

Como transformar indicadores comportamentais em estratégia de negócio

César Carvalho
Diretor de Produto RHGestor by Sólides

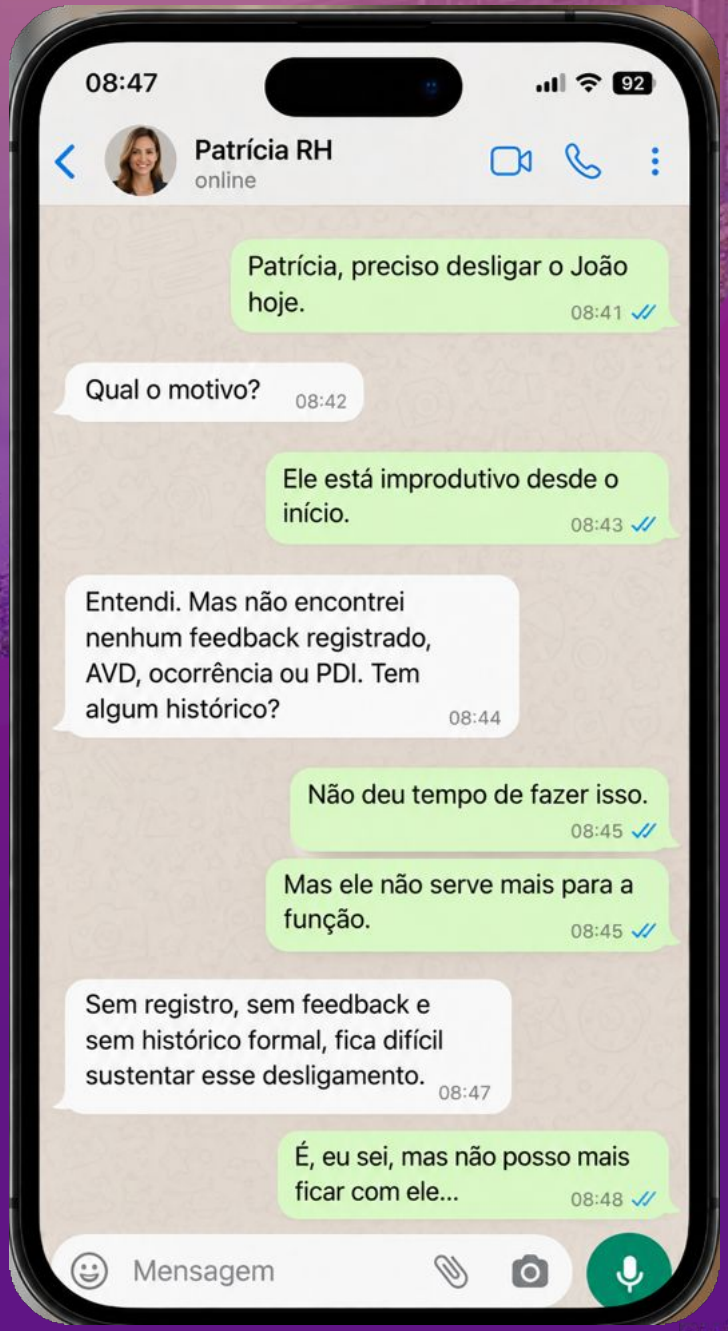


CÉSAR CARVALHO

- Empreendedor
- Fundador da RHGestor by Sólides
- Vivendo as transformações do trabalho e da tecnologia
- Especialista em gestão orientada por dados e comportamento humano

RHGestor by sólides

O problema não começou hoje. Só apareceu hoje.



Por que é importante



- **O custo do problema aparece tarde**
- **O líder não precisa de mais dados. Precisa de sinais que orientem decisões.**
- **Dados ruins limitam qualquer IA**
- **O RH ganha voz estratégica**
- A pergunta deixa de ser **“quem saiu?”** e vira **“quais sinais já estavam aparecendo?”**

RHGestor by sólides

O que é?

Indicador Comportamental?

É uma medida de comportamentos observáveis e registrados que ajuda a identificar padrões, riscos e oportunidades antes que eles apareçam nos indicadores de resultado.

01

Observa comportamentos

feedbacks, reconhecimentos, participação, conversas, recorrências

02

Transforma comportamento em dado

frequência, proporção, evolução, ausência

03

Ajuda a antecipar consequências

turnover, queda de performance, conflitos, desligamentos

O que não é?

Indicador Comportamental?

Não é uma meta de resultado, não é uma opinião sobre a pessoa e não é um rótulo. Não é perfil comportamental.

O **perfil** descreve tendências da pessoa; o **indicador** mede comportamentos observados.

01
Não é indicador final de resultado
Turnover, faturamento, absenteísmo, produtividade final são consequências.

02
Não é percepção subjetiva
“Ele é desmotivado”, “ela não tem perfil”, “ele não veste a camisa” não são indicadores.

03
Não é ferramenta de punição
O objetivo é identificar sinais, entender padrões e agir melhor, não vigiar pessoas.

RHGestor by sólides

A origem dos dados

Indicadores comportamentais nascem de rastros de gestão, não de achismo.

