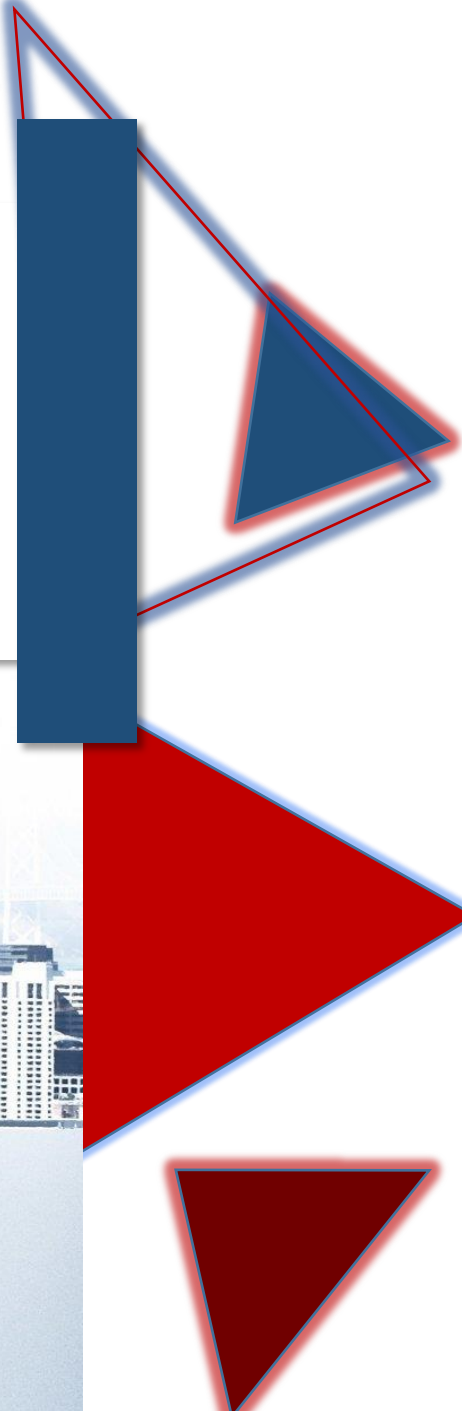


# HUMAN RESOURCES KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICS



**Profa. Dra. Adriana Caldana**  
*feat.* Prof. Dr. André Batalhão

- 
- ▶ Um **KPI ou métrica de RH** é um valor mensurável que ajuda a rastrear metas organizacionais predefinidas da gestão de RH
  - ▶ Os departamentos de RH usam **KPIs** para otimizar os processos de recrutamento, envolvimento dos funcionários, taxas de rotatividade, custos de treinamento, etc.





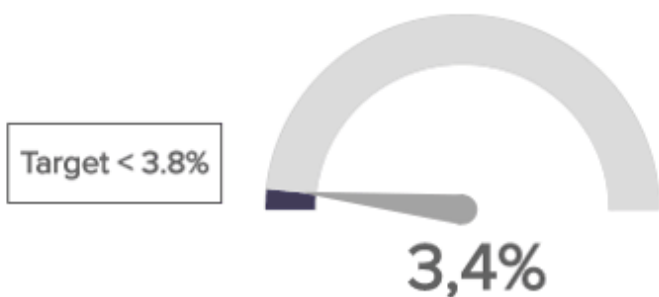
# 15 KPIS THAT EVERY HR MANAGER SHOULD USE

# TOP 15 KPIs

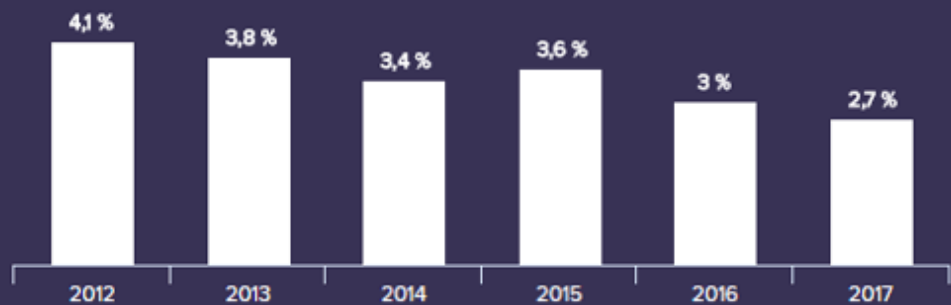
# for HR Manager

- 1** [Taxa de absenteísmo](#) : *Avalie o engajamento de seus funcionários*
- 2** [Horas extras](#) : *Monitore a carga de trabalho de seus funcionários em detalhes*
- 3** [Custos de treinamento](#) : *analise os investimentos em seus funcionários*
- 4** [Produtividade do funcionário](#) : *rastreie a eficácia geral de sua força de trabalho*
- 5** [Satisfação do Talento](#) : *Garanta que seus funcionários fiquem satisfeitos a longo prazo*
- 6** [Custo por aluguer](#) : *analise o que é necessário para encontrar o ajuste perfeito*
- 7** [Taxa de conversão de recrutamento](#) : *Encontre o melhor método de recrutamento*
- 8** [Tempo para preencher](#) : *monitore quanto tempo você precisa para encontrar um novo funcionário*
- 9** [Classificação de talento](#) : *avalie a qualidade de seus funcionários*
- 10** [Taxa de rotatividade de funcionários](#) : *veja como funcionam seus esforços de retenção*
- 11** [Taxa de rotatividade de talentos](#) : *avalie quantos talentos você muda continuamente*
- 12** [Taxa de dispensa](#) : *descubra se você está recrutando os funcionários certos*
- 13** [Proporção mulher / homem](#) : *entenda a diversidade de gênero na sua empresa*
- 14** [Funcionários de meio período](#) : *observe a evolução dos trabalhadores de meio período ao longo do tempo*
- 15** [Tempo médio de permanência](#) : *Veja quanto tempo seus funcionários permanecem na sua empresa*

