



6º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

2014
Dados de 2013

REVISÃO 2



anca



6º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

2014

Dados de 2013

Curitiba, outubro 2014

Bachmann & Associados e 6º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2014:

Dados de 2013 / Bachmann & Associados, ABRH-PR e ISAE.

--- Curitiba, 2014.

ISSN 2318-2121

120 p.

1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoal. 3. Indicadores. 4. Benchmarking. 5. Resultados. I. Título.=

Jornalista responsável: **Angela Wanke** (MTB 8294/67)

© Direitos reservados: Não está previamente autorizada a reprodução, cópia ou transcrição, parcial ou total, em qualquer meio, para fins comerciais ou de recebimento de vantagens diretas ou indiretas, sem a prévia autorização por escrito da Bachmann & Associados.

Este trabalho está licenciado sob a Licença Atribuição-Não Comercial-SemDerivados 3.0 Brasil da Creative Commons. Para ver uma cópia desta licença, visite <<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br.>>



6º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

2014

Dados de 2013

Um produto **Bachmann & Associados**,
Associação Brasileira de Recursos Humanos – Paraná ABRH-PR e
Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE

Realização:



Sumário

Mensagem da Presidente (ABRH-PR)	9
Mensagem do Presidente (ISAE)	11
Ao Gestor de Recursos Humanos (Bachmann & Associados)	15
Sumário Executivo	16
Objetivo	17
Introdução	17
Benefícios	18
Perfil da Amostra	18
Metodologia	20
Sigilo das Informações	20
Indicadores de Desempenho	21
Análise dos Indicadores	23
Rotatividade	24
Rotatividade Voluntária	31
Retenção 90 dias	37

Absenteísmo	43
Absenteísmo médico	49
Índice de horas extras pagas	55
Grau de terceirização	61
Uso da remuneração variável	67
Grau de escolaridade	73
Índice de treinamento	76
Equidade de gênero	82
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento	88
Recomendações para Ação	97
Descobertas	99
Conceitos e Definições	103
Agradecimentos	107
Referências	109
Anexo I – Indicadores de Desempenho	111
Anexo II – Resumo Geral	113

ASSOCIE-SE JÁ

Você e a sua empresa por dentro do que há de melhor em **Gestão de Pessoas!**

<http://www.abrh-pr.org.br/post-seja-nosso-socio/>

Pessoas
Sempre
Frente.



ABRH-PR

Associação Brasileira de Recursos Humanos
Integrante do Sistema Nacional ABRH

Rua Prof. Brandão, 520
Alto da Rua XV
CEP 80045-280 - Curitiba PR
Fone/Fax +55 41 3262.4317

www.abrh-pr.org.br

Mensagem da Presidente



J á figura como lugar comum a compreensão de que as organizações podem atuar como agentes de transformação da nossa sociedade. No entanto, poucas empresas colocam este entendimento em ação, na sua plenitude.

Transformar ameaça em oportunidade, educação em inovação, conhecimento em competitividade, conflitos e diversidade em ambientes estimulantes e desafiadores para se trabalhar é condição essencial para perpetuar num mercado cada vez mais competitivo, globalizado e exigente.

Tal capacidade pede por um processo de gestão que combine a leitura apurada de cenários e a ousadia para assumir riscos. É assim que a inovação no desenho de novos mercados, negócios e modelos de trabalho emergem. Ou seja, é urgente que a transformação aconteça em primeiro lugar, dentro das próprias organizações. E, as empresas que desejam uma realidade de prosperidade contínua

em seus negócios precisam agir rapidamente, encarando a realidade dos fatos, sua forma de operar, sua dinâmica de gestão e seus resultados no presente e no futuro.

Queremos e podemos contribuir com este processo, e por isto estamos aqui, apresentando o **6º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**, uma solução que fotografa a realidade empresarial setorial, através de indicadores de gestão de pessoas, traçando painéis de comparação com o mercado e por segmento.

Este produto já é reconhecido pelas empresas paranaenses como uma fonte importante na tomada de decisões de gestão. Sendo assim, esperamos que cada vez mais as organizações possam se beneficiar desta prática.

Boa leitura!

Daviane Chemin

Presidente da ABRH-PR

A MAIOR REDE DE PLANO DE SAÚDE DO ESTADO ESTÁ À DISPOSIÇÃO DA SUA EMPRESA. É SÓ VOCÊ QUERER.

Toda empresa que preza pelo crescimento precisa cuidar da saúde dos seus funcionários. E na hora de escolher quem vai cuidar da sua equipe, nada melhor do que uma empresa com referência e muita história para contar.

A **Unimed Curitiba** é a empresa patrocinadora do segmento de plano de saúde da ABRH e está preparada para cuidar da saúde da sua empresa também. Os planos especiais para pessoa jurídica oferecem a maior rede de atendimento do estado, com mais de **4000 médicos** cooperados prontos para atender você. O plano ainda inclui **assistência 24 horas**, programas para gestantes, idosos e bebês, além de uma rede com mais de 200 hospitais, clínicas e laboratórios em Curitiba e região metropolitana.

E é com esta estrutura e cuidado ao nosso lado que a **Unimed Curitiba** convida você a conhecer mais sobre as soluções de saúde para a sua empresa.

Confira todos os benefícios que a Unimed Curitiba preparou para os planos de pessoa jurídica no telefone (41) 3021-9200.



Ao gestor de Recursos Humanos



Considerado um dos principais ativos das empresas, o capital humano – força motriz para o bom desenvolvimento dos negócios – é foco da 6ª edição do **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**. O estudo contou com a participação de 209 organizações do Paraná e trouxe à luz dados que permitem fazer um comparativo entre os indicadores das empresas e possibilitam traçar novas soluções para um caminhar mais assertivo na área de recursos humanos.

A cada edição do **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**, o esforço coletivo do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE, ao lado da Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Paraná (ABRH-PR), e da Bachman & Associados traz um retrato dos aspectos e tendências do setor e auxilia a construir um histórico da área de Recursos Humanos do Estado.

Iniciativas como essa vão ao encontro do anseio de gestores de recursos humanos por ferramentas que sirvam de insumos para a tomada de decisões estratégicas das diversas áreas de uma empresa, auxiliando o seu desenvolvimento sistêmico. O ISAE, enquanto instituição acadêmica, apoia este projeto desde sua primeira edição, promovendo a integração de ações com o mercado para oferecer uma visão sistêmica que contemple a sustentabilidade como diferencial competitivo ao gerar valor econômico, social e ambiental às empresas paranaenses.

Norman Arruda Filho

Presidente do ISAE

An aerial photograph of a multi-lane highway winding through a lush, green valley. The road is flanked by dense forests and leads towards a range of misty mountains in the distance. The overall color palette is dominated by various shades of green, from deep forest greens to lighter, hazy tones in the sky and mountains. The text "Para alguns é apenas uma estrada..." is centered in the middle of the image in a white, sans-serif font.

Para alguns é apenas uma estrada...



CR Almeida

Mas para a CR Almeida é mais um caminho...
...para você chegar onde quer estar!



CR Almeida abrindo caminhos
construindo valores.



CR Almeida

Av. Vicente Machado | 1789 | Curitiba | (41) 3312-9200
www.cralmeida.com.br

Ao gestor de Recursos Humanos



É com satisfação que apresentamos esta 6ª edição do **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**, fruto de nossa parceria com a seccional Paraná da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR) e com o Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE.

Cumprindo nossa missão de “contribuir para a competitividade de nossos clientes pela oferta de oportunidades de melhoria, pelo esforço e expertise suportados na ética e na colaboração”, oferecemos um retrato da gestão de pessoas no Estado. O levantamento mostra os resultados de 12 indicadores clássicos de RH, em muitos casos estratificados por setor ou segmento de negócio, de mais de 200 organizações, totalizando dados de aproximadamente 200.000 empregados.

O criterioso trabalho de coleta e verificação dos dados resultou em um documento confiável que já é adotado como referência por um bom número de empresas.

Também acreditamos que nosso cuidado de, a cada nova edição, melhorar a apresentação para oferecer praticidade e facilidade de uso tem sido percebido e contribuiu para o aumento de 18% no número de participantes, em relação ao ano anterior.

Diferentemente do que imaginávamos em 2007, quando iniciamos o programa **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**, muitas organizações têm dificuldade em conseguir os dados básicos necessários para o cálculo dos indicadores. Isso é um indício de que o uso de informações numéricas e objetivas ainda não é uma prática efetiva nas áreas de RH, muitas vezes devido à falta de capacitação dos envolvidos. Esperamos que nosso trabalho esteja contribuindo para mudar esse quadro, incentivando o uso de indicadores na gestão e trazendo mais eficácia às organizações.

Votos de sucesso,

Dórian L. Bachmann

Sócio-Diretor Bachmann & Associados

Sumário Executivo

O “6º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos”, produzido pela Bachmann & Associados, em parceria com a seccional Paraná da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR) e o Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE, apresenta os resultados dos principais indicadores de recursos humanos no Estado em 2013.

O levantamento contou com a participação de 209 organizações que forneceram seus dados por meio de formulário eletrônico, permitindo o cálculo de doze indicadores, como absenteísmo, rotatividade e percentual de horas extras pagas, entre outros. Para proteção das empresas participantes, os resultados são mostrados de forma codificada.

As métricas apresentadas permitem a comparação entre as organizações e incentivam a superação dos melhores desempenhos encontrados. Para garantir a comparabilidade dos indicadores apresentados, foram usados métodos de cálculo padronizados e validados por profissionais da ABRH-PR.

Os resultados, baseados em amostra com aproximadamente 200.000 empregados, oferecem uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos. A maioria das métricas mostrou melhoria em relação ao ano anterior, mas a grande diversidade de desempenho das organizações indica que muitas têm bastante espaço para melhoria.

Principais conclusões

- A Rotatividade média anual das organizações da amostra foi de 41,4%. O comércio, como nos anos anteriores, apresentou rotatividade mais elevada que os demais setores.
- A Rotatividade Voluntária média anual das empresas da amostra foi de 14,8%. A perda de colaboradores por iniciativa dos empregados foi mais acentuada nos setores de comércio e de serviços.
- No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi 2,6%, enquanto o Absenteísmo Médico foi responsável por aproximadamente 50% das ausências.
- A Retenção 90 dias média nas empresas foi de 81,1%. Esse resultado é semelhante ao dos anos anteriores, mas o resultado obtido pelo comércio (67,0%) exige atenção.
- As horas extras pagas corresponderam, em média, a 3,4% das horas trabalhadas. Na comparação com 2012, o setor industrial reduziu o volume de horas extras pagas de 4,6 para 4,0% enquanto o comércio conseguiu a expressiva redução de 5,9 para 3,3%.
- No geral, as organizações investiram 1,4% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 37 horas por empregado no ano). Este resultado é significativamente inferior ao de 2012, refletindo as opções feitas pelas organizações para enfrentar um cenário menos favorável.
- A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média de todas as empresas ficou em 8,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Esse resultado indica pequena melhora em relação ao ano anterior, mas apenas 42 organizações alcançaram o “acidente zero”.

Objetivo

Este relatório apresenta os resultados de desempenho de recursos humanos de organizações instaladas no Estado do Paraná, para permitir *benchmarking* e servir de referência na definição de metas, visando à melhoria dos processos e dos resultados.

“Indicadores são um meio tangível de demonstrar o valor do RH para pessoas que não são do RH”.

William Brown – professor no Marist College

Introdução

Conhecer a performance dos concorrentes permite identificar fragilidades e estimula a melhoria dos processos operacionais e de negócio. A identificação dos gaps de desempenho é uma etapa básica da determinação das prioridades. Os melhores resultados encontrados servem de referência para estabelecer metas ousadas, porém factíveis, visando ao sucesso da organização. Essa técnica, denominada *benchmarking*, ainda é pouco usada, principalmente pela dificuldade de colher informações confiáveis e comparáveis.

“Benchmarking é o nome genérico dado aos processos de aprendizado que buscam identificar, compreender e aproveitar os resultados e as boas práticas das organizações.”

Bachmann & Associados

O levantamento fez uso de um conjunto de in-

dicadores que permite não só a comparação entre as empresas, mas também uma análise mais ampla. Para isso, foram usados métricas (anexo I) validadas por profissionais indicados pela ABRH-PR. Por se restringir a organizações instaladas no Paraná, o relatório oferece referenciais de desempenho alcançados em um mesmo ambiente socioeconômico, o que também contribui para comparações mais úteis.

Para facilitar o uso, o texto de análise de cada indicador é independente dos demais, o que em alguns casos levou à repetição de informações e sugestões.

É importante destacar que as análises feitas objetivam fornecer uma referência gerencial e não são recomendações a respeito de quaisquer valores da organização, tais como forma de gestão, quadro de empregados ou outros. Apesar da boa vontade dos representantes das empresas e de nosso cuidado na validação das informações, não estamos livres de erros. Recomendamos, portanto, algum cuidado antes de usar os resultados para decisões de maior relevância.

Benefícios

O **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos** pode ser uma poderosa ferramenta para os gestores de recursos humanos, ajudando a identificar oportunidades de melhoria e dando credibilidade às metas adotadas. O relatório também é útil para as empresas que participam do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), ou que usam seus critérios [1] como modelo de gestão, visto que os itens “1.4 Análise do desempenho da organização” e “8. Resultados” exigem referenciais para comparação de dados

que normalmente são de difícil obtenção.

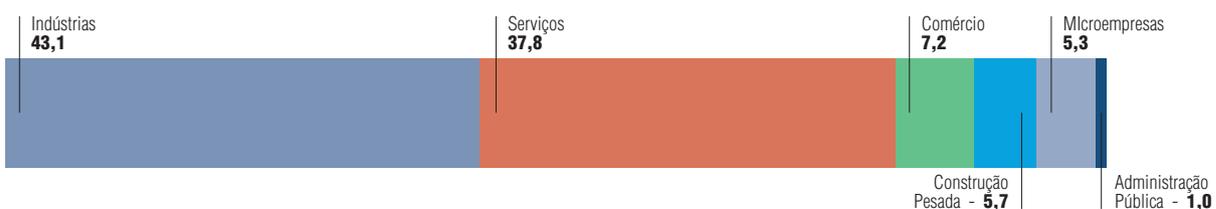
O Relatório também ajuda a disseminar a cultura da medição de desempenho como instrumento de gestão, trazendo uma abordagem mais objetiva e eficaz à administração dos recursos humanos. Um benefício indireto do trabalho é a popularização dos padrões de cálculo dos indicadores de RH, contribuindo para a criação de uma linguagem mais uniforme nas trocas de experiências e informações entre as organizações.

Perfil da amostra

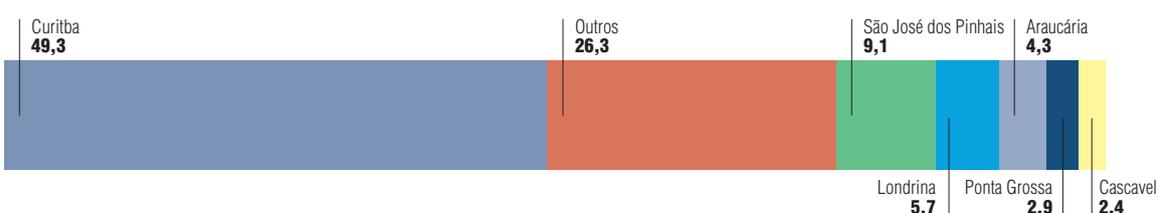
Os dados e informações usados neste trabalho se referem ao ano de 2013 e abrangem 209 organizações, pertencentes a diversos segmentos. As organizações participantes tinham, em média, 973 empregados. A maioria (62%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 5% contavam com menos de 15 pessoas, enquanto 18% tinham mais de 1.000 empregados. Os setores in-

dustriais e de serviços tiveram maior participação. Cerca de 50% das organizações estão instaladas na Capital, havendo, portanto, uma boa representatividade também para o interior. A amostra inclui 5 das 10 melhores empresas para se trabalhar no Paraná, segundo o instituto Great Place to Work [2].

Distribuição das empresas por SETOR (%)



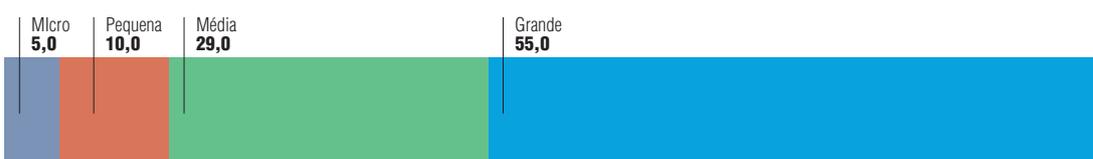
Distribuição das empresas por MUNICÍPIO (%)



Distribuição das empresas por NÚMERO DE EMPREGADOS (%)



Distribuição das empresas por PORTE (%)



Para a estratificação das organizações por porte foi usada a classificação adotada pelo SEBRAE (Quadro I), baseada no número de pessoas ocupadas.

Quadro I - Classificação das empresas pelo número de empregados

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequenas Empresas	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médias Empresas	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grandes Empresas	De 500 ou mais empregados	De 100 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE.

Metodologia

O preparo do **Benchmarking Paranaense de Recursos humanos** obedece a uma metodologia estruturada e aprimorada ao longo dos anos, com o objetivo de fornecer referências para gestão, facilitar a identificação de anomalias e o estabelecimento de metas que possam levar ao aumento da competitividade e da lucratividade.

Os dados recebidos são tratados com rigor científico e passam por diversas etapas de validação. Nesta edição, cerca de metade das participantes foi contatada para corrigir ou ajustar algum dos dados fornecidos.

Para aumentar a comparabilidade, dado que muitas empresas têm indicadores com os mesmos nomes, mas procedimentos de cálculos diferentes, são solicitados os dados brutos, a partir dos quais se efetua o cálculo de forma padronizada. Também são solicitados dados como segmento de negócio, município, etc., para facilitar o agrupamento em conjuntos comparáveis. Para as análises setoriais, as empresas foram agrupadas conforme a Codificação de Ramos de Atividade adotada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com os ajustes necessários à realidade da amostra.

Devido à dificuldade de comparação com outros segmentos de negócios, já que trabalham por projetos, enquanto as demais operam por processos, as empresas da Construção Pesada não tiveram seus resultados incluídos nas médias gerais da amostra. Também as microempresas, devido às peculiaridades, foram excluídas das médias gerais.

Nos cálculos das médias e outras estatísticas foram desconsiderados os valores muito baixos ou elevados [3], para evitar a distorção dos resultados. Esses

casos estão informados em cada gráfico ou tabela.

Algumas empresas, que tinham um elevado percentual de empregados isentos de ponto, estimaram o total de homens-hora trabalhadas com base em uma carga de 8 horas por dia útil.

Para que se possa avaliar a confiança nos valores apresentados, tanto as tabelas como os gráficos apresentam o número de dados (organizações) usados nos cálculos das médias e outras estatísticas.

Uma descrição mais detalhada da metodologia usada pode ser encontrada no artigo “*Benchmarking ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel*” [4].

Quando disponíveis, foram incluídas informações públicas. Nesses casos, a fonte está claramente informada e deve ser levado em conta que o cálculo dos indicadores pode ser diferente dos padrões adotados neste trabalho.

Em relação ao **5º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos** [5], o levantamento apresenta as seguintes novidades:

- O indicador “Participação do Salário Variável” foi substituído pelo “Uso da Remuneração Variável”, para simplificar o formulário e facilitar a participação.
- O segmento “Fabricação de veículos e sistematistas” passou a ser denominado de “Indústria automotiva”.
- Foi acrescentado o segmento “Outras empresas comerciais”.
- A coleta de dados usou criptografia, dando maior proteção ao tráfego, via Internet, das informações fornecidos pelas participantes.

Sigilo das Informações

Os dados recebidos são tratados como propriedade confidencial de cada organização. Os resultados apresentados no relatório são codificados e não incluem parâmetros que possam identificar sua origem. Portanto, nenhum dado específico de qualquer participante é revelado no relatório. Também para assegurar a confidencialidade das informações, não são divulgados os dados setoriais quando há poucas empresas em um segmento.

Indicadores de Desempenho

Indicadores são variáveis que permitem a quantificação e a avaliação dos processos e seus resultados. A diversidade das fórmulas de cálculo usadas pelas empresas para os mesmos indicadores dificulta as comparações e pode levar a grandes diferenças de resultados, justificando a necessidade de padronização.

O método de cálculo de cada um dos indicadores usados neste trabalho (Anexo I) está descrito no item correspondente, com o objetivo de fornecer valores dentro de critérios claramente definidos e comparáveis. Para uso na gestão do dia a dia, o período

mencionado na fórmula pode variar conforme o interesse do analista.

Convenção. Muitos indicadores de recursos humanos são calculados por meio de relações entre as diferentes utilizações do tempo dos trabalhadores. Outras métricas se baseiam no perfil da força de trabalho. Os diagramas a seguir facilitam a compreensão desses indicadores, por distinguir como os recursos são distribuídos. A descrição detalhada de cada conceito pode ser encontrada no **Glossário - Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos** [6].

Diagrama 1 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas

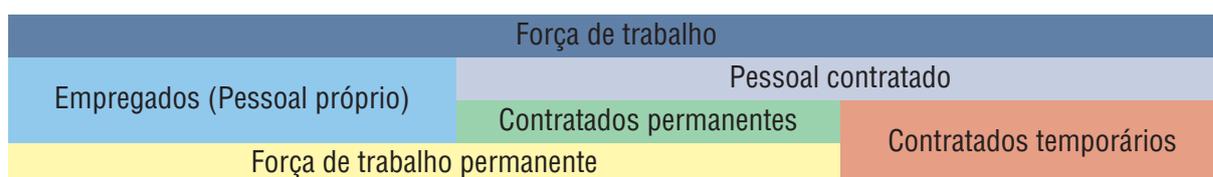
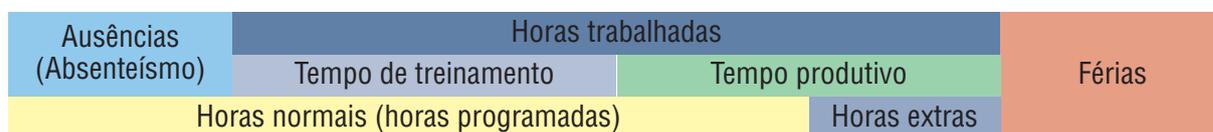
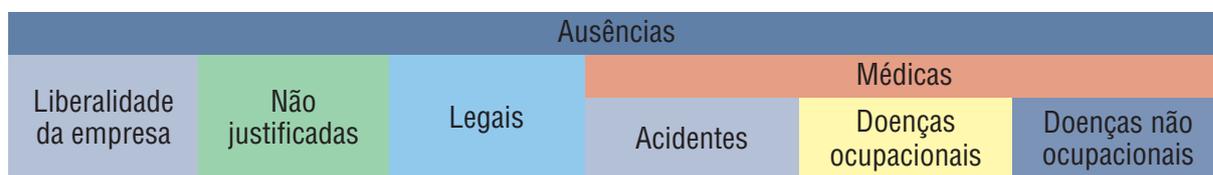


Diagrama 2 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas



Um detalhamento maior do absentéismo pode ser feito por área de atividade (vendas, produção, etc.), por grupo de trabalho (gerentes, operários, etc.) ou pela causa da ausência (diagrama 3).

Diagrama 3 – Causas do Absenteísmo, tempo



Nota: Férias e folgas são consideradas ausências planejadas dentro de uma jornada legal, não prejudicando o trabalho previsto.

Diagrama 4 – Composição da Remuneração, Reais ou %





Análise dos Indicadores

Para permitir análises mais consistentes, os resultados dos segmentos nos quais o número de participantes é mais significativo são destacados em tabelas e gráficos próprios. Os resultados das demais empresas são apresentados graficamente nos grupos “Outras empresas de serviços”, “Outras empresas industriais” e “Outras empresas comerciais”. Devido às características peculiares, as empresas de construção pesada e as microempresas foram excluídas das médias gerais dos setores, ganhando segmentos próprios e independentes.

Os indicadores Grau de Escolaridade, Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável e Percentual de Mulheres foram calculados de forma pontual e se referem à situação existente no final de 2013. Segue a análise para cada um dos indicadores. Os valores usados para a construção das tabelas e gráficos estão disponíveis no Anexo II.

Índice

Rotatividade	24
Rotatividade Voluntária	31
Retenção 90 dias	37
Absenteísmo	43
Absenteísmo médico	49
Índice de horas extras pagas	55
Grau de terceirização	61
Uso da remuneração variável	67
Grau de escolaridade	73
Índice de treinamento	76
Equidade de gênero	82
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento	88

Rotatividade

A Rotatividade, ou *Turnover*, mede a movimentação (admissões e desligamentos) dos empregados de uma organização em um determinado período de tempo. Serve para avaliar a renovação da equipe. A rotatividade ótima deve situar-se dentro de uma faixa, pois valores elevados apontam problemas no clima organizacional ou na política salarial, enquanto valores muito baixos indicam pouca oxigenação da equipe.

Rotatividade

$$ROT = \frac{\text{Movimentação}}{\text{Efetivo médio}} \times 100$$

$$\text{Movimentação} = \frac{\text{Admitidos} + \text{desligados}}{2}$$

$$\text{Efetivo médio} = \frac{EF1 + EF2}{2}$$

Em que:

Admitidos: é o número total de empregados admitidos no ano.

Desligados: é o número total de empregados desligados (tanto por iniciativa da organização como por iniciativa dos empregados) no ano, incluindo as saídas por óbito e aposentadoria, apenas dos postos de trabalho que serão mantidos, isto é, nos quais haverá reposição.

Nota: Admissões ou demissões em massa, decorrentes de fatores como adoção de mais um turno de trabalho ou fechamento de fábrica, não devem ser incluídas.

EF1: é o número de empregados da organização no último dia do ano anterior.

EF2: é o número de empregados da organização no último dia do ano considerado.

A tabela 1A mostra que a Rotatividade média anual das organizações da amostra foi de 41,4%. Esse número é semelhante ao de 2012, em que a Rotatividade média foi de 40,4%. Como é usual, o comércio apresentou Rotatividade mais elevada que os demais setores; este resultado foi influenciado especialmente pelo comércio varejista.

Tabela 1A – Rotatividade*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (186)	3,6	148,1	41,4	33,9
Serviços (79)	7,1	135,2	41,1	35,9
Indústrias (90)	3,6	148,1	39,5	28,3
Comércio (15)	20,5	94,4	59,0	58,7
Adm. Pública (2)	3,9	6,8	5,4	5,4

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Para comparações mais qualificadas, a tabela 1B oferece uma visão da Rotatividade por segmento de atividade.

Tabela 1B – Rotatividade por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	3,9	50,5	15,4	7,1
Alimentos e bebidas (10)	12,5	148,1	68,0	58,7
Comércio Varejista (8)	31,5	94,4	61,4	57,5
Construção civil (4)	66,8	130,6	104,0	109,2
Construção pesada (12)	36,6	325,0	103,1	64,9
Educação (8)	26,5	46,7	34,5	33,6
Hospitais (16)	16,4	64,1	42,7	41,9
Indústria automotiva (10)	12,4	57,4	29,6	28,9
Indústria metalúrgica (18)	3,6	88,6	36,6	33,8
Indústria química (13)	7,2	70,8	27,5	23,3
Informática (6)	14,3	83,3	43,1	31,2
Logística, transporte e armazenagem (11)	12,2	127,6	56,8	43,5
Papel e celulose (4)	12,8	31,7	23,2	24,2
Planos de saúde (7)	16,6	45,4	28,0	23,6
Microempresas (11)	0,0	81,8	22,9	9,1
Outras empresas de serviços (31)	7,1	135,2	39,1	27,4
Outras empresas industriais (39)	12,8	130,6	40,2	28,3
Outras empresas comerciais (7)	20,5	83,1	56,3	58,7

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

O cálculo da Rotatividade considerou o total dos empregados das organizações. Em trabalhos futuros, com amostras maiores, os resultados poderão ser estratificados conforme o nível hierárquico ou função. Segue uma análise individual para os segmentos com maior representatividade na amostra.

➔ **Alimentos e bebidas / Agroindústria**

A indústria de alimentos, com a participação de 10 empresas, apresentou Rotatividade média de 68,0% e resultados na faixa de 12,5 a 148,1%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2012, o resultado foi 52,8%.

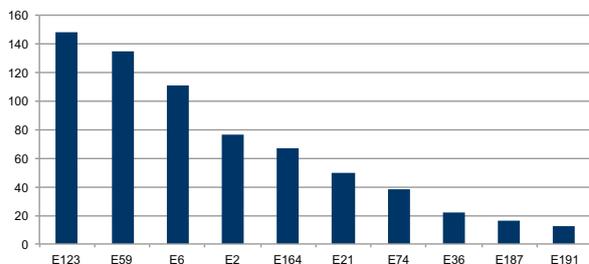


Figura 1a - Rotatividade na indústria de alimentos, %

➔ **Comércio varejista**

O segmento varejista, com a participação de 8 empresas, apresentou Rotatividade média de 61,4% e resultados na faixa de 31,5 a 94,4%.

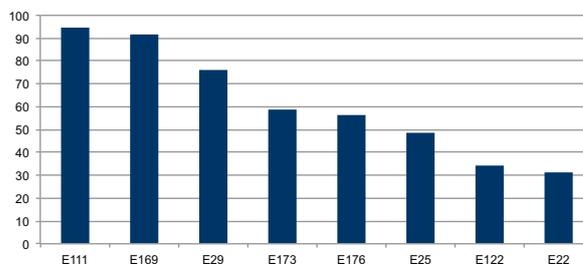


Figura 1b - Rotatividade no segmento varejista, %

→ Construção pesada

A construção pesada, com a participação de 12 empresas, devido às peculiaridades do segmento apresentou a segunda maior Rotatividade da amostra, com uma média de 103,1% e resultados variando na faixa de 36,6% a 325,0%. A Rotatividade no segmento da construção civil (média de 104,0% em 2013) está diretamente ligada ao tempo de duração das obras, de dois anos em média. O mesmo acontece na Construção Pesada, embora as obras normalmente tenham uma duração um pouco maior. Em 2012, o resultado foi 93,2%.

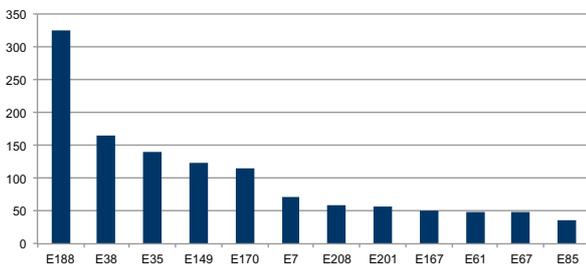


Figura 1c - Rotatividade na construção pesada, %

→ Educação

O segmento da educação, com a participação de 8 organizações, apresentou Rotatividade média de 34,5% e resultados na faixa de 26,5% a 46,7%. Em 2012, o resultado foi 31,3%.

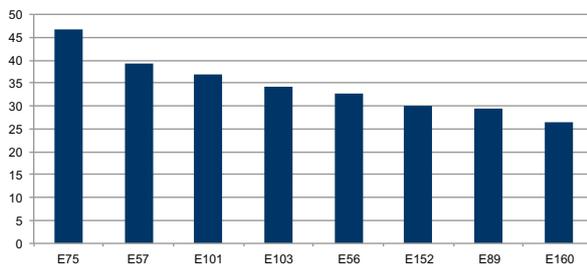


Figura 1d - Rotatividade no segmento da educação, %

→ Hospitais

O segmento hospitalar, com a participação de 16 empresas, apresentou Rotatividade média de 42,7% e resultados na faixa de 16,4 a 64,1%. Em 2012, o resultado foi 44,0%.

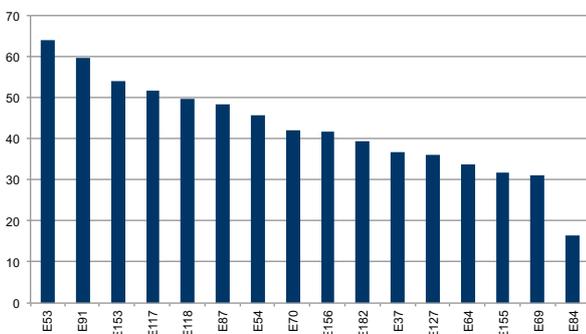


Figura 1e - Rotatividade nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

A Rotatividade média nas 10 empresas do segmento automotivo que participaram do levantamento foi de 29,6%. É uma rotatividade elevada para um segmento que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 12,4% e 57,4%. Em 2012, o resultado foi 27,9%.

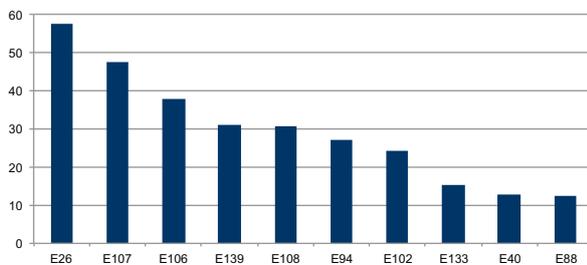


Figura 1f - Rotatividade no segmento automotivo, %

Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

A Rotatividade média nas 18 empresas do segmento metalúrgico que participaram do levantamento foi de 36,6%. Esse valor é significativamente maior que o obtido em 2012 (29,0%) e muito elevado para uma indústria que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 3,6% e 88,6%. Uma empresa (E39) se destacou pelo resultado excepcionalmente baixo.

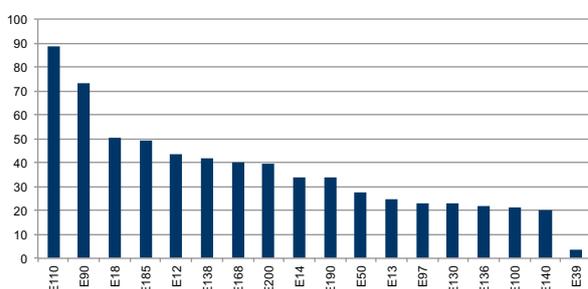


Figura 1g - Rotatividade nas indústrias metalúrgicas, %

→ Indústria química

A Rotatividade média nas 13 empresas do segmento químico foi de 27,5%. Esse resultado é um pouco melhor que o apresentado em 2012 (30,4%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 7,2% e 70,8%.

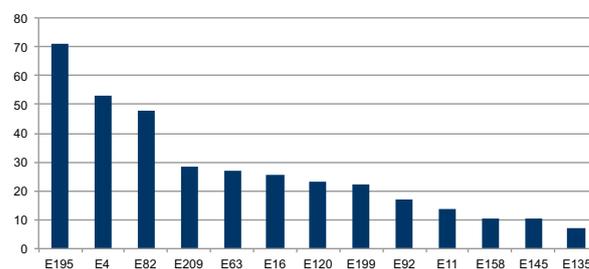


Figura 1h - Rotatividade na indústria química, %

→ Informática (serviços)

O segmento de serviços de informática, com a participação de 6 empresas, apresentou Rotatividade média de 43,1% e resultados na faixa de 14,3 a 83,3%. Em 2012, o resultado (média de 4 empresas) foi 34,4%.

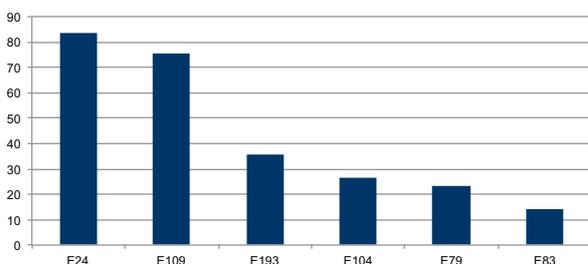


Figura 1i - Rotatividade nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

As 11 empresas de transporte apresentaram Rotatividade média de 56,8%, resultado melhor que o obtido em 2012 (68,4%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 12,2% e 127,6%.

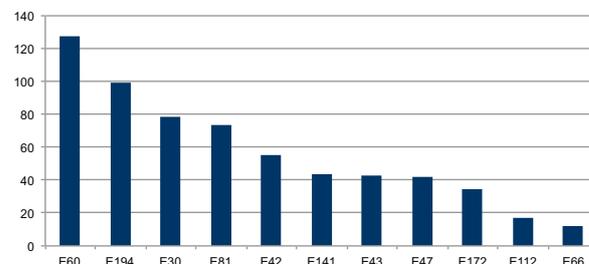
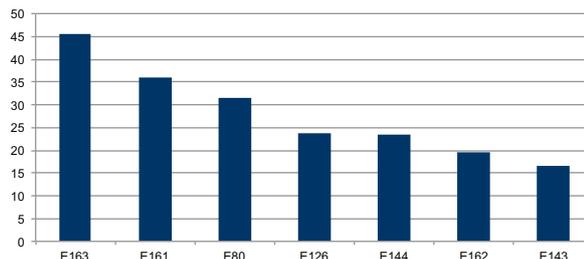


Figura 1j - Rotatividade nas empresas de logística, transporte e armazenagem, %

→ Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde, com a participação de 7 empresas, apresentou Rotatividade média de 28,0% e resultados na faixa de 16,6 a 45,4%. Em 2012, o resultado foi 26,6%.