Conversas

feedbacks, 1:1, reconhecimento

Ciclos

avaliação, PDI, metas de desenvolvimento

Aprendizado

treinamentos, conclusão, aplicação

Jornada

seleção, clima, desligamento

Registrar pouco, mas registrar bem. O mínimo consistente vale mais que o excesso desorganizado.

Do indicador à hipótese

O indicador não prova sozinho: ele levanta hipóteses. A maturidade está em testar, comparar e ajustar.

1

Observar

um sinal que se repete nos dados

2

Testar

uma ação em um grupo pequeno

3

Ajustar

compare com quem não recebeu a ação

NA PRÁTICA

Hipótese: desligamentos repetidos pelo mesmo motivo, com o mesmo líder, apontam para a gestão.

1 Observar

Em 12 meses, o mesmo líder desligou 4 pessoas, todas por baixo desempenho.

2 Testar

Por 3 meses, nenhum desligamento é aceito sem AVD ou feedback prévio. Veja se as saídas caem ou se elas se justificam.

3 Ajustar

Compare com líderes de times parecidos. Se as saídas não caírem, olhe a seleção.

A base desta palestra

De onde vêm os dados desses comportamentos?

+50 mi
interações com vagas publicadas

+40 mi
notas de avaliação de desempenho

+1,7 mi
processos seletivos

+1 mi
pesquisas realizadas

+600 mil
trajetórias de colaboradores acompanhadas

