



ESTUDO DE MERCADO · 2026

Benchmark de Employee Experience

O que ouvimos de 55 líderes de RH sobre engajamento,
escuta e retenção no Brasil

CONDUZIDO POR

Thales Lopes

Gerente de Employee Experience · SoluCX

Julho a setembro de 2026
55 organizações · 11 setores

O que você vai encontrar aqui

03 Carta aos participantes

04 Metodologia e perfil da amostra

06 Capítulo 1 · O cenário do turnover no Brasil

Os números que enganam, o custo de cada saída, os motivos de saída e o papel de um programa de EX

13 Capítulo 2 · Benchmark de eNPS

Faixas de leitura, o mapa internacional e as referências por setor e por porte

18 Capítulo 3 · Os seis achados das 55 conversas

Os padrões que se repetiram em setores e portes muito diferentes

26 Capítulo 4 · Recortes por segmento

Varejo, logística, indústria, saúde e farma, serviços e educação

29 Capítulo 5 · Boas práticas para engajar e reter

Matriz por etapa da jornada e ações de custo zero

33 Cinco perguntas para levar ao seu comitê

34 Sobre o estudo e próximos passos

55

organizações ouvidas ao longo de três meses, de 200 a mais de 20 mil colaboradores, em conversas estruturadas de 45 minutos com líderes de RH e DHO.

ABERTURA

Obrigado por abrir a sua operação

Ao longo de três meses, sentamos com 55 líderes de RH e DHO e conduzimos conversas para entender como cada um estrutura a escuta, o engajamento e a retenção do seu time. Foram 45 minutos de conversa entre pares, com a nossa promessa de que tudo voltaria consolidado. É isso que você tem em mãos.

Algumas dessas conversas foram desconfortáveis no melhor sentido. Gente admitindo que aplica pesquisa há anos sem plano de ação. Empresas com excelentes EVPs e times desengajados. Gente que descobriu que o operacional simplesmente não responde e que, portanto, o dado que chega na diretoria representa o escritório, não a empresa.

Nada disso aparece aqui com nome. **Todas as informações foram tratadas e consolidadas para não expor as empresas participantes:** tudo foi agregado e descrito por porte e setor. O que está publicado é o padrão, não o caso individual.

Reunimos aqui três coisas. Primeiro, os números de mercado para se comparar, de turnover e de eNPS, com a ressalva honesta de onde cada um veio. Segundo, os seis padrões que vimos se repetir em setores tão distintos quanto mineração, varejo farmacêutico e educação. Terceiro, as práticas que quem está à frente na curva já está rodando.

Se uma única página daqui virar pauta na sua próxima reunião de liderança, nós cumprimos o que prometemos.

Quem participou

Conversamos com empresas como Leroy Merlin, Votorantim Cimentos, Banco BMG, Hershey's, Senac, Nutrien, Ailos, DSM-Firmenich, Paschoalotto, Luft Solutions, Certisign, G4 Educação e Kohler, entre outras, somando 55 organizações em 11 setores. A lista mostra o porte e a diversidade da amostra. Em nenhum momento do material nós dizemos qual empresa relatou o quê.

55

organizações ouvidas

11

setores representados

3

meses de campo

Thales Lopes

Gerente de Employee Experience · SoluCX

COMO ESTE ESTUDO FOI FEITO

Metodologia e perfil da amostra

Construímos este benchmark sobre duas bases complementares, e vale dizer com clareza o que veio de cada uma.

Base qualitativa

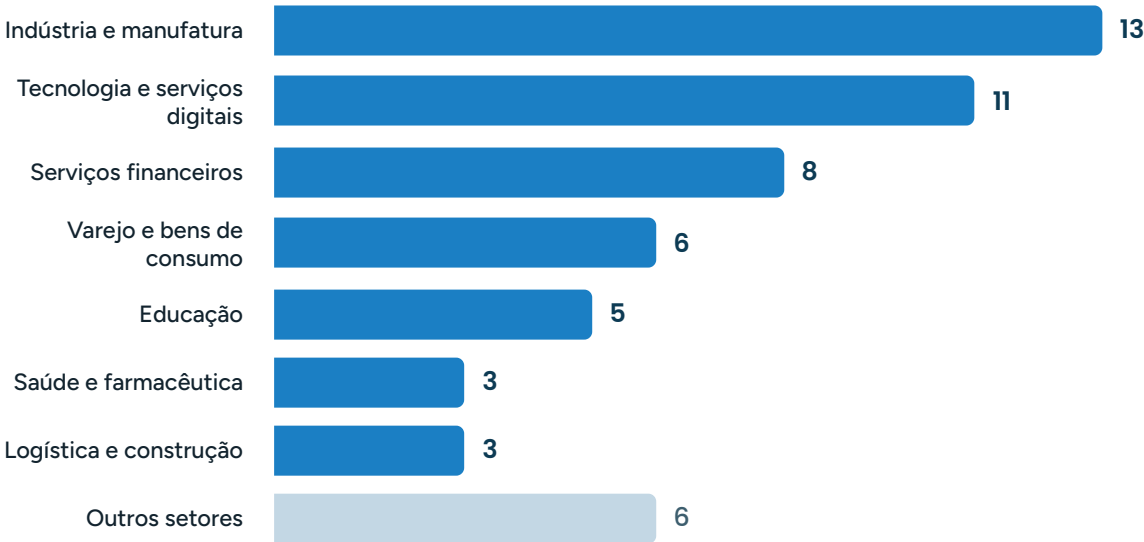
55 conversas estruturadas de 45 minutos com líderes de RH e DHO, que conduzimos ao longo de três meses em 2026, somadas às observações que acumulamos em eventos, encontros e reuniões com lideranças de RH ao longo dos últimos anos. Origem de todos os achados, dores e práticas descritas.

Referências de mercado

Fontes públicas de benchmark de eNPS, turnover, engajamento e taxa de adesão, citadas no rodapé de cada gráfico e tabela. Servem para dar contexto comparativo aos relatos, nunca para substituí-los. A única exceção são os casos de clientes SoluCX publicados com autorização.

Todo número de mercado tem a fonte citada no rodapé do gráfico ou da tabela. Onde o dado é qualitativo, escrevemos "relataram" ou "apontaram", e nunca apresentamos percentual de amostra. **As frases entre aspas são falas de participantes**, publicadas com autorização, identificadas apenas por cargo e tempo de experiência.

Composição dos 55 participantes



Outros setores reúne aviação, energia, jurídico, entretenimento e consultoria de DHO. Total de 55 organizações. Nenhum achado do material é atribuído a uma empresa nomeada.

200 a 20k+

faixa de colaboradores das organizações participantes

11 setores

representados, de mineração a educação

45 min

de conversa estruturada por organização

ANTES DE COMPARAR

Três avisos que protegem sua leitura

1. Benchmark importado

A mediana global de eNPS é **+17**. A mediana brasileira é **+36**. Não é que o Brasil trate melhor o seu colaborador: é que o respondente brasileiro pontua mais alto em escalas de 0 a 10, o mesmo viés que já é conhecido em pesquisa de consumo. Comparar o seu eNPS com um benchmark americano ou europeu produz uma falsa sensação de sucesso. Compare com o Brasil, e de preferência com o seu setor.

2. Definição de turnover

O número de 60,3% que circula sobre o varejo paulista usa a fórmula de rotatividade, que soma admissões e demissões e divide por dois sobre o efetivo médio. Ela mede o giro da folha, não quantas pessoas saíram. Empresas que calculam só desligamentos chegam a metade disso. Antes de comparar, confira qual conta o benchmark está usando.

