



VOLUME

02

COLEÇÃO NEXSPOT • GESTÃO DE PESSOAS

ROI e investimento em pessoas

Hora-homem parada, custo real de treinar, contratar e desligar, custos invisíveis e retorno com método: a conta estratégica do RH.

Caio Fábio de Souza Martins

Psicólogo • Mestre em Psicologia • Doutorando (PUC Goiás)
NEXsPERT ALLNEXS • Outubro de 2026

POWERED BY  **CAIO FÁBIO MARTINS**
DESENVOLVIMENTO HUMANO

ROI e investimento em pessoas: a conta estratégica do RH

Hora-homem parada, custo real de treinar, contratar e desligar, custos invisíveis e retorno com método: a conta estratégica do RH.

Autoria

Caio Fábio de Souza Martins — Psicólogo, Mestre em Psicologia, doutorando na PUC Goiás com pesquisa sobre liderança com sentido. NEXsPERT da ALLNEXS e professor de Psicologia das Organizações e do Trabalho.

Edição

ALLNEXS Conhecimentos · Coleção NEXsPOT · Volume 02 · 1ª edição, outubro de 2026. Powered by Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano.

Direitos

© 2026 Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano e ALLNEXS. O método NEXsPOT de diagnóstico, o plano NEXs ACTION 90 e as ferramentas NEXs TOOLS descritas neste e-book são de autoria de Caio Fábio de Souza Martins. Uso pessoal e educacional permitido com citação da fonte; reprodução comercial, total ou parcial, depende de autorização.

Como citar

MARTINS, Caio Fábio de Souza. *ROI e investimento em pessoas: a conta estratégica do RH*. Goiânia: ALLNEXS Conhecimentos, 2026. (Coleção NEXsPOT, v. 02). E-book.

Avisos importantes

Este material tem finalidade educacional. Não substitui assessoria jurídica, contábil ou avaliação psicológica individual. Leis, normas e decisões citadas foram conferidas até 29 de outubro de 2026 e podem mudar; confirme a situação atual antes de decidir. Os casos reais foram reconstruídos a partir de fontes públicas e amplamente divulgadas, indicadas ao final de cada caso. Exemplos marcados como **ilustrativos** usam empresa e números fictícios.

Privacidade e dados: contato@allnexs.com.br

SUMÁRIO

O que você vai encontrar

01	Pessoas: despesa na contabilidade, investimento na estratégia	3
02	Quanto custa, de fato, uma hora de trabalho	5
03	O custo real de um treinamento	8
04	Quanto custa contratar, desligar e repor	11
05	O que não aparece na folha, mas pesa no resultado	14
06	Como calcular o ROI de investimentos em pessoas	17
07	O que os casos conhecidos ensinam sobre investir em pessoas	20
08	Diagnóstico NEXsPOT	26
09	Plano NEXs ACTION 90 para o RH	30
10	Ferramentas para aplicar agora	33
11	Referências	36



01

MUDANÇA DE LENTE

Pessoas: despesa na contabilidade, investimento na estratégia

Na demonstração de resultados, salário, treinamento e benefícios aparecem como despesa. Na estratégia, são as decisões que mais determinam o que a empresa consegue entregar. O RH que só fala a primeira língua perde a mesa da diretoria; o que só fala a segunda perde a credibilidade.

Por que o RH precisa fazer conta

Toda decisão sobre pessoas disputa orçamento com máquinas, sistemas, marketing e estoque. Essas outras áreas chegam à reunião com números: retorno, prazo de recuperação, risco. Quando o RH chega apenas com convicções ("treinamento é importante", "clima é tudo"), a discussão fica desequilibrada, e quase sempre o corte começa pelas pessoas.

Fazer conta não reduz pessoas a números. Ao contrário: mostra que decisões aparentemente baratas, como adiar um treinamento, segurar uma vaga aberta ou manter um líder que adoece a equipe, costumam ser as mais caras.

A TESE DESTE VOLUME

Investimento em pessoas se defende com três números: quanto custa fazer, quanto custa *não* fazer e quanto retorna. O primeiro todo mundo calcula. Os outros dois são onde o RH estratégico faz diferença.

Três ideias que organizam o resto do e-book

Custo total, não preço

O preço do curso é a menor parte do custo de um treinamento. Hora-homem parada, produção que deixa de acontecer, logística e tempo de quem organiza costumam somar mais.

Custo de oportunidade

Toda hora fora da operação é uma hora que não produz. Isso não proíbe o treinamento: obriga a escolher bem o momento, o formato e quem participa.

Retorno com honestidade

Nem todo resultado vem do treinamento. Um bom cálculo isola o efeito da ação e assume margens de confiança, em vez de atribuir tudo a ela.

Capital humano também se reporta

A ISO 30414, publicada em 2018 e revisada desde então, é a norma internacional com diretrizes para relato interno e externo de capital humano: custos da força de trabalho, rotatividade, produtividade, saúde e segurança, desenvolvimento de competências, liderança. Ela ajuda a perceber que indicadores de pessoas podem ter o mesmo rigor dos indicadores financeiros, desde que definidos com clareza e acompanhados com consistência.

