

Cinco sinais no comportamento digital do colaborador que o RH não pode ignorar

Especialista explica como mudanças nos padrões de interação digital dos colaboradores podem revelar sinais de desengajamento, queda de produtividade e riscos que ainda não aparecem nos indicadores tradicionais

Se o desengajamento dos funcionários é um problema crescente, o RH precisa acompanhar os indicadores certos em tempo real. Em 2025, apenas 20% dos trabalhadores no mundo estavam engajados, segundo a Gallup. Ao mesmo tempo, a digitalização do trabalho criou uma nova camada de informação: acessos, interações e jornadas digitais passaram a gerar sinais capazes de revelar mudanças no comportamento dos colaboradores.

Para Hugo Godinho, CEO da Dialog, HRTech especializada em Comunicação Interna, inteligência preditiva e experiência do colaborador, o desafio está em transformar esses sinais em estratégia sem confundi-los com diagnósticos. “Uma mudança de comportamento, isoladamente, não explica o que está acontecendo, mas pode sugerir que existe uma pergunta que o RH precisa fazer. O importante é entender o que mudou e cruzar esse sinal com outros dados”, afirma.

A seguir, Godinho aponta comportamentos que podem funcionar como sinais de alerta para o RH.

1. O colaborador deixa de fazer algo que fazia com frequência

Uma queda persistente em um comportamento recorrente pode indicar uma mudança na relação com a empresa. Se uma pessoa ou grupo deixa de acessar uma funcionalidade, conteúdo ou serviço que costumava fazer parte da rotina digital, por exemplo, isso revela uma alteração que merece ser compreendida.

“Não se trata de olhar para uma ausência de ação e concluir que existe um problema. O valor está em perceber que houve uma mudança de padrão. A partir daí, o RH pode investigar o contexto e entender se aquele comportamento está relacionado a alguma questão maior”, explica.

2. Um grupo começa a se comportar de maneira diferente

Em organizações com milhares de colaboradores, mudanças coletivas podem ser ainda mais relevantes do que comportamentos individuais. Quando uma determinada área, função ou unidade passa a apresentar um padrão diferente do restante da empresa, o dado pode revelar uma questão localizada.

“O valor está menos em olhar para um comportamento isolado e mais em identificar padrões. Quando pessoas que costumavam ser engajadas começam a se comportar de maneira diferente, as áreas de CI e RH precisam acender um alerta”, afirma Hugo.

3. A comunicação continua chegando, mas deixa de gerar ação

Visualização não é um sinônimo de efetividade. Uma

mensagem pode alcançar toda a organização e, ainda assim, não provocar a ação esperada. Quando isso acontece de forma recorrente, pode haver um problema de relevância, experiência ou conexão com o público.

“Comunicação não pode ser medida apenas pela quantidade de pessoas que receberam ou visualizaram uma mensagem. É preciso entender o que acontece depois. Se aquela comunicação deveria levar a uma ação e essa ação deixa de acontecer, temos um comportamento que precisa ser analisado”, explica.

4. A jornada digital começa a apresentar sinais de fricção

Quando tarefas que deveriam ser simples passam a exigir mais etapas ou determinados recursos começam a ser abandonados, o comportamento digital pode revelar pontos de atrito na experiência do colaborador. Em grandes empresas, pequenas dificuldades podem representar perda de produtividade quando multiplicadas por milhares de pessoas.

“Quando você olha para a jornada do colaborador, é fundamental identificar onde existe atrito. E isso deixa de ser apenas uma questão de experiência: se milhares de pessoas enfrentam a mesma dificuldade, estamos falando também de danos a uma estrutura de produtividade e eficiência”, diz.

5. O comportamento muda antes dos indicadores tradicionais

Esse talvez seja o sinal mais estratégico. Pesquisas de clima, turnover e outros indicadores continuam fundamentais, mas normalmente mostram uma fotografia da situação. A análise comportamental preditiva acrescenta uma dimensão temporal, permitindo perceber mudanças de padrão antes que elas apareçam nos indicadores tradicionais.

“O comportamento digital não substitui a pesquisa de clima ou o indicador de turnover. Ele adiciona uma camada de inteligência. A experiência do colaborador gera dados continuamente, e esses dados podem ajudar o RH a identificar movimentos, formular hipóteses e tomar decisões antes que o problema apareça de forma mais evidente”, afirma Hugo.

Do engajamento para a inteligência

O avanço da tecnologia nos canais digitais de Comunicação Interna, como a Dialog, permite que a experiência do colaborador produza informações continuamente. O desafio passa a ser interpretar esses dados com responsabilidade, sem transformar esse mecanismo em vigilância.

