



Secção do puzzle: **Pessoas**
Peça: **Indicadores de Recursos Humanos**

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH – Gestão da mudança
- RH – Indicadores de Recursos Humanos

junho 2020



Indicadores de Recursos Humanos

(segundo José Bancaleiro – Scorecard de Capital Humano: RH Editora)

Índice

1. Indicadores Demográficos.....	3
2. Indicadores de atracção, recrutamento e integração.....	4
3. Indicadores de Formação e Desenvolvimento.....	5
4. Indicadores de Remunerações.....	6
5. Indicadores de Clima.....	6
6. Indicadores de Comunicação.....	7
7. Indicadores de Retenção de Talentos.....	7
8. Indicadores de Tempo de trabalho.....	8
9. Indicadores de Segurança e Higiene.....	9
10. Indicadores de Relações organizacionais.....	10
11. Indicadores de Gestão Administrativa de Pessoal.....	10
12. Indicadores Globais.....	10



1. Indicadores Demográficos

1.1. Efectivo

Indicador	Fórmula de cálculo
Taxa de redimensionamento: mede a evolução do número de empregados a tempo inteiro (FTEs ¹) em 2 momentos temporais diferentes:	$\frac{N^{\circ} \text{ de FTEs no momento A}}{N^{\circ} \text{ de FTEs no momento B}} \times 100$
Divisão por Departamento	$\frac{N^{\circ} \text{ de FTEs do Dep. A no período}}{N^{\circ} \text{ de FTEs no período}}$
Rácio de Trabalhadores a termo	$\frac{N^{\circ} \text{ médio de FTEs a termo}}{N^{\circ} \text{ médio de FTEs total}} \times 100$
Rácio de Trabalhadores temporários	$\frac{N^{\circ} \text{ médio de FTEs temporários}}{N^{\circ} \text{ médio de FTEs total}} \times 100$
Divisão por tipo de função ou níveis de qualificação (exemplo)	$\frac{N^{\circ} \text{ de FTEs com a função X}}{N^{\circ} \text{ total de FTEs}} \times 100$
Divisão por Grupo etário, antiguidade ou habilitações (exemplo)	$\frac{N^{\circ} \text{ de FTEs licenciados}}{N^{\circ} \text{ total de FTEs}} \times 100$

1.2. Efectivo repartido²

Indicador	Fórmula de cálculo
Idade média	Soma de idades / N° empregados
Antiguidade média	Soma antiguidades / N° Empregados
Escolaridade média	Anos de escolaridade/N° de empregados

¹ FTE: Full Time Equivalent, 1 FTE é um empregado com horário a tempo inteiro.

² Estes indicadores podem ser calculados para toda a Organização, para uma direcção, ou para um grupo profissional



Leque etário	Idade do empregado mais idoso/Idade do empregado mais novo
Rácio de Operacionalidade	$\frac{N^{\circ} \text{ médio de FTEs operacionais}}{N^{\circ} \text{ total de FTEs}} \times 100$
Antiguidade média	Soma antiguidades / N° Empregados

2. Indicadores de atracção, recrutamento e integração

Indicador	Fórmula de cálculo
Tempo médio de recrutamento	$\frac{N^{\circ} \text{ total dias gasto em recrutamento}}{N^{\circ} \text{ processos recrutamento}}$
Tempo médio de resposta	N.º de dias entre a recepção do pedido e a entrega do primeiro candidato para entrevista
Custo médio por admissão	$\frac{\text{Soma de DC + HC + CDRH + TR}}{N^{\circ} \text{ de admitidos}}$ <p>DC despesas de comunicação: anúncios, apresentação em escolas, participação em feiras, ..., HC honorários de consultores, CDRH custos do departamento de recursos humanos: valor/hora do recrutador x horas gastas no processo) TR tempo do requisitante: valor/hora de quem liderou o processo da parte do cliente interno x n° horas gastas no processo)</p>
Taxa de Admissão Esta taxa poderá ter inúmeras variações: taxa de admissão a termo, taxa de admissão de quadros superiores, de técnicos da especialidade X, etc.	$\frac{N^{\circ} \text{ de FTEs admitidos no período}}{N^{\circ} \text{ total médio de FTEs}}$



Taxa de saída de recém-admitidos ³ :	$\frac{N^{\circ} \text{ de empregados saídos no } 1^{\circ} \text{ ano de admissão}}{N^{\circ} \text{ de admitidos no período}}$
---	--