+250 mil
pessoas alcançadas por ações de desenvolvimento

+27 mil
líderes mapeados

+9 mil
empresas na base

RHGestor by sólides

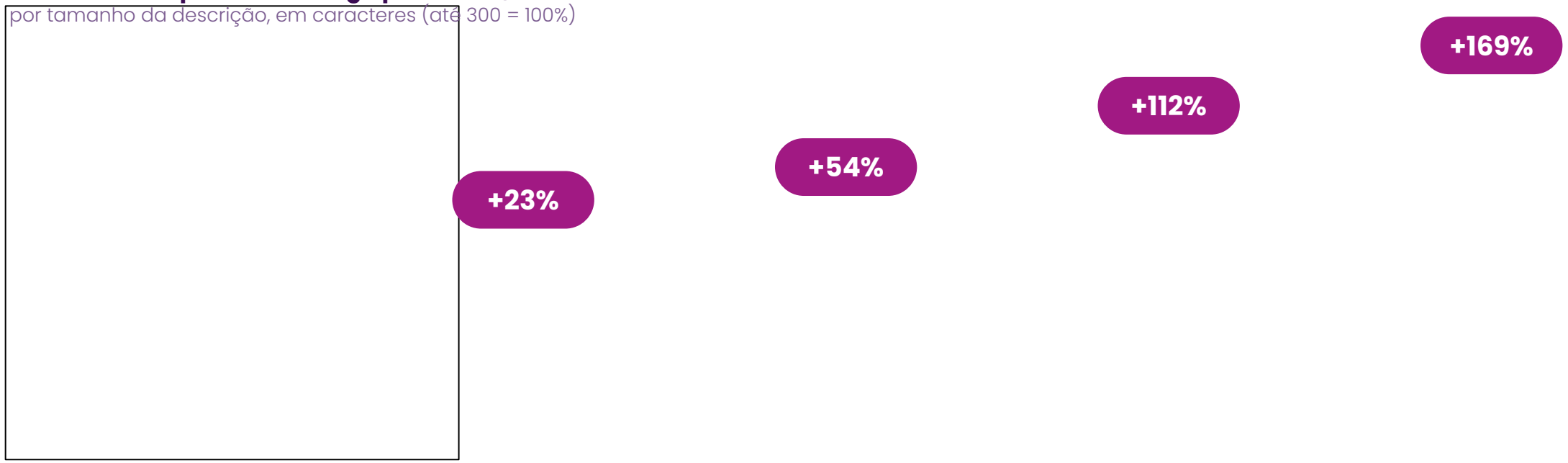


Atrair

Quem chega depende de como a vaga é escrita

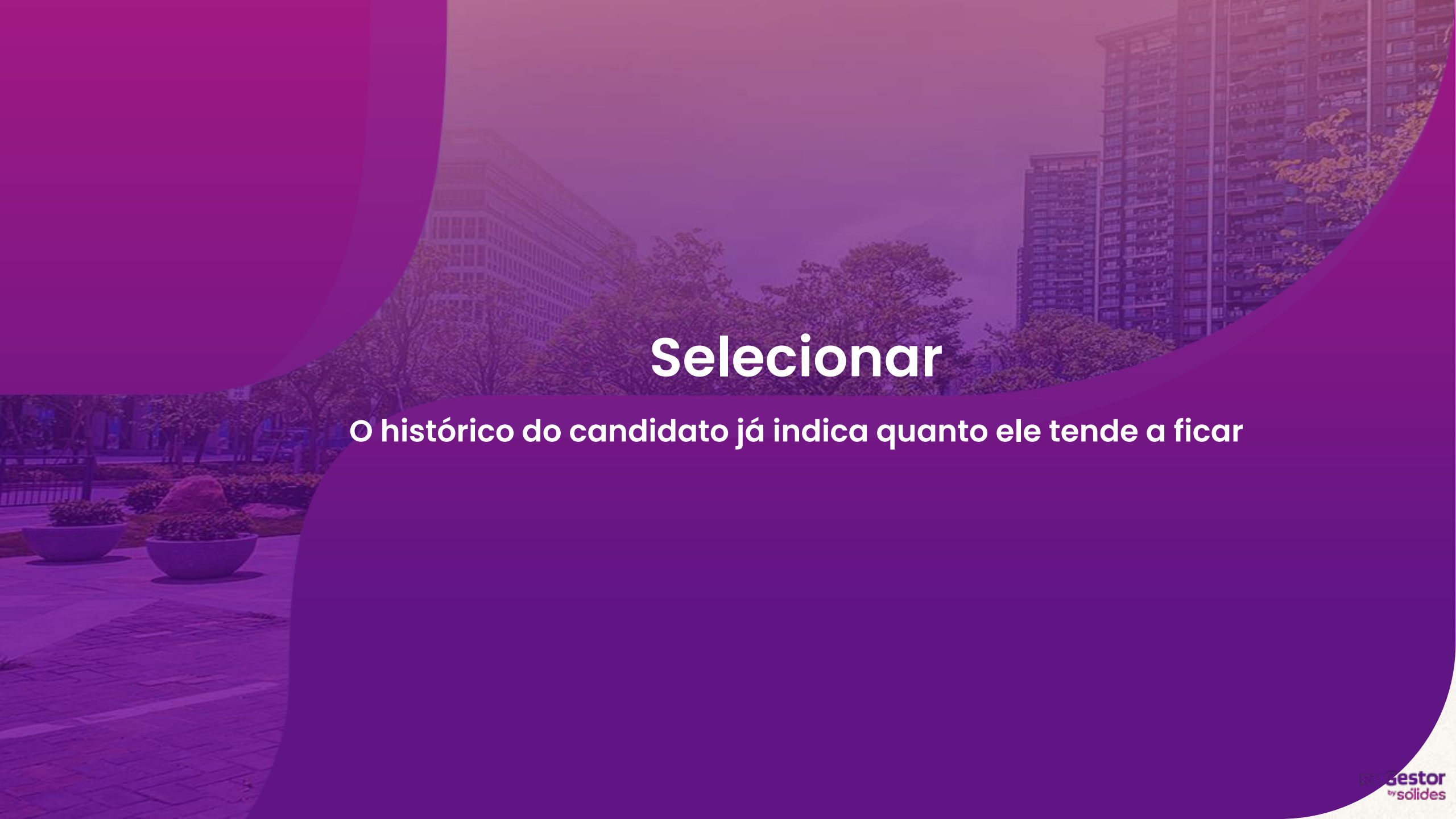
Empresas divulgando vagas de forma diferente, com resultados... diferentes

Candidaturas por mês de vaga publicada, índice
por tamanho da descrição, em caracteres (até 300 = 100%)



Base: 58.666 vagas publicadas em 24 meses · 669 empresas · 4,1 milhões de candidaturas · normalizado pelo tempo em que a vaga ficou publicada

AÇÃO SUGERIDA Reescreva as vagas abertas com mais de 2.000 caracteres: missão, meta, como ela é medida e o que a empresa oferece.

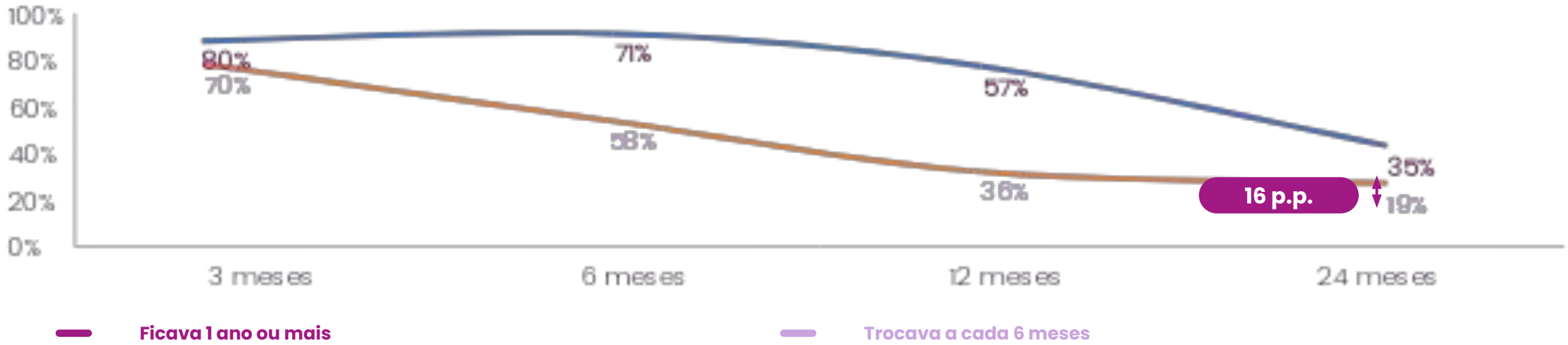


Selecionar

O histórico do candidato já indica quanto ele tende a ficar

Quem trocava de emprego a cada seis meses... continua trocando

Quem continua na empresa, em % da turma contratada
por tempo médio no emprego anterior, ao longo de 24 meses



Base: +35 mil admissões pareadas ao histórico · 24 meses completos

AÇÃO SUGERIDA Na triagem, sinalize quem ficou menos de 1 ano nos últimos empregos e aprofunde o motivo na entrevista.

