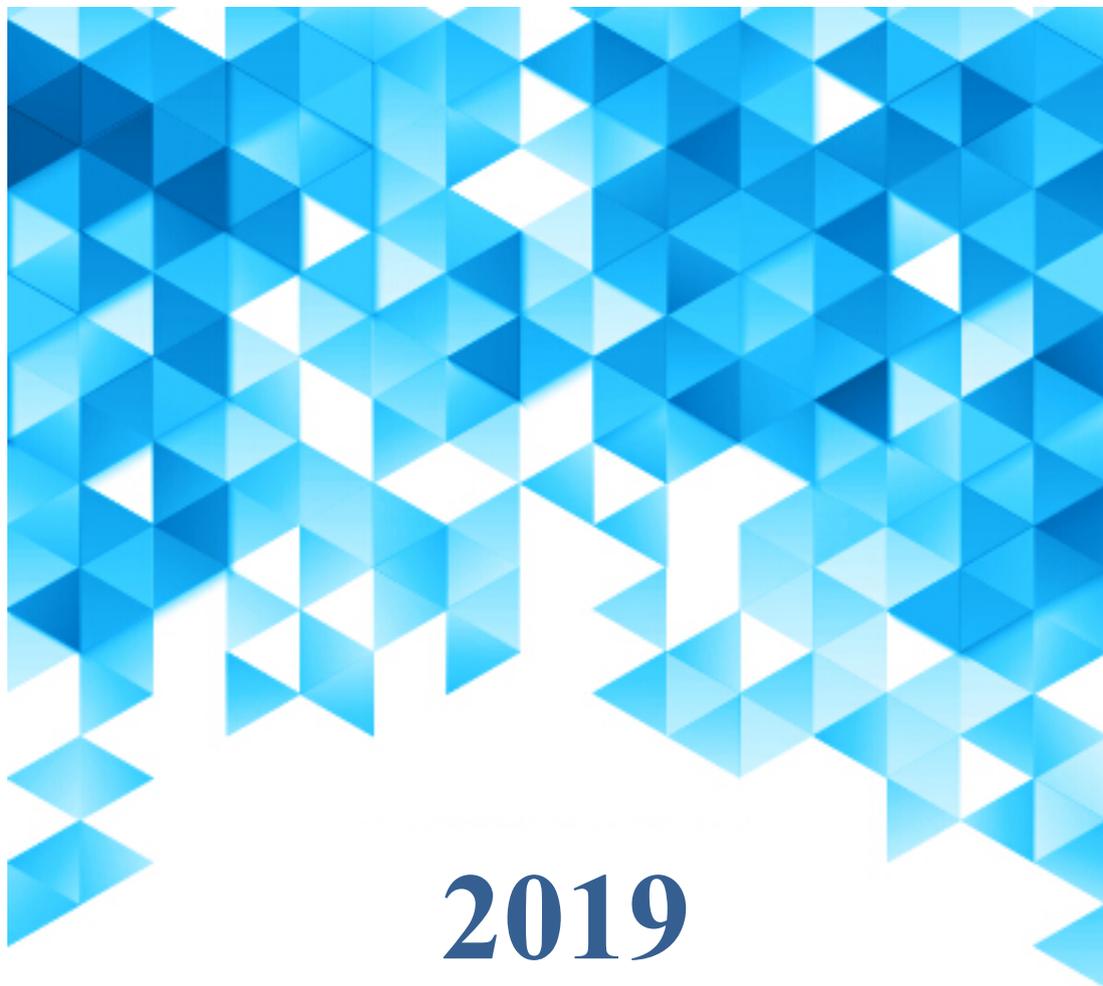


Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

11ª Edição



2019

Dados de 2018

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

11ª Edição

2019

Dados de 2018

Um produto **Bachmann & Associados (B&A)**
e **Associação Brasileira de Recursos Humanos – Paraná (ABRH-PR)**

Realização



ISSN 2318-2121

Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados

11º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos 2019:

Dados de 2018 / Bachmann & Associados.

--- Curitiba, 2019.

143 p.

1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoal.

3. Indicadores. 4. *Benchmarking*. 5. Resultados. I. Título.

Tiragem digital.

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.>

11º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

Sumário

Mensagem do Presidente	5
Ao Gestor de Recursos Humanos	6
Sumário Executivo	7
Introdução	9
Benefícios	10
Perfil da Amostra	11
Metodologia	14
Sigilo das Informações.....	15
Indicadores de Desempenho	15
Análise dos Indicadores	16
1. Rotatividade	17
2. Rotatividade Voluntária.....	27
3. Retenção 90 dias.....	37
4. Absenteísmo.....	46
5. Absenteísmo médico.....	55
6. Horas extras pagas.....	64
7. Grau de terceirização	73
8. Uso da remuneração variável	82
9. Grau de escolaridade.....	91
10. Índice de treinamento	94
11. Equidade de gênero.....	103
12. Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento	113
Horas por empregado.....	122
Lista de Participantes	123
Recomendações para Ação	125
Resumo	126
Descobertas	127
Conceitos e Definições	131
Agradecimentos	132
Referências	133
Anexo I – Indicadores de Desempenho	135
Anexo II – Resumo Geral	136

Mensagem do Presidente



Um novo horizonte surge diante de nós profissionais de recursos humanos. A evolução tecnológica e digital tem colocado doses consideráveis de desafios para todas as organizações do planeta. Atualmente não há nada mais que escape da esfera digital e seus efeitos.

Como base desta evolução estão os dados. A nuvem é o depósito central de incontáveis megas e teras de informações e mais informações que quando processadas por supercomputadores e analisadas por algoritmos começam a fornecer soluções até então inimagináveis para nós seres humanos. Decisões de locomoção, consumo e experiências são cada vez mais influenciadas pelas nossas interações no mundo virtual.

Pensando neste prisma e considerando o desenvolvimento da própria área de gestão de pessoas não podemos ignorar o papel destes mesmos dados no desenvolvimento da área e o seu papel na estratégia dos negócios. Se o futuro será mesmo de tecnologia e pessoas, os dados referentes aos comportamentos das pessoas são fundamentais.

Contudo, a velocidade em que a análise de dados - ou mesmo ciência de dados - tem evoluído nos mostra que este não é um assunto “somente” estratégico para o

recursos humanos. Me arrisco à dizer que se trata de uma questão de sobrevivência. Atualmente não há mais sentido em posições que não agregam valor intelectual aos negócios e processos. Não se imagina mais que profissionais consigam sobreviver ao futuro do trabalho contando apenas com sua capacidade motora de processamento - até porque robôs fazem isto de uma forma muito mais assertiva e rápida que nós. Não há como agregar valor intelectual a nada sem análise, juízo e intervenção. Por este motivo os dados são importantíssimos. Eles são a matéria prima, o combustível do intelecto.

As mídias sociais têm empoderado indivíduos e diminuído os poderes das instituições, tornando cada vez mais difícil a generalização de argumentos e conceitos e desafiando o status quo das empresas. Nos colocando a pensar e agir de maneira diferente, criativa e inovadora. Redes neurais trabalham com base na cooperação mútua de logaritmos e assim encontram padrões e respostas na velocidade da luz, tudo isto baseado em dados.

Se considerarmos o fato de que não existe nada mais complexo que os seres humanos em suas motivações e anseios; culturas e ideologias; medos e desejos; ambições e buscas; começamos a entender ainda mais a necessidade do acúmulo e depósito de dados para nós. Tem coisas que só o humano é capaz de fazer! Com este lema temos buscado direcionar a ABRH-PR com foco em tudo aquilo que nos difere dos robôs, em tudo aquilo que nos faz únicos em nós mesmos. Nossas decisões como pessoas e como sociedade serão a nossa bússola na criação de empresas e organizações melhores, mas também não conseguiremos fazer isto sem cooperação e sem informações (dados) de qualidade.

O *Benchmarking* Paranaense de RH ao longo do tempo se consolida como nossa ferramenta de dados e colaboração. De tecnologia e de pessoas. As bases do futuro que trabalhamos para construir e o exemplo claro dos nossos avanços em direção à ele.

Adeildo Nascimento - Presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná (ABRH-PR) – 2019/2021

Ao Gestor de Recursos Humanos



A boa gestão de recursos humanos é fruto do equilíbrio entre emoção e razão, entre sensibilidade e conhecimento. Indo além das atividades burocráticas, como a geração da folha de pagamento e as providências para cumprir as muitas exigências legais, os gestores de pessoas têm de dar atenção aos aspectos que afetam a produtividade e a rentabilidade do negócio. A maioria desses resultados depende de gente e é influenciada por trocas constantes de colaboradores, faltas frequentes e a ocorrência de acidentes, entre outros fatores. Daí a importância do RH.

Do mesmo modo que o músico virtuoso é aquele que equilibra técnica, resultado de estudo e dedicação, com a emoção decorrente do prazer em tocar, o gestor de pessoas também precisa do equilíbrio entre o aspecto humano, focado nos colaboradores, e o racional, focado no resultado do negócio. Somente com o uso de ferramentas gerenciais objetivas, entre elas os indicadores de desempenho e o *benchmarking*, é possível estabelecer metas adequadas, avaliar a eficácia das decisões tomadas, medir o progresso que está sendo conseguido e melhorar os processos de gestão, visando atender às pessoas e à organização.

A equipe da Bachmann & Associados deseja que este levantamento seja uma contribuição para estimular o uso dessas ferramentas na gestão de pessoas.

Muito sucesso!

Dórian L. Bachmann
Sócio-Diretor da Bachmann & Associados

Sumário Executivo

O “11º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos”, produzido pela Bachmann & Associados (B&A), em parceria com a seccional Paraná da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR), consolida os resultados dos principais indicadores de recursos humanos no Estado em 2018.

O levantamento contou com a participação de 127 organizações instaladas no Paraná que forneceram seus dados por meio de um sistema 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 mostrados não são identificados. Mas cada uma das empresas participantes pode conhecer sua posição em relação às outras usando o código recebido ou fazendo *login* no site www.indicadoresrh.com.br e solicitando algum dos relatórios disponíveis.

Os indicadores usados facilitam a comparação entre as organizações, ajudando a identificar oportunidades para melhoria e a dar consistência no estabelecimento de metas mais ousadas. Para garantir a comparabilidade dos resultados apresentados, foram usados indicadores padronizados e validados por profissionais da ABRH-PR.

Os resultados, baseados em amostra com pouco mais de 115 mil empregados, dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão de pessoas no Estado. A diversidade de desempenho das organizações indica que ainda há bastante espaço para melhoria.

- A Rotatividade média anual da amostra foi de 26,9%, repetindo, na prática, o desempenho do ano anterior. Considerando o histórico dos seis anos anteriores, e o aumento na oferta de vagas no Estado, o resultado é bastante bom.
- Em 2018, 9,0% dos empregados pediram demissão. Ou seja, praticamente um terço dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregados. Esse resultado, ligeiramente superior ao de 2017, pode ser reflexo da pequena melhora no mercado de trabalho do Estado.
- A Retenção 90 dias média foi de 88,1%, pouco menor que a do ano anterior, mas ainda em um bom patamar, considerando que era de aproximadamente 82% no período de 2012 a 2015, mostrando avanço na qualidade dos processos de recrutamento e seleção. Ainda assim, no Paraná, em média 1 em cada 10 empregados não termina o período de experiência.
- O Absenteísmo diminuiu um pouquinho em relação aos anos anteriores, correspondendo a apenas 1,8% do tempo. Observando o histórico desde 2012, percebe-se uma grande melhora; mas, uma contribuição para esse resultado geral foi a falta de participação do comércio, que tradicionalmente infla esse indicador.
- O Absenteísmo Médico médio ficou em 1,1%; na prática, o mesmo do ano anterior, respondendo por três quartos do tempo total das ausências. É curioso observar que justamente as empresas da área da saúde (hospitais e planos de saúde) estão entre os três segmentos – junto com as indústrias de bebidas e alimentos – com os resultados mais elevados.

- O volume de horas extras pagas, embora em patamar semelhante ao dos anos anteriores, pode ser considerado bom tanto pelo valor absoluto (2,6%) quanto pela melhora, se observados os resultados de um período mais longo, refletindo uma gestão de custos mais cuidadosa por parte das empresas.
- A série histórica indica um crescimento da terceirização nos últimos quatro anos, retornando agora ao patamar de 2012. Afinal, na forte recessão experimentada, houve enxugamento das equipes e os primeiros a serem dispensados foram, na maior parte das vezes, os terceirizados e a mão de obra temporária. Na média, 10,1% dos colaboradores das empresas paranaenses são de profissionais terceirizados.
- O uso da remuneração variável, que já havia caído em 2017, voltou a cair. Na amostra, pouco mais de um terço dos empregados (35,3%) recebe alguma forma de remuneração variável. O setor mais avançado neste aspecto é o industrial, com 47,2% dos empregados tendo esse benefício.
- O perfil de escolaridade das equipes varia bastante com o setor de negócio. Os profissionais com maior preparo estão no setor de serviços, enquanto a indústria apresenta menor exigência de educação formal. É interessante observar que 3,9% dos trabalhadores ainda não completaram o Ensino Fundamental e que mais de 10% são pós-graduados.
- O investimento em treinamento em 2018 correspondeu, em média, a 1,3% do tempo total trabalhado (aproximadamente 35 horas por empregado no ano), repetindo o resultado do ano anterior.
- A participação feminina na força de trabalho prossegue crescendo lenta, mas continuamente, desde 2014. Em 2018 alcançou 44,8%, o maior resultado em nossa série histórica. O setor de serviços apresenta o maior percentual de mulheres (59,4%), mas no setor industrial elas representam pouco mais de um quarto das equipes.
- A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 7,29 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o segundo melhor de nossa série histórica e um pouco maior que o do ano anterior (6,88), indicando estabilidade em um patamar inaceitável pelo custo social e humano que representa. A meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deve ser de acidente zero (valor obtido por 32 organizações da amostra).

11° *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos

Introdução

Conhecer o desempenho de outras organizações do mesmo segmento ou que têm processos semelhantes permite identificar pontos fortes e aspectos que podem ser aprimorados. Os melhores resultados encontrados podem servir de referência para orientar o estabelecimento de metas mais adequadas à realidade do mercado. Essa técnica, denominada *benchmarking*, ainda é pouco usada, principalmente pela dificuldade de colher informações confiáveis e comparáveis.

O *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos usa um conjunto de indicadores que permite não só a comparação entre as empresas, mas também uma análise mais ampla. Para isso, utiliza métricas validadas por profissionais indicados pela ABRH-PR (Anexo I). Por incluir apenas organizações instaladas no Paraná, o relatório oferece referenciais de desempenho obtidos em um mesmo ambiente socioeconômico, o que melhora a qualidade das comparações.

Para facilitar as consultas, a análise de cada indicador é independente das demais, o que em alguns casos leva à repetição de informações e sugestões.

Destacamos 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 do esforço dos representantes das empresas e de nosso cuidado na validação das informações, o conteúdo está sujeito a erros. É recomendado, portanto, algum cuidado antes de usar os resultados para decisões de maior relevância.

Este relatório é parte de uma série histórica¹ que oferece uma visão dinâmica do gerenciamento de pessoas no Paraná desde 2008.

A medição do desempenho é mais social do que técnica, e só funciona quando as crenças e atitudes apoiam a razão para fazê-la.
Stacey Barr

¹ - Os relatórios anteriores estão disponíveis em <https://www.indicadoresrh.com.br/benchmarking/?mnu=28&id=73&area=material>

Benefícios

O *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos apoia os gestores de pessoas ajudando a identificar oportunidades de melhoria e oferecendo referenciais que dão suporte e credibilidade às metas adotadas internamente às empresas. O Relatório também é útil para as empresas que usam o Modelo de Excelência da Gestão [1] da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que exige referenciais para comparação.

O trabalho ainda contribui para incentivar a alfabetização de dados (*data literacy*) e disseminar a cultura da medição de desempenho, trazendo objetividade e eficácia à administração dos processos relacionados às pessoas. O relatório também populariza os padrões de cálculo dos indicadores de RH, estabelecendo uma linguagem mais uniforme que facilita as trocas de experiências e informações entre os profissionais.

Desde o ano passado, as empresas podem contar com uma nova dinâmica, disponível ao longo de todo o ano. Basta fazer *login* no site www.indicadoresrh.com.br, fornecer seus dados e solicitar algum dos relatórios disponíveis. Em alguns casos podem, ainda, fazer análises usando amostras selecionadas por meio de filtros e levantamentos históricos comparando o desempenho dos indicadores da empresa com o do segmento de negócio nos últimos cinco anos.

Saber que você tem um problema é o primeiro passo para corrigi-lo.

Perfil da Amostra

A amostra do 11º *Benchmarking* Paranaense de RH, com dados de 2018 de 115.682 empregados (3,8% do total de 3.028.192 empregos formais existentes no Estado²), foi a seguinte:

- 127 organizações, com média de 913 empregados por empresa.
- 59,8% com 15 a 500 empregados.
- 18,9% com 500 a 1.000 empregados.
- 21,3% mais de 1.000 empregados.
- 54,1% na capital e o restante no interior do Estado.

