

RELACIONADOS AOS CUSTOS DO DEPARTAMENTO	Indicador	Índice	Interpretação	Cálculo
	1. Rotatividade (custos)	Quanto menor, melhor.	Por meio desse indicador, são apurados os custos totais referentes às rescisões contratuais e seus impostos, assim como os gastos para reposição, treinamento e qualificação de novos profissionais, se for o caso. Considerando o investimento realizado no profissional desligado, tal indicador revela a perda efetiva para a empresa; portanto, mantê-lo sob controle é primordial para que a saúde financeira da empresa se mantenha equilibrada.	Custos da rotatividade Total dos custos de desligamento ÷ total dos custos com novas contratações = ? ? x total de funcionários desligados = custos da rotatividade
	2. Acidentes de trabalho	Quanto menor, melhor.	Este indicador retrata os custos materiais e com pessoal gerados por meio da ocorrência de acidentes de trabalho, sejam estes provenientes das condições de trabalho oferecidas pela empresa, seja por causa do exercício de determinada função insalubre, ou, ainda, da execução de determinada tarefa de modo inadequado e/ou sem a devida proteção. Este indicador é gerado por meio do cálculo do custo efetivo, que nada mais é do que a razão entre o custo do acidente, menos as indenizações e os ressarcimentos recebidos de seguradoras em virtude da ocorrência deste.	Acidente de trabalho (Total de acidentes ocorridos ÷ n° de funcionários ativos no período atual) x 100 = acidentes de trabalho
	3. Retorno sobre o investimento em treinamentos	Quanto maior, melhor.	O ROI, como é conhecido esse indicador, mede a contribuição dos treinamentos realizados pelas equipes no desempenho do processo produtivo. Desse modo, verifica as perdas evitadas em relação ao investimento na qualificação dos colaboradores, servindo então como parâmetro para os investimentos nos programas de treinamento e desenvolvimento.	Retorno sobre o investimento em treinamentos Total de benefícios obtidos por meio dos treinamentos ÷ total de custos com treinamentos = retorno sobre investimento em treinamento

	4. Cumprimento do plano orçamentário	Quanto maior, melhor.	Esse indicador revela em que medida os gastos dos setores estão em alinhamento com o que foi projetado para cada despesa. O índice revelado por meio desse indicador retratará o poder de projeção de gastos de cada gestor, demonstrando se ele conhece o departamento; assim como as demandas de cada subsistema, sendo capaz de projetar previamente as despesas de cada um deles, contribuindo, assim, para o equilíbrio financeiro da organização.	<p>Cumprimento do plano orçamentário</p> <p>Anualmente os gestores se reúnem para construir o plano orçamentário para o ano seguinte. Neste documento, consta uma previsão, um teto, um limite de valor que poderá ser gasto com cada uma das demandas do setor.</p> <p>Apurar o indicador de cumprimento do plano orçamentário é realizar o levantamento das despesas realizadas até o período em questão e comparar com o que foi projetado, verificando assim, se as contas estão sob controle, caso contrário, haverá tempo para que uma ação reparadora seja aplicada.</p>
	5. Custo <i>per capita</i> de benefícios corporativos	Quanto mais adequado, melhor.	Esse indicador informa quanto a empresa teve de custo com cada colaborador, no que se refere à concessão de benefícios. É importante manter esse indicador equilibrado, especialmente no que se refere ao alinhamento da concessão do benefício com os interesses dos colaboradores, pois dessa forma o custo estará sendo compensado de forma positiva como estratégia de atração e retenção de talentos, gerando reflexos expressivos no interesse e no comprometimento das equipes.	<p>Custo <i>per capita</i> de benefícios corporativos</p> <p>(Gasto mensal com benefícios ÷ total de funcionários) x 100 = custo <i>per capita</i> de benefícios corporativos</p>

