

Os Business Managers são solicitados a trabalhar sua postura... enquanto o problema está em outro lugar

Frédéric Le Pennec · 4 de fevereiro de 2026



Por trás de um suposto problema de postura, muitas vezes se esconde um ambiente de trabalho incoerente para os Business Managers. Clarificar responsabilidades, arbitragens e poder de decisão é muitas vezes mais urgente do que treinar o indivíduo.

Quando um Business Manager se esgota ou perde em eficácia, a resposta é frequentemente individual: organizar-se melhor, tomar distância, mudar de mindset. No entanto, o que é chamado de problema de postura é, por vezes, o sintoma de um quadro de trabalho que se tornou impossível de manter.

O PONTO DE PARTIDA

A postura individual é importante. Mas ela não pode reparar duradouramente as responsabilidades sem poder de decisão, prioridades incompatíveis e arbitragens nunca assumidas.

A postura: uma resposta simples a um problema complexo

Em muitas empresas de serviços digitais (ESN) e consultorias, o diagnóstico é rápido. Um Business Manager parece sobrecarregado? Ele deve priorizar melhor. Hesita diante de um cliente? Precisa ganhar em assertividade. Lida mal com tensões com seus consultores? Precisa tomar mais distância. Não atinge mais seus objetivos? Precisa recuperar a energia e adotar o estado de espírito certo.

Esses assuntos existem. A capacidade de organizar sua atividade, comunicar claramente ou trabalhar sob pressão faz parte do trabalho. Mas eles se tornam uma explicação conveniente quando evitam observar a forma como o papel foi concebido.

Trabalhar sobre o indivíduo permite manter o sistema como está. Oferece-se um acompanhamento, uma formação ou algumas ferramentas de gestão do tempo. A organização, por sua vez, não precisa rever suas prioridades, seus circuitos de decisão nem a real distribuição das responsabilidades.

O risco, então, é tratar o sintoma enquanto reforça a causa: quanto mais o quadro gera tensões, mais se pede ao Business Manager que aprenda a absorvê-las.

Responsável por tudo, decisor de pouco

O Business Manager ocupa uma posição singular. Deve desenvolver o faturamento, preservar a margem, satisfazer os clientes, acompanhar seus consultores, antecipar o término das missões, contribuir para o recrutamento e manter um nível de atividade suficiente. No papel, ele conduz um perímetro. Na prática, parte dos recursos necessários costuma estar em outro lugar.

Ele pode ser responsável pela satisfação de um consultor sem ter controle sobre sua remuneração, seu posicionamento ou a próxima missão proposta. Pode precisar assegurar uma relação com o cliente sem poder decidir sozinho sobre um desconto, término de missão ou desacordo contratual. Pode ser avaliado pelo crescimento de sua carteira enquanto depende de capacidades de recrutamento que não domina.

Essa dissociação entre responsabilidade e poder de ação cria uma tensão estrutural. O Business Manager carrega o resultado, mas deve negociar constantemente o acesso aos meios que permitiriam obtê-lo.

RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

Não se pode pedir a alguém que assuma duradouramente um resultado sem esclarecer as decisões que pode tomar, aquelas que deve compartilhar e aquelas que estão em outro nível.

Quando as imposições se tornam incompatíveis

As dificuldades não vêm apenas do volume de trabalho. Elas muitas vezes provêm de exigências que, isoladamente, parecem razoáveis, mas que se tornam impossíveis de cumprir em conjunto.

Acelerar a prospecção sem assumir mais riscos. Defender a margem sem fragilizar a relação com o cliente. Garantir a segurança dos consultores enquanto se reduz o intercontrato. Dar autonomia enquanto valida cada decisão sensível. Cumprir as metas sem questionar as premissas em que se baseiam.

Diante dessas contradições, o Business Manager arbitra involuntariamente. Ele privilegia a urgência mais visível e depois assume as consequências nas outras dimensões de seu papel. Se acelera os negócios, o acompanhamento dos consultores deteriora-se. Se dedica tempo a assegurar uma equipe, a prospecção desacelera. Se alerta sobre um risco, às vezes é criticado por falta de compromisso. Se avança apesar do risco, depois é criticado por não tê-lo antecipado.

Isso não é um defeito de postura. É a ausência de uma ordem de prioridade explícita.

O Business Manager se torna o amortecedor da organização

Quando as interfaces entre comércio, recrutamento, recursos humanos, entrega e direção são mal definidas, alguém deve compensar. O Business Manager muitas vezes se torna esse amortecedor.

Ele reformula ao consultor uma decisão que não tomou. Ele tranquiliza o cliente sobre um problema que não pode resolver sozinho. Reinicia o recrutamento para cumprir uma promessa comercial. Explica à direção por que uma meta se torna difícil de alcançar enquanto as condições mudaram no decorrer do processo.

Os mais experientes aprendem a manter o todo. Conhecem as pessoas a serem abordadas, os desvios aceitáveis e os compromissos possíveis. Sua eficácia mascara então os defeitos do sistema. Enquanto compensam, a organização pode acreditar que seu funcionamento é robusto.

