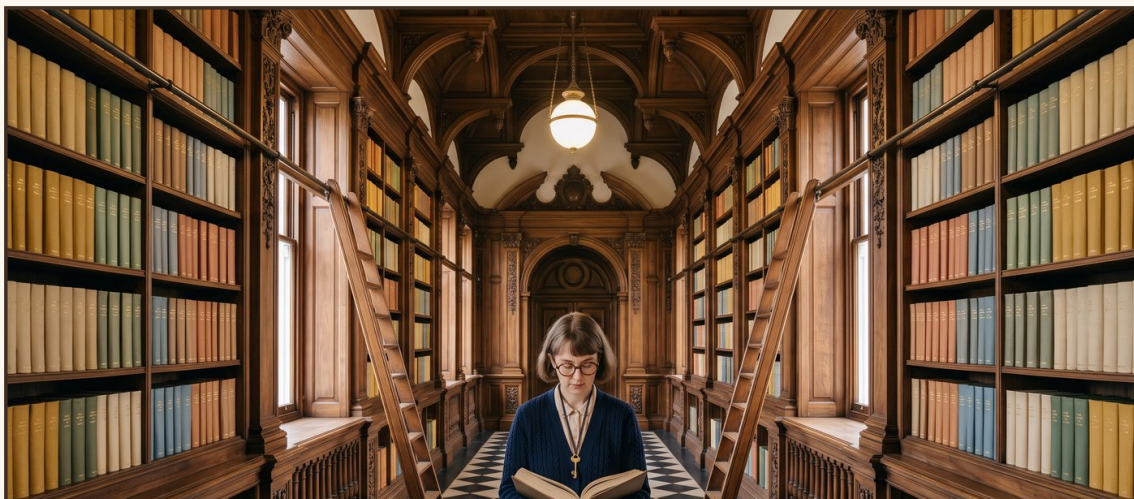




GUIA · RETENÇÃO DE PESSOAS

Como parar de perder gente

Um guia prático pra entender, medir e reduzir
o turnover na sua empresa.

INTRODUÇÃO

Turnover custa mais do que a rescisão

Toda empresa perde gente. O problema não é a saída em si, é o custo invisível que ela deixa. Quando alguém vai embora, você paga verba rescisória, abre um novo processo seletivo, convive com uma vaga produzindo abaixo do normal e ainda espera meses até o substituto engrenar. Some tudo e o turnover vira um dos maiores custos ocultos de uma operação.

Este guia é pra quem quer parar de tratar rotatividade como fatalidade e passar a olhar pra ela como número. Você vai entender de onde vem o custo, como medir o seu turnover, por que as pessoas realmente saem e, principalmente, o que fazer pra segurar quem importa. É prático e serve pra qualquer porte, do pequeno negócio à média empresa.

O que você leva daqui

Como calcular seu índice de turnover e o custo real de cada saída.

As causas de verdade da rotatividade, além do salário.

Um plano de retenção em seis frentes, com checklist pra aplicar.

Os erros mais comuns que fazem a conta piorar.

Antes de começar, um atalho: se você quer ver logo o tamanho do seu custo de turnover, a facilita tem uma [calculadora gratuita](#) que estima isso em um minuto. O link está no fim do guia.

SUMÁRIO

O que tem neste guia

- Capítulo 1 · De onde vem o custo do turnover
- Capítulo 2 · Como medir o seu turnover
- Capítulo 3 · Por que as pessoas realmente saem
- Capítulo 4 · Diagnóstico: onde olhar antes de agir
- Capítulo 5 · O plano de retenção em seis frentes
- Capítulo 6 · Checklist de retenção
- Capítulo 7 · Erros comuns que pioram a conta
- Capítulo 8 · Quanto a retenção devolve
- Capítulo 9 · Como a facilita ajuda a reter
- Próximo passo · Comece medindo o seu número

Leitura de cerca de 15 minutos. Feito pra ser aplicado, não só lido: pule direto pro capítulo que resolve a sua dor de agora e use o checklist do capítulo 6 como ponto de partida.