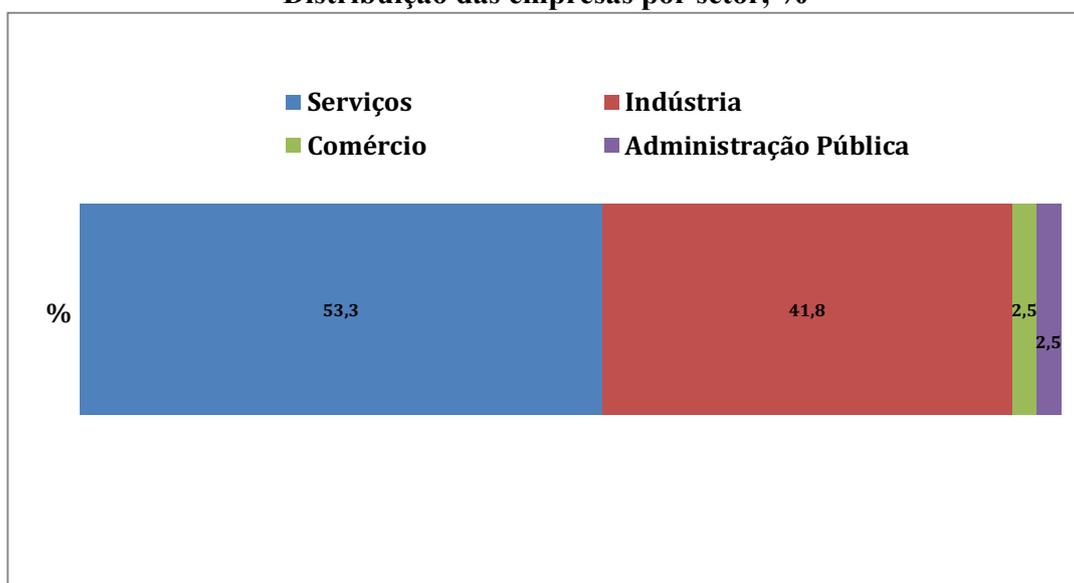
Este ano a participação das empresas públicas e comerciais foi muito pequena, impedindo boa parte das análises nesses setores.

O levantamento incluiu três das 10 melhores grandes empresas para se trabalhar no Paraná, segundo o instituto Great Place to Work [2]:

- **Apetit Serviços de Alimentação**
- **Grupo Risotolândia**
- **Aker Solutions**

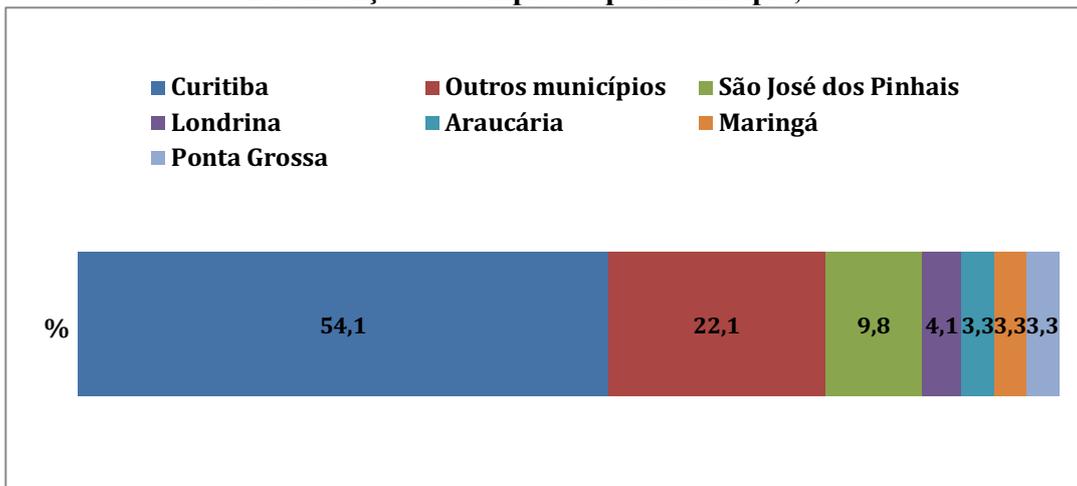
Embora a coleta de dados seja nacional [3], este relatório inclui apenas as empresas instaladas no Paraná que forneceram seus dados de 2018 até 31 de julho de 2019.

Distribuição das empresas por setor, %

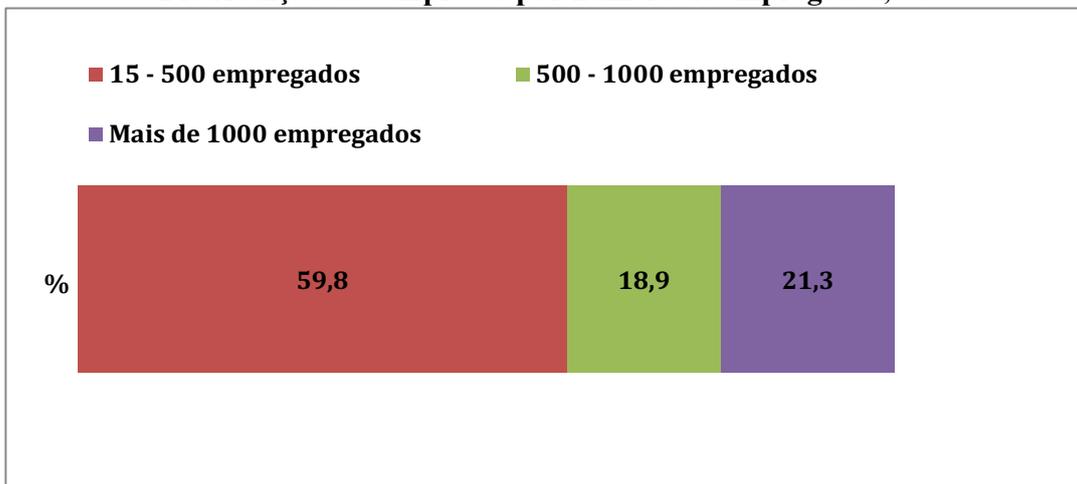


² - Iparides. http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/indicadores_selecionados.pdf. Dados de 2018. Acesso em 2.09.19.

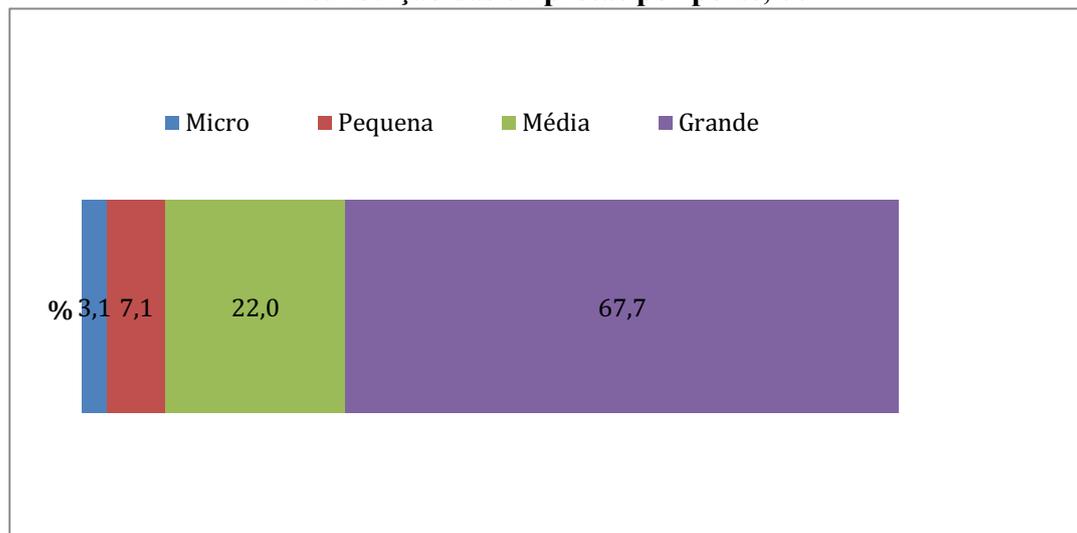
Distribuição das empresas por município, %



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 11º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos obedeceu a uma metodologia estruturada e aprimorada ao longo dos anos, com a finalidade de fornecer referências para gestão, permitir a identificação de anomalias e o estabelecimento de metas que possam levar ao aumento da competitividade e da lucratividade.

Os dados para esta edição se referem a todo o ano de 2018, exceto para os indicadores Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável, Grau de Escolaridade e Percentual de Mulheres, medidos pontualmente e que descrevem a situação existente no final do ano.

Os dados recebidos são tratados com rigor científico e passam por duas etapas de validação. Um grande número de empresas participantes foi contatado para corrigir ou ajustar algum dos dados fornecidos.

Para aumentar a comparabilidade, dado que muitas empresas têm indicadores com os mesmos nomes, mas procedimento de cálculo diferente, são solicitados os dados brutos, a partir dos quais se efetua o cômputo de forma padronizada. Também são solicitados dados como área de negócio, município, etc., para facilitar o agrupamento em conjuntos comparáveis. Para as análises, as empresas foram agrupadas por setores e segmentos.

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

Para que se possa avaliar a confiança nos valores apresentados, as tabelas 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, mas deve ser levado em conta que o cálculo dos indicadores pode ser diferente dos padrões adotados neste trabalho.

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

Sigilo das Informações

Os dados recebidos são tratados como propriedade confidencial de cada organização. Os resultados apresentados no relatório não são identificados nem 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 dos segmentos em que há poucas empresas.

Indicadores de Desempenho

Indicadores são representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os 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, tornando necessária a 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 os diferentes usos do tempo dos trabalhadores. Outros se baseiam no perfil da força de trabalho. Os diagramas a seguir facilitam a compreensão desses indicadores. A descrição detalhada de cada conceito pode ser encontrada no Glossário – *Benchmarking Online* de RH [5].

Diagrama 1 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas



Diagrama 2 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas



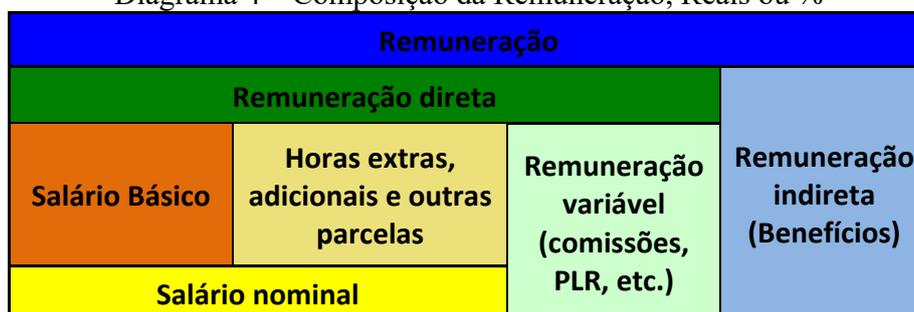
Um detalhamento maior do absenteísmo pode ser feito por área de atividade (vendas, produção, etc.), por grupo de trabalho (gerentes, operários, etc.) ou pela causa da ausência (diagrama 3).

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. Devido às características peculiares, as empresas de construção (civil, pesada e naval) e as microempresas foram excluídas das médias gerais usadas nas análises.

Os indicadores Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável, Grau de Escolaridade e Percentual de Mulheres foram calculados de forma pontual e se referem à situação existente no final de 2018. Segue a análise para cada um dos indicadores.

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 e antecipar o volume de trabalho da área de recrutamento e seleção. 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 26,9%. Esse número é, na prática, o mesmo de 2017 (26,6%). A indústria, como acontece todos os anos, apresentou maior estabilidade para os empregados.

Tabela 1A – Rotatividade anual*, %

Sector	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (121)	2,8	76,8	26,9	23,2
Serviços (65)	5,8	76,8	30,5	27,6
Indústrias (51)	5,2	54,0	23,0	20,9

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 anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	17,8	46,6	34,0	35,7
Concessionárias de rodovias (4)	18,1	32,9	25,7	25,9
Educação (5)	17,9	39,0	30,2	28,0
Hospitais (15)	16,0	55,6	29,4	28,3
Indústria automotiva (6)	9,5	54,0	22,0	16,6
Indústria metalúrgica (7)	6,4	44,4	21,6	13,6
Indústria química (4)	5,2	23,8	14,3	14,1
Logística, transporte e armazenagem (9)	5,8	61,4	37,8	41,5
Papel e celulose (6)	6,7	25,2	15,5	15,2
Planos de saúde (9)	13,4	48,3	23,2	17,0
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	6,8	44,7	25,3	22,8

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

Seguem análises específicas para os segmentos com maior representatividade na amostra.

Alimentos e bebidas / Agroindústria

A indústria de alimentos, com a participação de apenas 4 empresas, apresentou Rotatividade média de 34,0% e resultados na faixa de 17,8 a 46,6%. Em 2017, o resultado foi 27,2%.

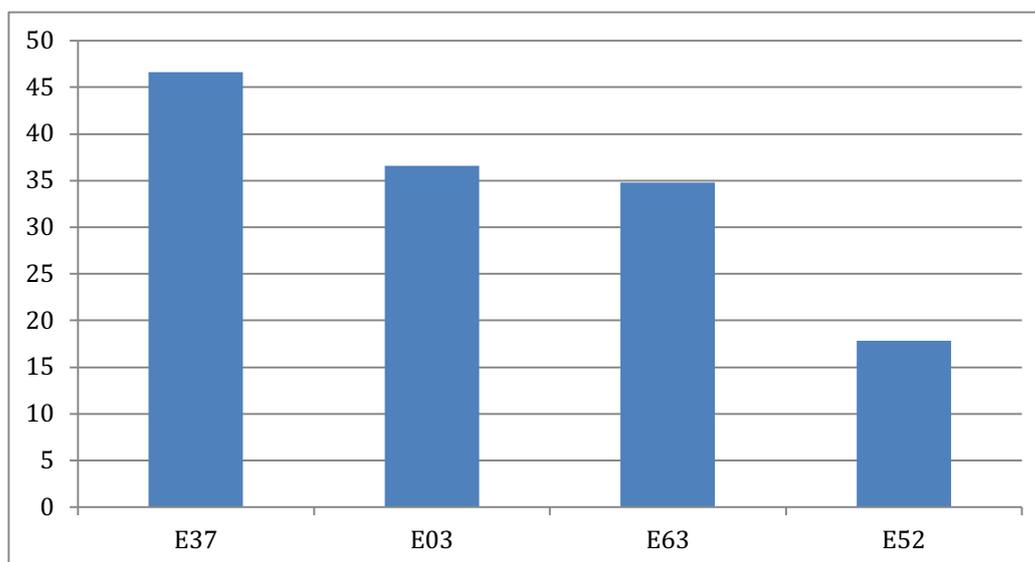


Figura 1a - Rotatividade na indústria de alimentos, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias, com a participação de apenas 4 empresas, apresentou Rotatividade média de 25,7% e resultados na faixa de 18,1 a 32,9%. Houve uma ligeira melhora, pois em 2017 o resultado foi 28,5%.

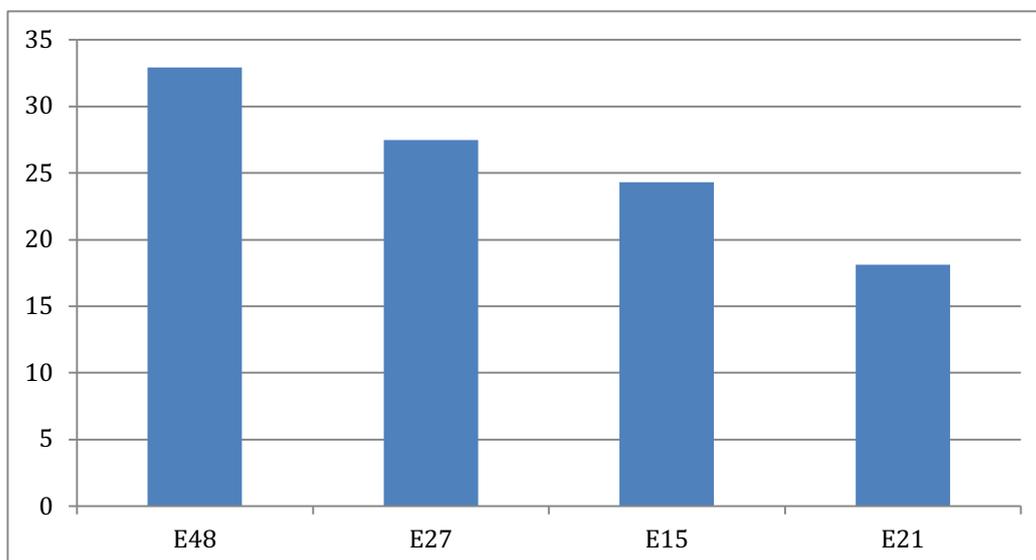


Figura 1b - Rotatividade nas concessionárias de rodovias, %

Educação

O segmento da educação, com a participação de 5 organizações, apresentou Rotatividade média de 30,2% e resultados na faixa de 17,9% a 39,0%. A movimentação foi mais elevada que em 2017, que fechou com Rotatividade média de 27,6%.