Figura 1k - Rotatividade nos planos de saúde, %



→ Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade nas outras empresas de serviços da amostra varia bastante (ver Tabela 1B) e foi, na maioria dos casos, elevada. As médias anuais foram de 41,7% em 2012 e 39,1% em 2013.

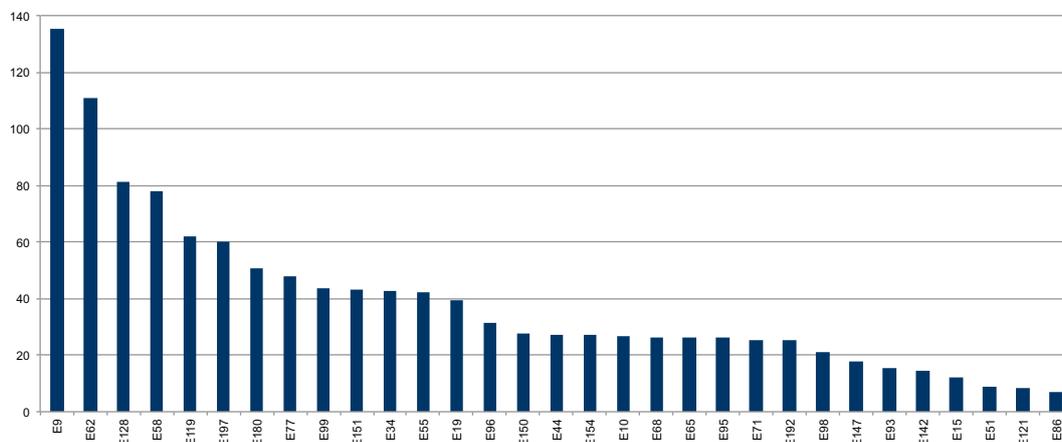


Figura 1l - Rotatividade nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade nas outras empresas industriais da amostra varia bastante (ver Tabela 1B). As médias anuais foram de 36,4% em 2012 e de 40,2% em 2013, mostrando um crescimento preocupante.

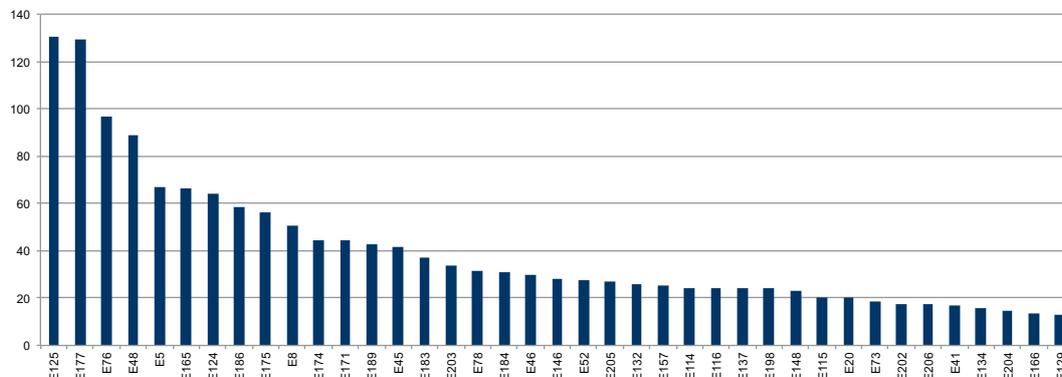


Figura 1m - Rotatividade nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

A Rotatividade pode ser usada como um indicador da quantidade de capital intelectual que está deixando a organização. A Rotatividade ideal é aquela em que a organização consegue reter os profissionais mais bem qualificados e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho. O valor ótimo depende da situação e da estratégia da organização e das condições do mercado de trabalho.

Um estudo da Towers Watson [7] concluiu que organizações com rotatividade intermediária (cerca de 15% ao ano) apresentam produtividade maior que as com resultados elevados (30 a 40%) ou muito baixos (cerca de 5%). A rotatividade pode ser funcional (os melhores colaboradores ficam e os piores saem), contribuindo para a melhora dos resultados, ou disfuncional (os melhores saem e os piores ficam), prejudicando a capacidade da empresa de inovar, dar bom atendimento aos clientes e gerar resultados.

Embora rotatividades elevadas possam decorrer do tipo de negócio - em segmentos como os da construção civil a saída do emprego geralmente está associada à conclusão de um tipo específico de atividade - e de fenômenos conjunturais, frequentemente indicam que os processos de seleção e de recrutamento precisam ser aprimorados. Para melhor avaliação, algumas organizações optam por observar separadamente as rotatividades decorrentes de pedidos de demissão (Rotatividade Voluntária) e as realizadas por iniciativa da empresa (Rotatividade Forçada).

Um levantamento feito pela Society for Human Resource Management [8] com 566 empresas, em 2010, mostrou que mais da metade (51%) usa os resultados da rotatividade para monitorar a satisfação dos empregados com o trabalho. Isto não é, entretanto, uma boa prática, pois a medida inclui desligamentos feitos por iniciativa da empresa, por óbitos e outras causas que não guardam relação com a qualidade do ambiente de trabalho.

O perfil da equipe também influencia a rotatividade e deve ser considerada no estabelecimento da

meta. O efeito do gênero e da faixa etária na rotatividade fica evidenciado nos resultados publicados pelo Grupo Boticário [9]. Os resultados referentes à região Sul aparecem a seguir:

Rotatividade na Região Sul, %

Idade, anos	Homens	Mulheres
Menor que 20	0,5	0,4
Entre 20 e 29	2,0	4,4
Entre 30 e 39	1,5	2,6
Entre 40 e 50	0,5	0,5
Maior que 50	0,1	0,1

Preparado pela B&A, a partir de dados do Grupo Boticário.

Numa determinada empresa, observou-se que as lojas com menor rotatividade de funcionários (20% da amostra) rendiam o dobro das vendas e 55% dessas lojas geravam lucros mais altos do que as com taxa de rotatividade mais alta [10].

É importante levar em conta que a maioria dos métodos para avaliar os efeitos, ou o custo da rotatividade, falha por não diferenciar o grupo de empregados que são importantes para o negócio do outro, que não apresenta maior impacto. E existe uma dificuldade prática em avaliar a proporção dos efeitos de cada grupo. Por exemplo, em um supermercado é mais importante reter um gerente de compras ou 15 operadores de caixa? Para complicar ainda mais, a proporção de equilíbrio também depende da estratégia da organização e do ambiente externo, que influencia a dificuldade de encontrar substitutos no mercado.

A Constituição de 1988 (parágrafo 4 do artigo 239) estabelece uma penalização financeira às empresas que apresentarem taxa de rotatividade maior do que a média do segmento. O assunto ainda não foi regulamentado, mas merece atenção por parte das empresas.

Referências externas

- Levantamento feito pela Great Place to Work mostrou que as melhores empresas para trabalhar no Brasil tiveram, em 2012, rotatividade anual de 23,1%, enquanto a estatística mais abrangente do DIEESE mostrou uma rotatividade de 43,1%.
Fonte: GPTW. Rotatividade no Brasil. <www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Novos_dados_de_rotatividade_no_Brasil.pdf> Acesso em 13 jun. 2014.
- Embora tenha diminuído em 2011 e 2012, a taxa de rotatividade de CEOs brasileiros chegou a 19,8% – acima da média global de 15%. O estudo, conduzido pela consultoria Booz & Company, considerou as 2 500 maiores empresas de capital aberto do mundo, distribuídas em 67 países.
Fonte: Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/materia/taxa-de-rotatividade-...s-cai-mas-permanece-alta?goback=%2Egde_3245807_member_233659217>
- Um dos problemas apontados pela Secretaria de Estado da Educação (Seed) para o baixo desempenho das escolas é a alta rotatividade de professores. Na maioria dos colégios que se destacaram no Ideb no Paraná, isso é algo que raramente ocorre.
Fonte: Jornal Gazeta do Povo. Domingo, 19 de agosto de 2012.

Boas práticas

- O RH da Kalunga colocou a rotatividade como um dos indicadores que compõem a análise anual de todas as lojas da rede. Aquelas com as melhores pontuações recebem prêmios no final do ano. Dessa forma, as lojas que selecionam melhor retêm mais gente e conseguem mais pontos. Como resultado, a rotatividade caiu de 58% para 42% ao ano.
Fonte: Revista Melhor – gestão de pessoas. Ano 20, nº 301. 2012. p. 17.
- A Pormade tem uma rotatividade mensal inferior a 1%. Entendendo que a família é uma forte influência para a retenção do trabalhador, a empresa oferece profissionalização às esposas dos empregados, por meio de cursos que ensinam a fabricar artesanato com as sobras de matéria-prima da empresa e, ainda, a empreender.
Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Ano 20, nº 298. 2012. p. 70.

Rotatividade Voluntária

A Rotatividade Voluntária, também denominada de Taxa de Evasão, indica o percentual de empregados que deixou a organização por iniciativa própria. Isso ocorre basicamente devido aos seguintes fatores:

- Insatisfação com a empresa (clima organizacional ou remuneração).
- Melhores oportunidades no mercado de trabalho.
- Razões de ordem pessoal, como mudança ou doença na família.

Valores menores indicam resultados melhores.

Rotatividade Voluntária

$$ROTV = \frac{\text{Desligados a pedido}}{\text{Efetivo médio}} \times 100$$

sendo

$$\text{Efetivo médio} = \frac{EF1 + EF2}{2}$$

Em que:

Desligados a pedido: é o número total de desligamentos ocorridos no ano a pedido dos empregados. Não inclui as saídas por aposentadoria.

EF1: é o número de empregados da organização no último dia do ano anterior.

EF2: é o número de empregados da organização no último dia do ano considerado.

A tabela 2A mostra que a Rotatividade Voluntária média anual das empresas da amostra foi de 14,8% e que a perda de colaboradores, por iniciativa dos empregados, é maior nos setores de comércio e de serviços que na indústria. Destaca-se o resultado na administração pública, que tem uma realidade bastante distinta.

Tabela 2A – Rotatividade Voluntária*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (183)	0,0	84,8	14,8	10,0
Serviços (77)	0,0	84,8	17,3	12,3
Indústrias (89)	0,8	77,5	11,3	7,4
Comércio (15)	2,6	63,0	23,9	12,5
Adm. Pública (2)	2,5	2,7	2,6	2,6

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Rotatividade Voluntária

Para comparações mais qualificadas, a tabela 2B oferece uma visão da Rotatividade Voluntária por segmento de atividade.

Tabela 2B – Rotatividade Voluntária por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	2,0	12,5	6,1	2,7
Alimentos e bebidas (10)	2,8	77,5	31,7	21,3
Comércio Varejista (8)	6,9	63,0	33,2	27,1
Construção civil (4)	19,4	30,6	25,4	25,8
Construção pesada (11)	0,0	34,9	12,1	9,0
Educação (8)	7,0	16,9	12,1	12,1
Hospitais (16)	5,8	42,0	26,7	26,2
Indústria automotiva (10)	0,8	16,6	6,9	6,6
Indústria metalúrgica (18)	2,8	26,7	9,3	9,2
Indústria química (13)	0,8	11,9	6,2	4,3
Informática (4)	7,8	54,2	25,2	19,4
Logística, transporte e armazenagem (11)	6,1	29,3	13,9	10,8
Papel e celulose (3)	2,1	6,2	4,2	4,4
Planos de saúde (7)	3,5	17,5	10,2	11,7
Microempresas (11)	0,0	36,4	12,0	0,0
Outras empresas de serviços (31)	0,0	84,8	15,7	10,0
Outras empresas industriais (38)	1,3	30,6	9,7	6,6
Outras empresas comerciais (7)	2,6	39,7	13,3	11,0

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para alguns segmentos.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As indústrias de alimentos apresentaram Rotatividade Voluntária média de 31,7% e resultados na faixa de 2,8 a 77,5%. Em 2012, o resultado foi 25,4%.

→ Comércio varejista

As empresas varejistas da amostra apresentaram Rotatividade Voluntária média de 33,2% e resultados na faixa de 6,9 a 63,0%.

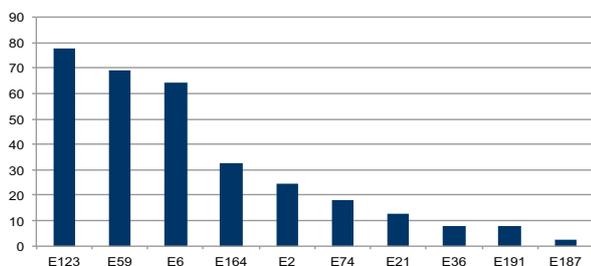


Figura 2a - Rotatividade Voluntária nas empresas de alimentos, %

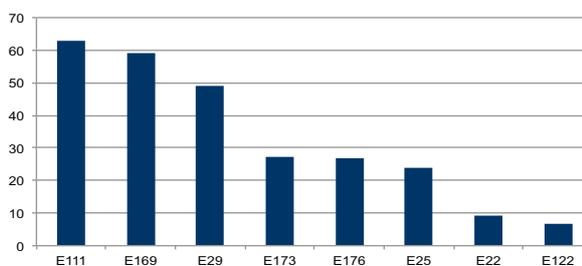


Figura 2b - Rotatividade Voluntária nas empresas varejistas, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Rotatividade Voluntária média de 12,1% e resultados na ampla faixa de 0,0 a 34,9%. Em 2012, o resultado foi 9,5%.

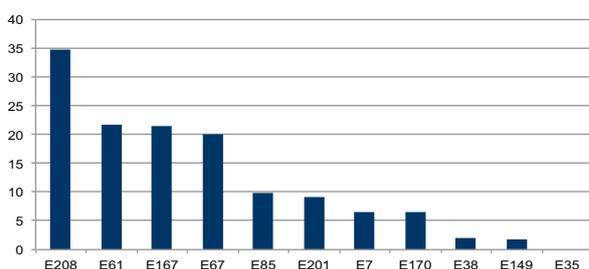


Figura 2c - Rotatividade Voluntária nas empresas de construção pesada, %

→ Educação

As empresas de educação apresentaram Rotatividade Voluntária média de 12,1% e resultados na faixa de 7,0 a 16,9%. Em 2012, o resultado foi 11,4%.

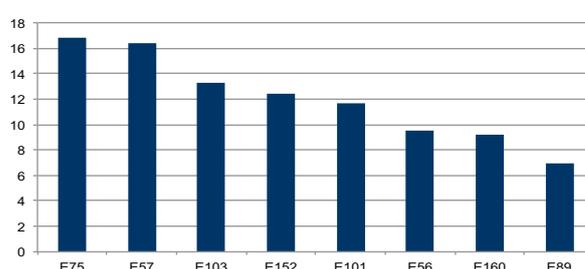


Figura 2d - Rotatividade Voluntária nas empresas de educação, %

→ Hospitais

Os hospitais apresentaram Rotatividade Voluntária média de 26,7% e resultados na faixa de 5,8 a 42,0%. Foi o segmento que apresentou o resultado mais elevado. Em 2012, o resultado foi similar (27,0)%.

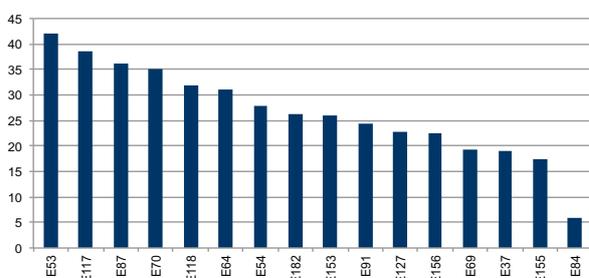


Figura 2e - Rotatividade Voluntária nos Hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Rotatividade Voluntária média de 6,9% e resultados na ampla faixa de 0,8 a 16,6%. Em 2012, o resultado foi similar (6,2)%.

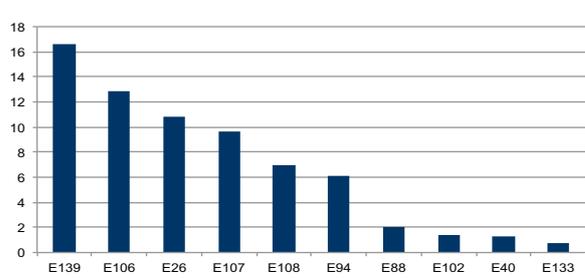


Figura 2f - Rotatividade Voluntária na indústria automotiva, %

Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

Rotatividade Voluntária

→ Indústria metalúrgica

A Rotatividade Voluntária média nas empresas metalúrgicas que participaram do levantamento foi de 9,3%, com os resultados variando entre 2,8% e 26,7%. Em 2012, o resultado foi similar (9,0%).

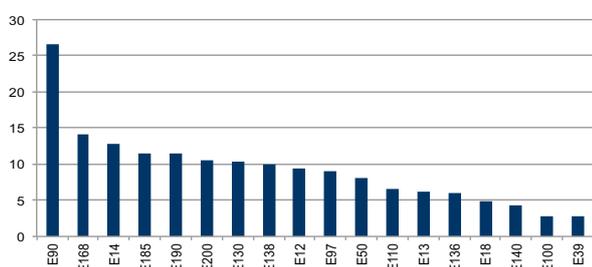


Figura 2g - Rotatividade Voluntária nas metalúrgicas, %

→ Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Rotatividade Voluntária média de 6,2% e resultados na faixa de 0,8 a 11,9%. Em 2012, o resultado foi 11,0%.

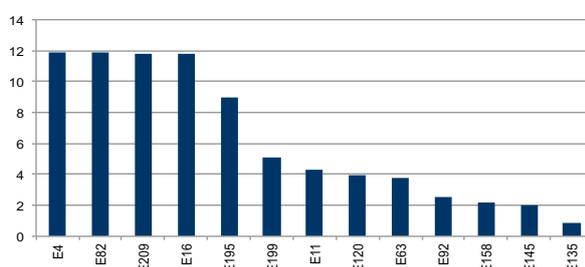


Figura 2h - Rotatividade Voluntária nas indústrias químicas, %

→ Informática (serviços)

As empresas de serviços de informática apresentaram Rotatividade Voluntária média de 25,2% e resultados na faixa de 7,8 a 54,2%. Em 2012, o resultado foi 27,0%.

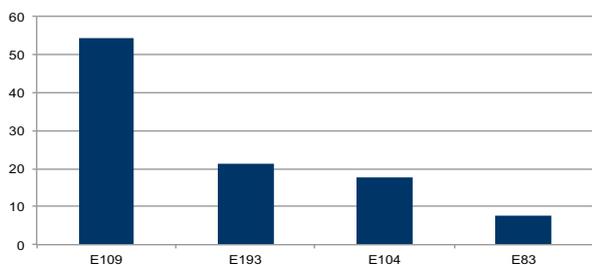


Figura 2i - Rotatividade Voluntária nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenamento

As empresas de transporte apresentaram Rotatividade Voluntária média de 13,9% e resultados na faixa de 6,1 a 29,3%. Em 2012, o resultado foi 26,4%.

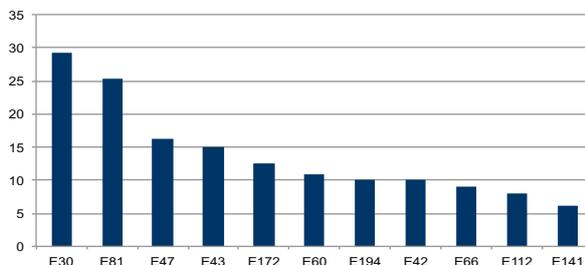
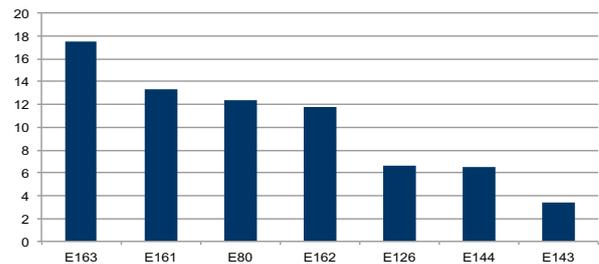


Figura 2j - Rotatividade Voluntária nas empresas de logística, %

→ **Planos de saúde**

O segmento dos planos de saúde apresentou Rotatividade Voluntária média de 10,2% e resultados na faixa de 3,5 a 17,5%. Em 2012, o resultado foi similar (10,0%).

Figura 2k - Rotatividade Voluntária nos planos de saúde, %



→ **Outras empresas de serviços**

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade Voluntária média nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante.

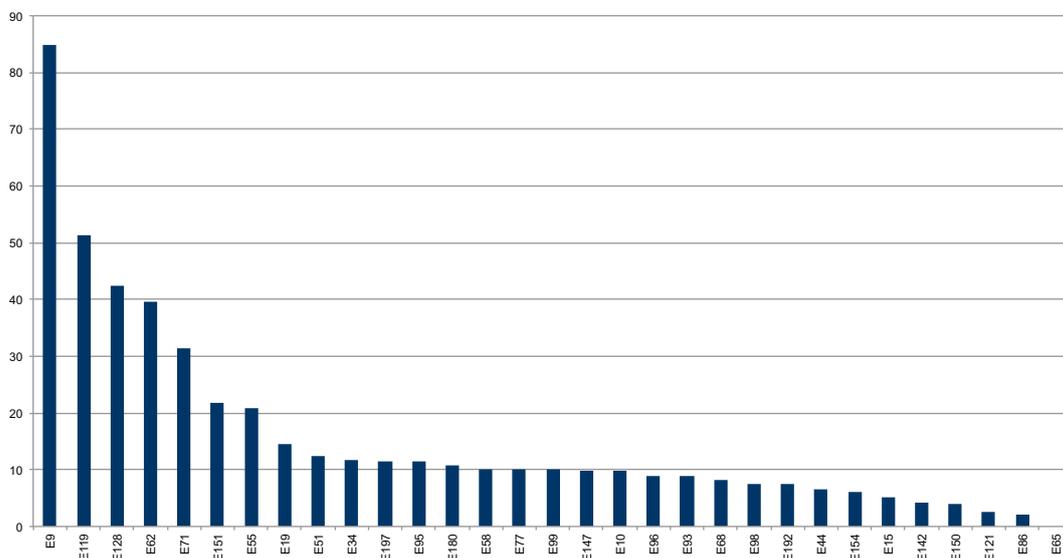


Figura 2l - Rotatividade Voluntária nas outras empresas de serviços, %

→ **Outras empresas industriais**

A figura mostra a Rotatividade Voluntária média nas outras empresas industriais da amostra.

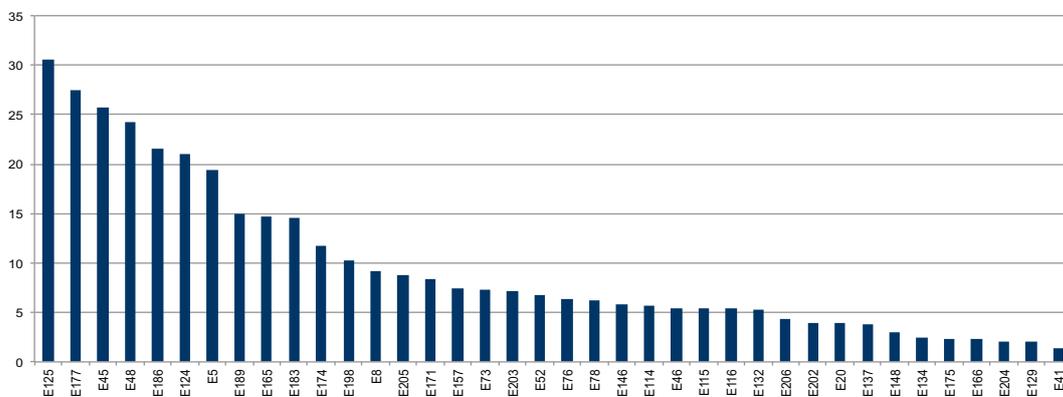


Figura 2m - Rotatividade Voluntária nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

Deve-se levar em conta que os valores para cálculo da Rotatividade Voluntária fornecidos pelas empresas podem estar subestimados, visto a prática brasileira do “acordo”, em que o empregado que deseja sair negocia com a empresa sua demissão, para ter acesso a benefícios como o seguro desemprego e o FGTS.

A Rotatividade Voluntária é decidida pelos empregados e não está sob o controle direto do empregador. A correlação entre o aquecimento do mercado de trabalho e a Rotatividade Voluntária é endossada por diversos autores [11].

A substituição de um empregado que optou por sair da empresa normalmente traz custos e inconvenientes. Diversas organizações, como o instituto Gallup [12], consideram que o custo de encontrar, contratar e treinar cada novo funcionário é de 1,5 vez seu salário anual. Nesse valor não estão incluídos os custos dos relacionamentos com clientes e colegas, que é mais difícil medir.

Diversos levantamentos mostram uma sensível diferença de comportamento nos desligamentos por iniciativa dos empregados em decorrência da idade. Segundo a Pricewaterhouse Coopers [13], enquanto 5,4% das pessoas mais velhas pedem desligamento, em relação ao grupo de mesma faixa etária, este número chega a 14,5% para os representantes da chamada Geração Y (nascidos após 1981). Pesquisa feita pela DBM em 2010 [14], com 770 executivos, concluiu que a maior parcela da rotatividade de executivos provém da separação voluntária, ou seja, os colaboradores tomam a decisão de sair, diferentemente do que ocorria anteriormente.

Para avaliações mais completas, a Rotatividade Voluntária pode ser calculada para cada área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, mulheres, etc.). Também pode ser medida separadamente para cada uma das causas, quando identificadas nas entrevistas de desligamento.

Referências externas

- Levantamento publicado pela Great Place to Work Institute (dados de 2012), mostrou que a rotatividade voluntária nas melhores empresas para trabalhar no Brasil é bem menor que a média dos setores correspondentes, devido ao melhor clima organizacional.

Rotatividade Voluntária no Brasil, %

	Indústria	Comércio	Serviços
Média do setor	35,5	41,4	38,2
Média das melhores para trabalhar	19,3	31,0	23,8

Fonte: GPTW. Rotatividade no Brasil.

<www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Novos_dos_de_rotatividade_no_Brasil.pdf> Acesso em 13 jun. 2014.

Boas práticas

Algumas empresas, como a AMBEV, monitoram as rotatividades voluntárias e forçadas de forma independente. Outras calculam a rotatividade voluntária em separado para os grupos de desempenho mais importante para o sucesso do negócio. Isso permite concentrar os esforços da organização

onde o benefício é maior.

A fonte mais confiável quanto as causas dos desligamentos voluntários não é, como usualmente se pensa, as entrevistas de desligamento, mas as pessoas que ficam na organização e que trabalhavam próximas aos desligados [15].

Retenção 90 dias

É o percentual dos empregados que permanecem na organização por mais de 90 dias, desde a data da admissão. Logo, valores maiores indicam resultados melhores

Retenção 90 dias

$$RET90 = \frac{(\text{Número de admissões} - \text{Desligamentos no período})}{\text{Número de admissões}} \times 100$$

Em que:

Desligamentos no período: é o número total de empregados desligados (tanto por iniciativa da organização como por iniciativa dos empregados) no prazo de até 90 dias, contados a partir da data da admissão, no ano avaliado.

Número de admissões: Número de empregados admitidos no ano avaliado.

A Retenção 90 dias foi escolhida por coincidir com o chamado “tempo de experiência”. A tabela 3A mostra que a Retenção 90 dias média das empresas da amostra foi de 81,1%. Em 2012, o resultado foi semelhante (82,7%). Destacam-se a elevada retenção na administração pública (95,4%) e o pequeno percentual (67,0%) obtido pelo comércio.

Tabela 3A - Retenção 90 dias*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (183)	31,6	100,0	81,1	84,5
Serviços (78)	46,8	100,0	81,5	84,3
Indústrias (88)	42,9	100,0	82,8	87,1
Comércio (15)	31,6	91,7	67,0	68,7
Adm. Pública (2)	94,7	96,1	95,4	95,4

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Observando a amostra, percebe-se que quase dois terços das empresas de serviços apresentaram retenção inferior a 90% nos primeiros 90 dias da contratação. No comércio, esse número foi de 93% e, na indústria, 61%. As causas dessas baixas retenções devem ser investigadas, pois a perda de pessoal certamente se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento, além de prejudicar o clima organizacional.

Retenção 90 dias

Para comparações mais qualificadas, a tabela 3B oferece uma visão da Retenção 90 dias por segmento de atividade. É interessante observar que a retenção nas indústrias químicas e de papel e celulose é bastante elevada, tornando esses segmentos uma potencial fonte de boas práticas de recrutamento e seleção.

Tabela 3B - Retenção 90 dias por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	60,9	96,1	87,2	93,8
Alimentos e bebidas (10)	44,2	100,0	69,5	64,1
Comércio Varejista (8)	47,9	88,0	68,3	67,1
Construção civil (4)	58,8	84,3	71,9	72,3
Construção pesada (11)	42,9	95,1	77,7	82,8
Educação (8)	84,5	93,1	88,5	87,9
Hospitais (16)	54,3	87,0	75,1	75,5
Indústria automotiva (10)	64,8	100,0	88,9	92,7
Indústria metalúrgica (18)	42,9	100,0	83,4	86,1
Indústria química (12)	74,2	100,0	90,5	92,8
Informática (5)	57,0	100,0	85,1	95,5
Logística, transporte e armazenagem (11)	53,3	94,7	78,8	80,7
Papel e celulose (3)	82,0	97,1	89,8	90,4
Planos de saúde (7)	72,4	94,9	86,4	86,8
Microempresas (11)	0,0	100,0	76,1	100,0
Outras empresas de serviços (31)	46,8	100,0	82,3	89,1
Outras empresas industriais (38)	50,6	100,0	82,0	85,4
Outras empresas comerciais (7)	31,6	91,7	65,5	72,0

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As indústrias de alimentos apresentaram Retenção 90 dias média de 69,5%, com os resultados variando entre 44,2 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2012 foi 77,2%.

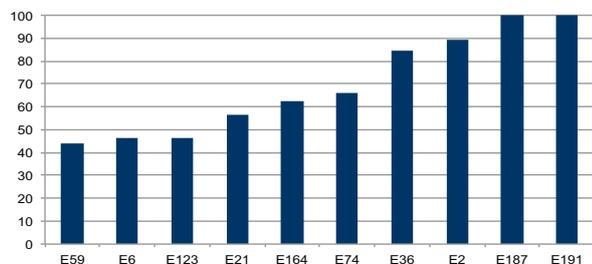


Figura 3a - Retenção 90 dias na indústria de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Retenção 90 dias média de 68,3% e resultados na faixa de 47,9 a 88,0%.

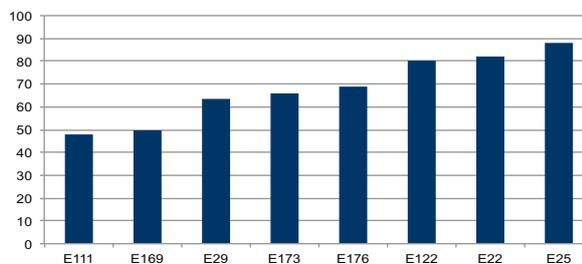


Figura 3b - Retenção 90 dias no segmento varejista, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Retenção 90 dias média de 77,7%, com os resultados variando entre 42,9 e 95,1%. Em 2012, o resultado foi 86,9%.

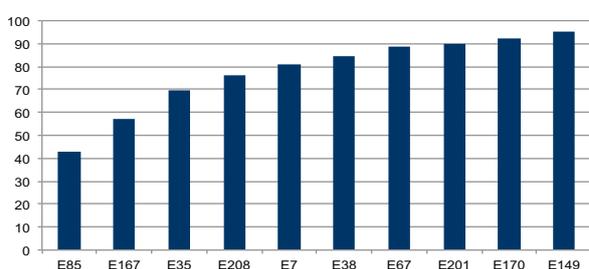


Figura 3c - Retenção 90 dias na construção pesada, %
Nota: A empresa E61 apresentou Retenção 90 dias de apenas 8,2%. O valor atípico foi excluído do gráfico e das tabelas.

→ Educação

As empresas do segmento de educação apresentaram Retenção 90 dias média de 88,5%, com os resultados variando entre 84,5 e 93,1%. A Retenção 90 dias média em 2012 foi 86,8%.

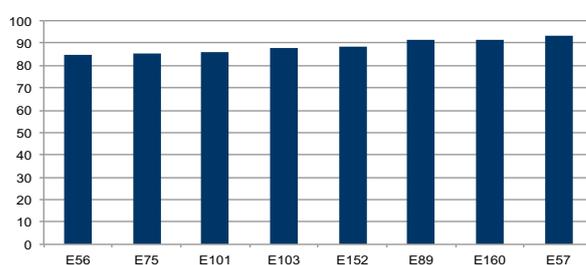


Figura 3d - Retenção 90 dias das empresas de educação, %

→ Hospitais

Os hospitais apresentaram Retenção 90 dias média de 75,1%, com os resultados variando entre 54,3 e 87,0%. A Retenção 90 dias média em 2012 foi similar (76,0%).

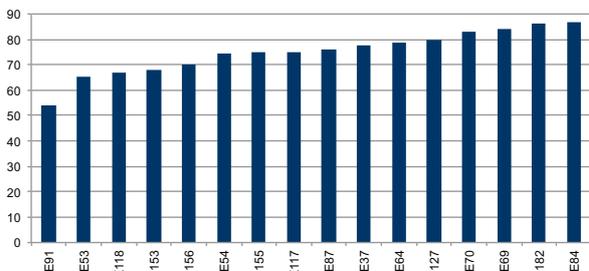


Figura 3e - Retenção 90 dias nos hospitais, %

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As indústrias do segmento automotivo apresentaram Retenção 90 dias média de 88,9%, com os resultados variando entre 64,8 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2012 foi 97,0%.

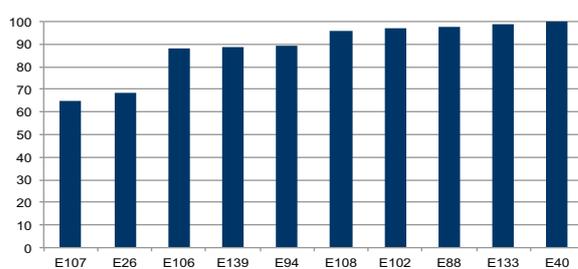


Figura 3f - Retenção 90 dias nas empresas do segmento automotivo, %
Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Retenção 90 dias média de 83,4%, com os resultados variando entre 42,9 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2012 foi semelhante (84,1%).

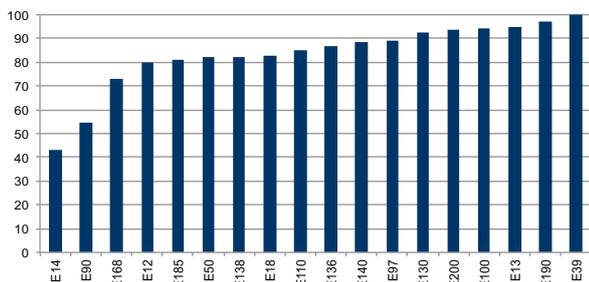


Figura 3g - Retenção 90 dias na indústria metalúrgica, %

→ Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Retenção 90 dias média de 90,5%, com os resultados variando entre 74,2 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2012 foi semelhante (91,0%).

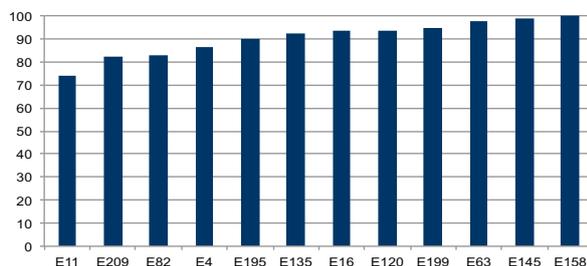


Figura 3h - Retenção 90 dias na indústria química, %

→ Informática (serviços)

As empresas de informática apresentaram Retenção 90 dias média de 85,1%, com os resultados variando entre 57,0 e 100,0%.