### Avg Absenteeism Rate



### Absenteeism Rate Over Last 5 Years



## TAXA DE ABSENTEÍSMO

### Quão engajados estão seus funcionários?

A primeira de nossas métricas de RH mede a taxa média de absenteísmo como uma porcentagem do total de dias de trabalho entre todos os funcionários. É um KPI de engajamento do funcionário muito importante, pois ilustra a motivação e o engajamento do funcionário em seu trabalho e, de maneira mais geral, na empresa. Estudos mostraram no passado que trabalhadores com baixa motivação e engajamento têm muito mais probabilidade de ligar dizendo que está doente ou faltar alguns dias de trabalho. É importante observar essa métrica ao longo do tempo e reduzi-la, pois ela inevitavelmente impactará seu negócio: seja o ambiente da empresa ou a produtividade geral, no final suas finanças e o bem-estar geral do negócio estarão em risco .

### Indicadores de desempenho

Se você acha que sua taxa de absenteísmo do (s) último (s) mês (es) é maior do que a taxa histórica, investigue e descubra as razões: é específico para um departamento ou um problema de toda a empresa? Por quê? Em seguida, implemente as medidas adequadas para remediar a situação.

## Absenteeism



# 7,7 days

Avg Yearly Absenteeism

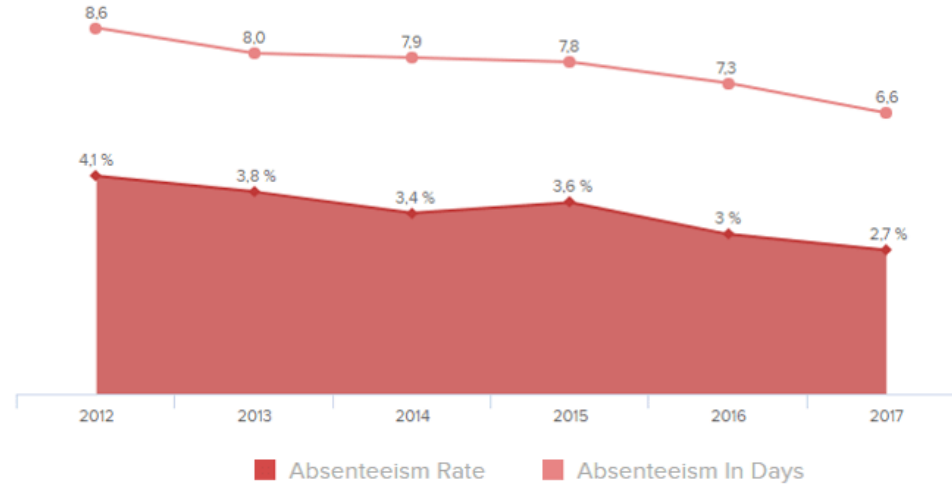
### Avg Absenteeism Rate

Target < 3.8%



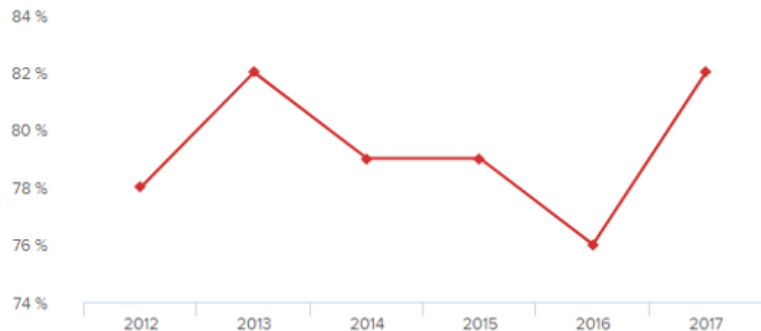
3,4%

### Absenteeism Over The Last 5 Years

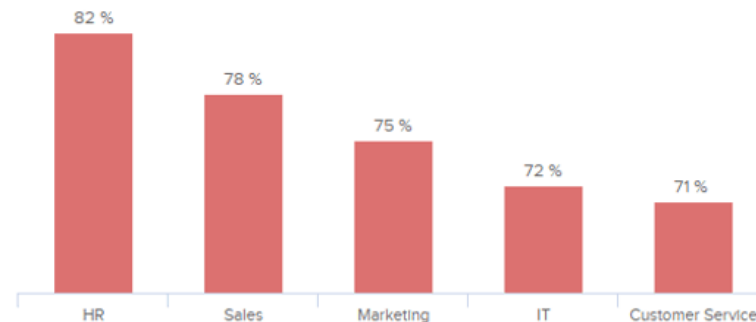


## Overall Labor Effectiveness (OLE)

### OLE Over The Last 5 Years



### OLE By Department



Esta é uma métrica a ser observada, pois uma alta taxa de absenteísmo realmente **prejudicará as finanças e os negócios em geral**, portanto, investigar as possíveis causas e razões para o absenteísmo é uma tarefa obrigatória.