“O futuro do RH não está em saber tudo sobre o comportamento das pessoas, mas em conseguir transformar comportamento em inteligência. O dado sozinho não resolve nada. O valor aparece quando conseguimos entender uma mudança, relacioná-la a uma dor do negócio e transformar essa leitura em uma decisão melhor”, conclui Hugo.

portthead1_CANVA

A Outra Sala

A empresa contratou a diversidade. Ela teve a audácia de aparecer

Existe uma profissional muito desejada pelas empresas: a pessoa com deficiência sem nenhuma necessidade decorrente da deficiência.

Ela entra pela cota, melhora o indicador, sorri para a foto e não pede adaptação. Aprende no mesmo ritmo, trabalha no mesmo ambiente, participa das mesmas reuniões e reage exatamente como todos os outros.

Uma espécie de diversidade cenográfica: diferente o suficiente para o relatório, semelhante o bastante para não perturbar a operação. O problema é que essa pessoa raramente aparece para a entrevista. Quem aparece é gente de verdade.

A vaga dizia: “Valorizamos a diversidade.”

A candidata autista foi contratada pela cota destinada às pessoas com deficiência e recebeu o kit completo da inclusão corporativa: crachá, caneca, camiseta e um texto emocionante sobre a importância de ser quem você é.

Funcionou perfeitamente. Até ela começar a ser quem era. Quando precisou de instruções mais claras, previsibilidade e treinamento adequado, a diversidade deixou de enriquecer o ambiente e começou a “não aderir à cultura”.

É impressionante como algumas empresas amam a diferença até o momento em que ela faz alguma coisa diferente.

Um caso recente chegou à Justiça do Trabalho. Uma indústria farmacêutica foi condenada após dispensar, antes do fim do contrato de experiência, uma auxiliar de produção com Transtorno do Espec-

tro Autista. Não apresentou justificativa técnica, econômica ou disciplinar e não ofereceu treinamento individualizado.

Em sua defesa, afirmou que ela recebeu o mesmo tratamento dado aos demais funcionários. A empresa provavelmente achou que estava demonstrando igualdade. Acabou produzindo uma confissão.

Se a inclusão corporativa precisasse escolher um epitáfio, “tratamos todos da mesma forma” seria bastante competitivo.

Tratar todas as pessoas exatamente da mesma maneira só é justo quando todas encontram as mesmas barreiras, têm as mesmas necessidades e partem das mesmas condições. Fora disso, o tratamento idêntico pode ser apenas negligência usando crachá de neutralidade.

A pessoa diversa ideal para algumas organizações é aquela que entra pela cota, melhora o indicador, aparece na foto e nunca exige que processo algum seja revisto. Uma diversidade funcional, silenciosa e de baixa manutenção. De preferência, disponível em PowerPoint.

Mas a Lei Brasileira de Inclusão não garante apenas o direito de atravessar a catraca. Garante trabalho em ambiente acessível e inclusivo, com igualdade de oportunidades.

Contratação é porta. Inclusão é arquitetura.

Para saber se uma empresa inclui de verdade, não basta contar quem entrou. É preciso observar quem consegue trabalhar, permanecer e se desenvolver. Muitas comemoram a entrada, improvisam as condições, responsabilizam a pessoa pela

permanência e jamais chegam ao desenvolvimento.

Depois de muitos anos em RH, aprendi a desconfiar de certas expressões, e “fit cultural” está entre elas. Fit cultural, aliás, é uma expressão muito elegante. Pode significar alinhamento de valores. Mas também pode ser a forma educada de dizer: “Sua diferença começou a dar trabalho.”

A deficiência não está apenas nas características de uma pessoa. Também está no encontro entre essas características e as barreiras que a organização decidiu conservar.

Essa perspectiva muda a pergunta. Em vez de “por que ela não se adaptou?”, precisaríamos perguntar: **“o que fizemos para que ela pudesse trabalhar?”**

E essa pergunta custa mais do que uma campanha de diversidade. Exige preparo da liderança, adaptação razoável, escuta e revisão de processos supostamente neutros, quase sempre construídos para quem já corresponde ao padrão dominante.

A empresa queria cumprir a cota.

A profissional entrou.

O autismo veio junto.

E, aparentemente, não estava previsto na vaga.

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.



Crédito - a ideia e a ironia: Ana Luisa Winckler. A IA segurou o lápis. O Mundo forneceu o absurdo.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França

Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **GABRIEL MUQUIM KLOSS**, profissão: analista de T.I., estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/03/1994, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Jair Kloss e de Sílvia Maria dos Santos Kloss. A pretendente: **ANDREZA DA SILVA PAULO**, profissão: empreendedora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 06/07/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Cícero Rodrigues Paulo e de Cícera Maria da Silva.

