

O "push" de arquivos de habilidades: uma prática detestável das ESN que prejudica toda a profissão

Frédéric Le Pennec · 1 de novembro de 2024



O envio maciço de arquivos de habilidades abala a confiança dos clientes, degrada a reputação das ESN e desacredita a profissão de Business Manager. Este artigo mostra por que uma abordagem direcionada e qualitativa é indispensável.

No mundo das ESN e das empresas de consultoria, a prática de enviar arquivos de habilidades — que consiste em enviar massivamente perfis de consultores para potenciais clientes ou clientes sem personalização real — tornou-se comum. Embora possa parecer à primeira vista um método eficaz para aumentar as chances de colocação, é cada vez mais criticada. Não só essa abordagem altera a relação de confiança entre clientes e ESN, mas também mancha a imagem de toda a profissão. Por que essa prática persiste mesmo quando seus efeitos negativos, embora frequentemente invisíveis, são bem reais?

O push de arquivos de habilidades: uma abordagem que desacredita a profissão

O envio de arquivos de habilidades é percebido por muitos clientes como uma abordagem agressiva e desrespeitosa. Em vez de se dedicar a uma compreensão detalhada das necessidades específicas, algumas ESN optam por enviar perfis massivamente esperando que algum deles corresponda. Este método, centrado no volume em vez da relevância, dá a impressão de que os business managers

buscam apenas colocar consultores, sem realmente se preocupar com a problemática do cliente.

Essa abordagem mina a credibilidade de toda a profissão. De fato, alguns clientes chegam a qualificar os business managers de "mercadores de carne", uma expressão que reflete a sensação de que eles estão mais preocupados com a quantidade de consultores a "encaixar" do que com a qualidade das missões e a adequação das competências às necessidades das empresas.

Os efeitos invisíveis mas devastadores: lista negra e reputação degradada

Um dos principais perigos do push de arquivos de habilidades reside em seus efeitos negativos, muitas vezes invisíveis e, portanto, negligenciados pelos business managers. Quando os clientes recebem repetidamente perfis não relevantes, acabam desenvolvendo uma certa fadiga, ou até exasperação. Isso leva progressivamente a um fenômeno de **lista negra**: o cliente não formaliza dizendo, mas simplesmente para de responder, de ler as propostas, ou de considerar a ESN como um potencial parceiro. O business manager não recebe mais retornos e pensa simplesmente que a oportunidade não se apresentou, quando na realidade, ele perdeu definitivamente a confiança do cliente.

Esse efeito é invisível nos resultados a curto prazo, mas seu impacto a longo prazo pode ser devastador. Não aparece nos KPIs de desempenho, o que leva muitas ESN a negligenciarem essas consequências na balança pró/contras. No entanto, a degradação da reputação entre diversos clientes pode progressivamente excluir uma ESN de certos segmentos de mercado ou limitar suas oportunidades futuras.

"Por um mal-entendido, pode funcionar": a mentalidade por trás do push

Do lado dos business managers, essa prática é frequentemente justificada por um sentimento de impotência. Quando não conseguem marcar uma reunião com um potencial cliente ou nunca conheceram a pessoa a quem enviam os arquivos, podem considerar que o push não muda sua situação. Em suas mentes, eles não têm "nada a perder" e "tudo a ganhar" ao enviar alguns currículos na esperança de que "por um mal-entendido, pode funcionar". É essa lógica do "tudo a ganhar, nada a perder" que motiva essa estratégia arriscada.

Esse raciocínio, embora irracional, é uma maneira de alguns business managers justificarem a inação ou a falta de relação direta com o cliente. Enviar perfis em massa lhes permite sentir que estão fazendo algo para tentar chamar atenção, mesmo que essa abordagem esteja destinada ao fracasso a longo prazo. Fazendo isso, esquecem ou ignoram os efeitos negativos na imagem da empresa e em sua própria credibilidade junto aos clientes.

Quando o push é forçado pela direção: um impacto negativo na motivação dos business managers

É também importante destacar que essa prática nem sempre é resultado de decisões individuais dos business managers. Em algumas ESN, a direção impõe objetivos de push de arquivos, às vezes sem levar em conta a situação real ou o nível de conhecimento do potencial cliente. Nesses casos, os business managers se veem obrigados a executar uma estratégia à qual não aderem

necessariamente, mas que devem implementar para atingir seus quotas ou evitar sanções.

Essa imposição pela gestão tem efeitos prejudiciais na motivação dos business managers, que acabam vendo sua própria profissão desvalorizada. Em vez de se sentirem numa posição de conselheiro estratégico, capazes de oferecer soluções sob medida aos clientes, têm a impressão de se tornarem meros executores de uma política comercial quantitativa. Isso cria um sentimento de frustração e inadequação com a visão que tinham de sua profissão, o que pode levar à perda de sentido e ao desengajamento progressivo.

Uma alternativa necessária: rumo a uma abordagem mais direcionada e qualitativa

Diante dos desvios do push de arquivos, é essencial adotar uma estratégia mais qualitativa, centrada na compreensão das necessidades dos clientes. Em vez de enviar perfis em massa, os business managers deveriam privilegiar uma abordagem mais refletida, dedicando tempo para encontrar os potenciais clientes, entender as questões específicas de cada missão, e propor perfis perfeitamente adaptados. Esse trabalho de base permite não apenas fortalecer a relação com o cliente, mas também otimizar as chances de sucesso a longo prazo.

De igual modo, é essencial manter uma comunicação constante e transparente com os consultores. Antes de propor seu perfil a um cliente, é indispensável garantir que a missão corresponde às suas expectativas e competências. Essa abordagem mais respeitosa do humano permitirá fortalecer a motivação dos consultores e melhorar a imagem da ESN.

O push de arquivos de habilidades, embora possa parecer uma solução fácil a curto prazo, é uma prática detestável que degrada a imagem das ESN e das chamadas empresas de consultoria, esgota a paciência dos clientes, e desmotiva os consultores. Embora alguns business managers justifiquem essa abordagem pensando que não têm nada a perder, as consequências invisíveis, como a inclusão em listas negras ou a erosão da confiança, são bem reais. Quando é imposto pela direção, essa prática pode também prejudicar a motivação dos próprios business managers, reduzindo-os a meros executores de estratégias comerciais sem reflexão. É hora de adotar uma estratégia mais qualitativa, centrada na personalização e na relevância das propostas, para devolver à profissão de business manager toda a sua legitimidade e valor.