# HORAS EXTRAS

## Como você monitora a carga de trabalho de seus funcionários?

As horas extras são um ótimo indicador em muitos níveis, mas devem ser interpretadas de forma diferente dependendo do contexto. Um aumento repentino nas horas extras pode traduzir um maior volume temporário de pedidos ou um crescimento econômico. Eles podem mostrar a dedicação dos funcionários, bem como falhas nos processos de trabalho, ou talvez uma força de trabalho insuficiente que tem que lidar com uma alta pressão. Isso terá impacto direto em outra métrica de RH que vimos anteriormente: a taxa de absenteísmo. Na verdade, se as pessoas não se importam de fazer horas extras de vez em quando, uma quantidade de horas extras que vai além do limite e uma carga de trabalho alta e permanente diminuirá a motivação e a satisfação dos funcionários, o que talvez resulte em um aumento da taxa de absenteísmo.

### Indicadores de desempenho

Os motivos de uma alta permanente de horas extras devem ser investigados, pois também podem limitar o potencial de crescimento de uma empresa quando resultar em perda de pedidos ou projetos.

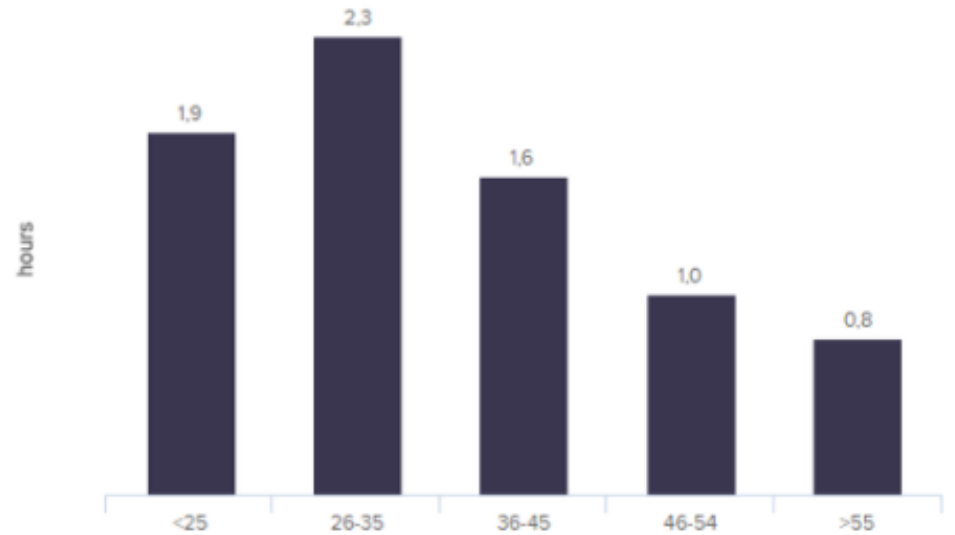


**1,5 hrs**  
Avg Overtime Per Week



**12%**  
More Overtime This Year

Avg Overtime Hours By Age Group



## Training Costs



## CUSTOS DE TREINAMENTOS

### Você investe em seus funcionários?

Aqui está um exemplo de KPI de Recursos Humanos usado quando você deseja medir quanto investiu na contratação de novas contratações e na atualização de sua formação. É uma métrica útil para rastrear os custos de desenvolvimento dos funcionários e tomar decisões mais inteligentes quando se trata de desenvolver o conjunto de habilidades após sua contratação. No entanto, os custos de treinamento não devem se limitar às novas contratações - cada vez mais trabalhadores desejam ter um melhor desenvolvimento profissional e desejam um aprendizado contínuo em sua função. Investir em um funcionário para que ele desenvolva suas competências já adquiridas, ou novas, é uma opção muitas vezes pouco considerada pela gestão de RH. Frequentemente, o retorno sobre os custos de treinamento é maior do que o investimento inicial.

### Indicadores de desempenho

Implementar um pequeno teste de conhecimento e avaliar as pontuações dos funcionários pode ajudá-lo a ver se o treinamento fornecido foi eficaz.



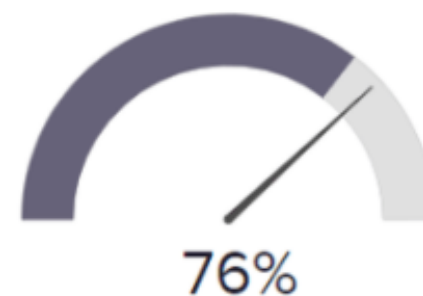
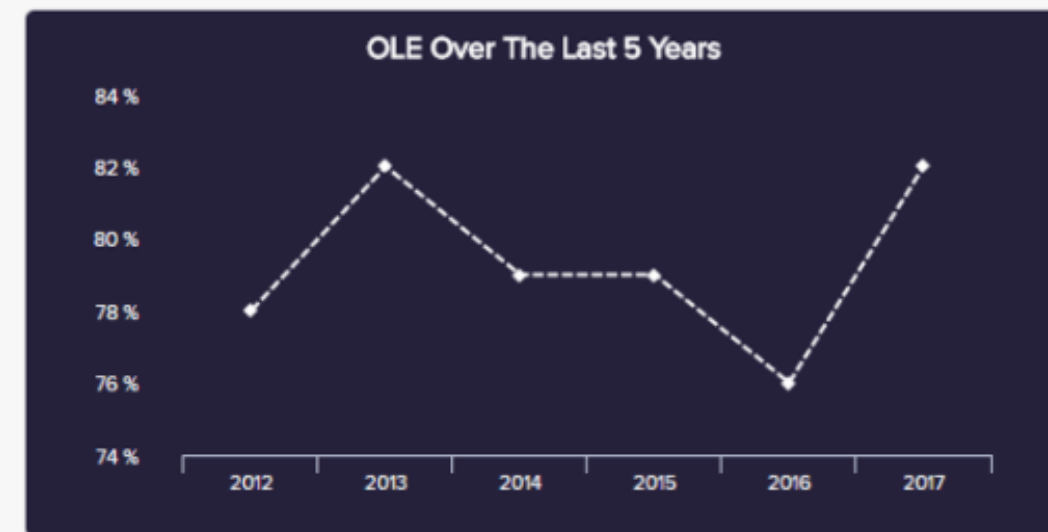
# PRODUTIVIDADE DO FUNCIONÁRIO