RHGestor by sólides

O efeito da geração se inverte conforme o cargo

De cada 100 contratados, quantos continuavam depois de 24 meses

	GEN Z 1997-2012	MILLENNIAL 1981-1996	GEN X 1965-1980	BOOMER 1946-1964
Tático gerente, coordenador, supervisor, encarregado	**71,9%**	**57,4%**	**43,5%**	**29,6%**
Técnico engenheiro, analista de sistemas, projetista	**52,3%**	**48,3%**	**46,9%**	**47,6%**
Administrativo analista, assistente, auxiliar de escritório	**24,6%**	**34,1%**	**40,0%**	**50,1%**
Operacional operador, vendedor, motorista, montador	**25,8%**	**29,1%**	**32,1%**	**31,8%**
Apoio limpeza, portaria, cozinha, jardinagem	**19,1%**	**29,7%**	**39,5%**	**48,8%**

AÇÃO SUGERIDA Tire a geração da seleção e, no apoio, converse sobre permanência aos 60 dias.
OBJETIVO Decidir pelo cargo, não pela idade, e segurar a Gen Z no apoio, onde só 19% fica.

Base: 500 mil contratados nas cinco classes.



Reter

Metade dos contratados sai no primeiro ano

Em três anos, o tático retém o dobro da operação

Percentual dos contratados que continuavam na empresa depois de 36 meses

	90 dias	12 meses	24 meses	36 meses
Tático gerente, coordenador, supervisor, encarregado	87,7%	72,3%	58,5%	47,1%
Técnico engenheiro, analista de sistemas, projetista	84,5%	65,2%	50,2%	40,9%
Apoio limpeza, portaria, cozinha, jardinagem	70,7%	47,4%	31,9%	24,6%
Administrativo analista, assistente, auxiliar de escritório	78,1%	51,6%	31,1%	22,9%
Operacional operador, vendedor, motorista, montador	70,7%	45,5%	30,4%	21,7%

AÇÃO SUGERIDA Defina uma meta de permanência em 12 meses por cargo e acompanhe todo mês.
OBJETIVO Ver cedo qual cargo perde gente além do esperado, começando pela operação.

Base: 500 mil contratados · todos com 36 meses completos de observação

De cada 100 contratados, 26 saem em 90 dias

Quanto dos contratados já saiu em cada marco

26,5%

saíram em 90 dias

51,6%

saíram no primeiro ano

67,3%

saíram em dois anos

75,7%

saíram em três anos

Só 24 de cada 100 contratados chegam ao quarto ano. Um terço de toda a perda acontece nos primeiros 90 dias.

Base: 500.000 contratados com 36 meses completos de observação

AÇÃO SUGERIDA Acompanhe todo mês quantos contratados saem em 90 dias em cada área. Onde passar de 26%, faça check-ins de 30, 60 e 90 dias com o líder e o RH juntos.

Faça a conta da sua empresa

Escolha o marco e multiplique

SAÍRAM EM 90 DIAS

contratações

×

26,5%

×

custo médio

SAÍRAM NO PRIMEIRO ANO

contratações

×

51,6%

×

custo médio

SAÍRAM EM DOIS ANOS

contratações

×

67,3%

×

custo médio

SAÍRAM EM TRÊS ANOS

contratações

×

75,7%

×

custo médio

Custo médio é o da sua rescisão.

RHGestor by sólides



Gerir

Avaliação de desempenho não é formulário do RH

RH Gestor by sólides

Um terço das avaliações sai depois do prazo

Avaliações finalizadas por momento da entrega
em relação ao prazo definido pela empresa



Base: +600.000 avaliações finalizadas com prazo definido

AÇÃO SUGERIDA Bloqueie na agenda do líder 30 minutos por liderado na primeira semana do ciclo.
OBJETIVO Ter as notas a tempo de orientar mérito, promoção e PDI.