3. Natureza da amostra

55 conversas são muito para ilustrar e pouco para estatística. Por isso nós não escrevemos frases do tipo "62% das empresas fazem X". Você vai ler "a maioria relatou" e "foi recorrente entre os participantes". O peso do material que construímos está na convergência entre setores muito diferentes, não na régua percentual.

Difícilmente você via um lugar que conseguisse ter a história inteira do funcionário organizada, porque não havia ninguém de people analytics.

Profissional de DHO com mais de 10 anos de experiência no mercado

CAPÍTULO 1

O cenário do turnover no Brasil

Os números que enganam, as duas fórmulas de cálculo, o benchmark real por setor e porte, quanto custa cada saída, os motivos que os participantes apontaram e o que um programa de EX assertivo responde.



1.1 · O NÚMERO QUE TODO MUNDO CITA

60,3% é verdade, mas não é o que você pensa

O varejo da capital paulista fechou 2025 com **60,3% de rotatividade anual**, o maior patamar desde 2020. O Brasil aparece de forma recorrente no topo dos rankings mundiais de giro de mão de obra, e a média nacional considerando todos os setores fica entre 36% e 56% ao ano.

Esses números são reais, mas medem giro de folha, não perda de gente. A fórmula mais usada soma admissões e demissões, divide por dois e compara com o efetivo médio. Uma operação que contrata forte para uma expansão aparece com rotatividade alta mesmo retendo bem.

Nas 55 conversas, quando perguntamos pelo turnover efetivo de saídas, a faixa mais citada como "usual" foi bem outra: **entre 15% e 25% ao ano**. E as exceções contam a história mais interessante, dos dois lados.

Acima do usual

- Instituição financeira de grande porte relatou 45%, atribuindo a lideranças despreparadas, choque geracional e pressão de endividamento
- Operação de entretenimento digital registrou 67% em um único trimestre após fusões e assédio agressivo de concorrentes
- Operações industriais no México chegaram a 120% a 130% no primeiro ano de casa
- Motoristas e operadores de armazém em logística operam entre 30% e 60%

Abaixo do usual

- Fintech derrubou a rotatividade para 14%, com engajamento em 88 pontos, apostando em transparência financeira e ampliação de benefícios diretos
- Operadora logística reduziu turnover e absenteísmo com trilha formal de mobilidade interna
- Varejo farmacêutico opera entre 23% e 25%, considerado sob controle no setor
- Empresa de treinamento técnico não enxerga retenção como desafio hoje, sustentada por remuneração acima da média

Nossa conclusão prática: pare de comparar **o seu número com a manchete**. Compare com o benchmark do seu setor, do seu porte e, principalmente, com a sua própria série histórica calculada sempre da mesma forma.

1.2 · METODOLOGIA DE CÁLCULO

Duas fórmulas, dois números diferentes

Antes de comparar o seu turnover com qualquer benchmark, confira qual conta o benchmark está usando. As duas fórmulas abaixo circulam com o mesmo nome e podem diferir em mais de vinte pontos percentuais sobre a mesma operação.

Rotatividade

$$((\text{admissões} + \text{demissões}) \div 2) \div \text{headcount médio} \times 100$$

Mede a movimentação dos colaboradores na empresa. É a fórmula por trás dos dados oficiais de mercado, incluindo os 60,3% do varejo paulista. Uma empresa em expansão aparece com índice alto mesmo retendo bem.

Turnover de saídas

$$\text{desligamentos} \div \text{headcount médio} \times 100$$

Mede quantas pessoas deixaram a empresa. É o número utilizado como indicador de saída e o que deve ser acompanhado por unidade, função e gestor. Pode ser medido por turnover voluntário (saída do colaborador) e involuntário (desligamento por parte da empresa).

O critério adotado neste estudo

Fórmula	desligamentos do período ÷ headcount médio × 100
Desligamentos	voluntários e involuntários somados, reportados também em separado
Headcount médio	(ativos no primeiro dia + ativos no último dia) ÷ 2
Excluídos da base	estagiários, aprendizes, temporários, safristas e terceirizados
Período	12 meses corridos, com recorte mensal acumulado
Recortes mínimos	unidade, função, tempo de casa e gestor direto, além do consolidado

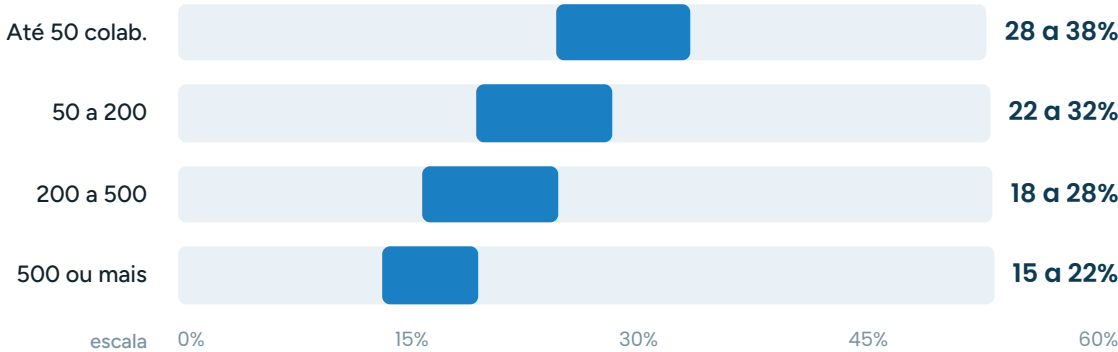
Sempre que citamos neste material um número de turnover de fonte externa, indicamos no rodapé do gráfico a fórmula usada pela fonte. **Mantenha uma fórmula só ao longo do tempo:** a comparação que mais importa é com a sua própria série histórica, e ela só existe se o critério não mudar no meio do caminho.

1.3 · BENCHMARK DE REFERÊNCIA

Turnover por porte e por função

Turnover anual no varejo brasileiro, por porte

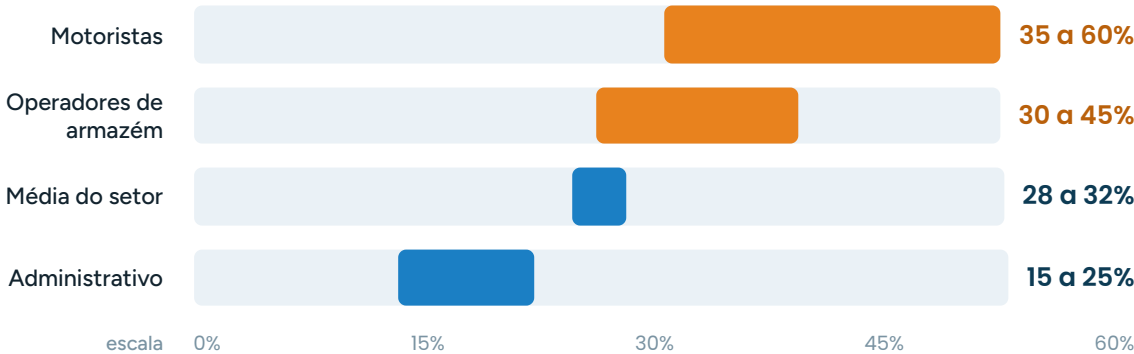
Faixa usual de operação. Quanto maior a empresa, menor o giro.