## Você mede a eficácia dos funcionários?

A Eficácia Geral do Trabalho é um KPI de RH muito interessante e completo, que leva várias dimensões em consideração quando medido cuidadosamente. Geralmente é calculado dividindo-se o total de vendas pelo número de funcionários. Mas, para uma análise mais profunda, é bom considerar os componentes que têm efeito sobre a produção produtiva: a disponibilidade, ou seja, a quantidade de tempo em que os funcionários estão realmente trabalhando; o desempenho, ou a quantidade de produto entregue; e, finalmente, a qualidade, ou o número de produtos perfeitos / vendáveis produzidos naquele período. É mais uma abordagem orientada para a manufatura que pode, no entanto, ser aplicada a outros setores. Além de revisar o desempenho dos funcionários, as medições de produtividade podem ajudá-los a entender o quanto eles fizeram e quão bem o fizeram, e ajustar suas formas de trabalhar quando necessário.

### Indicadores de desempenho

Quanto maior esse índice, melhor para a empresa. Medir a produtividade com precisão pode garantir maior lucro, mas também aumentar a motivação e o reconhecimento dos funcionários.



Congratulations!  
Your target of 71% had  
been hit this year.

## Talent Satisfaction (NPS)

By Employment Period

80

5 Years

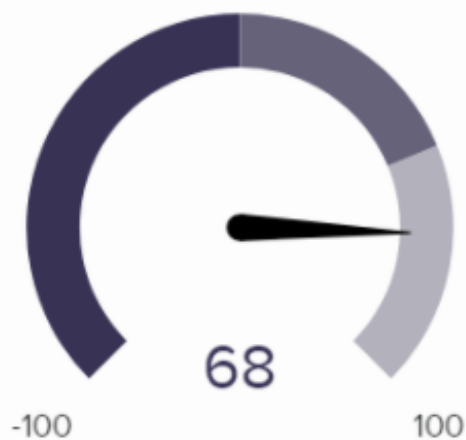
55

2 Years

75

1 Year

6 Month



## SATISFAÇÃO DE TALENTO

### Quão satisfeitos estão seus funcionários?

Este é um dos nossos exemplos de KPI de RH que não deve ser negligenciado em tempos de escassez de trabalhadores qualificados e a associada "guerra por talentos". Especialmente para os jovens profissionais, não só os aspectos financeiros desempenham um papel vital na escolha do emprego, mas também um bom equilíbrio entre vida profissional e familiar, modelos de horários de trabalho flexíveis, trabalho ocasional em casa e uma cultura empresarial sustentável e social. Você deve atender a esses requisitos, especialmente para reter especialistas muito procurados a longo prazo. Para avaliar quantitativamente suas medidas a esse respeito, você deve realizar pesquisas de satisfação dos funcionários regularmente. Por exemplo, você pode usar o net promoter score (NPS), que ilustramos à esquerda.

#### Indicadores de desempenho

Use essa métrica para avaliar a qualidade de suas medidas de recrutamento e retenção de funcionários. Faz sentido olhar para funcionários ou especialistas de acordo com o tempo de emprego e departamentos / equipes.

# CUSTO POR ALUGUER

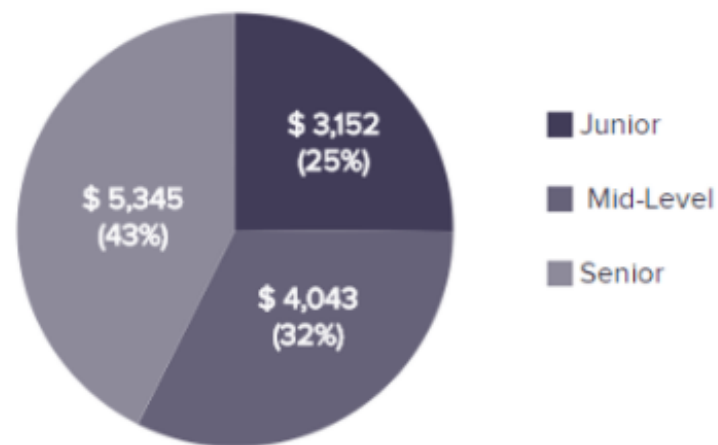
## O que é preciso para encontrar o ajuste perfeito?