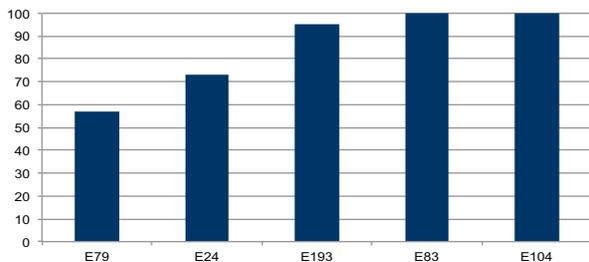


Figura 3i - Retenção 90 dias nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

As empresas de transporte apresentaram Retenção 90 dias média de 78,8%, com os resultados variando entre 53,3 e 94,7%. Houve melhora em relação a 2012, quando a Retenção 90 dias média foi de 73,2%.

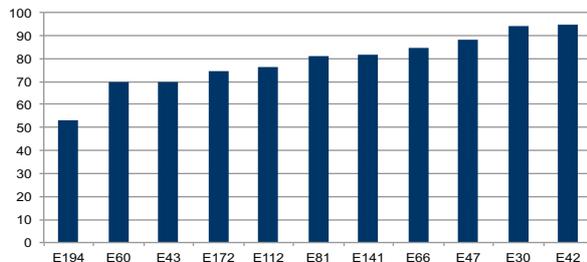
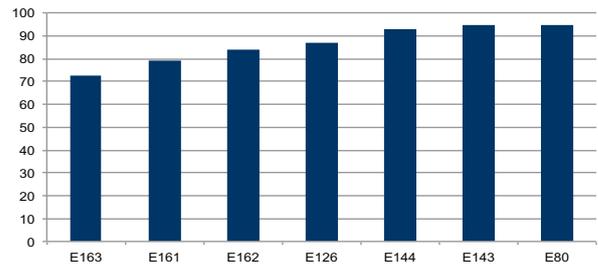


Figura 3j - Retenção 90 dias nas empresas de logística, %

→ Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Retenção 90 dias média de 86,4% e resultados na faixa de 72,4 a 94,9%. Em 2012, o resultado foi semelhante (85,2%).

Figura 3k - Retenção 90 dias nos planos de saúde, %



→ Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura, a Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços da amostra variou consideravelmente e foi, em metade delas, muito baixa.

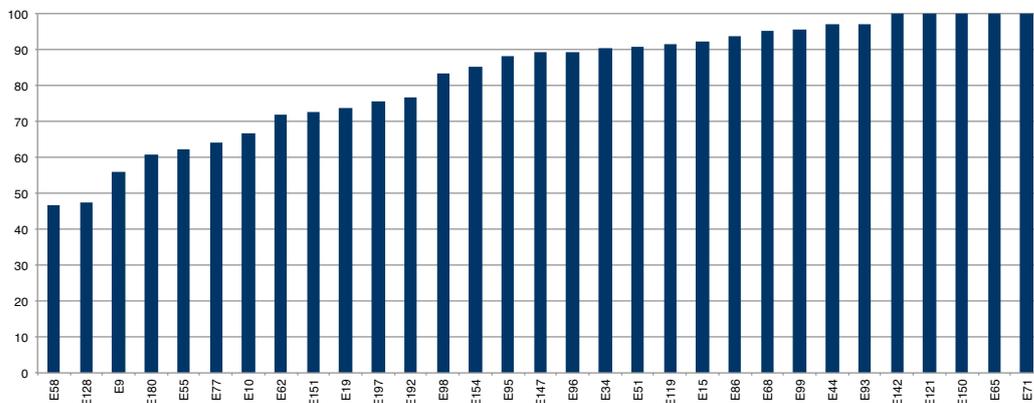


Figura 3l - Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

A figura mostra a Retenção 90 dias nas outras empresas industriais da amostra. Os resultados variaram consideravelmente e, na maioria dos casos, foram bastante baixos.

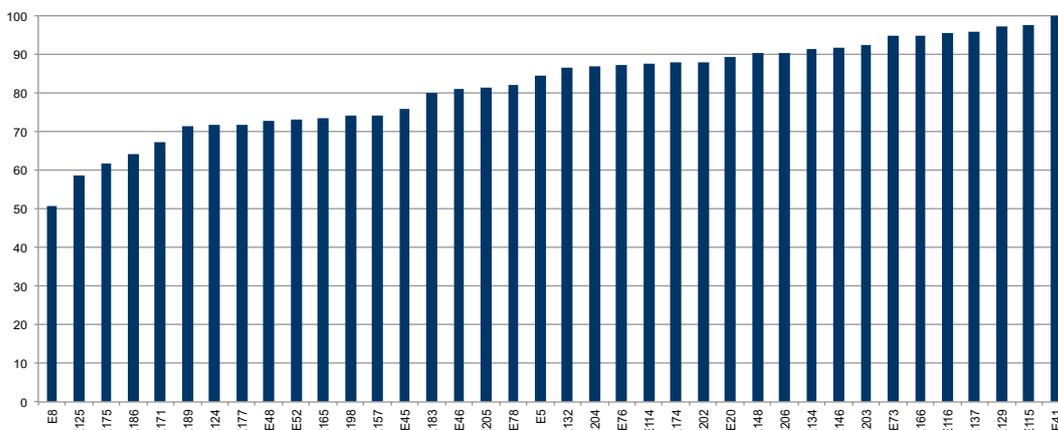


Figura 3m - Retenção 90 dias nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

A Retenção permite avaliar a adaptação entre as pessoas recém-admitidas e a organização. Uma maior retenção traz benefícios, como:

- Redução nos custos de seleção e recrutamento.
- Redução nos custos de treinamento.
- Menor tempo requerido de supervisão.

Por sua vez, valores baixos podem indicar problemas no processo de seleção ou no clima organizacional.

Para análises mais completas, a Retenção pode ser calculada para cada área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, mulheres, profissionais-chave, etc.) e para cada causa de desligamento.

Um estudo feito na Inglaterra [16], em 2008, apontou as quatro principais razões que levam um empregado a buscar outro emprego:

- Não me sinto valorizado pelo empregador ~ 61%.
- O salário não é suficiente ~ 53%.
- Meus esforços não são reconhecidos ~ 46%.
- Falta oportunidade de crescimento profissional ~ 42%.

Levantamento mais recente feito pela Great Place to Work [17], mostrou que em 2011 os fatores mais importantes para a retenção foram: desenvolvimento profissional (51%), qualidade de vida (33%), remuneração e benefícios (12%) e estabilidade (4%), confirmando que a remuneração pode não ser o fator decisivo para a retenção dos empregados.

Boas práticas

O cálculo da Retenção 90 dias pode ser feito para pequenos períodos, mas isso não faz muito sentido, pois é uma métrica muito sensível a variações "instantâneas" que não devem servir de referência para decisão. Assim, é mais conveniente usar o cálculo anual ou semestral. Uma alternativa é usar a "média móvel", calculando, a cada mês, a Retenção 90 dias referente aos últimos 12 meses. Nesse caso, mais importante que o valor em si, é a tendência de crescimento ou de queda do resultado do indicador.

Algumas empresas medem a retenção em situações bem específicas. O Itaú, por exemplo, mensura a "Retenção dos Colaboradores que Retornaram ao Trabalho após o Término da Licença Maternidade/Paternidade". Em 2011, 99,89% das 2.718 empregadas que se beneficiaram da licença maternidade permaneceram na empresa.

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. - Relatório Anual 2012. p. 68.

A Ernst & Young também mede a "Retenção após licença-maternidade". A taxa de retenção (retorno), considerando apenas a licença-maternidade, nos anos fiscais 2009, 2010 e 2011 foi de 100%. Podem ser negociadas jornadas de trabalho reduzidas, horários flexíveis ou trabalho remoto no período de retorno de licença.

Fonte: Ernst & Young. Relatório de Sustentabilidade 2011. Disponível em:

[www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Relatorio_de_Sustentabilidade_2011/\\$FILE/Relatorio_de_Sustentabilidade_Ernst_Young_Terc_2011.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Relatorio_de_Sustentabilidade_2011/$FILE/Relatorio_de_Sustentabilidade_Ernst_Young_Terc_2011.pdf). Acesso em 23.jun.2013.

Absenteísmo

Absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao total do tempo contratado (diagrama 2). Valores menores indicam resultados melhores.

Absenteísmo

$$\text{ABSENT} = \frac{\text{Tempo perdido por ausências}}{\text{Horas normais}} \times 100$$

Em que:

Tempo perdido por ausências: número total de horas perdidas por ausências (faltas, atrasos ou saídas antecipadas, justificadas ou não) dos empregados, no ano.

Horas normais: soma das horas previstas no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no ano. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento fora do expediente.

O Absenteísmo pode ser calculado para toda a organização ou para diferentes áreas e, do mesmo modo, pode ser computado separadamente para cada empregado. Neste trabalho, medimos apenas o absenteísmo geral.

Os dados da tabela 4A indicam que o Absenteísmo médio é maior no setor de comércio (3,5%), enquanto a tabela 4B detalha os resultados de absenteísmo por segmento de atividade. No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi 2,6%.

Tabela 4A – Absenteísmo*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (171)	0,0	10,0	2,6	2,2
Serviços (71)	0,0	10,0	2,6	1,9
Indústrias (85)	0,0	10,0	2,5	2,2
Comércio (13)	0,3	9,0	3,5	2,2
Adm. Pública (2)	1,6	3,7	2,7	2,7

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Tabela 4B – Absenteísmo por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	0,0	3,7	1,9	1,6
Alimentos e bebidas (9)	0,2	9,6	3,4	3,2
Comércio Varejista (7)	0,3	7,8	3,2	2,2
Construção civil (4)	0,1	3,6	1,3	0,7
Construção pesada (11)	0,0	14,0	3,7	1,2
Educação (4)	0,3	6,0	2,4	1,7
Hospitais (16)	0,0	8,5	3,3	3,1
Indústria automotiva (10)	0,0	5,6	2,2	2,3
Indústria metalúrgica (16)	0,1	5,9	2,1	2,0
Indústria química (12)	0,2	4,1	2,0	2,2
Informática (4)	0,0	2,1	0,9	0,7
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,0	5,8	3,1	3,4
Papel e celulose (4)	0,2	3,6	1,9	1,8
Planos de saúde (7)	1,3	5,1	2,5	1,9
Microempresas (9)	0,0	5,4	1,1	0,7
Outras empresas de serviços (29)	0,0	10,0	2,2	1,4
Outras empresas industriais (38)	0,1	10,0	2,6	2,2
Outras empresas comerciais (6)	0,7	9,0	3,9	2,8

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As empresas do segmento de alimentos apresentaram Absenteísmo médio de 3,4%, com resultados variando entre 0,2 e 9,6%. Em 2012, o resultado foi 3,9%.

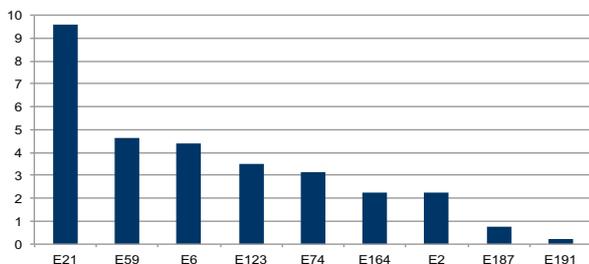


Figura 4a - Absenteísmo na indústria de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Absenteísmo médio de 3,2% e resultados na faixa de 0,3 a 7,8%.

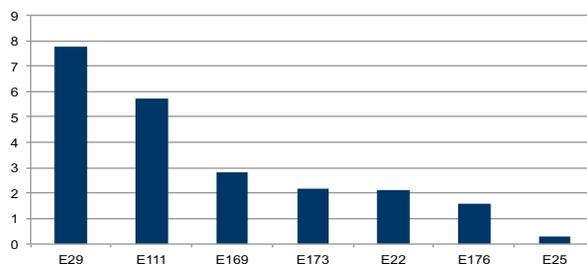


Figura 4b - Absenteísmo no segmento varejista, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Absenteísmo médio de 3,7%, com resultados variando entre 0,0 e 14,0%. Em 2012, o resultado foi 1,5%.

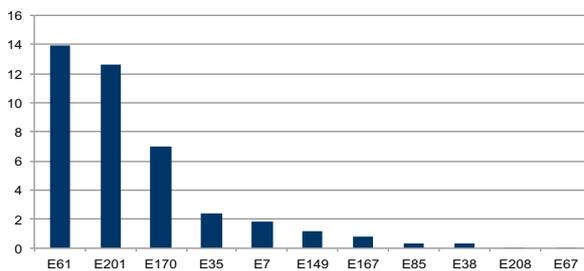


Figura 4c - Absenteísmo na indústria de construção pesada, %

→ Educação

O Absenteísmo médio entre as empresas de educação foi de 2,4%, com os resultados variando entre 0,3 e 6,0%. Em 2012, o resultado foi 1,0%.

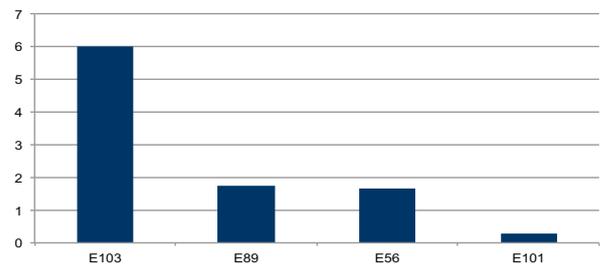


Figura 4d - Absenteísmo nas empresas de educação, %

Nota: As empresas E57 e E75 foram excluídas da análise por apresentarem valores atípicos.

→ Hospitais

O Absenteísmo médio entre os hospitais foi de 3,3%, com os resultados variando entre 0,0 e 8,5%. Em 2012, o resultado foi 4,1%.

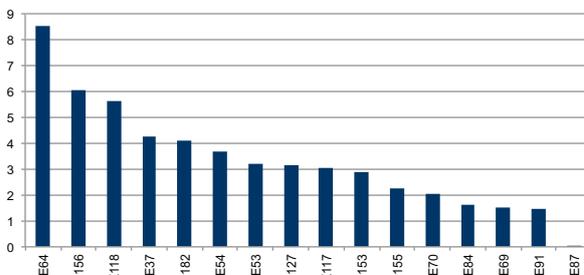


Figura 4e - Absenteísmo nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo médio de 2,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 5,6%. Em 2012, o resultado foi 1,3%.

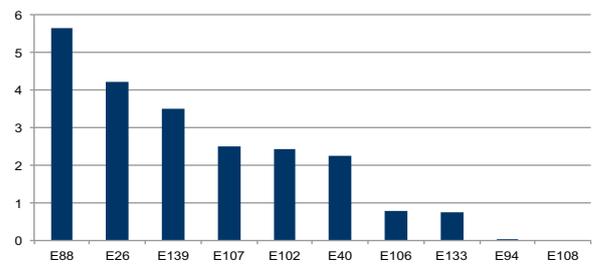


Figura 4f - Absenteísmo no segmento automotivo, %

Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo médio de 2,1%, variando na faixa de 0,1 a 5,9%. Em 2012, o Absenteísmo médio ficou em 1,8%.

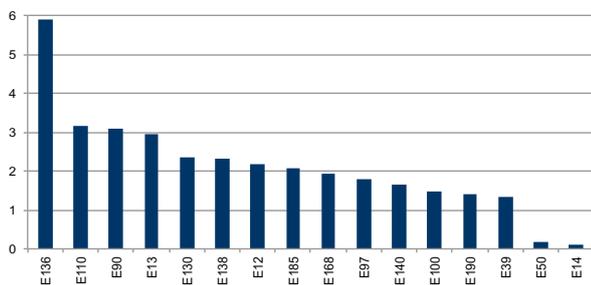


Figura 4g - Absenteísmo no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 2,0%, com os resultados variando entre 0,2 e 4,1%. Em 2012, o Absenteísmo médio ficou em 1,8%.

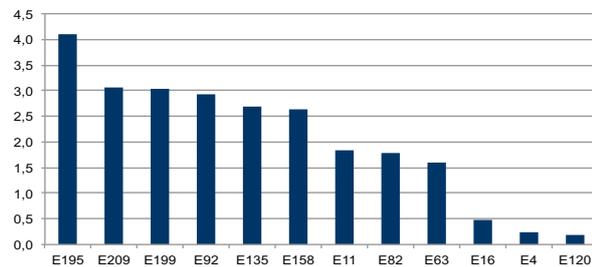


Figura 4h - Absenteísmo na indústria química, %

→ Informática (serviços)

As empresas de informática apresentaram um Absenteísmo médio de 0,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,1%.

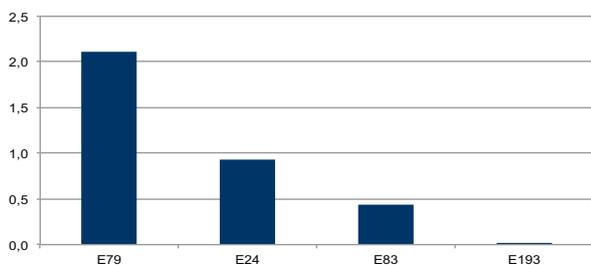


Figura 4i - Absenteísmo nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

As empresas do segmento de logística apresentaram um Absenteísmo médio de 3,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 5,8%. Em 2012, o Absenteísmo médio ficou em 5,5%.

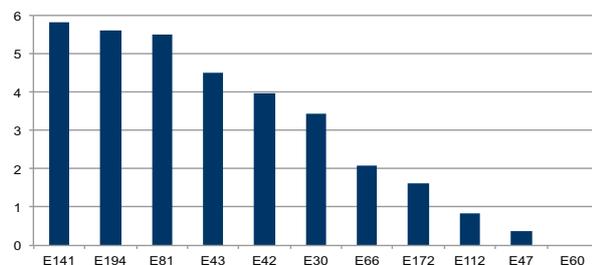
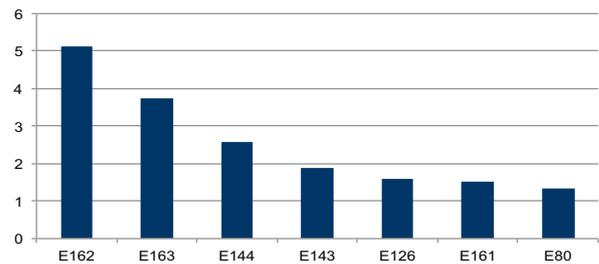


Figura 4j - Absenteísmo nas empresas de transporte, %

→ **Planos de saúde**

O segmento dos planos de saúde apresentou um Absenteísmo médio de 2,5% e resultados na faixa de 1,3 a 5,1%.

Figura 4k - Absenteísmo nos planos de saúde, %



→ **Outras empresas de serviços**

Como pode ser observado na figura, o Absenteísmo nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante e, na metade das organizações, foi muito elevado.

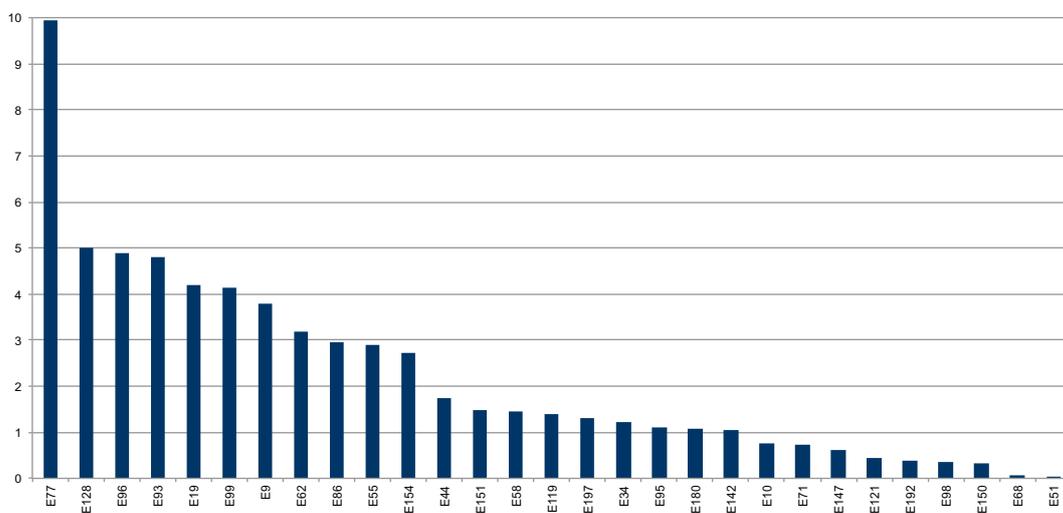


Figura 4l - Absenteísmo nas outras empresas de serviços, %

→ **Outras empresas industriais**

A figura mostra o Absenteísmo nas outras empresas industriais da amostra. Os resultados variaram bastante mas, na maioria dos casos, foram elevados.

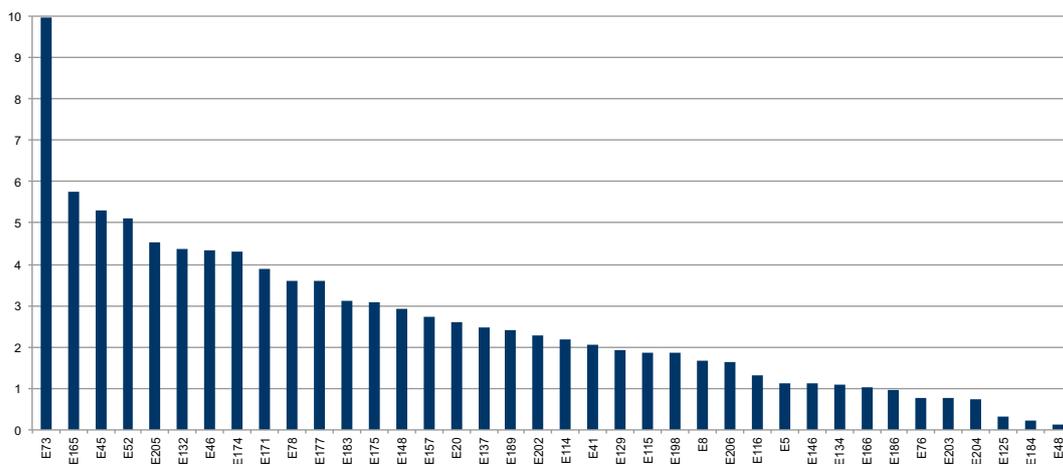


Figura 4m - Absenteísmo nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

O objetivo do indicador Absenteísmo é medir a perda de tempo produtivo devido às ausências. Especialistas consideram que esse indicador também é útil para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, dependendo do negócio, as faltas provocam consequências negativas nas atividades da organização. A importância de poder contar com as pessoas é tão grande que a Toyota chega a premiar as fábricas cujo índice de absenteísmo é zero; nos Estados Unidos, os empregados de unidades que registram 100% de assiduidade concorrem anualmente a sorteios de carros¹.

Embora as causas mais comuns do absenteísmo sejam doenças, problemas familiares, dificuldades de transporte, baixa motivação, deficiência das lideranças ou políticas inadequadas, outras causas são possíveis. A complexidade da análise do absenteísmo pode ser destacada com alguns exemplos:

- Estudos² mostram que pessoas obesas têm Índice de afastamento do trabalho 1,5 a 1,9 superior ao de pessoas com peso normal.
- A comparação dos resultados de um órgão público (Prefeitura Municipal) e uma empresa privada (fábrica de máquinas de lavar e móveis) mostrou que o absenteísmo na empresa privada é maior. A conclusão dos autores do estudo [18] é que o trabalhador estatutário acaba utilizando o direito às faltas abonadas para tratar de sua saúde, afetando a medida do absenteísmo. O mesmo levantamento mostra que a contribuição dos atestados odontológicos é muito pequena (3,3% das faltas na empresa pública e 6,3% na

empresa privada), comparativamente aos atestados médicos.

- Levantamentos em supermercados ingleses indicam que nas lojas onde a proporção de trabalhadores mais velhos é grande, as taxas de absenteísmo chegam a ser menos de um terço da média da rede³.

Nas organizações de maior porte, que sofrem com muitas faltas, pode ser conveniente dividir o absenteísmo em classes (diagrama 3), cada uma merecendo análise e tratamento diferentes. Outras classificações são:

- **Absenteísmo voluntário:** é a ausência voluntária do trabalho por razões particulares, não justificadas por doença e sem amparo legal.
- **Absenteísmo involuntário:** é o impedimento ao trabalho mesmo que o trabalhador não deseje, por dificuldade de transporte ou outro impedimento que não lhe permita chegar ao local do trabalho.
- **Absenteísmo legal:** compreende as faltas ao serviço amparadas por lei, como: licença-maternidade, licença-ano, licença-gala, doação de sangue, serviço militar, etc. São as chamadas faltas justificadas.
- **Absenteísmo por patologia profissional:** compreende as ausências por doenças profissionais ou por acidentes de trabalho.
- **Absenteísmo por doença:** inclui todas as ausências por doença ou procedimentos médicos não relacionados às atividades profissionais.
Um exemplo desse tipo de levantamento estruturado foi feito em um hospital universitário [19].

Boas práticas

Pesquisas realizadas pelo Ministério da Saúde apontam que os programas de bem-estar oferecidos pelas empresas trazem um aumento de produtividade de 5% e reduzem em 15% as faltas ao trabalho.

Fonte: Edição Especial da Revista Melhor - Gestão de Pessoas / Saúde. Ed. Segmento, 2011. p. 9.

1 - <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0892/negocios/m0128084.html>. Acesso em: 18 ago. 2009.

2 - www.fleury.com.br/Clientes/SaudeDia/RevistaSaudeEmDia/pages/9Companhiassaudáveis.aspx. Acesso em: 16 jan. 2009.

3 - <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0009/m0133212.html>. Acesso em: 18 ago. 2009.

Absenteísmo médico



Absenteísmo Médico mede o percentual das horas de trabalho perdidas por afastamentos causados por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho. Valores menores indicam resultados melhores.

Absenteísmo médico

$$ABSENTM = \frac{\text{Tempo perdido}}{\text{Horas normais}} \times 100$$

Em que:

Tempo perdido: total de horas de trabalho perdido por ausências causadas por doenças - ocupacionais ou não - e por acidentes do trabalho, no ano.

Nota: Não inclui os afastamentos superiores a 15 dias, em que os empregados estão cobertos pelo auxílio-doença, nos termos da lei nº 8.213.

Horas normais: soma das horas trabalhadas nos horários previstos no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no ano. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento.

A comparação (tabela 5A) indica que a quantidade de ausências por razões de saúde é semelhante nos setores de indústria e serviços, e mais elevado no comércio

Tabela 5A - Absenteísmo Médico*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (177)	0,0	9,7	1,3	1,0
Serviços (75)	0,0	7,2	1,2	0,8
Indústrias (88)	0,0	9,7	1,3	1,1
Comércio (12)	0,1	5,3	1,7	1,4
Adm. Pública (2)	0,2	1,2	0,7	0,7

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Absenteísmo médico

Na análise por segmento (tabela 5B), os melhores resultados aparecem na construção civil e os mais elevados nos hospitais e outras empresas comerciais.

Tabela 5B - Absenteísmo Médico por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	0,0	1,8	0,6	0,2
Alimentos e bebidas (10)	0,0	3,3	1,4	1,4
Comércio Varejista (7)	0,1	3,3	1,5	1,9
Construção civil (4)	0,0	1,7	0,5	0,2
Construção pesada (11)	0,0	2,3	0,9	1,0
Educação (7)	0,0	2,4	0,8	0,1
Hospitais (15)	0,0	5,3	1,7	1,7
Indústria automotiva (10)	0,0	3,2	1,1	0,8
Indústria metalúrgica (18)	0,0	4,1	1,2	1,1
Indústria química (12)	0,1	2,1	1,0	0,9
Informática (6)	0,0	7,2	1,6	0,5
Logística, transporte e armazenagem (10)	0,0	5,5	1,6	0,9
Papel e celulose (4)	0,1	1,9	1,3	1,5
Planos de saúde (7)	0,0	2,3	1,3	1,3
Microempresas (9)	0,0	2,7	0,6	0,0
Outras empresas de serviços (30)	0,0	4,0	0,8	0,5
Outras empresas industriais (38)	0,0	9,7	1,5	1,2
Outras empresas comerciais (5)	0,8	5,3	2,0	0,9

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As empresas do segmento de alimentos apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,3%. Em 2012, o resultado foi 1,8%.

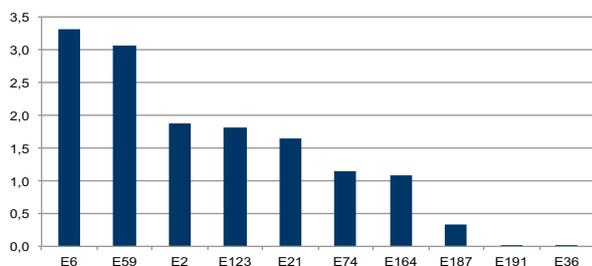


Figura 5a - Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,5% e resultados na faixa de 0,1 a 3,3%.

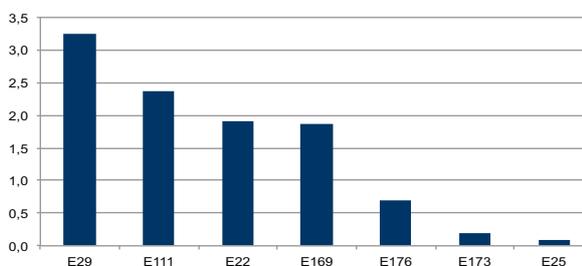


Figura 5b - Absenteísmo Médico no segmento varejista, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,9%, com os resultados variando entre 0,0% e 2,3%. Em 2012, o resultado foi 0,5%.

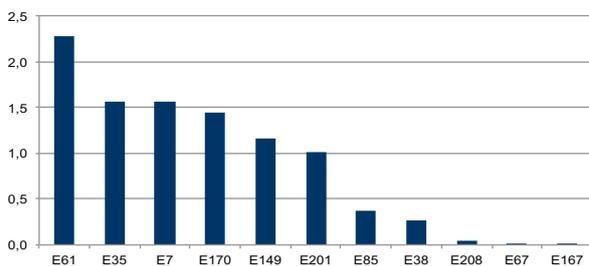


Figura 5c - Absenteísmo Médico na construção pesada, %

→ Educação

As empresas de educação apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,8%, com os resultados variando entre 0,0% e 2,4%. Em 2012, o resultado foi similar (0,7%).

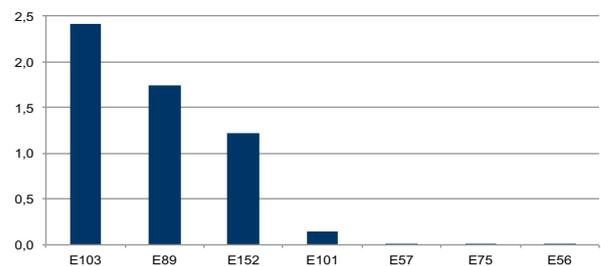


Figura 5d - Absenteísmo Médico nas empresas de educação, %

→ Hospitais

O Absenteísmo Médico médio entre os hospitais ficou em 1,7%, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 5,3%. Em 2012, o resultado foi similar (1,5%). Estudos feitos em hospitais universitários brasileiros levantaram valores de 1,5% [19] e 1,2% [20].

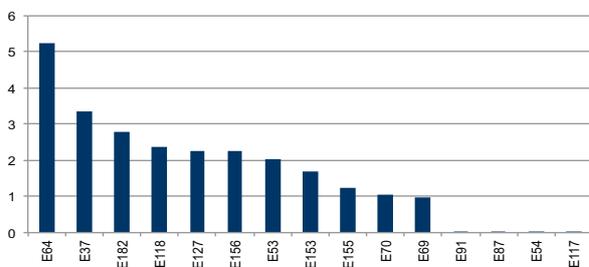


Figura 5e - Absenteísmo Médico nos hospitais, %

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,2%. Em 2012, o resultado foi 0,3%.

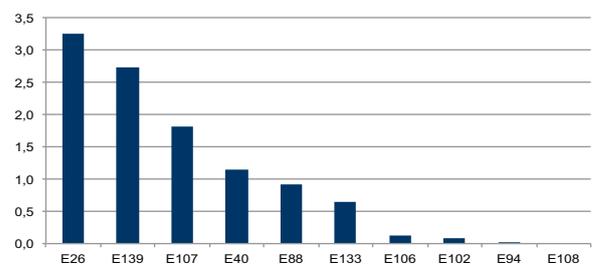


Figura 5f - Absenteísmo Médico no segmento automotivo, %

Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,2%, com os resultados variando de 0,0 a 4,1%. O Absenteísmo Médico médio em 2012 foi 1,1%.

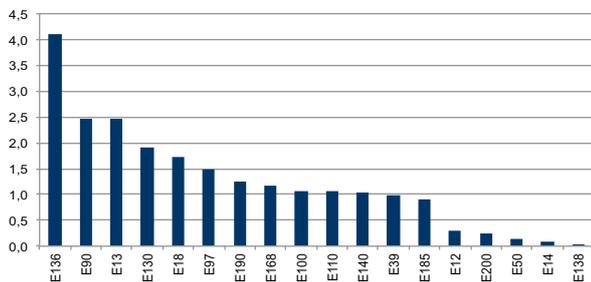


Figura 5g - Absenteísmo Médico no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Absenteísmo Médico médio na indústria química ficou em 1,0%, com os resultados variando na faixa de 0,1 a 2,1%. Em 2012, o resultado foi 1,2%.

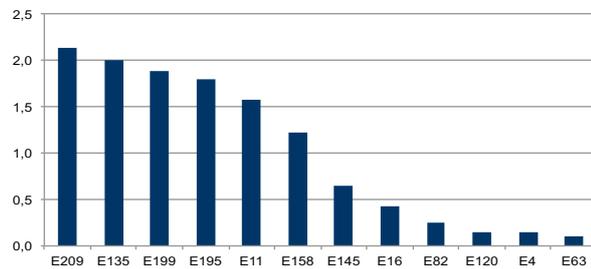


Figura 5h - Absenteísmo Médico nas indústrias químicas, %

→ Informática (serviços)

As empresas de informática apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 7,2%.

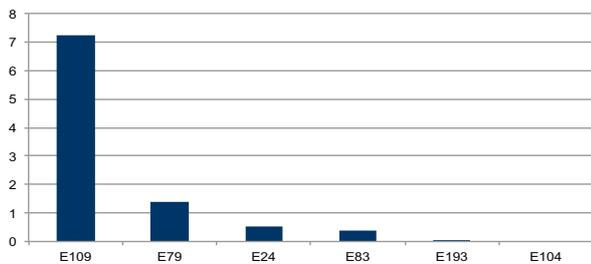


Figura 5i - Absenteísmo Médico nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

As empresas do segmento de logística apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 5,5%. Em 2012, o resultado foi 0,4%.

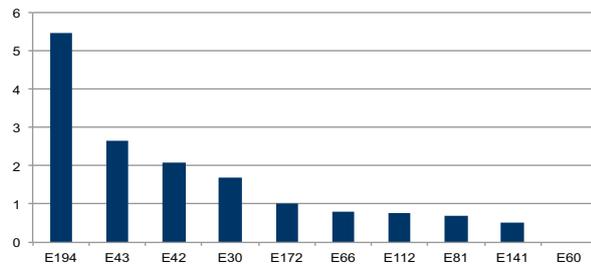
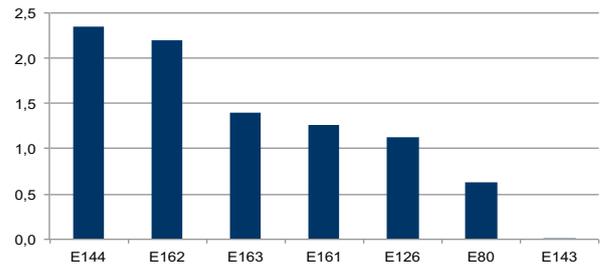


Figura 5j - Absenteísmo Médico nas empresas de logística, %

→ **Planos de saúde**

O segmento dos planos de saúde apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,3% e resultados na faixa de 0,0 a 2,3%. Em 2012, o resultado foi 1,8%.

Figura 5k - Absenteísmo Médico nos planos de saúde, %



→ **Outras empresas de serviços**

O Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura e, em algumas, foi muito elevado.