CAPÍTULO 1

De onde vem o custo do turnover

O erro clássico é achar que perder alguém custa só a rescisão. A rescisão é a parte visível. O custo real se espalha por quatro frentes, e as três últimas quase nunca entram na conta.

As quatro frentes de custo

- **Desligamento e verbas.** Aviso prévio, multa de FGTS, saldo e provisões. É o custo direto e o único que a maioria enxerga.
- **Recrutamento e seleção.** Horas de RH e do gestor, anúncios, triagem, testes e admissão do substituto. Quanto mais sênior o cargo, mais caro e mais demorado.
- **Vacância.** Enquanto a vaga fica aberta, a entrega cai. O trabalho não some, ele sobrecarrega quem ficou ou simplesmente atrasa.
- **Curva de aprendizado.** O novo colaborador leva meses até render como o anterior. Durante esse período, você paga salário cheio por produtividade parcial.

A regra de bolso

Reposição de um cargo operacional costuma custar de 2 a 4 meses do custo cheio do salário. Um cargo técnico, de 4 a 8 meses. Liderança, de 9 a 18 meses ou mais. Custo cheio é o salário somado aos encargos, não só o valor do holerite.

Exemplo rápido

Um analista com salário de R\$ 4.000 e encargos de 70% tem custo cheio de R\$ 6.800 por mês.

Somando desligamento, recrutamento, vacância e curva de aprendizado, a reposição fica entre 4 e 8 meses desse custo cheio: de cerca de R\$ 27 mil a R\$ 54 mil por saída.

Com 6 saídas iguais no ano, o custo passa de R\$ 160 mil, e isso pra um único perfil de cargo.

Repare que nada disso aparece numa linha do orçamento chamada turnover. Ele se dilui em folha, em horas extras, em atraso de projeto e em cliente insatisfeito. Por isso sangra sem ninguém ver, e por isso o primeiro passo é medir.

CAPÍTULO 2

Como medir o seu turnover

Você não gerencia o que não mede. Antes de agir, cravar dois números: a taxa de turnover e o custo por saída.

A taxa de turnover

A fórmula mais usada divide o número de desligamentos no período pela média de colaboradores no mesmo período.

Fórmula

Turnover (%) = (desligamentos no ano / número médio de colaboradores no ano) x 100.

Exemplo: 9 saídas num quadro médio de 60 pessoas = 15% de turnover no ano.

Uma taxa saudável varia muito por setor. Varejo e atendimento convivem com números altos por natureza; áreas técnicas e de liderança deveriam ser baixas. O que importa mais que o número absoluto é a tendência: seu turnover está subindo ou caindo, e onde ele se concentra.

Turnover que importa e turnover que não importa

Nem toda saída é ruim. Separe:

- **Voluntário x involuntário.** Quem pediu pra sair contra quem foi desligado. Voluntário alto é sinal de que o problema é a empresa, não a pessoa.
- **Funcional x disfuncional.** Perder quem não performava pode ser saudável. Perder seus melhores é o alarme que não pode tocar em vão.

Cruze os dois: a saída voluntária de gente boa é o custo que mais dói e o que mais merece atenção.

Referência: turnover por setor (ordem de grandeza)

Indústria e serviços administrativos: em torno de 15% a 25% ao ano.

Varejo, alimentação e atendimento: com frequência acima de 40% ao ano.

Áreas técnicas, especialistas e liderança: o saudável fica abaixo de 10%.

Use como referência, não como meta. O que importa é a sua tendência e onde ela se concentra.

Uma métrica que antecipa o turnover é o eNPS, o quanto o seu time recomendaria a empresa como lugar pra trabalhar. Ele costuma cair antes de as saídas começarem, o que dá tempo de agir. Medir engajamento com frequência é enxergar o problema enquanto ele ainda é reversível.