Aqui, temos um KPI de RH bastante simples, que mede a quantidade de recursos que você investe para cada novo funcionário de que precisa. Ele cobre todos os custos de recrutamento (propaganda / marketing, incentivos de indicação, custo do tempo do recrutador revisando e selecionando currículos e, em seguida, conduzindo entrevistas) ao treinamento (custo do tempo do gerente / instrutor, materiais e custo do tempo de um novo funcionário). Esses custos se acumulam rápida e pesadamente no orçamento de uma empresa, é por isso que a contratação não deve ser considerada levemente - mas sem funcionários, o trabalho não pode ser feito e os negócios não podem ser administrados. E esse é, no final das contas, o ponto principal de todo negócio: investir em talentos que trarão ainda mais valor. Portanto, mesmo que o investimento possa fazer o departamento financeiro franzir a testa, o potencial de aquisição de talentos sempre vale a pena.

### Indicadores de desempenho

Meça o custo por contratação de acordo com a fonte de recrutamento e veja qual é mais ou menos caro. Essa não deve ser uma razão única para decidir se a fonte é boa ou não, já que a taxa de rotatividade (quanto tempo as pessoas permanecem na empresa) também é importante.

Avg Cost Of Hiring By Seniority Level



**\$ 4,180**

Avg Hiring Costs This Year





Anna F.

Recruitment Conversion Rate

12%



Jakob L.

Recruitment Conversion Rate

10%



Theresa T.

Recruitment Conversion Rate

8%



## TAXA DE CONVERSÃO DE RECRUTAMENTO

### Como você encontra o melhor método de recrutamento?

A taxa de conversão do recrutador é mais uma métrica de desempenho de RH, pois se concentra mais nos executivos de Recursos Humanos do que nos funcionários regulares. Este KPI mede a proporção do número total de candidatos, que são efetivamente transformados em funcionários contratados ao final do processo. Não existe um índice específico já definido para um recrutamento eficiente, depende da sua empresa, região e setor. Mas esta é uma métrica que você pode usar para olhar mais de perto todas as etapas envolvidas e comparar os diferentes métodos de recrutamento que você implementou para escolher qual o mais eficiente, enquanto ainda leva outros indicadores em consideração (como a taxa de retenção 90 dias após contratação). O objetivo principal é encontrar a fonte que ofereça os melhores candidatos com o menor custo.

### Indicadores de desempenho

Compare as proporções dos diferentes métodos entre si, juntamente com o custo por locação. Em seguida, escolha aquele que mais se adequa ao estilo e orçamento da sua empresa.

# HORA DE PREENCHER

## Quanto tempo você precisa para encontrar um novo funcionário?

Outra métrica de desempenho de RH facilmente compreensível como a definição está em seu nome. Essa métrica mede simplesmente o tempo decorrido entre o momento em que uma oferta de trabalho foi publicada e o momento em que um novo funcionário foi contratado para aquele cargo específico. Assim como a taxa de conversão de recrutamento, ele rastreia a eficiência do processo de contratação em termos de tempo gasto com recursos para preencher uma vaga. Também informa para fazer um planejamento de negócios realista, uma vez que uma dispensa ou desistência deve ser tratada e antecipada quando possível. Um número baixo é sempre melhor; no entanto, não deve ser o critério principal. Investir tempo é importante para encontrar a melhor opção e uma boa contratação pode custar no início, mas os benefícios sempre serão maiores depois.

### Indicadores de desempenho

Para trabalhar essa métrica corretamente, tenha em mente que é uma avaliação de processo mais do que um objetivo a ser alcançado, baixando os números a todo custo. O objetivo do recrutamento continua sendo o resultado, ou seja, um funcionário que se encaixa bem na posição.

Avg Time To Fill By Department



**49 days**

Avg Time to Fill An Open Position

## Talent Rating

By Employment Period

3,9

5 Years

3,2

2 Years

3,7

1 Year

6 Month by Category



# AVALIAÇÃO DE TALENTO

## Como você avalia a qualidade de seus funcionários?

A relevância de reuniões regulares e construtivas com funcionários e de feedback é indiscutível e é um dado adquirido na maioria das empresas hoje. No entanto, o departamento de recursos humanos precisa medir a qualidade de seus funcionários para poder avaliar suas medidas de recrutamento. Por exemplo, pode ser determinado que as avaliações dos funcionários no departamento de TI são insatisfatórias, o que pode ser causado por critérios de avaliação incorretos durante o processo de recrutamento ou testes ausentes e irrelevantes com foco nos tópicos errados. Para ser capaz de identificar essas deficiências e ter uma visão adequada da qualidade de seus funcionários em todos os momentos, você deve desenvolver um sistema de avaliação individual de funcionários (pontuação de talento). Ilustramos isso para você usando cinco critérios de pontuação selecionados como exemplos.

### Indicadores de desempenho

Quanto mais individual e melhor for seu sistema de avaliação de funcionários, maior será o benefício potencial desse KPI para os gerentes de RH.

