

Benchmarking Retrata a Gestão de Pessoas nos Hospitais Paranaenses

Dórian L. Bachmann¹ e Taiana Rodrigues²

O 10º *Benchmarking* Paranaense de RH, produzido pela Bachmann & Associados (B&A), em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), retratou a gestão de pessoas nos Hospitais do Paraná em 2017.

O levantamento incluiu dados de 142.376 empregados formais (quase 5% do total de empregos formais existentes no Estado), com as seguintes características:

- 156 organizações com média de 913 empregados por empresa
- 3,2% com menos de 15 empregados
- 56,4% com 15 a 500 empregados
- 17,3% com 500 a 1.000 empregados
- 23,1% mais de 1.000 empregados
- 53,2% na capital e o restante no interior do Estado

Veja os resultados gerais e do segmento.

Resumo dos resultados – 2017

Indicador	Geral	Serviços	Hospitais
Rotatividade, %	26,6	28,6	27,2
Rotatividade Voluntária, %	7,3	9,0	14,2
Retenção 90 dias, %	89,1	90,1	79,6
Absenteísmo, %	2,0	1,8	2,4
Absenteísmo Médico, %	1,2	1,1	1,7
Horas Extras Pagas, %	2,7	2,6	2,6
Grau de Terceirização, %	9,9	10,2	8,2
Uso da Remuneração Variável, %	37,7	32,0	25,9
Treinamento, %	1,3	1,2	0,9
Percentual de Mulheres, %	43,0	53,7	83,6
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento, acidentados por milhão de horas trabalhadas	6,88	7,18	17,07

Nota: Médias anuais.

¹ - Dórian L. Bachmann (dorian@bachmann.com.br) é sócio e diretor técnico da Bachmann & Associados, empresa especializada em *benchmarking* e no uso de indicadores na gestão.

² - Taiana Rodrigues (taiana@bachmann.com.br) é administradora na Bachmann & Associados.

Segue a análise de alguns dos indicadores.

Rotatividade

A rotatividade mede o fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos) de empregados em um determinado período de tempo. É útil para avaliar a renovação da equipe. A rotatividade ótima deve situar-se dentro de uma faixa, pois valores elevados apontam problemas como clima organizacional inadequado ou política salarial defasada, enquanto valores muito baixos indicam pouca oxigenação da equipe.

A Rotatividade média nas 156 organizações participantes do levantamento foi de 26,6%, enquanto no segmento Hospitalar foi de 27,2%. Mas, varia bastante nas empresas (figura 1).