	6. Folha de pagamento	Quanto mais equilibrado, melhor.	O indicador de folha de pagamento apresenta o percentual dos gastos gerados com o pagamento dos colaboradores, em relação a um parâmetro de desempenho da empresa, ou seja, ele tem significado quando o valor bruto gasto com pagamento de salários e encargos é confrontado com o faturamento da empresa, com o aumento de pedidos ou com o número total de colaboradores, por exemplo. Desse modo, verifica-se se a política de remuneração adotada pela empresa está adequada à produtividade e ao desenvolvimento dela.	<p>Folha de pagamento</p> <p>O custo com a folha tem relevância quando comparado à outra variável. Então, para ilustrar a forma de calcular, veja o custo da folha com a relação ao faturamento líquido:</p> <p>Custo com a folha de pagamento em relação ao faturamento líquido:</p> <p>(Valor bruto da folha do mês ÷ faturamento líquido do mês) x 100 = custo com a folha de pagamento em relação ao faturamento líquido</p> <p>É possível verificar também o percentual do custo líquido com a folha de pagamento em relação ao faturamento líquido:</p> <p>(Valor líquido da folha do mês ÷ faturamento líquido do mês) x 100 = percentual do custo líquido com a folha de pagamento em relação ao faturamento líquido</p>
--	------------------------------	----------------------------------	--	---

Indicadores relacionados ao custo do departamento
Fonte: Senac EAD (2024)

RELACIONADOS AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Indicador	Índice	Interpretação	Cálculo
	1. Reclamações trabalhistas	Quanto menor, melhor.	Este indicador retrata o percentual de colaboradores que recorrem à justiça para reivindicar direitos legais. Portanto, ter um percentual alto nesse indicador pode indicar falhas em inúmeros aspectos organizacionais, tais como: condições de trabalho, política de pagamentos e recolhimentos de tributos, formas de tratamento etc. Em caso de ganho de causa em favor do colaborador, a empresa se vê obrigada a indenizá-lo com o valor estipulado pelo juiz. Desse modo, ter um número elevado de trabalhadores solicitando seus direitos judicialmente pode comprometer de modo sério a saúde financeira da empresa.	Reclamações trabalhistas $(\text{Nº de pedidos de demissão} \div \text{total de saídas}) \times 100 = \text{reclamações trabalhistas}$
	2. Clima organizacional	Quando maior, melhor.	<p>Tal indicador é apurado junto aos colaboradores, mediante aplicação de pesquisa chamada pesquisa de clima. Na oportunidade da aplicação de tal ferramenta de gestão, todos os colaboradores têm oportunidade de responder questões sobre o modo de gestão, o trabalho e o incentivo adotado pela empresa. Após a compilação das respostas, tem-se disponível o grau de satisfação da equipe em relação a cada um dos tópicos pesquisados, oportunizando, assim, uma visão ampla dos pontos fortes e fracos da gestão.</p> <p><i>*Com o avanço da tecnologia, as empresas têm diversas opções para implementar instrumentos de avaliação de desempenho e pesquisa de clima. Além dos instrumentos físicos, podem ser utilizados recursos gratuitos, como Google Forms e Microsoft Forms, ou até mesmo contratar softwares especializados, de acordo com suas necessidades e os recursos disponíveis.</i></p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Este indicador é analisado de forma mais subjetiva, tendo em vista que não se faz uso de uma fórmula matemática para apurá-lo.</p> <p>Para retratar a satisfação dos colaboradores em relações aos mais variados aspectos e áreas da empresa, é desenvolvida a pesquisa de clima organizacional.</p> <p>A pesquisa de clima nada mais é do que um questionário desenvolvido pelos gestores das áreas juntamente com os analistas de RH, o qual contém questionamentos acerca de temáticas consideradas relevantes que servem para medir o clima na empresa. Cada empresa desenvolve pesquisa própria.</p> <p>Nessa pesquisa, não há necessidade de identificação do colaborador. As respostas são objetivas e indicam se ele está muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito ou muito insatisfeito com os benefícios, as políticas e a estrutura da empresa.</p> <p>Após a compilação dos dados, tem-se um mapeamento da satisfação dos colaboradores em</p>