Fonte: compilação de IBGE PNAD Contínua 2025, Novo CAGED 2024 a 2025 e Robert Half Brasil 2025. Fórmula da fonte: $((\text{admissões} + \text{demissões}) \div 2) \div \text{headcount médio} \times 100$. Nível crítico a partir de 45% para empresas pequenas e 28% para empresas de 500 ou mais.

Logística e transporte: o turnover mora na ponta

A média do setor esconde uma diferença de três vezes entre o administrativo e a operação.



Fonte: compilação de Novo CAGED, CNT Atlas 2025, ABOL, Robert Half 2024 e FutureRH 2025, referente a 2024 e 2025. Turnover voluntário representa de 18% a 22% do total do setor.

Se o seu indicador de turnover é um número único para a empresa inteira, ele está escondendo exatamente o lugar onde a dor está. **O recorte por função, unidade e gestor é o que transforma o KPI em plano de ação.**

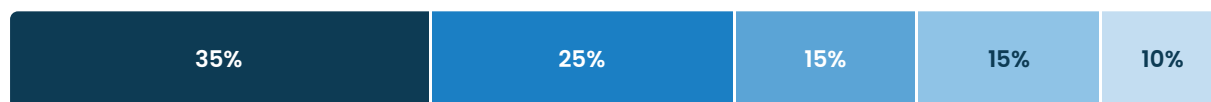
1.4 • O CUSTO OCULTO

Cada saída custa entre 50% e 200% de um salário anual

A conta que chega ao financeiro costuma ser a rescisão. Ela é só uma parte do custo. No varejo, o custo total de substituir uma pessoa gira em torno de **1,2 vez o salário anual** dela, e a maior fatia é invisível: a produtividade que o time perde entre a saída, a vaga aberta e a curva de aprendizado de quem chega.

Composição do custo de uma saída no varejo

Distribuição percentual do custo total, que equivale a cerca de 1,2 salário anual.



■ Produtividade perdida do time

■ Rescisão e encargos

■ Recrutamento e seleção

■ Onboarding e treinamento

■ Impacto no restante da equipe

Fonte: compilação de SHRM e Grupo Valebrum 2024 a 2026. A faixa de 50% a 200% do salário anual varia conforme cargo e complexidade da função.

+22%

de lucratividade em empresas com alta retenção

Gallup

-24%

de turnover em ambientes de alto engajamento

Gallup

55-69%

da retenção de longo prazo é definida nos primeiros 90 dias

Relatos e literatura de mercado

O argumento para o board

Em uma operação de mil pessoas com folha média de R\$ 3.000 e turnover de 25%, são 250 saídas ao ano. A 1,2 salário anual cada, o custo passa de **R\$ 10 milhões**. Reduzir três pontos percentuais devolve mais de R\$ 1,2 milhão. Um programa de escuta que custa uma fração disso se paga no primeiro ciclo, e é assim que nós recomendamos apresentá-lo ao C-level: não como projeto de RH, mas como preservação de margem.

1.5 • OS MOTIVOS DE SAÍDA

Por que as pessoas saem, segundo as conversas

Nas conversas, ouvimos dos participantes por que as pessoas deixam as empresas. Os motivos mudam conforme o segmento e o público, e quase nunca aparecem sozinhos. Abaixo estão os seis grupos de motivos que surgiram nos relatos, reunidos por nós **sem ranking e sem percentual**, porque as conversas não mediram frequência.

01 Remuneração e concorrência

Em operações com trabalho externo e pesado, a saída aparece quando um "bico" ou uma diária paga mais que o emprego formal. Uma diferença pequena de salário já basta para a troca. Com as famílias endividadas e as bets agravando o quadro, R\$ 100 a mais já decide uma troca de emprego.

02 Gestão e liderança

Gestão despreparada, desalinhamento com o gestor e histórico de desenvolvimento perdido a cada troca de líder foram relatados em segmentos diferentes. Numa mesma empresa, o time externo saía mais por remuneração e o administrativo por gestão. Líder jovem sem preparo derruba o time no dia a dia.

03 Falta de trilha de carreira

Empresas que cresceram rápido relataram cargos e caminhos ainda pouco definidos. Transparência sobre para onde se vai, qual é a trilha e como funciona a sucessão apareceu como motivo para ficar ou sair. Sem trilha de crescimento visível, o colaborador não enxerga razão para ficar além do salário.

04 Cultura e expectativa

Quem vem de ambientes mais flexíveis estranha ritos engessados, e a mudança de cidade ou de perfil de empresa também pesou. Houve ainda relatos de proposta de seleção ou de autonomia prometida que a rotina não confirmou.

05 Mudanças e reestruturações

Fusões, divisões de empresa e contenção de gastos geram cautela. Há ainda um efeito na escuta: quando outra mudança é anunciada antes de a pesquisa virar ação, o resultado já nasce defasado.

06 Mercado e contexto externo

Disputa regional por mão de obra técnica quando chegam grandes indústrias, choque geracional (jovens preferem apps e freelas à escala do varejo, e a jornada 6x1 pesa) e endividamento das famílias (82% em 2026, segundo a CNC) formam o pano de fundo das saídas.

Como ler esta página

Os motivos vieram dos relatos dos participantes, e o agrupamento em seis grupos é leitura nossa. Parte deles foi levada por nós como hipótese às conversas, e os participantes responderam com a realidade da própria operação. A mesma empresa costuma citar mais de um motivo, e o peso de cada um muda por área e por função. Endividamento das famílias: CNC, ago/2026.

1.6 • O QUE OS MOTIVOS TÊM EM COMUM

Um programa de EX assertivo responde aos motivos de saída

Os seis grupos de motivos têm algo em comum: a empresa costuma enxergá-los quando a pessoa já decidiu sair. **Uma pesquisa de clima anual é uma foto, não um filme.** Sem cadência contínua, o problema só aparece quando já virou aviso prévio. Um programa de EX assertivo faz o oposto, com escuta frequente, devolutiva por gestor e mudança visível. Abaixo, o que ouvimos para cada motivo.

01 Remuneração e concorrência

Escutar o que o time de fato valoriza e realocar o orçamento que já existe. Uma rede de alimentação fora do lar fez isso com os benefícios, e a educação financeira apareceu como alavanca de baixo custo.

02 Gestão e liderança

Devolver a pesquisa por unidade e por líder e manter um rito mensal de conversa individual. Sem dado por gestor, não há como agir na liderança intermediária.

03 Falta de trilha de carreira

Tornar a trilha visível. Uma operadora logística reduziu turnover e absenteísmo com trilha operacional explícita, de assistente a especialista, com salto salarial visível.

04 Cultura e expectativa

Alinhar a expectativa cedo. A checagem de 45 dias e o onboarding como jornada de 90 dias, com marcos em 30, 60 e 90 dias, capturam a quebra de promessa a tempo.

05 Mudanças e reestruturações

Fechar o ciclo de escuta: escutar, planejar, mudar e medir. Comunicar que a mudança nasceu da pesquisa sustenta a adesão do ciclo seguinte.

06 Mercado e contexto externo

Enxergar a saída antes que ela aconteça. O dado de clima funciona como termômetro preventivo, e a entrevista de desligamento estruturada, cruzada com o clima do time, mostra o que o mercado está levando.

Como ler esta página

Cada resposta resume práticas relatadas pelos participantes, detalhadas nos capítulos 3 e 5. Nenhuma funciona isolada: o que sustenta todas é a cadência contínua de escuta, com devolutiva visível.

