

O turnover em ESN: problema sistêmico ou má gestão de talentos?

Frédéric Le Pennec · 18 de fevereiro de 2025



O turnover em ESN resulta tanto do modelo do setor quanto de práticas de RH aperfeiçoáveis. O artigo mostra como um melhor acompanhamento, perspectivas claras e uma política salarial adaptada podem reduzi-lo.

O turnover nas ESN é um tema que retorna constantemente nas discussões dos dirigentes, gerentes e RH. É ele simplesmente inerente ao modelo das ESN ou é consequência de uma gestão de talentos aperfeiçoável?

Um turnover estrutural... mas não uma fatalidade

As ESN baseiam-se em um modelo onde a mobilidade é a norma. As missões são temporárias, os consultores buscam rapidamente novos desafios e os próprios clientes impõem limites para evitar os riscos de requalificação. Resultado: uma renovação frequente dos efetivos que parece difícil de parar.

Mas se esse fenômeno parece inevitável, isso significa que as ESN devem simplesmente aceitá-lo?

Uma gestão de talentos aperfeiçoável

O turnover não é apenas um problema externo ou estrutural. Ele é também, e principalmente, o reflexo da maneira como as ESN gerem seus talentos. Alguns erros de gestão são particularmente comuns:

- **Falta de perspectivas:** Muitos consultores não veem uma trajetória clara dentro de sua ESN, o que os leva a partir assim que surge uma melhor oportunidade.
- **Acompanhamento de RH e gerencial insuficiente:** Com muita frequência, uma vez em missão, os consultores ficam entregues a si mesmos. Seu único ponto de contato passa a ser o cliente, e a ESN não exerce mais seu papel de empregador.
- **Uma abordagem transacional do recrutamento:** As ESN muitas vezes recrutam na urgência, priorizando o volume em detrimento da qualidade do encaixe. Resultado: consultores que se sentem mal integrados e que saem rapidamente.
- **Uma política salarial pouco competitiva:** Diante de uma forte demanda, o mercado impõe uma revalorização regular dos salários. No entanto, muitas ESN relutam em ajustar as remunerações, empurrando assim seus talentos para a concorrência.

É realmente possível limitar o turnover?

Se não é possível erradicá-lo, é possível reduzi-lo consideravelmente com uma abordagem mais humana e estratégica. Isso passa por um melhor acompanhamento dos consultores, uma verdadeira reflexão sobre sua evolução, uma política salarial mais atraente e uma cultura empresarial que dá vontade de ficar.

Finalmente, o turnover nas ESN é ao mesmo tempo um problema sistêmico e uma questão de gestão de talentos. Aceitar essa realidade já é um primeiro passo em direção a soluções concretas.