Sobre os números deste e-book. Os cálculos usam a Cerrado Logística, empresa fictícia de 200 pessoas, e premissas ilustrativas. Encargos, provisões e verbas rescisórias variam com regime tributário (Simples Nacional, lucro presumido, lucro real), convenção coletiva, histórico do empregado e benefícios. Use as fórmulas com os dados da sua empresa e valide com a contabilidade e o departamento pessoal.



02

ANATOMIA DO CUSTO

Quanto custa, de fato, uma hora de trabalho

Antes de calcular o retorno de qualquer investimento em pessoas, é preciso saber quanto custa uma hora de trabalho. O salário é só o começo.

Do salário ao custo total

O custo de uma pessoa para a empresa inclui, além do salário:

- **Encargos sobre a folha:** contribuição previdenciária patronal, RAT/FAP, contribuições a terceiros (Sistema S, salário-educação, Incra), FGTS. Variam conforme o regime tributário e a atividade.
- **Provisões:** 13º salário, férias com o terço constitucional e os encargos que incidem sobre eles.
- **Benefícios:** vale-transporte (descontada a parte do empregado), alimentação, plano de saúde, seguro de vida, outros previstos em convenção ou política interna.
- **Custos indiretos:** uniformes, EPIs, exames ocupacionais, estrutura, sistemas, licenças.

Na prática, empresas fora do Simples Nacional costumam trabalhar com um **fator de custo** que multiplica o salário. Neste e-book, usamos **1,8** como premissa ilustrativa, já incluindo encargos, provisões e benefícios.

Custo hora-homem = (salário mensal × fator de custo) ÷ horas contratuais no mês

Cargo (exemplo)	Salário	Custo mensal (1,8)	Custo hora (÷ 220 h)
Operador logístico	R\$ 3.200	R\$ 5.760	R\$ 26,18
Analista de RH	R\$ 4.800	R\$ 8.640	R\$ 39,27
Técnico de segurança	R\$ 6.500	R\$ 11.700	R\$ 53,18
Gerente de operações	R\$ 9.000	R\$ 16.200	R\$ 73,64

Horas contratuais ou horas produtivas? Dividir pelas 220 horas contratuais dá o custo de cada hora paga. Se você descontar férias, feriados, pausas e ausências, o divisor cai e o custo por hora *efetivamente trabalhada* sobe, muitas vezes 15% a 25%. Escolha um critério e use sempre o mesmo, para comparar decisões.

Hora-homem parada não é só salário

Quando uma pessoa sai da operação para treinar, a empresa paga duas vezes: paga a hora (que continua sendo devida) e deixa de receber o que aquela hora produziria. A segunda parcela é o **custo de oportunidade**. Ela depende de três perguntas:

1. **Quanto aquela hora gera?** Receita por hora-homem da área (receita atribuível ÷ horas produtivas).
2. **Quanto disso é margem?** Margem de contribuição: receita menos custos variáveis.
3. **Quanto será recuperado depois?** Parte da produção é recuperada em outro horário ou por outro turno; parte se perde. O que se perde é a fração não recuperada.

Margem perdida = horas fora × receita por hora-homem × margem de contribuição × fração não recuperada

Em setores em que a produção se acumula (escritório com prazo flexível), a fração não recuperada tende a zero. Em operações contínuas (logística, varejo, atendimento, linha de produção), ela pode ser alta. É por isso que o mesmo treinamento custa muito mais numa sexta-feira de pico do que numa terça de baixa demanda.



03

TREINAMENTO

O custo real de um treinamento

Um exemplo completo: 24 operadores da Cerrado Logística em um treinamento presencial de 8 horas sobre movimentação segura e conferência de carga. Tudo o que entra na conta, e o que costuma ficar de fora.

A planilha completa

Premissas ilustrativas: salário médio do operador R\$ 3.200; fator de custo 1,8; receita por hora-homem da operação R\$ 95; margem de contribuição 30%; 40% da produção do dia não é recuperada.

Componente	Base de cálculo	Valor
Hora-homem parada dos participantes	24 pessoas × 8 h × R\$ 26,18	R\$ 5.027
Margem de contribuição não recuperada	192 h × R\$ 95 × 30% × 40%	R\$ 2.189
Deslocamento dos participantes	Van fretada, ida e volta	R\$ 700
Alimentação	25 refeições × R\$ 48	R\$ 1.200
Logística: sala e equipamentos	Locação de espaço, projetor, som	R\$ 900
Material didático e EPI de prática	24 kits × R\$ 30	R\$ 720
Facilitador externo: honorários	Palestrante/instrutor, 8 h	R\$ 4.500
Facilitador externo: deslocamento	Transporte e alimentação	R\$ 350
Coordenação do RH	6 h × R\$ 39,27	R\$ 236
Tempo do gestor da área	4 h × R\$ 73,64	R\$ 295
Custo total do treinamento		R\$ 16.116

R\$ 16.116

Custo total do treinamento.

R\$ 671

Custo por participante.

28%

Parcela do total que corresponde aos honorários do facilitador.

O que a planilha revela: o contrato do facilitador é o item mais visível, mas a hora-homem parada e a margem perdida, juntas, somam R\$ 7.216, ou 45% do custo. Negociar R\$ 500 no honorário economiza menos do que escolher o dia certo para o treinamento.

Palestrante externo ou colaborador interno?

Trocar o facilitador externo por um técnico de segurança da casa parece eliminar R\$ 4.850. Mas o técnico também tem custo: 12 horas de preparação e 8 de aplicação, a R\$ 53,18 por hora, somam R\$ 1.064, sem contar as tarefas dele que ficam paradas.