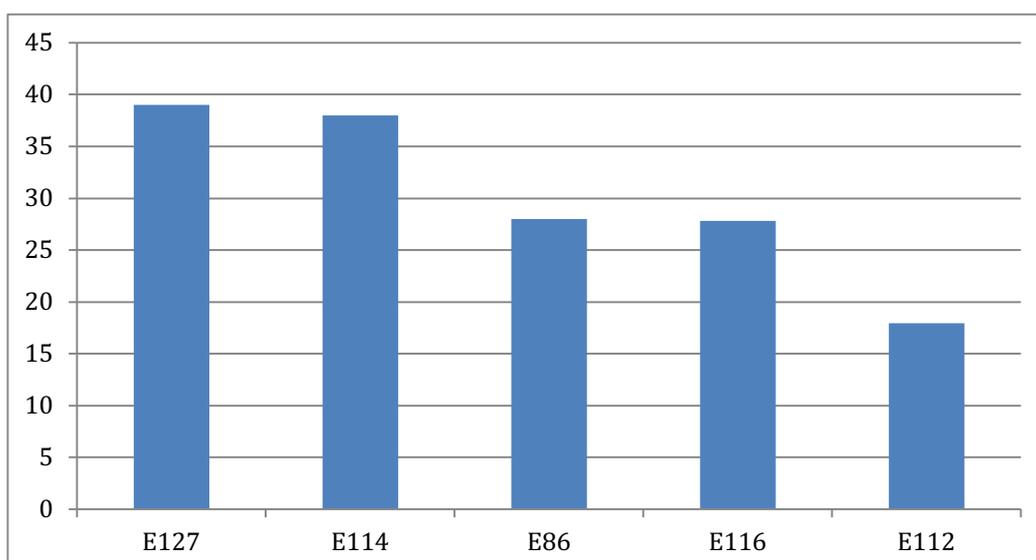
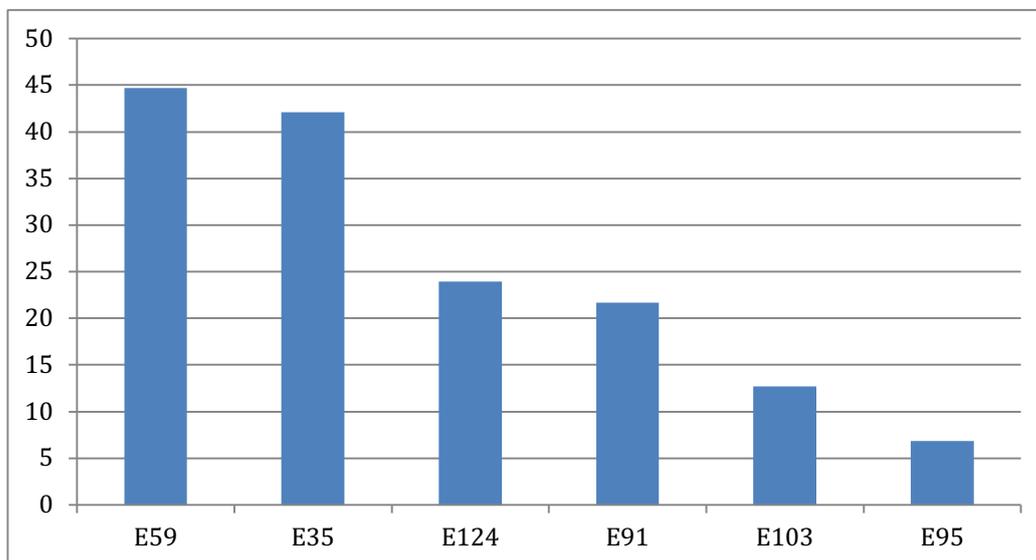


Figura 1c - Rotatividade no segmento da educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos, com a participação de 7 organizações, apresentou Rotatividade média de 25,3%, com os resultados variando na faixa de 6,8% a 44,7%. Em 2017 o resultado foi 39,1%.



Nota: Uma organização (E106) apresentou Rotatividade atípica (93,3%) e o dado foi ignorado.

Figura 1d - Rotatividade nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

O segmento hospitalar, com a participação de 15 empresas, apresentou Rotatividade média de 29,4% e resultados na faixa de 16,0 a 55,6%. Em 2017 o resultado foi 27,2%.

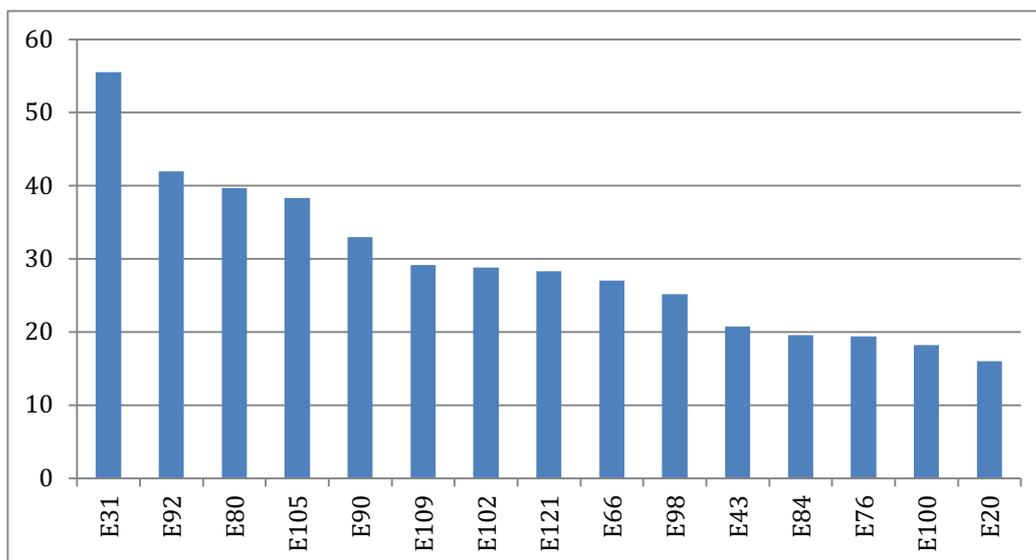
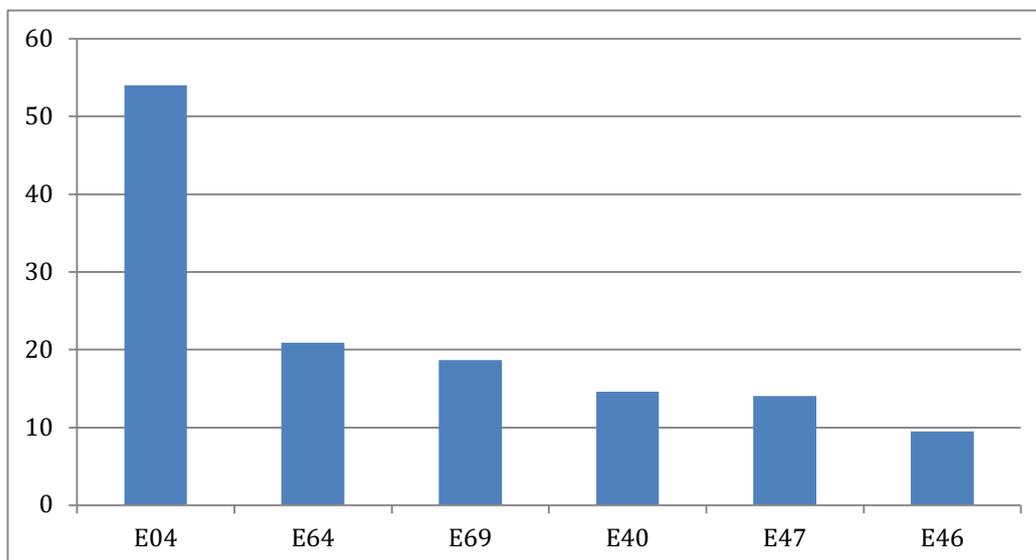


Figura 1e - Rotatividade nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

A Rotatividade média nas 6 empresas do segmento automotivo que participaram do levantamento foi de 22,0%. É uma rotatividade elevada para um segmento que exige conhecimentos específicos e tem custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 9,5% e 54,0%. Em 2017 o resultado foi 27,2%.



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 1f- Rotatividade no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

A Rotatividade média nas 7 empresas do segmento metalúrgico que participaram do levantamento foi de 21,6%. Esse valor maior que o alcançado em 2017 (19,3%), mas elevado para uma indústria que exige conhecimentos específicos e tem alto custo para reposição de pessoal. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 6,4% e 44,4%.

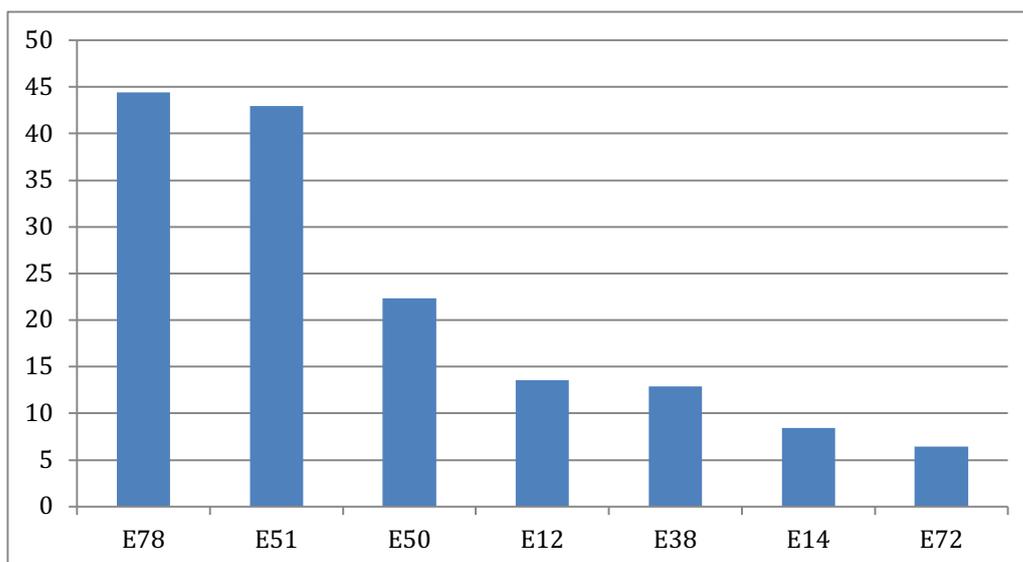


Figura 1g - Rotatividade nas indústrias metalúrgicas, %

Indústria química

A Rotatividade média nas 4 empresas do segmento químico foi de 14,3%. Esse resultado é semelhante ao apresentado em 2017 (15,1%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 5,2% e 23,8%.

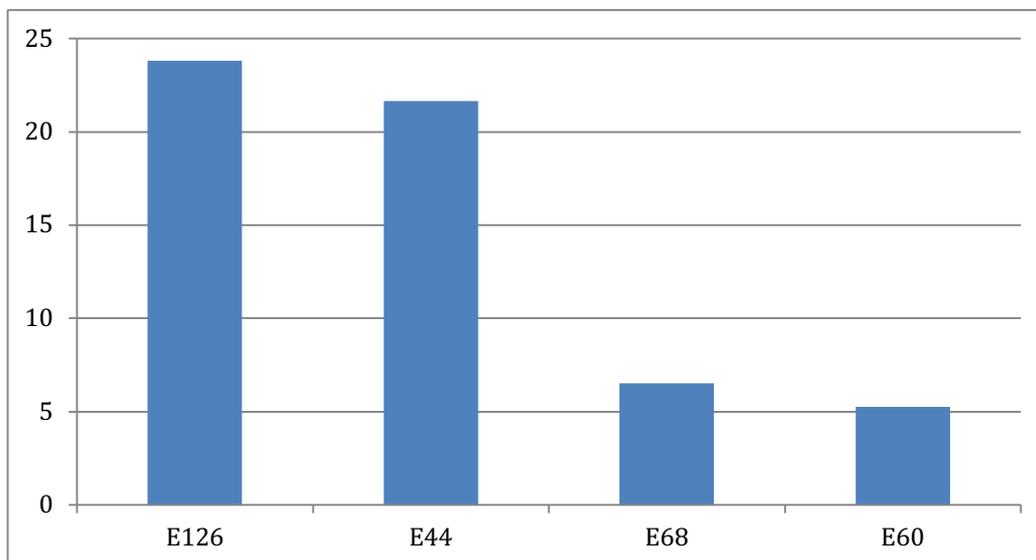


Figura 1h - Rotatividade na indústria química, %

Logística, transporte e armazenagem

As 9 empresas de transporte apresentaram Rotatividade média de 37,8%, resultado mais elevado que o obtido em 2017 (27,4%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 5,8% e 61,4%. Foi o segmento com maior rotatividade em 2018.

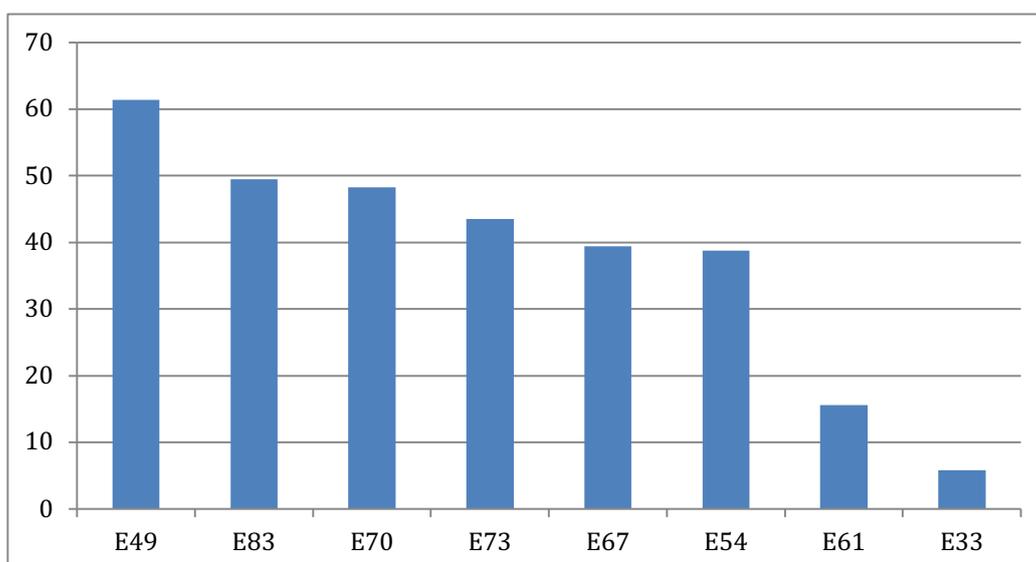


Figura 1i - Rotatividade nas empresas de logística, %

Papel e celulose

A indústria papeleira, com a participação de 6 empresas, apresentou Rotatividade média de 15,5% e resultados na faixa de 6,7 a 25,2%. A figura mostra a variação nos resultados. Foi o segmento com a menor Rotatividade da amostra e mostrou evolução, pois em 2017 o resultado foi 24,4%.

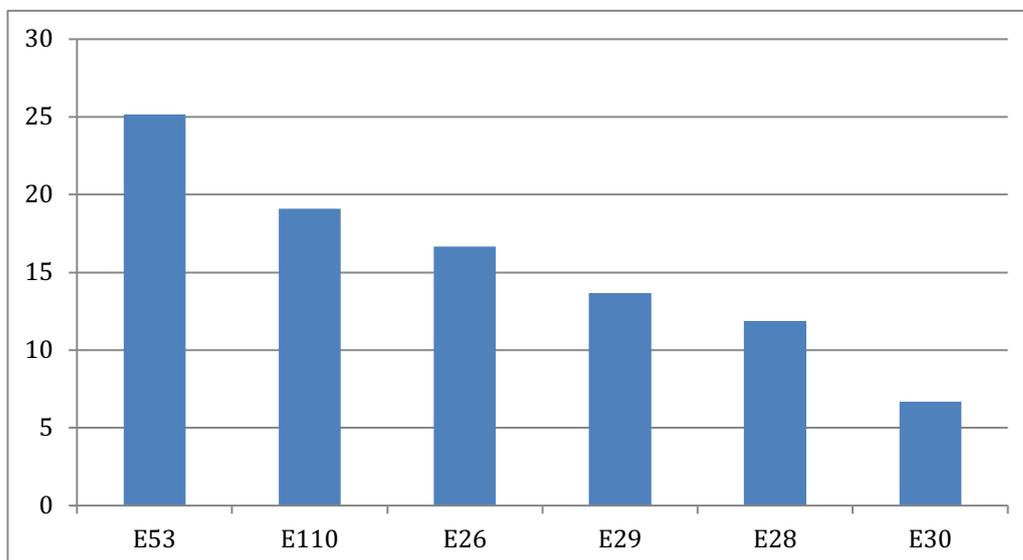


Figura 1j - Rotatividade na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde, com a participação de 9 empresas, apresentou Rotatividade média de 23,2% e resultados na faixa de 13,4 a 48,3%. Em 2017 o resultado foi semelhante (22,9%).

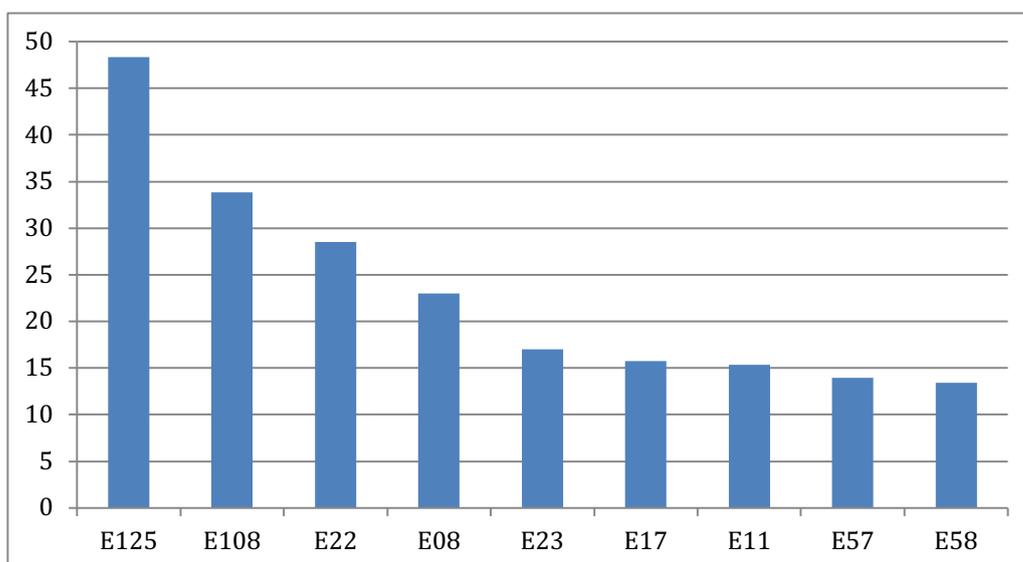


Figura 1k - Rotatividade nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade nas empresas de serviços da amostra varia bastante (ver Tabela 1B) mas foi, na maioria dos casos, elevada. As médias anuais foram de 27,5% em 2017 e 30,5% em 2018.