Mas esse modelo se baseia em um custo invisível: atenção, energia emocional e tempo dedicados a reconciliar decisões tomadas separadamente.

O CUSTO OCULTO

Uma organização que se mantém graças à capacidade de algumas pessoas de absorver suas incoerências não se mantém realmente. Apenas transfere o custo para elas.

A força de compensar, o sistema deixa de aprender

Pedir sistematicamente mais solidez aos Business Managers produz um efeito paradoxal. As pessoas mais confiáveis acabam sendo confiadas com mais situações nebulosas, precisamente porque sabem como geri-las. Sua competência se torna uma razão para não corrigir o que as sobrecarrega.

Em contrapartida, os perfis mais recentes são avaliados pela dificuldade de navegar em um funcionamento que ninguém realmente lhes explicou. Interpreta-se a necessidade deles de mediação como falta de autonomia, enquanto às vezes revela apenas a ausência de regras comuns.

O sistema então deixa de aprender com suas próprias fricções. Cada problema é individualizado: um BM deve comunicar melhor, outro deve ser mais voltado para vendas, um terceiro deve gerir melhor a pressão. As situações se repetem, mas as causas coletivas permanecem intactas.

Não cair no excesso inverso

Reconhecer a responsabilidade da organização não significa desresponsabilizar o Business Manager. Ele deve aprender a priorizar, estabelecer limites, explicitar um desacordo, escalar no momento certo e não transformar cada restrição em fatalidade.

Mas essas competências precisam de um quadro para produzir efeitos. Saber dizer não não ajuda se cada recusa é sancionada implicitamente. Saber alertar não serve de nada se nenhuma mediação é feita. Organizar-se melhor não resolve dois objetivos incompatíveis. A resiliência permite atravessar um período difícil; não deve se tornar o modo de funcionamento permanente.

O raciocínio correto consiste, portanto, em distinguir o que realmente diz respeito à competência individual do que diz respeito à concepção do papel. Sem essa distinção, o acompanhamento se torna uma maneira elegante de pedir às pessoas que se adaptem ao inadaptável.

Diagnosticar o quadro antes de treinar a pessoa

Antes de propor ao Business Manager trabalhar sua postura, o gerente pode começar examinando a situação de trabalho. O que se espera realmente dele quando duas prioridades entram em conflito? Ele tem os recursos correspondentes aos resultados dos quais é responsável? As regras de mediação são conhecidas? Em que momento deve decidir sozinho, consultar ou escalar? Quais exigências deveriam ser interrompidas em vez de apenas adicionadas?

Esse diagnóstico muda a natureza da discussão. Não se trata mais de saber por que a pessoa não se mantém melhor, mas de entender o que ela está tentando sustentar. Ele revela as dependências, as áreas de incerteza e as decisões que a gestão por vezes deixou ao terreno sem nomeá-las.

O coaching então retoma seu devido lugar. Ajuda o Business Manager a exercer melhor um papel coerente; não serve mais para fazê-lo suportar silenciosamente um papel contraditório.

Solidificar os Business Managers começa por solidificar o quadro

Uma organização mais saudável não elimina nem a pressão comercial nem as arbitragens difíceis. Ela torna explícita a maneira de tratá-las.

Ela alinha tanto quanto possível a responsabilidade com o poder de decisão. Indica qual prioridade prevalece quando é impossível preservar tudo. Define regras de mediação simples. Aceita que uma mediação tenha um custo em vez de pedir ao Business Manager que aja como se todos os objetivos pudessem ser alcançados simultaneamente.

O gerente desempenha aqui um papel essencial. Seu trabalho não é apenas exigir resultados e desenvolver competências. Ele também deve proteger a coerência do papel, tornar as escolhas visíveis e assumir as mediações que excedem o perímetro do Business Manager.

QUESTÃO DE GESTÃO

A verdadeira questão não é: "Como tornar os Business Managers mais sólidos?" Ela é: "O que lhes pedimos para compensar, por falta de um quadro claro?"

A postura não pode substituir a organização

Um Business Manager pode progredir em sua maneira de trabalhar, decidir e comunicar. Isso é até indispensável. Mas essa progressão não dará nada de duradouro se a organização continuar confiando-lhe responsabilidades sem recursos, objetivos sem mediação e contradições sem espaço para tratá-las.

Ao tratar tudo como um problema de postura, acaba-se por fragilizar as pessoas enquanto se protege o sistema. Pelo contrário, esclarecer o quadro não torna os Business Managers menos responsáveis. Isso finalmente lhes permite ser responsáveis pelo que realmente podem gerenciar.

Antes de pedir uma mudança de mindset, é preciso olhar para o trabalho como ele é realmente organizado. Pois o que se considera uma falta de solidez individual é às vezes um sinal muito mais útil: o de um papel que não pode mais continuar a repousar na compensação.