Cenário	Custo total	Quando faz sentido
---------	-------------	--------------------

Facilitador externo	R\$ 16.116	Tema novo para a empresa, necessidade de autoridade externa, conteúdo que exige certificação.
Colaborador interno	R\$ 12.330	Conhecimento já existe na casa, tema recorrente, interesse em formar multiplicadores. Exige preparo didático e tempo protegido.

A diferença de R\$ 3.786 é real, mas não decide sozinha. Qualidade da aprendizagem, credibilidade e capacidade de replicação também entram na conta.

Como reduzir o custo sem reduzir o resultado

- **Escolher a janela de menor demanda.** Reduz a fração não recuperada, normalmente o maior custo escondido.
- **Dividir em turmas menores.** A operação perde menos capacidade de uma vez.
- **Formato híbrido.** Teoria em módulos curtos on-line (por exemplo, na MyNEXs) e presencial só para prática.
- **Treinar no próprio local.** Elimina deslocamento e parte da logística, quando o espaço permite.
- **Formar multiplicadores.** O custo do externo se dilui quando ele forma quem vai replicar.

Itens que costumam ficar de fora

Item esquecido	Por que entra na conta
Horas extras de quem cobriu o turno	Se alguém trabalhou a mais para manter a operação, isso é custo do treinamento.
Tempo de quem organizou	Cotação, convites, lista de presença, avaliação de reação: horas do RH e do gestor.
Deslocamento além do horário	Se o treinamento obrigou deslocamento fora da jornada, pode gerar horas a pagar.
Reaplicação para faltosos	Quem faltou precisará de outra turma; inclua a probabilidade disso.
Tempo de transferência	As primeiras semanas após o treinamento podem ter produtividade menor enquanto o novo método é incorporado.



04

ENTRADA E SAÍDA

Quanto custa contratar, desligar e repor

Rotatividade é um dos custos mais subestimados das organizações, porque se espalha por vários centros de custo e quase nunca aparece numa linha só.

Custo de contratar um operador

Componente	Base de cálculo	Valor
Divulgação da vaga	Anúncios e plataformas	R\$ 400
Triagem e entrevistas pelo RH	10 h × R\$ 39,27	R\$ 393
Entrevistas pelo gestor	6 h × R\$ 73,64	R\$ 442
Exame admissional e documentação	Clínica e despachante	R\$ 180
Uniforme e EPI	Kit inicial	R\$ 350
Integração	16 h do novo empregado × R\$ 26,18 + 4 h do RH	R\$ 576
Curva de aprendizagem	Produtividade de 50%, 75% e 90% nos três primeiros meses: 0,85 mês × R\$ 5.760	R\$ 4.896
Vaga aberta coberta com horas extras	160 h × hora extra com adicional de 50% e reflexos (≈ R\$ 30,55)	R\$ 4.887
Custo total de uma contratação		R\$ 12.124

Repare que os itens que exigem pagamento direto (anúncio, exame, uniforme) somam menos de R\$ 1.000. O resto é tempo: de quem seleciona, de quem integra, da equipe que cobre a vaga e do próprio novo empregado enquanto aprende.

Custo de desligar sem justa causa

Exemplo: o mesmo operador, com 2 anos e 4 meses de casa. Saldo de salário, 13º e férias proporcionais já estavam provisionados ao longo do contrato; por isso, na tabela abaixo entram apenas os **custos incrementais** que o desligamento cria.

Componente	Base de cálculo	Valor
Aviso prévio indenizado	36 dias (30 + 3 por ano completo)	R\$ 3.840
FGTS sobre o aviso prévio	8%	R\$ 307
Multa de 40% do FGTS	Sobre saldo estimado de R\$ 7.680	R\$ 3.072
Exame demissional e homologação interna	Clínica e horas do DP	R\$ 337
Conversa de desligamento e transição	3 h do gestor + 3 h do RH	R\$ 339
Reposição: custo de contratar o substituto	Total do quadro anterior	R\$ 12.124
Custo incremental de desligar e repor		R\$ 20.019

R\$ 20.019

Custo incremental de uma saída com reposição, no exemplo.

47%

Proporção do salário anual do cargo (13,33 salários, incluindo 13º e terço de férias).

O resultado fica próximo do limite inferior da faixa estimada pela Gallup, que, em análise de 2019, calculou o custo de substituir um empregado entre metade e duas vezes o salário anual, a depender do cargo. Em cargos técnicos e de liderança, a curva de aprendizagem e o conhecimento perdido elevam muito o custo.

As verbas rescisórias reais dependem do contrato, da convenção coletiva, de médias de horas extras e adicionais e de eventuais acordos. O cálculo acima é ilustrativo e não substitui o cálculo rescisório do departamento pessoal.

Rotatividade: a conta anual

Custo anual da rotatividade = nº de desligamentos no ano × custo incremental médio por saída

Se a Cerrado Logística tem 120 operadores e rotatividade anual de 30%, são 36 saídas por ano. A R\$ 20.019 por saída, o custo anual chega a **R\$ 720.678**. Reduzir a rotatividade para 22% (26 saídas) libera R\$ 200.188 por ano. Esse é o tamanho do orçamento que uma ação de retenção bem desenhada pode disputar.

