PROFISSÃO DE BUSINESS MANAGER

Quando o cliente pede um carneiro com cinco patas

Frédéric Le Pennec · 18 de outubro de 2026



Uma necessidade impossível muitas vezes esconde uma necessidade mal qualificada. Este artigo mostra como um Business Manager esclarece as prioridades do cliente antes de iniciar a pesquisa.

Uma necessidade impossível quase sempre esconde uma necessidade mal qualificada. Antes de procurar o carneiro, o Business Manager tem todo o interesse em ajudar seu cliente a contar os membros de que realmente precisa.

Em uma manhã de terça-feira, um Business Manager recebe uma necessidade de um cliente que ele ainda conhece pouco. Desenvolvedor Java, Angular, Kubernetes, uma experiência SAP "apreciada", inglês fluente, cinco anos de experiência mínima, início em quinze dias. E um TJM que corresponde mais a um perfil de dois ou três anos.

Ele agradece, desliga e começa a trabalhar. Bancos de currículos, rede, independentes... Três dias depois, ele apresenta um candidato que preenche três das cinco etapas. O cliente responde que está procurando "exatamente o que está na ficha". Na semana seguinte, o BM descobre que a posição foi preenchida em outro lugar, com um perfil que também não preenchia todas as etapas.

Já vi esse cenário dezenas de vezes com os BM que acompanho. O BM não faltava energia, muito pelo contrário. Ele simplesmente procurou antes de entender.

De onde vêm as necessidades de 5 membros

Raramente de uma análise detalhada do cargo. Mais provavelmente de um empilhamento.

O chefe de projeto quer Java, o arquiteto insiste em Kubernetes, o responsável deseja alguém que "conheça SAP". As compras acrescentam o inglês, por precaução. Ninguém decidiu, então a ficha soma tudo.

Outro grande clássico: a ficha descreve o antigo titular. Ele era excelente, ficou três anos no projeto e aprendeu SAP no processo. A necessidade conta o que ele se tornou ao sair, sem relação com o perfil que tinha ao chegar.

O TJM, por sua vez, frequentemente foi decidido pelas compras, sem grande ligação com o nível exigido pela operação. A incoerência só salta aos olhos de fora.

E depois vem o filtro defensivo. Um cliente que recebe trinta dossiês por necessidade acaba endurecendo seus critérios para fazer a triagem. Vamos ser francos: as ESN contribuem muito para isso, ao empurrar dossiês sem alvo específico.

Resta o caso onde todos os membros são justificados. Isso acontece. A necessidade então se torna uma informação comercial em si: um perfil raro é valorizado, e dificilmente se encontra em quinze dias.

O reflexo que custa caro: procurar antes de entender

Por que o BM avança sem pensar? Tem medo de perder a oportunidade se não responder rapidamente. Tem receio de parecer amador ao fazer perguntas, especialmente se é júnior e não está muito à vontade com a técnica. E às vezes, simplesmente, é julgado pelo número de currículos enviados.

O que isso custa não é perceptível imediatamente. O recrutador passa dois dias procurando um perfil inespecífico enquanto necessidades mais acessíveis aguardam. Candidatos são contatados para uma vaga que nunca lhes corresponderá — não é ótimo para a imagem da ESN. E o cliente recebe um dossiê "quase bom" que confirma o que ele já suspeitava: não foi realmente ouvido.

O mais irônico é que nem mesmo se ganha tempo. Quinze minutos de qualificação muitas vezes evitam vários dias de pesquisa em vão. Responder rapidamente, sim. Mas responder corretamente primeiro.

Fazer cair os membros

O verdadeiro trabalho começa antes da busca de candidatos. Trata-se de transformar uma lista de critérios em uma necessidade hierarquizada, e algumas perguntas muitas vezes são suficientes para eliminar dois ou três membros. Aqui estão algumas que faço os BM que acompanho trabalharem:

1. "Se eu lhe propuser alguém muito forte em Java e Kubernetes, mas que nunca trabalhou com SAP, você o receberia?" É muito mais esclarecedor do que perguntar, de forma abstrata, quais são as prioridades.
2. "Em três meses, o que essa pessoa deverá ter conseguido?" A resposta frequentemente diz mais do que a ficha.
3. "Quem ocupou esse cargo antes? O que funcionou bem, o que faltou?"