O custo por saída

Some as quatro frentes do capítulo anterior para o perfil de cargo que você está analisando. Se preferir não fazer na mão, a [calculadora de turnover da facilita](#) monta essa conta pra você, com encargos e faixas de mercado. O importante é sair da sensação e chegar a um valor em reais, porque é ele que justifica investir em retenção.

CAPÍTULO 3

Por que as pessoas realmente saem

Salário é o motivo que as pessoas dão, mas raramente é o motivo real. Pesquisas de desligamento no mundo inteiro apontam para as mesmas causas, e quase todas estão sob o seu controle.

1. Relação com a liderança

O ditado de RH é quase sempre verdadeiro: a pessoa não larga a empresa, larga o chefe. Falta de clareza, ausência de feedback, microgerenciamento e injustiça percebida são os principais gatilhos. Liderança despreparada é a maior fábrica de turnover que existe.

2. Falta de desenvolvimento e futuro

Gente boa quer crescer. Quando não enxerga próximo passo, plano de carreira ou aprendizado, começa a olhar pra fora. Estagnação é saída anunciada, principalmente entre os mais qualificados.

3. Contratação errada na origem

Boa parte do turnover precoce nasce de uma contratação mal feita: perfil que não combina com a função ou com a cultura. A pessoa entra, não encaixa e sai em poucos meses. Aqui o problema começou antes do primeiro dia.

4. Clima, reconhecimento e sobrecarga

Ambiente tóxico, falta de reconhecimento e sobrecarga crônica corroem a permanência. Quando o esforço não é visto e a exaustão vira rotina, até quem gosta do trabalho procura a porta.

5. Remuneração fora da realidade

Salário pesa, sim, mas quase sempre como estopim, não como causa única. Quando a pessoa já está insatisfeita nos itens anteriores, uma proposta um pouco melhor resolve a decisão.

Remuneração justa segura; remuneração defasada empurra.

O padrão que se repete

Quatro das cinco causas mais comuns (liderança, desenvolvimento, contratação e clima) estão sob o seu controle direto. Só a remuneração depende em parte do mercado, e mesmo ela costuma ser estopim, não raiz. Traduzindo: a maior parte do seu turnover é gerenciável.

Diagnóstico: onde olhar antes de agir

Reduzir turnover no escuro é desperdício. Antes de montar o plano, levante onde a rotatividade se concentra e por quê. Três fontes de dado bastam pra começar.

- **Indicadores por recorte.** Quebre o turnover por área, por gestor, por tempo de casa e por nível. O padrão aparece rápido: costuma se concentrar em uma área, um líder ou nos primeiros meses de casa.
- **Entrevista de desligamento.** Conversa estruturada na saída, feita por alguém neutro, não pelo gestor direto. Pergunte o motivo real, o que faria a pessoa ficar e como foi a relação com a liderança.
- **Escuta de quem fica.** Pesquisa de clima e um índice de saúde do time, medidos com frequência. O turnover é o sintoma tardio; o clima é o sinal precoce que dá tempo de agir.

Sinais de alerta pra investigar já

Uma área ou um gestor concentrando a maioria das saídas.

Turnover alto nos primeiros 6 meses (problema de contratação ou onboarding).

Saída dos seus melhores, não dos piores.

Aumento de afastamentos e queda de engajamento antes das saídas.

Com o diagnóstico na mão, você para de tratar todo mundo igual e ataca a causa certa. Retenção é cirurgia, não spray.

CAPÍTULO 5

O plano de retenção em seis frentes

Não existe bala de prata. Retenção é a soma de várias frentes bem feitas. Priorize pelas causas que o seu diagnóstico apontou, mas cuide de todas ao longo do tempo.

Frente 1. Contratar certo desde a origem

A retenção começa antes da contratação. Avaliação estruturada de competência e de aderência à cultura reduz drasticamente o erro que vira saída precoce. Contratar por impressão é apostar; contratar com método é decidir.