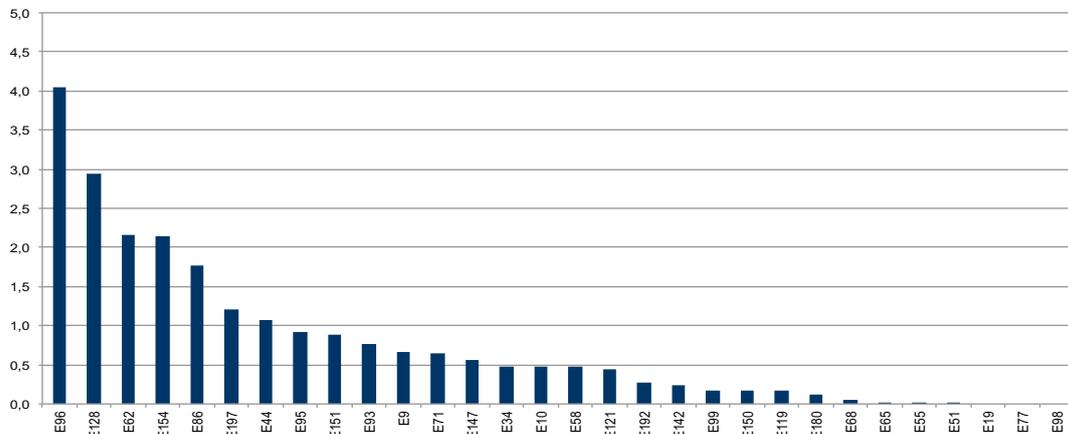


Figura 5l - Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços, %

→ **Outras empresas industriais**

A figura mostra a grande variação nos resultados do Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais da amostra.

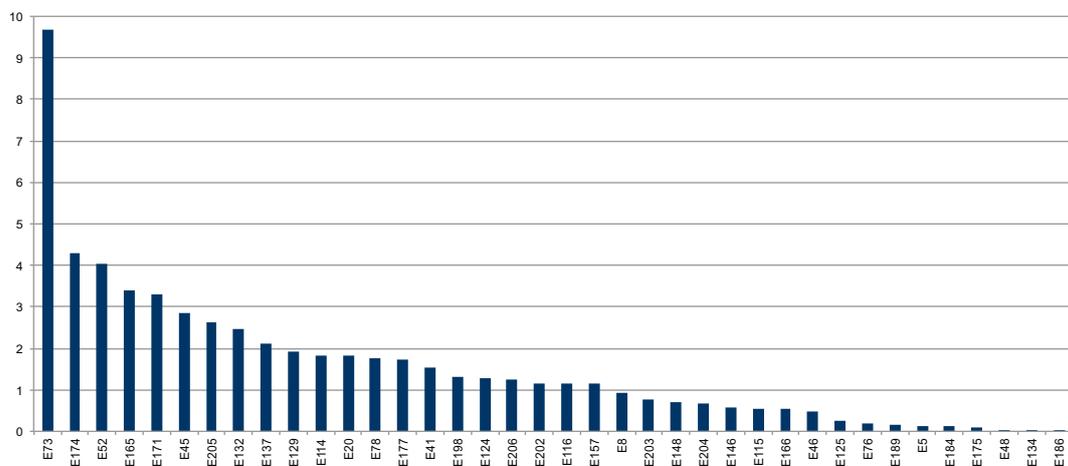


Figura 5m - Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

A saúde costuma ser a principal causa para a ausência dos empregados: 55% pela própria saúde e 10% devido à saúde de parentes [21]. O indicador Absenteísmo Médico permite monitorar o volume das ausências causadas por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho, facilitando a

gestão deste importante aspecto.

A classificação de uma doença como ocupacional cabe ao médico perito do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e impõe ônus aos empregadores, como a garantia de estabilidade, por 12 meses, depois de o trabalhador se recuperar.

Referências externas

- Na Petrobras, o absenteísmo por doença ou acidente, em 2012, foi de apenas 0,08%.
Fonte: Petrobras. Relatório de Sustentabilidade 2012. Disponível em: <www.petrobras.com.br/rs2012/downloads/RS_português_2012.pdf> Acesso em: 8 jul. 2013.
- Uma medida das taxas de absenteísmo por mo-

tivo de saúde dos servidores da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo registrou que aproximadamente 20% da força de trabalho contratada esteve ausente durante o período estudado.

Fonte: Porto, Mário Augusto. Faltas e licenças médicas, o absenteísmo na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. Dissertação de mestrado. USP. São Paulo. 2010.

Boas práticas

- Uma empresa familiar do setor de construção, com atuação na Holanda e na Alemanha, criou um painel com indicadores que integrou os dados financeiros e de RH. A visibilidade das métricas apontou o benefício na redução do absenteísmo médico, que era ligeiramente superior à média do setor e estava em 6,3%. A Companhia, de cerca de 900 empregados, estruturou um programa de incentivo aos gerentes, com metas diferenciadas para cada divisão, e adotou exigências mais rigorosas de documentos para justificar as ausências. A implementação das medidas provocou uma redução no absenteísmo médico para 2,3% (uma queda de 64%), resultando em um aumento de 9,8% na produtividade e de 6% na receita por empregado.

Fonte: Aberdeen Group. Workforce Analytics: Key to Aligning People to Business Strategy. June 2011. p. 6.

- Segundo a Aliança para a Saúde Populacional (ASAP), empresas como Whirlpool, Natura, Caterpillar e GE investem em prevenção e promoção à saúde e conseguem manter o custo do plano de saúde em cerca de 10% da folha de pagamento.

Fonte: Valor Econômico. Custo de plano de saúde diminui com prevenção. Disponível em: <www.sinpacel.org.br/informativos/2014/647/custo-de-plano-de-saude-diminui-com-prevencao.pdf> Acesso em 17 jun. 2014.

Índice de horas extras pagas

É o **número de horas extras pagas** em relação ao tempo produtivo no período, expresso de forma percentual. Poucas horas extras indicam, a princípio, resultados melhores, mas valores muito baixos podem sinalizar que a equipe está superdimensionada.

Índice de Horas Extras Pagas

$$IHE = \frac{\text{Horas extras pagas}}{\text{Tempo produtivo}} \times 100$$

Em que:

Horas extras pagas: É o número total de horas extras pagas, no ano.

Tempo produtivo: É o tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) da equipe, no ano, em horas. Não inclui o repouso remunerado.

Embora o cálculo do percentual de horas extras devesse tomar apenas a parte da equipe que está sujeita ao controle de ponto, neste levantamento, para maior simplicidade, foi considerado todo o efetivo próprio. Isso não representa, na maioria dos casos, distorção significativa. Conforme pode ser observado na tabela 6B, a prática da hora extra está bastante disseminada nas empresas e, em algumas, os volumes são significativos, sinalizando a necessidade de ações corretivas. Como os valores apresentados correspondem à média anual, em determinados períodos os volumes de horas extras pagas foram ainda maiores. De modo geral, o pagamento de horas extras se mostrou mais comum na indústria (tabela 6A). Na comparação com 2012, o setor industrial reduziu o volume de horas extras pagas de 4,6 para 4,0% enquanto o comércio conseguiu a expressiva redução de 5,9 para 3,3%.

Tabela 6A - Índice de Horas Extras Pagas*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (183)	0,0	17,9	3,4	2,6
Serviços (76)	0,0	9,6	2,7	1,7
Indústrias (90)	0,1	17,9	4,0	3,4
Comércio (15)	0,0	9,6	3,3	2,4
Adm. Pública (2)	2,2	3,5	2,8	2,8

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Índice de horas extras pagas

A tabela 6B permite conhecer as políticas de horas extras adotadas pelos diferentes segmentos. Os resultados mostram que a construção pesada adota uma estratégia diferenciada.

Tabela 6B – Índice de Horas Extras Pagas por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	0,7	8,1	3,6	3,3
Alimentos e bebidas (10)	0,1	7,3	2,5	1,7
Comércio Varejista (8)	0,4	9,6	3,9	2,2
Construção civil (4)	2,2	12,4	6,2	5,1
Construção pesada (11)	0,3	25,2	11,2	8,2
Educação (8)	0,0	2,6	0,8	0,7
Hospitais (16)	0,0	7,8	3,1	1,7
Indústria automotiva (10)	0,3	6,9	4,3	4,2
Indústria metalúrgica (18)	1,3	11,7	4,8	3,7
Indústria química (13)	0,4	6,8	3,5	3,3
Informática (5)	0,0	5,0	1,5	0,6
Logística, transporte e armazenagem (11)	1,3	9,6	4,4	3,2
Papel e celulose (4)	0,6	5,5	3,2	3,4
Planos de saúde (7)	0,1	4,2	1,9	1,6
Microempresas (9)	0,0	4,0	0,5	0,0
Outras empresas de serviços (29)	0,0	8,9	2,6	1,7
Outras empresas industriais (39)	0,1	17,9	4,1	3,6
Outras empresas comerciais (7)	0,0	4,9	2,6	3,7

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

A dispersão de resultados nas indústrias de alimentos é alta. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,5%, variando na faixa de 0,1 a 7,3%. Em 2012, o resultado médio foi similar (2,3%).

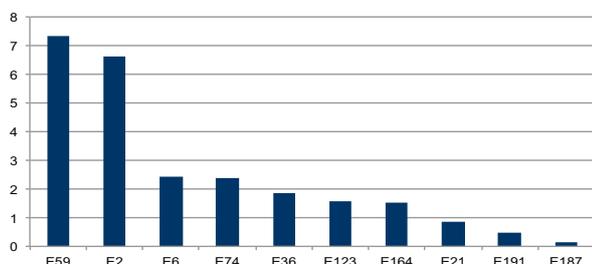


Figura 6a - Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou no Índice de Horas Extras Pagas uma média de 3,9% e resultados na faixa de 0,4 a 9,6%.

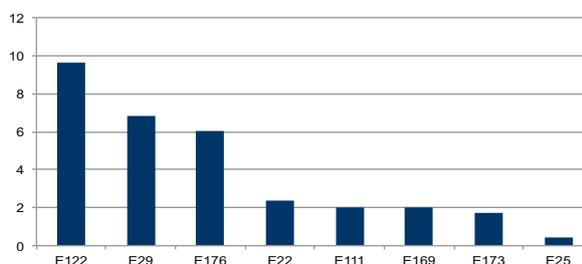


Figura 6b - Índice de Horas Extras Pagas no segmento varejista, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada – devido às características do negócio – têm uma política diferenciada de pagamento de horas extras que resultou em média de 11,2%. Esse resultado é significativamente mais elevado que os praticados nos demais segmentos avaliados. Na amostra, os resultados variaram entre 0,3 e 25,2%. Em 2012, o resultado médio foi 15,5%.

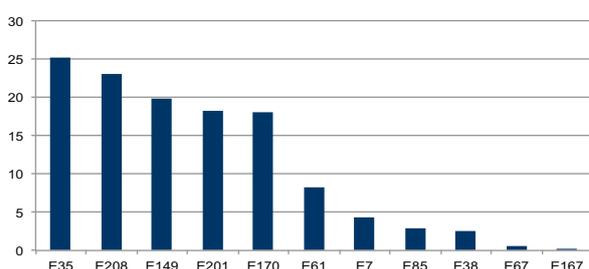


Figura 6c - Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de construção pesada, %

→ Educação

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de educação foi 0,8%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,6%. Em 2012, o resultado médio foi 1,0%.

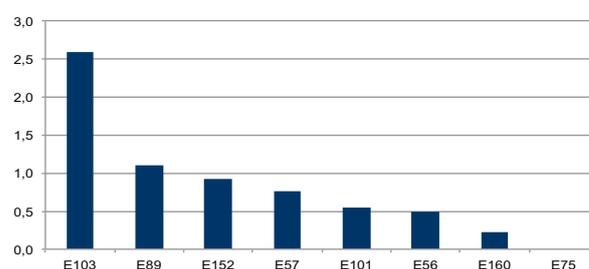


Figura 6d - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de educação, %

→ Hospitais

A dispersão de resultados nos hospitais foi elevada. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 3,1%, variando na faixa de 0,0 a 7,8%. Portanto, é possível concluir que, inclusive em um mesmo segmento, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras. Em 2012, o resultado médio foi ligeiramente menor (2,8%).

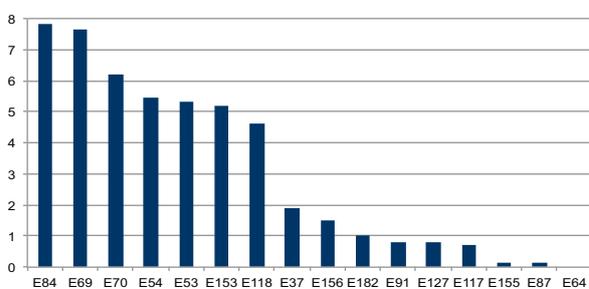


Figura 6e - Índice de Horas Extras Pagas nos hospitais, %

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Índice de Horas Extras Pagas médio no segmento automotivo foi 4,3%, com os resultados variando entre 0,3 e 6,9%. Em 2012, o resultado médio foi 8,5%.

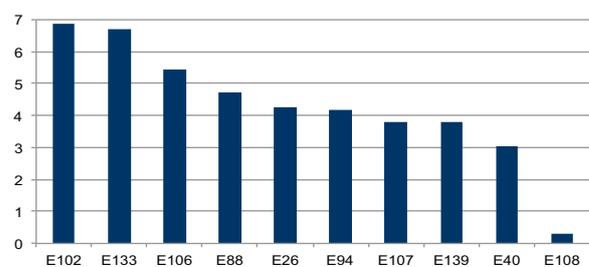


Figura 6f - Índice de Horas Extras Pagas no segmento automotivo, %
Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

Índice de horas extras pagas

→ Indústria metalúrgica

O segmento metalúrgico mostrou grande variação nos resultados, com empresas pagando de 1,3 a 11,7% em horas extras, o que resultou em média de 4,8%. Esse resultado é um pouco maior que os 3,3% pagos em 2012.

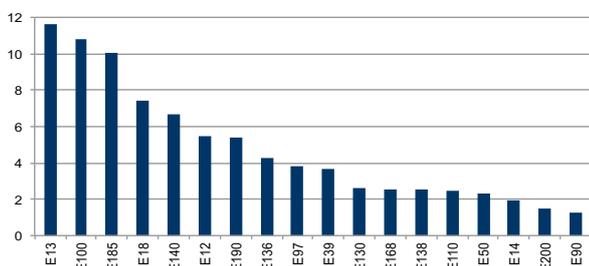


Figura 6g - Índice de Horas Extras Pagas no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Índice de Horas Extras Pagas médio na indústria química foi 3,5%, com os resultados variando entre 0,4 e 6,8%. Em 2012, o resultado médio foi 4,3%.

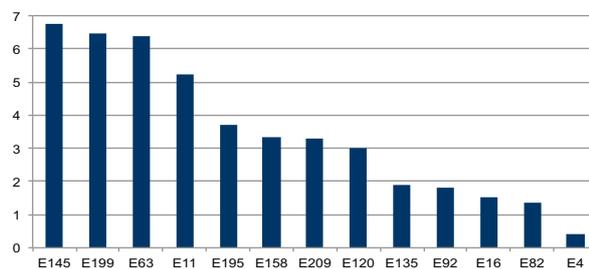


Figura 6h - Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias químicas, %

→ Informática (serviços)

As empresas de informática apresentaram Índice de Horas extras pagas média de 1,5%, com os resultados variando entre 0,0 e 5,0%. %.

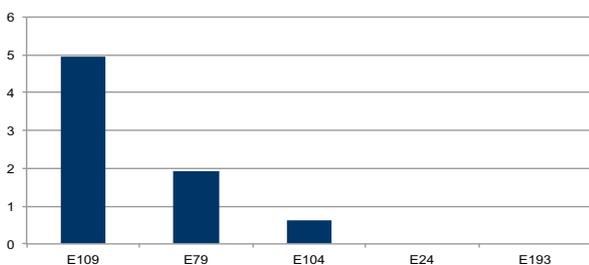


Figura 6i - Índice de Horas Extras Pagas nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de logística foi 4,4%, com os resultados variando entre 1,3 e 9,6%. Portanto, houve alguma melhora em relação a 2012 (6,7%).

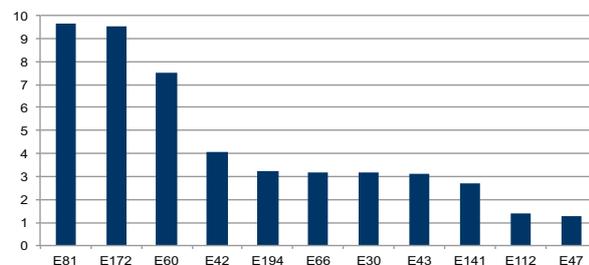


Figura 6j - Índice de Horas Extras Pagas no segmento de logística, %

→ Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Índice de Horas extras Pagas média de 1,9% e resultados na faixa de 0,1 a 4,2%.

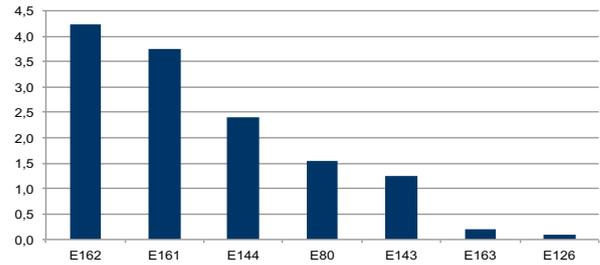


Figura 6k - Índice de Horas extras Pagas nos planos de saúde, %

→ Outras empresas de serviços

A figura mostra o Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços da amostra.

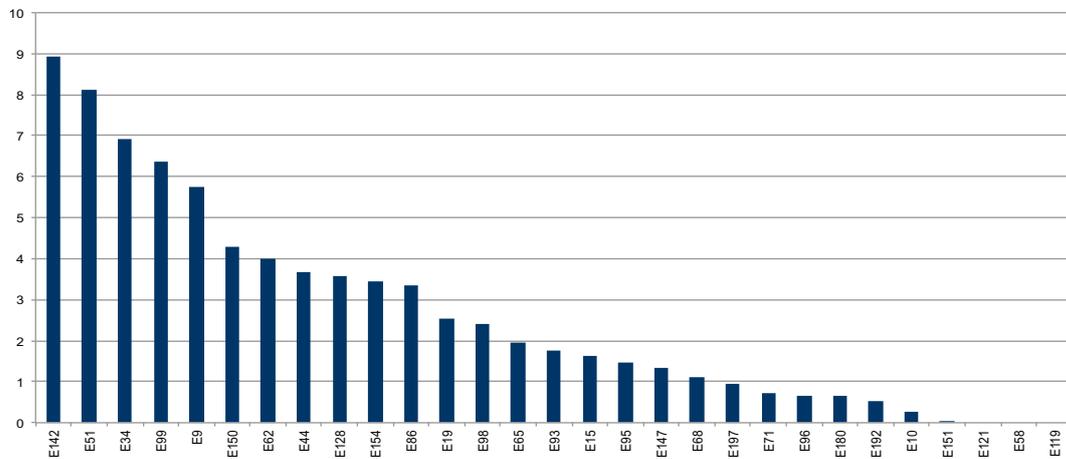


Figura 6l - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

A figura mostra o Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais da amostra.

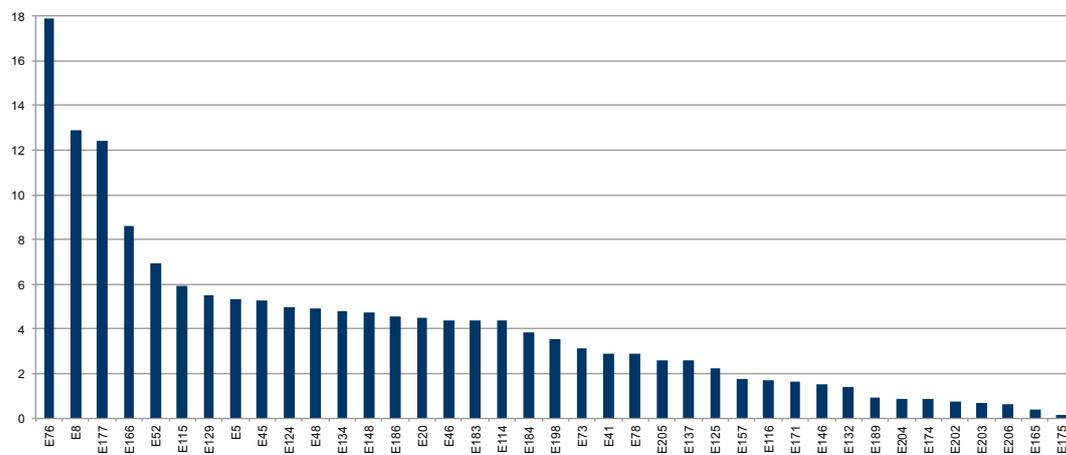


Figura 6m - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

Os principais objetivos do acompanhamento das Horas Extras Pagas são avaliar o dimensionamento da equipe de trabalho e estimar a qualidade do planejamento do trabalho. Um volume excessivo de horas extras, de forma continuada, mostra sobrecarga de trabalho que prejudica a eficiência da equipe. Nas chamadas “empresas de Classe Mun-

dial”, é aceito um máximo de 2,0% de horas extras. Nas áreas de manutenção, é aceito como razoável um Índice de Horas Extras de no máximo 5% [22]. Por essa razão, muitas organizações, em seus contratos de manutenção terceirizada, penalizam com multas as empresas que extrapolam esse valor.

Referências externas

- Levantamento feito pelo Comitê Setorial Transportes Multimodal, do Rio Grande do Sul, com 14 transportadoras em 2010, indicou uma média de 3,4% de horas extras.

Fonte: Comitê Setorial Transportes Multimodal/RS. Disponível em:
<www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1285262596.3071A.ppt> Acesso em 12 jun. 2014.

Boas práticas

Muitas empresas fazem uso de “Bancos de horas”, permitindo compensações que favorecem o

empregado e, ao mesmo tempo, reduzem os custos de horas extras eventualmente necessárias

Grau de terceirização

É o percentual de profissionais terceirizados existente na força de trabalho da organização. O valor ótimo depende da estratégia da organização.

Grau de terceirização

$$\text{GTER} = \frac{\text{Contratados permanentes}}{\text{Efetivo próprio} + \text{Contratados permanentes}} \times 100$$

Em que:

Contratados permanentes: é o número de empregados vinculados às empresas prestadoras de serviços para a execução de atividades de caráter permanente nas instalações da organização, no momento considerado.

Nota: Não inclui pessoal de contratos eventuais.

Efetivo próprio: é o número total de empregados, no momento considerado.

Os resultados do levantamento permitem concluir que a terceirização é pouco praticada nas empresas da amostra - possivelmente devido às restrições impostas pela legislação e à noção de que se trata de um meio para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. Para comparar, a Fíbria, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou Grau de Terceirização de 78,3% em 2011 [23]. A tabela 7A compara o Grau de Terceirização nos diversos setores e mostra que, em média, 9,7% dos trabalhadores são terceirizados. Esse resultado é próximo do observado em 2012 (9,9%). A indústria e as empresas de serviços terceirizam mais que o comércio. Todos os resultados se referem à situação no final de 2013.

Tabela 7A - Grau de terceirização*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (171)	0,0	70,8	9,7	5,6
Serviços (75)	0,0	67,6	8,9	4,6
Indústrias (81)	0,0	70,8	11,4	5,8
Comércio (14)	0,0	13,0	4,1	2,0
Adm. Pública (1)	12,4	12,4	12,4	12,4

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Grau de terceirização

A tabela 7B pode ser uma referência útil para conhecer a prática nos diversos segmentos.

Tabela 7B - Grau de Terceirização por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (4)	11,5	39,4	21,8	18,2
Alimentos e bebidas (8)	0,0	30,4	4,1	0,3
Comércio Varejista (8)	0,0	13,0	4,5	2,2
Construção civil (3)	28,2	70,8	46,4	40,2
Construção pesada (11)	0,0	64,7	15,1	6,3
Educação (8)	0,0	8,0	2,1	0,4
Hospitais (14)	0,0	22,6	9,4	9,4
Indústria automotiva (8)	0,3	55,5	17,4	10,9
Indústria metalúrgica (17)	0,0	21,3	6,7	5,6
Indústria química (12)	1,0	44,3	14,4	8,0
Informática (6)	0,0	11,8	2,5	0,4
Logística, transporte e armazenagem (10)	0,0	67,6	19,6	10,6
Papel e celulose (4)	0,0	7,5	5,0	6,3
Planos de saúde (7)	2,7	16,8	8,5	7,3
Microempresas (10)	0,0	76,9	15,6	0,0
Outras empresas de serviços (30)	0,0	40,6	8,2	2,6
Outras empresas industriais (37)	0,0	70,8	12,9	7,0
Outras empresas comerciais (6)	0,0	10,8	3,5	1,9

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

A política de terceirização nas indústrias de alimentos mostra grande variação. Com Grau de Terceirização médio de 4,1%, os valores variaram entre 0,0 e 30,4%. Em 2012, o resultado médio foi 10,9%.

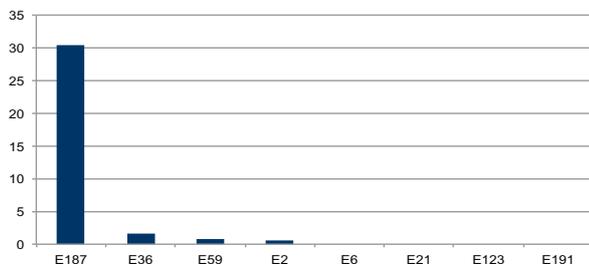


Figura 7a - Grau de Terceirização nas indústrias de alimentos, %

Notas: As empresas E74 e E164 não forneceram os dados.

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Grau de Terceirização médio de 4,5% e resultados na faixa de 0,0 a 13,0%.

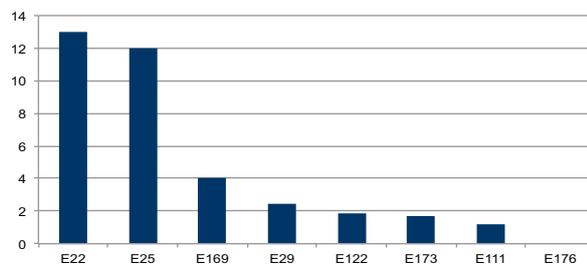


Figura 7b - Grau de Terceirização no segmento varejista, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram um dos maiores volumes de terceirização da amostra, com 15,1% e resultados variando entre 0,0 e 64,7%. Em 2012, o resultado médio foi similar (15,5%).

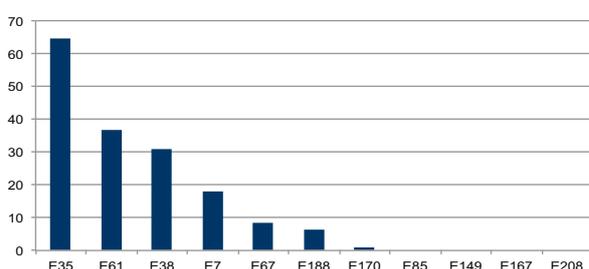


Figura 7c - Grau de Terceirização nas empresas de construção pesada, %
Nota: A empresa E201 não forneceu o dado.

→ Educação

As empresas de educação apresentaram Grau de Terceirização médio de 2,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 8,0%. Em 2012, o resultado médio foi 8,4%.

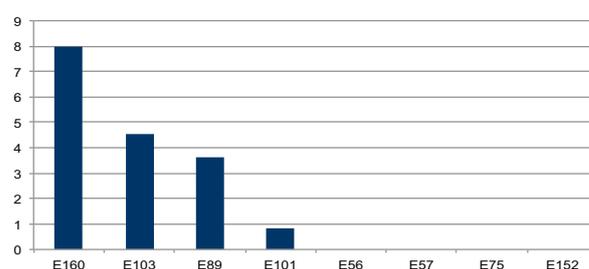


Figura 7d - Grau de Terceirização nas empresas de educação, %

→ Hospitais

Os hospitais apresentaram Grau de Terceirização médio de 9,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 22,6%. Em 2012, o resultado médio foi 8,2%.

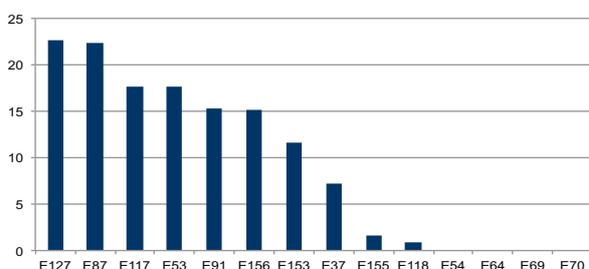


Figura 7e - Grau de Terceirização nos hospitais, %
Nota: As empresas E84 e E182 não forneceram os dados.

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Grau de Terceirização médio de 17,4%, com os resultados variando entre 0,3 e 55,5%. Em 2012, o resultado médio foi 11,2%.

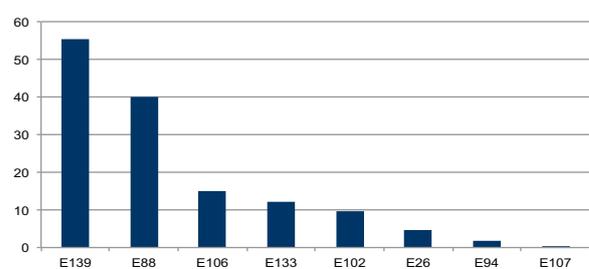


Figura 7f - Grau de Terceirização no segmento automotivo, %
Notas: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas. As empresas E40 e E108 não forneceram os dados.

Grau de terceirização

→ Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 6,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 21,3%. Em 2012, o resultado médio foi semelhante (6,1%).

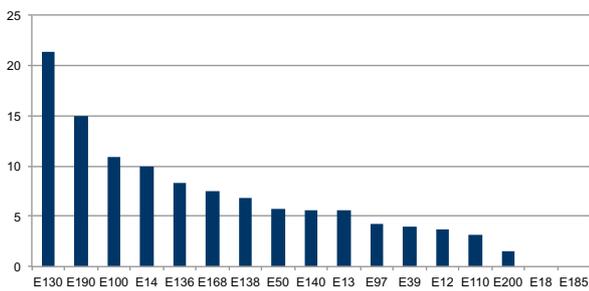


Figura 7g - Grau de Terceirização no segmento metalúrgico, %
Nota: A empresa E90 não forneceu o dado.

→ Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 14,4%, com os resultados variando entre 1,0 e 44,3%. Em 2012, o resultado médio foi 18,6%.

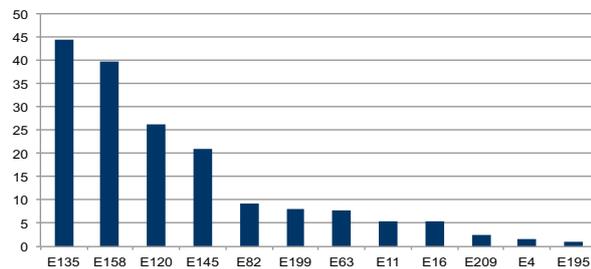


Figura 7h - Grau de Terceirização nas indústrias químicas, %
Nota: A empresa E92 não forneceu o dado.

→ Informática (serviços)

As empresas de informática apresentaram Grau de Terceirização médio de 2,5%, com os resultados variando entre 0,0 e 11,8%.

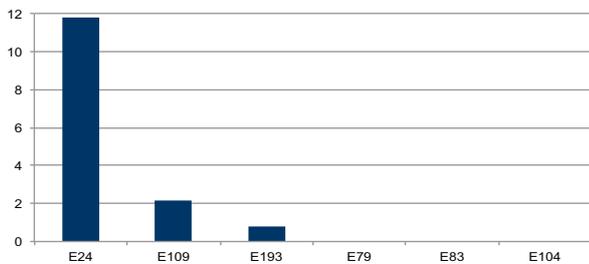


Figura 7i - Grau de Terceirização nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

As empresas de logística apresentaram Grau de Terceirização médio de 19,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 67,6%. Em 2012, o resultado médio foi 13,4%.

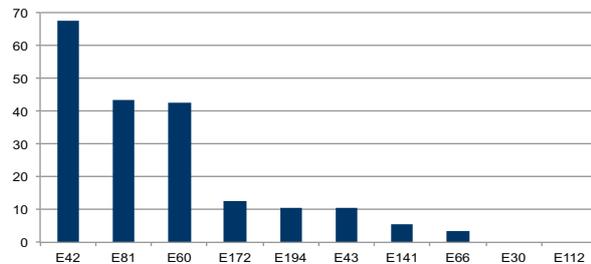
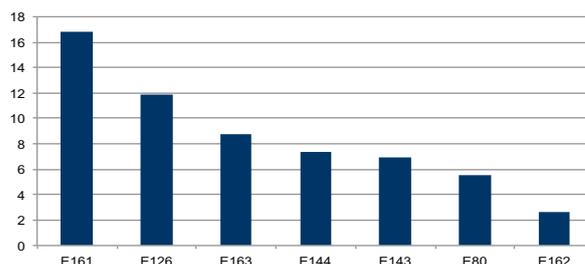


Figura 7j - Grau de Terceirização nas empresas de logística, %
Nota: A empresa E47 não forneceu o dado.

→ Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Grau de Terceirização médio de 8,5% e resultados na faixa de 2,7 a 16,8%. O resultado é similar ao obtido em 2012 (8,4%).

Figura 7k - Grau de Terceirização nos planos de saúde, %



→ Outras empresas de serviços

O Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura.

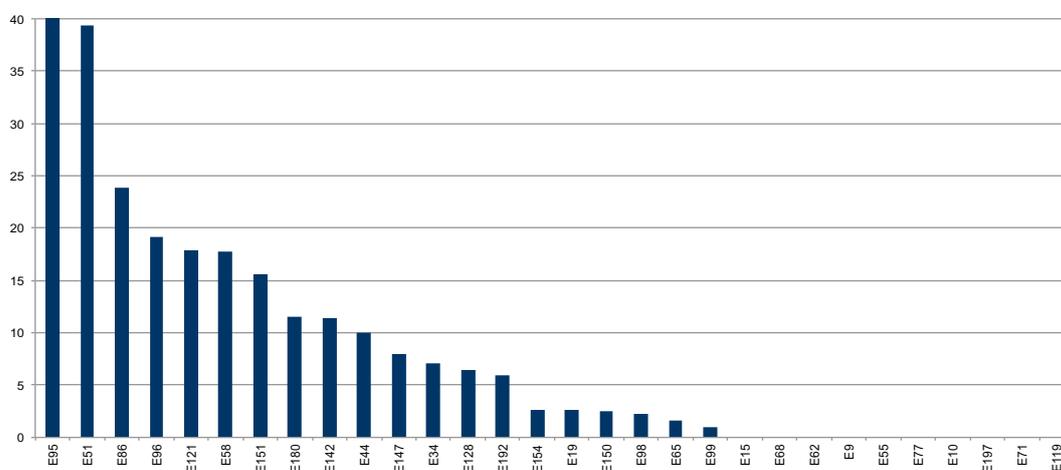


Figura 7l - Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços, %

Nota: A empresa E93 não forneceu o dado.

→ Outras empresas industriais

A figura mostra a grande variação no Grau de Terceirização nas outras empresas industriais da amostra.

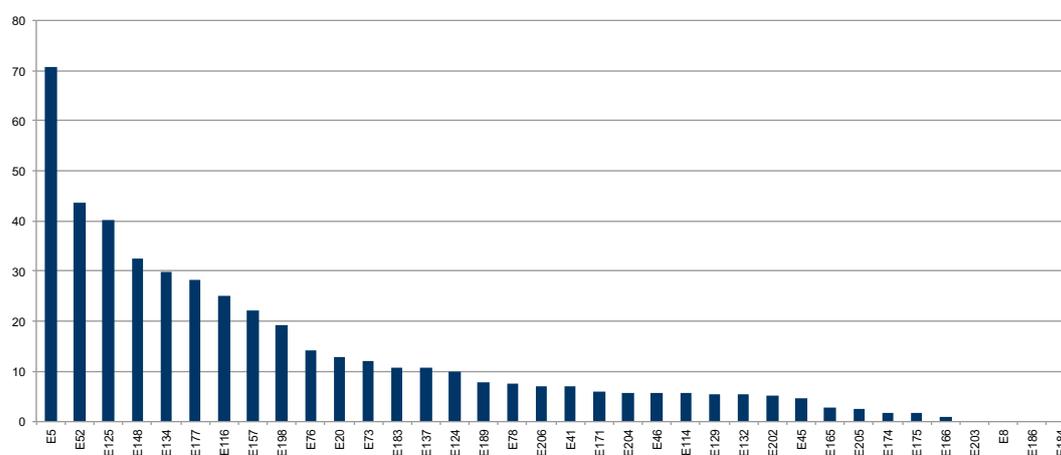


Figura 7m - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Nota: As empresas E48, E115 e E146 não forneceram os dados.