CAPÍTULO 2

Benchmark de eNPS por segmento

As faixas de leitura, onde o Brasil está no mapa mundial do indicador e as referências de mercado por setor e por porte.



2.1 · COMO LER O INDICADOR

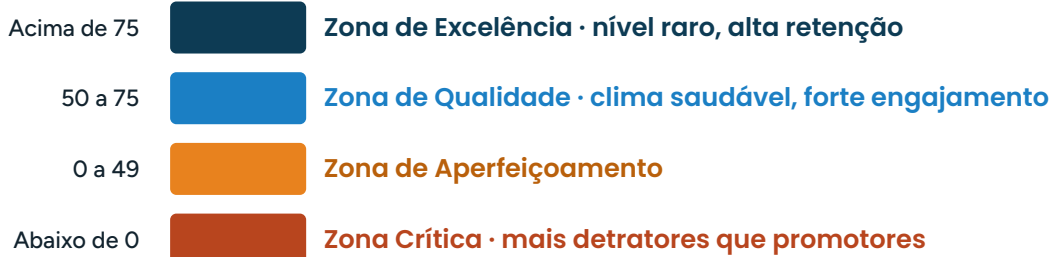
O que é um eNPS bom, afinal

O eNPS parte de uma pergunta só: em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria esta empresa como lugar para trabalhar. Quem responde 9 ou 10 é promotor, 7 e 8 são neutros, e de 0 a 6 são detratores. O resultado é o percentual de promotores menos o de detratores, variando de -100 a +100.

Toda pesquisa tem um viés. Se você educa o respondente sobre como interpretar a escala, pode acabar enviesando a resposta. Se não educa, ele pode dar uma nota 6 achando que é uma boa avaliação. Por isso, esse é um tema amplamente discutido no mundo das pesquisas, com opiniões contrárias. Aqui na SoluCX, recomendamos um **degradê de cores sutil**, que ajuda na interpretação.

Faixas de classificação

Régua usada no mercado brasileiro para leitura do resultado.



Régua de referência consolidada a partir de metodologias de mercado aplicadas no Brasil.

Na SoluCX, vemos isso de outro jeito: essas faixas são uma referência comum no Brasil, mas evitamos adotá-las como meta isolada. O eNPS ideal é sempre o melhor que o do seu concorrente, por isso o mais importante é comparar o seu resultado com o do seu setor e segmento, e manter-se sempre acima de 0.

Toda loja que tem o eNPS alto não necessariamente tem a melhor performance. Só que quando a gente olha o contrário: toda loja ruim tem um eNPS ruim.

Profissional de comunicação interna, cultura e engajamento em grande rede varejista

eNPS e causa raiz

Ele mede lealdade, não causa. Os participantes que mais evoluíram combinam o eNPS com ESAT em pontos específicos da rotina (benefícios, refeição, equipamento) e com pesquisas de pulso curtas. O eNPS diz que algo está errado. O resto diz o quê.

eNPS e remuneração variável

Vincular eNPS à remuneração variável de gestores apareceu como tema de debate em várias conversas, sempre com alerta. O incentivo perverso é previsível: o gestor passa a trabalhar a nota em vez de trabalhar a causa, e o indicador perde a função de termômetro.

2.1 · A FÓRMULA NA PRÁTICA

A fórmula do eNPS, sem mistério

A fórmula do eNPS é exatamente a mesma do NPS tradicional: pega o percentual de promotores e subtrai o percentual de detratores. O passo a passo abaixo mostra como aplicar isso aos dados que você já tem.

A escala de 0 a 10

Cada nota cai em um grupo, e é isso que define o cálculo do eNPS.



■ 0–6 · Detratores

■ 7–8 · Neutros ■ 9–10 · Promotores

A fórmula

$$\text{eNPS} = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores}$$

Ou seja:

1. Calcule a porcentagem total de promotores (notas 9 e 10).
2. Calcule a porcentagem total de detratores (notas 0 a 6).
3. Subtraia a segunda porcentagem da primeira.

Exemplo prático:

Se, em uma pesquisa com 100 colaboradores, 40 deram nota 9 ou 10 e 20 deram nota entre 0 e 6, o resultado é:

$$\text{eNPS} = 40\% - 20\% = +20$$

O resultado final pode variar entre -100 e +100.

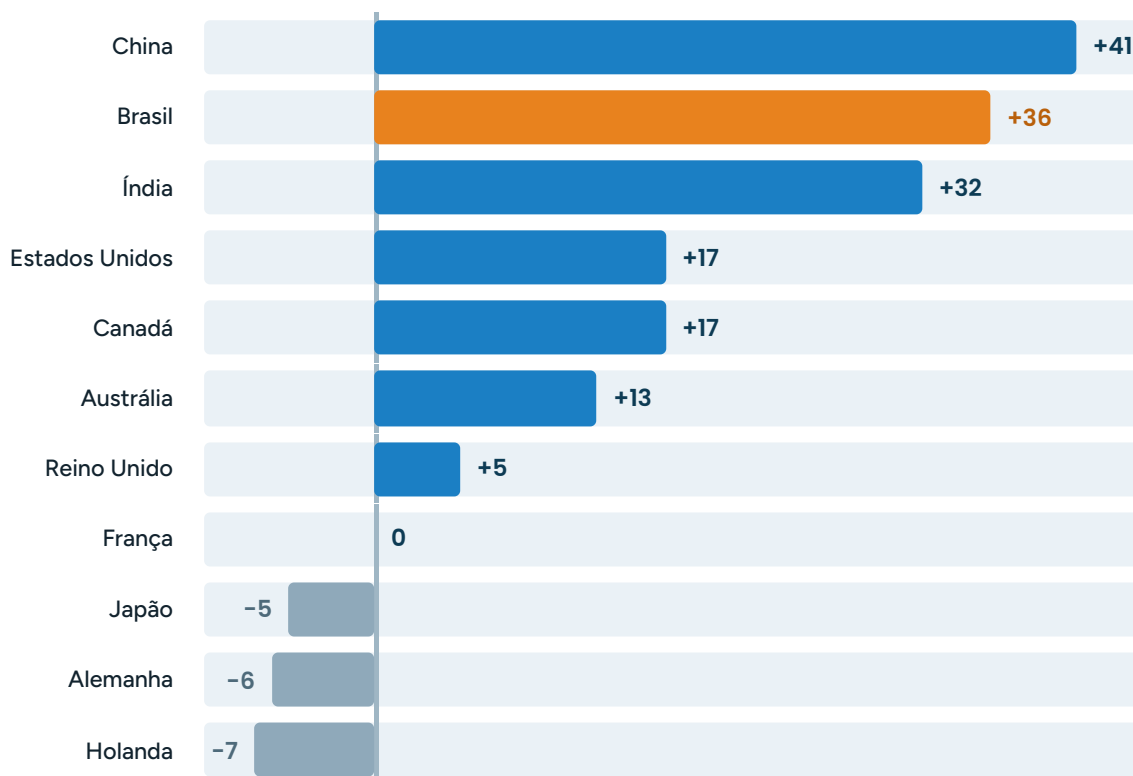
2.2 · O CONTEXTO INTERNACIONAL

Onde o Brasil está no mapa

A mediana global de eNPS é **+17**. A do Brasil é **+36**, atrás apenas da China entre as economias mapeadas, e muito à frente de Alemanha, Holanda e Japão, todas em território negativo.

eNPS mediano por país

Mediana das organizações mapeadas em cada país. A linha vertical marca o zero.