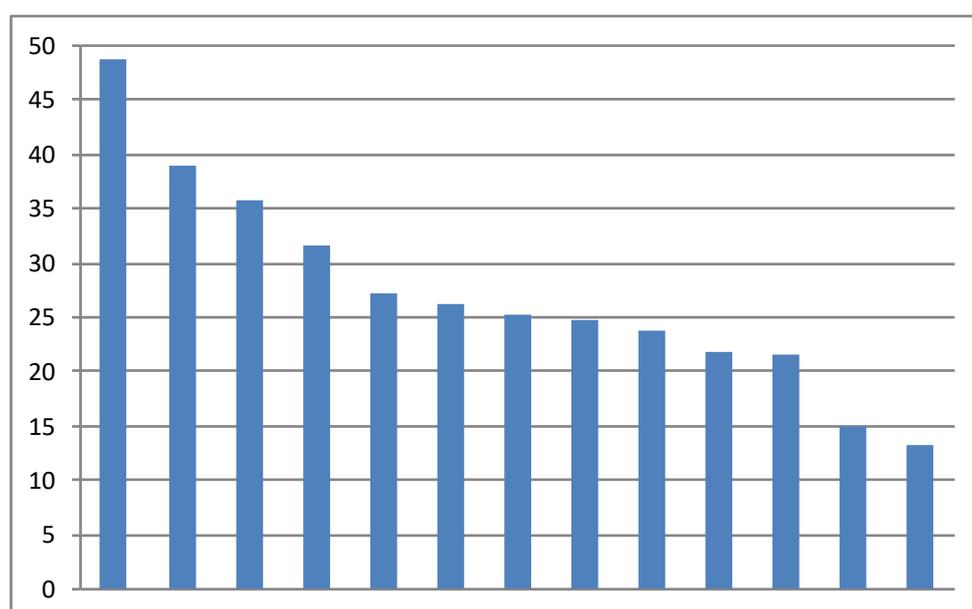


Figura 1 – Rotatividade nos hospitais paranaenses em 2017, %

A boa evolução do indicador ao longo dos últimos anos aparece na Figura 2.

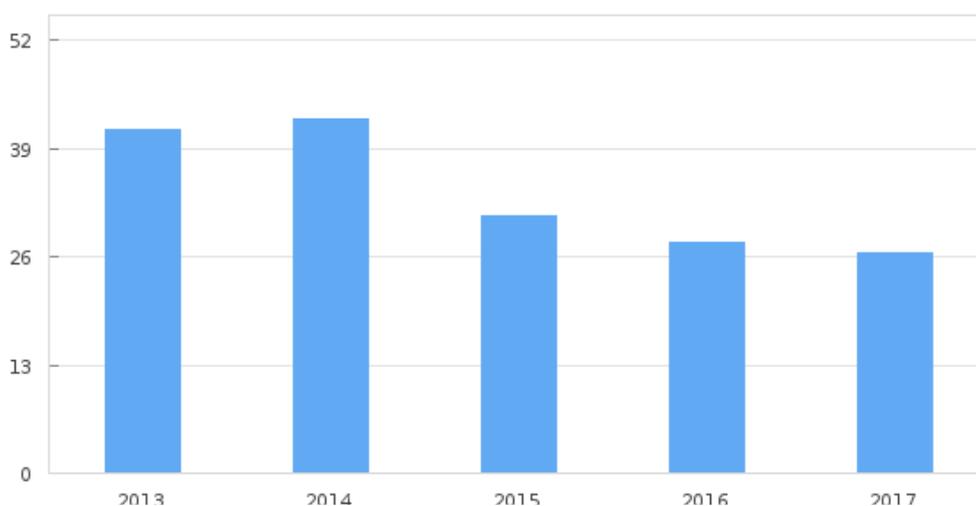


Figura 2 – Rotatividade nos hospitais nos últimos 5 anos, %

Um importante componente para a rotatividade foi o número de desligamentos voluntários. Nos 12 hospitais que forneceram os dados, os desligamentos feitos a pedido dos empregados foram de 14,2%, contra a média de 9,0% nas empresas de serviços do Estado, caracterizando a menor atratividade dos hospitais.

Retenção 90 dias

A Retenção 90 dias é o percentual dos profissionais que permaneceu na organização por mais de 90 dias, após a data da admissão. Logo, valores maiores indicam resultados melhores. A Retenção 90 dias média de 2017, no segmento, foi de 79,6%, resultado bem inferior ao do conjunto das empresas do estado, de 89,1%. Sete hospitais apresentaram resultados inferiores a 80% e devem, com urgência, buscar melhoria em seus processos de recrutamento e seleção.

