

A evolução dos consultores é frequentemente o elo mais fraco em muitas ESN

Frédéric Le Pennec · 11 de fevereiro de 2026



O balanço anual não pode compensar um ano sem acompanhamento estruturado. Para avaliar corretamente a progressão de um consultor, o Business Manager deve observar, documentar e ajustar ao longo do ano.

Quando nenhum acompanhamento estruturado ocorreu durante o ano, a reunião anual não se torna mais importante. Torna-se simplesmente muito pesada: espera-se que ela avalie, reconheça, corrija os não ditos e construa uma trajetória em uma única reunião.

O PONTO DE PARTIDA

Uma boa avaliação anual nunca é um ponto de partida. Ela coloca em perspectiva objetivos já seguidos, feedbacks já compartilhados e decisões já preparadas.

A avaliação anual concentra o que deveria ter ocorrido durante todo o ano

No papel, a reunião anual parece bem concebida. Permite revisar o desempenho, identificar os progressos, discutir as expectativas do consultor e definir novos caminhos de desenvolvimento. O problema não vem, portanto, da ferramenta.

Ele surge quando esta reunião se torna o único verdadeiro momento dedicado à evolução do consultor. Durante doze meses, as trocas focaram na missão, nas urgências do cliente, nas férias ou nos assuntos administrativos. Então, no final do ano, o Business Manager deve de repente produzir uma visão geral do percurso.

Ele tenta então reconstruir o que aconteceu a partir de algumas lembranças, de números incompletos e de impressões. O consultor faz o mesmo exercício do seu lado. Cada um chega com sua própria versão do ano e a reunião torna-se menos uma avaliação do que uma negociação entre duas memórias.

Este funcionamento é frequente porque dá a impressão de que o assunto foi tratado. A reunião está agendada, um suporte existe e uma caixa será marcada. No entanto, um procedimento respeitado não garante que um progresso tenha realmente sido conduzido.

Uma ligação com o cliente não resume doze meses de trabalho

Em algumas organizações, a preparação da avaliação começa alguns dias, ou até mesmo horas antes da reunião. O Business Manager liga rapidamente para o cliente e pergunta como está a missão. O retorno obtido se torna, então, o material principal da avaliação.

Este feedback pode ser útil, mas permanece um instantâneo. O cliente responde a partir dos eventos mais recentes, de suas próprias expectativas e da relação que mantém com o consultor. Uma dificuldade que ocorreu na semana anterior pode ocupar um espaço desproporcional. Por outro lado, progressos realizados seis meses antes podem ter desaparecido de sua memória.

Consideremos um consultor que melhorou muito sua comunicação durante o ano, mas que acabou de perder um prazo importante. Uma chamada realizada na véspera da avaliação pode concentrar a troca nesse atraso. Sem um histórico, o Business Manager não pode nem colocar o retorno em perspectiva, nem mostrar a evolução, nem distinguir um incidente de uma tendência.

O LIMITE DO FEEDBACK TARDIO

Um retorno do cliente coletado logo antes da reunião pode iluminar a discussão. Ele não pode, por si só, se tornar a prova do desempenho ou do progresso ao longo de um ano inteiro.

O consultor não deveria descobrir nada essencial

Quando o acompanhamento é regular, a avaliação anual não contém nenhuma revelação importante. O consultor já conhece os pontos nos quais é esperado, os progressos reconhecidos e as dificuldades que ainda precisam ser trabalhadas. A reunião serve para ter uma visão mais ampla e para decidir o próximo passo.

Por outro lado, descobrir durante a reunião que um cliente considera a comunicação insuficiente ou que a autonomia não progrediu cria uma ruptura de confiança. O consultor pode legitimamente perguntar por que ninguém lhe contou antes, quando ele teria vários meses para agir.

O Business Manager se encontra então em uma posição desconfortável. Ele deve defender um retorno que não observou pessoalmente, explicar por que chega tão tarde e propor um caminho de progresso sem ter construído etapas intermediárias. A conversa se torna tensa em torno da legitimidade da avaliação ao invés de focar no desenvolvimento.

Um feedback útil deve ser trabalhado. Por exemplo, dizer em novembro que um consultor carece de impacto nas reuniões com clientes gera principalmente frustração. Dizê-lo em março, definir dois comportamentos esperados e, em seguida, observar a evolução em junho e setembro transforma o mesmo retorno em um percurso de progresso.

A evolução se mede ao longo do tempo, não em uma impressão

O progresso de um consultor não se resume a uma apreciação geral como "ele ganhou em autonomia" ou "ela deve comunicar mais". Deve basear-se em fatos observáveis e em uma comparação ao longo do tempo.

Um consultor se torna mais autônomo quando prepara sozinho um comitê, identifica um risco antes que ele se torne bloqueador ou propõe uma solução sem esperar uma instrução detalhada. Essas situações constituem provas. Ainda é preciso identificá-las quando ocorrem e não esperar pela avaliação para tentar se lembrar delas.