A mesma pesquisa da Gallup indicou que 52% das pessoas que saíram voluntariamente disseram que o gestor ou a organização poderiam ter feito algo para evitar a saída. Parte relevante da rotatividade é evitável, e a conversa sobre retenção começa pela liderança direta.



05

CUSTOS INVISÍVEIS

O que não aparece na folha, mas pesa no resultado

Absenteísmo, presenteísmo, afastamentos, acidentes e retrabalho raramente têm uma linha própria no orçamento. Por isso parecem pequenos, até que alguém os soma.

Cinco custos invisíveis e como estimá-los

Custo	O que é	Como estimar
Absenteísmo	Ausências não planejadas: faltas, atrasos, atestados.	Horas ausentes × custo hora-homem + custo da cobertura (horas extras, temporários, produção perdida).
Presenteísmo	A pessoa está presente, mas rende menos por adoecimento, sobrecarga ou desengajamento.	Estimativa por amostragem de produtividade ou escalas validadas aplicadas por profissional habilitado. Exige cautela.
Afastamentos	Licenças por doença ou acidente, com reposição e readaptação.	15 primeiros dias pagos pela empresa + cobertura da função + retorno gradual + impacto no FAP.
Acidentes e avarias	Lesões, danos a cargas, máquinas e veículos.	Custo direto dos danos + horas paradas + investigação + passivo potencial.
Retrabalho e erro	Tarefas refeitas, devoluções, reclamações de clientes.	Horas de retrabalho × custo hora + custo de cada devolução ou reclamação.

A dimensão do problema no Brasil

546 mil

Afastamentos do trabalho por transtornos mentais concedidos pelo INSS em 2025, o maior número da década, segundo o Ministério da Previdência Social. Ansiedade (mais de 166 mil) e episódios depressivos (mais de 126 mil) lideraram.

R\$ 3,5 bi

Estimativa de custo desses afastamentos em 2025, noticiada a partir dos mesmos dados. Transtornos mentais já são a segunda maior causa de afastamento, atrás de doenças da coluna.

Para a empresa, cada afastamento significa, além dos 15 primeiros dias pagos, uma função descoberta, uma equipe sobrecarregada e, muitas vezes, um retorno que precisa de acolhimento e readaptação. É aqui que a gestão de riscos psicossociais da NR-01 deixa de ser só exigência legal e passa a ser decisão econômica.

O custo de não fazer

Toda proposta de investimento em pessoas deveria vir acompanhada de um cenário de inação. Se nada for feito, o que acontece com a rotatividade, o absenteísmo, os afastamentos e as avarias nos próximos 12 meses? Esse cenário é a base de comparação do ROI. Sem ele, o investimento parece custo; com ele, aparece como escolha entre dois custos.

PERGUNTA PARA A DIRETORIA

Não pergunte "podemos investir R\$ X em pessoas?". Pergunte "preferimos gastar R\$ X prevenindo ou R\$ Y remediando?". Para isso, o RH precisa ter Y calculado.



06

RETORNO

Como calcular o ROI de investimentos em pessoas

ROI de pessoas é possível e útil, desde que feito com método: medir em níveis, isolar o efeito da ação e assumir margens de confiança.

Os níveis de avaliação

Donald Kirkpatrick propôs, a partir de 1959, avaliar ações de desenvolvimento em quatro níveis. Jack Phillips acrescentou um quinto, o retorno financeiro, e organizou uma metodologia de ROI amplamente usada em T&D.

Nível	O que mede	Pergunta	Exemplo de evidência
1	Reação	As pessoas acharam útil e aplicável?	Avaliação ao final do treinamento
2	Aprendizagem	Aprenderam?	Teste prático, simulação
3	Aplicação	Estão fazendo diferente no trabalho?	Observação em campo, checklists
4	Impacto	O indicador de negócio mudou?	Avárias, acidentes, retrabalho, rotatividade
5	ROI	O benefício superou o custo?	Cálculo financeiro com efeito isolado

Não é preciso calcular ROI de tudo. Uma regra prática: avalie todos os programas no nível 1, a maioria no 2, os relevantes no 3, os estratégicos no 4 e só os mais caros ou visíveis no 5.

As fórmulas

$ROI (\%) = (\text{benefício líquido} \div \text{custo total}) \times 100$ · $\text{benefício líquido} = \text{benefício} - \text{custo}$

$\text{Relação benefício-custo (BCR)} = \text{benefício} \div \text{custo}$ · $\text{Payback (meses)} = \text{custo} \div \text{benefício mensal}$

Isolar o efeito: o passo que dá credibilidade

Raramente uma melhora tem uma única causa. Se as avarias caíram depois do treinamento, também podem ter caído porque chegou uma empilhadeira nova ou porque o volume diminuiu. Phillips propõe estimar dois fatores conservadores:

- **Atribuição:** que parte da melhora se deve à ação avaliada? Use grupo de comparação quando possível; se não, estime com quem conhece a operação.
- **Confiança:** quão seguro você está dessa estimativa? Multiplique pelo grau de confiança, para errar para menos.

Exemplo: o treinamento da Cerrado Logística

Antes do treinamento, as avarias de carga somavam em média R\$ 22.000 por mês. Nos três meses seguintes, a média foi de R\$ 16.500 (exemplo ilustrativo). A redução foi de R\$ 5.500 por mês.