3. Indicadores de Formação e Desenvolvimento

Indicador	Fórmula de cálculo
Custo médio da hora de formação	$\frac{\text{Soma custos directos + indirectos}}{N^{\circ} \text{ Total de horas de formação}}$
Média de horas de formação por empregado	$\frac{\text{Total de horas de formação no período}}{N^{\circ} \text{ médio de FTEs no período}}$
Taxa de formação em dinheiro	$\frac{\text{Total custos de formação}}{\text{Massa salarial}}$
Taxa de formação em horas	$\frac{N^{\circ} \text{ Total horas de formação no período}}{\text{Total horas potenciais de trabalho no período}}$
Taxa de participação	$\frac{N^{\circ} \text{ total de FTEs que participaram na formação}}{\text{Total FTEs}}$
Rácio horas de formação internas/externas	
Rácio horas de formação comportamentais/técnicas	
Percentagem de horas de formação numa especialidade (vg informática/total de horas de formação)	
Nível médio de satisfação com a formação	$\frac{N^{\circ} \text{ total de FTEs que participaram na formação}}{N^{\circ} \text{ total de questionários contabilizados}} \text{Total FTEs}$

³ Este indicador poderá ser desdobrado em muitos outros: percentagem média de satisfação dos admitidos com o processo de selecção, nível de satisfação do cliente interno com a admissão, ...



4. Indicadores de Remunerações

Indicador	Fórmula de cálculo
Remuneração média por empregado	$\frac{\text{Remuneração total bruta no período}}{\text{Nº médio de FTEs no período}}$
Custo médio por empregado	$\frac{\text{Remuneração total bruta c/ encargos + benefícios}}{\text{Nº médio de FTEs no período}}$
Leque salarial	$\frac{\text{Remuneração individual bruta mais elevada}}{\text{Remuneração individual bruta mais baixa}}$
Carga salarial	$\frac{\text{Despesas com pessoal}}{\text{Volume de Proveitos da Organização}}$
Peso salarial da gestão	$\frac{\text{Total anual remunerações colaboradores c/ funções de gestão}}{\text{Total anual das remunerações globais}}$
Competitividade salarial	$\frac{\text{Salário total anual da função A na Organização X}}{\text{Salário total anual da função A no grupo de referência}}$
Produtividade	$\frac{\text{Total de proveitos da Organização}}{\text{Efectivo médio}}$

5. Indicadores de Clima

Indicador	Fórmula de cálculo
Análise aos inquéritos organizacionais (cultura, clima, atitude)	



6. Indicadores de Comunicação

Indicador	Fórmula de cálculo
Número de reuniões abertas com o Presidente ou Director <i>versus</i> objectivo ou ano anterior	
Número de reuniões de Departamento <i>versus</i> objectivo ou ano anterior	
Número de comunicados <i>versus</i> objectivo ou ano anterior	
Número de artigos/participações de empregados na revista interna <i>versus</i> objectivo ou ano anterior	
Número de empregados participantes nos eventos da Organização <i>versus</i> objectivo ou ano anterior	

7. Indicadores de Retenção de Talentos

Indicador	Fórmula de cálculo
Taxa de saídas ⁴ :	$\frac{N^{\circ} \text{ total de FTEs saídos no período}}{\text{Total médio de FTEs}}$
Taxa de abandono (saídas voluntárias)	$\frac{N^{\circ} \text{ total de FTEs saídas voluntariamente no período}}{E \text{ Total médio de FTEs}}$
Taxa de demissões (saídas involuntárias)	$\frac{N^{\circ} \text{ total FTEs que saíram sem ser por iniciativa própria no período}}{\text{Total médio de FTEs}}$
Taxa de abandono de colaboradores de elevada performance	$\frac{N^{\circ} \text{ FTEs c/ elevado potencial (+ nível 4 avaliação desempenho)}}{\text{Total médio de FTEs}}$

⁴ Este indicador pode ter inúmeras variações e extensões. As referidas em 7.2 e seguintes são alguns dos exemplos, ajustáveis à especificidade dos objectivos de cada Organização (abandono de funções técnicas, do Departamento A...)