# TAXA DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

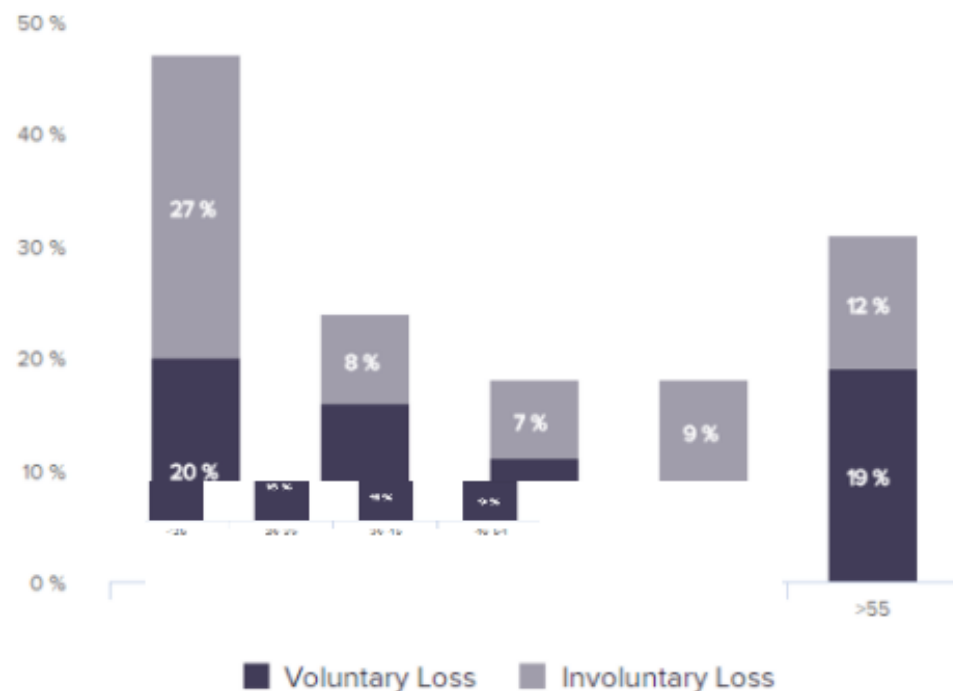
## Como funcionam seus esforços de retenção?

Outro exemplo de métrica de recursos humanos, a rotatividade de funcionários, mede quantos de seus funcionários saem, voluntariamente ou não. Indica o sucesso de sua empresa em termos de esforços de retenção e, assim como o tempo de preenchimento, é uma boa ajuda para planejar a substituição de talentos. De preferência, saem pessoas que não se enquadram na empresa - e isso não é ruim para ambas as partes. No entanto, quando seus talentos vão embora, a rotatividade se torna um problema, porque a rotatividade é definitiva: as pessoas nunca voltam, ou muito raramente. E geralmente, as pessoas pedem demissão de seus gerentes, não de seus empregos. É por isso que você deve rastrear as causas raízes se tiver uma alta taxa de rotatividade e identificar áreas potencialmente problemáticas que precisam ser corrigidas.

### Indicadores de desempenho

Uma baixa taxa de rotatividade é sempre melhor para um desempenho satisfatório no longo prazo e menores custos de recrutamento no total.

Turnover Rate By Age Group



## Talent Turnover Rate

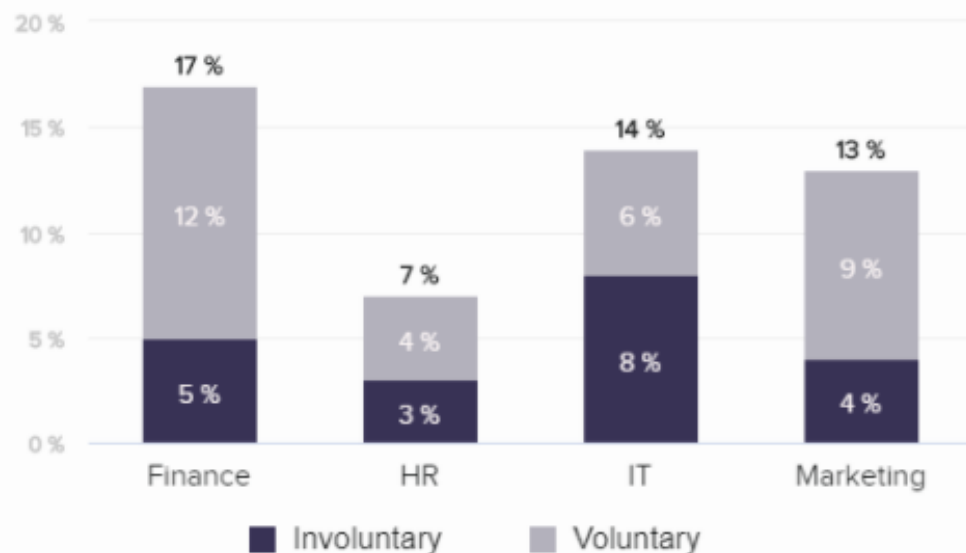
5%

Average Involuntary

8%

Average Voluntary

By Department



## TAXA DE ROTATIVIDADE DE TALENTOS

### Quantos funcionários você precisa mudar?

Uma alta taxa de rotatividade é particularmente problemática para vagas difíceis de preencher. É aqui que o talento (especialistas juniores) e, geralmente, especialistas altamente qualificados (profissionais) são normalmente procurados. Por um lado, do ponto de vista financeiro, as despesas elevadas significam elevados custos de recrutamento e, por outro lado, normalmente são posições-chave dentro da empresa que beneficiariam de uma relação de trabalho a longo prazo. Portanto, faz sentido examinar mais de perto esses segmentos com a ajuda de um software de análise de dados como o datapine. Ilustramos isso em um de nossos KPIs de recursos humanos para profissionais em diferentes departamentos de uma empresa.

