

O pior critério para promover um business manager

Frédéric Le Pennec · 16 de abril de 2025



Avaliar um business manager pelo número de consultores que ele gerencia é um atalho enganoso e tóxico. O impacto real é medido antes pela fidelização, a satisfação, a antecipação e a capacidade de desenvolver o seu âmbito de forma sustentável.

Há ideias preconcebidas que são difíceis de extinguir nas ESN. Atalhos intelectuais, apresentados como senso comum, que se tornam padrões de gestão. E entre elas, uma ocupa um lugar de destaque: avaliar o desempenho e o potencial de um Business Manager em função do *número de consultores que ele gerencia*. Em outras palavras, quanto mais consultores você gerencia, melhor você seria. Você seria mais maduro para evoluir. E, portanto, mereceria uma promoção, um melhor salário fixo, responsabilidades gerenciais. Essa lógica não é apenas simplista, é sobretudo profundamente tóxica. É hora de desmontá-la.

Uma visão quantitativa que nega a complexidade da profissão

Começemos pelo óbvio: **gerenciar 15 consultores não significa nada por si só**. Quinze iniciantes em missão longa e estável para um único cliente não exigem o mesmo envolvimento que oito perfis seniores em serviços curtos em contextos exigentes. A dificuldade não reside no volume, mas na natureza das missões, no nível de autonomia dos consultores, na diversidade dos clientes, nos desafios relacionais, nos riscos de rotatividade. Ao reduzir tudo isso a um simples número, elimina-se toda a riqueza (e às vezes a dureza) do trabalho real.

Um exemplo? Um business manager pode muito bem "gerenciar" um grande número de consultores no papel, sem ter **nenhum envolvimento em seu acompanhamento**, nenhum conhecimento de suas aspirações e, sobretudo, **nenhuma influência real na sua retenção**. Ele se torna então um distribuidor de folhas de pagamento e de marcações, nada mais. E, no entanto, seu número está lá. Ele poderá reivindicar uma progressão. Enquanto isso, outro gerente, mais envolvido, mais atento, mas em uma área reduzida, permanecerá em segundo plano. Procure o erro.

Um indicador distorcido por efeitos de estrutura

Outro problema: **o número de consultores também depende da estrutura, não apenas do talento individual**. Um gerente que herda uma carteira de clientes históricos, uma conta-chave que contrata em massa ou uma equipe já bem equipada, começa com uma vantagem. Em contrapartida, aquele a quem é atribuída uma nova área, um setor complexo ou uma carteira a ser reconstruída, levará mais tempo mecanicamente para aumentar sua base. E, no entanto, é frequentemente nesses contextos que a profissão se expressa mais plenamente: desenvolver uma nova conta, convencer um cliente relutante, acompanhar as primeiras missões... Mas tudo isso passa despercebido pelo famoso indicador.

É um pouco como julgar um vendedor pelo tamanho de sua carteira de clientes, sem nunca verificar **quem a construiu, como e a que custo**.

Um incentivo a práticas inadequadas

Pior ainda, essa obsessão pelo número leva a comportamentos contraproducentes. Ao tratar a quantidade como um objetivo, **acaba-se por contratar de qualquer maneira**, vender missões mal definidas ou alocar a todo custo para "fazer volume". Resultado: os consultores se cansam, os clientes desconfiam, os projetos falham. Mas no papel, o gerente marca a caixa. Aplauda-se, felicita-se, promove-se. Até a próxima crise.

Esse sistema também incentiva a **retenção artificial**. Um business manager pode retardar as mobilidades internas ou externas dos consultores, não por boas razões, mas para **não perder seus efetivos**. Ele se torna então o carcereiro de suas próprias equipes. Novamente, estamos longe do espírito de gestão de proximidade ou do relacionamento de confiança.

Quais critérios alternativos, então?

Em vez de contar cabeças, seria melhor **medir o impacto real** do gerente em sua área. Por exemplo, avaliando:

- **O nível de satisfação dos consultores** (anônimo, regular e levado a sério). Um gerente que sabe criar um relacionamento durável, que acompanha, forma, escuta e apoia, deixa uma marca.
- **A retenção nas missões**. Quantos consultores prolongam, são recontratados ou progridem em seu cargo? Não é apenas o cliente que decide: um bom gerente cria as condições para essa continuidade.
- **A capacidade de desenvolver novos clientes**. É um sinal forte de maturidade: sair do conforto, abrir novas contas, construir relacionamentos de confiança onde tudo está por fazer.

- **A qualidade do relatório e da antecipação.** Um gerente que sabe detectar riscos de intercontrato, que alerta a tempo, que propõe soluções concretas, demonstra um domínio muito mais útil do que aquele que sofre com saídas e fim de missões sem perceber.
- E, claro, **a capacidade de transmitir.** Formar um iniciante, acompanhar um par, compartilhar suas boas práticas: este é um marcador evidente de legitimidade e liderança.

A palavra final

Fazer evoluir um business manager com base no número de consultores que ele gerencia é como promover um jogador de futebol porque ele corre muito. É um indicador, claro. Mas não diz nada sobre a precisão dos passes, a visão de jogo, nem a capacidade de fazer o time progredir. É hora de sair dessa lógica preguiçosa. A evolução não deve recompensar a quantidade, mas o impacto. Não a quantidade, mas o valor.

Então, da próxima vez que você ouvir: *"Ele gerencia 15 consultores, merece se tornar sênior"*, faça esta simples pergunta: *Sim, mas o que isso realmente significa?*