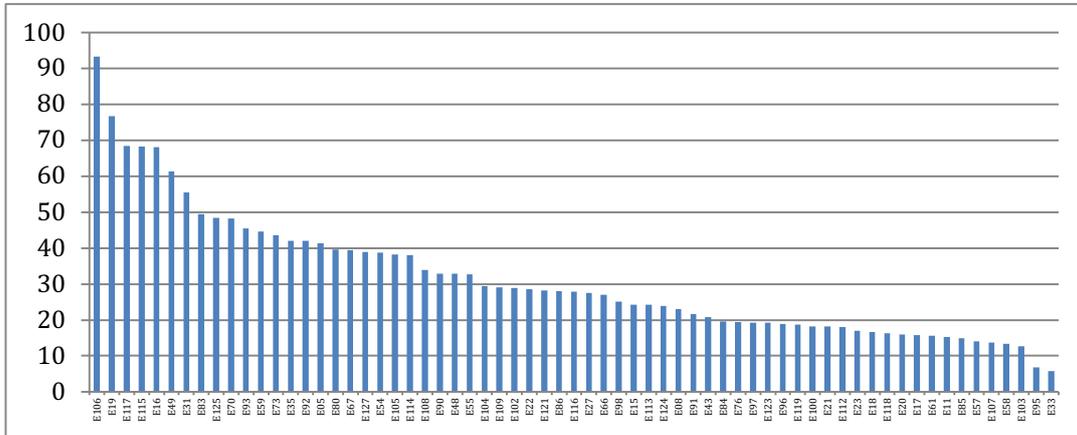


Figura 1l - Rotatividade nas empresas de serviços, %

Empresas industriais

Como mostrada na figura, a Rotatividade nas empresas industriais da amostra varia bastante (ver Tabela 1B). As médias anuais foram de 27,5% em 2017 e 23,0% em 2018, mostrando alguma melhora.

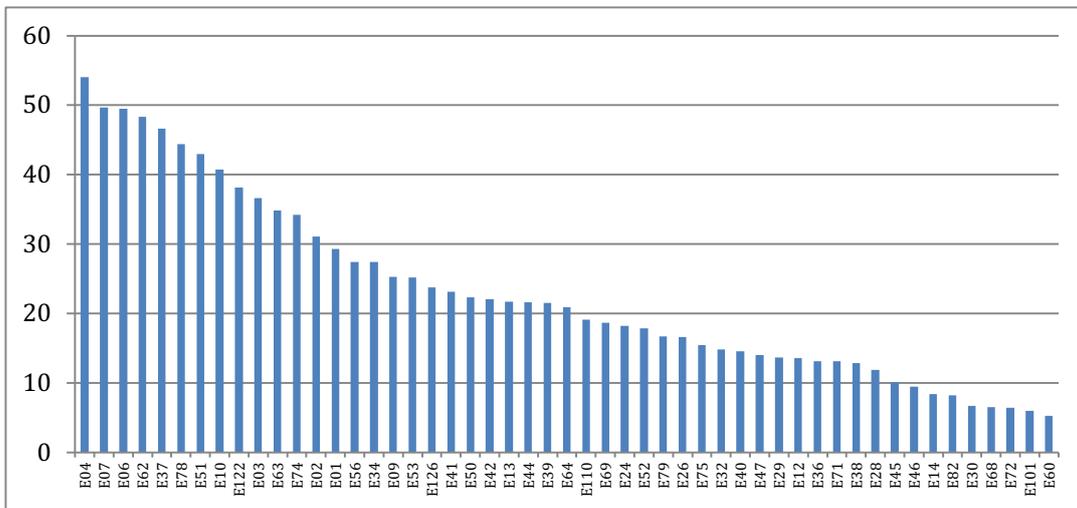


Figura 1m - Rotatividade nas outras empresas industriais, %

Análise

- A Rotatividade média anual da amostra foi de 26,9%; na prática, repetiu o desempenho do ano anterior (26,6%), mostrando estabilidade.
- Na comparação com 2017, a Rotatividade média no setor industrial caiu 0,8 pontos percentuais, passando de 23,8% (2017) para 23,0 (2018), alcançando – como ocorre todos os anos - o melhor resultado.
- Mas o setor de serviços, na comparação com o ano anterior, mostrou aumento de 28,6% (2017) para 30,5% (2018).
- Infelizmente, a participação da administração pública e das empresas comerciais não teve representatividade para qualquer análise.
- Na análise por segmento de negócio, as menores rotatividades foram na indústria química (14,3%) e papel e celulose (15,5%). Os com resultados mais elevados foram os de logística (37,8%) e o de alimentos e bebidas (34,0%).

Saiba mais

A Rotatividade mede a quantidade de capital intelectual que está deixando a organização e permite projetar o nível de esforço para recrutamento e seleção que a empresa deve ter. 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. Mas, de modo geral, a redução da rotatividade contribui para a melhora dos resultados financeiros, ganhos de produtividade e melhora do clima organizacional.

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

O simples fato de a Rotatividade ter se reduzido em relação ao período anterior não significa melhoria. Afinal, não interessa apenas o número de empregados substituídos, mas também as características dos empregados perdidos. Assim, para uma análise mais consistente e útil, além da Rotatividade geral, é importante medir a Rotatividade nos grupos mais relevantes para a organização. Em uma empresa pode ser a equipe de vendas, em outra o time de P&D.

Vale lembrar que uma baixa rotatividade durante períodos em que a economia vai mal indica apenas que os empregados têm menores oportunidades no mercado e não, necessariamente, que os programas de retenção de talentos são eficazes.

Também 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 críticos para o negócio do outro, que não apresenta maior impacto. Afinal, diferentes grupos de empregados apresentam diferentes riscos para o negócio. E existe uma dificuldade prática em avaliar a proporção dos efeitos de cada grupo. Por exemplo, em um supermercado é melhor reter um gerente de compras ou 15

operadores de caixa? Para complicar ainda mais, a proporção de equilíbrio depende também da estratégia da organização e do ambiente externo, que influencia a dificuldade de encontrar substitutos no mercado.

Boas práticas

- O desafio de reduzir a rotatividade na área de *call center* levou o Delboni Auriemo Medicina Diagnóstica a rever o perfil de colaboradores que eram contratados para a área. A média de idade da equipe era de 20 anos, registrando rotatividade de 11% ao mês e permanência no emprego de apenas 4 meses. Então, a área de RH decidiu repensar os critérios para contratação, lançando o projeto Novo Perfil, priorizando pessoas com idade entre 35 e 60 anos. Aos poucos, o laboratório elevou a média de idade dos colaboradores e, como resultado, foram registrados ganhos em termos de aderência comportamental (cumprimento de horários, respeito ao tempo estipulado para pausas, faltas) e produtividade. Agora, dos 1700 colaboradores ativos do *call center*, em média 500 pertencem ao "Novo Perfil", sendo que 78 deles têm mais de 50 anos. Com isso, o turnover mensal foi reduzido para 6,6% - quase a metade do índice registrado anteriormente.

Fonte: Exame. No Delboni, mais paciência no call center. Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/mais-paciencia-no-call-center> de 19.06.14.

- Um levantamento feito pelo Gallup concluiu que empresas que oferecem *feedbacks* regularmente para os empregados têm rotatividades 14,9% menores que naquelas que não adotam essa prática.

Fonte: Gallup, citado em www.talentculture.com/6-eye-opening-employee-engagement-statistics. Acesso em 19.11.17.

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 9,0% e que a perda de colaboradores, por iniciativa dos empregados, é maior no setor de serviços que na indústria.

Tabela 2A – Rotatividade Voluntária anual *, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (122)	0,0	37,1	9,0	6,3
Serviços (65)	0,0	37,1	11,7	10,9
Indústrias (51)	0,0	23,5	5,6	3,4

Nota: 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 2B oferece uma visão da Rotatividade Voluntária por segmento de atividade. Destacam-se os bons resultados nos segmentos metalúrgico e de celulose e papel.

Tabela 2B – Rotatividade Voluntária anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	1,2	18,2	7,8	6,0
Concessionárias de rodovias (4)	3,9	8,0	5,7	5,4
Educação (5)	4,4	18,6	12,1	10,9
Hospitais (15)	5,1	34,3	15,5	14,6
Indústria automotiva (6)	1,1	16,5	5,3	3,5
Indústria metalúrgica (7)	0,0	2,6	1,5	1,7
Indústria química (4)	1,6	14,9	5,2	2,2
Logística, transporte e armazenagem (8)	2,7	16,5	9,8	11,1
Papel e celulose (6)	1,1	17,0	4,8	2,5
Planos de saúde (9)	2,7	18,1	8,3	8,6
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,5	30,3	12,6	5,5

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 7,8% e resultados na faixa de 1,2 a 18,2%. Em 2017, o resultado foi um pouco melhor (6,4%).

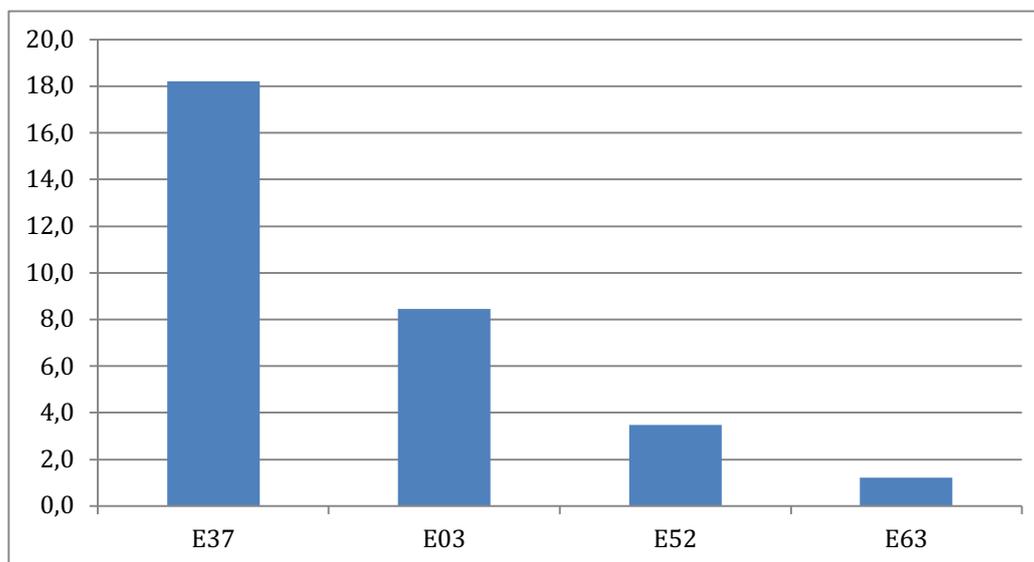


Figura 2a – Rotatividade Voluntária nas empresas de alimentos, %

Papel e celulose

As indústrias de celulose e papel da amostra apresentaram Rotatividade Voluntária média de 4,8% e resultados na faixa de 1,1 a 17,0%. Em 2017, o resultado foi 7,2%.

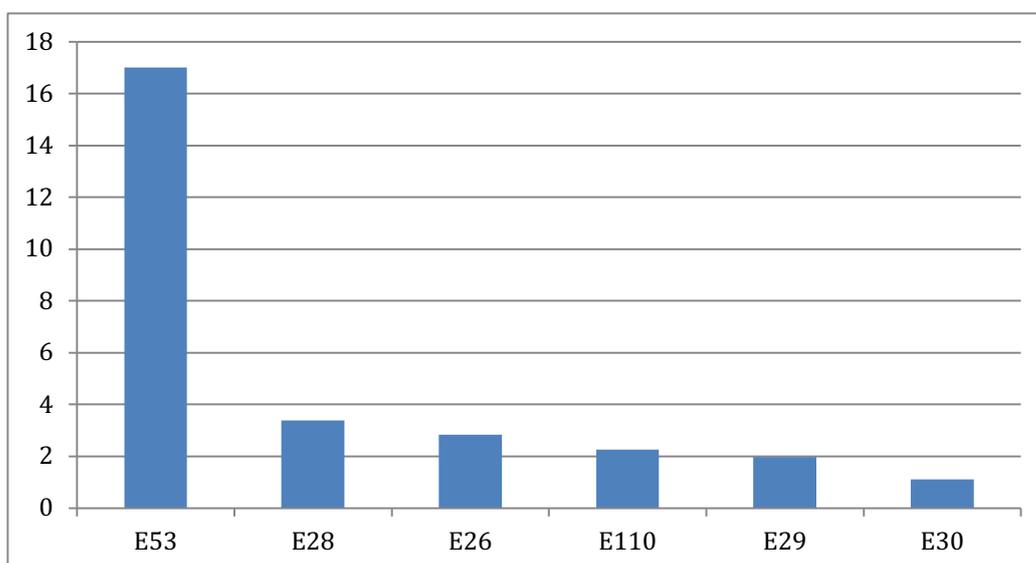


Figura 2b – Rotatividade Voluntária nas indústrias de celulose e papel, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Rotatividade Voluntária média de 5,7% e resultados na faixa de 3,9 a 8,0%.

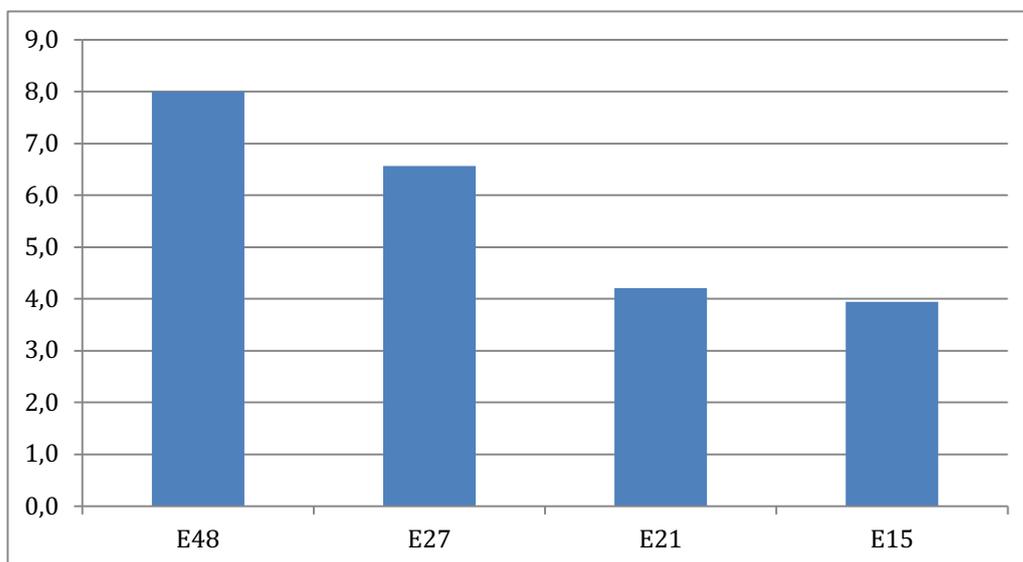


Figura 2c – Rotatividade Voluntária nas concessionárias de rodovias, %

Educação

As empresas de educação apresentaram Rotatividade Voluntária média de 12,1% e resultados na faixa de 4,4 a 18,6%. Em 2017, o resultado foi 7,8%.

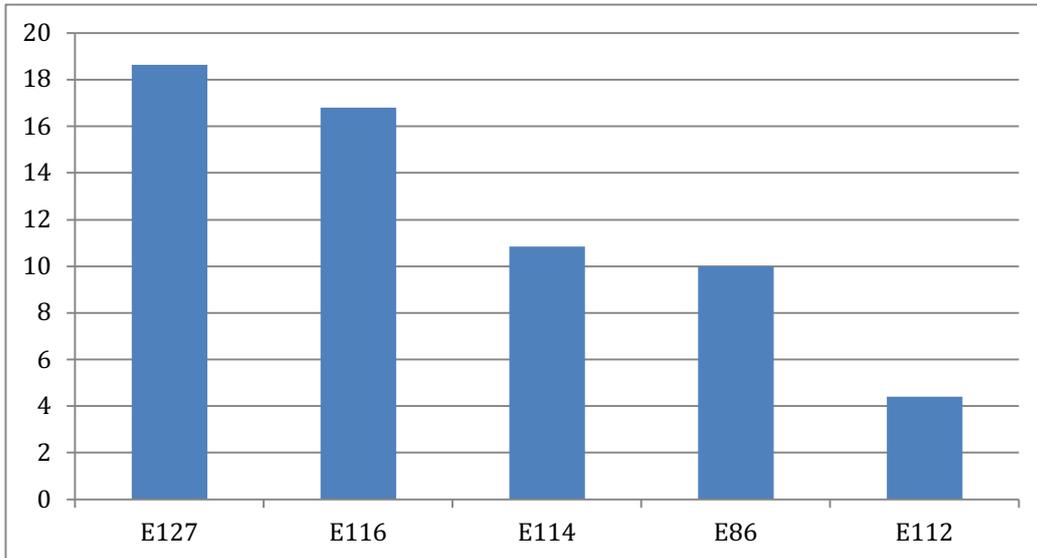


Figura 2d – Rotatividade Voluntária nas empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos, com a participação de 7 organizações, devido às peculiaridades do segmento, apresentou Rotatividade Voluntária média de 12,6% e resultados na ampla faixa de 0,5 a 30,3%. Em 2017, o resultado foi 15,1%.