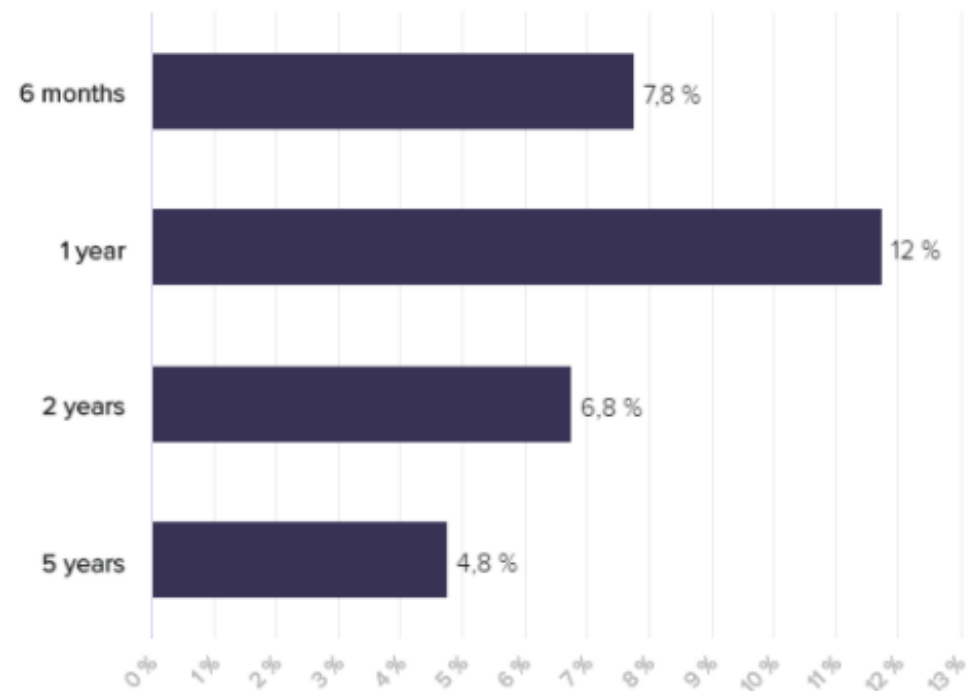
### Indicadores de desempenho

Você deve tentar manter a taxa de rotatividade de talentos o mais baixa possível, especialmente para sua equipe júnior, pois eles serão seus recursos humanos mais valiosos no futuro.



## Dismissal Rate

### By Employment Period



## TAXA DE DISPENSA

### Você está recrutando os funcionários certos?

A taxa de rotatividade é influenciada por 2 fatores principais: rescisões por parte do empregado ou empregador. Além disso, existem outros fatores que influenciam, como caducidade de contratos de trabalho, aposentadorias, demissões por incapacidade para o trabalho, etc. Para monitorar a qualidade de suas medidas de recrutamento de forma transparente e compreensível, você pode usar a taxa de demissões, um dos KPIs essenciais para recursos humanos com foco em talentos perdidos. Veja de diferentes ângulos, por exemplo, de acordo com o tempo de trabalho, equipes, departamentos ou separadamente para seus especialistas juniores, conforme mostrado em nosso modelo.

### Indicadores de desempenho

Você deve tentar manter a taxa de rotatividade de talentos o mais baixa possível, especialmente para sua equipe júnior, pois eles serão seu recurso mais valioso no futuro.

# PROPORÇÃO DE MULHER PARA HOMEM

## A diversidade de gênero está presente na sua empresa?

Essa métrica de RH não é usada com frequência e continua sendo um tabu em muitas empresas. Medir a proporção de mulheres para homens, especialmente em cargos de alta gerência, pode dizer muito sobre uma empresa. Alguns setores são muito preconceituosos quanto ao gênero (TI e engenharia estão superlotadas de homens, enquanto cuidados e enfermagem tendem a ser, em sua maioria, mulheres). Isso tem uma explicação histórica e social, mas conforme nossas sociedades evoluem, é importante estar ciente e encorajar a diversidade - seja ela de gênero, mas também em termos de nacionalidade e currículo. Quanto mais horizontes você reunir, mais ampla será a visão e mais diversas serão as abordagens e possibilidades de inovação que você terá. Esse é um ativo competitivo incrível em nossas economias globalizadas.

### Indicadores de desempenho

Não existe uma taxa alvo em particular, pois também depende da disponibilidade dos candidatos em um determinado momento. Mas inúmeros estudos provam que um ambiente equilibrado - especialmente em conselhos de direção - tem muito mais sucesso do que qualquer outro no longo prazo.

### Female To Male Ratio



### This Year



## Part-Time vs Full-Time Employees



# FUNCIONÁRIOS POR PARTE DE TEMPO

Você leva em consideração os trabalhadores de meio período?

Os funcionários em regime de meio período trabalham menos horas por dia ou por semana do que os de período integral, que geralmente trabalham cerca de 40 horas por semana. Existem várias vantagens em ter trabalhadores a tempo parcial, especialmente quando se inicia a sua empresa e não pode correr muitos riscos, ou quando um cargo é necessário mas não exige que alguém dedique 40 horas inteiras a ele. Muitas pessoas diferentes podem procurar empregos de meio período, pois estes se adaptam melhor às suas necessidades e horários. Mas os CEOs devem ter em mente que acumular vários funcionários de meio período para evitar os benefícios e custos que um cargo de tempo integral exigiria é uma escolha estratégica ruim, pois os trabalhadores de meio período podem levar mais tempo para aprender o trabalho, a cultura da empresa e podem dificilmente serão contratados se quiserem um emprego de tempo integral que nunca se materializa.