Passo	Valor
Redução mensal observada	R\$ 5.500
Anualizada (× 12)	R\$ 66.000
× atribuição ao treinamento (50%, estimada pelo gestor)	R\$ 33.000
× confiança na estimativa (80%)	R\$ 26.400
Custo total do treinamento (capítulo 3)	R\$ 16.116
ROI no primeiro ano	64%
Relação benefício-custo	1,64
Payback	7,3 meses

Mesmo descartando metade do efeito e aplicando 20% de desconto por incerteza, o treinamento se paga em menos de um ano. E o cálculo ainda deixa de fora benefícios difíceis de monetizar: menos risco de acidente grave, menos estresse da equipe, melhor relação com clientes. Registre esses benefícios intangíveis ao lado do número, sem forçar uma conversão em reais.

Cuidado com o ROI espetacular. Retornos de milhares por cento costumam indicar que o efeito não foi isolado. Um número conservador e defensável vale mais diante da diretoria do que um número impressionante e frágil.



07

CASOS REAIS

O que os casos conhecidos ensinam sobre investir em pessoas

Cinco situações amplamente divulgadas, lidas pela lente NEXsPOT, mostram que o custo de pessoas mal geridas aparece cedo ou tarde no resultado.

Costco contra Sam's Club: pagar mais e lucrar mais por empregado

BusinessWeek, "The Costco Way", abril de 2004

O QUE ACONTECEU

A comparação entre a Costco e o Sam's Club, a rede de clubes de compras do Walmart, virou referência em gestão. A Costco pagava salários mais altos e oferecia benefícios mais amplos. Segundo a análise da BusinessWeek, com cerca de um terço a menos de empregados, gerava vendas comparáveis às do Sam's Club, tinha lucro operacional por empregado horista maior nos Estados Unidos e menor rotatividade, mantendo o custo de mão de obra como proporção das vendas abaixo do concorrente.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Empregados que percebem reconhecimento ficam mais tempo e se envolvem mais.

O · Observação

Menos rotatividade significa equipes mais experientes no atendimento e no estoque.

T · Trabalho em números

Salário maior por pessoa, mas custo de mão de obra menor sobre a receita.

LIÇÃO PARA O RH

Compare custo por resultado, não custo por cabeça. Salário mais alto pode sair mais barato quando reduz rotatividade e aumenta produtividade.

Fonte: BusinessWeek, "The Costco Way", 11 abr. 2004, reproduzido por Facing South, abr. 2006.

Google, Projeto Oxygen: gestores fazem diferença mensurável

Pesquisa interna de people analytics iniciada em 2008, divulgada a partir de 2011

O QUE ACONTECEU

O Google decidiu testar, com dados, se gestores realmente importavam. Ao comparar equipes dos gestores mais bem avaliados com as dos menos bem avaliados, encontrou diferenças relevantes em desempenho, engajamento e retenção. Do estudo saiu uma lista de comportamentos dos bons gestores: ser bom coach, empoderar sem microgerenciar, demonstrar interesse pelo bem-estar da equipe, comunicar e ouvir, apoiar o desenvolvimento de carreira, ter visão clara. A empresa passou a usar feedback ascendente semestral e redesenhou a formação de gestores.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

As equipes avaliavam os gestores com base em comportamentos observáveis do dia a dia.

O · Observação

Os comportamentos que mais diferenciavam eram relacionais, não técnicos.

T · Trabalho em números

Diferenças de rotatividade e desempenho entre equipes de bons e maus gestores.

LIÇÃO PARA O RH

Investir em formação de líderes tem retorno mensurável quando se mede o antes e o depois com os indicadores certos, inclusive a rotatividade por gestor.

Fonte: re:Work (Google), Following the data; i4cp, entrevista de jul. 2016.

DADO GLOBAL

Gallup: engajamento baixo custa cerca de 9% do PIB mundial

Relatório State of the Global Workplace, edição de 2026 (dados de 2025)

O QUE ACONTECEU

Segundo a Gallup, o engajamento global no trabalho caiu para 20% em 2025, e o de gestores para 22%. A empresa estima que o baixo engajamento custou cerca de US\$ 10 trilhões em produtividade perdida em 2024, aproximadamente 9% do PIB global. Em estudo anterior, a mesma instituição estimou o custo de substituir um empregado entre metade e duas vezes o salário anual.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Quatro em cada cinco trabalhadores não se dizem engajados.

O · Observação

Queda simultânea no engajamento de gestores, que sustentam o engajamento das equipes.

T · Trabalho em números

Perda de produtividade estimada em trilhões de dólares por ano.

LIÇÃO PARA O RH

Use dados de mercado para dimensionar o problema, mas faça a conta com os números da sua empresa. Diretoria decide com o dado de casa.

Fonte: Gallup, SOGW Global Press Release, abr. 2026; Gallup, This fixable problem costs U.S. businesses \$1 trillion, mar. 2019.

Wells Fargo: metas sem cuidado com pessoas custaram US\$ 3 bilhões

Acordo com autoridades dos Estados Unidos em fevereiro de 2020

O QUE ACONTECEU

Entre 2002 e 2016, milhares de empregados do banco abriram milhões de contas e produtos sem autorização dos clientes, pressionados por metas de vendas que investigadores descreveram como irreais. Gestores conheciam o problema havia anos e o atribuíam a empregados desonestos; quando os controles flagravam irregularidades, quem perdia o emprego eram, em geral, os empregados da ponta. Em 2020, o banco aceitou pagar US\$ 3 bilhões para encerrar investigações criminais e civis.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Empregados descreviam as práticas como forma de sobreviver às metas.