Frente 2. Onboarding que segura

Os primeiros 90 dias definem boa parte da permanência. Um onboarding claro, com metas, acompanhamento e alguém de referência, faz a pessoa render antes e sentir que pertence. Abandono nos primeiros meses quase sempre é onboarding fraco.

Onboarding dos primeiros 90 dias

Até 30 dias: acolhimento, acessos, clareza do que se espera e um ponto de referência pra tirar dúvidas.

Até 60 dias: primeiras entregas com acompanhamento e feedback, ajustando expectativa dos dois lados.

Até 90 dias: avaliação honesta de encaixe. Se algo está errado, é aqui que se corrige, antes de virar custo.

Frente 3. Liderança e feedback

Se o maior gerador de turnover é a liderança, o maior retentor também é. Invista em preparar quem lidera para dar feedback, ter conversas de carreira e tratar as pessoas com justiça. Um gestor bom segura um time; um gestor ruim esvazia.

Frente 4. Desenvolvimento e carreira

Mostre o próximo passo. Trilhas de desenvolvimento, mapeamento de competências e conversas de carreira dão a quem é bom um motivo pra construir futuro dentro, não fora. Quem enxerga crescimento fica.

Frente 5. Reconhecimento e remuneração justa

Reconhecer não custa caro e retém muito. Combine reconhecimento frequente com uma política salarial coerente com o mercado. Você não precisa pagar o topo, precisa não ficar defasado e ser justo internamente.

Frente 6. Clima e saúde do time

Meça o clima com regularidade e aja sobre o que aparece. Cuidar de carga de trabalho, segurança psicológica e senso de propósito mantém as pessoas inteiras e presentes. Time saudável não fica doente de vontade de sair.

Não tente atacar as seis frentes de uma vez. Volte ao diagnóstico do capítulo 4, comece pela causa que concentra as suas saídas e avance a partir dali. Retenção é construída, não decretada.

Checklist de retenção

Use esta lista como termômetro rápido. Cada item que você não consegue marcar é uma frente pra fortalecer.

Marque o que sua empresa já faz hoje

- ☐ Você mede o turnover por área, gestor e tempo de casa.
- ☐ Faz entrevista de desligamento estruturada e usa o resultado.
- ☐ Usa avaliação estruturada de competência na contratação.
- ☐ Tem um onboarding claro para os primeiros 90 dias.
- ☐ Seus líderes dão feedback com regularidade.
- ☐ Existe trilha de desenvolvimento ou conversa de carreira.
- ☐ A política salarial é comparada ao mercado periodicamente.
- ☐ Você mede clima ou saúde do time mais de uma vez por ano.
- ☐ Age sobre o que a pesquisa de clima aponta.
- ☐ Acompanha a saída dos melhores, não só o número total.

Menos da metade marcada é sinal de que o turnover é gerido no improviso. A boa notícia: cada frente destas é acionável, e o retorno costuma ser rápido.

Erros comuns que pioram a conta

- **Tratar todo turnover como igual.** Perder quem não rende e perder seu melhor talento exigem respostas diferentes. Misturar os dois esconde o problema real.
- **Reagir só com dinheiro.** Contraproposta salarial segura por pouco tempo quando a causa é liderança ou falta de futuro. O estopim não é a raiz.
- **Ignorar os primeiros meses.** Boa parte da rotatividade nasce de contratação e onboarding. Focar só em quem já é veterano deixa o vazamento aberto na entrada.
- **Culpar a pessoa que sai.** Quando muita gente sai da mesma área, o padrão não está nas pessoas, está no sistema. Entrevista de desligamento honesta mostra isso.
- **Não medir.** Sem número, retenção vira opinião. E opinião não sustenta investimento nem prova resultado.

O princípio que resume tudo

Turnover não é um evento de RH, é um sintoma de gestão. Trate a causa, não a saída.