Fonte: benchmark global de janeiro de 2026, compilado sobre aproximadamente 5.000 organizações. Mediana global de +17.

Isso não significa que a experiência do colaborador brasileiro seja o dobro da alemã. Significa que **a régua é outra**: o respondente brasileiro usa a parte alta da escala com muito mais generosidade, o mesmo viés já documentado em pesquisa de consumo. Um eNPS de 25 no Brasil está abaixo da mediana do país, ainda que esteja acima da mediana mundial.

Mediana, e não média

A distribuição de eNPS é assimétrica: poucas organizações muito acima ou muito abaixo deslocam a média e passam a descrever um caso que não existe. A mediana divide a amostra ao meio e responde à pergunta que interessa: onde está a organização típica. **Todos os números de país e de porte deste capítulo são medianas.** Onde a fonte publica média, a tabela diz isso na coluna.

2.3 · REFERÊNCIAS DE MERCADO

Por setor e por porte

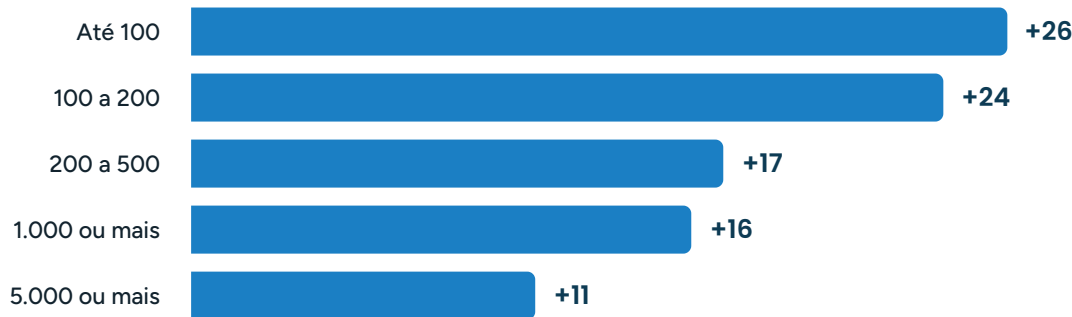
Duas bases internacionais independentes, com metodologias diferentes, chegam a números muito distintos para os mesmos setores. A divergência entre as colunas é o próprio recado.

SETOR	MEDIANA GLOBAL DE eNPS	MÉDIA DE eNPS (OUTRO ESTUDO)
Tecnologia da informação	não isolado	66
Serviços financeiros	22	46
Bancos e seguros	25	39
Transporte e logística	não isolado	33
Saúde	17	25
Indústria e manufatura	16	21
Varejo	20	18
Educação	1	23

Mediana global: benchmark de janeiro de 2026 sobre cerca de 5.000 organizações. A segunda coluna vem de um levantamento de 2025 com 5.000 respondentes que publica média, e não mediana. Uma terceira base internacional, com mais de 20 milhões de funcionários, aponta média global de 14. Metodologias diferentes produzem números incomparáveis entre si.

eNPS por porte de empresa

Quanto maior a organização, mais baixo o índice. Mediana global por faixa de colaboradores.



Fonte: benchmark global de janeiro de 2026. Compare com a linha do seu porte, não com a média geral.

Nas 55 conversas, poucos participantes trabalhavam com um benchmark setorial confiável, e quase todos comparavam o próprio resultado com a média global. **Some o viés brasileiro ao efeito de porte e o erro de leitura pode passar de 20 pontos.**

CAPÍTULO 3

Os seis achados das 55 conversas

Padrões que vimos se repetir em mineração, varejo farmacêutico, educação, logística e serviços financeiros. Setores que não têm nada em comum, e que ainda assim nos descreveram o mesmo problema.



01

Por que o turnover é tão alto no Brasil

O turnover alto não tem uma causa só. Nas conversas, pesaram mais o desemprego no Brasil em recorde mínimo, com novas formas de trabalho e, no corporativo, a liderança despreparada e a concorrência com empresas estrangeiras.

NO OPERACIONAL

Desemprego em recorde mínimo e trabalhos alternativos

Com o desemprego no Brasil em recorde mínimo, quem tinha na operação do varejo ou da indústria o primeiro emprego prefere hoje entrega de comida, motorista de aplicativo, telemarketing e produção de conteúdo. No varejo, contratar ficou difícil: o turnover é alto e a oferta de colaboradores é baixa.

NO CORPORATIVO

Liderança despreparada e concorrência global

Pesam mais a liderança despreparada e a concorrência com empresas estrangeiras, que chegam ao Brasil com ótimos salários ou contratam como PJ pagando em dólar. Isso leva muitos profissionais de tecnologia: para a empresa de fora o salário é baixo, e no Brasil é altíssimo.

Canibalismo regional

Concorrentes lado a lado disputam a mesma mão de obra por bônus pequenos, num ciclo insustentável de trocas.

Choque geracional

Jovens preferem a flexibilidade de apps e freelas à escala do varejo. Home office e jornada 6x1 pesam na decisão.

Endividamento familiar

82% das famílias têm dívidas (CNC, ago/2026). Troca-se de emprego por R\$ 100 a mais, e as bets agravam o quadro.

Falta de perspectiva

Sem trilha de crescimento visível, o colaborador não enxerga razão para ficar além de comparar o salário com o do vizinho.

O ponto em comum: falta de um programa de EX assertivo

Uma pesquisa de clima anual é uma foto, não um filme. Sem cadência contínua, a empresa só enxerga o problema quando ele já virou aviso prévio. Um programa de EX assertivo escuta com frequência, devolve por gestor e mostra a mudança que saiu da pesquisa.

O outro lado da moeda

Num caso isolado, uma instituição de educação profissional relatou que salários bem acima do mercado travam a rotatividade voluntária, mas as pessoas ficam desengajadas. Turnover baixo virou sintoma, não resultado. **O que recomendamos:** cruze turnover com eNPS por unidade e por gestor. A célula perigosa é a de baixo turnover e eNPS baixo, em que as pessoas ficam por falta de opção e a saída vem em bloco quando o mercado aquece.

02

Engajamento é a conta entre o que foi prometido e o que é vivido

Levamos a equação às conversas como hipótese de leitura: engajamento é a expectativa criada pela EVP menos a realidade da experiência diária. Os participantes nos relataram situações que a ilustram.

$$\text{Engajamento} = \text{Expectativa (EVP)} - \text{Realidade vivida no trabalho (EX)}$$

Quando a conta dá negativo, o desengajamento não é um risco futuro, é o estado atual. A quebra apareceu em lugares diferentes: promessa de recrutamento não confirmada, benefício que não atende, meta desalinhada da realidade orçamentária e conflito interpessoal não endereçado.

Uma responsável por onboarding criou o acompanhamento de 45 dias depois de viver o inverso: na empresa anterior, a proposta do processo seletivo não se confirmou e ninguém alinhou expectativa e realidade. Em uma consultoria, a promessa de autonomia colide com a cultura tradicional do cliente onde o profissional é alocado.

Do lado da medição, uma indústria de grande porte usa análise preditiva do processo seletivo até a entrevista de desligamento para identificar **em que ponto da jornada a expectativa quebra**. Não é o dado do clima isolado. É a série.