### Indicadores de desempenho

Acompanhe a evolução dos contratos de meio período ao longo do tempo e faça um paralelo com outras métricas, como desempenho e resultados da empresa, ou satisfação e engajamento do funcionário.

# TEMPO MÉDIO DE ESTADIA

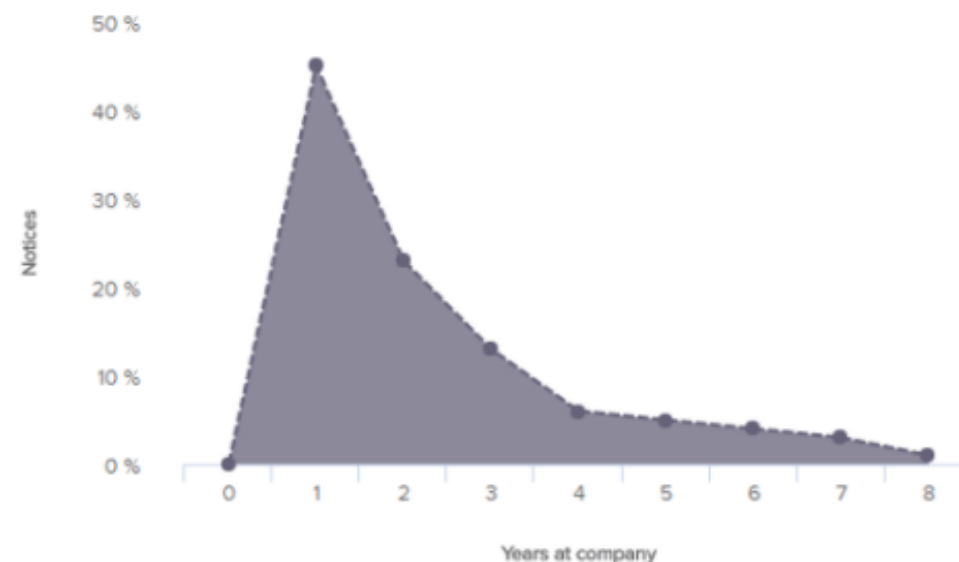
## Quanto tempo seus funcionários permanecem na sua empresa?

O último exemplo de KPI de Recursos Humanos é um bom indicador do desgaste de sua empresa e permite que você saiba se você é bom em reter talentos. Essa métrica de RH rastreia o número médio de semanas, meses ou anos que um funcionário permanece na empresa. É eficiente medir a retenção e a satisfação do funcionário com seu cargo, sua equipe e / ou gerentes. Você já sabe quanto custa a contratação e o treinamento de um novo funcionário - portanto, quanto mais tempo ele permanecer, melhor! Dessa forma, você pode obter maior retorno sobre seus investimentos. Esta métrica é ainda mais poderosa se medida em conjunto com outros KPIs, como a Rotatividade de Funcionários: uma estadia curta combinada com uma alta rotatividade não anuncia nada de bom e as razões para isso devem ser avaliadas o mais rápido possível.

### Indicadores de desempenho

Quanto mais tempo, melhor para o retorno da sua empresa sobre os investimentos em contratação e treinamento.

Time To Quit Job



Employees are most likely to leave their job around their one-year work anniversary.

# Exemplos de dashboards usando KPIs

 Workforce Dashboard

TALENT MANAGEMENT DASHBOARD

Recruitment

COMECE MEU TESTE GRÁTIS AGORA





**Liderança  
Sustentável**

Pensamento  
sistêmico

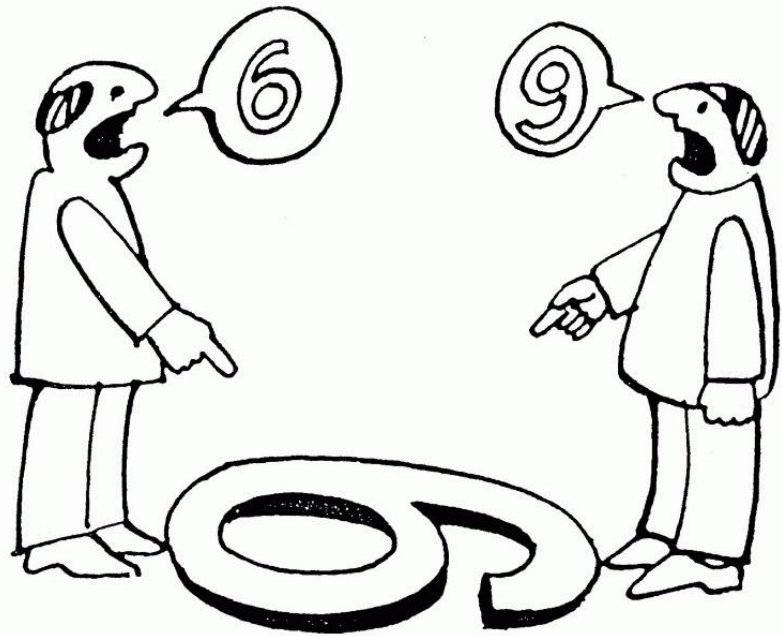
Visão de  
longo prazo

Influência  
positiva

Habilidades  
interpessoais

Adaptação  
e  
resiliência

Vantagem  
competitiva



Qual seria o **KPI** **mais crítico** para cada uma das **competências** indicadas no slide anterior?

**Bom trabalho e  
boa sorte!**