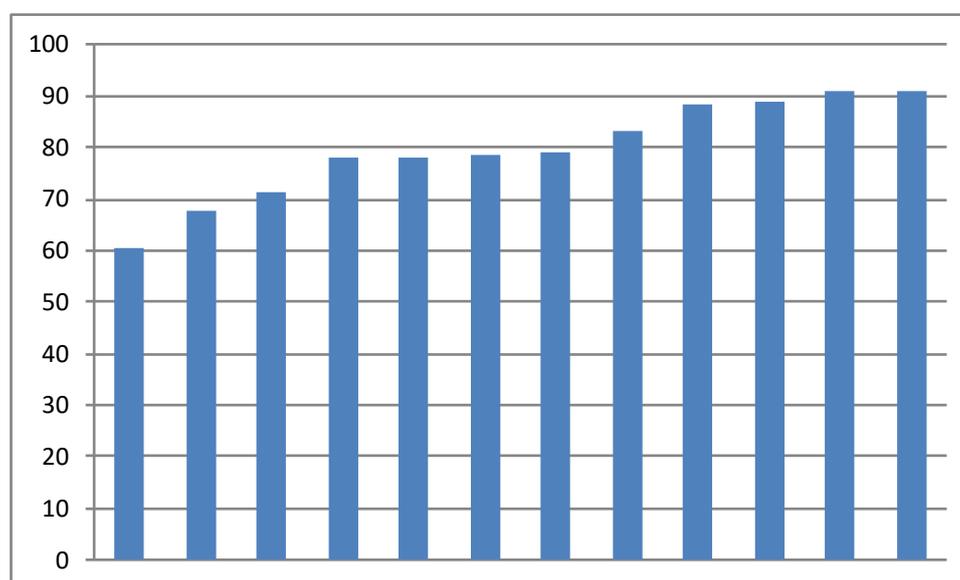


Figura 3 – Retenção 90 dias nos hospitais em 2017, %

Absenteísmo

Absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao total do tempo contratado. No segmento, o Absenteísmo foi de 2,4%, resultado um pouco superior à média da amostra geral (2,0%).

O Absenteísmo Médico no segmento foi de 1,7%, respondendo por aproximadamente 70% das ausências.

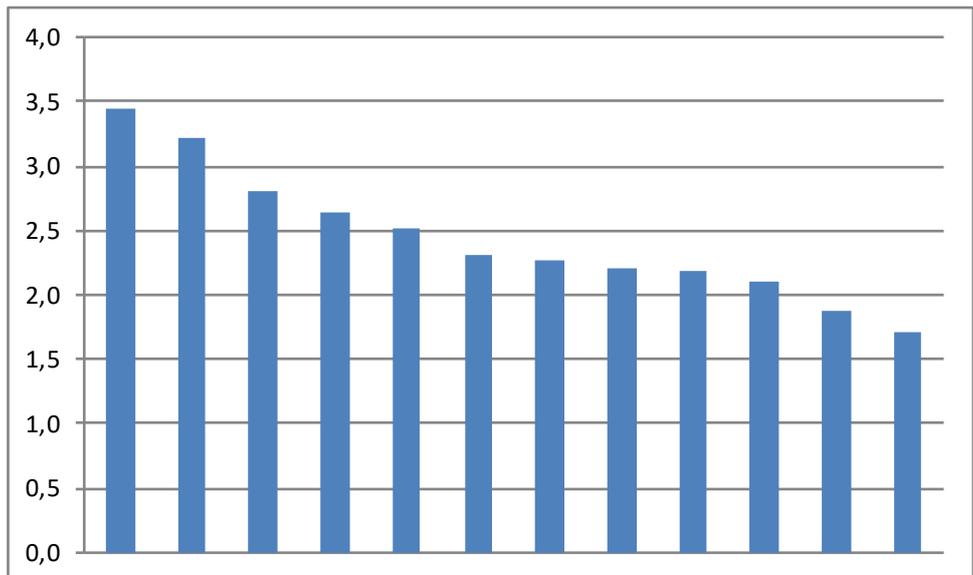


Figura 4 – Absenteísmo nos hospitais em 2017, %

Horas extras pagas

A prática da hora extra ainda está bastante disseminada nas empresas paranaenses e, em algumas, os volumes foram significativos, indicando a necessidade de ações corretivas.

No segmento hospitalar, as horas extras pagas corresponderam a 2,6% do total das horas trabalhadas (figura 5). É importante lembrar que esses valores correspondem a média anual; portanto, em períodos específicos, podem ter sido bem maiores.