Quem se vê muito acima
do gestor sai mais

Saída em 12 meses
por distância entre a autoavaliação e a nota do gestor

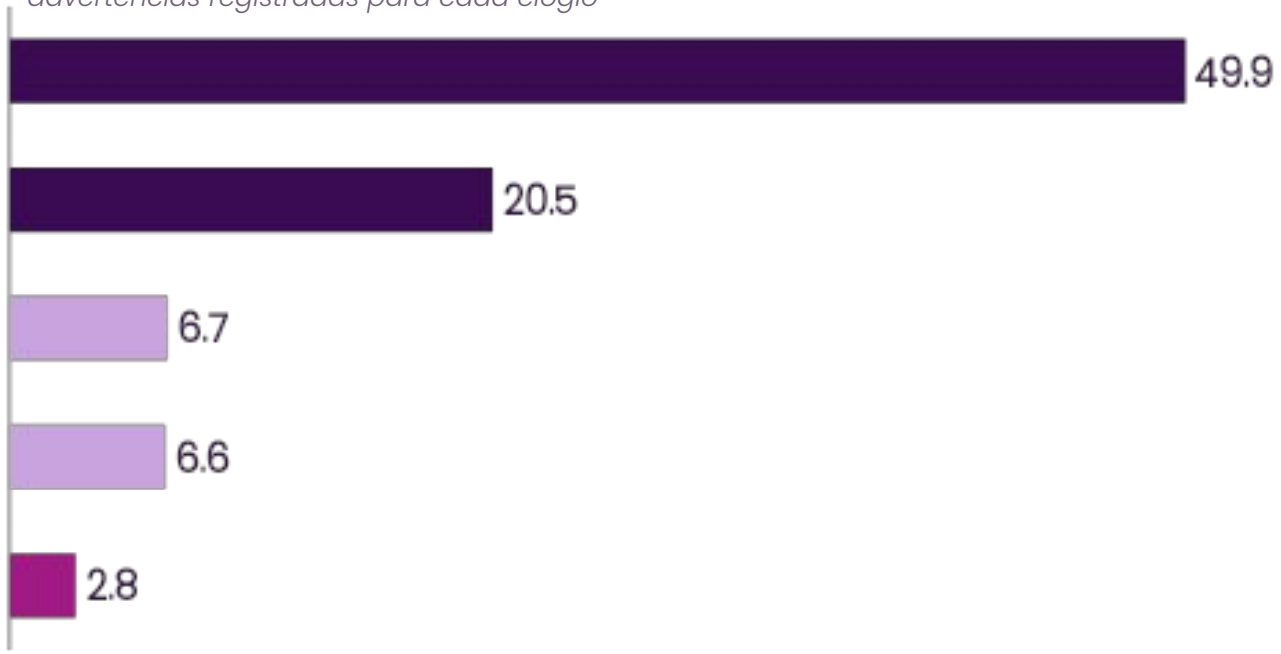


Base: pares de autoavaliação e avaliação do gestor no mesmo ciclo

AÇÃO SUGERIDA Quando a autoavaliação ficar muito acima da nota do gestor, marque uma conversa de alinhamento em até 15 dias.

Tendência mais punitiva que elogiosa

advertências registradas para cada elogio



Base: 100.000 ocorrências analisadas.

AÇÃO SUGERIDA Em **Apoio e Administrativo**, cada líder registra **ao menos 1 elogio por pessoa ao mês**; o comitê acompanha todo mês se o número de advertências para cada elogio cai.

O silêncio é a prática de gestão mais comum

Pessoas sem nenhum feedback e sem nenhuma avaliação no período

86,4%

em 3 meses

78,2%

em 6 meses

69,9%

em 12 meses

65,1%

em 24 meses

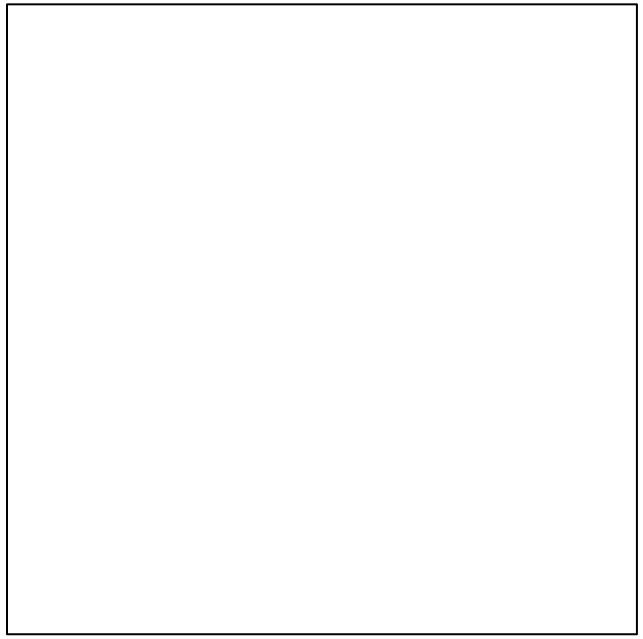
AÇÃO SUGERIDA Institua um 1:1 quinzenal de 15 minutos com cada liderado, com um registro curto no sistema.

Base: 250.000 pessoas

RHGestor by sólides

Feedback: de que conversa estamos falando?

38,1% é sobre desenvolvimento



Base: 150.000 feedbacks classificados

AÇÃO SUGERIDA Dê ao líder três perguntas para o 1:1: o que foi bem, o que ajustar, o que desenvolver.
OBJETIVO Levar o desenvolvimento, hoje em 38% dos feedbacks, para toda conversa.