Saiba mais

A terceirização objetiva trazer agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa, mais do que redução de custo. É, portanto, uma decisão estratégica pois, ao terceirizar uma atividade, a organização traz o conhecimento ou experiência da empresa contratada, mas perde o controle direto e passa a depender do desempenho do terceiro. Desse modo,

o Grau de Terceirização permite avaliar o cumprimento da Política de Terceirização adotada pela organização. Para uma análise mais completa, o indicador pode ser calculado separadamente para atividades específicas, como: manutenção, informática, teleatendimento, etc.

Referências externas

■ Um estudo divulgado em 2013 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), com dados de 1 443 empresas, revela que 54% das indústrias contratam serviços terceirizados. Já uma pesquisa realizada pela IDC Brasil, em 2013, concluiu que em tecnologia de informação o

mercado de terceirização movimentava cerca de R\$ 12 bilhões de reais ao ano. Os números mostram que a prática já é rotina no Brasil, apesar de sua regulamentação ainda ser alvo de muita discussão.

Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Ed. Segmento. Ano 22, nº 316, março 2014. p. 54.

Boas práticas

A escolha de indicadores adequados para o acompanhamento do desempenho das atividades terceirizadas é um importante instrumento de gestão e traz objetividade na avaliação do cumprimento dos acordos de níveis de serviço. Deve-se priorizar indicadores associados aos resultados desejados e a eventuais riscos. O acompanhamento periódico desses indicadores permite antecipar resultados não desejados e tomar ações preventivas.

“A terceirização é uma técnica administrativa que é útil quando contribui para aumentar a produtividade, permite à empresa se adaptar rapidamente a mudanças de mercado, e libera tempo e recursos para atividades que agregam mais valor.”

Jan Wiegerinck – Presidente da Gelre

Uso da remuneração variável

A métrica **Uso da Remuneração Variável** indica o percentual dos empregados da organização que recebe algum tipo de remuneração variável. Valores maiores são, em princípio, melhores.

Atenção: Este indicador é diferente do “Participação do Salário Variável”, usado nos levantamentos anteriores.

Uso da Remuneração Variável

$$URV = \frac{\text{Número de empregados com remuneração variável}}{\text{Efetivo próprio}} \times 100$$

Em que:

Número de empregados com remuneração variável: é o número de empregados que recebem algum tipo de remuneração variável, como: participação nos lucros (PLR), bônus, premiação por vendas, comissões, prêmios de reconhecimento e outras associadas ao desempenho da organização, da unidade, da equipe ou individual, no momento avaliado.

Efetivo próprio: é o número total de empregados, no momento a que se refere o cálculo.

Nas organizações da amostra, em média 42,5% dos empregados recebem algum tipo de remuneração variável. O percentual é maior nas indústrias (53,0%) e menor no setor de serviços (30,1%). Mas 26,3% das organizações ainda não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.

Tabela 8A – Uso da Remuneração Variável*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (179)	0,0	100,0	42,5	22,7
Serviços (76)	0,0	100,0	30,1	5,6
Indústrias (87)	0,0	100,0	53,0	78,2
Comércio (14)	0,0	100,0	44,0	35,5
Adm. Pública (2)	0,0	97,9	49,0	49,0

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Uso da Remuneração Variável

A tabela 8B evidencia a grande variação no Uso da Remuneração Variável nas empresas.

Tabela 8B - Uso da Remuneração Variável por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	0,0	97,9	47,5	43,5
Alimentos e bebidas (9)	0,0	100,0	37,3	35,8
Comércio Varejista (8)	0,0	100,0	54,7	44,7
Construção civil (4)	0,0	78,2	26,0	12,9
Construção pesada (11)	0,0	100,0	39,8	24,7
Educação (8)	0,0	16,0	3,0	0,5
Hospitais (16)	0,0	100,0	19,3	0,7
Indústria automotiva (10)	0,0	100,0	69,8	98,5
Indústria metalúrgica (18)	0,0	100,0	64,1	96,3
Indústria química (13)	0,0	100,0	33,4	7,8
Informática (5)	7,3	100,0	54,6	75,0
Logística, transporte e armazenagem (10)	0,0	100,0	34,1	5,4
Papel e celulose (4)	0,0	100,0	25,4	0,8
Planos de saúde (7)	0,0	100,0	26,8	2,2
Microempresas (11)	0,0	100,0	51,4	50,0
Outras empresas de serviços (30)	0,0	100,0	38,4	22,2
Outras empresas industriais (37)	0,0	100,0	53,8	79,0
Outras empresas comerciais (6)	0,0	74,6	29,6	32,8

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para alguns segmentos:

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

O Uso da Remuneração Variável no segmento de alimentos variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 37,3%.

→ Comércio varejista

O Uso da Remuneração Variável no segmento varejista variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 54,7%.

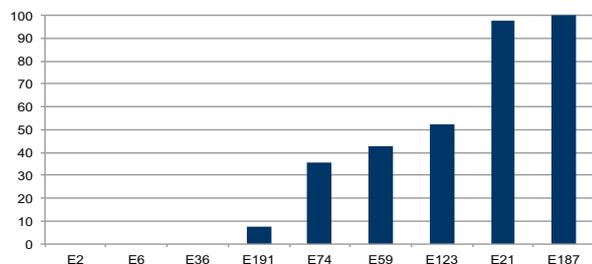


Figura 8a - Uso da Remuneração Variável na indústrias de alimentos, %

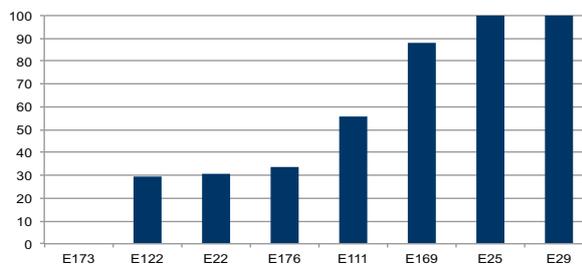


Figura 8b - Uso da remuneração Variável no segmento varejista, %

→ Construção pesada

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de construção pesada variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 39,8%.

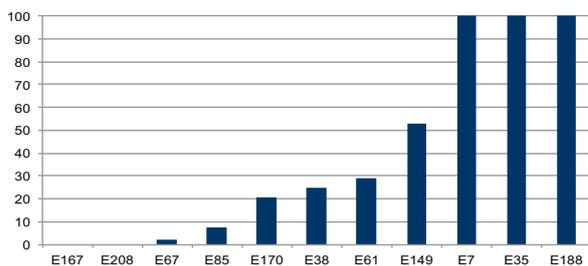


Figura 8c - Uso da Remuneração Variável nas empresas de construção pesada, %

→ Educação

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação variou entre 0,0 e 16,0% dos empregados, com a média em 3,0%.

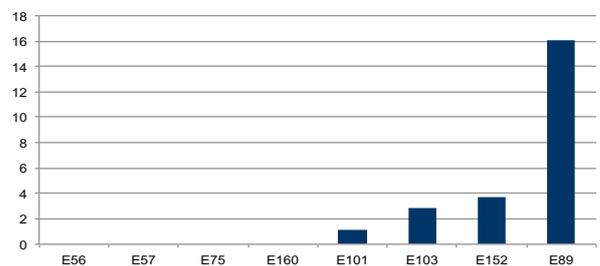


Figura 8d - Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação, %

→ Hospitais

O Uso da Remuneração Variável nos hospitais variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 19,3%.

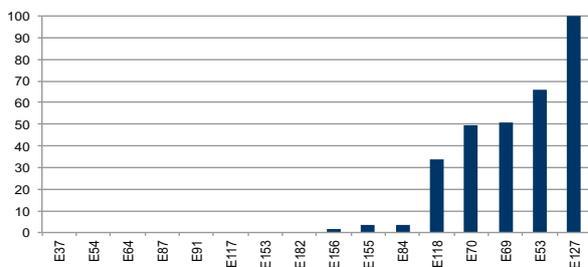


Figura 8e - Uso da Remuneração Variável nos hospitais, %

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Uso da Remuneração Variável no segmento automotivo variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 69,8%.

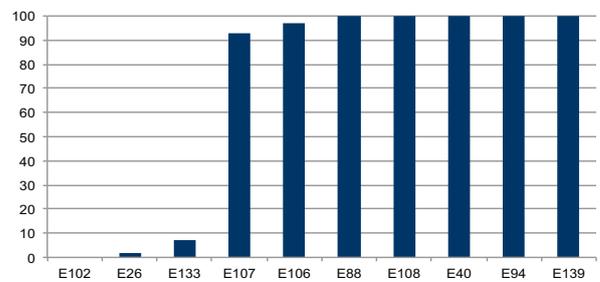


Figura 8f - Uso da Remuneração Variável no segmento automotivo, %
Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

Uso da Remuneração Variável

→ Indústria metalúrgica

O Uso da Remuneração Variável nas empresas metalúrgicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 64,1%.

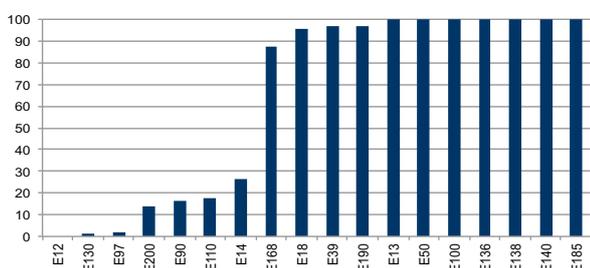


Figura 8g - Uso da Remuneração Variável no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 33,4%.

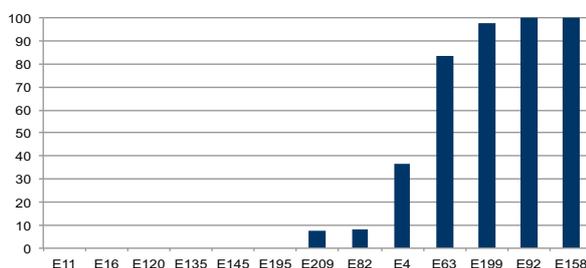


Figura 8h - Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas, %

→ Informática (serviços)

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de informática variou entre 7,3 e 100,0% dos empregados, com a média em 54,6%.

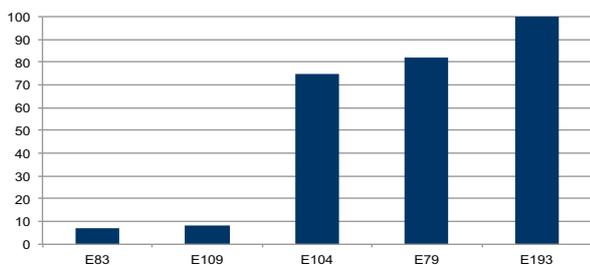


Figura 8i - Uso do Salário variável nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de logística variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 34,1%.

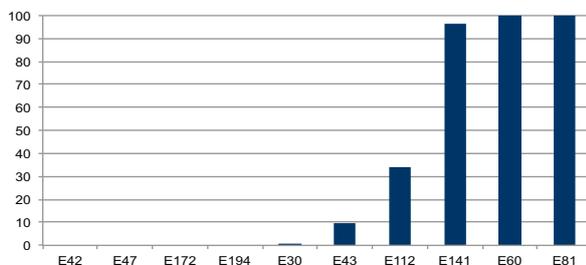


Figura 8j - Uso da Remuneração Variável nas empresas de transporte, %

→ **Planos de saúde**

O Uso da Remuneração Variável nos planos de saúde variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 26,8%.

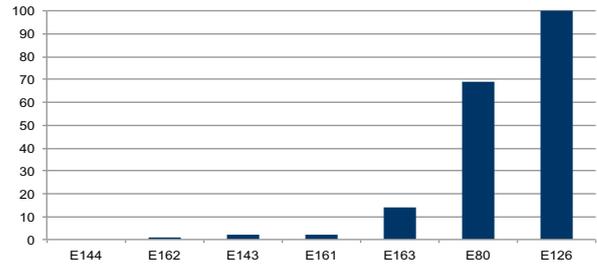


Figura 8k - Uso da remuneração Variável nos planos de saúde, %

→ **Outras empresas de serviços**

O Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviços variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 38,4%.

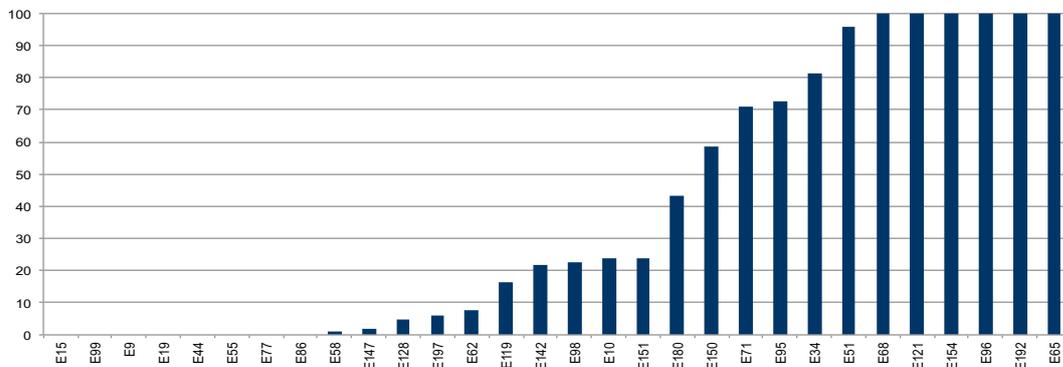


Figura 8l - Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviço, %

→ **Outras empresas industriais**

O Uso da Remuneração Variável nas outras empresas industriais variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 53,8%.

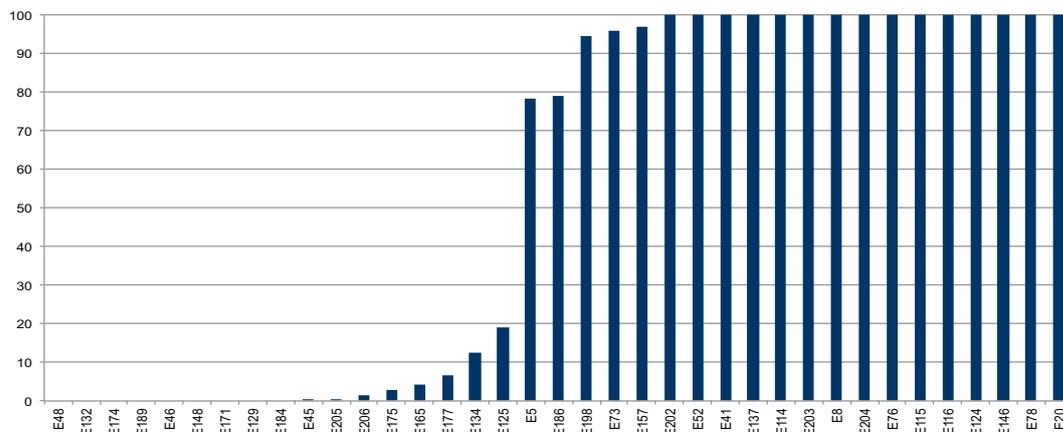


Figura 8m - Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %

Saiba mais

A remuneração pode ser subdividida em: salário nominal, remuneração variável e benefícios (Diagrama 4). O salário nominal compreende salários, anuênios e gratificações de função. A remuneração variável inclui elementos como adicional de cargo, gratificações, comissões, prêmios, participação nos lucros (PLR) e outros. Os benefícios podem incluir assistência médica e hospitalar, previdência complementar e reembolsos diversos.

A remuneração variável traz benefícios tanto para o empregado, que recebe proporcionalmente

aos seus esforços, quanto para o empregador, que ganha colaboradores motivados e uma folha salarial mais flexível e ajustada às variações dos resultados. Porém, na avaliação dos resultados desse indicador, é importante levar em conta a estratégia e as políticas da organização. Para análises mais completas, o indicador pode ser calculado para cada tipo de remuneração variável oferecida pela organização. A métrica também pode ser calculada separadamente por área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, vendedores, etc.).

Referências externas

- O Guia Salarial Hays/Insper 2013 mostrou que 94,5% das organizações consideram os benefícios não financeiros uma ferramenta importante para o recrutamento e retenção de profissionais e já são oferecidos por 90,6% das empresas. Os principais benefícios oferecidos são:

Benefício	%
Seguro-saúde	90,4
Seguro de vida	86,9
Seguro odontológico	79,8
Previdência privada	52,5
Bolsa ou auxílio financeiro para cursos de idiomas	49,6

Fonte: Guia Salarial HAYS/Insper 2013 – Brasil.
Disponível em:
<www.hays.com.br/cs/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_768403.pdf> Acesso em 12 jun. 2014.

Boas práticas

Em 70% das 15 empresas mais bem avaliadas (no levantamento Melhores Empresas para Trabalhar 1998), o bônus do principal executivo não está apenas atrelado a resultados, mas também à satisfação do pessoal.

Fonte: Guia VOCÊ S/A-EXAME – As Melhores Empresas para Você Trabalhar. Edição 1998.

Grau de escolaridade



Grau de Escolaridade mostra o percentual de empregados com determinado nível de escolaridade, em relação ao total de empregados.

Grau de escolaridade

$$ESCOL = \frac{\text{Empregados com determinada escolaridade}}{\text{Total de empregados}} \times 100$$

Em que:

Empregados com determinada escolaridade: número total de empregados com determinado grau de escolaridade, no momento a que se refere o cálculo.

Total de empregados: número total de empregados no grupo avaliado, no momento a que se refere o cálculo.

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. A figura 9 destaca a grande variação no perfil de escolaridade entre os segmentos participantes.

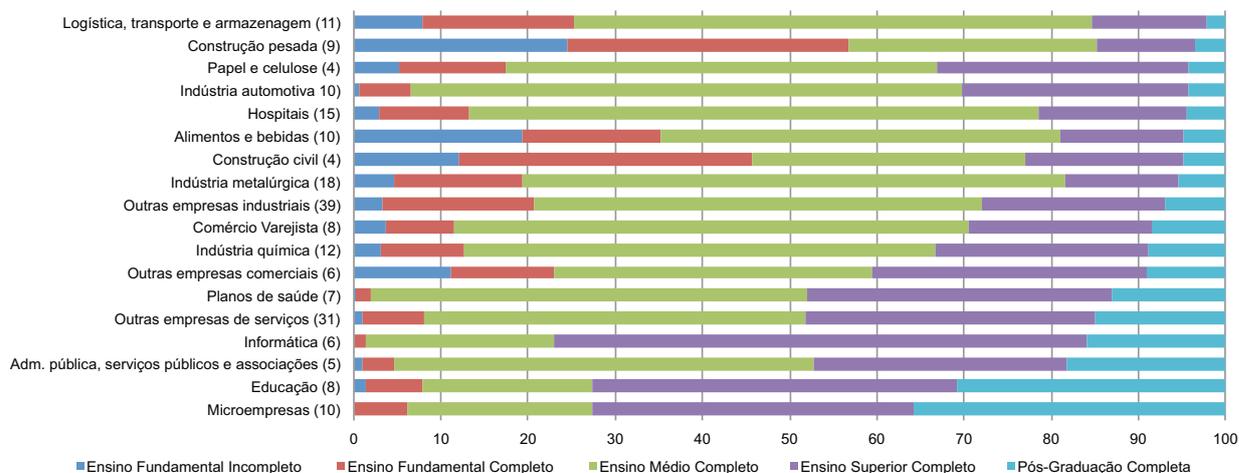


Figura 9 - Grau de Escolaridade por segmento, %

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Grau de Escolaridade

A tabela 9A compara o perfil de escolaridade no conjunto das empresas da amostra e nos diversos segmentos. Todos os resultados se referem à situação existente no final de 2013.

Tabela 9A – Escolaridade*, %

Setor	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação Completa
Amostra (183)	3,9	11,2	50,8	24,7	9,4
Serviços (78)	2,2	8,2	46,5	30,4	12,7
Indústrias (89)	5,1	14,3	54,7	19,6	6,4
Comércio (14)	6,9	9,5	49,4	25,5	8,7
Adm. Pública (2)	0,3	3,2	52,3	25,3	18,9

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

A tabela 9B permite outras comparações úteis, ao mostrar que o maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental ocorre nos segmentos da construção pesada e de alimentos e bebidas. O melhor resultado ocorre nas microempresas e no segmento da educação.

Tabela 9B – Escolaridade por segmento, %

Setor	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação Completa
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	1,0	3,5	48,2	29,1	18,2
Alimentos e bebidas (10)	19,3	15,9	45,9	14,1	4,8
Comércio Varejista (8)	3,7	7,8	59,0	21,0	8,5
Construção civil (4)	12,1	33,5	31,4	18,1	4,9
Construção pesada (9)	24,4	32,4	28,4	11,2	3,5
Educação (8)	1,3	6,5	19,5	41,8	30,9
Hospitais (15)	2,8	10,4	65,4	17,0	4,4
Indústria automotiva (10)	0,7	5,8	63,4	25,9	4,3
Indústria metalúrgica (18)	4,7	14,6	62,4	12,9	5,4
Indústria química (12)	3,1	9,6	54,2	24,4	8,8
Informática (6)	0,0	1,3	21,7	61,1	15,9
Logística, transporte e armazenagem (11)	7,8	17,5	59,4	13,1	2,2
Papel e celulose (4)	5,3	12,2	49,5	28,9	4,2
Planos de saúde (7)	0,3	1,6	50,2	34,9	13,0
Microempresas (10)	0,0	6,2	21,2	36,8	35,8
Outras empresas de serviços (31)	0,9	7,1	43,8	33,2	15,0
Outras empresas industriais (39)	3,3	17,3	51,4	21,0	7,0
Outras empresas comerciais (6)	11,1	11,9	36,5	31,4	9,1

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Saiba mais

A baixa escolaridade dificulta e aumenta os custos de treinamento da equipe. Em levantamento realizado pela CNI [24] em 2011, com 1.616 empresas, 52% das indústrias afirmam que a má qualidade da educação básica é uma das principais dificuldades que enfrentam para qualificar os trabalhadores.

A dificuldade de conseguir profissionais tem levado as empresas a reduzir o nível de exigência ao esta-

belecer os pré-requisitos. No caso dos supermercados, por exemplo, a exigência de Ensino Médio para funções como repositor, balconista e verdureiro agora se limita ao Ensino Fundamental completo [25].

Para permitir uma análise mais completa do perfil da força de trabalho, o Grau de Escolaridade pode ser calculado separadamente para os diferentes grupos de empregados, como: pessoal de campo, de escritório, etc.

Referências externas

- A Volvo do Brasil oferece bolsas de estudo com subsídios de 50% no ensino fundamental, médio, pós-médio, graduação, superior e pós-graduação (especialização, MBA, mestrado e doutorado). O aprendizado de inglês e espanhol também é incentivado com subsídios de até 70%.

Fonte: Volvo. Relatório de Sustentabilidade 2012. Disponível em:

www.volvo.com.br/publicacoes/relatorio_sustentabilidade2011_2012.pdf Acesso em 10 jun. 2014.

- Levantamento divulgado em maio de 2014 pela Federação das Indústrias de Santa Catarina indica que 65% dos trabalhadores do Paraná têm a educação básica (Ensino Fundamental e Médio) completa. Na indústria esse número cai para apenas 54%.

Fonte: Diário Catarinense. Indústria catarinense tenta elevar índice de escolaridade inferior à média do País. Disponível em: <http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2014/05/industria-catarinense-tenta-elevar-indice-de-escolaridade-inferior-a-media-do-pais-4491470.html>

Acesso em: 10 jun. 2014.

- Nas Melhores Empresas para Trabalhar no Paraná, 64% dos trabalhadores têm o Ensino Médio ou menos. No levantamento nacional, esse grau de instrução é representado por 52% dos empregados.

Fonte: Gazeta do Povo. Quer bons exemplos? Procure aqui. Disponível em: www.gazeta-dopovo.com.br/economia/melhoresempresas/conteudo.phtml?id=1430402&tit=Quer-bons-exemplos-Procure-aqui. Acesso em 10 jun. 2014.

Índice de treinamento



Índice de Treinamento é o percentual do tempo produtivo investido em treinamento. Valores maiores indicam, em princípio, resultados melhores.

Índice de treinamento

$$\text{TREIN} = \frac{\text{Tempo de treinamento}}{\text{Tempo produtivo}} \times 100$$

Em que:

Tempo de treinamento: tempo total de treinamento (dentro ou fora do expediente) da equipe no ano, em horas.

Tempo produtivo: tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) da equipe no ano, em horas. Não inclui o repouso remunerado.

A maioria das empresas adota o indicador “número médio de horas de treinamento por colaborador por ano”. Entretanto, com a generalização do trabalho em tempo parcial, especialmente nas empresas de serviços, a unidade “tempo de treinamento como percentual das horas trabalhadas” se mostra mais adequada para comparações. Para referência, em uma carga horária típica de 220 horas mensais, Índice de Treinamento de 1,5% corresponde a aproximadamente 40 horas anuais de treinamento por empregado.

Os resultados da tabela 10A mostram que o Índice de Treinamento médio, de 1,4% do tempo total, foi bastante uniforme e só não foi alcançado pelo comércio.

Tabela 10A - Índice de treinamento*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (179)	0,0	9,7	1,4	0,9
Serviços (78)	0,0	9,7	1,4	0,8
Indústrias (85)	0,0	8,9	1,4	1,0
Comércio (14)	0,0	3,2	0,9	0,5
Adm. Pública (2)	0,3	2,5	1,4	1,4

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Na comparação entre segmentos (tabela 10B), os maiores esforços de treinamento ocorrerem nas microempresas, nas empresas de educação e no grupo composto pela administração pública, serviços públicos e associações empresariais, enquanto o menor aconteceu na construção civil.

Tabela 10B - Índice de Treinamento por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	0,3	3,4	2,1	2,5
Alimentos e bebidas (9)	0,1	3,1	1,2	1,0
Comércio Varejista (7)	0,0	1,3	0,4	0,1
Construção civil (4)	0,0	0,7	0,2	0,1
Construção pesada (11)	0,0	6,7	1,5	0,3
Educação (8)	0,0	7,0	2,1	0,8
Hospitais (16)	0,1	2,9	1,2	1,2
Indústria automotiva (8)	0,0	1,8	0,9	0,9
Indústria metalúrgica (17)	0,1	8,9	1,8	1,0
Indústria química (13)	0,5	2,5	1,5	1,4
Informática (4)	0,1	3,7	1,2	0,5
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,0	2,4	0,7	0,7
Papel e celulose (4)	0,3	1,7	0,9	0,7
Planos de saúde (7)	0,1	2,5	1,1	0,9
Microempresas (10)	0,0	6,8	2,2	0,8
Outras empresas de serviços (31)	0,1	9,6	1,5	0,9
Outras empresas industriais (38)	0,0	4,9	1,4	0,9
Outras empresas comerciais (7)	0,0	3,2	1,3	1,0

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ **Alimentos e bebidas / Agroindústria**

O Índice de Treinamento médio nas indústrias de alimentos foi 1,2%, com os resultados variando entre 0,1% e 3,1%. Em 2012, o resultado médio foi 0,9%.

→ **Comércio varejista**

O segmento varejista apresentou Índice de Treinamento médio de 0,4% e resultados na faixa de 0,0 a 1,3%.

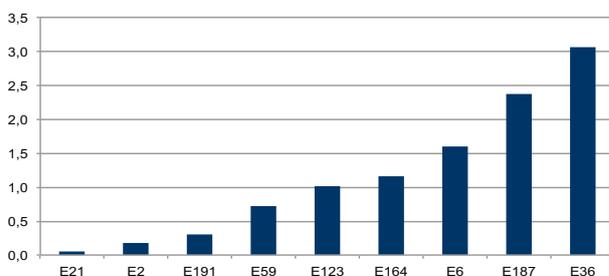


Figura 10a - Índice de Treinamento nas indústrias de alimentos, %

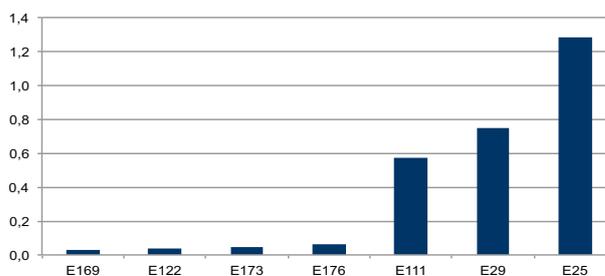


Figura 10b - Índice de Treinamento no segmento varejista, %

Índice de Treinamento

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Índice de Treinamento médio de 1,5% e resultados na faixa de 0,0% a 6,7%. Em 2012, o resultado médio foi 1,8%.

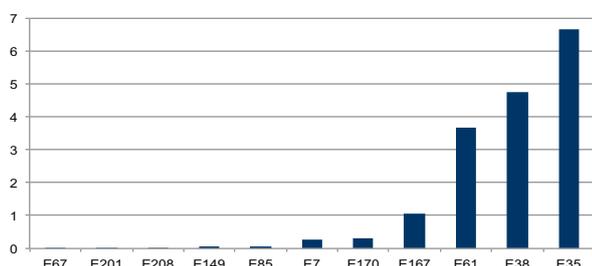


Figura 10c - Índice de Treinamento na construção pesada, %

→ Educação

O Índice de Treinamento médio nas empresas de educação foi de 2,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 7,0%. Em 2012, o resultado foi similar (2,0%).

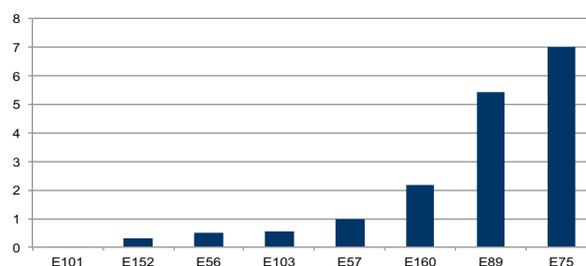


Figura 10d - Índice de Treinamento nas empresas de educação, %

→ Hospitais

O Índice de Treinamento médio nos hospitais foi de 1,2%, com os resultados variando entre 0,1 e 2,9%. Em 2012, o resultado médio foi 1,0%.

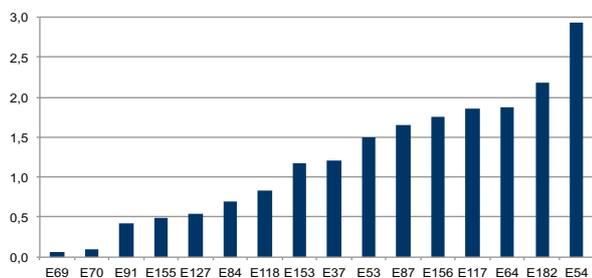


Figura 10e - Índice de Treinamento nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

O Índice de Treinamento médio no segmento automotivo foi de 0,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 1,8%. Em 2012, o resultado médio foi 1,8%.

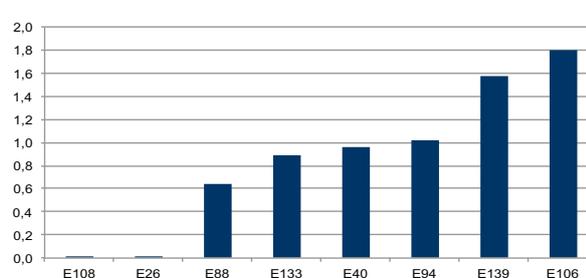


Figura 10f - Índice de Treinamento no segmento automotivo, %

Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

→ **Indústria metalúrgica**

O Índice de Treinamento médio nas empresas metalúrgicas foi de 1,8%, com os resultados variando entre 0,1 e 8,9%. Em 2012, o resultado médio foi semelhante (1,9%).

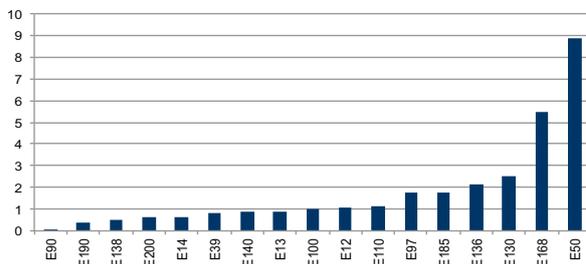


Figura 10g - Índice de Treinamento no segmento metalúrgico, %

→ **Indústria química**

O Índice de Treinamento médio nas indústrias químicas foi de 1,5%, com os valores oscilando entre 0,5 e 2,5%. Em 2012, o resultado médio foi 1,1%.



Figura 10h - Índice de Treinamento nas indústrias químicas, %

→ **Informática (serviços)**

As empresas de informática apresentaram Índice de Treinamento médio de 1,2%, com os resultados variando entre 0,1 e 3,7%.

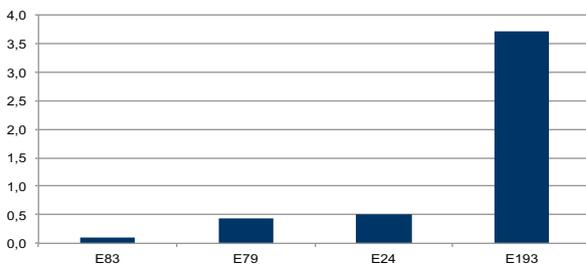


Figura 10i - Índice de Treinamento nos serviços de informática, %

→ **Logística, transporte e armazenagem**

O Índice de Treinamento médio nas empresas de logística foi de 0,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,4%. Em 2012, o resultado médio foi 0,4%.

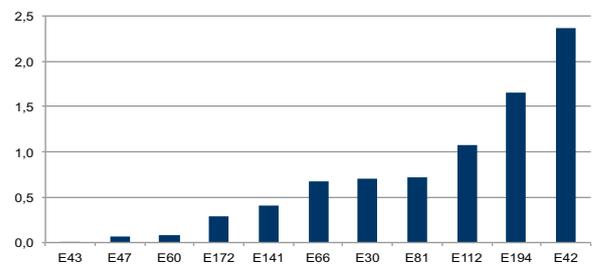


Figura 10j - Índice de Treinamento nas empresas de logística, %

Índice de Treinamento

→ Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Índice de Treinamento médio de 1,1% e resultados na faixa de 0,1 a 2,5%. Em 2012, o resultado foi 0,6%.

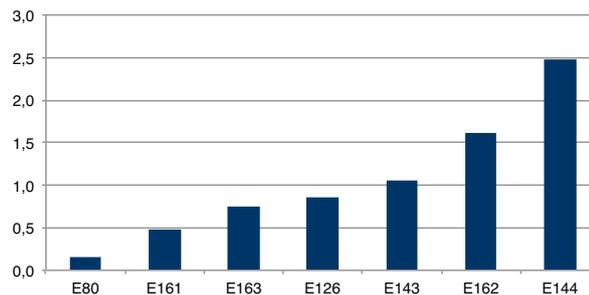


Figura 10k - Índice de Treinamento nos planos de saúde, %

→ Outras empresas de serviços

O Índice de Treinamento médio nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura.

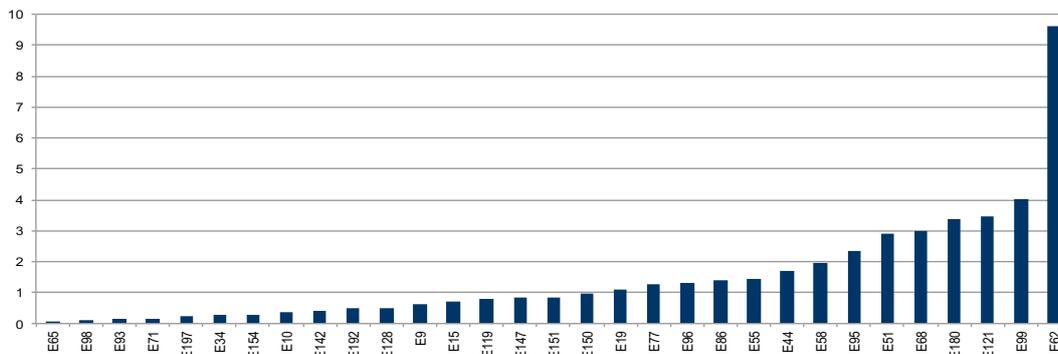


Figura 10l - Índice de Treinamento nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

O Índice de Treinamento médio nas outras empresas industriais da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura.