CAPÍTULO 8

Quanto a retenção devolve

Reduzir turnover não é só cortar custo, é liberar valor. Cada ponto de rotatividade que você derruba economiza a conta inteira de reposição e ainda preserva conhecimento, relacionamento com cliente e ritmo de time.

Faça a conta ao contrário. Se cada saída no seu perfil custa, digamos, R\$ 30 mil, e você tem 10 saídas por ano, são R\$ 300 mil de custo anual de turnover. Derrubar de 10 para 6 saídas devolve R\$ 120 mil por ano. Esse é o orçamento que justifica investir em contratação melhor, em liderança e em clima, e ainda sobra.

O que mais devolve

O maior retorno quase sempre está em duas frentes: contratar certo na origem, que evita a saída precoce, e preparar a liderança, que segura quem já está bom. Se for pra começar por duas, comece por essas.

Retenção se paga. A pergunta não é se vale investir, é quanto você já está perdendo por não investir. E esse número, você agora sabe calcular.

PERGUNTAS FREQUENTES

Dúvidas rápidas sobre turnover

Qual é uma taxa de turnover aceitável?

Depende do setor. Varejo e atendimento convivem com taxas altas por natureza; áreas técnicas e de liderança deveriam ficar baixas. Mais do que o número absoluto, observe a tendência e onde ele se concentra.

Turnover zero é o ideal?

Não. Uma renovação saudável traz gente nova e deixa sair quem não se encaixa. O alvo é reter os certos, não segurar todo mundo a qualquer custo.

Por onde começar se eu só puder fazer uma coisa?

Meça. Sem o número e o recorte por área e por gestor, qualquer ação é palpite. Com o diagnóstico na mão, você ataca a causa certa em vez de espalhar esforço.

Contraproposta salarial resolve?

Raramente, e só por pouco tempo, quando a causa real é liderança, clima ou falta de futuro. Trata o sintoma, não a doença, e ainda ensina o time que sair é a forma de conseguir aumento.

Como a facilita ajuda a reter

Tudo o que este guia propõe depende de método e de dado. É exatamente isso que a facilita coloca na sua mão, sem precisar de uma consultoria robusta nem de vários sistemas soltos.

- **Avaliação científica na contratação.** O facilita.rh mede competência e aderência com método, reduzindo o erro que vira saída precoce.
- **Índice de saúde do time.** Um termômetro contínuo do clima, pra você agir sobre o sinal precoce em vez de descobrir pela porta.
- **Desenvolvimento e carreira conectados.** O loop com o facilita.carreira desenvolve gente e mostra o próximo passo, dando motivo pra ficar.
- **Faixa salarial de mercado.** Referência real pra manter a remuneração justa e não perder por defasagem.

Em vez de tratar contratação, clima, desenvolvimento e remuneração em quatro lugares que não conversam, você roda tudo num ecossistema só, onde o dado de um lado abastece a decisão do outro. É gestão de pessoas com o rigor de uma consultoria, pelo custo de uma planilha.

PRÓXIMO PASSO

Comece medindo o seu número

Você não precisa resolver tudo de uma vez. Precisa começar por onde dá mais retorno, e isso começa por saber o tamanho do seu custo.

Faça agora, leva 1 minuto

1. Calcule seu turnover. Use a calculadora gratuita e veja quanto a rotatividade custa por ano na sua operação: facilita.etc.br/ferramentas/calculadora-turnover.html

2. Comece a gerir pessoas com método. Conheça o [facilita.rh](https://facilita.etc.br/rh) e comece grátis: rh.facilita.etc.br/comece-gratis

Turnover alto não é destino. É um número que você pode enxergar, entender e derrubar, uma frente de cada vez. Este guia foi o primeiro passo. O próximo é medir o seu.

facilita.etc · gestão de pessoas com método

Material educativo gratuito. As estimativas e boas práticas aqui não substituem consultoria trabalhista ou de gestão específica para o seu caso.