Liderança é o 1º tema do clima, nas críticas e nos elogios

O QUE PEDEM PARA MELHORAR

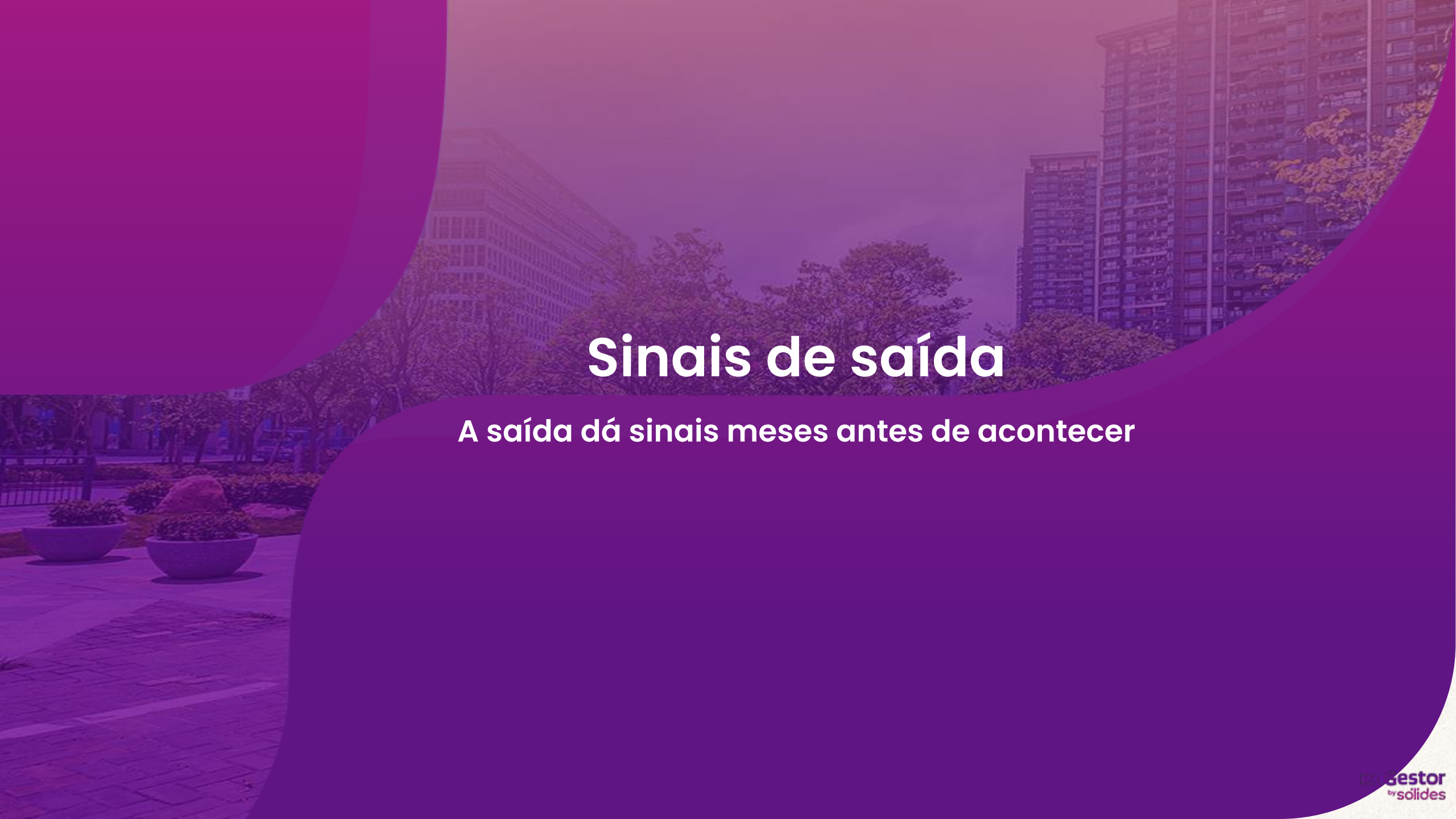
1º	Liderança
2º	Comunicação interna e transparência
3º	Estrutura, condições e ferramentas
4º	Benefícios
5º	Salário e remuneração
6º	Gestão da empresa e cultura
7º	Reconhecimento e valorização
8º	Processos e organização
9º	Jornada, escala e folgas
10º	Ambiente e relacionamento entre colegas

O QUE VALORIZAM

1º	Liderança
2º	Ambiente e relacionamento entre colegas
3º	Propósito e orgulho do trabalho
4º	Gestão da empresa e cultura
5º	Carreira e crescimento
6º	Comunicação interna e transparência
7º	Respeito e tratamento
8º	Estrutura, condições e ferramentas
9º	Estabilidade e solidez da empresa
10º	Reconhecimento e valorização

Base: 100 mil respostas com crítica ou pedido de melhoria

AÇÃO SUGERIDA Separe os comentários sobre liderança por líder. Quem concentra críticas recebe a devolutiva e um plano em 30 dias; quem concentra elogios vira referência para os pares.