Taxa de abandono de colaboradores com baixa performance	$\frac{\text{N}^\circ \text{ FTEs c/ baixo desempenho no período}}{\text{Total médio de FTEs}}$
Taxa de abandono por razões salariais	$\frac{\text{N}^\circ \text{ FTEs com saídas por razões salariais no período}}{\text{Total médio de FTEs}}$
Taxa de abandono no primeiro ano	$\frac{\text{N}^\circ \text{ FTEs com saídas no primeiro ano}}{\text{Total médio de FTEs}}$
Taxa de abandono de quadros	$\frac{\text{N}^\circ \text{ FTEs quadros que saíram voluntariamente}}{\text{Total médio de FTEs}}$
Taxa de reposição	$\frac{\text{N}^\circ \text{ FTEs admitidos no período}}{\text{Total médio de FTEs saídos no período}}$
Taxa de rotação	$\frac{(\text{TFTEs saídos} + \text{FTEs admitidos no período}) / 2}{\text{Total médio de FTEs no período}}$
Taxa de reposição do headcount ⁵ :	$\frac{\text{N}^\circ \text{ FTEs admitidos no período}}{\text{N}^\circ \text{ FTEs saídos no período}}$

8. Indicadores de Tempo de trabalho

Indicador	Fórmula de cálculo
Taxa de absentismo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}}$
Taxa de absentismo por doença mitigada	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas por doença até 20 dias ao trabalho num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}}$

⁵ Esta taxa também poderá ser desdobrada por departamentos ou tipo de função.



Custo teórico do absentismo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas em falta num período} \times \text{Custo médio de um colaborador por hora no período}}{\text{Horas em falta num período}}$
Taxa de substituição do absentismo	$\frac{\text{Horas em falta num período}}{\text{Horas potenciais de trabalho dum colaborador no período}}$
Taxa de trabalho suplementar	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de trabalho suplementar num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}}$
Taxa de substituição de trabalho suplementar em horas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de trabalho suplementar num período}}{\text{N}^\circ \text{ horas potenciais de trabalho dum colaborador no período}}$
Taxa de substituição do trabalho suplementar em dinheiro	$\frac{\text{Custo total do trabalho suplementar num período}}{\text{Custo médio dum colaborador no período}}$

9. Indicadores de Segurança e Higiene

Indicador	Fórmula de cálculo
Índice de frequência	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de acidentes de trabalho}}{\text{N}^\circ \text{ total de horas trabalhadas no período}} \times 1 \text{ milhão}$
Índice de incidência	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de acidentes de trabalho}}{\text{N}^\circ \text{ médio de empregados no período}} \times 100$
Índice de gravidade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de dias perdidos por ITA}^6 \times 1.000}{\text{N}^\circ \text{ total de acidentes ocorridos no período}} \times 1.000$
Índice de duração	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de dias perdidos por ITA}}{\text{N}^\circ \text{ total de acidentes ocorridos no período}} \times 1.000$

⁶ ITA: Incapacidade Temporária de Actividade



Taxa de saúde ocupacional	$\frac{N^{\circ} \text{ de horas de exames de medicina num período}}{\text{Média de FTEs ao serviço no período}}$
Taxa de encargos com Higiene e Segurança	$\frac{\text{Total do custo em SHST num período}}{\text{Massa salarial global no período}}$

10. Indicadores de Relações organizacionais

Indicador	Fórmula de cálculo
Taxa de conflito	$\frac{N^{\circ} \text{ FTEs em conflito ou pré – conflito no período}}{\text{Total médio de FTEs no período}} \times 100$
Taxa de saída por conflito	$\frac{N^{\circ} \text{ FTEs saídos em situação de conflito no período}}{\text{Total de saídas no período}}$

11. Indicadores de Gestão Administrativa de Pessoal

Indicador	Fórmula de cálculo
Qualidade do processamento salarial	$\frac{NN^{\circ} \text{ total de erros cometidos no período}}{\text{Total de operações efectuadas}}$
Tempo médio de resposta	$\frac{\text{Soma dos dias úteis que demora cada resposta}}{\text{Total de pedidos efectuados}}$

12. Indicadores Globais

Indicador
<u>Balanco Social</u> (obrigatório para entidades com mais de 100 colaboradores): Ver Lei 141/85 de 14 de novembro, alterada pelo Decreto-lei n.º 9/92, de 22 de janeiro.



Painel de controlo: apanhado restrito de indicadores que a organização escolhe para monitorizar periodicamente a sua actividade, face aos seus objectivos estratégicos