso a alguém que parece estar esmorecendo. A lógica parece generosa: ele provou seu valor, merece passar para o próximo nível.

Mas uma função não é uma medalha. Ela envolve responsabilidades que existem independentemente do reconhecimento que a empresa deseja conceder.

Promover um colaborador para motivá-lo novamente é ainda mais frágil. A novidade do título pode produzir um aumento de energia por algumas semanas. Depois, o cotidiano do papel se apresenta: acompanhar um júnior, retomar as situações, dar feedbacks difíceis, arbitrar prioridades, prestar contas de resultados que não dependem mais apenas de si mesmo.

Se o desejo de transmitir e de fazer progredir não existia desde o início, a promoção acrescenta uma restrição a uma motivação já afetada. Ela não resolve o problema inicial.

O reconhecimento pode tomar outras formas: uma remuneração adequada, um perímetro mais interessante, contas mais complexas, uma participação em assuntos transversais ou uma autonomia ampliada. Transformar sistematicamente o reconhecimento em responsabilidade hierárquica é fazer com que a recompensa seja paga por uma mudança de profissão.

Uma promoção concedida por razões erradas não se torna uma boa decisão porque o título é valorizado.

O que a empresa perde quando se engana

A primeira perda diz respeito à pessoa promovida. Ela se vê avaliada por competências que ainda não construiu ou que nunca desejou exercer. Ela pode rapidamente duvidar de si mesma, embora tenha se destacado em seu papel anterior.

A segunda diz respeito ao terreno. A organização retira uma parte de sua energia operacional de um de seus melhores Business Managers. Seu portfólio recebe menos atenção, os clientes o veem menos

e algumas negociações avançam mais devagar. Se ele continuar a produzir tanto enquanto gerencia, a sobrecarga acaba simplesmente aparecendo em outro lugar.

A terceira envolve os juniores confiados ao novo Senior. Eles precisam de estrutura, feedbacks compreensíveis e acompanhamento regular. Às vezes, eles recebem no lugar conselhos rápidos, correções ou intervenções de emergência de um Senior que permanece primeiro absorvido por seus próprios objetivos.

Finalmente, a empresa envia uma mensagem implícita a todos os seus confirmados: para continuar progredindo, um dia será necessário gerenciar. Quem deseja permanecer próximo aos clientes e ao desenvolvimento comercial entende que sua escolha será interpretada como falta de ambição.

A força de valorizar uma única trajetória, a organização empurra alguns colaboradores para um papel que não lhes convém e fragiliza aqueles que poderiam construir uma carreira duradoura no campo.

Senior, gestor e excelente confirmado não são sinônimos

Parte da confusão vem das palavras. Em algumas empresas, "Senior" simplesmente designa um Business Manager muito autônomo, capaz de gerenciar um perímetro importante. Em outras, o título implica a gestão de juniores. Em outros lugares ainda, mistura desempenho comercial, papel de referência, formação, validação de decisões e responsabilidade hierárquica.

Enquanto o papel permanecer nebuloso, cada um projeta sua própria definição. O dirigente imagina um elo de gestão. O confirmado aguarda reconhecimento por seu desempenho. O júnior espera um acompanhamento diário. Três expectativas diferentes se encontram presas no mesmo título.

Antes de escolher uma pessoa, a organização deve, portanto, descrever a função. Quais decisões o Senior toma? De que ele é responsável no progresso dos juniores? Qual parte de seu tempo ainda é dedicada ao seu próprio perímetro? Com quais resultados ele será avaliado? O que depende dele, de seu gestor e das funções de suporte?

Por exemplo, pedir a um Senior que siga dois juniores enquanto mantém exatamente seus objetivos comerciais anteriores não constitui uma promoção claramente definida. É uma adição de responsabilidades. O risco é previsível: quando uma decisão tiver que ser feita, seu próprio número passará antes do tempo dedicado para fazer os outros progredirem.

