

Relação business manager – consultor: lealdade ou aliança?

Frédéric Le Pennec · 30 de abril de 2025



A relação entre business manager e consultor não pode mais ser baseada apenas em uma lógica hierárquica. Para ser duradoura, ela deve se tornar uma aliança fundamentada na transparência, co-construção e responsabilidade compartilhada.

Nas ESN e empresas de consultoria, a relação entre Business Manager e consultor é muitas vezes confusa e ambivalente. Vista de fora, pode parecer uma simples cadeia hierárquica: o Business Manager encontra as missões, o consultor as realiza. Mas esse modelo, herdado de um funcionamento antigo, mostra hoje suas limitações.

O modelo tradicional: uma relação desequilibrada

Em muitas estruturas, especialmente nas ESN ou consultorias jovens ou muito voltadas para "números", a relação se baseia em uma lógica descendente: o Business Manager é visto como superior hierárquico, e o consultor como um executor. Espera-se que ele esteja disponível, adaptável e silencioso. Enquanto estiver em missão, tudo bem. Assim que está entre contratos, a relação se tensiona: o consultor torna-se um "problema a resolver".

Esse modelo pode funcionar a curto prazo. Mas gera uma frustração profunda: perda de motivação, sensação de não ser considerado, desgaste psicológico... e saída antecipada dos melhores perfis.

Mudança de paradigma: rumo a uma relação de parceria

Um modelo alternativo existe: o de uma **verdadeira parceria** entre Business Manager e consultor. Uma parceria é uma relação de igual para igual, na qual cada um tem um papel complementar, e onde a comunicação, a confiança e a co-construção prevalecem sobre as relações de poder.

Essa parceria se baseia em:

- **Uma visão compartilhada** dos desafios de negócios, dos objetivos a serem alcançados e das restrições de cada um.
- **Uma transparência** sobre as margens, as oportunidades e as escolhas de missões.
- **Uma co-construção** das trajetórias de carreira, com acompanhamento regular.
- **Um reconhecimento** do papel do consultor no sucesso comercial.

Mas atenção: para que essa lógica de parceria funcione, **o consultor também deve evoluir em sua postura.**

Ser ator, não apenas executor

Passar de uma relação de subordinação para uma relação de parceria também implica que o consultor não deve mais estar em uma postura de espera. **Ele não pode mais simplesmente esperar que o Business Manager lhe encontre uma missão "interessante"**. Ele deve se envolver, expressar-se, contribuir. Em suma, ele deve **tornar-se um ator de sua carreira.**

Concretamente, isso significa:

- **Expressar claramente seus desejos, seus objetivos e suas áreas de interesse.**
- **Compartilhar feedbacks de campo, sinais de clientes e oportunidades que percebe.**
- **Contribuir para sua própria visibilidade:** perfil atualizado, discurso bem preparado, participação em eventos internos, etc.
- **Envolver-se na vida da empresa:** mentoria, iniciativas internas, feedback sobre práticas.
- **Compreender os desafios de negócios**, sem necessariamente se tornar um comercial, mas com consciência do modelo econômico.

Isso não é uma carga de trabalho adicional. É uma **mudança de postura**. Enquanto ele fizer parte da empresa, o consultor tem todo o interesse em fazer com que ela funcione bem. Pois quanto mais saudável a estrutura, mais interessantes são as missões e mais estimulantes são as perspectivas.

Uma relação que se constrói ao longo do tempo, não apenas no final de uma missão

Outro erro comum: acreditar que essa relação se torna útil **apenas no final da missão**. No entanto, esperar esse momento crítico para descobrir o que um consultor sabe (ou não sabe) fazer, o que gosta ou o que não quer mais fazer, já é tarde demais. Uma parceria sólida supõe **pontos regulares e estruturados ao longo do projeto**, não apenas no final do percurso.

Esses pontos permitem:

- Antecipar desejos de evolução ou sinais sutis de desmotivação,
- Imaginar maneiras de redirecionamento suave, sem comprometer a missão atual,

- Identificar novas oportunidades internas ou com o cliente,
- E às vezes até... preparar uma mudança de missão **antes mesmo do término da anterior**, em uma lógica ganha-ganha para todos — **incluindo o cliente**.

Pois não, esse tipo de abordagem não é incompatível com o interesse do cliente. Muito pelo contrário. Um consultor realizado, que se sente ouvido e apoiado, será mais comprometido, mais confiável, mais eficaz. E um cliente bem acompanhado em uma transição bem conduzida permanecerá fiel.

A relação Business Manager-consultor não deve ser nem uma hierarquia disfarçada, nem uma ausência de ligação. É uma aliança a ser construída, ao longo do tempo, com transparência, diálogo e co-responsabilidade. Pois um consultor ator, é também um consultor mais engajado, mais visível e melhor acompanhado.