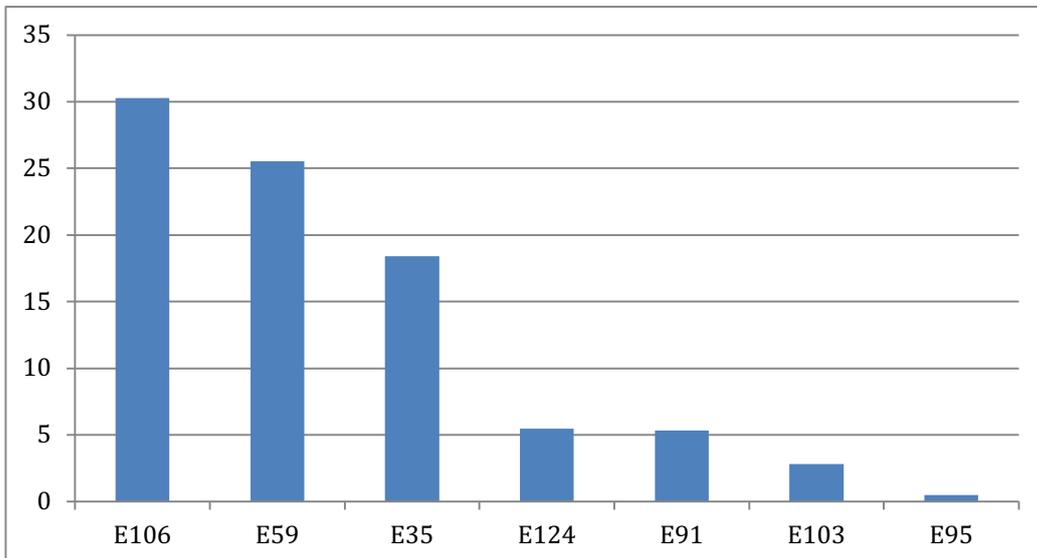


Figura 2e – Rotatividade Voluntária nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Rotatividade Voluntária média de 15,5% e resultados na faixa de 5,1 a 34,3%. Foi o segmento que apresentou o resultado mais elevado. Em 2017, o resultado foi similar (14,2%).

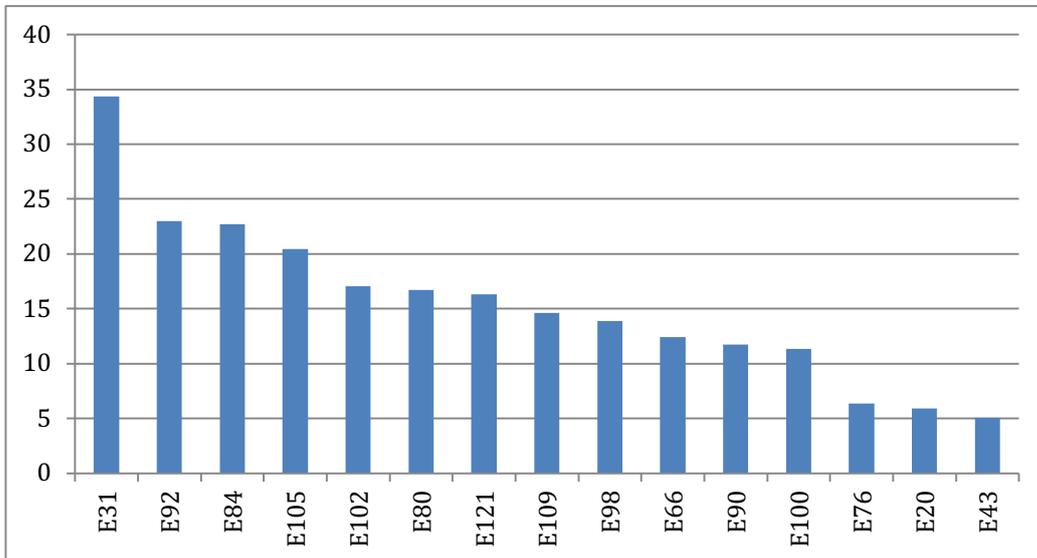
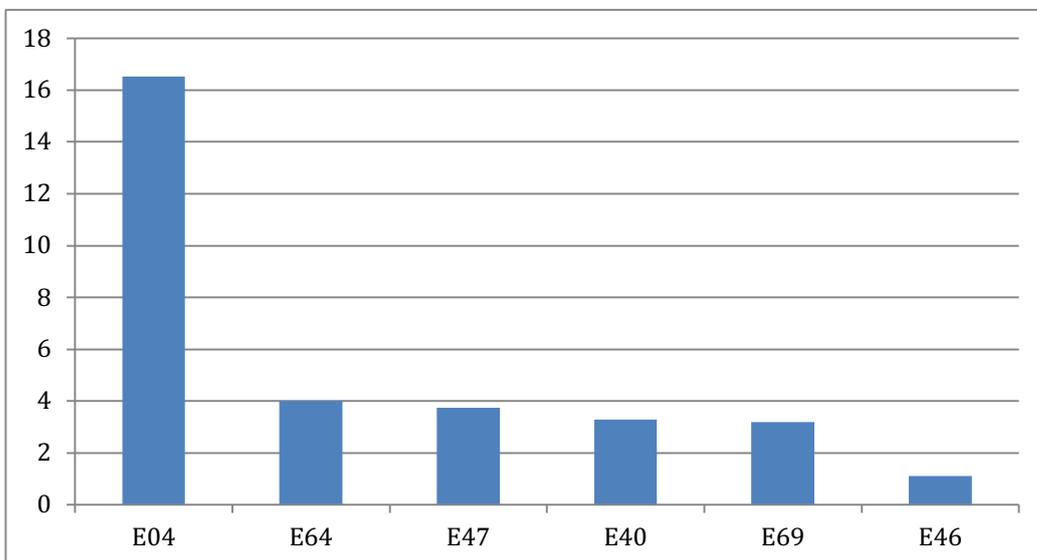


Figura 2f – Rotatividade Voluntária nos Hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Rotatividade Voluntária média de 5,3% e resultados na ampla faixa de 1,1 a 16,5%. Em 2017, o resultado foi 5,0%.



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 2g – Rotatividade Voluntária na indústria automotiva, %

Indústria metalúrgica

A Rotatividade Voluntária média nas empresas metalúrgicas que participaram do levantamento foi de 1,5%, com os resultados variando na ampla faixa de 0,0% e 2,6%. Em 2017, o resultado foi 1,8%.

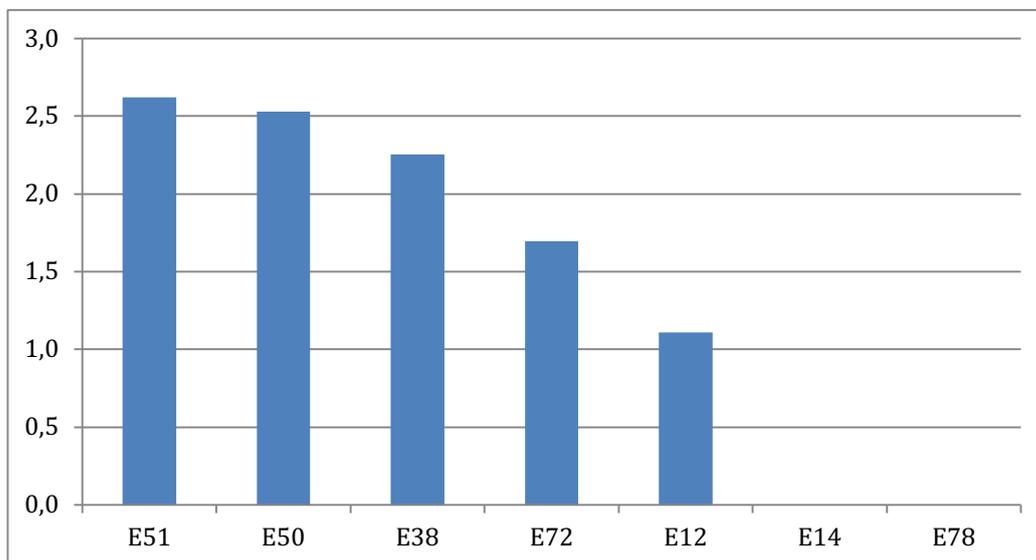


Figura 2h – Rotatividade Voluntária nas metalúrgicas, %

Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Rotatividade Voluntária média de 5,2% e resultados na faixa de 1,6 a 14,9%. Em 2017, o resultado foi 5,2%.

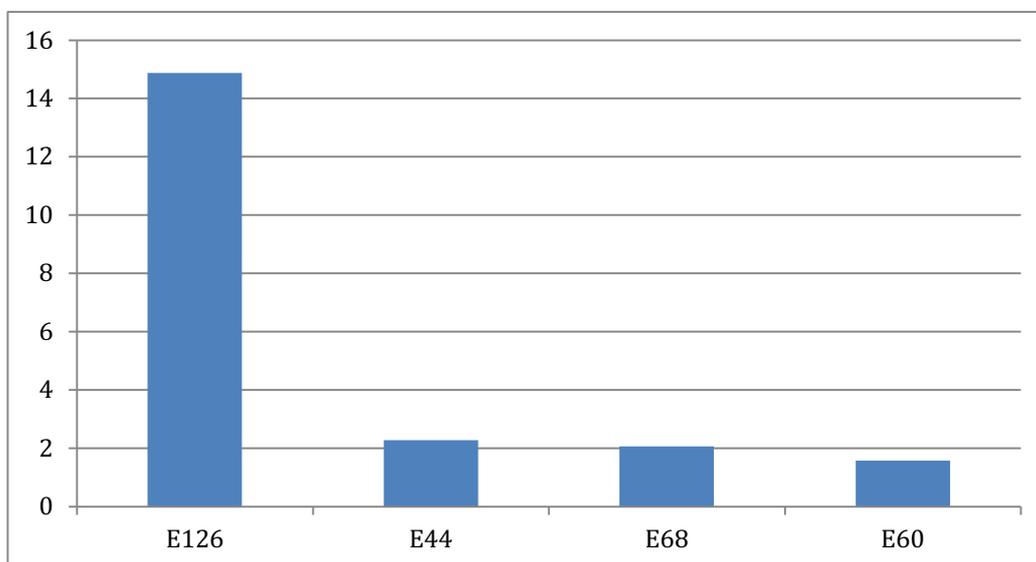


Figura 2i – Rotatividade Voluntária nas indústrias químicas, %

Logística, transporte e armazenamento

As empresas de transporte apresentaram Rotatividade Voluntária média de 9,8% e resultados na faixa de 2,7 a 16,5%. Em 2017, o resultado foi 5,6%.

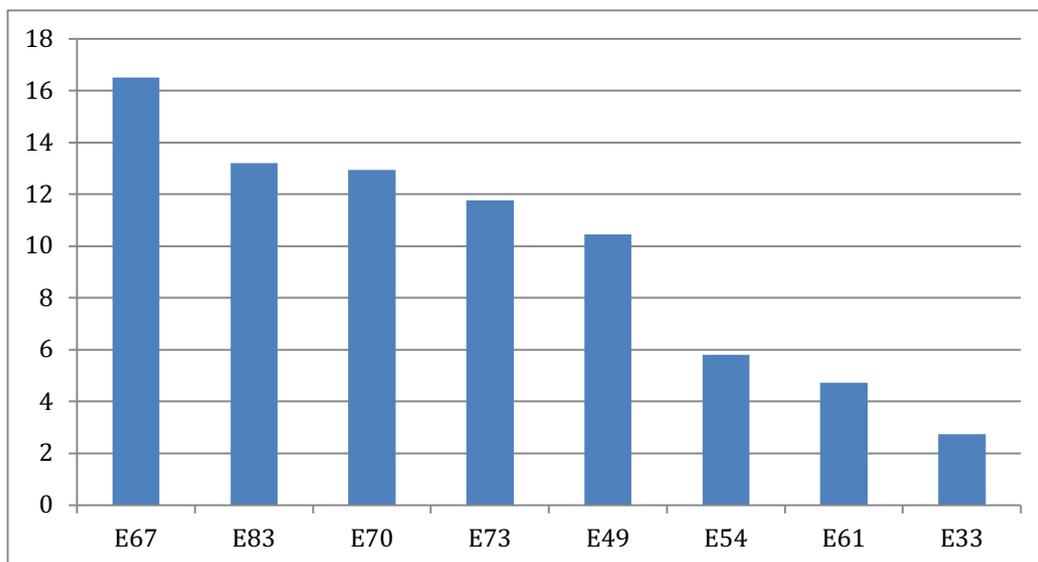


Figura 2j – Rotatividade Voluntária nas empresas de logística, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Rotatividade Voluntária média de 8,3% e resultados na faixa de 2,7 a 18,1%. Em 2017, o resultado foi 7,5%.

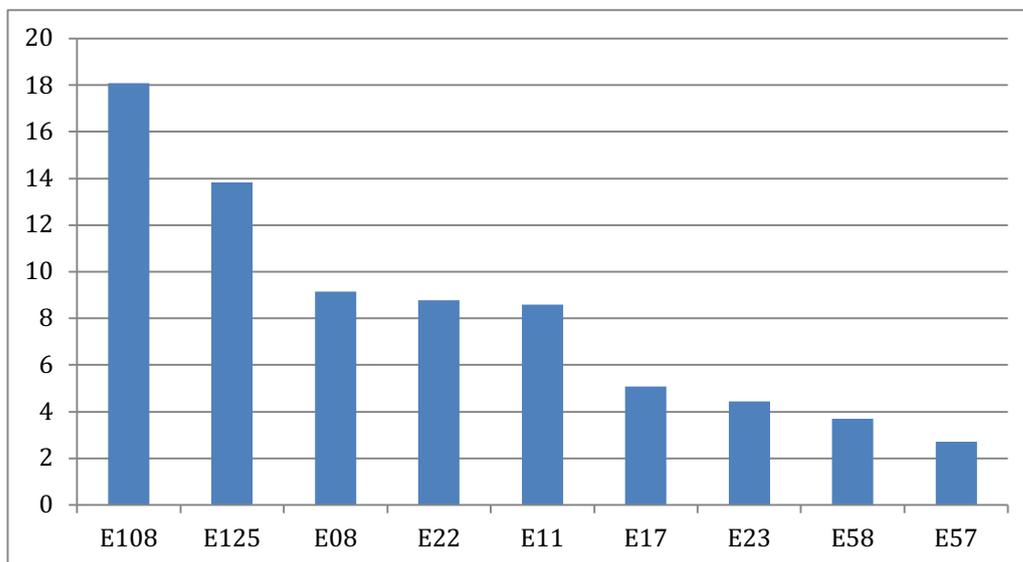


Figura 2k – Rotatividade Voluntária nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

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

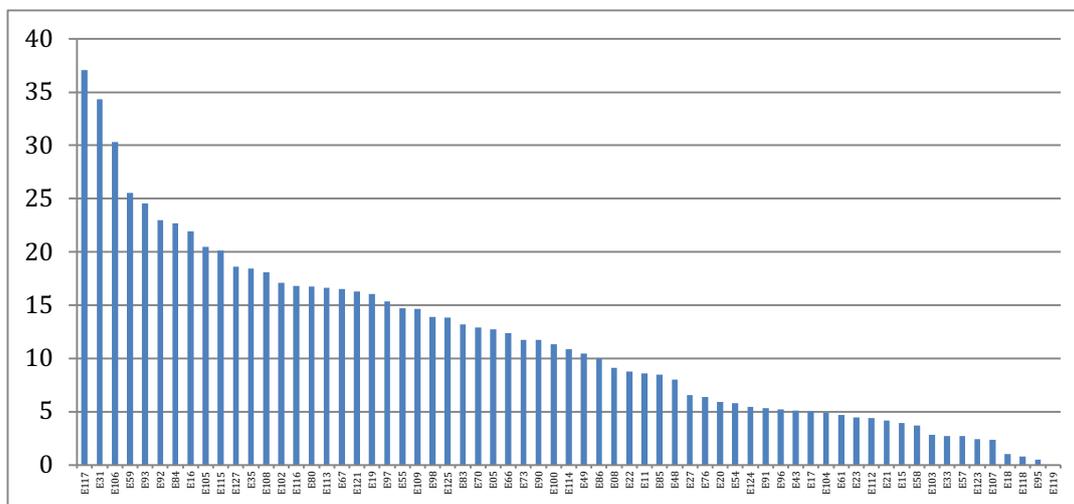


Figura 2l – Rotatividade Voluntária nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

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

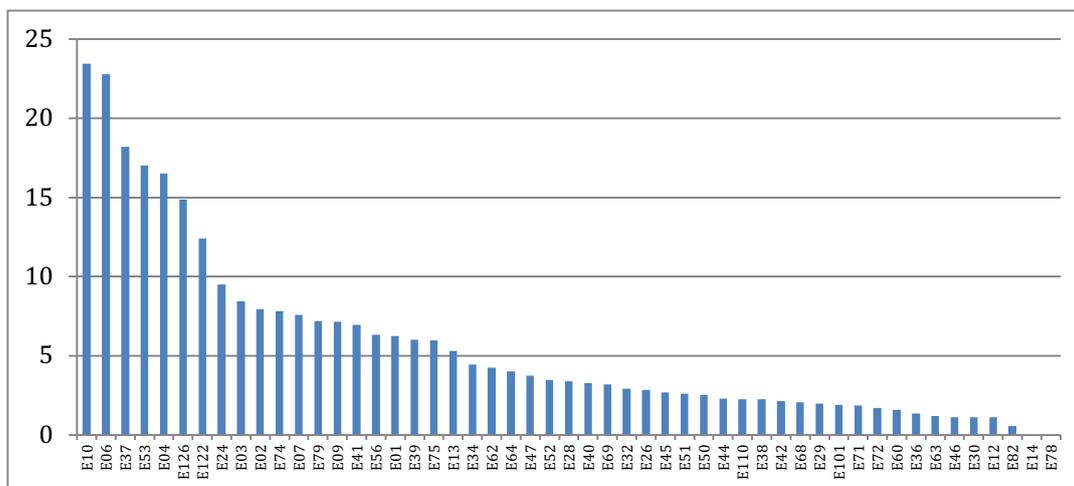


Figura 2m – Rotatividade Voluntária nas outras empresas industriais, %

Análise

- Na amostra, 9,0% dos empregados pediram demissão em 2018. Ou, de outro modo, aproximadamente um terço dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregados. Esse resultado, ligeiramente superior ao de 2017, pode ser reflexo da pequena melhora no mercado de trabalho do Estado.
- O problema foi mais acentuado nos setores de serviços (11,7%) que na indústria (5,6%).
- O segmento que sofreu maior rotatividade por iniciativa dos empregados foi o hospitalar (15,5%), enquanto os melhores resultados foram obtidos nas metalúrgicas (1,5%) e papel e celulose (4,8%).