4. "Quem na equipe já conhece SAP?" Se alguém domina, o novo colaborador não precisa carregar essa competência sozinho.
5. "O que acontece se o início ocorrer em cinco semanas?" E em seguida: "O orçamento, é você quem fixa ou as compras?"
6. Quando a necessidade chega pelas compras ou por uma plataforma, obter uma troca com o gerente operacional. Isso muda tudo frequentemente.

Fazer essas perguntas raramente causa desconforto. A maioria dos gerentes aprecia que ajudemos a clarificar suas expectativas, especialmente quando a ficha foi escrita entre duas reuniões. Uma frase como "Prefiro fazer cinco perguntas agora do que enviar cinco currículos inadequados" geralmente é bem aceita.

Voltar com uma proposta, não com um currículo

Uma vez que a necessidade tenha sido hierarquizada, o BM pode finalmente propor uma solução.

Voltemos à necessidade inicial. Um quarto de hora com o gerente operacional é suficiente para clarear: Java e Kubernetes são indispensáveis desde o primeiro dia. SAP refere-se apenas a um módulo de interface, e uma pessoa da equipe o conhece bem. Quanto ao inglês, serve principalmente para ler documentação.

O BM volta então com um consultor sólido nas duas competências-chave, duas semanas de trabalho junto com o responsável por SAP da equipe, e início em três semanas em vez de duas. Um único dossiê, com uma explicação clara de como ele corresponde à necessidade real.

Outras opções existem, dependendo do caso. Jogar com o TJM ou com a data, mostrando o que cada escolha permite. Dividir a necessidade entre um perfil principal e um especialista para suporte pontual. Ou dizer francamente que, nessas condições, a necessidade não é realista.

Este último caso assusta muitos BM. Erroneamente, eu acho. Uma recusa argumentada constrói muito mais credibilidade do que um dossiê impreciso, e o cliente se lembra disso quando escolhe quem ele vai chamar de volta.

Também é um assunto de gestão

Um BM que avança nas bases de currículos geralmente está fazendo exatamente o que seu ambiente espera dele.

Se o gerente monitora principalmente o número de dossiês enviados, ele cria caçadores de unicórnios. Aquele que leva um dia para qualificar uma necessidade parece menos ativo do que aquele que envia quatro currículos pela manhã... até o momento de contar as missões ganhas.

Outros indicadores fornecem uma imagem mais precisa, como a proporção de dossiês que resultam em entrevistas ou o número de perfis propostos por missão ganha. Em um ponto semanal, "O que você entendeu dessa necessidade?" abre uma discussão muito mais útil do que "Quantos currículos você enviou?".

Contudo, é necessário que os juniores se atrevam a fazer essas perguntas. Isso requer uma legitimidade que não vem sozinha. Ela é desenvolvida em simulações, ouvindo um colega mais

experiente conduzir uma qualificação e, em seguida, debriefando juntos.

Uma regra simples que eu frequentemente recomendo: nenhuma busca iniciada enquanto a necessidade não tenha sido hierarquizada. Os recrutadores respiram, e os candidatos param de ser solicitados para vagas fantasmas.

E se o carneiro fosse um sintoma?

Uma ficha de 5 membros diz muito sobre o relacionamento entre o cliente e a ESN ou a empresa de consultoria e engenharia. Quando o cliente espera currículos, ele escreve uma lista de critérios. Quando ele espera um parceiro, ele aceita falar sobre seu problema.

Cada necessidade impossível é uma pequena oportunidade de fazer essa relação evoluir. Da próxima vez que uma ficha desse tipo chegar, antes de abrir qualquer banco de currículos, pegue o telefone. E pergunte ao seu cliente quais membros ele manteria se tivesse que eliminar dois.