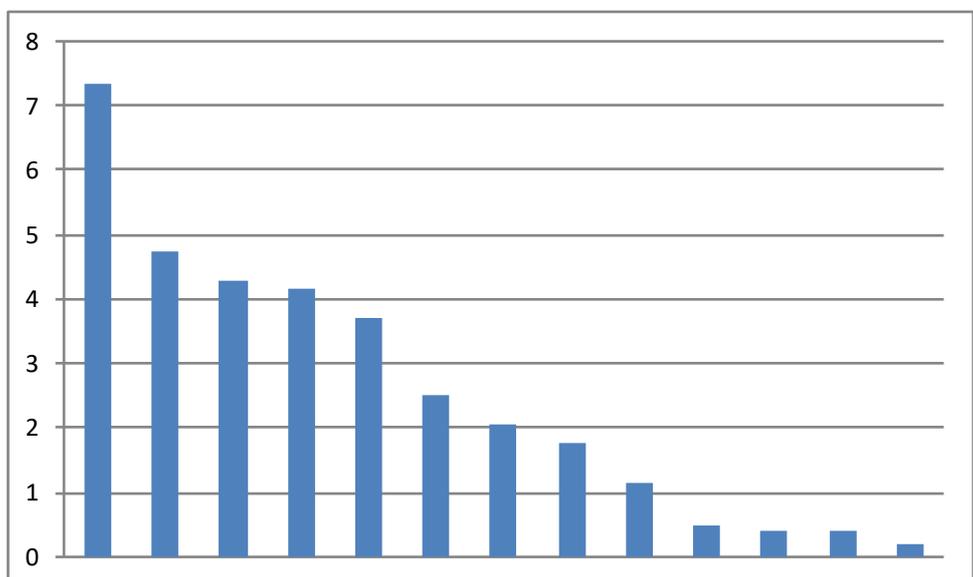


Figura 5 – Horas Extras Pagas nos hospitais em 2017, %

Grau de Terceirização

O Grau de Terceirização corresponde ao percentual de profissionais terceirizados existente na força de trabalho da organização. O valor ótimo, é claro, depende da estratégia da organização. O resultado geral de 2017 foi de

9,9% de terceirizados na equipe. Já no segmento de hospitais, o nível de terceirização foi um pouco menor (8,2%).

Há duas razões principais para terceirizar: Baixar custos e ganhar eficiência operacional. Mas, no Brasil, devido ao viés de que a terceirização é um recurso para pagar menos encargos, a estratégia ainda é pouco aplicada. Com a mudança na legislação, há expectativa que esse indicador cresça nos próximos anos.

Escolaridade

A escolaridade formal da equipe é uma medida da capacidade de entender instruções e de inovar, representando, para a maioria dos negócios, um importante fator de competitividade. O levantamento mostrou uma grande variação no perfil de escolaridade entre os setores participantes. Na média dos 12 hospitais avaliados, os resultados foram (percentual das equipes):

Ensino Fundamental incompleto	5,0%
Ensino Fundamental completo	6,6%
Ensino Médio completo	58,5%
Ensino Superior completo	24,2%
Pós-graduação completa	5,7%

Treinamento

O tempo despendido em treinamento nas empresas do Estado correspondeu, em média, a 1,3% do tempo total trabalhado, ou aproximadamente 35 horas anuais por empregado. No segmento dos hospitais esse resultado foi bem menor, correspondendo a apenas 1,0% do tempo ou aprox. 27 horas anuais por empregado, com grande variação entre as empresas.

