

ESN: deve-se continuar a recrutar quando a taxa de intercontrato aumenta?

Frédéric Le Pennec · 12 de junho de 2025



Quando a intercontrato aumenta, congelar os recrutamentos parece lógico, mas esse reflexo pode agravar o problema. É melhor repensar sua estratégia de recrutamento para transformá-la em uma alavanca de negócios direcionada.

Quando a taxa de intercontrato sobe em uma ESN, um alarme soa na cabeça dos dirigentes. O instinto de sobrevivência impulsiona a congelar as contratações, a parar as entrevistas, a interromper as campanhas de sourcing. É compreensível: quem gostaria de agravar uma situação já delicada adicionando novos salários a uma massa de consultores já não faturados?

No entanto, essa reação instintiva é muitas vezes contraproducente. Ela se baseia em uma visão de curto prazo e em uma leitura parcial das causas do intercontrato. Neste artigo, vamos nos questionar de verdade: **é uma boa ideia parar de recrutar assim que a taxa de intercontrato aumenta?** Ou, ao contrário, **devemos ousar continuar a contratar, desde que o façamos de maneira diferente?**

O que revela uma taxa de intercontrato elevada

A taxa de intercontrato, em uma ESN, é um termômetro. Mas, como todo termômetro, ele indica uma temperatura, não a causa da febre. Uma alta taxa pode revelar:

- uma falta de prospecção e de acompanhamento comercial,
- uma desconexão entre os perfis recrutados e as necessidades do mercado,

- uma má antecipação dos termos de missão,
- uma inadequação entre as competências internas e as expectativas dos clientes,
- ou simplesmente uma desaceleração conjuntural.

Parar de recrutar é muitas vezes apresentado como uma medida de bom senso. Mas também é, às vezes, uma maneira de evitar olhar para as verdadeiras causas do problema. Pois a questão não é "recrutamos demais?" mas sim "**recrutamos bem?**"

Recrutar menos... mas melhor

Não se trata aqui de pregar uma fuga para frente. Continuar a recrutar enquanto ninguém está em missão seria obviamente absurdo. Mas a solução não é fechar as portas abruptamente. É retomar o controle sobre a **qualidade do recrutamento**, e não sua quantidade.

Isso envolve:

- Um melhor foco nos perfis: parar de recrutar sem estratégia.
- Uma análise rigorosa das competências em tensão nos clientes.
- Uma escuta dos sinais fracos do mercado: demandas recorrentes, novos setores, tecnologias emergentes.
- Uma coordenação estreita entre business managers e recrutadores para alinhar sourcing e oportunidades reais.

Nas ESNs, recrutamos frequentemente de forma oportunista, sem pensar no posicionamento a médio prazo. Resultado: encontramos-nos com consultores brilhantes, mas inutilizáveis, pois estão fora da realidade em relação às necessidades do portfólio de clientes. Não é um excesso de recrutamento. É um defeito de pilotagem.

Recrutar também pode ser uma alavanca para sair do intercontrato

Aqui está uma ideia que pode parecer provocadora: **e se recrutar fosse precisamente um dos meios mais eficazes para reduzir o intercontrato?**

Vejamos três exemplos concretos:

Casos 1: uma ESN tem historicamente uma oferta orientada para infraestrutura, mas constata que as necessidades estão se deslocando para o cloud e a cibersegurança. Ela tem cerca de trinta consultores em intercontrato, pouco posicionáveis nesses assuntos. Contratar dois especialistas seniores em cloud, imediatamente operacionais, permitiria criar tração comercial, reposicionar a marca e abrir contas até então fechadas.

Casos 2: uma ESN sofre de uma alta taxa de intercontrato, mas nunca estruturou uma verdadeira abordagem de pré-venda. Ela não tem perfis capazes de construir ofertas, de roteirizar sustentação, de liderar respostas a chamadas de propostas. Contratar um consultor de pré-venda pode transformar esforços comerciais em assinaturas e recolocar consultores em ação.

Casos 3: uma missão a longo prazo se apresenta, mas a exigência técnica ou setorial exclui todos os perfis atualmente em intercontrato. Deve-se recusá-la? Ou contratar o perfil certo, gerar volume de negócios e **amortizar indiretamente o custo dos intercontratos existentes?** Porque cada missão

iniciada, mesmo por um novo membro, alivia o peso dos custos fixos. E às vezes, o que salva uma equipe é um recrutamento direcionado.

O perigo do falso alívio: quando a queda da taxa de intercontrato esconde uma fuga de talentos

Outra realidade pouco discutida: **a taxa de intercontrato pode baixar... porque os consultores em intercontrato saem.** No papel, é uma boa notícia: um salário a menos, menos pressão sobre as margens. Mas, na realidade, geralmente é um fracasso estratégico.

Por quê? Porque os consultores que partem durante um período prolongado de intercontrato não são necessariamente os menos bons. Muito pelo contrário. **São muitas vezes os mais alocáveis, os mais visíveis, os mais demandados no mercado, que encontram rapidamente em outros lugares o que a ESN não lhes oferece mais: um projeto.**

Resultado: a empresa reduz temporariamente a sua taxa de intercontrato, mas ao custo da perda de seus melhores elementos. E quando surgem novas oportunidades, ela se encontra desamparada, obrigada a recrutar urgentemente o que poderia ter alocado internamente... se soubesse reter.

O impacto da suspensão de contratações na marca empregadora

Neste contexto, uma **suspensão completa de contratações** envia um sinal duplamente negativo: externamente, a imagem de uma empresa em retirada; internamente, a ideia de que a empresa está em modo de retração. Os recrutadores perdem credibilidade, os candidatos se afastam, os business managers não têm mais margem de manobra.

Por outro lado, uma contratação direcionada e assumida, mesmo em um período delicado, mostra que a empresa permanece lúcida, seletiva e orientada para a recuperação.

Uma mudança de paradigma

Em vez de perguntar "**deve-se continuar a recrutar?**", a verdadeira questão é: **como adaptar sua estratégia de recrutamento quando a taxa de intercontrato aumenta?**

Isso pressupõe uma verdadeira mudança de paradigma:

- **Passar do volume para o valor.**
- **Transformar o recrutamento em uma alavanca de negócios.**
- **Gerenciar os recrutamentos como investimentos, não como custos.**

Conclusão

Uma alta taxa de intercontrato não deve paralisar uma ESN. Deve, ao contrário, desencadear uma revisão: de sua estratégia comercial, da coerência de seus recrutamentos, de sua capacidade de antecipação. Pois parar de recrutar por princípio é correr o risco de agravar as causas do problema: perda de competências, enfraquecimento da marca e bloqueio da recuperação.

Em alguns casos, **recrutar o perfil certo no momento certo pode gerar margem, credibilidade e até mesmo salvar empregos.** Ainda assim, é necessário ver além dos números. E aceitar que

recrutar em tempos de crise é às vezes a escolha mais lúcida que um dirigente pode fazer.