O pretendente: **ANDERSON PERES VILAS BOAS**, profissão: analista administrativo, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/11/1983, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Jose Peres Pierini e de Marli Guedes Peres. A pretendente: **LARA RANIELLEY EVANGELISTA SILVA**, profissão: assistente administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: Várzea da Palma, MG, data-nascimento: 12/09/1995, residente e domiciliada em Guarulhos, SP, filha de Luiz Carlos Pereira da Silva e de Elaine Evangelista da Silva.

O pretendente: **FERNANDO CAMARGO JÚNIOR**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/05/1987, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Fernando Camargo e de Edina Aiala Alonso Camargo. A pretendente: **CAMILA COSTA BARBOSA**, profissão: analista financeira, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/10/1985, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Roberto Barbosa e de Maria Aparecida Soares da Costa.

O pretendente: **GABRIEL RESENDE DOS SANTOS**, profissão: moderador de conteúdo, estado civil: solteiro, naturalidade: Capivari, SP, data-nascimento: 16/07/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Flávio José dos Santos e de Luciana Miranda Resende dos Santos. A pretendente: **VICTORIA BARBOSA DA COSTA FELIZ**, profissão: escriturária administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/07/1998, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Humberto de Campos da Costa Feliz e de Claudia Barbosa Feliz.

O pretendente: **RONIVALDO CONCEIÇÃO SILVA**, profissão: coordenador de transporte, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/03/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Florisvaldo Pereira da Silva e de Aparecida Alice da Conceição Silva. A pretendente: **LUCIMARA RODRIGUES**, profissão: técnica de enfermagem, estado civil: divorciada, naturalidade: Miracatu, SP, data-nascimento: 15/06/1969, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Pedro Rodrigues e de Alexandrina Ribeiro Rodrigues.

O pretendente: **MATEUS DA ROCHA BRITO**, profissão: bancário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 03/05/1995, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ruben da Silva Brito e de Elienai Moraes da Rocha Brito. A pretendente: **JULIANA ESTIMA SILVA**, profissão: psicóloga, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 17/11/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Eduardo Silva e de Maria Zulene Silva.

O pretendente: **MATHEUS MOTTA BITENCOURT DOS SANTOS**, profissão: analista de T.I., estado civil: solteiro, naturalidade: Niterói, RJ, data-nascimento: 15/09/1996, residente e domiciliado em Niterói, RJ, filho de Leonardo Bitencourt dos Santos e de Marcia Motta Bitencourt dos Santos. A pretendente: **ALINE MACEDO VAZ**, profissão: biomédica embriologista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/05/1998, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Danilo Santos Vaz e de Cristina Moura Macedo Vaz.

Apretendente: **FERNANDA EUFRASIO DAS CHAGAS**, profissão: analista administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/09/1990, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Acyr das Chagas e de Solange Eufrazio das Chagas. Apretendente: **LARISSA ANGELO DOS SANTOS**, profissão: analista administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/07/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jacques Raimundo dos Santos e de Sandra Ribeiro Angelo dos Santos.

O pretendente: **KAIQUE PEREIRA CRUZ**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 03/05/2000, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, filho de Wellington Silva Cruz e de Vania Nazareth Pereira. Apretendente: **IRIS MATEUS**, profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/11/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ricardo Mateus e de Ana Paula Freire Cipullo Mateus.

O pretendente: **MURILO ICHIKAWA BOSCHETTI**, profissão: engenheiro civil, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/05/1999, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcio Boschetti e de Cristina Tiemi Ichikawa Boschetti. Apretendente: **NATACHA MELO CORDEIRO**, profissão: engenheira civil, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 24/12/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Nivaldo Soares Cordeiro e de Maria Aparecida Melo Cordeiro.

O pretendente: **THIAGO QUINTANILHA PEREIRA**, profissão: cozinheiro, estado civil: solteiro, naturalidade: Guaratinguetá, SP, data-nascimento: 11/03/1989, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Carlos Pereira e de Claudia Maria Quintanilha Vieira. Apretendente: **PAMELA BARRETO SANTOS**, profissão: fisioterapeuta, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/01/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Agnaldo Alves Santos e de Carla Gildê Leite Barreto Santos.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/A7D7-973F-60CE-2A37> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: A7D7-973F-60CE-2A37



Hash do Documento

3B8C4549DDC08A9DC5BF5CB992E579F3CEAE539B7D4090AFE6CF3B2283B26C27

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 29/09/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 29/09/2026 19:53 UTC-03:00
- Nome no certificado:** Jornal Empresas E Negocios Ltda
- Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.15
AC: AC Certisign RFB G5