20%

de engajamento global em 2025, o menor nível desde 2020

Gallup, 2026

US\$ 10tri

de produtividade perdida no mundo, cerca de 9% do PIB global

Gallup, 2026

45 dias

marco de checagem adotado para capturar quebra de expectativa cedo

Relato de participante

Um ponto se repetiu nas nossas conversas e contraria boa parte do investimento de endomarketing: **a retenção se decide na rotina, não no evento**. Festa, brinde e campanha pontual não compensam uma relação ruim com o gestor direto.

03

O terceirizado e o alocado podem ser um ponto cego na organização

Empresas de indústria, tecnologia, educação e outsourcing descreveram o mesmo desafio: o terceirizado e o alocado costumam ficar fora da escuta.

O profissional alocado fisicamente no cliente vive um conflito diário entre a cultura de quem o contrata e a cultura de onde ele trabalha. Ele não participa dos rituais da empresa contratante, não é alcançado pelas comunicações internas, e muitas vezes não aparece nas pesquisas de clima porque não tem e-mail corporativo da contratante nem acesso liberado no cliente.

Uma multinacional com grande base de terceirizados levantou um argumento que deveria constar em qualquer política: **é preciso tratar o terceirizado com a mesma visão cultural e de segurança que o funcionário direto, porque o impacto reputacional de um incidente recai sobre a contratante**, não sobre o prestador.

Indústria

Uma indústria química relatou uma combinação difícil: alta demanda de mercado pelo perfil técnico somada à desconexão geracional com o trabalho industrial. O jovem não quer a fábrica, e quem está na fábrica é disputado. Engajar esse operacional exige presença física e canal próprio, não campanha institucional.

O que recomendamos

- ☐ Inclua terceirizados e alocados no escopo da pesquisa, com recorte próprio no dashboard
- ☐ Use canal que não dependa de e-mail corporativo, como WhatsApp, QR Code no local ou validação por CPF
- ☐ Combine com o cliente final a participação nos rituais mínimos de integração e segurança
- ☐ Meça o gap de percepção entre direto e alocado. Ele costuma mostrar diferenças relevantes

04

As dificuldades do RH com pesquisas e programas de EX

Os desafios que ouvimos vão além de coletar respostas. Aparecem na operação da pesquisa, tema desta página, e na continuidade da escuta, tema da próxima.

01 A pesquisa ainda é muito operacional

Bases

Coleta

Consolidação

Análise

Onde o tempo do RH vai

- Montar e atualizar bases de colaboradores
- Organizar públicos, áreas e recortes
- Consolidar resultados de pesquisas diferentes
- Cruzar informações entre pesquisas e sistemas
- Estruturar análises e interpretar grandes volumes de respostas

Onde People Analytics e IA podem ajudar

- Analisar grandes volumes de respostas
- Identificar padrões e temas relevantes
- Cruzar diferentes informações
- Acelerar a interpretação e transformar dados em informações para a liderança
- Reduzir o trabalho operacional, sem substituir a leitura do RH

O que ouvimos: bases extraídas à mão do ERP e planilhas consolidadas por departamento.

Quanto mais operacional é a pesquisa, menos tempo o RH tem para interpretar os dados e atuar sobre eles.

RHs enxutos dependem de uma ferramenta que apoie a rotina

Participantes de grandes corporações relataram que, sem estrutura clara de dados, o RH perde muito tempo discutindo a formulação da pesquisa sem metodologia, e que interpretar relatórios, mapas de calor e análises de sentimento exige apoio constante de especialistas ou consultorias.

O sintoma é a **dependência de uma pessoa só**. Em mais de um caso, uma única especialista gerencia e desenvolve todas as pesquisas da companhia, com consultorias contratadas para os picos de demanda. Quando essa pessoa sai de férias, o programa de escuta para.

O que recomendamos

Antes de trocar de plataforma, avalie duas coisas: se os business partners conseguem montar um recorte sozinhos e se o dado sobrevive à ausência de uma pessoa específica. Em um RH enxuto, a ferramenta deve apoiar a rotina e reduzir o trabalho manual, para evitar sobrecarga e dependência de uma só pessoa.

04

A escuta não termina na pesquisa

O segundo ponto aparece depois da coleta: mesmo quando a empresa consegue coletar e interpretar os dados, o ciclo de escuta muitas vezes não se completa.

02 Escuta sem continuidade



O que costuma quebrar o ciclo

- Devolutiva que não chega ao colaborador, que conclui: "eu respondi, mas nada aconteceu"
- Temas sem prioridade definida
- Plano de ação sem responsável
- Ação sem acompanhamento e sem nova medição

Quem assume a execução

- HRBPs e lideranças das áreas definem prioridades e responsáveis
- Resultados compartilhados com stakeholders, para engajar a alta liderança
- Execução acompanhada de perto pelas lideranças
- Nova medição para ver se houve evolução

O que ouvimos: quem respondeu e não viu nada acontecer não responde a próxima e migra para canais externos, onde a insatisfação vira avaliação pública.

Escutar sem agir pode enfraquecer a própria escuta.

A plataforma apoia, e a mudança é das pessoas

A ferramenta pode sustentar o ciclo, com devolutiva, plano de ação e acompanhamento, mas a mudança depende de governança, de responsáveis e do envolvimento das lideranças. Comunicar que a mudança nasceu da pesquisa é o que sustenta a adesão do ciclo seguinte.

Um sinal de alerta simples: se a empresa aplica pesquisa há mais de dois ciclos e o time não consegue citar uma mudança concreta que saiu dela, o ciclo nunca fechou.

O que recomendamos

Uma boa estratégia de EX não depende apenas de perguntar. É preciso ter estrutura para processar os dados e governança para transformar os achados em ação. Se o RH gasta o tempo operando a pesquisa, sobra menos para interpretar, comunicar e agir. A plataforma deve reduzir o esforço operacional, facilitar a análise, apoiar a decisão e sustentar o ciclo, e RH, HRBPs e lideranças assumem a mudança.

05

Sem anonimato crível, o dado mente

Não é questão de política de privacidade. É questão de validade do resultado. Onde o colaborador teme retaliação, ele responde o que acha que a empresa quer ouvir.

Uma instituição de ensino com 1.300 docentes relatou que foi preciso tempo e provas de confiabilidade, incluindo o uso de plataforma terceirizada, para que as pessoas comesçassem a responder com sinceridade. Em operações híbridas e de chão de fábrica, o medo da quebra de sigilo apareceu como fator crítico.

As três travas que o mercado adotou

Volume mínimo de respondentes

Gestor só enxerga o resultado do time se houver um mínimo de respostas, tipicamente cinco. Impede que a liderança deduza quem escreveu qual comentário. Foi descrita como regra de ouro.

Validador de acesso desvinculado da resposta

Autenticação por SSO corporativo para quem tem e-mail, e validação por CPF ou documento funcional para o operacional. Garante elegibilidade e evita duplicidade, mas **desvincula completamente a identificação da resposta na base**.

Governança externa

Plataforma de terceiro, com certificação reconhecida, funciona como prova social de que o RH não tem acesso à identificação individual. Em ambientes de baixa confiança, essa distância é o que destrava a sinceridade.

Imagina o subordinado que está endividado e para quem aquele talvez seja o único emprego. Qual é a possibilidade de você ter a totalidade da honestidade ali?

HRBP com mais de 10 anos de experiência no mercado

O dado de clima funciona como **termômetro preventivo de marca empregadora**, capturando a insatisfação antes que ela chegue aos sites públicos de avaliação.