Saiba mais

A Rotatividade Voluntária, também denominada de Desligamento Voluntário, aponta o percentual dos 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.

Há, ainda, uma quarta razão, menos comum, que é a resposta aos programas de incentivo à saída que as organizações eventualmente promovem para fazer algum ajuste no perfil do quadro de colaboradores,

Empresas com rotatividades elevadas podem investigar a razão dos desligamentos e tomar ações para reduzir as perdas que prejudicam a competitividade. Mas, 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. Felizmente, com a reforma trabalhista, esse problema tende a diminuir.

As características da equipe são relevantes para o estabelecimento de metas relativas à Rotatividade. De modo geral, os trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade que os de tempo integral³. Também há evidências de que, na realidade brasileira, o sexo pode influenciar a rotatividade e que a idade é um fator importante a ser considerado.

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.

Segundo a Great Place to Work, nas Melhores Empresas Para Trabalhar, as saídas voluntárias são menos de metade do que têm sido prática no mercado de trabalho [6].

³ - Análise publicada pela *Employment Policy Foundation* registra que a rotatividade anual de um grupo de trabalhadores de tempo integral foi de 23,8%, enquanto a de um grupo de tempo parcial chegou a 45,9%. Fonte: HRbenchmarks Newsletter. Employment Policy Foundation. December 3, 2002.

Boa prática

- A Global Bilgi é líder do setor turco de *contact centers* desde 1999, emprega mais de 4.500 funcionários e está sediada em Istambul, na Turquia. Com uma profunda experiência nos setores de telecomunicações, público, mídia e varejo, a empresa se posiciona como "o principal centro de gerenciamento de relacionamento com clientes".

A pontuação de participação dos funcionários da Global Bilgi, medida por uma empresa de pesquisa internacional, foi de 83% em 2010; 12% acima da média turca de 74%. A empresa possui uma taxa de promoção interna de 87%, o que significa que 9 de cada 10 vagas gerenciais são preenchidas com seu próprio talento. A empresa também reduziu drasticamente sua taxa de rotatividade voluntária de 19% em 2008 para 14% em 2010, além de criar novas oportunidades de emprego tanto local como internacionalmente, sendo eleita a melhor empregadora na Turquia em 2010, pelo portal de carreiras mais popular do país. O CEO da Global Bilgi, Bahadır Pekkan, comenta: "Oferecemos aos funcionários a oportunidade de escolher seu próprio pacote de benefícios pelo nosso programa de gerenciamento de benefícios flexível. Todos os anos, os funcionários têm a chance de configurar seu pacote de benefícios das opções de seguro de saúde, seguro de vida, folhas anuais adicionais, taxas de pensão e *vouchers* de presente usando um portal *on-line* de autoatendimento. Este programa aumentou significativamente a conscientização dos funcionários sobre nosso pacote de benefícios".

Fonte: <http://www.businessawardseurope.com/know/item/case-study-why-listening-to-staff-makes-a-better-customer-experience>. Acesso em 7.07.18.

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

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

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 88,1%. Em 2017, o resultado foi semelhante (89,1%). O melhor resultado foi obtido pelo setor industrial (88,7%).

Tabela 3A - Retenção 90 dias *, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (122)	48,9	100,0	88,1	90,8
Serviços (65)	48,9	100,0	87,5	90,0
Indústrias (51)	57,4	100,0	88,7	92,2

Nota: 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 metade (48%) das empresas apresentaram retenção inferior a 90% nos primeiros 90 dias da contratação. 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.

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 bem elevada, tornando esses segmentos potenciais fontes de boas práticas de recrutamento e seleção.

Tabela 3B - Retenção 90 dias por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	82,5	97,2	86,9	84,0
Concessionárias de rodovias (4)	90,7	96,2	93,2	92,8
Educação (5)	89,8	95,9	93,7	95,0
Hospitais (15)	54,5	100,0	79,5	79,2
Indústria automotiva (6)	72,4	100,0	89,6	90,2
Indústria metalúrgica (7)	61,1	100,0	84,2	84,6
Indústria química (4)	86,4	100,0	94,9	96,6
Logística, transporte e armazenagem (9)	48,9	95,0	78,3	80,8
Papel e celulose (6)	88,6	100,0	96,0	97,0
Planos de saúde (9)	81,3	100,0	90,1	91,5
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	88,9	100,0	95,7	96,6

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 86,9%, com os resultados variando entre 82,5 e 97,2%. A Retenção 90 dias média em 2017 foi bem menor, apenas 77,3%.

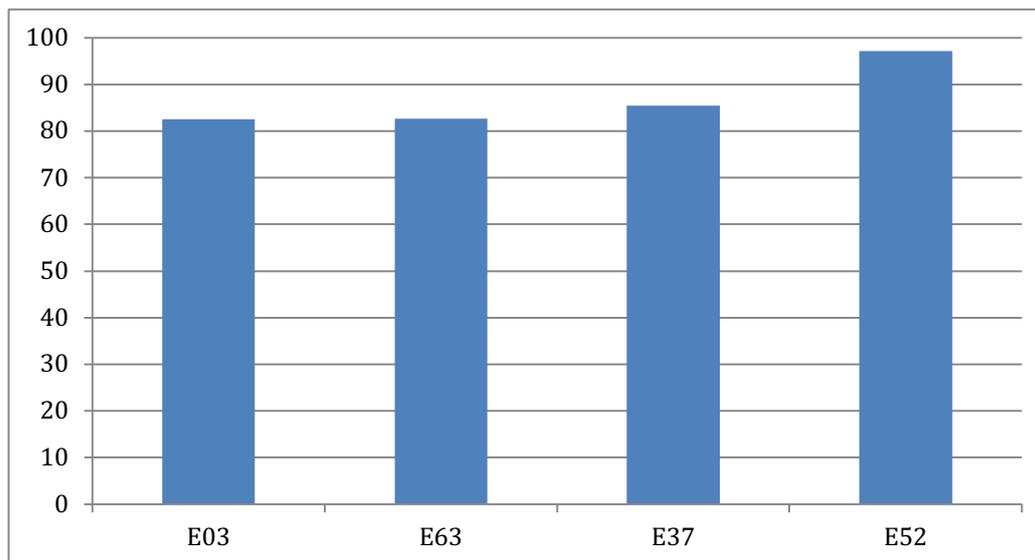


Figura 3a - Retenção 90 dias na indústria de alimentos, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Retenção 90 dias média de 93,2% e resultados na faixa de 90,7 a 96,2%. Em 2017, a média do segmento foi semelhante (92,8%).

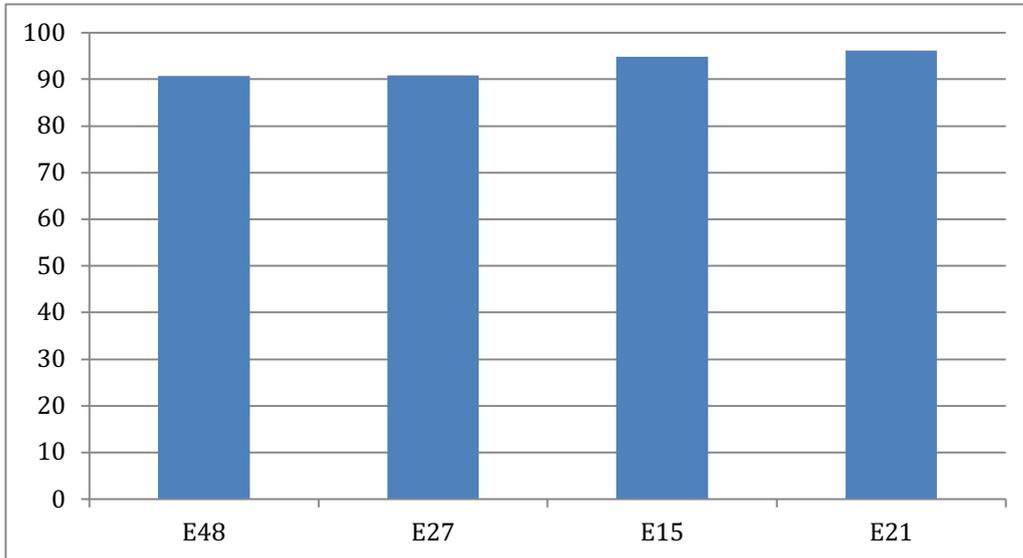


Figura 3b – Retenção 90 dias nas concessionárias de rodovias, %

Educação

As empresas do segmento de educação apresentaram Retenção 90 dias média de 93,7%, com os resultados variando entre 89,8 e 95,9%. A Retenção 90 dias média em 2017 foi praticamente a mesma (94,0%).

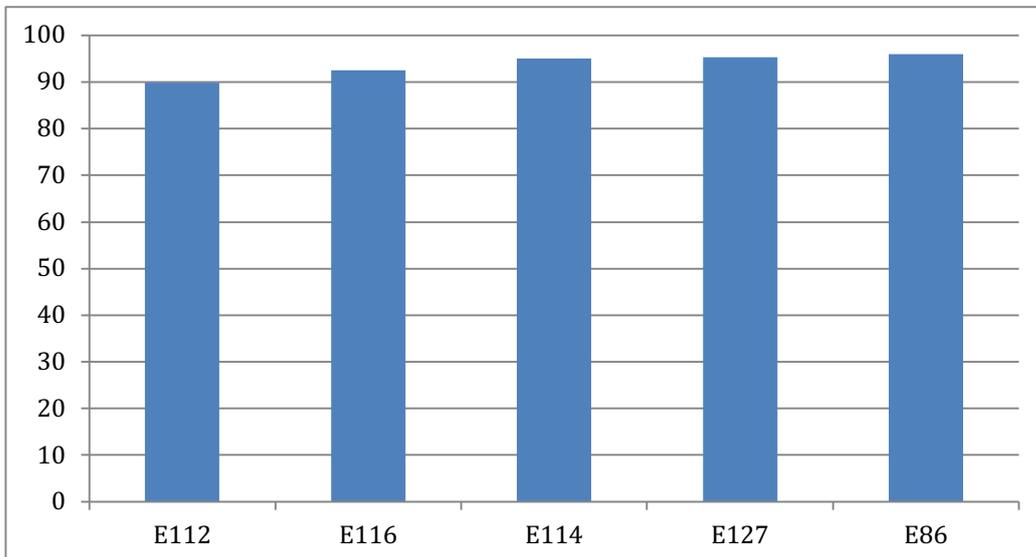


Figura 3c- Retenção 90 dias das empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos, com a participação de 7 organizações, devido às peculiaridades do segmento, apresentou Retenção 90 dias média de 95,7%, com os resultados variando entre 88,9 e 100,0%. Em 2017, o resultado foi 97,8%.

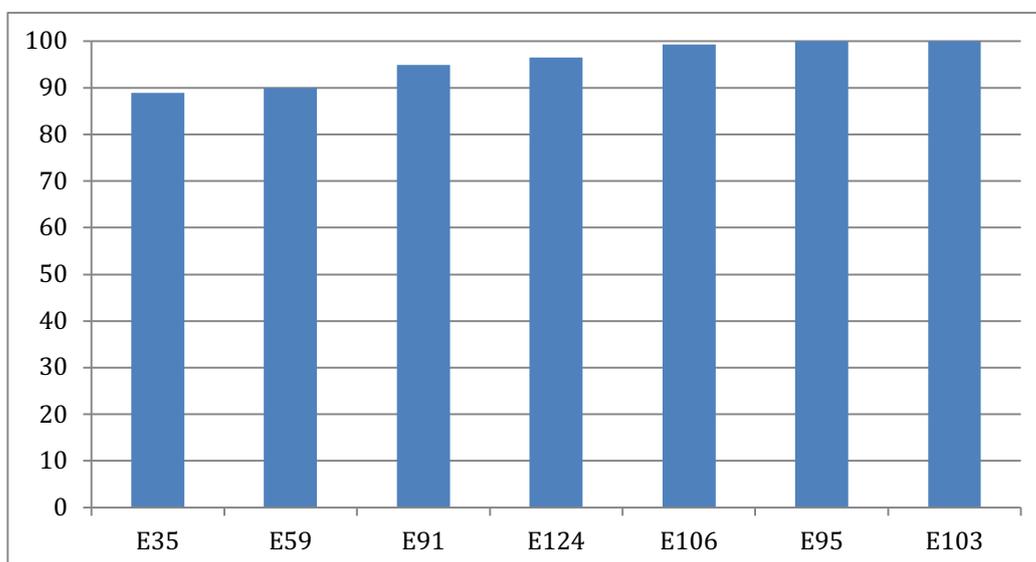


Figura 3d - Retenção 90 dias nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Retenção 90 dias média de 79,5%, com os resultados variando entre 54,5 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2017 foi praticamente a mesma (79,61%).

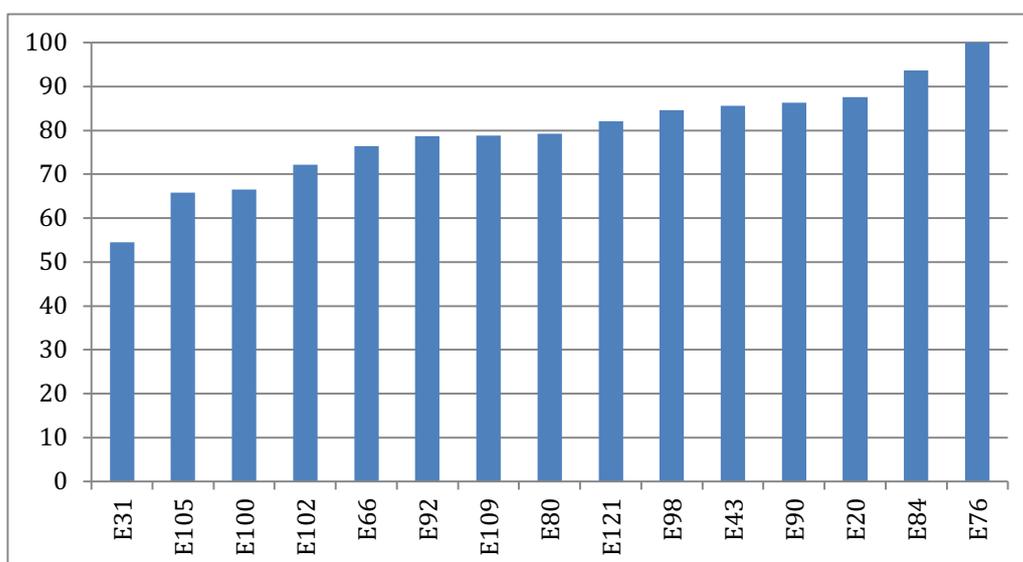
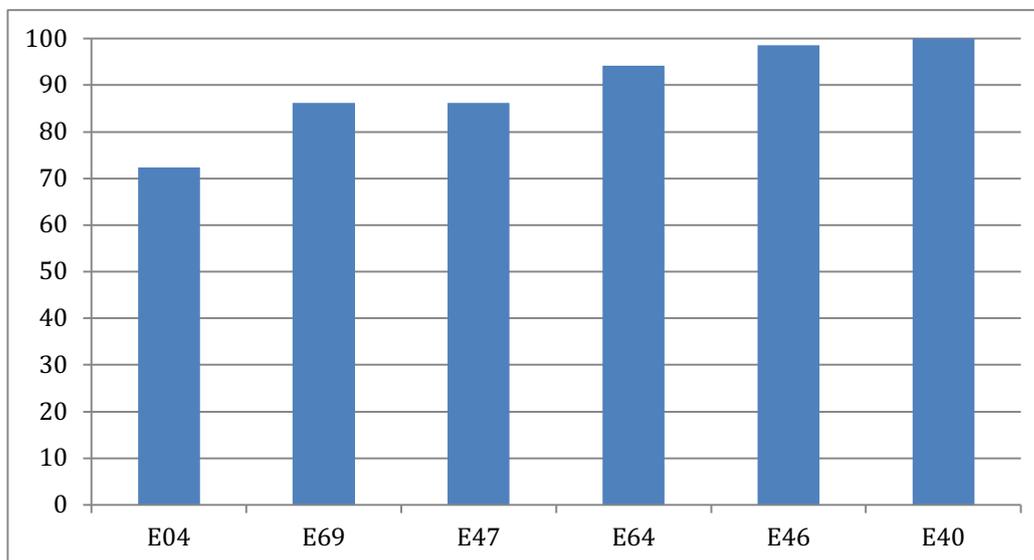


Figura 3e - Retenção 90 dias nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As indústrias do segmento automotivo apresentaram Retenção 90 dias média de 89,6%, com os resultados variando entre 72,4 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2017 foi 91,7%.



