

# Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão

## - Obtendo e comunicando resultados -

### Sumário do livro

Prefácio

#### Como usar este livro

**1** [Introdução](#)

**2** **Considerações**

**3** **Conceitos essenciais**

Dados e medidas

Amostragem

Processo

Causa e efeito

Precisão

Porcentagens

Médias e mediana

Medição de desempenho

Boas práticas

Benchmarking

Aspectos psicológicos da medição

**4** **RH Estratégico**

Medindo o desempenho do RH

Medir pessoas ou processos?

Gestão do trabalhador do conhecimento

**5** **Indicadores**

Qualidades dos indicadores

Estatísticas versus Indicadores

Indicadores e a ISO9001

Sistema de medição

**6** **Tipos de indicadores**

Esforço versus resultado

Eficiência versus eficácia

Melhoria versus controle

Indicadores estratégicos, táticos e operacionais

Indicadores subjetivos

Indicadores agregados

Indicadores Chave de Desempenho (KPIs)

**7** **Metas**

**8** **Padronização**

**9** **People Analytics**

**10** **O Processo de Gestão**

Gestão à vista

**11** **O Processo de RH**

**12** **Escolhendo os indicadores**

Desdobramento

- Efeitos indesejados dos indicadores
- 13 Usando indicadores no RH**
  - Convenções
  - Delegação e respeito às pessoas
  - Indicadores e programas de reconhecimento
  - Medindo o intangível
  - Indicadores e estratégia
- 14 Análise crítica**
  - Contexto
  - Apresentação e análise dos dados
  - Quantidade dos dados
  - Qualidade dos dados
  - Normalização de dados
  - Sazonalidade
  - Atraso/delay
  - Valores monetários
  - Correlação entre indicadores
  - Previsões
- 15 Os indicadores de RH**
  - Indicadores mais comuns no RH
  - Entendendo os indicadores de RH
- 15.1. Número de Empregados (*Headcount*)**
  - Força de Trabalho Equivalente
- 15.2. Horas Extras Pagas**
  - Benefícios das horas extras
  - Banco de horas extras
  - Horas extras realizadas
  - Custo das Horas Extras
- 15.3. Rotatividade**
  - Rotatividade ótima
- 15.4. Rotatividade Voluntária**
  - Rotatividade Voluntária no 1º Ano
- 15.5. Outros indicadores de movimentação de pessoas**
  - Taxa de Admissão
  - Taxa de Desligamento
  - Percentual de Desligamento Voluntário
  - Taxa de Aproveitamento Interno
  - Percentual de Aprendizes Aproveitados
  - Percentual de Empregados Promovidos
  - Utilização do Plano de Sucessão
  - Nível de Prontidão do Capital Humano
  - Adequação Quantitativa do Efetivo
- 15.6. Custo da Rotatividade**
  - Custos subjetivos
  - Outros efeitos
  - Rotatividade como estratégia
  - Estimando o custo da rotatividade (*benchmarks*)

- 15.7. Retenção 90 dias**
  - Taxa de Abandono
  - Índice de Retenção de Servidores
  - Resolutividade da Seleção
  - Retenção do Recém-empossado
  - Retenção após Licença-maternidade
  - Retenção de PCDs e outras minorias
- 15.8. Absenteísmo**
  - Outras formas de medir as ausências
  - Presenteísmo
- 15.9. Absenteísmo Médico**
- 15.10. Custo do Absenteísmo**
- 15.11. Grau de Terceirização**
- 15.12. Profissionais do RH na equipe**
  - Empregados por Profissional de RH
- 15.13. Qualidade da Contratação**
- 15.14. Tempo Médio para Contratar**
  - Percentual de Vagas Fechadas no Prazo
- 15.15. Custo Médio de Contratação**
  - Taxa do Custo de Recrutamento
  - ROI no Recrutamento e Seleção
- 15.16. Outras métricas usadas no recrutamento e seleção**
  - Taxa de Aceite da Oferta
  - Candidatos por Vaga
  - Entrevistados por Vaga Preenchida
  - Percentual de Candidatos Contratados
  - Taxa de Desistência no Processo Seletivo
  - Tempo de Rampeamento
- 15.17. Custo da Folha em Relação ao Faturamento**
- 15.18. Participação da Remuneração Variável**
- 15.19. Custo dos Benefícios em Relação à Folha**
  - Custo dos Benefícios por Empregado
- 15.20. Custo da Assistência Médica em Relação à Folha**
  - Custo Médio da Assistência Médica per capita
  - Sinistralidade
  - Coparticipação dos Empregados no Custo da Assistência Médica
  - Percentual de Consultas de Urgência
- 15.21. Outros indicadores de remuneração**
  - Salário Médio
  - Custo Médio por Empregado
- 15.22. Índice de Reclamações Trabalhistas**
  - Reclamações Trabalhistas por Empregado
  - Processos Trabalhistas Abertos
  - Índice de Sucesso nos Processos Trabalhistas
- 15.23. Diversidade da Força de Trabalho**
- 15.24. Diversidade de Gênero**
  - Relação Mulheres/Homens