O · Observação

O comportamento se repetia em muitas agências, sinal de problema sistêmico, não individual.

T · Trabalho em números

Indicadores de venda subiam enquanto o risco legal e reputacional crescia fora do balanço.

LIÇÃO PARA O RH

Meta é investimento em comportamento: ela compra o que mede. Calcule também o custo do comportamento que a meta pode induzir.

Fonte: InvestmentNews e Insurance Journal, fev. 2020.

Afastamentos por saúde mental: o custo chega à Previdência e às empresas

Ministério da Previdência Social, dados de 2025 divulgados em janeiro de 2026

O QUE ACONTECEU

O Brasil registrou mais de 546 mil afastamentos por transtornos mentais em 2025, o maior número em dez anos. Ansiedade e depressão lideram. Os custos foram estimados em R\$ 3,5 bilhões. No mesmo período, o país incorporou os fatores psicossociais à NR-01, o que coloca a prevenção na agenda obrigatória das empresas.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Sofrimento que muitas vezes não aparece em pesquisas internas até virar afastamento.

O · Observação

Sinais como atestados curtos repetidos e queda de rendimento antecedem o afastamento.

T · Trabalho em números

Crescimento contínuo, ano a ano, dos benefícios concedidos.

LIÇÃO PARA O RH

Acompanhe absenteísmo e afastamentos por área e por gestor. O dado agregado mostra onde a prevenção tem maior retorno.

Fonte: Folha de Pernambuco e Diário do Grande ABC, jan. 2026, com dados do Ministério da Previdência Social.



08

MÉTODO DE DIAGNÓSTICO

Diagnóstico NEXsPOT

Percepção, observação e números: as três lentes que impedem o RH de decidir com metade da informação.

O que é o NEXsPOT

NEXsPOT é o método de diagnóstico em Psicologia Organizacional e do Trabalho da ALLNEXS Conhecimentos. O nome junta o conceito de *nexus*, conexão, que dá origem à família NEXs, com POT, a sigla da área. A proposta é simples de enunciar e exigente de praticar: **nenhuma decisão sobre pessoas deve se apoiar em uma única fonte de informação**. Toda leitura organizacional passa por três lentes, e o achado mais valioso costuma estar justamente onde elas discordam.

P

Percepção

O que as pessoas dizem: pesquisas, entrevistas, grupos de escuta, canais de ouvidoria, avaliações, conversas de desligamento.

O

Observação

O que se vê acontecer no trabalho real: rotinas, interações, reuniões, pausas, conflitos, a distância entre o procedimento escrito e o feito.

T

Trabalho em números

O que os registros mostram: indicadores, custos, absenteísmo, rotatividade, afastamentos, ocorrências, produtividade.

Cada lente tem um ponto cego. A percepção é filtrada por medo, cansaço de pesquisa e desejo de agradar. A observação é filtrada pelo olhar de quem observa e pelo fato de as pessoas mudarem quando sabem que são vistas. Os números mostram o efeito, raramente a causa, e às vezes medem o que é fácil, não o que importa. Juntas, as três se corrigem.

As cinco etapas

1

Demanda: reformular o pedido

Todo diagnóstico começa com um pedido, e o pedido quase nunca é o problema. Pergunte: o que aconteceu para que isso fosse pedido agora? Que decisão a resposta vai apoiar? Quem ganha e quem perde com cada resposta possível? *Exemplo neste tema:* a diretoria pede para cortar o treinamento de operadores porque "está caro". Antes de defender ou cortar, reformule: caro em relação a quê? Qual é o custo de não treinar, medido em avarias, acidentes e rotatividade? Que resultado o treinamento precisa entregar para valer a pena?

2

Coleta pelas três lentes

Defina, antes de coletar, pelo menos duas fontes por lente, com finalidade explícita, dado mínimo e prazo de guarda. O que não tem finalidade não é coletado.

3

Triangulação

Compare as lentes. Onde as três convergem, há base para agir. Onde divergem, há uma hipótese a investigar, e não um erro a descartar.

4

Hipótese e risco

Escreva o achado como hipótese verificável e classifique-o por probabilidade e gravidade, a mesma lógica do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR-01. Isso permite levar o diagnóstico direto para o inventário de riscos e o plano de ação.

Devolva o resultado a quem participou, em linguagem clara e com dados agregados. Sem devolutiva, a próxima coleta será pior. A decisão vira plano no NEXs ACTION 90.

As três lentes aplicadas a investimentos em pessoas

Lente	Fontes recomendadas neste tema
P • Percepção	- Avaliação de reação e de aplicabilidade percebida - Entrevistas com gestores sobre mudança de comportamento - Entrevistas de desligamento: motivos reais de saída
O • Observação	- Observação em campo após o treinamento (nível 3) - Acompanhamento da integração de novos empregados - Como líderes reforçam (ou desfazem) o que foi ensinado
T • Trabalho em números	- Custo total por ação (capítulos 2 a 4) - Indicadores de impacto: avarias, acidentes, retrabalho, rotatividade, absenteísmo - Linha de base de pelo menos três meses antes da ação

Matriz de divergência

Use a matriz abaixo como guia de leitura. Ela não dá diagnósticos prontos; aponta onde olhar primeiro.