Se o papel Senior não diz o que muda nas responsabilidades, decisões e tempo disponível, ele não descreve um trabalho. Apenas descreve um status.

Nem todas as progressões devem levar à gestão

Um plano de carreira sólido deve permitir que um Business Manager progrida sem ser obrigado a se tornar gestor. Isso não significa prender os confirmados no mesmo papel. Significa reconhecer várias formas de valor.

Um confirmado pode assumir contas mais complexas, negociações sensíveis ou perímetros mais amplos. Pode se tornar uma referência em uma prática, contribuir para estruturar uma oferta, intervir pontualmente em assuntos difíceis ou transmitir alguns conhecimentos sem garantir a gestão contínua de um júnior.

Essa trajetória mantém sua proximidade com o campo e valoriza o que faz sua força. Pode ser tão exigente, tão reconhecida e tão bem remunerada quanto uma trajetória de gestão.

Em paralelo, a rota gerencial deve ser proposta àqueles que manifestam um verdadeiro desejo de fazer outras pessoas progredirem e que mostram as primeiras aptidões necessárias: capacidade de explicar, qualidade de escuta, paciência, exigência, capacidade de dar um feedback útil e habilidade para arbitrar sem retomar sistematicamente a produção.

Os dois caminhos podem se cruzar. Um excelente confirmado pode testar uma responsabilidade de acompanhamento antes de escolher. Um Senior pode manter um perímetro operacional razoável para permanecer credível e conectado ao trabalho. Mas nenhum dos dois percursos deve ser apresentado como a versão superior do outro.

Testar o papel antes de distribuir o título

A vontade declarada não basta mais do que o desempenho passado. A maneira mais confiável de avaliar uma evolução é colocar o confirmado em situação sobre um perímetro limitado.

Ele pode acompanhar um júnior na preparação de uma reunião, observar uma chamada e depois conduzir um debriefing, ajudar a estruturar uma semana ou trabalhar com ele em uma dificuldade específica. O gestor observa então menos o resultado imediato do que o modo como o confirmado procede.

Ele faz perguntas antes de dar sua resposta? Sabe explicar seu raciocínio? Dá um feedback preciso sem desvalorizar? Deixa espaço para o júnior? Identifica o momento em que é necessário intervir? Aceita que o progresso do outro seja mais lento do que sua própria execução?

Essas situações fornecem provas muito mais úteis do que uma entrevista na qual o confirmado explica que gosta de transmitir. Também permitem que o colaborador descubra a realidade do papel antes de se comprometer com ele.

Se a tentativa for bem-sucedida, a empresa pode construir a ascensão em responsabilidades progressivamente, com expectativas explícitas e um acompanhamento do futuro Senior. Porque saber que é preciso fazer os outros progredirem não significa saber imediatamente como fazê-lo.

A questão não é: quem merece ser Senior? É: de quais responsabilidades a organização precisa e quem pode assumi-las?

Criar uma carreira sólida começa por aceitar que nem todos podem entrar nela

Nem todos os Business Managers confirmados devem, portanto, evoluir para a gestão. Alguns não querem. Outros não têm as competências ainda. Outros ainda trazem mais valor para a empresa permanecendo muito presentes no campo.

Essa constatação não tem nada de desvalorizante. Apenas se torna se a organização reservar os títulos, o reconhecimento e os aumentos para aqueles que assumem uma equipe.

Uma política de progressão coerente começa por definir os papéis antes de nomear as pessoas. Distingue a excelência operacional da capacidade de gerenciar. Permite experimentar

responsabilidades antes de fixar a promoção. E acompanha aqueles que realmente escolhem essa mudança de registro.

A senioridade não é um direito. Também não é uma recompensa por serviços prestados. É uma função, com responsabilidades precisas e competências esperadas.

Não é fazendo todos os bons confirmados entrarem nela que se constrói uma carreira sólida. É dando a cada um uma trajetória na qual seu progresso não o obriga a abandonar o que faz de melhor.