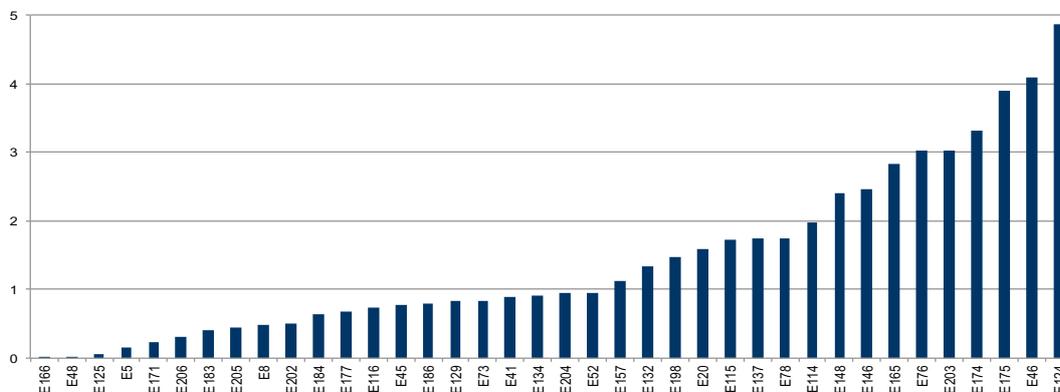


Figura 10m - Índice de Treinamento nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

O objetivo desse indicador é monitorar o esforço de capacitação dos empregados por meio de treinamento. Deve, preferencialmente, ser analisado junto com alguma medida da qualidade ou eficácia dos treinamentos realizados. Orientações para mo-

nitonar a eficácia dos treinamentos podem ser encontradas na norma NBR ISO10015. A métrica também pode ser calculada separadamente para grupos de empregados ou por objetivo, como: segurança, qualidade, etc.

Referências externas

- Na Eletrobrás, a média de horas de treinamento por empregado no ano varia com a categoria funcional e o sexo, como segue (dados de 2012):

Cargo	Horas de treinamento
Cargos gerenciais	
Feminino	297,0
Masculino	140,2
Cargos com nível superior	
Feminino	41,8
Masculino	38,7
Outros cargos	
Feminino	41,3
Masculino	37,3
Total	47,8

Fonte: Eletrobrás. Relatório Anual e de Sustentabilidade – 2012. Disponível em: <www.elektrobras.com.> Acesso em 10 jun.2014.

- Nos Estados Unidos, os colaboradores receberam uma média de 52 horas de treinamento em 2010 nas empresas consideradas benchmarks, com as despesas diretas em treinamento representando 2,7% da folha de pagamento. Mas, na média das empresas, foi identificada uma tendência de estabilização em 32 horas anuais de treinamento por empregado. Fonte: Junqueira, L. J. Costacurta. T&D em Dois Mundos: Estados Unidos e Europa –

Uma visão comparativa. Disponível em: <www.institutomvc.com.br/web-2/Doc/T&D%20%28EUA%20x%20EU-ROPA%20x%20BRASIL%29.pdf> Acesso em: 21 jun. 2012.

- Levantamento feito pela Great Place to Work em 2012 mostrou que as melhores empresas oferecem 61 horas de treinamento/ano/colaborador, enquanto pesquisa publicada pela ABTD registra média de 45 horas de treinamento no Brasil, em 2014. Este valor equivale a um Índice de Treinamento de aproximadamente 1,7%. Fontes: Revista HSM Management. Melhores empresas para trabalhar na América Latina. Maio-junho 2012. Pp. 124-133. ABTD. O Retrato do Treinamento no Brasil 2013-2014. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br>>. Acesso em: 11 jun. 2014.
- Em 2012 o Walmart reduziu a carga média anual de treinamento para 20 horas por empregado, dentro de uma política de diminuir o número de treinamentos e melhorar a qualidade do conteúdo. Fonte: Relatório de Sustentabilidade Walmart 2013. Disponível em: <www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2013/book_Walmart_RA_12_completo_Portugues.pdf>. Acesso em 11 jun. 2014.

Boas práticas

É importante avaliar a qualidade dos treinamentos oferecidos. De nada adianta elevar a carga de treinamento da equipe a um patamar semelhante ao

do benchmark se a qualidade ou eficácia do treinamento não for adequada.

Equidade de gênero



Este indicador fornece o percentual de mulheres existente no grupo de empregados da organização.

Equidade de gênero

$$D_{\text{mulheres}} = \frac{\text{Mulheres}}{\text{Efetivo próprio}} \times 100$$

Em que:

Mulheres: é o número de mulheres existente no grupo de empregados, em determinado momento.

Efetivo próprio: é o número total de empregados, no momento a que se refere o cálculo.

O Percentual de Mulheres é um caso particular da avaliação do perfil das equipes em relação a aspectos como gênero, etnia, idade, etc., para que se possa medir 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. Para confirmar, a edição 2012 do estudo “Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, conduzido pela Great Place to Work, registra que nas 100 empresas mais bem classificadas do Paraná as mulheres representavam 43% da força de trabalho e ocupavam 32% dos postos de gestão⁴. No conjunto das empresas da amostra (tabela 11A), as mulheres representam 38,0% dos empregados; eram 40,2% em 2012. Mas a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas correspondem a 52,5% das equipes, na indústria representam apenas 24,0%. Todos os resultados se referem à situação no final de 2013.

Tabela 11A - Percentual de mulheres*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (186)	0,0	97,3	38,0	28,4
Serviços (79)	0,0	97,3	52,5	49,9
Indústrias (90)	4,4	88,7	24,0	18,1
Comércio (15)	10,7	71,2	43,8	42,7
Adm. Pública (2)	24,1	86,1	55,1	55,1

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

4 - www.amanha.com.br/home-2/4313-el-as-dao-as-cartas-nas-empresas-catarinenses-ja-nas-empresas-gauchas> Acesso em: 8 jul. 2013.

Os hospitais e as operadoras de planos de saúde foram os segmentos com a maior presença feminina, enquanto o da construção pesada apresentou a menor proporção (tabela 11B).

Tabela 11B – Percentual de Mulheres por segmento, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	21,4	86,1	47,9	29,4
Alimentos e bebidas (10)	4,8	88,7	40,6	39,8
Comércio Varejista (8)	32,0	71,2	53,8	57,6
Construção civil (4)	9,5	25,5	18,8	20,1
Construção pesada (11)	3,7	25,0	8,6	5,2
Educação (8)	28,0	80,7	56,7	56,1
Hospitais (16)	47,3	92,8	82,3	83,5
Indústria automotiva (10)	5,6	28,7	17,7	16,6
Indústria metalúrgica (18)	4,4	54,9	15,8	11,0
Indústria química (13)	5,9	51,8	20,7	15,3
Informática (6)	10,0	34,1	22,8	20,8
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,0	21,7	14,6	16,2
Papel e celulose (4)	7,1	24,2	14,4	13,1
Planos de saúde (7)	60,8	90,7	73,5	74,5
Microempresas (11)	0,0	100,0	58,7	50,0
Outras empresas de serviços (31)	6,8	97,3	50,5	45,9
Outras empresas industriais (39)	5,3	78,8	26,2	22,1
Outras empresas comerciais (7)	10,7	45,5	32,3	34,1

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ **Alimentos e bebidas / Agroindústria**

O Percentual médio de Mulheres nas indústrias de alimentos foi de 40,6%, variando entre 4,8 e 88,7%. Em 2012, o resultado médio foi 40,4%.

→ **Comércio varejista**

O segmento varejista apresentou Percentual de Mulheres médio de 53,8% e resultados na faixa de 32,0 a 71,2%.

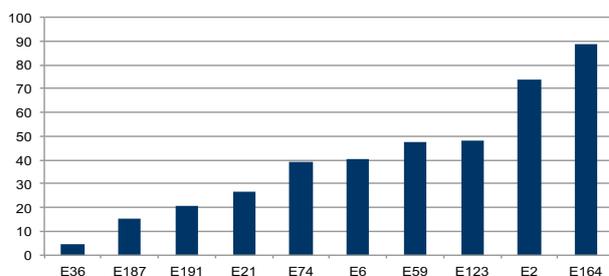


Figura 11a - Percentual de Mulheres nas indústrias de alimentos, %

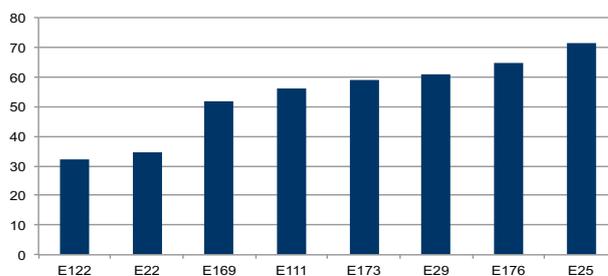


Figura 11b - Percentual de Mulheres no segmento varejista, %

→ Construção pesada

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de construção pesada foi de 8,6% - o menor entre os segmentos analisados - e a participação feminina variou entre 3,7 e 25,0%. Em 2012, o resultado médio foi 5,3%.

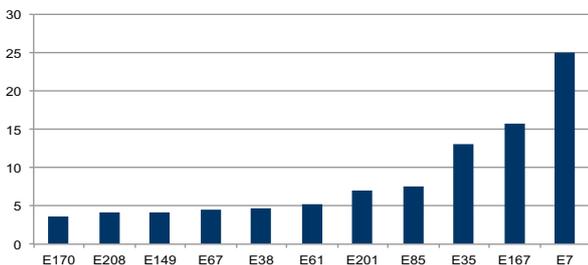


Figura 11c - Percentual de Mulheres na construção pesada, %
Nota: A empresa E188 finalizou o ano com 60% da equipe composta de mulheres. O valor, atípico, foi excluído do gráfico e da análise.

→ Hospitais

O Percentual médio de Mulheres nos hospitais foi de 82,3% - o mais elevado entre os segmentos analisados; e a participação feminina variou entre 47,3 e 92,8%. Em 2012, o resultado médio foi 81,2%.

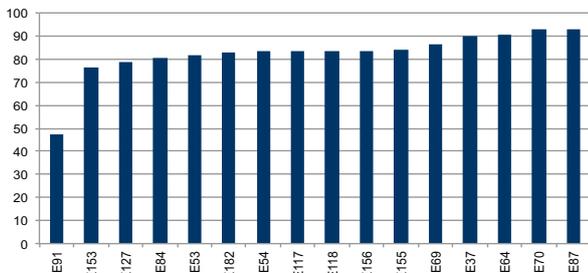


Figura 11e - Percentual de Mulheres nos hospitais, %

→ Educação

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de educação foi de 56,7%, variando entre 28,0 e 80,7%. Em 2012, o resultado médio foi 60,1%.

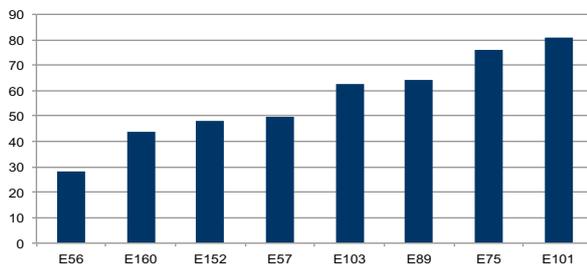


Figura 11d - Percentual de Mulheres nas empresas de educação, %

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Percentual médio de Mulheres no segmento automotivo foi de 17,7%; a participação feminina variou entre 5,6 e 28,7%. Em 2012, o resultado médio foi 12,2%.

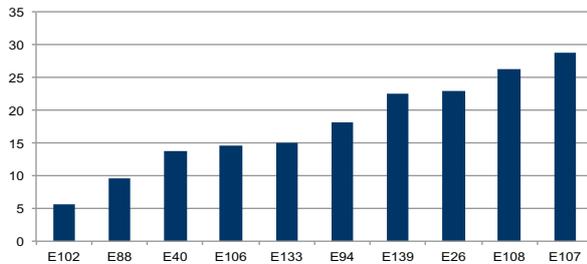


Figura 11f - Percentual de Mulheres no segmento automotivo, %
Nota: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas.

→ **Indústria metalúrgica**

O Percentual médio de Mulheres nas empresas metalúrgicas foi de 15,8%, e a participação feminina variou entre 4,4 e 54,9%. Em 2012, o resultado médio foi 16,7%.

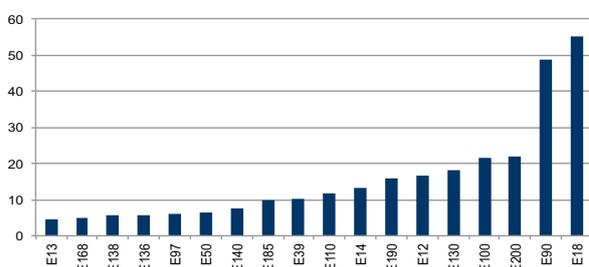


Figura 11g - Percentual de Mulheres no segmento metalúrgico, %

→ **Indústria química**

O Percentual médio de Mulheres na indústria química foi de 20,7%, e a participação feminina variou entre 5,9 e 51,8%. Em 2012, o resultado médio foi 14,3%.

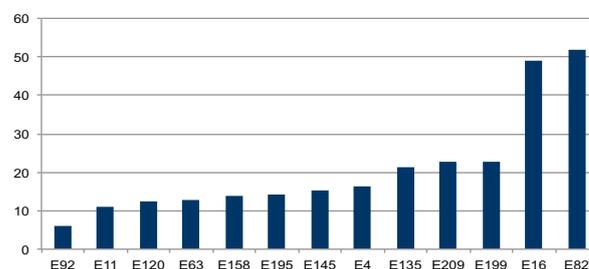


Figura 11h - Percentual de Mulheres nas indústrias químicas, %

→ **Informática (serviços)**

As empresas de informática apresentaram Percentual de Mulheres médio de 22,8%, com os resultados variando entre 10,0 e 34,1%.

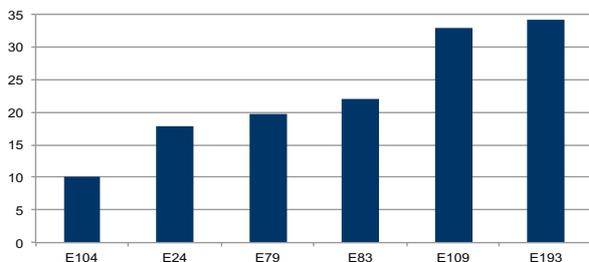


Figura 11i - Percentual de Mulheres nos serviços de informática, %

→ **Logística, transporte e armazenagem**

O Percentual de Mulheres nas empresas de logística foi de 14,6% em média, com a participação feminina variando entre 0,0 e 21,7%. Em 2012, o resultado médio foi 13,8%.

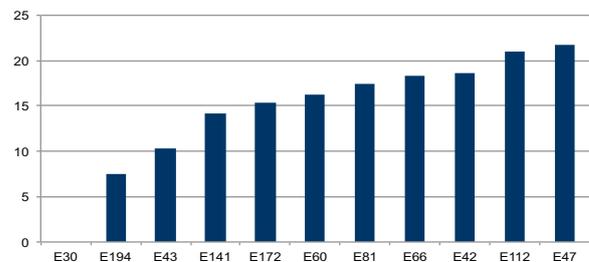
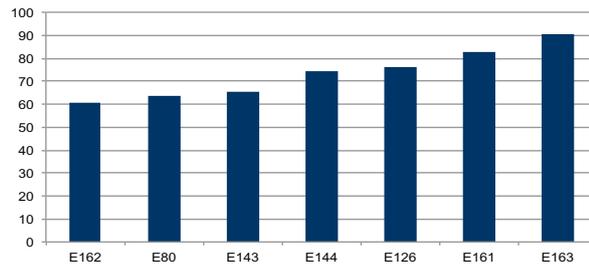


Figura 11j - Percentual de Mulheres nas empresas de logística, %

→ Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Percentual de Mulheres médio de 73,5% e resultados na faixa de 60,8 a 90,7%. Em 2012, o resultado foi 73,2%.

Figura 11k - Percentual de Mulheres nos planos de saúde, %



→ Outras empresas de serviços

O Percentual de mulheres nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2013.

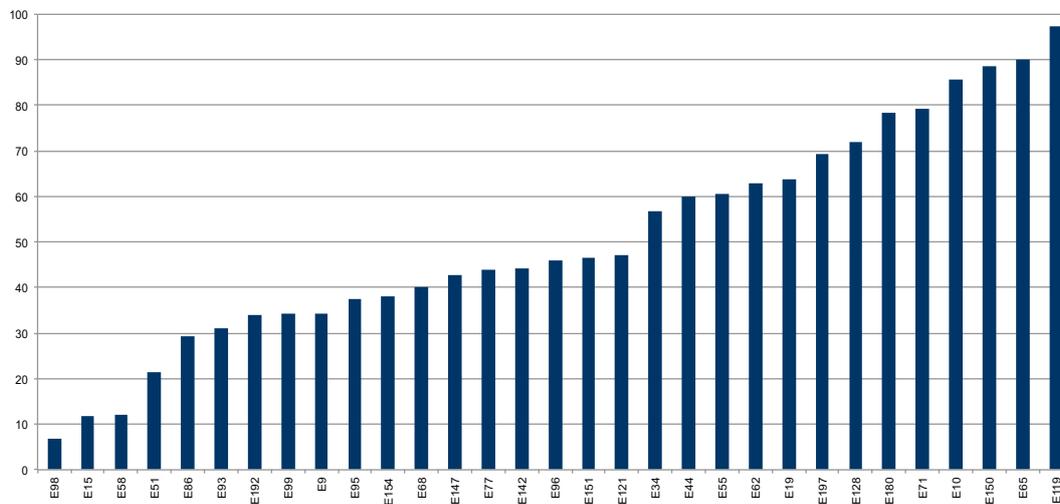


Figura 11l - Percentual de Mulheres nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

O Percentual de mulheres nas outras empresas industriais da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2013.

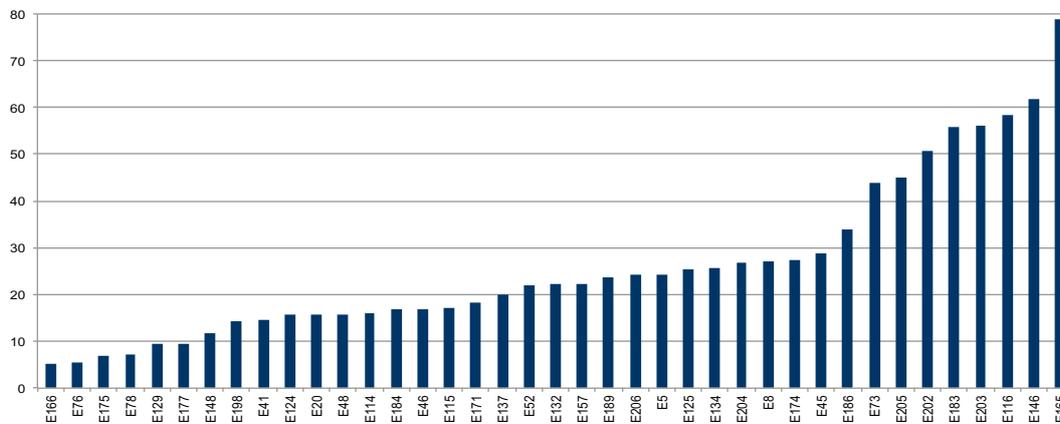


Figura 11m - Percentual de Mulheres nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

Mesmo nas organizações em que o percentual de homens e mulheres é equilibrado, frequentemente as mulheres são direcionadas para determinados cargos e os homens para outros. Assim, pode ser conveniente avaliar essa métrica separadamente para pessoal próprio, terceirizados, departamentos, negócios e níveis hierárquicos específicos.

A participação feminina também é muito influenciada pelo setor de negócio, como pode ser observado na tabela ao lado.

Nas Melhores Empresas para Trabalhar no Paraná [26], a participação das mulheres em 2013 foi de 37% do total dos empregados e de 36% dos cargos de gestão. O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça⁵, do Governo Federal, oferece um selo que atesta a aderência ao programa.

Setores com maior percentual de mulheres atuando, %

Recursos humanos	73,5
Educação	62,0
Administrativo	60,6
Relações públicas	60,0
Medicina e saúde	52,9
Jurídico	47,0
Comercial	37,3
Suprimentos e compras	30,1
Industrial e engenharia	20,7
Tecnologia	16,6

Fonte: <http://blog.catho.com.br/tag/lideranca-feminina> Acesso em: 7 jul. 2012.

Referências externas

- Na Alcoa, número de mulheres aumentou 10% nos últimos 5 anos. Nos cargos de liderança, o avanço foi de 73% no mesmo período. A companhia conta com a Alcoa Women's Network (AWNB), uma rede internacional de

relacionamento para funcionárias que realiza eventos e treinamentos para qualificar e estimular esse público.

Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Outubro 2013. p. 53 e 54.

Boas práticas

Nos processos de recrutamento e seleção, os recrutadores da Elektro devem apresentar 50% de candidatos do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Ano 20, nº 298. p. 48.

5 - <www.spm.gov.br/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao>

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento avalia o número de acidentados com afastamento em cada milhão de horas trabalhadas. Valores menores naturalmente indicam resultados melhores.

Equidade de gênero

$$TFCA = \frac{Naca}{\text{Horas trabalhadas}} \times 1.000.000$$

Em que:

NACA: número de acidentados com afastamento, no ano.

Horas trabalhadas: tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) da equipe no ano, em horas.

1.000.000: fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes.

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. Foram considerados apenas os empregados próprios, ignorando os acidentes com pessoal terceirizado.

Para permitir comparação, os valores calculados pela metodologia da Occupational Safety and Health Administration (OSHA), adotada nos Estados Unidos e em muitos outros países, devem ser multiplicados por 5.

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média de todas as empresas da amostra (tabela 12A) ficou em 8,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Embora a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deva ser de “acidente zero” – valor obtido por 42 organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para *benchmarking* seria um máximo de 2,0 (já obtido por 32,2% das empresas deste levantamento).

Como esperado, diante dos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que o setor de serviços. Na comparação com 2012, a TFCA do setor de serviços diminuiu de 8,83 para 7,72 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto o setor industrial se manteve estável, variando de 9,50 para 9,63 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Tabela 12A – TFCA*, Acidentados por milhão de horas trabalhadas

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (179)	0,00	64,85	8,57	4,58
Serviços (77)	0,00	64,85	7,72	3,65
Indústrias (88)	0,00	41,71	9,63	5,85
Comércio (12)	0,00	17,58	5,28	2,91
Adm. Pública (2)	6,76	22,35	14,56	14,56

Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. * Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Com base na comparação entre os segmentos (tabela 12B), os negócios de maior risco para os trabalhadores foram os da indústria de alimentos e hospitais, enquanto o mais seguro foi o da educação.

Tabela 12B – TFCA por segmento, Acidentados por milhão de horas trabalhadas

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (5)	0,00	22,35	8,00	6,76
Alimentos e bebidas (10)	0,00	41,24	16,21	13,57
Comércio Varejista (7)	1,69	16,88	5,21	3,31
Construção civil (4)	0,00	9,73	3,64	2,41
Construção pesada (11)	0,00	18,42	6,07	3,88
Educação (8)	0,00	16,89	2,98	0,49
Hospitais (16)	0,67	34,00	14,97	14,16
Indústria automotiva (8)	0,00	12,97	3,95	1,59
Indústria metalúrgica (18)	0,00	37,32	13,04	13,83
Indústria química (13)	0,37	27,69	8,08	4,28
Informática (6)	0,00	40,16	10,18	1,52
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,00	64,85	14,15	5,46
Papel e celulose (4)	0,00	20,35	13,15	16,12
Planos de saúde (6)	3,12	16,52	8,26	6,62
Microempresas (9)	0,00	91,83	13,60	0,00
Outras empresas de serviços (30)	0,00	8,24	2,15	0,00
Outras empresas industriais (38)	0,00	41,71	8,16	4,04
Outras empresas comerciais (5)	0,00	17,58	5,39	1,53

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

Segue uma análise individual para os segmentos mais representados na amostra.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias de alimentos foi de 16,21 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 41,24 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2012, o resultado médio foi 9,75 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

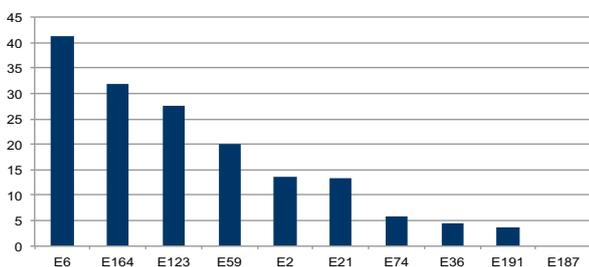


Figura 12a - TFCA nas indústrias de alimentos, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou TFCA médio de 5,21 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 1,69 a 16,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

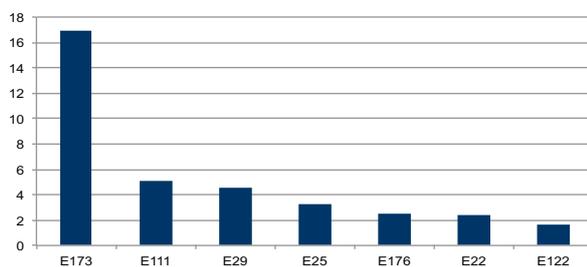


Figura 12b - TFCA no segmento varejista, acidentados por milhão de horas trabalhadas.

→ Construção pesada

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de construção pesada foi de 6,07 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 18,42 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2012, o resultado médio foi 5,23 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

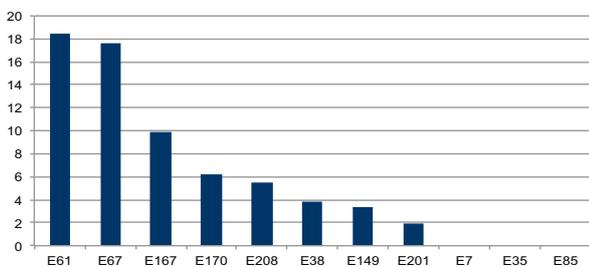


Figura 12c - TFCA nas empresas de construção pesada, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Educação

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de educação foi de 2,98 acidentados por milhão de horas trabalhadas; mesmo resultado de 2012. Os resultados variaram entre 0,00 e 16,89 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

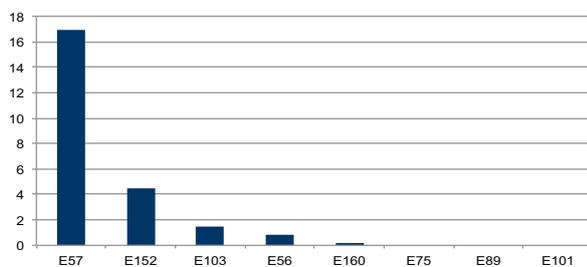


Figura 12d - TFCA nas empresas de educação, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Hospitais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos hospitais foi de 14,97 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,67 e 34,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2012, o resultado médio foi 14,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

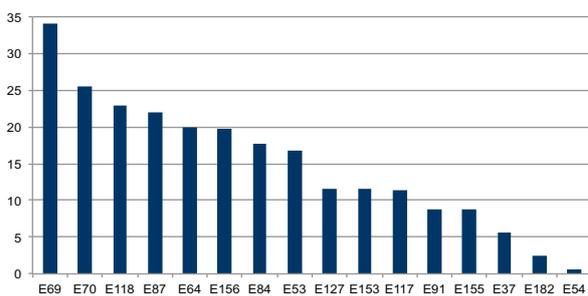


Figura 12e - TFCAs nos hospitais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

A Taxa de Acidentes com Afastamento média no segmento automotivo foi de 3,95 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 12,97 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2012, o resultado médio foi 2,54 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

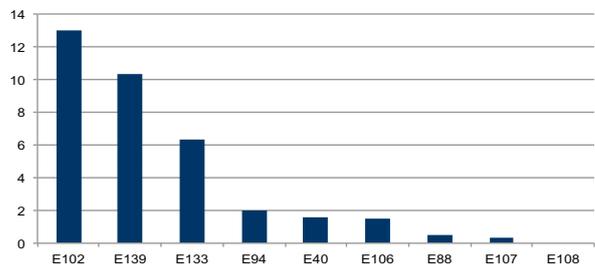


Figura 12f - TFCAs no segmento automotivo, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Notas: As empresas E88, E108 e E133 são montadoras e as demais são sistemistas. Excluída da análise a empresa E26, por apresentar valor atípico.

→ Indústria metalúrgica

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas metalúrgicas foi de 13,04 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 37,32 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2012, o resultado médio foi 10,82 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

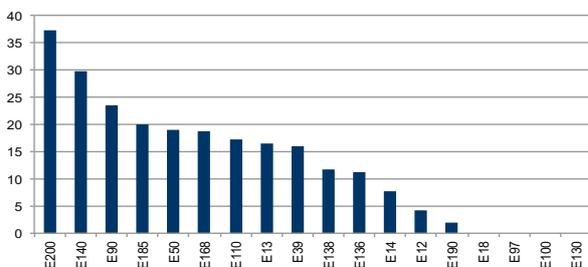


Figura 12g - TFCAs nas empresas metalúrgicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Indústria química

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias químicas foi de 8,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,37 e 27,69 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2012, o resultado médio foi 7,73 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

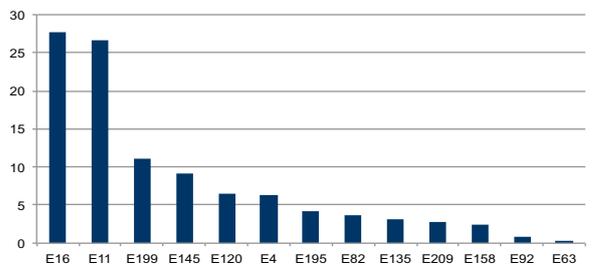


Figura 12h - TFCAs nas indústrias químicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

→ Informática (serviços)

As empresas de informática apresentaram TFCA médio de 10,18 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 40,16 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

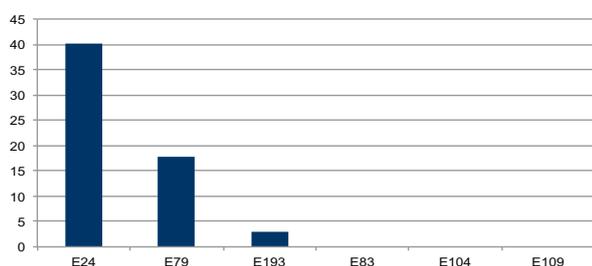


Figura 12i - TFCA nos serviços de informática, %

→ Logística, transporte e armazenagem

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de logística foi de 14,15 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 64,85 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2012, o resultado médio foi 4,64 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

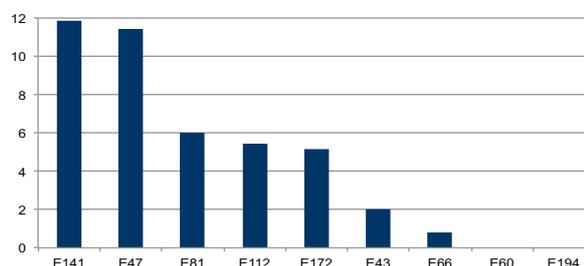


Figura 12j - TFCA nas empresas de logística, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Nota: Excluídas do gráfico as empresas E30 e E42, que apresentaram valores mais elevados.

→ Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou TFCA médio de 8,26 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 3,12 a 16,52 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2012, o resultado foi 17,94 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

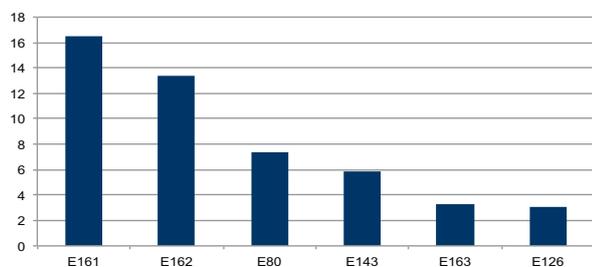


Figura 12k - TFCA nos planos de saúde, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Outras empresas de serviços

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como evidenciado pela figura.

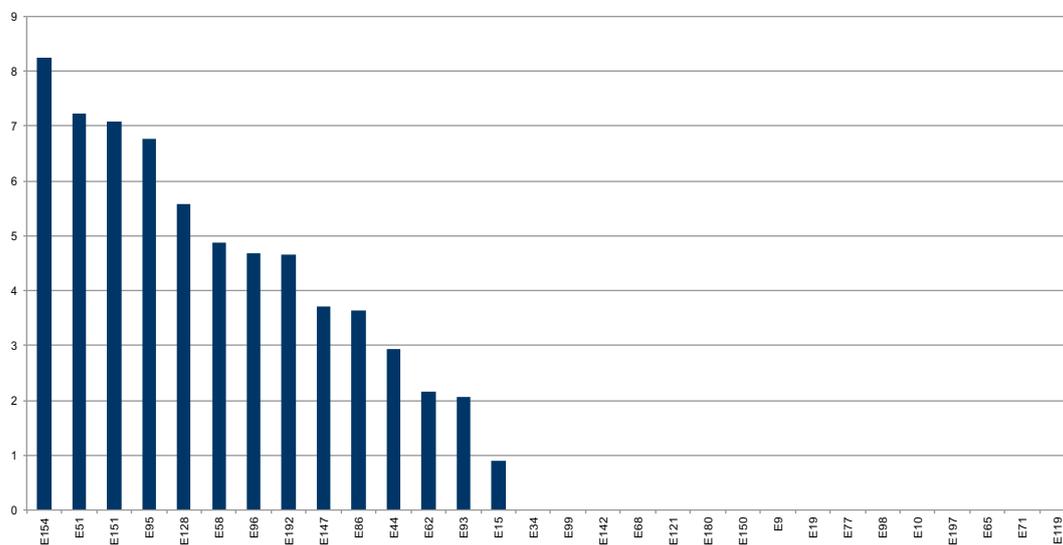


Figura 12l - TFC nas outras empresas de serviços, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Outras empresas industriais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas outras empresas industriais da amostra variou bastante, como evidenciado pela figura.

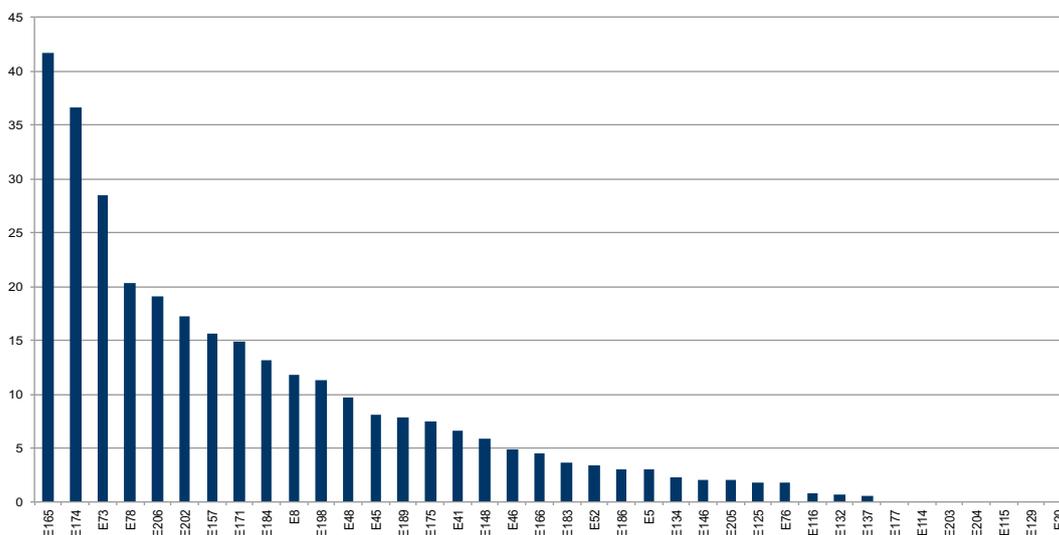


Figura 12m - TFC nas outras empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Saiba mais

O objetivo da Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) é monitorar o nível de segurança do ambiente de trabalho. De modo geral, as empresas adotam o indicador Número de Acidentes, que é útil para acompanhamento histórico, desde que o número de colaboradores não mude. Entretanto, ele não serve para comparação entre empresas e unidades.

Para fins de gestão, a TFCA é normalmente calculada mensalmente. Como os valores são ajustados para 1 milhão de horas trabalhadas, não há problemas em, por exemplo, comparar os meses de fevereiro e de março, apesar da diferença no número de dias úteis. A métrica considera o tempo de todos os trabalhadores, sem distinção. Mas o índice também pode ser calculado separadamente para alguns setores da empresa, para facilitar a avaliação da eficácia

das ações preventivas tomadas.

Além da responsabilidade social, um importante motivo para as empresas buscarem melhores resultados de segurança é a adoção, pela Previdência Social, do Fator Acidentário de Prevenção (FAP). Esse mecanismo legal altera as alíquotas de contribuição das empresas ao Seguro de Acidente de Trabalho (SAT), dependendo do nível de segurança alcançado. O SAT é pago pelos empregadores nas alíquotas básicas de 1%, 2% e 3% sobre a folha de salários. Com o FAP, a alíquota efetiva passa a ser definida pelo desempenho de cada empresa. As empresas que melhorarem os índices de acidentes em relação ao seu segmento econômico podem ser beneficiadas com redução de até 50% em suas alíquotas, enquanto os empregadores com desempenho negativo podem sofrer elevação de até 100%.