Padrão encontrado	Leitura provável e próximo passo
Reação boa, comportamento não muda	Problema de transferência: falta prática, apoio do gestor ou condição de aplicar. Ajuste o pós-treinamento antes de repetir a ação.
Comportamento muda, indicador não	O indicador escolhido pode não depender desse comportamento, ou há outra causa dominante. Revise a hipótese.
Indicador melhora, ninguém percebe valor	Faltou comunicar o resultado. Devolva os números à equipe e à diretoria.
Rotatividade concentrada em poucos gestores	Problema de liderança, não de mercado. Ação de desenvolvimento focada nesses gestores.
Custo alto, efeito comprovado	Mantenha e busque eficiência: formato, janela, multiplicadores.

PERGUNTAS NEXSPOT PARA ESTE TEMA

1. Qual é o custo total, não só o preço, desta ação?
2. Qual é o custo de não fazer nos próximos 12 meses?
3. Que indicador de negócio deve mudar, e qual é a linha de base?
4. Como vamos isolar o efeito da ação?
5. Que parte do benefício é intangível e como vamos relatá-la?
6. Em quanto tempo a ação se paga, com premissas conservadoras?

Limites do método. O NEXsPOT organiza a leitura de fenômenos coletivos do trabalho. Não é avaliação psicológica individual, não produz laudo e não serve para classificar ou punir pessoas. Quando o diagnóstico tocar saúde mental, conduza-o com psicólogo habilitado e observe o Código de Ética Profissional do Psicólogo (Resolução CFP nº 10/2005).



09

MÉTODO DE PLANO DE AÇÃO

Plano NEXs ACTION 90 para o RH

Seis passos e três ciclos de 30 dias para transformar o diagnóstico em decisão com dono, prazo, custo e indicador.

Do diagnóstico ao plano

Diagnóstico sem plano vira relatório de gaveta, e plano sem diagnóstico vira lista de iniciativas que agradam a diretoria. O NEXs ACTION 90 é o método de plano de ação da ALLNEXS Conhecimentos para profissionais de RH e gestores de pessoas. Ele recebe os achados do NEXsPOT e os transforma em ações com dono, prazo, custo e indicador, em ciclos de 90 dias.

A Assumir Dono, escopo, limites éticos e legais. Quem decide e quem executa.	C Calcular Custo total, valor esperado, risco de não agir. Sem conta, sem prioridade.	T Testar Piloto pequeno, com grupo e prazo definidos, antes de escalar.	I Implementar Escala com comunicação clara: o que muda, por quê e para quem.	O Observar Indicadores das três lentes NEXsPOT, comparados à linha de base.	N Normatizar O que funcionou vira política, procedimento ou item do PGR.
--	---	---	--	---	--

Os 90 dias em três ciclos

Dias 1 a 30 · Medir - Custo hora-homem por cargo - Custo de contratação e de desligamento - Linhas de base dos indicadores de impacto	Dias 31 a 60 · Priorizar e testar - Escolher as duas ações de maior retorno esperado - Piloto em uma área - Calcular o cenário de inação	Dias 61 a 90 · Provar e escalar - Comparar com a linha de base - Calcular ROI conservador - Levar à diretoria e normatizar
--	---	---

Quadro do plano: exemplo para investimentos em pessoas

Achado NEXsPOT	Ação	Dono	Prazo	Indicador	Custo
Rotatividade de 30% em operadores	Entrevistas de desligamento estruturadas e plano por gestor	Coordenadora de RH	30 dias	Rotatividade 90 dias e anual	R\$ 1.500
Treinamento sem avaliação de impacto	Definir linha de base e níveis 3 e 4 para o próximo ciclo	Analista de T&D	45 dias	% de programas com linha de base	Baixo
Integração curta e informal	Trilha de integração de 2 semanas com padrinho	Gestor de operações + RH	60 dias	Desligamentos nos 90 primeiros dias	R\$ 4.000
Avarias altas no turno da noite	Treinamento prático em turmas pequenas, em janela de baixa demanda	Técnico de segurança	60 dias	Avarias em R\$/mês	R\$ 16.116
Diretoria não vê o retorno	Relatório trimestral de custo, impacto e ROI	Gerente de RH	90 dias	Decisões de orçamento com dado	Baixo

Regras do plano

- **No máximo cinco ações por ciclo.** Plano com vinte ações não tem prioridade nenhuma.
- **Toda ação tem um único dono nominal.** "RH" ou "liderança" não são donos.
- **Todo indicador tem linha de base.** Sem o número de partida, não há como provar mudança.
- **Ao menos um indicador por lente.** Um de percepção, um de observação, um de registro.
- **A devolutiva é parte do plano.** Comunique às equipes o que foi ouvido, o que será feito e o que não será, com o motivo.
- **No dia 90, decida:** manter, ajustar, escalar ou encerrar cada ação. O que se mostrou eficaz vai para o documento oficial (política interna, PGR, manual de liderança).



10

NEXS TOOLS

Ferramentas para aplicar agora

O que você pode usar hoje, de graça ou no nível completo, para levar este e-book para dentro da empresa.