06

O gestor direto é a variável que mais pesa

Uma frase que ouvimos com frequência nas conversas foi esta: o colaborador entra por causa da empresa e sai por causa do gestor.

A causa estrutural também apareceu de forma recorrente. Promoções decididas estritamente por competência técnica produzem gestores sem preparo para gerir pessoas. O melhor vendedor vira gerente de loja, o melhor analista vira coordenador, e ninguém os ensinou a dar feedback, conduzir uma conversa difícil ou ler um resultado de pesquisa da própria equipe.

22%

de engajamento entre gestores no mundo em 2025, queda de 9 pontos desde 2022

Gallup, 2026

79%

de engajamento entre gestores em organizações de melhores práticas

Gallup, 2026

A leitura desses dois números lado a lado é um dos pontos mais acionáveis deste estudo: a queda do engajamento global parece estar ligada à liderança intermediária, e não à base. E a diferença entre 22% e 79% aponta para prática de gestão, mais do que para setor ou país.

Um escritório internacional de advocacia descreveu o contraponto mais forte. Durante um processo grande de desligamento, a equipe optou por transparência radical, tratando a Geração Z "como adultos responsáveis". O resultado relatado foi de zero litígios trabalhistas.

O que é um gestor bem preparado

Nas 55 conversas, quatro práticas apareceram associadas a esse perfil:

- ☐ Faz rito mensal de conversa individual, sem deixar o feedback acumular até a avaliação de fim de ano
- ☐ Devolve a pesquisa por unidade e por liderança, não só o resultado consolidado da empresa
- ☐ Age como embaixador da comunicação estratégica junto ao time, em vez de deixar tudo a cargo do RH
- ☐ Trata segurança psicológica como pilar mensurado, e não como valor de parede

Gestor preparado é associado a até **40% menos saídas**, e um bom onboarding a **69% mais chance** de o colaborador ainda estar na casa três anos depois. As duas alavancas são de gestão, não de folha. *Fontes: SHRM e Brandon Hall.*

CAPÍTULO 4

O que é específico de cada setor

Os seis achados que reunimos atravessam todos os segmentos. O que muda é onde cada um dói mais e qual alavanca responde primeiro.

Varejo

A dor central: o gestor de loja é o espelho da empresa, e costuma receber pouco preparo. O giro se concentra nos primeiros meses e na operação de ponta, não no corporativo.

O ponto cego: o colaborador de loja muitas vezes não tem e-mail corporativo nem computador. A pesquisa que roda por e-mail mede o escritório e chama o resultado de "a empresa".

O que responde primeiro: coleta multicanal no local, devolutiva por loja e por gestor, e revisão de benefícios guiada pelo que o time de fato usa. Participantes do varejo farmacêutico relataram operar entre 23% e 25% de turnover, considerado sob controle, com investimento forte em cadência de escuta.

Logística e transporte

A dor central: a média do setor, entre 28% e 32%, esconde motoristas entre 35% e 60% e operadores de armazém entre 30% e 45%. Jornada imprevisível e ausência de trilha de crescimento apareceram com frequência como causas.

O ponto cego: em polos logísticos competitivos, a troca por diferença pequena de salário costuma ser rápida. Uma operadora relatou colaboradores pedindo demissão em menos de um mês de casa.

O que responde primeiro: mobilidade interna formalizada. Uma operadora reduziu turnover e absenteísmo criando trilha operacional explícita, de assistente a especialista e a backup de líder, com salto salarial visível. O ganho não veio do valor em si, veio da perspectiva.

Indústria e manufatura

A dor central: desconexão geracional com o trabalho industrial somada a alta demanda de mercado pelo perfil técnico. O jovem não quer a fábrica, e quem está na fábrica é disputado por quem chega ao polo.

O ponto cego: silos de sistemas. Participantes de grandes indústrias relataram que a plataforma de recrutamento não conversa com a folha nem com a avaliação de desempenho, e o RH perde horas preenchendo planilha manual em vez de analisar.

O que responde primeiro: contratação assertiva. Uma indústria relatou queda de turnover ao priorizar perfis com expectativa alinhada à rotina operacional, em vez de perfis com maior propensão à troca. A retenção começa no recrutamento.

Saúde e farmacêutica

A dor central: escala, turnos e exposição emocional em operações assistenciais, combinadas com regulação pesada que limita a flexibilidade de benefícios.

O ponto cego: a escuta concentrada no administrativo. Equipes de plantão e de campo participam menos, e são justamente as que carregam o risco psicossocial.

O que responde primeiro: diversificação de porta-vozes. Uma multinacional de saúde descreveu a estratégia de capacitar líderes formais das áreas de negócio como embaixadores, em vez de concentrar toda a comunicação no RH, de modo que a mensagem chegue de igual para igual na ponta.

Serviços financeiros

A dor central: pressão de endividamento como driver de saída. Com 82% das famílias brasileiras endividadadas (CNC, ago/2026), variações salariais pequenas motivam trocas precoces de emprego.

O que responde primeiro: uma fintech derrubou a rotatividade para 14%, com engajamento em 88 pontos, apostando em transparência financeira com os colaboradores e ampliação de benefícios diretos. Educação financeira apareceu como alavanca de retenção com bom retorno sobre o custo, segundo os relatos.

Serviços e outsourcing

A dor central: o segmento concentra muitos profissionais alocados em cliente final, e foi onde os participantes relataram distância entre a percepção do time interno e a do time em campo.

O ponto cego: a maturidade da gestão precisa atender modelos simultâneos. Uma empresa de software descreveu operar com times presencial, híbrido e cem por cento remoto ao mesmo tempo, e apontou que o diferencial competitivo não foi salário, foi cuidado humano: liderança que ouve ativamente e avaliação anual que entrega previsibilidade visual de carreira.

O que responde primeiro: recorte separado para alocados, rito formal de conversa individual e clareza de trilha.

Educação

A dor central: corpo docente majoritariamente PJ, com baixa adesão a pesquisas e receio de retaliação. Uma instituição com 1.300 docentes relatou que a maior demanda não era financeira.

O que responde primeiro: reconhecimento não monetário e proximidade. A solução descrita foi forçar a aproximação direta da alta diretoria com os professores, atendendo a uma demanda de visibilidade e pertencimento que nenhum aumento por hora-aula resolveria. É um exemplo de dor mal diagnosticada.

Denominador comum

Em vários segmentos que ouvimos, o grupo mais difícil de alcançar era também um dos mais críticos: loja, armazém, fábrica, plantão, cliente final, sala de aula. **A qualidade do seu programa de EX é definida pela sua capacidade de escutar quem não está na frente de um computador.**

CAPÍTULO 5

Boas práticas para engajar e reter

A matriz por etapa da jornada, as ações de custo zero que mais entregaram resultado e como escutar quem não tem e-mail corporativo.