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 3f - Índice de Retenção 90 dias nas empresas do segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Retenção 90 dias média de 84,2%, com os resultados variando entre 61,1 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2017 foi significativamente mais alta (93,4%).

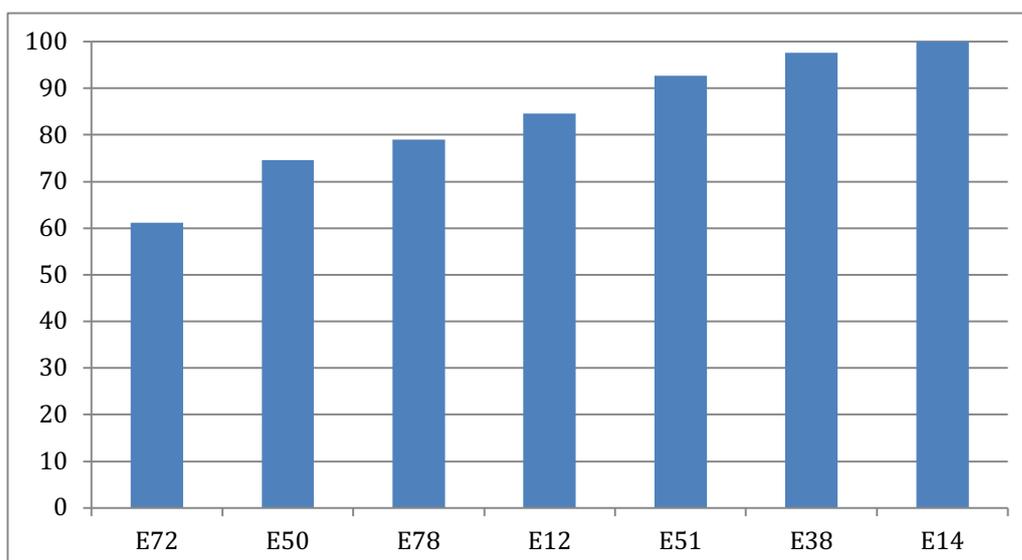


Figura 3g - Retenção 90 dias na indústria metalúrgica, %

Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Retenção 90 dias média de 94,9%, com os resultados variando entre 86,4 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2017 foi 98,3%.

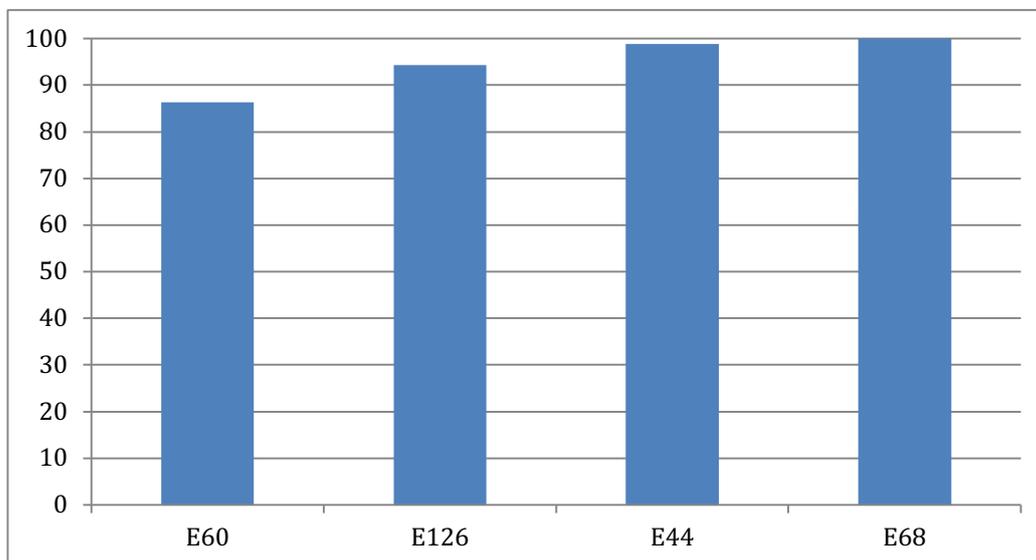


Figura 3h - Retenção 90 dias na indústria química, %

Logística, transporte e armazenagem

As empresas de transporte apresentaram Retenção 90 dias média de 78,3%, com os resultados variando entre 48,9 e 95,0%. Em 2017, a Retenção 90 dias média foi significativamente melhor (90,0%).

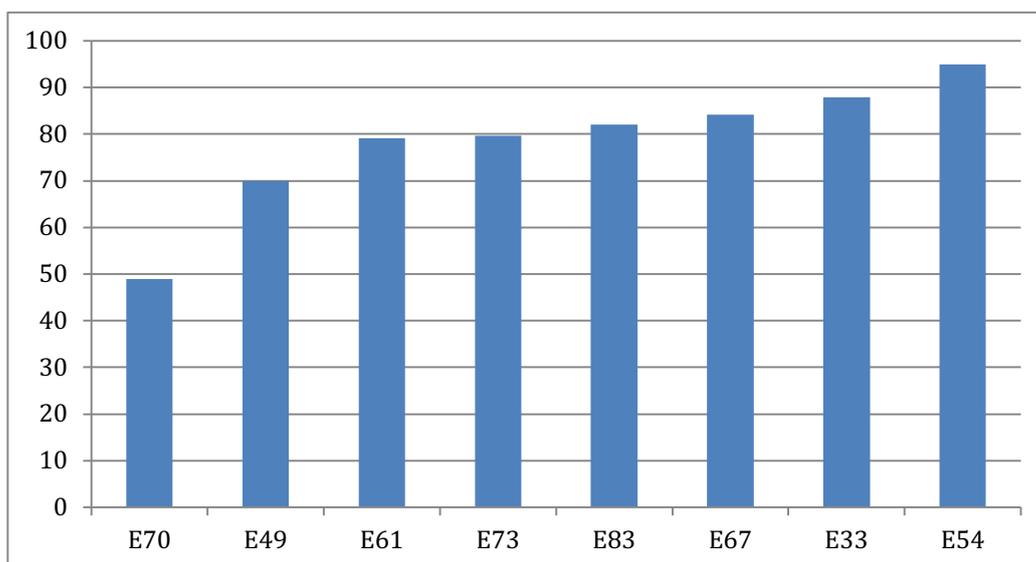


Figura 3i - Retenção 90 dias nas empresas de logística, %

Papel e celulose

A indústria de papel e celulose apresentou Retenção 90 dias média de 96,0% e resultados na faixa de 88,6 a 100,0%. Foi o melhor resultado setorial e bem acima do obtido em 2017, que fechou com média de 82,4%.

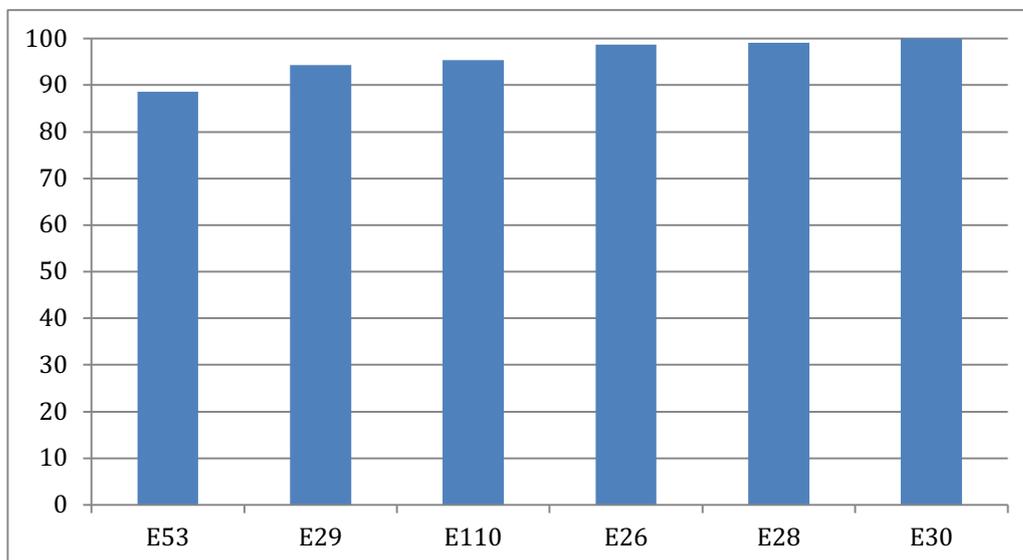


Figura 3j – Retenção 90 dias na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Retenção 90 dias média de 90,1% e resultados na faixa de 81,3 a 100,0%. Em 2017, o resultado foi um pouco melhor (93,9%).

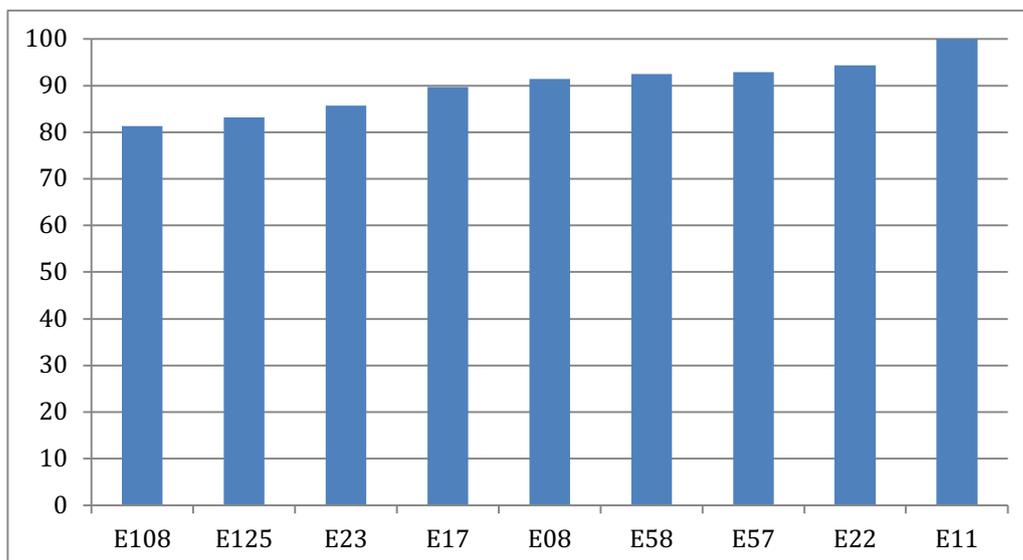


Figura 3k – Retenção 90 dias nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

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

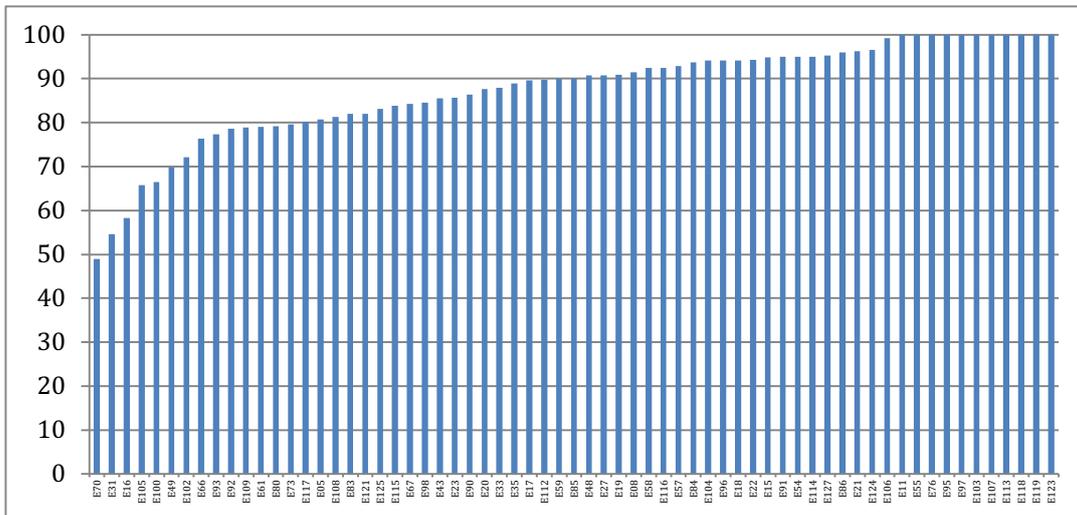


Figura 3l - Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

A figura mostra a Retenção 90 dias nas empresas industriais da amostra. Os resultados variam consideravelmente, com metade (25 em 51) das empresas industriais apresentando Retenção 90 dias inferior a 90%.

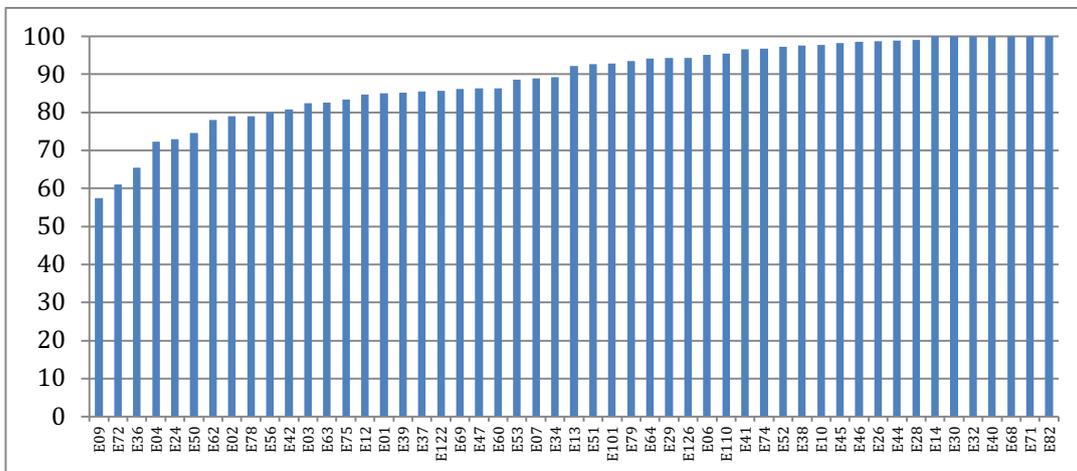


Figura 3m - Retenção 90 dias nas outras empresas industriais, %

Análise

- A Retenção 90 dias média (88,1%) foi ligeiramente inferior ao do ano anterior, mas continua em um bom patamar, considerando que era de aproximadamente 82% no período de 2012 a 2015, mostrando avanço na qualidade dos processos de recrutamento e seleção.
- O comércio apresentou o menor valor (87,5%), enquanto a indústria puxa a média para cima, com 88,7%.

- As indústrias de papel e celulose conseguiram o melhor resultado, com retenção 90 dias de 96,0% de suas equipes recém-contratadas e as indústrias químicas tiveram resultado próximo (94,9%), sendo bons referenciais de desempenho para os demais segmentos. Os resultados mais baixos foram nas empresas de transporte e logística (78,3%) e nos hospitais (79,5%).

Saiba mais

A Retenção 90 dias é uma excelente medida da qualidade do processo de recrutamento e seleção, em que a empresa vai ao mercado para buscar as pessoas ou talentos, embora valores baixos também possam indicar problemas no clima organizacional.

Na prática, a Retenção 90 dias 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.

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.

O cálculo da Retenção 90 dias pode ser feito para pequenos períodos, mas isso não faz muito sentido, pois é uma métrica muito sensível às variações "instantâneas" que não devem servir de referência para decisão. Assim, é mais conveniente usar o cálculo anual ou semestral. Uma alternativa é avaliar, 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.

Boas práticas

- É sabido que uma boa integração aumenta a retenção. Na Spherion, empresa controladora do Instituto Saratoga, a integração inclui um processo chamado Jornada para a Grandeza, na qual cada novo funcionário recebe um "passaporte" para sua jornada. Os novos funcionários devem visitar os chefes de departamento listados no passaporte e ter o documento carimbado. O que torna o processo único e eficaz é que o passaporte tem precedência sobre tudo. Quando uma pessoa com o passaporte chega ao departamento, o gestor para o que estiver fazendo e passa alguns minutos dando as boas-vindas ao novo contratado e descrevendo o que o departamento faz pela corporação.

Fonte: 1. Fitz-enz, Jac e Davison, Barbara. How to Measure Human Resources Management. McGraw-Hill. 2002. 3rd edition. pp. 233-234.

- Uma empresa farmacêutica e uma empresa de *software* estão colhendo dados do LinkedIn e de outras redes sociais para prever o risco de perder seus empregados de alto potencial.

Fonte: Deloitte University Press. Global Human Capital Trends 2016 - The new organization: Different by design. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. Acesso em 27 nov. 2017.

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 serviços (1,8%) que na indústria (1,5%), enquanto a tabela 4B detalha os resultados de absenteísmo por segmento de atividade. No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi 1,8%. Nos últimos 7 anos, é a primeira vez que o resultado fica abaixo de 2,0%, caracterizando uma vitória da gestão de pessoas nas empresas.