Referências externas

- O TFCA da Natura, em 2012, foi de 0,8 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Fonte: NATURA. Relatório Anual Natura 2012. Disponível em: < www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/nat_gri_2012_pt_af_1704.pdf> Acesso em: 11 jun. 2014.
- A Mendes Júnior estratifica o indicador TFCA por tipo de negócio. Os resultados de 2012 foram:

Negócio	TFCA, acidentados por milhão de horas trabalhadas
Industrial	2,53
Infraestrutura	3,32
Óleo e gás	0,93

Fonte: Mendes Júnior. Relatório anual 2012.

Disponível em:

< <http://www2.mendesjunior.com.br/Relatorio%20Anual/Relatorio%20Anual%20Mendes%20Junior%202012.pdf>>. Acesso em 11 jun. 2014.

- Na mineradora AngloGold Ashanti, a TFCA em 2013 foi de 0,79 acidentados por milhão de horas trabalhadas, em um total de 12.702,338 homens-hora trabalhadas. Fonte: Minérios & Minerales. Março. 2013. p. 37.
- A Taxa de Acidentados Fatais (fatalidades por 100 milhões de homens-hora de exposição ao risco), incluindo empregados próprios e das empresas prestadoras de serviço da Petrobras em 2013 foi 0,4. É o melhor resultado dos últimos 5 anos. Fonte: Petrobras. Relatório de Sustentabilidade 2013.

Boas práticas

Uma ação da Elektro para prevenir acidentes no ambiente de trabalho é o programa Observação de Segurança, que estimula a identificação de riscos e propõe aperfeiçoamentos, por meio de formulário impresso ou eletrônico. Segundo a empresa, os próprios colaboradores acompanham o comportamento diário de seus colegas e verificam se a

atividade está sendo executada de maneira correta. Com as ações, a empresa reduziu o índice de acidentes com afastamento entre 2010 e 2011 em 40% e vem diminuindo ano a ano a rotatividade dos colaboradores.

Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Ano 20, nº 298. p. 52.

A



B



Recomendações para Ação

Este texto foi preparado para facilitar o uso nos diversos níveis hierárquicos da organização e oferecer uma referência sobre a posição competitiva em cada um dos indicadores de desempenho analisados.

O processo de *benchmarking* tem, em geral, 5 fases [27]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise (figura 13). Para melhor aproveitamento dos

resultados, é recomendado que a organização aprofunde a etapa de análise, levando em conta sua estratégia e o conhecimento de sua equipe. A partir daí é possível estabelecer metas e planos de melhoria para aprimorar os resultados. Com este propósito, recomendamos a leitura do livro “Benchmarking: Relatório do Comitê Temático” [27] e o auxílio de fornecedores e consultores.

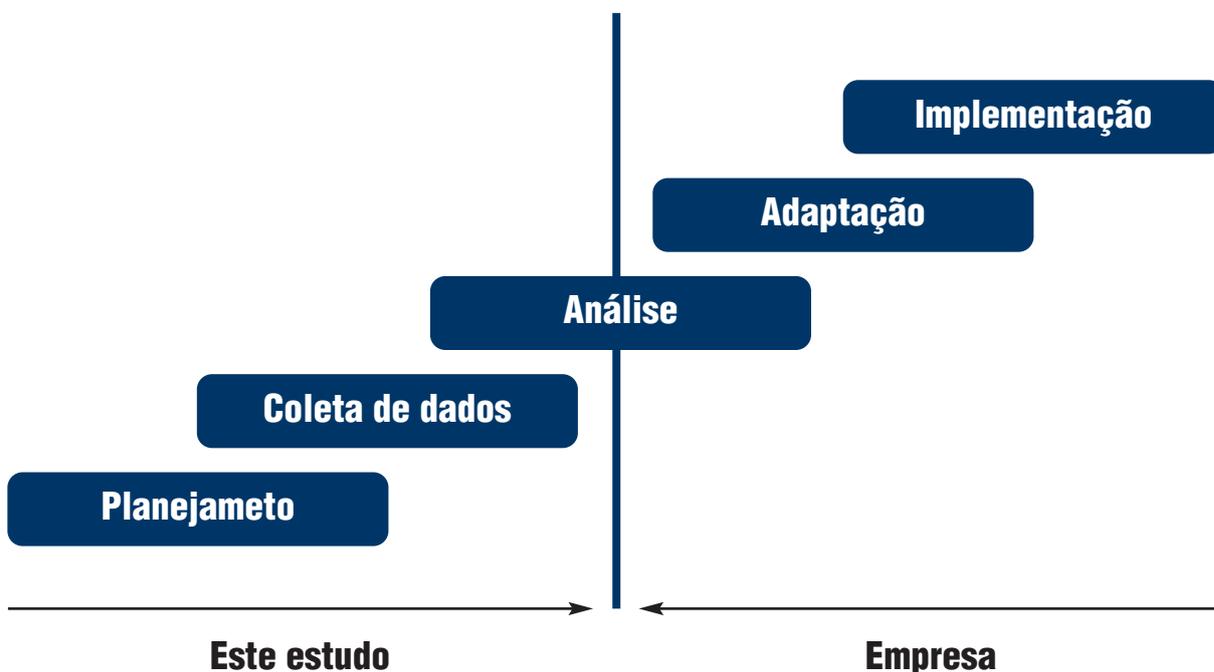


Figura 13 - Fases do Benchmarking

O posicionamento das organizações nos grupos de maior ou menor desempenho deve servir de incentivo às equipes. Os indicadores em que a performance parece ser mais baixa podem balizar planos de melhoria e a procura das melhores práticas. Porém, nem sempre é interessante do ponto de vista do negócio buscar o melhor resultado em

todos os indicadores. A escolha das metas deve estar alinhada com a estratégia da organização e, ainda mais importante, com a busca de um clima organizacional favorável à obtenção de bons resultados. É importante observar que os referenciais de excelência são apenas um elemento auxiliar para a gestão.



Descobertas

O olhar para fora, comparando os resultados alcançados pela organização com os conseguidos por outras, ajuda a identificar oportunidades para a melhoria dos processos e o estabelecimento de metas que contribuam para o sucesso do negócio. Este relatório de *benchmarking*, que contou com informações de aproximadamente 200.000 empregados, mostra resultados de vários indicadores importantes na gestão das pessoas e contribui para uma administração baseada em fatos. As principais conclusões do levantamento, fundamentadas em dados de 2013 de 209 organizações instaladas no Paraná, são as seguintes:

- A Rotatividade média anual das organizações da amostra foi de 41,4%. Esse resultado é semelhante aos 40,4% de 2012. O comércio, especialmente influenciado pelo segmento varejista, apresentou rotatividade mais elevada que os demais setores.
- A Rotatividade Voluntária média anual das empresas da amostra foi de 14,8%. A perda de colaboradores por iniciativa dos empregados foi mais frequente nos setores de comércio e de serviços do que na indústria.
- No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi 2,6%, sendo mais elevado no comércio (3,5%).
- O Absenteísmo Médico nas organizações da amostra foi de 1,3%. Enquanto a administração pública (0,7%) contribuiu para baixar a média, o comércio apresentou o valor mais elevado (1,7%).
- A Retenção 90 dias média nas empresas da amostra foi de 81,1%; esse resultado é semelhante ao de 2012 (82,7%). Chamam a atenção a elevada retenção na administração pública (95,4%) e o percentual preocupante obtido pelo comércio (67,0%).
- As horas extras pagas corresponderam, em média, a 3,4% das horas trabalhadas. Na comparação com 2012, o setor industrial reduziu o volume de horas extras pagas de 4,6 para 4,0% enquanto o comércio conseguiu a expressiva redução de 5,9 para 3,3%.
- Em média, 9,7% dos trabalhadores da amostra eram terceirizados. Esse resultado é semelhante ao observado no ano anterior (9,9%). A indústria e as empresas de serviços terceirizaram mais que o comércio.
- Nas organizações da amostra, em média 42,5% dos empregados receberam algum tipo de remuneração variável. O percentual foi maior nas indústrias (53,0%) e menor no setor de serviços (30,1%). Mas 25,6% das organizações ainda não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.
- O maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental estava nos segmentos da construção pesada e de alimentos e bebidas. O menor, nas microempresas e no segmento da educação.
- No geral, as organizações investiram 1,4% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 37 horas por empregado no ano). Este resultado é significativamente inferior ao de 2012 (2,5% do tempo) e reflete os ajustes internos feitos pelas organizações para enfrentar um cenário menos favorável.
- No conjunto das empresas, no final de 2013 as mulheres representavam 38,0% dos empregados; eram 40,2% em 2012. Mas a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas correspondiam a 52,5% das equipes, na indústria representavam apenas 24,0%.

■ A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média de todas as empresas da amostra ficou em 8,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas. O “acidente zero” foi alcançado por 38 (20%) das organizações. Na comparação com 2012, a TFCA do setor de serviços diminuiu de 8,83 para 7,72 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto o setor industrial se manteve estável, variando de 9,50 para 9,63 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

A dificuldade de muitas empresas em colher os dados para participar do levantamento é uma forte evidência de que o uso de informações objetivas

ainda não está disseminado nas organizações de pequeno e médio porte, ao menos na gestão de recursos humanos.

A diversidade de resultados dos indicadores mostra a existência de muitas oportunidades de melhoria. As causas dos diferentes desempenhos das organizações participantes podem ser: tecnologias empregadas, recursos disponíveis, capacitação das equipes, métodos de gestão utilizados e a infraestrutura disponível, entre outras. A repetição anual do levantamento oferece uma visão dinâmica das atividades de gestão de recursos humanos e permite identificar oportunidades e buscar práticas que contribuem para a melhoria dos resultados das organizações.



Soluções Corporativas

SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS PARA OS DESAFIOS DO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL.

Para cada desafio, uma forma única de gerar resultados sustentáveis.

As soluções ISAE são elaboradas de forma que, após a aplicação, cada profissional tenha a autonomia para enfrentar novos desafios e a capacidade de gerar resultados cada vez melhores para a empresa.

VANTAGEM PARA A EMPRESA

- Profissionais ISAE altamente qualificados;
- Gestão de Conhecimento Corporativo;
- Resultados Mensuráveis.

Saiba mais: www.isaebrasil.com.br/solucoes_corporativa

ENTRE EM CONTATO

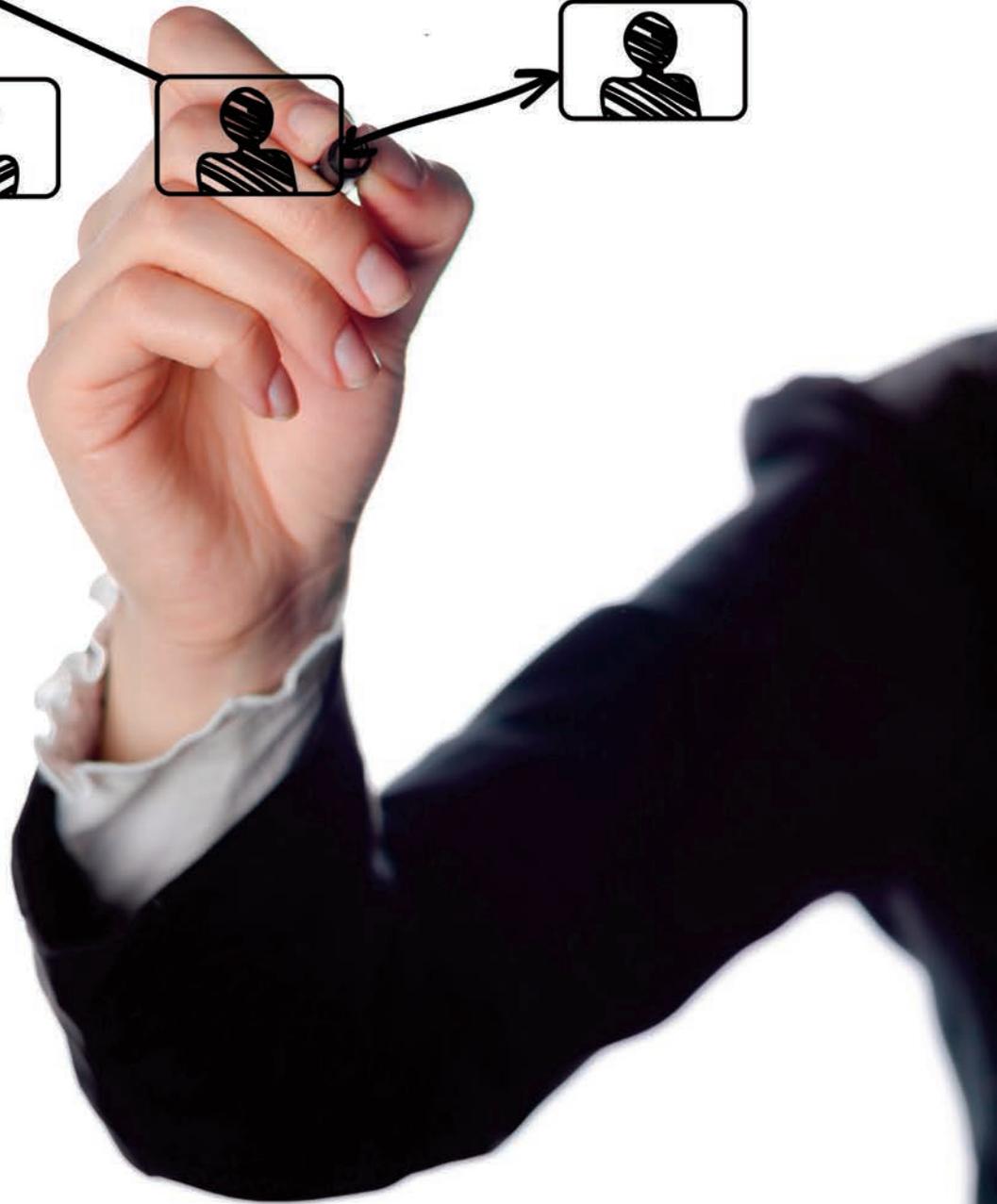
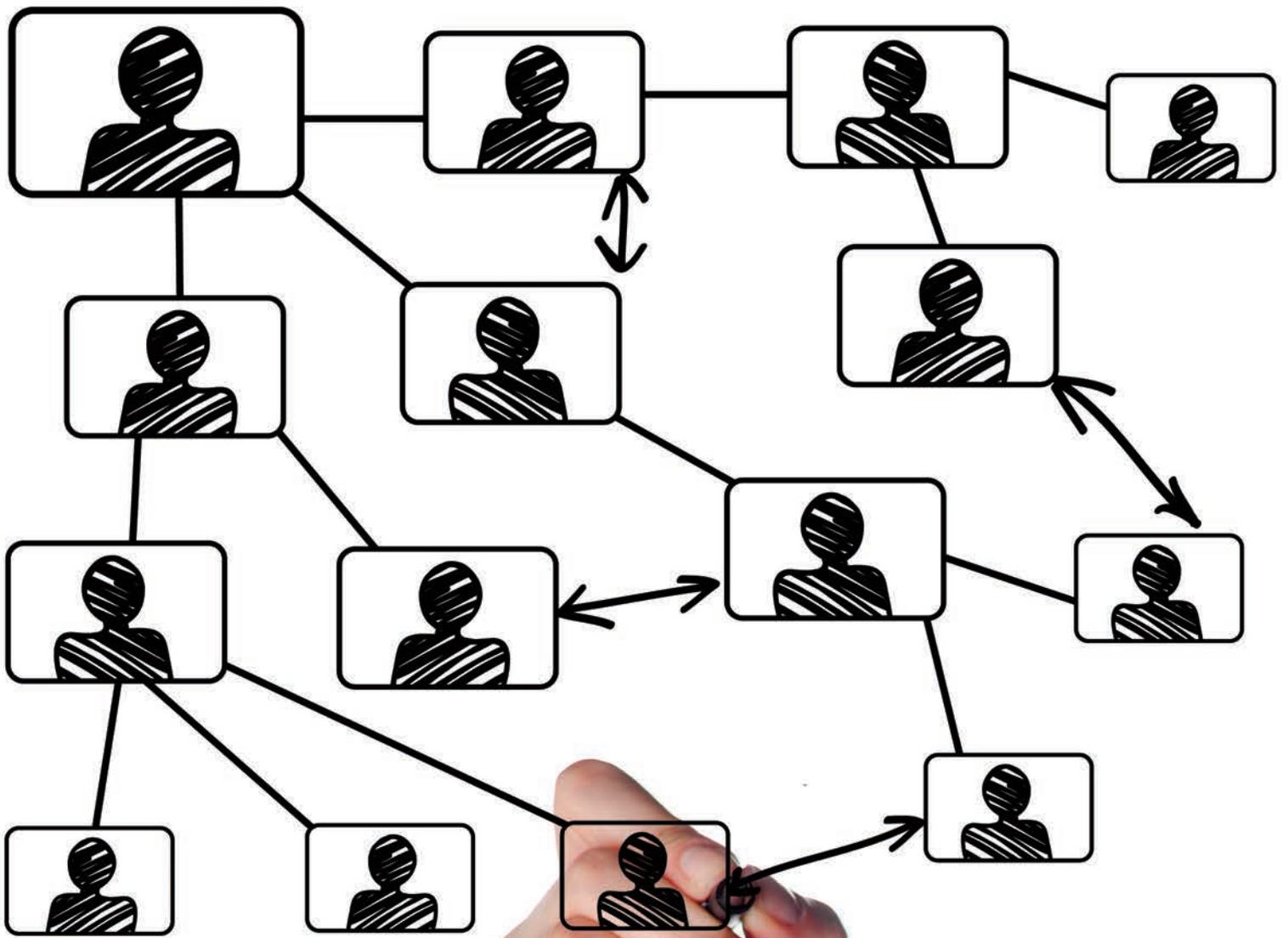
Estamos à disposição para agendarmos uma visita.

41 3388.7819

solucoes.corporativas@isaebrasil.com.br



Reconhecido internacionalmente como uma das melhores escolas de negócio do Brasil.



Conceitos e Definições⁶

- **ABRH**
Associação Brasileira de Recursos Humanos.
- **ABTD**
Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.
- **Auxílio-doença**
Renda mensal paga pelo INSS a partir do 16º dia de afastamento do empregado do trabalho por motivo de doença.
- **Benchmark**
Organização, processo, produto ou resultado considerado o melhor da classe. (FNQ 2008)
- **Benchmarking**
Nome genérico dado aos processos de aprendizado que buscam identificar, compreender e aproveitar os resultados e as boas práticas das organizações. (Bachmann & Associados)
- **Benchmarking competitivo**
é o processo de benchmarking focado em organizações que disputam o mesmo mercado. O Benchmarking Competitivo normalmente identifica o potencial de ganho, mas não mostra como ele pode ser obtido.
- **Benchmarking de Desempenho**
Processo de comparação específica de desempenho em indicadores selecionados visando, fundamentalmente, à determinação do desempenho da organização em relação a referenciais pertinentes, previamente selecionados. (FNQ)
- **B&A**
Bachmann Consultores Associados Ltda.
- **Fator Acidentário de Prevenção (FAP)**
É o fator usado para cálculo da alíquota do Seguro Acidente de Trabalho (SAT).
- **Força de trabalho**
É a soma dos empregados da organização (efetivo próprio) e empregados de empresas contratadas (efetivo contratado) para a execução de serviços nas instalações da organização. (Bachmann & Associados)
- **Gap**
É o diferencial de desempenho existente entre a organização, sistema ou equipamento avaliado e o referencial de excelência.
- **Hora extra – Hora trabalhada além da jornada contratual de trabalho e sobre a qual incide uma remuneração também extraordinária definida em Lei ou em Acordo Coletivo. (Petros)**
- **Indicador de desempenho**
É um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização. (FNQ)
- **ISAE**
Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE.
- **Meta**
Nível de desempenho pretendido para um determinado período de tempo. (FNQ)
- **Melhor prática**
É uma técnica, metodologia, sistema, procedimento ou processo que foi implementado e melhorou os resultados do negócio. (FNQ)
- **Mediana**
É a observação do meio de uma amostra ordenada de dados, de forma que exista um número igual de observações maiores e menores que a mediana.
- **NR12**
É a norma regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego relativa à segurança no trabalho em máquinas e equipamentos.
- **SEBRAE**
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- **SINDIMETAL**
Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná.
- **SINPACEL**
Sindicato das Indústrias de Papel e Celulose do Paraná.
- **Sistemistas**
Empresas que disponibilizam às montadoras subconjuntos completos, prontos para a montagem final.
- **TFCA**
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento, ajustada para um milhão de horas-homem trabalhadas. (NBR 14280)
- **Unidade**
Refere-se ao conceito de estabelecimento. Isto permite que em uma organização com vários estabelecimentos, cada um seja contabilizado separadamente, independentemente de pertencer à mesma organização. (Softex)

6 - Um glossário mais completo está disponível em <www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>



Sua empresa
pode fazer parte desta
Rede do Bem e se tornar
amiga do **Pequeno Príncipe**.

Fazendo parte deste projeto, a **responsabilidade social** da sua empresa é estendida para os **colaboradores** que podem fazer uma **doação** que beneficiará as UTIs do **Hospital Pequeno Príncipe** por meio do desconto mensal na folha de pagamento ou débito em conta. Maior hospital pediátrico do país, o Pequeno Príncipe também é um espaço de inclusão, no qual a educação e a cultura estão presentes diariamente, dando oportunidades para pacientes e seus acompanhantes.

Fique por dentro dos números do Pequeno Príncipe:

- **342 mil** atendimentos ambulatoriais/ano;
- **24 mil** internações anuais;
- **19 mil** cirurgias/ano;
- **70%** da capacidade é destinada ao **SUS**;
- **7 linhas de pesquisa com mais de 50 estudos de doenças complexas infantojuvenis.**

Ofereça à sua equipe esta oportunidade de **fazer o bem**

Ligue (41) 2108-3883
ou envie um e-mail para
rededobem@hpp.org.br

Para os participantes oferecemos um clube de benefícios, acompanhamento de resultados e um brinde especial.



COMPLEXO
**pequeno
PRÍNCIPE**

Agradecimentos

Registramos um agradecimento especial à Presidente da ABRH-PR, Sra. Daviane Chemin, e ao Vice-Presidente do ISAE, Sr. Roberto C. Pasinato. Também desejamos expressar nosso agradecimento aos profissionais da ABRH-PR e do ISAE que nos apoiaram.

Agradecemos aos patrocinadores do estudo e

às seguintes empresas e entidades, que contribuíram fazendo a divulgação para ampliar o número de empresas participantes: CR Almeida, SINDIMENTAL e SINPACEL. Agradecemos, ainda, às empresas que forneceram os dados para este relatório, em especial as listadas a seguir, que nos autorizaram a divulgação:

- AAM do Brasil Ltda.
- ACIPG - Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Ponta Grossa
- Administradora Educacional Novo Ateneu Ltda.
- AESA - Automolas Equipamentos Ltda.
- Aker Solutions do Brasil Ltda.
- Alfredo A. Possebon Filho & Cia Ltda.
- Amcor Flexibles Brasil Ltda.
- American Glass Products do Brasil Ltda. - AGP
- AMIL Assistência Médica Internacional Ltda.
- Angelus Indústria de Produtos Odontológicos S.A.
- Apoio Logística e Serviços Ltda.
- Arauco do Brasil S.A.
- Arcelormittal Gonvarri Brasil Produtos Siderúrgicos S.A.
- Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro
- Avenorte Avícola Cianorte Ltda.
- Bardusch Arrendamentos Têxteis Ltda.
- Bematech S.A.
- Biometrix Diagnóstica Ltda.
- Blount Industrial Ltda.
- Brinquedos União Indústria & Comércio Ltda.
- Britânia Eletrodomésticos Ltda.
- Brose do Brasil Ltda.
- Caetano Branco
- Calamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A.
- CARGOLIFT Logística S.A.
- Carimbrás Indústria e Comércio de Brinquedos Ltda.
- Caterpillar Brasil Ltda.
- Centro de Educação Profissional Filadelfia
- Centro de Endocrinologia e Obesidade
- Cia. Iguaçú de Café Solúvel
- Cible Seguros
- CINO Technologies Ltda.
- Clínica de Fisioterapia.
- Clinipam Clínica Paranaense de Assistência Médica Ltda.
- ColorFix Itamaster Ind. de Masterbatches Ltda.
- Comercial Elétrica DW S.A.
- Companhia de Cimento Itambé
- Companhia Paranaense de Gás - COMPAGAS
- Companhia Siderúrgica Nacional - CSN
- Companhia Sulamericana de Distribuição - CSD
- Concessionária Ecovia Caminho do Mar S.A.
- Consórcio Viaduto Estaiado
- Construtora Melrito Ltda.
- COPEL - Companhia Paranaense de Energia S.A.
- CR Almeida S/A Engenharia de Obras
- CWB Logística Ltda.
- Datacoper Software Ltda.
- De Amorim Construtora de Obras Ltda.
- Delta Fertilizantes Ltda.
- Denso do Brasil Ltda.
- Dino Alimentos
- Direção Estacionamentos Ltda. - Auto Park
- Distribuidora Curitiba Papéis Livros S.A.
- DSR Soluções e Inteligência Logística Ltda.
- DW Logistics TMA
- Editora Gazeta do Povo S.A.
- Electrolux
- Emadel Engenharia e Obras Ltda.
- Empo Construtora
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.
- Enclimar Engenharia de Climatização Ltda.
- Eurolaf Sul Veículos Especiais Ltda.
- Fadaleal Supermercados Ltda.
- FECIAL Indústria e Comércio Ltda.
- Ferragens Negrão Comercial Ltda.
- Frango Seva
- Fundação Copel de Previdência e Assistência Social

- Fundação de Saúde Itaipu
- Gastroclínica Cascavel
- Gazin Ind. e Com. de Móveis e Eletrodomésticos Ltda.
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.
- GELT Tecnologia e Sistemas Ltda.
- Gestão Inteligente
- Graciosa Country Club
- Grafia e Editora POSIGRAF
- Granotec do Brasil S.A.
- Grupo Barigui
- Grupo CETEFE
- Grupo Marista ENSINO TÉCNICO
- Grupo Marista - Rede de Solidariedade
- Grupo Marista SAÚDE
- Grupo Marista CORPORATIVO
- Grupo Marista Educação Superior
- Grupo Marista NEGÓCIOS SUPLEMENTARES
- Grupo UNINTER
- GSM Centro de Reciclagem
- Heineken Brasil
- Hospital Cardiológico Costantini
- Hospital da Cruz Vermelha
- Hospital do Câncer de Londrina
- Hospital Filadélfia
- Hospital Marechal Cândido Rondon Ltda.
- Hospital Nossa Senhora do Pilar Ltda.
- Hospital Municipal de Araucária
- Hospital Santa Cruz
- Hospital São Vicente Fundação de Estudo das Doenças do Fígado
- Hospital Vita Batel S.A.
- Hospital Vitoria Curitiba
- Hydronorth
- Ibema Companhia Brasileira de Papel
- IBQ Indústrias Químicas S.A.
- IBRATEC - Indústria Brasileira de Artefatos Técnicos Ltda.
- Iguaçú Celulose, Papel S.A.
- Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
- Indústria e Comércio de Salgados Gladstone Ltda. – Mister Sabor
- Inergy Automotive Systems do Brasil Ltda.
- Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE
- Intertechne Consultores S.A.
- Itaúba Incorporações e Construções Ltda.
- J. Malucelli Construtora de Obras S.A.
- JTEKT Automotiva Brasil Ltda.
- Kellerman A L Godarth & Cia. Ltda.
- LACTEC - Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento
- Laguna Administração e Participações Ltda.
- Lavitta Engenharia Civil Ltda.
- Liga Paranaense de Combate ao Câncer
- Magius Metalúrgica Industrial S.A.
- Magnetron
- Malinski Informática Ltda.
- Mão Colorida Comunicação Visual Ltda.
- Mecanotécnica do Brasil Ltda.
- Meta Tecnologia em Software Ltda.
- Metalkraft Injeção e Usinagem S.A.
- Metalúrgica Schwarz S.A.
- Metapar Usinagem Ltda.
- METHAL Company Industrial Ltda.
- Moinho Globo Alimentos S.A.
- MVC Componentes Plásticos Ltda.
- NISSAN do Brasil Automóveis Ltda.
- Nossa Serviços Temporários e Gestão de Pessoas Ltda.
- Novo Horizonte Alumínios Ltda.
- Paraná Banco
- Paraná Clínicas Plano de Saúde S.A.
- Perfipar S/A Manufaturados de Aço
- Perkons S.A.
- Peróxidos do Brasil Ltda.
- PISA Indústria de Papéis Ltda.
- Plásticos do Paraná Ltda.
- PLM Plásticos S.A.
- Positivo Informática S.A.
- Prefeitura Municipal de Curitiba
- Premier IT Construtora e Incorporadora Ltda.
- Propex do Brasil Ltda.
- Qualysul Consultoria e Treinamento Ltda.
- Rabbit Ind. e Com. de Produtos de Higiene Pessoal Ltda.
- Racing Automotive Ltda.
- Recuperadora de Peças Venzi Ltda.
- Renault do Brasil S.A.
- Renner Herrmann S.A.
- Rhede Sistemas
- Ricsen Comércio de Pantufas e Artigos Textéis Eireli
- Risotolândia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.
- Robert Bosch Ltda.
- Rodovia das Cataratas S.A. – Ecocataratas
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Rondopar Energia Acumulada Ltda. - Maxlife
- Satech Sistemas de Telecomunicações Ltda.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná SESI/SENAI/IEL
- Slaviero Hotéis Ltda.
- SMA Empreendimentos e Participações S.A - Hospital Vita Curitiba

- Sociedade Mafrense de Engenharia Ltda.
- Sociedade Rádio Emissora Paranaense S.A.
- Sociedade Técnica Educacional da Lapa S.A.
- Sonhart
- Supermercado Luedgil Ltda.
- Supermercados Viscardi
- SUPERSTAMP Estamparia Industrial Ltda.
- Sysmex do Brasil Ind. e Com. Ltda.
- Tectron Importadora e Exportadora de Produtos Veterinários Ltda.
- Toshiba Infraestrutura América do Sul Ltda.
- Transjoi Transportes Ltda.
- Transmoreno Transporte de Veículos Ltda.
- Transtupi Agência de Viagens e Turismo Ltda.
- Transtupi Transporte Coletivo Ltda.
- Trombini Embalagens S.A.
- Trützschler Indústria e Comércio de Máquinas Ltda.
- Tucumann Engenharia e Empreendimento Ltda.
- Unimed Curitiba
- Unimed de Cascavel - Cooperativa de Trabalho Médico.
- Unimed de Londrina - Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed Regional Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico
- UNIPRIME Norte do Paraná.
- Versátil Elevadores Ltda.
- Viação Campos Gerais Ltda.
- Viação Garcia Ltda.
- Volvo Administradora de Consórcio Ltda.
- Volvo do Brasil Veículos Ltda.
- Votorantim Cimentos
- WHB Fundação S.A.



BACHMANN
& ASSOCIADOS

DAMOS VALOR À SUA INFORMAÇÃO

Serviços de benchmarking

Consultoria e capacitação no
uso de indicadores para gestão

Parceiros e clientes referenciais:
ABRH-PR, ISAE/FGV, Dupont,
Petrobras e Sebrae.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, Critérios de Excelência 2013: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.
2. Great Place to Work Institute. 2013 Melhores Empresas para trabalhar: Paraná. Disponível em: <www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/gptw-parana> Acesso em: 10 jun. 2014.
3. Illowsky B, Dean S. Collaborative Statistics [Connexions Web site]. Disponível em: <<http://cnx.org/content/col11052/1.40/>> Acesso em: 5 jul. 2013.
4. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, July H. Benchmarking ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel. Revista O Papel. São Paulo. Fevereiro 2009. P. 62-72.
5. BACHMANN & ASSOCIADOS, ABRH-PR, ISAE/FGV. 5º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos. Curitiba. 2013.
6. BACHMANN & ASSOCIADOS, Glossário: Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos. Curitiba. 2014. Disponível em: <www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>. Acesso em 11 jun. 2014.
7. Towers Watson. Watson Wyatt Insider. Disponível em: <www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304> Acesso em: 12 set. 2011.
8. Society for Human Resource Management. 2010 Employee Job Satisfaction: Investigating What Matters Most to Employees. Disponível em: <www.shrm.org/Research/Survey-Findings/Articles/Documents/10-0252%20JobSatSR_TextFNLlowrez.pdf> Acesso em: 30 jul. 2010.
9. Grupo Boticário. Relatório de Sustentabilidade 2010. Disponível em: <http://hotsites.grupoboticario.com.br/sustentabilidade/port/download/boticario_RA10.pdf> Acesso em: 6 jul. 2012.
10. Santos, Daniela Mesquita e Carvalho, Gilmar Dias de. Indicadores de Performance Organizacionais Relativos a Pessoas. Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/artigos/indicadores-de-performance-organizacionais-relativos-a-pessoas/37574>. Acesso em: 17 jul. 2013.
11. Labi Tiamiyu, Labi and Disner, Julia. A Study of the Voluntary External Turnover of Internal Auditors. The St. Louis Chapter of the Institute of Internal Auditors Research Committee. March 2009. Disponível em: <<https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/A%20Study%20of%20the%20Voluntary%20External%20Turnover%20of%20Internal%20Auditors%20-%20St.%20Louis.pdf>> Acesso em: 28 jun. 2013.
12. Buckingham, Marcus e Coffman, Curt. Quebre todas as regras. Rio de Janeiro. Editora Sextante. 2011.
13. PricewaterhouseCoopers. 2009/2010 US Human Capital Effectiveness Report Executive Summary. Disponível em: <www.pwc.com/en_US/us/hr-saratoga/assets/human-capital-effectiveness-report-0910.pdf>. Acesso em: 14 maio. 2010.
14. DBM. Um Novo Contexto de Relações entre Indivíduos e Organizações. 2011. Disponível em: <www.dbm.com.br/pt/doc/Umnovocontexto.pdf>. Acesso em: 15/07/2011.
15. Edwards, Lisa A. e Phillips, Jack J. Managing Talent Retention: An ROI Approach. Editora Pfeiffer. Dec. 2008.
16. Harris Interactive Survey. June 2008. Disponível em: <www.careerbuilder.co.uk/UK/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr25&sd=12%2F19%2F2008&ed=12%2F19%2F2009>. Acesso em 12 jun. 2014.
17. Great Place to Work Institute. Melhores Empresas para se Trabalhar no Paraná. Disponível em: <www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Publications_Documents/parana_revista_great_place_to_work_2011.pdf> Acesso em: 30 jun. 2012.
18. MARTINS, R. J. et al. Absenteísmo por motivos odontológico e médico nos serviços público e privado. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo. 30 (111): 09-15, 2005.
19. ALVES, M. et al. Absenteísmo: doença entre Funcionários de um Hospital Universitário. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo. v. 27, n. 103/104. pp. 33-48.
20. SILVA, D.M.P.P. da; MARZIALE, M.H.P. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. Revista Latino-americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 44-51, out. 2000. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12366.pdf> Acesso em: 18 ago. 2009.
21. HSM. Pesquisa da GfK e HSM faz paralelo da ausência no trabalho e a Saúde. Disponível em: <www.hsm.com.br/editorias/pesquisa-da-gfk-e-hsm-faz-paralelo-da-ausencia-no-trabalho-e-saude>. Acesso em 3 nov. 2011.
22. WIREMAN, TERRY. Developing Performance Indicators for Managing Maintenance. Industrial Press. New York. 1998.
23. FÍBRIA. Relatório de Sustentabilidade 2011. Disponível em: <www.fibria.com.br/rs2011/pt> Acesso em: 7 jul. 2012.
24. CNI. Sondagem Especial. Ano 9, n. 2, abril de 2011. Disponível em: <www.abinee.org.br/informac/arquivos/sondabr.pdf> Acesso em 12 set. 2011.
25. Jornal Gazeta do Povo. Disponível em: <www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1046160&tit=Supermercados-contratam-em-massa-mas-ainda-so-bram-vagas> Acesso em 12 set. 2011.
26. Gazeta do Povo. Quer bons exemplos? Procure aqui. Disponível em: <www.gazetadopovo.com.br/economia/melhoresempresas/conteudo.phtml?id=1430402&tit=Quer-bons-exemplos-Procure-aqui>. Acesso em 10 jun. 2014.
27. PAGLIUSO, A. T. Benchmarking: Relatório do Comitê Temático. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



Anexo I

Indicadores de Desempenho

Para padronizar e dar clareza ao cálculo das métricas, foram usadas as seguintes identidades de indicador:

- **Absenteísmo (ID-RH-01)**
- **Absenteísmo Médico (ID-RH-82)**
- **Rotatividade Voluntária (ID-RH-05)**
- **Diversidade da Força de Trabalho (ID-RH-04)**
- **Grau de Escolaridade (ID-RH-40)**
- **Grau de Terceirização (ID-RH-50)**
- **Horas Extras Pagas (ID-RH-51)**
- **Retenção (ID-RH-03)**
- **Índice de Treinamento (ID-RH-41)**
- **Uso da Remuneração Variável (ID-RH-60)**
- **Rotatividade (ID-RH-02)**
- **Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento TFCA (ID-RH-71)**

As metodologias de cálculo destes e de outros indicadores de RH podem ser obtidas por download nos sites da Bachmann & Associados (www.bachmann.com.br) e da ABRH-PR (www.abrh-pr.org.br).