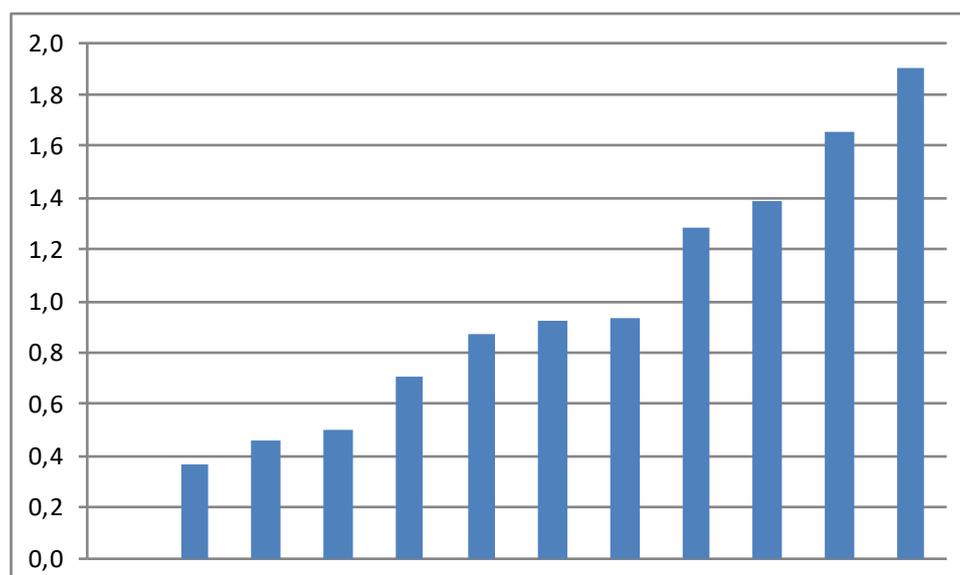


Figura 6 – Treinamento nos hospitais em 2017, %

Percentual de mulheres

O Percentual de Mulheres é um caso particular da avaliação mais ampla que objetiva monitorar o perfil das equipes em relação a aspectos como gênero, etnia, idade, etc., para que se possa avaliar o efeito das políticas voltadas a ampliar a diversidade nas organizações. Isto se justifica porque há evidências de que equipes que apresentam maior diversidade são mais flexíveis e inovadoras.

O levantamento mostrou que o setor de serviços continua apresentando o maior percentual de mulheres (53,7%). O segmento hospitalar se destaca neste indicador, pois elas foram a maioria (83,6%) dos empregados em 2017.

TFCA

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) avalia o número de acidentados com afastamento em cada milhão de horas trabalhadas. Portanto, valores menores indicam resultados melhores. O cálculo deste indicador obedece às orientações da norma brasileira NBR 14280 – Cadastro de Acidentes de Trabalho. A métrica mede apenas os “acidentes com afastamento”, isto é, aqueles cuja gravidade impede o acidentado de voltar ao trabalho no dia seguinte ao do acidente ou dos quais resulte incapacidade permanente. No levantamento foram considerados só os empregados próprios, ignorando os acidentes com pessoal terceirizado.

Embora 44 organizações (30% da amostra) não tenham reportado qualquer acidente com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 6,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o melhor de nossa série histórica e deve ser comemorado como um avanço importante, embora ainda em um patamar inaceitável. Nos hospitais esse resultado foi bem maior (17,07 acidentados em cada milhão de horas trabalhadas), exigindo ações preventivas.

Conclusões

O 10º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos mostrou que o segmento hospitalar ainda tem bastante espaço para melhoria dos indicadores clássicos de RH. O monitoramento mensal dos indicadores pelas empresas, e a comparação anual com referências externas, como as oferecidas pelo *Benchmarking* Paranaense, são importantes para a melhoria na gestão de pessoas nas empresas.

Serviço

O relatório completo do 10º *Benchmarking* Paranaense de RH pode ser baixado gratuitamente em www.indicadoresrh.com.br.

É importante lembrar que as empresas que participaram do levantamento podem gerar relatórios atualizados e com a identificação da empresa nos gráficos. Basta acessar o *site* do programa.

Tua empresa não participou? Ainda é possível fornecer os dados e fazer as comparações permitidas pelos relatórios automáticos gerados pelo sistema informatizado. Acesse www.indicadoresrh.com.br ou faça contato conosco (atendimento@bachmann.com.br ou 41 3324-5336).

20.08.18