				relação à empresa como um todo, permitindo aos gestores tomarem decisões alinhadas com as expectativas dos colaboradores.
	3. Diversidade e inclusão	Quanto melhor.	maior,	<p>A diversidade fala sobre as diferentes características entre as pessoas, sejam elas referentes a etnia, idade, gênero, religião, orientação sexual, condições físicas e mentais etc.</p> <p>Você pode criar indicadores que mensurem a representatividade em todos os níveis da organização e a proporcionalidade nos cargos de liderança.</p> <p>Porém, mais importante que medir é analisar se o objetivo do indicador está alinhado com as estratégias ou com a mudança de cultura que sua empresa deseja.</p>
	4. Avaliação de desempenho	Quanto melhor.	maior,	<p>É uma ferramenta que mede o aproveitamento dos potenciais humano e empresarial, bem como o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização.</p> <p><i>*Com o avanço da tecnologia, as empresas têm diversas opções para implementar instrumentos de avaliação de desempenho e pesquisa de clima. Além dos instrumentos físicos, podem ser utilizados recursos gratuitos, como Google Forms e Microsoft Forms, ou até mesmo contratar softwares especializados, de acordo com suas necessidades e os recursos disponíveis.</i></p>
	5. Tempo de fechamento de vagas	Quanto melhor.	menor,	<p>Define o tempo médio do processo de recrutamento e seleção, da abertura de vaga ao fechamento. O objetivo desse indicador é monitorar o período que a empresa fica com o cargo vago, impactando sua produtividade.</p> <p>Esse indicador também ajuda a entender o poder de captação da empresa e a identificar as vagas mais difíceis que buscam por profissionais considerados raros no mercado de trabalho e os gargalos do processo.</p> <p>Soma do tempo utilizado em todas as contratações/número de profissionais contratados</p>
	6. eNPS	Quanto melhor.	maior,	<p><i>Net promoter score</i> de funcionários é uma métrica que permite avaliar o engajamento, a satisfação e a adesão dos funcionários à cultura de uma organização. É inspirado e adaptado do <i>net promoter score</i> (NPS) tradicional, que é utilizado para medir a satisfação do cliente.</p> <p>Com base em suas respostas, os funcionários são classificados em três categorias: promotores</p> <p>NPS% = empregados promotores% - empregados detratores%</p> <p>Um resultado positivo indica a prevalência de promotores, enquanto um resultado negativo indica a prevalência de detratores.</p> <p>O eNPS também pode ser utilizado dentro de</p>

			(funcionários engajados que recomendam a empresa), neutros (funcionários satisfeitos, mas não o suficiente para recomendar a empresa) e detratores (funcionários insatisfeitos).	outros aspectos da gestão de pessoas e em etapas específicas da jornada do colaborador. Exemplos: <i>onboarding</i> , <i>employee experience</i> , <i>endobranding</i> . A facilidade do método permite que seja usado com mais frequência, promovendo agilidade das ações e na tomada de decisão.
--	--	--	--	---

Indicadores relacionados ao ambiente organizacional
Fonte: Senac EAD (2024)

RELACIONADOS À JORNADA DE TRABALHO E À PERMANÊNCIA DO COLABORADOR NA EMPRESA	Indicador	Índice	Interpretação	Cálculo
	1. Turnover ou rotatividade (taxa)	Quanto menor, melhor, mas é importante que perceba qual índice é saudável para o seu tipo de negócio de forma que consiga manter a equipe renovada e abrir espaço para novos talentos.	Considerando um determinado período de tempo, este indicador informa a taxa de entradas e saídas de funcionários da empresa. Ter esse percentual em nível elevado pode indicar falta de efetividade dos processos de seleção, assim como ausência de um pacote de benefícios atraente, ou, ainda, sinalizar que a empresa dispõe de um ambiente de trabalho hostil, pouco estimulante, sem atrativos, com baixa qualidade de vida etc. São inúmeras as variáveis que podem interferir nesse indicador, cabendo ao gestor analisá-los, com o objetivo de buscar mudança.	Taxa do turnover (Nº de admissões no período + nº de demissões no período) ÷ 2 = ? (? ÷ nº de funcionários ativos no período anterior) x 100 = turnover
	2. Absenteísmo	Quanto menor, melhor, mas quando há jornada de trabalho flexível, é indicado observar o índice juntamente com a meta de resultados esperados.	O indicador de absenteísmo mede as taxas de ausência e atrasos dos colaboradores em um determinado espaço de tempo. Ter esse indicador em nível elevado pode apontar que as condições de trabalho oferecidas pelas empresas estão inadequadas ou que os colaboradores estão enfrentando problemas de relacionamento interpessoal com os demais membros da equipe, ou, ainda, que algo de cunho pessoal esteja impedindo que o profissional cumpra sua jornada de trabalho de modo integral. Dentro desse contexto, este indicador, quando em percentual elevado, deve ser analisado por uma equipe multidisciplinar, a fim de identificar e atuar na real causa do problema.	Absenteísmo (Total de horas perdidas ÷ total de horas trabalhadas) x 100 = absenteísmo