5.1 · A MATRIZ

Gargalos e práticas por etapa da jornada

ETAPA	GARGALOS MAPEADOS	PRÁTICAS RECOMENDADAS
Atração e seleção	Falta de retorno ao candidato. Expectativa desalinhada sobre o cargo.	Humanização e transparência no processo. Pesquisa de satisfação do candidato após o processo, inclusive com reprovados.
Onboarding	Foco burocrático no primeiro dia. Equipamento ausente. Fim do acompanhamento na primeira semana.	Onboarding como jornada de 90 dias. Pré-onboarding com conteúdo sobre cultura e infraestrutura antes do Dia 1. Programa de apadrinhamento. Checagem em 30, 60 e 90 dias.
Clima e ongoing	Pesquisa anual longa e sem devolutiva. Plano de ação que não sai do papel. Fadiga de pesquisa por excesso de aplicação.	eNPS trimestral combinado com pulso curto. Pesquisa extensa de cultura em ciclo semestral ou anual. Gestão de consequência com plano visível.
Liderança e DHO	Gestores promovidos por competência técnica sem preparo para gerir pessoas.	Rito mensal de conversa individual. Capacitação em feedback e comunicação empática. Devolutiva de pesquisa por líder. Regras claras de anonimato.
Offboarding	Entrevista de desligamento engessada. Dado de saída ignorado pela gestão.	Entrevista estruturada para aprender com quem sai. Chatbot para mapear motivos em saídas por abandono. Cruzamento do motivo de saída com o clima do time de origem.

Fadiga de pesquisa

Participantes de grandes corporações globais foram enfáticos: aplicação excessiva de questionários, semanais ou quinzenais, derruba a taxa de adesão e a qualidade das respostas. **Cadência maior não é escuta melhor, mas uma pesquisa anual sozinha é uma foto, e não um filme.** O modelo que mais apareceu como equilibrado combina pulso curto trimestral com uma pesquisa extensa por ano.

5.2 · ALTO IMPACTO, BAIXO CUSTO

As ações que mais renderam por real investido

Os ganhos mais expressivos que ouvimos nas conversas não vieram de aumento de orçamento. Vieram de realocar o que já existia, guiado por dado.

Reestruturação de benefícios

Uma rede nacional de alimentação fora do lar usou a pesquisa para identificar quais benefícios o time de fato valorizava. Descontinuou os subutilizados, realocou o mesmo dinheiro para o vale alimentação e **elevou o eNPS em 9 pontos sem aumentar o orçamento total de RH**. A mudança não foi o benefício, foi a evidência de que o feedback virou decisão. Case de cliente SoluCX, publicado com autorização.

Item revelado pela pesquisa

Uma empresa de marketing e tecnologia, com 80% do quadro entre 20 e 30 anos, descobriu na escuta que a inclusão de uma cesta básica no pacote resolvia uma dor concreta do dia a dia. O indicador interno de recomendação deu um salto direto. Custo baixo, leitura correta da dor real.

Reconhecimento não monetário

Na instituição de ensino com 1.300 docentes, a demanda não era valor por hora-aula, era visibilidade e proximidade da diretoria. Aproximação direta da alta liderança resolveu uma dor que nenhum reajuste tinha resolvido.

Educação financeira

Se a saída acontece por uma diferença pequena de salário, ajudar o colaborador a sair do vermelho ataca a causa raiz e sinaliza respeito. Com 82% das famílias brasileiras endividadadas (CNC, ago/2026), pode ser uma alavanca subestimada.

O padrão que enxergamos por trás dos quatro casos é o mesmo: **o que engaja não é o benefício, é ver o próprio feedback virar mudança concreta**. Empresas que comunicam explicitamente a origem da mudança colhem o efeito duas vezes, no benefício e na confiança.

5.3 · ADEÇÃO

Como escutar quem não tem e-mail corporativo

Um bom resultado de pesquisa começa por quem respondeu. O benchmark de mercado para taxa de adesão fica entre **70% e 85%**, com menos de 50% considerado sinal vermelho. Pesquisas de pulso operam em faixa mais larga, entre 55% e 81%.

Viés de adesão

É comum que 95% do corporativo responda e apenas 20% da operação de loja ou armazém participe. O resultado consolidado, nesse caso, descreve o escritório e leva o nome da empresa inteira. **Antes de olhar a nota, olhe a adesão por unidade.**

Case de grande varejista: adesão em operação de 20 mil colaboradores

Pesquisa de clima e eNPS semestral em 7 marcas mais a sede, após migração de e-mail para WhatsApp e QR Code nas lojas.



Case de cliente SoluCX, publicado com autorização. Quem não está engajado sequer responde, o que faz da adesão o primeiro termômetro do engajamento.

Canal por etapa da jornada

ETAPA	CANAL	POR QUÊ
Processo seletivo	WhatsApp	Onde o candidato já está, sem exigir acesso a sistema
Onboarding	E-mail	Já existe vínculo e caixa de entrada ativa
Operação e refeitório	Tablet ou totem	Coleta no local, no intervalo, sem depender de celular pessoal
Clima organizacional	QR Code + e-mail	Alcance amplo, cobrindo loja e corporativo na mesma onda
Offboarding	WhatsApp	Contato direto funciona inclusive em saídas por abandono

Uma operação industrial no exterior relatou resultado relevante com chatbot de WhatsApp para pesquisa de desligamento voluntário por abandono, obtendo **18% de retorno** sobre um histórico de ex-colaboradores desligados havia até um ano e meio. Público que, pela via tradicional, seria dado perdido.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Cinco perguntas para levar ao seu comitê

Se você fechar este material agora e levar só uma coisa, que seja esta página.

- 01 Qual é a nossa adesão na operação, separada do corporativo?**
Se a diferença for grande, o número que vai ao board não representa a empresa.
- 02 Que mudança concreta saiu da última pesquisa, e o time sabe que ela veio dali?**
Se ninguém souber citar uma, o ciclo de escuta não fechou e a próxima adesão vai cair.
- 03 Nossos gestores recebem a devolutiva do próprio time, ou só a da empresa?**
A queda global de engajamento está na liderança intermediária. Sem dado por líder, não há como agir nela.
- 04 Terceirizados e alocados entram na nossa escuta?**
Costumam ficar fora da escuta, e o impacto reputacional recai sobre a contratante.
- 05 Quanto custou o nosso turnover no último ano, em reais?**
Enquanto a resposta for "não calculamos", o programa de EX vai continuar competindo por orçamento como despesa, e não como preservação de margem.

Das 55 conversas, nossa leitura é que **a maturidade da gestão de pessoas não está no volume de benefícios concedidos**. Está na capacidade de ouvir continuamente por canais acessíveis, garantir a segurança do anonimato, capacitar a liderança direta e transformar dado de escuta em ação visível na rotina.

SOBRE O ESTUDO

Obrigado por fazer parte deste benchmark

Conduzimos este estudo, liderado por Thales Lopes, Gerente de Employee Experience na SoluCX, ao longo de três meses em 2026, a partir de 55 conversas estruturadas de 45 minutos com líderes de RH e DHO, complementadas por fontes públicas de mercado citadas ao longo do material. Os casos de clientes SoluCX publicados aqui foram divulgados com autorização.

Tratamos e consolidamos os relatos para não expor as empresas participantes. Se você quiser discutir como os achados se aplicam à sua operação, ou comparar os seus indicadores com o benchmark do seu setor, é só responder ao e-mail que trouxe este material.

SOLUCX EMPLOYEE

Nossa plataforma de EX para escutar, engajar e reter os seus talentos

Pesquisas em toda a jornada do colaborador, do processo seletivo ao desligamento, com coleta multicanal por WhatsApp, QR Code, tablet e e-mail, anonimato garantido, dashboards de People Analytics com recorte por unidade e por gestor, e benchmarks de mercado para orientar o plano de ação.

+300

marcas impactadas

+1 bilhão

de pesquisas por ano

ISO 27001

certificação de segurança

Thales Lopes

thales.lopes@solucx.com.br
+55 12 98854 3864

solucx.com.br/employee