100%



Anexo II

Resumo Geral

Anexo II - Resumo Geral

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E1	58,7	11,6	41,9	1,6	0,8	4,4	0,0	0,0	54,8	27,4	9,6	5,5	2,7	1,3	10,7	6,73
E2	76,8	24,4	89,2	2,2	1,9	6,6	0,5	0,0	21,5	20,6	52,5	4,6	0,9	0,2	73,9	13,66
E3	53,1	7,4	91,7	0,7	ND	3,7	ND	37,2	7,0	23,3	39,5	20,9	9,3	1,0	25,6	ND
E4	52,8	11,9	86,7	0,3	0,1	0,4	1,7	36,7	1,7	15,3	47,5	27,1	8,5	2,5	16,4	6,32
E5	66,8	19,4	84,3	1,1	0,1	5,3	70,8	78,2	37,0	12,6	27,7	18,5	4,2	0,2	24,4	2,97
E6	111,7	64,5	46,1	4,4	3,3	2,5	0,0	0,0	53,3	17,9	23,5	3,5	1,7	1,6	40,4	41,24
E7	71,6	6,5	80,9	1,8	1,6	4,3	18,1	100,0	18,1	22,0	44,5	14,8	0,5	0,3	25,0	0,00
E8	50,9	9,1	50,6	1,7	0,9	12,9	0,0	100,0	0,0	16,6	57,1	22,1	4,3	0,5	27,0	11,84
E9	135,2	84,8	56,0	3,8	0,7	5,8	0,0	0,0	2,9	31,5	56,7	7,6	1,3	0,6	34,4	0,00
E10	26,8	9,8	66,7	0,8	0,5	0,3	0,0	23,8	5,0	0,0	10,0	70,0	15,0	0,4	85,7	0,00
E11	13,9	4,3	74,2	1,8	1,6	5,2	5,6	0,0	15,4	16,9	54,6	10,0	3,1	1,3	11,2	26,68
E12	43,5	9,4	80,0	2,2	0,3	5,5	3,7	0,0	3,8	19,0	63,3	5,1	8,9	1,0	16,7	4,21
E13	24,7	6,2	94,8	3,0	2,5	11,7	5,6	100,0	0,0	2,2	85,2	11,8	0,8	0,9	4,4	16,47
E14	34,0	12,8	42,9	0,1	0,1	2,0	10,0	26,7	0,0	44,2	41,9	11,6	2,3	0,6	13,3	7,59
E15	12,1	5,2	92,1	ND	ND	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	81,8	14,5	3,7	0,7	11,9	0,89
E16	25,5	11,8	93,3	0,5	0,4	1,5	5,4	0,0	0,0	0,0	18,9	49,1	32,1	1,4	49,1	27,69
E17	44,4	33,3	50,0	1,6	0,0	0,0	76,9	33,3	0,0	11,1	33,3	22,2	33,3	0,9	77,8	91,83
E18	50,4	4,8	82,5	ND	1,7	7,4	0,0	95,8	0,0	2,8	78,9	15,5	2,8	ND	54,9	0,00
E19	39,3	14,6	73,7	4,2	0,0	2,5	2,6	0,0	0,0	0,0	52,7	45,5	1,8	1,1	63,7	0,00
E20	20,1	3,9	89,2	2,6	1,8	4,5	12,8	100,0	2,0	18,2	70,7	5,4	3,6	1,6	15,8	0,00
E21	50,0	12,6	56,3	9,6	1,7	0,8	0,0	97,6	9,9	16,5	45,7	17,7	10,3	0,1	26,9	13,48
E22	31,5	9,2	82,1	2,1	1,9	2,4	13,0	30,9	1,1	5,3	53,5	26,7	13,4	ND	34,5	2,35
E23	33,3	33,3	60,0	ND	ND	ND	ND	33,3	0,0	6,7	6,7	53,3	33,3	0,3	46,7	ND
E24	83,3	ND	73,0	0,9	0,5	0,0	11,8	ND	0,0	2,2	42,2	40,0	15,6	0,5	17,8	40,16
E25	48,4	23,9	88,0	0,3	0,1	0,4	12,0	100,0	0,0	0,0	8,8	64,9	26,3	1,3	71,2	3,31
E26	57,4	10,8	68,3	4,2	3,2	4,2	4,7	1,6	1,6	3,3	83,6	10,7	0,8	0,0	23,0	107,77
E27	6,7	0,0	100,0	ND	ND	ND	42,9	75,0	0,0	0,0	16,7	16,7	66,7	ND	50,0	ND
E28	41,2	11,8	100,0	0,7	0,7	0,0	11,1	62,5	ND	ND	ND	ND	ND	0,1	62,5	0,00
E29	75,9	49,2	63,7	7,8	3,3	6,8	2,4	100,0	3,4	3,2	86,8	5,0	1,6	0,7	60,8	4,60
E30	78,3	29,3	93,8	3,4	1,7	3,1	0,0	1,0	8,2	12,7	71,6	6,7	0,7	0,7	0,0	64,85
E31	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	6,7	50,0	0,00
E32	81,8	36,4	60,0	1,3	1,3	0,0	0,0	66,7	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	0,8	83,3	0,00
E33	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,00
E34	42,5	11,7	90,3	1,2	0,5	6,9	7,1	81,5	0,0	0,2	20,2	67,9	11,7	0,3	56,6	0,00
E35	139,6	0,0	69,5	2,4	1,6	25,2	64,7	100,0	41,0	11,5	36,1	9,8	1,6	6,7	13,1	0,00
E36	22,3	7,9	84,6	ND	0,0	1,8	1,6	0,0	0,0	0,0	76,4	18,5	5,1	3,1	4,8	4,58
E37	36,8	19,1	77,7	4,3	3,4	1,9	7,3	0,0	0,0	9,8	69,0	17,3	3,8	1,2	89,9	5,69
E38	164,9	2,1	84,7	0,4	0,3	2,5	31,0	24,7	8,0	25,7	39,6	20,7	5,9	4,8	4,7	3,88
E39	3,6	2,8	100,0	1,3	1,0	3,6	4,0	96,8	0,0	2,0	80,8	3,7	13,5	0,8	10,2	15,96
E40	12,8	1,3	100,0	2,2	1,1	3,0	ND	100,0	1,7	11,5	63,0	20,0	3,9	1,0	13,7	1,59
E41	17,1	1,3	100,0	2,1	1,5	2,9	6,9	100,0	0,0	4,6	37,3	44,9	13,3	0,9	14,5	6,64
E42	55,0	10,0	94,7	4,0	2,1	4,1	67,6	0,0	9,2	7,7	64,1	19,0	0,0	2,4	18,6	48,14
E43	42,5	15,0	70,0	4,5	2,7	3,1	10,6	9,9	5,4	15,8	66,5	11,3	1,0	0,0	10,3	2,00
E44	27,4	6,5	97,0	1,7	1,1	3,7	10,0	0,0	0,0	3,7	29,8	39,9	26,6	1,7	60,1	2,94
E45	41,4	25,8	75,8	5,3	2,8	5,3	4,7	0,1	2,8	15,5	72,2	7,5	2,1	0,8	28,9	8,09
E46	29,7	5,5	81,0	4,3	0,5	4,4	5,7	0,0	0,9	13,9	76,8	6,9	1,5	4,1	17,0	4,94
E47	41,9	16,3	87,9	0,4	ND	1,3	ND	0,0	13,8	21,4	55,7	7,3	1,8	0,1	21,7	11,46

Código	Rot	Rotv	Rel90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E48	89,0	24,2	72,7	0,1	0,0	4,9	ND	0,0	4,8	26,2	52,4	11,9	4,8	0,0	15,8	9,73
E49	3,9	2,5	94,7	3,7	0,2	2,2	ND	97,9	0,0	4,7	33,8	25,9	35,5	0,3	86,1	22,35
E50	27,5	8,1	82,4	0,2	0,1	2,3	5,8	100,0	3,3	25,5	51,4	16,5	3,3	8,9	6,6	18,96
E51	8,7	12,5	90,6	0,0	0,0	8,1	39,4	96,0	0,0	1,6	55,3	28,7	14,4	2,9	21,4	7,23
E52	27,5	6,8	73,1	5,1	4,0	6,9	43,8	100,0	0,7	3,8	72,0	16,8	6,6	1,0	21,9	3,43
E53	64,1	42,0	65,3	3,2	2,0	5,3	17,6	66,2	0,6	2,4	73,5	17,6	5,9	1,5	81,4	16,74
E54	45,8	27,8	74,6	3,7	0,0	5,5	0,0	0,0	0,0	16,2	60,2	18,9	4,6	2,9	83,4	0,67
E55	42,3	20,8	62,3	2,9	0,0	ND	0,0	0,0	0,0	29,4	33,1	26,8	10,7	1,5	60,5	ND
E56	32,8	9,5	84,5	1,7	0,0	0,5	0,0	0,0	0,1	12,3	25,0	31,9	30,8	0,5	28,0	0,79
E57	39,3	16,4	93,1	36,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	1,0	11,6	44,8	42,5	1,0	49,9	16,89
E58	77,8	10,1	46,8	1,4	0,5	0,0	17,7	0,9	1,3	13,6	72,5	8,5	4,2	2,0	12,1	4,88
E59	135,5	69,1	44,2	4,6	3,1	7,3	0,7	42,5	31,2	29,0	27,8	9,9	2,1	0,7	47,8	20,13
E60	127,6	10,8	69,8	0,0	0,0	7,5	42,5	100,0	15,1	17,4	47,7	14,0	5,8	0,1	16,2	0,00
E61	49,0	21,7	8,2	14,0	2,3	8,2	36,5	29,0	0,0	70,3	16,7	8,8	4,2	3,7	5,2	18,42
E62	110,7	39,7	71,9	3,2	2,2	4,0	0,0	7,8	4,9	23,0	45,3	23,6	3,3	9,6	63,0	2,16
E63	26,9	3,8	97,6	1,6	0,1	6,4	7,8	83,6	1,2	9,4	71,9	12,8	4,7	0,8	12,9	0,37
E64	33,8	31,2	78,5	8,5	5,3	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0	66,7	7,3	11,1	1,9	90,7	19,92
E65	26,3	0,0	100,0	ND	0,0	2,0	1,6	100,0	0,0	6,7	73,3	16,7	3,3	0,1	90,0	0,00
E66	12,2	9,1	84,4	2,1	0,8	3,2	3,5	ND	0,0	37,1	61,7	0,8	0,4	0,7	18,4	0,79
E67	48,9	20,1	88,6	0,0	0,0	0,5	8,4	2,3	2,9	61,8	23,5	8,8	2,9	0,0	4,6	17,60
E68	26,3	8,3	95,0	0,1	0,1	1,1	0,0	100,0	0,0	3,0	30,8	46,7	19,5	3,0	40,1	0,00
E69	31,2	19,2	84,1	1,5	1,0	7,7	0,0	50,8	3,1	32,3	50,8	7,7	6,2	0,1	86,2	34,00
E70	42,2	35,1	83,1	2,0	1,0	6,2	0,0	49,4	1,0	14,6	63,0	18,8	2,6	0,1	92,7	25,53
E71	25,5	31,4	100,0	0,7	0,6	0,7	0,0	70,8	0,0	0,0	16,7	70,8	12,5	0,2	79,2	0,00
E72	0,0	0,0	0,0	0,8	0,5	0,7	0,0	50,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,1	100,0	0,00
E73	18,7	7,3	94,7	10,0	9,7	3,1	12,0	95,9	0,3	5,8	44,2	34,2	15,5	0,8	43,9	28,42
E74	38,6	18,3	66,0	3,2	1,1	2,4	ND	35,8	15,6	24,3	53,1	5,3	1,7	ND	39,2	5,87
E75	46,7	16,9	85,6	61,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,6	23,4	43,5	7,5	7,0	76,1	0,00
E76	96,8	6,3	87,1	0,8	0,2	17,9	14,2	100,0	0,6	64,9	30,1	4,0	0,3	3,0	5,5	1,77
E77	48,1	10,0	64,0	10,0	0,0	ND	0,0	0,0	0,5	33,2	32,7	25,2	8,4	1,3	43,9	0,00
E78	31,7	6,2	82,0	3,6	1,8	2,9	7,5	100,0	5,1	16,3	61,9	13,5	3,1	1,7	7,1	20,35
E79	23,1	ND	57,0	2,1	1,4	1,9	0,0	82,3	0,0	0,8	32,5	65,8	1,0	0,4	19,7	17,88
E80	31,5	12,3	94,9	1,3	0,6	1,6	5,6	68,8	0,0	2,8	36,9	39,2	21,0	0,1	63,5	7,38
E81	73,6	25,3	80,7	5,5	0,7	9,6	43,2	100,0	7,1	7,1	58,8	23,8	3,3	0,7	17,5	6,02
E82	47,8	11,9	83,1	1,8	0,2	1,4	9,3	8,0	1,5	19,7	57,7	13,9	7,3	0,5	51,8	3,66
E83	14,3	7,8	100,0	0,4	0,4	ND	0,0	7,3	0,0	4,1	20,4	57,1	18,4	0,1	22,0	0,00
E84	16,4	5,8	87,0	1,6	ND	7,8	ND	3,8	2,3	9,6	65,6	18,9	3,6	0,7	80,5	17,77
E85	36,6	9,8	42,9	0,4	0,4	2,8	0,0	7,5	55,6	24,4	13,3	6,7	0,0	0,1	7,5	0,00
E86	7,1	2,0	93,8	3,0	1,8	3,3	23,9	0,0	0,0	2,6	44,7	23,0	29,6	1,4	29,4	3,65
E87	48,5	36,2	75,9	0,0	0,0	0,1	22,3	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	1,6	92,8	21,99
E88	12,4	2,0	97,5	5,6	0,9	4,7	39,9	99,8	0,2	9,7	56,3	30,0	3,8	0,6	9,7	0,49
E89	29,4	7,0	91,4	1,8	1,7	1,1	3,6	16,0	0,0	4,7	17,9	38,7	38,7	5,4	64,2	0,00
E90	73,3	26,7	54,8	3,1	2,5	1,3	ND	16,3	28,3	12,0	35,9	17,4	6,5	0,1	48,8	23,42
E91	59,7	24,4	54,3	1,4	0,0	0,8	15,3	0,0	0,0	0,0	76,1	19,7	4,2	0,4	47,3	8,85
E92	17,0	2,6	ND	2,9	ND	1,8	ND	100,0	0,9	4,1	84,4	9,7	0,9	2,3	5,9	0,80
E93	15,2	8,9	97,1	4,8	0,8	1,7	ND	ND	3,6	3,9	23,3	31,3	38,0	0,1	31,2	2,06
E94	27,1	6,1	89,5	0,0	0,0	4,2	1,8	100,0	0,0	0,9	81,6	12,4	5,1	1,0	18,1	1,97

Anexo II - Resumo Geral

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E95	26,1	11,4	88,1	1,1	0,9	1,5	40,6	72,7	0,0	1,2	70,3	23,6	4,8	2,3	37,6	6,78
E96	31,4	9,0	89,4	4,9	4,0	0,7	19,1	100,0	0,0	0,6	81,0	12,2	6,1	1,3	45,9	4,68
E97	23,2	9,0	88,9	1,8	1,5	3,8	4,2	1,6	0,0	0,6	54,7	28,9	15,7	1,8	6,0	0,00
E98	21,0	7,4	83,3	0,3	0,0	2,4	2,2	22,7	0,0	0,0	10,0	60,0	30,0	0,1	6,8	0,00
E99	43,7	10,0	95,4	4,1	0,2	6,4	0,9	0,0	0,0	2,9	9,2	40,3	47,5	4,0	34,4	0,00
E100	21,4	2,8	94,3	1,5	1,1	10,8	10,8	100,0	2,9	5,8	69,4	16,8	5,2	1,0	21,4	0,00
E101	36,9	11,7	86,0	0,3	0,1	0,6	0,8	1,1	0,5	1,9	9,9	72,3	15,3	0,0	80,7	0,00
E102	24,3	1,4	97,2	2,4	0,1	6,9	9,6	0,0	0,0	3,8	51,6	38,9	5,7	ND	5,6	12,97
E103	34,3	13,3	87,5	6,0	2,4	2,6	4,6	2,9	0,6	0,7	24,2	35,1	39,3	0,6	62,4	1,51
E104	26,6	17,7	100,0	ND	0,0	0,6	0,0	75,0	0,0	0,0	11,9	78,6	9,5	ND	10,0	0,00
E105	35,3	17,6	66,7	5,4	2,7	4,0	0,0	11,8	0,0	43,8	37,5	18,8	0,0	2,0	0,0	30,56
E106	38,0	12,9	88,3	0,8	0,1	5,5	15,0	97,2	1,0	2,1	83,4	9,9	3,6	1,8	14,6	1,52
E107	47,4	9,6	64,8	2,5	1,8	3,8	0,3	92,6	1,1	5,8	63,4	27,2	2,5	ND	28,7	0,34
E108	30,7	7,0	95,8	0,0	0,0	0,3	ND	100,0	0,7	0,0	15,3	77,4	6,6	0,0	26,3	0,00
E109	75,5	54,2	ND	ND	7,2	5,0	2,2	8,4	0,0	0,0	15,0	70,0	15,0	9,7	33,0	0,00
E110	88,6	6,6	85,1	3,2	1,1	2,4	3,2	17,6	11,7	30,3	32,4	15,4	10,1	1,1	11,8	17,22
E111	94,4	63,0	47,9	5,7	2,4	2,0	1,2	55,7	10,6	22,6	56,0	9,1	1,8	0,6	56,3	5,13
E112	17,2	8,1	76,3	0,8	0,8	1,4	0,0	33,9	0,5	27,5	62,7	7,8	1,6	1,1	21,0	5,46
E113	36,8	11,0	75,9	3,6	0,9	0,0	1,0	37,6	0,0	2,0	20,9	52,9	24,2	3,2	34,1	0,00
E114	24,3	5,7	87,5	2,2	1,8	4,4	5,6	100,0	1,2	27,4	50,6	11,9	8,9	2,0	16,1	0,00
E115	20,3	5,4	97,7	1,9	0,6	5,9	ND	100,0	0,0	2,7	42,2	48,2	6,9	1,7	17,3	0,00
E116	24,2	5,4	95,5	1,3	1,2	1,7	25,1	100,0	0,7	6,1	46,6	36,0	10,7	0,7	58,4	0,81
E117	51,7	38,5	75,1	3,0	0,0	0,7	17,7	0,0	1,0	1,0	70,0	22,0	6,0	1,9	83,5	11,38
E118	49,9	31,9	67,0	5,7	2,4	4,6	0,8	34,0	8,5	7,5	66,4	15,7	1,8	0,8	83,6	22,93
E119	62,2	51,4	91,3	1,4	0,2	0,0	0,0	16,2	0,0	7,9	73,7	13,2	5,3	0,8	97,3	0,00
E120	23,3	4,0	93,8	0,2	0,1	3,0	26,3	0,0	0,0	1,6	58,1	30,2	10,1	1,4	12,4	6,57
E121	8,3	2,6	100,0	0,5	0,5	0,0	17,8	100,0	0,0	0,0	9,8	22,1	68,0	3,5	47,1	0,00
E122	34,1	6,9	80,5	ND	ND	9,6	1,9	29,5	0,6	4,6	49,4	28,4	17,0	0,0	32,0	1,69
E123	148,1	77,5	46,6	3,5	1,8	1,6	0,0	52,4	10,6	5,9	59,7	16,5	7,2	1,0	48,0	27,69
E124	64,1	21,1	71,8	ND	1,3	5,0	10,0	100,0	0,3	16,1	72,6	8,8	2,1	4,9	15,7	ND
E125	130,6	30,6	58,8	0,3	0,3	2,2	40,2	19,1	6,0	29,5	21,5	35,0	8,0	0,1	25,5	1,85
E126	23,6	6,7	86,8	1,6	1,1	0,1	11,8	100,0	0,0	1,2	54,9	36,6	7,3	0,9	76,2	3,12
E127	36,0	22,8	79,6	3,2	2,3	0,8	22,6	100,0	1,3	3,7	70,2	22,5	2,2	0,5	78,7	11,57
E128	81,3	42,5	47,3	5,0	2,9	3,6	6,4	5,0	0,0	11,2	77,0	8,7	3,1	0,5	72,0	5,57
E129	12,8	2,1	97,1	1,9	1,9	5,5	5,6	0,0	0,0	4,7	39,8	50,5	4,9	0,8	9,4	0,00
E130	23,1	10,3	92,8	2,4	1,9	2,6	21,3	1,1	0,0	2,1	84,6	11,5	1,7	2,5	18,1	0,00
E131	6,8	2,7	96,1	1,6	1,2	3,5	12,4	0,0	0,7	1,7	70,8	24,6	2,2	2,5	24,1	6,76
E132	26,1	5,3	86,5	4,4	2,5	1,4	5,5	0,0	0,2	0,5	83,7	11,2	4,3	1,3	22,1	0,63
E133	15,3	0,8	98,9	0,7	0,7	6,7	12,1	6,9	0,4	2,8	59,5	27,1	10,2	0,9	15,1	6,33
E134	15,9	2,5	91,3	1,1	0,0	4,8	29,9	12,6	0,0	2,5	55,5	34,6	7,4	0,9	25,6	2,24
E135	7,2	0,8	92,3	2,7	2,0	1,9	44,3	0,0	0,0	0,0	29,3	62,9	7,8	1,6	21,1	3,15
E136	21,9	5,9	87,0	5,9	4,1	4,3	8,3	100,0	14,8	7,2	55,7	14,8	7,6	2,2	5,7	11,33
E137	24,1	3,8	95,8	2,5	2,1	2,6	10,7	100,0	0,0	0,4	73,6	22,7	3,3	1,7	20,1	0,58
E138	41,7	10,0	82,5	2,3	0,0	2,5	6,9	100,0	3,5	23,8	65,2	7,4	0,0	0,5	5,6	11,70
E139	31,0	16,6	88,4	3,5	2,7	3,8	55,5	100,0	0,0	18,1	75,8	5,2	0,9	1,6	22,5	10,32
E140	19,9	4,3	88,5	1,6	1,0	6,7	5,6	100,0	0,0	3,0	76,0	10,8	10,3	0,9	7,5	29,83
E141	43,5	6,1	81,6	5,8	0,5	2,7	5,4	96,3	0,0	4,8	45,7	43,8	5,7	0,4	14,2	11,82

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E142	14,3	4,2	100,0	1,0	0,2	8,9	11,5	21,8	0,6	1,2	18,5	61,8	17,9	0,4	44,1	0,00
E143	16,6	3,5	94,5	1,9	0,0	1,3	6,9	2,2	0,7	1,5	27,5	34,9	35,5	1,1	65,6	5,86
E144	23,4	6,5	93,0	2,6	2,3	2,4	7,3	0,0	0,0	1,6	51,2	39,9	7,3	2,5	74,5	ND
E145	10,4	2,1	98,5	ND	0,6	6,8	20,9	0,0	2,8	9,7	61,0	18,0	8,5	1,9	15,3	9,19
E146	28,3	5,8	91,7	1,1	0,6	1,5	ND	100,0	0,0	0,4	24,4	61,7	13,6	2,5	61,9	2,06
E147	17,8	9,9	89,1	0,6	0,6	1,3	8,0	1,9	0,0	4,0	37,3	40,9	17,8	0,8	42,9	3,71
E148	23,3	2,9	90,2	2,9	0,7	4,8	32,5	0,0	9,8	17,9	52,3	17,3	2,6	2,4	11,8	5,82
E149	122,9	1,7	95,1	1,2	1,2	19,8	0,0	52,9	33,6	30,7	30,2	4,4	1,1	0,1	4,2	3,34
E150	27,7	3,9	100,0	0,3	0,2	4,3	2,4	58,8	0,0	1,2	69,4	24,7	4,7	1,0	88,8	0,00
E151	43,2	21,9	72,5	1,5	0,9	0,0	15,6	23,9	0,0	6,5	44,1	40,1	9,3	0,9	46,4	7,08
E152	30,1	12,5	88,4	ND	1,2	0,9	0,0	3,7	7,8	4,8	21,4	17,2	48,7	0,3	48,1	4,49
E153	54,0	26,1	67,9	2,9	1,7	5,2	11,6	0,0	4,7	4,0	72,9	14,6	3,9	1,2	76,1	11,48
E154	27,2	6,2	85,2	2,7	2,1	3,4	2,6	100,0	0,0	20,8	54,8	17,6	6,8	0,3	38,1	8,24
E155	31,8	17,5	74,8	2,2	1,2	0,1	1,6	3,4	8,3	11,6	52,5	25,1	2,5	0,5	84,1	8,77
E156	41,7	22,5	70,0	6,0	2,3	1,5	15,1	1,4	8,3	10,6	60,6	16,0	4,5	1,8	83,6	19,73
E157	25,5	7,4	74,2	2,7	1,1	1,8	22,1	96,8	14,5	14,9	55,7	10,9	4,0	1,1	22,2	15,59
E158	10,5	2,2	100,0	2,6	1,2	3,3	39,7	100,0	8,4	11,7	44,5	18,3	17,2	1,9	13,9	2,49
E159	20,5	8,3	72,0	2,0	0,9	0,0	1,7	28,4	0,8	3,2	64,7	28,0	3,2	3,0	28,0	1,53
E160	26,5	9,2	91,5	ND	ND	0,2	8,0	0,0	1,3	1,0	22,7	50,8	24,2	2,2	44,0	0,20
E161	35,9	13,4	79,0	1,5	1,3	3,8	16,8	2,2	0,7	1,9	55,5	29,2	12,7	0,5	83,0	16,52
E162	19,7	11,7	84,0	5,1	2,2	4,2	2,7	0,8	0,8	1,3	46,7	44,6	6,6	1,6	60,8	13,39
E163	45,4	17,5	72,4	3,7	1,4	0,2	8,8	14,0	0,0	0,6	78,7	19,8	0,9	0,7	90,7	3,28
E164	67,4	32,6	62,2	2,3	1,1	1,5	ND	ND	46,6	19,5	26,6	5,8	1,5	1,2	88,7	31,75
E165	66,5	14,7	73,3	5,8	3,4	0,4	2,7	4,1	0,0	23,3	71,2	3,4	2,1	2,8	78,8	41,71
E166	13,5	2,3	94,7	1,0	0,5	8,6	1,0	ND	2,1	47,6	27,5	18,5	4,2	0,0	5,3	4,47
E167	50,0	21,4	57,1	0,8	0,0	0,3	0,0	0,0	35,7	21,4	14,3	14,3	14,3	1,1	15,7	9,94
E168	39,9	14,1	72,8	1,9	1,2	2,5	7,4	87,6	2,1	46,8	45,8	3,9	1,5	5,5	5,1	18,69
E169	91,7	59,0	49,8	2,8	1,9	2,0	4,0	88,1	7,8	7,0	77,1	7,4	0,6	0,0	52,0	ND
E170	114,8	6,4	92,4	7,0	1,4	18,0	1,1	21,0	25,1	24,0	37,1	12,7	1,1	0,3	3,7	6,19
E171	44,3	8,3	67,3	3,9	3,3	1,6	6,0	0,0	0,8	29,8	59,6	7,8	2,0	0,2	18,4	14,89
E172	34,4	12,5	74,6	1,6	1,0	9,5	12,5	0,0	19,9	18,4	55,4	4,8	1,5	0,3	15,3	5,15
E173	58,8	27,3	65,6	2,2	0,2	1,7	1,7	0,0	6,5	18,3	70,3	4,3	0,6	0,0	59,0	16,88
E174	44,6	11,7	88,0	4,3	4,3	0,9	1,8	0,0	0,7	39,3	42,5	12,9	4,6	3,3	27,4	36,57
E175	56,4	2,3	61,6	3,1	0,1	0,1	1,7	2,8	9,3	29,8	0,6	18,1	42,2	3,9	7,0	7,49
E176	56,1	26,9	68,7	1,6	0,7	6,0	0,0	33,7	0,0	1,0	70,5	22,2	6,4	0,1	64,9	2,52
E177	129,4	27,5	71,9	3,6	1,7	12,4	28,2	6,8	0,9	65,8	23,9	6,8	2,6	0,7	9,5	0,00
E178	78,1	39,7	66,7	ND	ND	0,7	10,8	74,6	2,4	3,1	59,1	33,2	2,3	0,5	39,5	ND
E179	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	6,8	25,0	0,00
E180	50,5	10,8	60,9	1,1	0,1	0,7	11,5	43,5	4,5	6,8	36,4	43,2	9,1	3,4	78,3	0,00
E181	63,6	2,6	31,6	6,5	2,3	4,9	5,7	0,0	1,4	12,7	25,4	47,9	12,7	0,2	45,5	17,58
E182	39,4	26,3	86,1	4,1	2,8	1,0	ND	0,0	3,3	17,2	64,0	12,6	2,9	2,2	82,6	2,50
E183	37,3	14,6	80,1	3,1	ND	4,4	10,8	ND	0,3	1,9	65,1	29,3	3,4	0,4	55,7	3,60
E184	31,0	ND	ND	0,2	0,1	3,8	0,0	0,0	1,8	3,1	49,1	40,5	5,5	0,6	16,8	13,18
E185	49,4	11,5	81,1	2,1	0,9	10,1	0,0	100,0	2,8	2,5	81,5	11,7	1,5	1,8	9,9	20,09
E186	58,5	21,6	64,0	1,0	0,0	4,6	0,0	79,0	0,0	41,8	44,5	11,6	2,0	0,8	34,0	3,02
E187	16,7	2,8	100,0	0,7	0,3	0,1	30,4	100,0	4,5	20,1	57,5	8,4	9,5	2,4	15,1	0,00
E188	325,0	ND	ND	ND	ND	ND	6,3	100,0	ND	ND	ND	ND	ND	ND	60,0	ND

Anexo II - Resumo Geral

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E189	42,7	14,9	71,4	2,4	0,2	0,9	7,8	0,0	0,0	1,7	44,4	44,4	9,4	ND	23,7	7,79
E190	33,5	11,4	97,0	1,4	1,3	5,4	14,9	97,1	0,0	12,4	72,9	12,4	2,4	0,4	15,8	2,02
E191	12,5	7,7	100,0	0,2	0,0	0,5	0,0	7,6	0,0	5,1	35,7	51,0	8,2	0,3	21,0	3,66
E192	25,1	7,4	76,8	0,4	0,3	0,5	5,9	100,0	4,5	0,6	46,0	34,7	14,2	0,5	34,0	4,66
E193	35,8	21,1	95,5	0,0	0,0	0,0	0,8	100,0	0,0	0,9	8,1	55,0	36,0	3,7	34,1	3,03
E194	98,9	10,1	53,3	5,6	5,5	3,2	10,6	0,0	7,1	22,3	63,4	4,5	2,7	1,6	7,5	0,00
E195	70,8	9,0	90,0	4,1	1,8	3,7	1,0	0,0	1,0	13,0	68,0	14,0	4,0	1,0	14,1	4,28
E196	9,1	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	25,0	33,3	0,0	0,0	25,0	0,0	75,0	4,0	50,0	0,00
E197	60,0	11,4	75,7	1,3	1,2	0,9	0,0	6,2	0,0	3,1	41,5	40,0	15,4	0,3	69,2	0,00
E198	24,0	10,2	74,0	1,9	1,3	3,6	19,2	94,3	0,4	18,0	73,7	5,7	2,2	1,5	14,2	11,33
E199	22,4	5,1	94,6	3,0	1,9	6,4	8,1	97,5	3,8	13,4	54,1	26,8	1,9	1,9	22,8	11,01
E200	39,4	10,5	93,8	ND	0,2	1,5	1,5	13,8	11,4	20,5	47,6	16,9	3,6	0,6	21,8	37,32
E201	56,1	9,0	89,8	12,6	1,0	18,1	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	7,0	1,99
E202	17,6	4,0	88,0	2,3	1,2	0,7	5,2	100,0	0,0	7,1	71,4	17,5	4,0	0,5	50,8	17,28
E203	33,8	7,2	92,6	0,8	0,8	0,7	0,0	100,0	1,4	1,4	32,9	27,4	37,0	3,0	56,2	0,00
E204	14,6	2,1	87,0	0,7	0,7	0,9	5,8	100,0	0,0	4,1	69,2	19,9	6,8	0,9	26,7	0,00
E205	26,8	8,8	81,4	4,5	2,6	2,6	2,5	0,4	10,0	15,2	59,1	10,0	5,8	0,5	45,1	2,04
E206	17,5	4,4	90,4	1,6	1,2	0,6	7,1	1,6	14,2	24,5	47,0	10,9	3,4	0,3	24,2	19,06
E207	83,1	12,5	78,7	9,0	5,3	4,5	2,0	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	42,7	1,09
E208	58,2	34,9	76,3	0,1	0,1	23,1	0,0	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	4,2	5,46
E209	28,3	11,8	82,1	3,1	2,1	3,3	2,4	7,8	ND	ND	ND	ND	ND	1,0	22,6	2,80

Nota: ND – Não disponível.

Legenda:

ABSENT	Absenteísmo
ABSENTM	Absenteísmo Médico
Dmulheres	Percentual de Mulheres
ROTV	Rotatividade Voluntária
Escol0	Sem Ensino Fundamental
Escol1	Com Ensino Fundamental
Escol2	Com Ensino Médio
Escol3	Com Ensino Superior
Escol4	Com Pós-graduação
GTER	Grau de Terceirização
HE	Horas Extras Pagas
RET90	Retenção 90 dias
ROT	Rotatividade
TFCA	Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento
TREIN	Índice de Treinamento
URV	Uso da Remuneração Variável

Para citar esse trabalho:

Bachmann & Associados
6º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2014: Dados de 2013
Curitiba. 2014

Equipe do projeto

Dórian L. Bachmann (coordenador)
Taiana Mirela G. P. Rodrigues
Dennis E. Bachmann

Edição de arte

Texto & Cia. Comunicação Corporativa
Saulo Kozel Teixeira

Projeto gráfico e diagramação

SK Editora Ltda
skeditora@terra.com.br

Revisão de Texto

Prof.^a Neida Maria da C. Padilha - MEC - n. 3.700

Este relatório foi publicado por Bachmann & Associados (B&A), em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do Paraná – ABRH-PR e com o Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE. O conteúdo tem o objetivo de informar, contribuindo para o uso do benchmarking como ferramenta de gestão. Como as informações são fornecidas por terceiros, não podemos aceitar responsabilidade por eventuais erros e omissões.

Para mais informações, contatar:

Bachmann & Associados Ltda.

Rua Desembargador Motta, 1499 Conj. 501 Batel
80420-164 Curitiba PR
indicadoresrh@bachmann.com.br
www.bachmann.com.br
41 3324 5336

Materiais complementares

Um “Guia de Uso” com orientações úteis e um “Glossário” com os termos usados nos indicadores estão disponíveis para download em <www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>

Errata

Eventuais correções e informações complementares serão mantidas atualizadas e disponíveis por três anos em <www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>

Acompanhe os projetos e as novidades por meio do Facebook (www.facebook.com/BachmannAssociados) e do Twitter (twitter.com/BachmannAssoc) da Bachmann & Associados.

Contribuições para o aprimoramento deste trabalho, ou qualquer crítica sobre o conteúdo ou forma, serão bem recebidas. A Bachmann & Associados também se coloca à disposição para quaisquer esclarecimentos sobre a metodologia usada e sobre os resultados obtidos, pelo e-mail indicadoresrh@bachmann.com.br, pelo blog <http://blogs.bachmann.com.br/rh>, ou pelo telefone 41 3324-5336.

REALIZAÇÃO



PATROCINADORES DE GESTÃO