O acompanhamento contínuo também permite ajustar os objetivos. Uma missão pode mudar, um cliente pode reorganizar sua equipe ou uma competência inicialmente prevista pode não ser mais mobilizada. Manter por um ano um objetivo que se tornou inacessível e, em seguida, culpar o consultor por não tê-lo atingido é como avaliar o plano original em vez do trabalho real.

UMA PROGRESSÃO OBSERVÁVEL

Um objetivo útil associa uma competência esperada, situações em que pode ser exercida, provas concretas e uma data de revisão. Sem esses critérios, a avaliação permanece amplamente subjetiva.

O Business Manager não pode seguir o que nunca observa

O acompanhamento dos consultores é frequentemente vítima da urgência comercial. As reuniões de prospecção, recrutamentos e finais de missão têm um prazo visível. O progresso, por sua vez, sempre pode parecer esperar algumas semanas. De adiamento em adiamento, a avaliação anual chega antes que as trocas fundamentais tenham ocorrido.

O assunto não é acrescentar longas reuniões mensais a agendas já carregadas. Uma troca de vinte a trinta minutos, preparada em torno da missão, da relação com o cliente, do progresso e do próximo passo, pode ser suficiente se for regular e documentada.

Por exemplo, ao final de um ponto trimestral, o Business Manager pode registrar três elementos: o que progrediu, o que deve ser trabalhado e a ação a ser realizada antes da próxima revisão. Três meses depois, a discussão parte desses compromissos em vez de uma folha em branco.

Essa documentação leve muda a qualidade da avaliação. O gerente não reconstrói mais o ano; ele revisita uma trajetória. O consultor pode ver o que evoluiu, discutir os fatos e entender como as decisões foram tomadas.

O cliente é uma fonte, não o único avaliador

O cliente possui uma perspectiva essencial sobre a prestação, mas ele não observa tudo. Ele vê a contribuição do consultor no seu contexto de missão. Ele nem sempre conhece os esforços de

formação, as contribuições internas, o acompanhamento de outros consultores ou as restrições organizacionais próprias da empresa de consultoria.

O Business Manager deve, portanto, cruzar várias fontes: os retornos do cliente coletados continuamente, as trocas com o consultor, os resultados da missão e os comportamentos observados. Ele também pode distinguir o que é uma expectativa específica do cliente do que constitui uma competência útilmente duradoura para o consultor.

Imaginemos que um cliente aprecia principalmente a execução rápida e pouco solicita a tomada de iniciativa. O consultor pode perfeitamente satisfazer a missão, mas progredir pouco na autonomia. Se o Business Manager se limitar ao feedback positivo do cliente, ele corre o risco de concluir que tudo está bem e perder um importante tema de desenvolvimento.

O PAPEL DO GERENTE

Avaliar não consiste em transmitir ao consultor a opinião do cliente. Consiste em cruzar os fatos, colocá-los em perspectiva e tomar posição sobre o progresso esperado.

Fazer da avaliação a conclusão de um ciclo

Uma avaliação anual útil começa vários meses antes de sua data. Os objetivos são clarificados no início do período, depois observados em situações concretas. Os feedbacks são compartilhados quando ainda podem ser úteis. As prioridades são revisadas quando o contexto muda.

A avaliação pode então cumprir sua verdadeira função. Ela conecta as diferentes trocas, reconhece os progressos estabelecidos, analisa as lacunas que ainda persistem e formaliza a próxima etapa. Ela não tenta mais tratar tudo em uma hora.

Para o consultor, essa continuidade torna a avaliação mais justa e o reconhecimento menos aleatório. Para o Business Manager, ela traz fatos, evita discussões baseadas apenas em impressões e facilita decisões sobre formação, evolução de missão ou assunção de novas responsabilidades.

Um problema de gestão, mais do que de avaliação

Quando uma avaliação anual parece vazia, subjetiva ou desconectada, a tentação muitas vezes é modificar o formulário, adicionar critérios ou treinar os gerentes para conduzir melhor a reunião. Essas melhorias podem ajudar, mas não substituem um ano de trocas ausentes.

A questão a ser feita não é apenas: como ter sucesso na próxima avaliação? Ela é: quais conversas, quais observações e quais decisões devem ocorrer antes dessa avaliação para que ela se baseie em uma história já conhecida pelas duas partes?

A QUESTÃO DA GESTÃO

Se o gerente deve reconstruir doze meses no momento da avaliação anual, ele não está realmente avaliando uma trajetória. Ele tenta recuperar a ausência de gestão que a precedeu.

A avaliação anual não deve mais ser um catch-up

A reunião anual continua sendo um compromisso útil. Ela oferece uma visão geral, permite formalizar um reconhecimento e inicia um novo passo. Mas só pode cumprir esse papel se estiver inserida em uma continuidade.

Um consultor não progride porque um formulário é preenchido uma vez por ano. Ele progride porque sabe o que é esperado, recebe feedbacks no momento certo, tem oportunidades para experimentar de forma diferente e pode observar o caminho percorrido.

Sem acompanhamento, a avaliação gera uma fotografia discutível. Com uma gestão regular, ela se torna o filme de uma evolução já visível. A diferença não está na qualidade do formulário, mas em tudo o que aconteceu entre duas avaliações.