Este e-book tem ferramentas práticas no NEXs TOOLS, a base de ferramentas de gestão, autoconhecimento, monitoramento e cálculo da ALLNEXS. As ferramentas de RH ficam no filtro "RH e organizações" do NEXs TOOLS e usam a mesma tela no portal (tools.allnexs.com) e na MyNEXs (my.allnexs.com/my/tools). Todas seguem a LGPD: dado mínimo, finalidade clara e consentimento.

Quatro formas de acesso

Básica GRÁTIS NO SITE Em tools.allnexs.com , sem cadastro. Resultado imediato na tela; as respostas ficam só no navegador.	Pro GRÁTIS NA MYNEXS Com cadastro gratuito em my.allnexs.com/my/tools e aceite dos termos. Instrumento mais preciso, mapa de todas as dimensões e histórico salvo.	Plus ALUNOS DE CURSO OU MENTORIA Liberada para alunos ALLNEXS. Inclui escolha de focos, plano de ação e comparação entre aplicações.	Completa AVULSA OU MENTORIA Comprada à parte na MyNEXs (12 meses de acesso) ou incluída nas mentorias exclusivas. Instrumento aprofundado, perguntas de reflexão e plano de 90 dias.
--	--	--	--

Ferramentas deste tema

ROI e Investimento em Pessoas

Ferramenta de cálculo · custo e retorno de investimentos em pessoas · tools.allnexs.com/roi-pessoas

Calcula o custo hora-homem, o custo total de treinamentos (hora parada, margem perdida, deslocamento, logística, facilitador externo ou interno), de contratação e de desligamento, e o ROI com atribuição e confiança, seguindo as fórmulas deste e-book.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Calculadora de hora-homem e de custo total de um treinamento.	Calculadoras de contratação, desligamento e rotatividade; histórico de cenários.	Comparador externo × interno, cenário de inação e modelo de relatório para diretoria.	ROI completo em cinco níveis, painel por área e exportação para o plano NEXs ACTION 90.

Diagnóstico NEXsPOT

Ferramenta de diagnóstico · comum aos três volumes da coleção · tools.allnexs.com/nexspot

Avalia uma área ou empresa pelas três lentes do método (percepção, observação e números), pela capacidade de transformar o achado em ação e pelo cuidado ético com os dados. As diferenças entre as lentes mostram onde investigar.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Leitura das cinco dimensões com 10 afirmações.	Instrumento com 20 afirmações, mapa completo e histórico salvo.	Escolha de focos, plano de ação e comparação entre áreas.	Instrumento aprofundado, perguntas de reflexão e plano de 90 dias no formato NEXs ACTION.

Plano NEXs ACTION 90

Plano de ação · dentro de cada ferramenta do grupo RH · tools.allnexs.com

Não é uma tela à parte: cada ferramenta do grupo devolve práticas, perguntas e um plano de 90 dias por dimensão, organizado em três ciclos de 30 dias. A versão Plus permite escolher os focos e montar o plano; a Completa traz o plano completo.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Práticas sugeridas para as dimensões mais baixas.	Resultado salvo para revisar no dia 90.	Focos escolhidos e plano de ação.	Plano completo de 90 dias por dimensão.

As ferramentas NEXs TOOLS apoiam a leitura e o planejamento. Não são testes psicológicos, não produzem laudo e não substituem assessoria jurídica ou contábil. Recomenda-se o uso com apoio de profissional de Desenvolvimento Humano, com ênfase em psicólogo organizacional e do trabalho. Valores das versões pagas são calculados e divulgados pela ALLNEXS na própria plataforma.



11

PARA APROFUNDAR

Referências

Fontes de dados, métodos e casos citados neste volume.

BUSINESSWEEK. The Costco Way. 11 abr. 2004 (reproduzido em Facing South, abr. 2006).

FOLHA DE PERNAMBUCO. Crescem afastamentos por transtornos mentais no Brasil; mais de 546 mil casos são registrados. Jan. 2026, com dados do Ministério da Previdência Social.

GALLUP. State of the Global Workplace: global press release. Abr. 2026.

GALLUP. This fixable problem costs U.S. businesses \$1 trillion. 13 mar. 2019.

GOOGLE. re:Work. Following the data: the research behind great managers.

i4cp. How Google used data to validate the impact of good managers. 17 jul. 2016.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 30414: Human resource management: guidelines for internal and external human capital reporting. Genebra: ISO, 2018.

INVESTMENTNEWS. Wells Fargo pays \$3 billion to settle federal probes. Fev. 2020.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Avaliação de treinamentos: os quatro níveis*. Rio de Janeiro: Senac, 2010.

PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P. *Return on investment in training and performance improvement programs*. 2. ed. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Altera a NR-01.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Arts. 477 e 487 (rescisão e aviso prévio); Lei nº 12.506/2011 (aviso prévio proporcional); Lei nº 8.036/1990 (FGTS).

ALLNEXS CONHECIMENTOS

Quanto custa fazer. Quanto custa não fazer.

Um guia para o RH defender decisões sobre pessoas com a mesma linguagem das outras áreas: custo total, custo de oportunidade, cenário de inação e retorno calculado com honestidade.

Biblioteca de e-books: allnexs.com/e-books

Ferramentas: tools.allnexs.com · Cursos e mentorias: my.allnexs.com

Contato: contato@allnexs.com.br