Sinais de saída

A saída dá sinais meses antes de acontecer

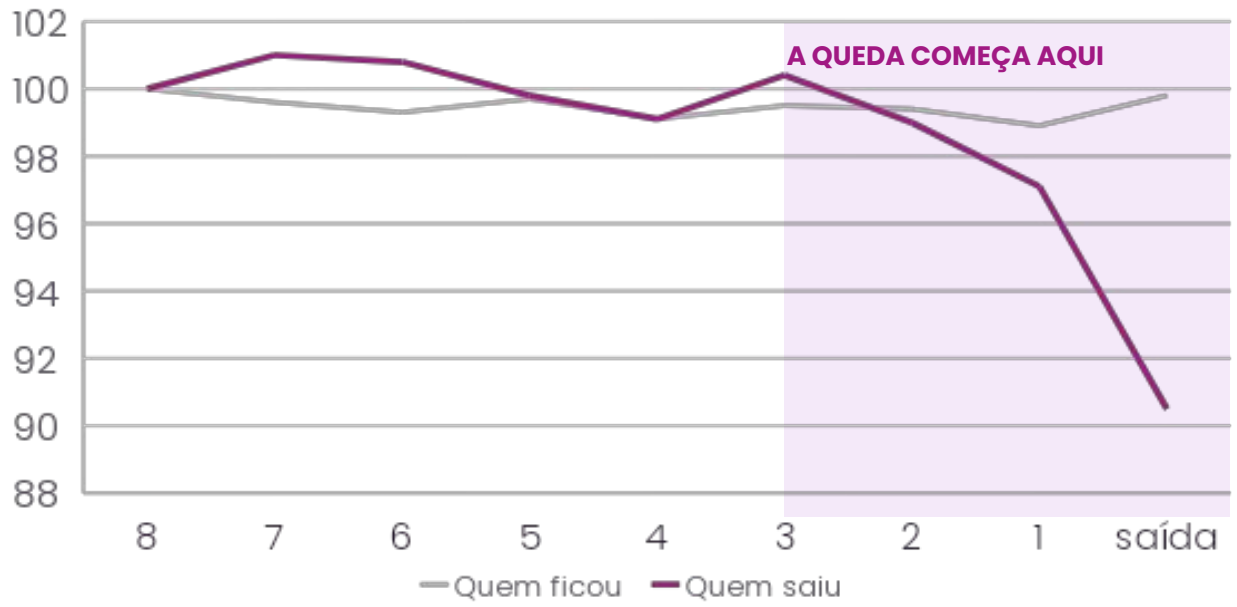
RH Gestor by sólides

O PULSO

Três meses antes, o humor começa a cair

A escala do pulso: do muito mal ao muito bem

Humor em % do nível de 8 meses antes



Base: 5.000 pessoas · curva indexada a 100 no oitavo mês antes da saída

4,2x

maior é a queda de quem sai, medida até três meses antes da saída

43,5%

de quem sai já vinha em queda três meses antes. Entre quem fica, 35,8%

AÇÃO SUGERIDA Se o humor de alguém cair em dois pulsos seguidos, o líder faz um 1:1 com essa pessoa na mesma semana.

As pessoas saem por outra oportunidade, pela liderança e motivos pessoais

1º Outra oportunidade (emprego, negócio próprio ou outra área)

2º Liderança, clima, cultura e gestão da empresa

3º Motivos pessoais, familiares e estudos

4º O trabalho em si: jornada, carga, condições e função

5º Salário e benefícios

6º Distância e mudança de cidade

7º Falta de crescimento e reconhecimento

8º Saúde (incl. gestação e emocional)

9º Assédio, desrespeito, injustiça

10º Outros motivos

Base: 30 mil respostas à pesquisa de desligamento (cada pessoa pode citar mais de um motivo)

AÇÃO SUGERIDA Quando o motivo de saída for liderança, o RH conversa com o líder em até 15 dias e compara com a pesquisa de clima da área. Quando for o trabalho em si, revise jornada e carga daquele cargo.

Elas saem por motivos pessoais. Eles, por outra oportunidade

Liderança e clima é o 2º motivo para os dois: 25,5% delas e 23,0% deles.

MULHERES · 48,6%

1º	Motivos pessoais, familiares e estudos
2º	Liderança, clima, cultura e gestão da empresa
3º	Outra oportunidade (emprego, negócio próprio ou outra área)
4º	O trabalho em si: jornada, carga, condições e função
5º	Distância e mudança de cidade
6º	Salário e benefícios
7º	Saúde (incl. gestação e emocional)
8º	Falta de crescimento e reconhecimento
9º	Assédio, desrespeito, injustiça
10º	Outros motivos

HOMENS · 51,4%

1º	Outra oportunidade (emprego, negócio próprio ou outra área)
2º	Liderança, clima, cultura e gestão da empresa
3º	Motivos pessoais, familiares e estudos
4º	O trabalho em si: jornada, carga, condições e função
5º	Salário e benefícios
6º	Falta de crescimento e reconhecimento
7º	Distância e mudança de cidade
8º	Saúde (incl. gestação e emocional)
9º	Assédio, desrespeito, injustiça
10º	Outros motivos

Base: 30 mil pesquisados · % dos respondentes que citaram cada motivo (cada pessoa pode citar mais de um)

AÇÃO SUGERIDA Ofereça flexibilidade de jornada para elas e caminhos de carreira internos para eles.
OBJETIVO Atacar o 1º motivo de saída de cada grupo antes do pedido de demissão.