Indicadores relacionados à jornada de trabalho e à permanência do colaborador na empresa
Fonte: Senac EAD (2024)

RELACIONADOS À EFICIÊNCIA DO PROCESSO	Indicador	Índice	Interpretação	Cálculo
	1. Produtividade e	Quanto maior, melhor.	O indicador de produtividade, quando se refere à eficiência do processo produtivo, pode ser apurado verificando os índices de receita ou lucro líquido por colaborador. No entanto, cada empresa molda esse indicador à realidade produtiva, mas, em linhas gerais, verificam a efetividade do processo produtivo, no que se refere ao tempo, à qualidade e ao custo de produção, buscando sempre o uso adequado dos recursos, assim como a otimização do processo produtivo.	<p>Produtividade</p> <p>Este indicador pode ser apurado considerando a empresa como um todo, ou também pode considerá-la por áreas.</p> <p>No entanto, a fórmula é a mesma para os dois casos:</p> <p>(Receita líquida ÷ total de colaboradores) x 100 = produtividade</p>

	2. Avaliação de eficácia	Quanto maior, melhor.	O índice de avaliação de eficácia constata a eficiência dos programas de treinamento e desenvolvimento. É uma mescla da apuração do gestor no que se refere à otimização do rendimento de sua equipe e da percepção do próprio colaborador sobre o avanço de seu desempenho. Cabe ressaltar que a efetividade dos treinamentos deve ser embasada em dados consistentes e efetivos, não tendo espaço para subjetividade.	<p style="text-align: center;">Avaliação de eficácia</p> <p>Este indicador pode ser apurado de várias formas.</p> <p>Em linhas gerais, este indicador busca constatar a mudança provocada na eficiência do colaborador com base em sua participação em cursos e treinamentos voltados à execução de suas atividades diárias.</p> <p>Por esse motivo, cabe ao gestor desenvolver um método ou uma ferramenta capaz de acompanhar essa evolução.</p> <p>Exemplos de constatação de eficácia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade após a realização de treinamentos técnicos • Redução do número de erros e otimização dos procedimentos após a realização de treinamentos operacionais e de processos • Mudança comportamental dos colaboradores e melhora da avaliação de desempenho após a realização de treinamentos comportamentais
--	---------------------------------	-----------------------	---	---

	3. Relação de horas extras e horas trabalhadas	Quanto menor, melhor.	Esse indicador demonstra a relação entre a quantidade de horas extras e as horas totais trabalhadas. Ter esse indicador fora do controle ou com índices elevados pode sinalizar realidades preocupantes, no que se refere à capacidade operacional do setor, à sobrecarga de determinadas equipes, à necessidade de alocação ou realocação de mão de obra, como também à necessidade de novas contratações. Por isso, apurá-lo e interpretá-lo são ações imprescindíveis ao processo de gestão, tendo em vista que dispor de uma equipe adequada ao processo produtivo é um fator crucial para o desenvolvimento saudável da empresa.	<p>Relação entre hora extra e hora trabalhada</p> <p>(Total de horas extras ÷ total de horas trabalhadas) x 100 = relação entre hora extra e hora trabalhada</p>
	4. Hora-homem treinamento (HHT) ou horas de treinamento por pessoa	Quanto maior, melhor.	O objetivo do treinamento é aprimorar o desempenho dos colaboradores. Por isso, é fundamental monitorar a quantidade de horas dedicadas ao treinamento e avaliar o impacto direto dessa capacitação na produtividade e na otimização dos processos.	<p>Horas de treinamento = número total de horas de treinamento ÷ total de colaboradores</p> <p>O resultado será uma média de horas de treinamento recebidas por colaborador, no entanto não significa que cada colaborador de fato foi treinado pela quantidade de horas apresentada no resultado. Por isso, é um indicador que geralmente é analisado acompanhado de outros índices (taxa de adesão, avaliação de reação, número de colaboradores treinados, investimento em treinamento etc.) ou até mesmo de forma mais segmentada por área, setor, nível hierárquico etc.</p>

Indicadores relacionados à eficácia do processo
Fonte: Senac EAD (2024)