- 15.25. Outros indicadores demográficos**
  - Empregados em Férias
  - Empregados Afastados
  - Percentual de Menores Aprendizizes
- 15.26. Grau de Escolaridade**
- 15.27. Índice de Treinamento**
  - Tempo de Treinamento por FTE
  - Tempo de Treinamento por Colaborador Treinado
  - Número de Treinamentos por Empregado
  - Carga Horária Média dos Treinamentos
  - Realização do Plano de Treinamento
  - Taxa de Adesão aos Treinamentos
- 15.28. Abrangência dos Treinamentos**
- 15.29. Eficácia dos Treinamentos**
  - Percentual de Treinamento nos Aspectos Relevantes
- 15.30. Investimento em T&D como Fração do Faturamento**
  - Investimento em Treinamento por Colaborador
  - Custo Médio dos Treinamentos
  - Número de Empregados por Profissional de T&D
- 15.31. Realização do Orçamento de T&D**
- 15.32. ROI de Treinamento**
  - Relação Benefício/Custo no Treinamento
- 15.33. Faturamento por Empregado**
  - Lucro por Empregado
- 15.34. Amplitude de Comando**
  - Outra forma de medir a amplitude
- 15.35. Satisfação e Clima Organizacional**
  - Outras formas de medir
- 15.36. Engajamento**
  - Outras formas de medir
- 15.37. Empregados com Periculosidade e Insalubridade**
- 15.38. Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento**
  - Número de Acidentes
  - Tempo entre Ocorrências
  - Número de Dias Perdidos por Acidentes
  - Taxa de Acidentados Registráveis
  - Acidentes por Milhão de Toneladas de Produto
  - Acidentes por Milhão de Quilômetros Rodados
  - Número de Acidentes por Valor Investido
- 15.39. Taxa de Frequência de Acidentes sem Afastamento**
  - Índice Relativo de Acidentes
- 15.40. Taxa de Gravidade de Acidentes**
  - Número Médio de Dias Perdidos por Incapacidade Temporária Total
  - Número Médio de Dias Debitados por Incapacidade Permanente
  - Tempo Computado Médio
- 15.41. Taxa de Fatalidades**
  - Taxa de Fatalidade Ocupacional

**15.42. Custo dos acidentes**

Custo Médio dos Acidentes

**15.43. Indicadores financeiros para o RH**

Custo Total da Força de Trabalho

Retorno sobre o Investimento no Capital Humano

Valor Adicionado do Capital Humano (HCVA)

Valor Vitalício do Empregado (ELTV)

**16 Roteiro prático para a gestão com indicadores**

Plano Tático

Plano operacional

**17 Relatórios de Gestão**

**18 Planejando o futuro**

**19 Bibliografia**

**20 Agradecimentos**

**21 Índice remissivo**

**22 Anexos**

Anexo I – Modelo de Padrão de Cálculo de Indicador

Anexo II - People Analytics - Um exemplo didático usando Excel

**Notas**

Esta é uma cópia, disponível para *download* em [www.indicadoresrh.com.br](http://www.indicadoresrh.com.br), do sumário do livro **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão**.

Este conteúdo está protegido por *copyright* e não pode ser reproduzido para outros fins comerciais além de divulgar o livro, quando deve ser apresentado completo e no formato original.

**O livro**

BACHMANN, Dórian L. **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão: Obtendo e comunicando resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2023.

Rev. 30.06.23