84% dos desligados saem sem registro

Desligados sem feedback, avaliação, PDI nem ocorrência registrados antes da demissão, por tempo de casa

83,9%

de todos os desligados

93,7%

com até 3 meses de casa

84,5%

com 3 a 12 meses de casa

75,5%

com 1 a 2 anos de casa

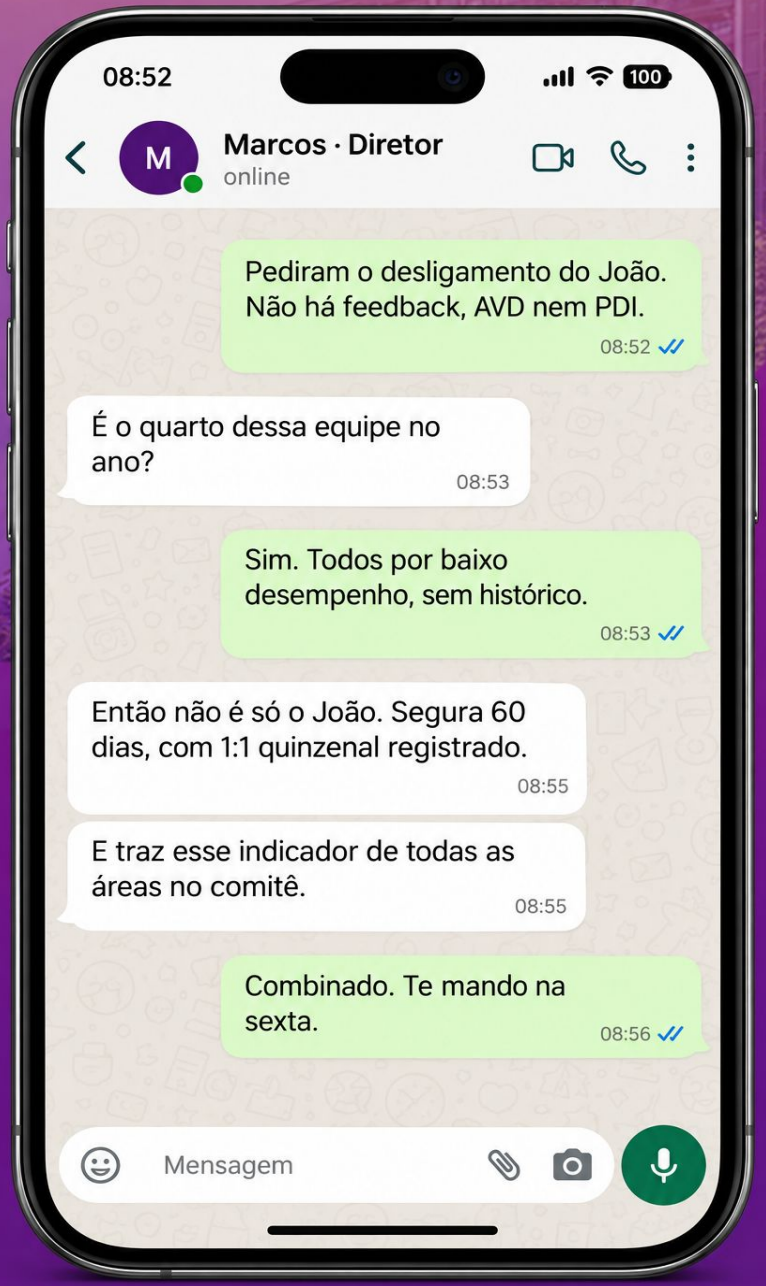
Entre quem tinha um único registro, em 37% dos casos era uma ocorrência: a única marca no sistema foi uma punição.

Base: 500.000 desligamentos

AÇÃO SUGERIDA Use os check-ins de 30, 60 e 90 dias para registrar um feedback, porque 94% dos novatos saem sem nenhum registro.

RHGestor by sólides

Com os sinais na mesa, a conversa vira decisão.



RHGestor by sólides

A mensagem central para o RH

Transformar indicadores em estratégia é mudar a conversa com o negócio.

O salto é sair do **relato do problema** para a **recomendação de decisão**.

ANTES

Relato do problema

"Tivemos aumento de turnover."

Diz o que aconteceu, mas não o que fazer.

DEPOIS

Recomendação de decisão

Sinal queda de conversas, reconhecimento e PDI

Onde áreas com maior risco de saída

Ação 1:1 quinzenal e PDI revisado em 60 dias

RHGestor by sólides

Comportamento é dado.
Dado bom vira leitura.
Leitura boa vira ação.
Ação consistente vira estratégia.

Quais sinais sua empresa já tem hoje, mas ainda não transformou em decisão?

Muito obrigado!



RHGestor by sólides