Tabela 4A – Absenteísmo anual*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (118)	0,0	4,6	1,8	1,7
Serviços (63)	0,0	4,4	1,9	1,8
Indústrias (48)	0,0	4,4	1,6	1,5

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Tabela 4B – Absenteísmo anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	1,7	4,4	2,8	2,5
Concessionárias de rodovias (4)	0,6	2,8	1,9	2,1
Educação (5)	0,0	1,9	0,9	1,0
Hospitais (15)	1,2	3,5	2,5	2,7
Indústria automotiva (5)	0,2	1,6	1,2	1,4
Indústria metalúrgica (7)	0,0	2,8	1,7	1,8
Indústria química (4)	0,1	1,7	0,8	0,8
Logística, transporte e armazenagem (7)	0,8	3,4	1,6	1,7
Papel e celulose (6)	0,2	2,9	1,3	1,3
Planos de saúde (9)	1,1	4,4	2,2	2,0
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,2	4,1	1,6	1,3

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 2,8%, o valor mais elevado entre os segmentos da amostra, com resultados variando entre 1,7 e 4,4%. Em 2017, o resultado foi quase igual (2,6%).

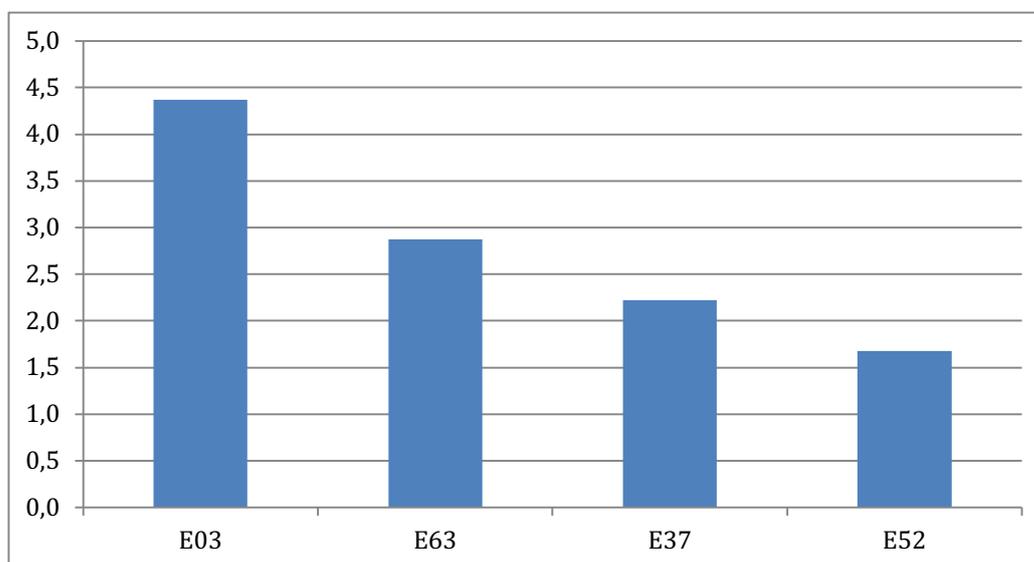


Figura 4a – Absenteísmo na indústria de alimentos, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Absenteísmo médio de 1,9% e resultados na faixa de 0,6 a 2,8%. Em 2017 o resultado foi quase igual (1,8%).

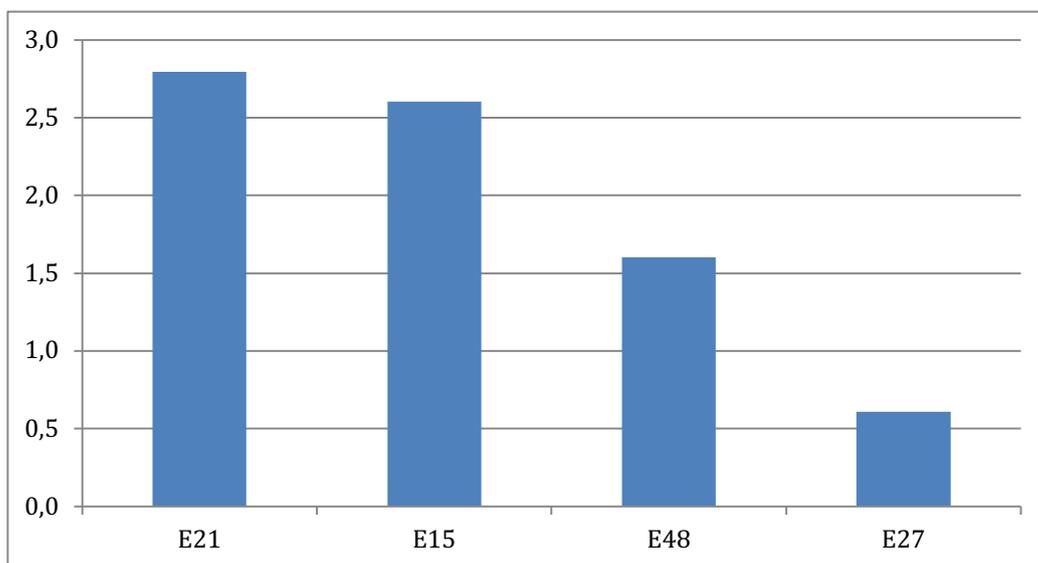


Figura 4b – Absenteísmo nas concessionárias de rodovias, %

Educação

O Absenteísmo médio entre as empresas de educação foi de 0,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 1,9%. Houve melhora significativa, pois em 2017 o resultado foi 1,5%.

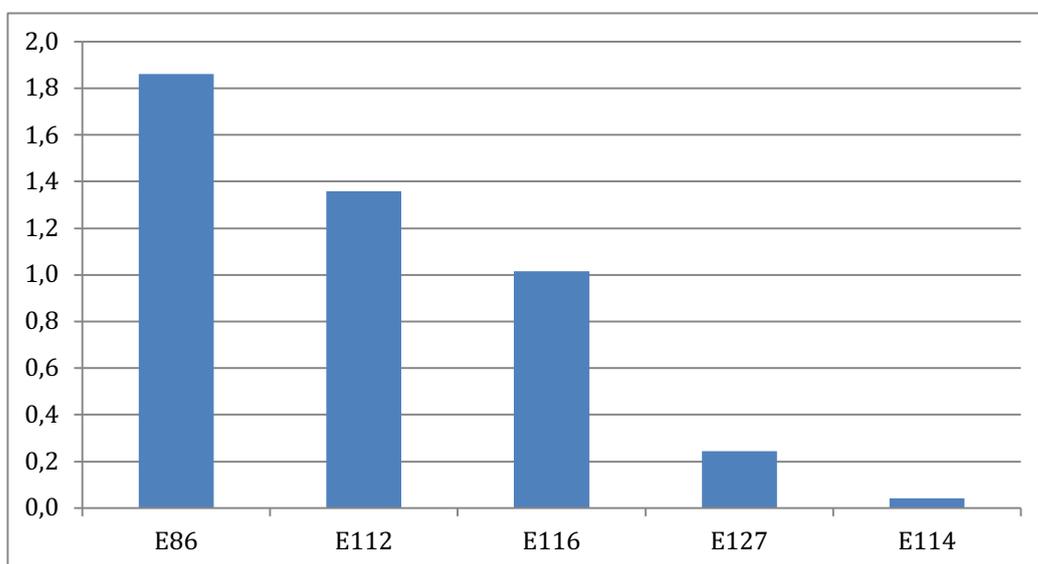


Figura 4c – Absenteísmo nas empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos apresentou Absenteísmo médio de 1,6%, com resultados variando entre 0,2 e 4,1%. Em 2017, o resultado foi um pouco melhor (1,1%).

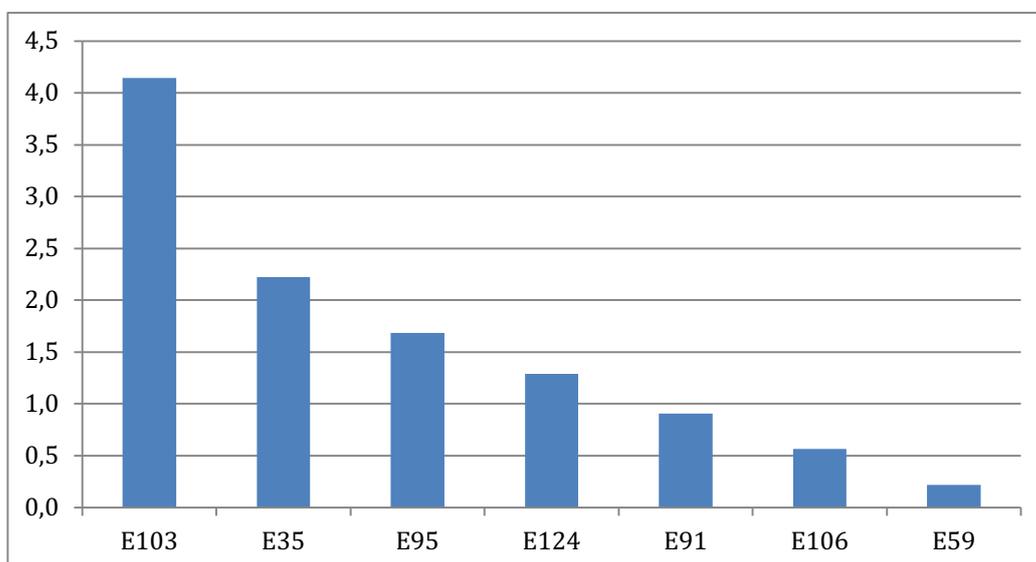


Figura 4d – Absenteísmo nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

O Absenteísmo médio entre os hospitais foi de 2,5%, o segundo valor mais elevado entre os segmentos da amostra, com os resultados variando entre 1,2 e 3,5%. Em 2017 o resultado foi similar (2,4%).

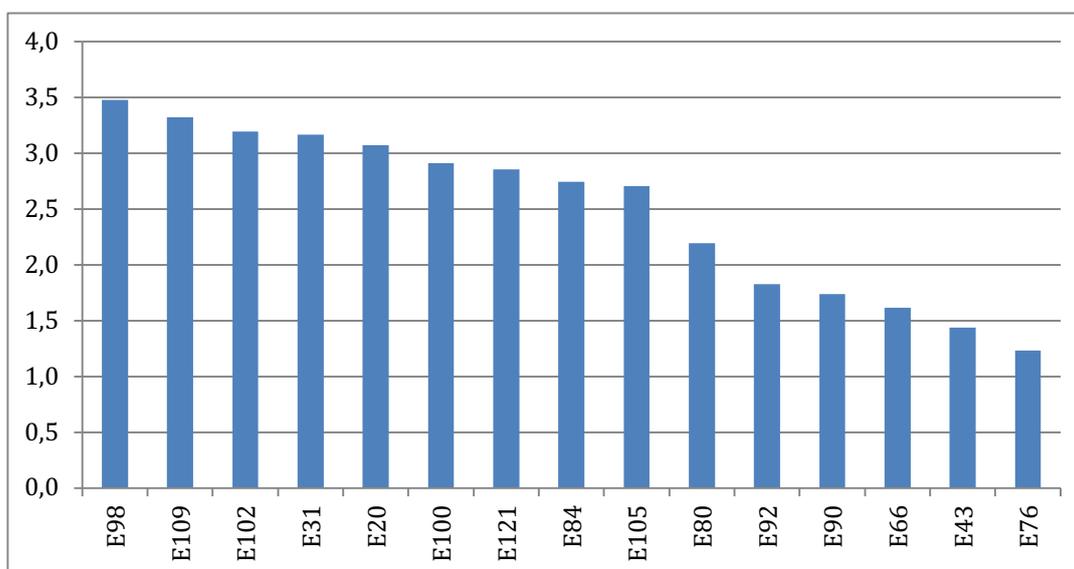
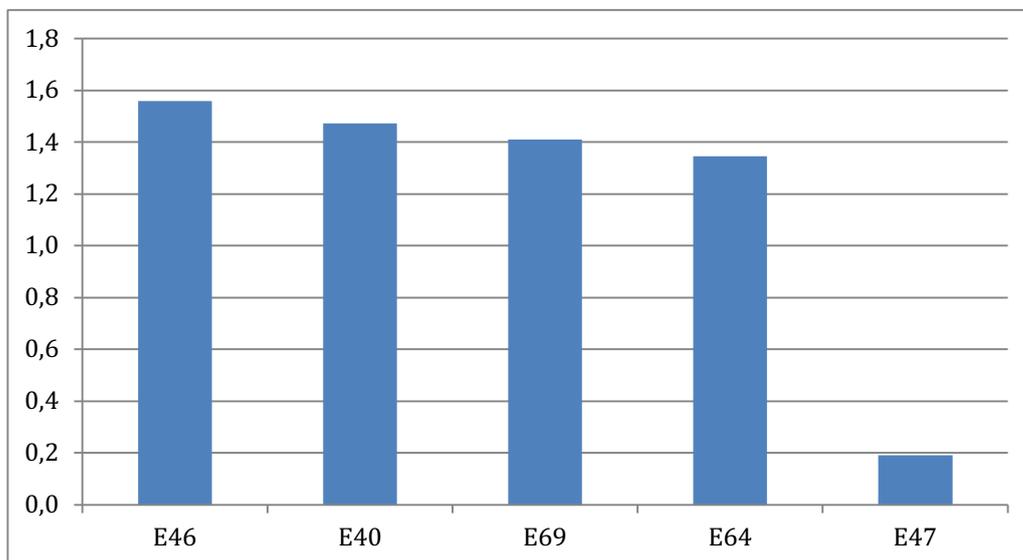


Figura 4e – Absenteísmo nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo médio de 1,2%, com os resultados variando entre 0,1 e 1,6%. Em 2017, o resultado foi ligeiramente mais elevado (1,6%).



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 4f – Absenteísmo no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo médio de 1,7%, variando na faixa de 0,0 a 2,8%. Em 2017 o Absenteísmo médio ficou mais alto, fechando em 2,0%.

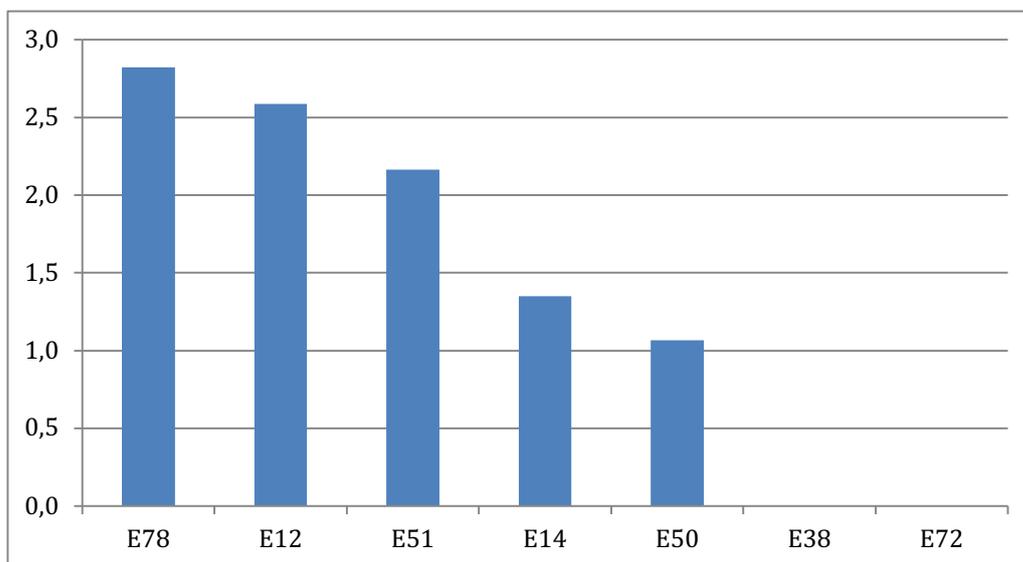


Figura 4g – Absenteísmo no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 0,8%, com os resultados variando entre 0,1 e 1,7%. Em 2017, o Absenteísmo médio foi o dobro (1,6%).

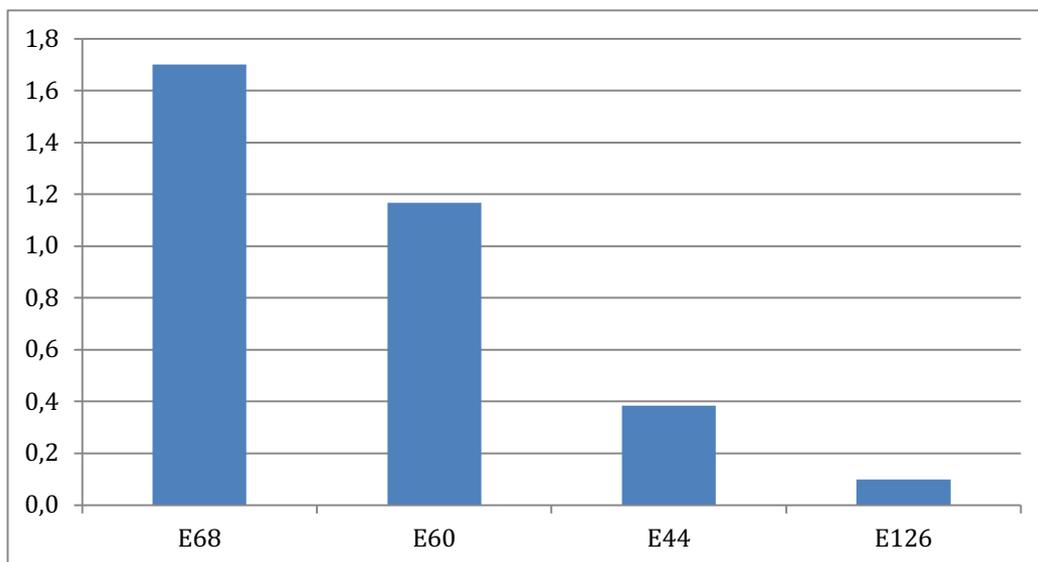


Figura 4h – Absenteísmo na indústria química, %

Logística, transporte e armazenagem

As empresas do segmento de logística apresentaram um Absenteísmo médio de 1,6%, com os resultados variando entre 0,8 e 3,4%. Em 2017, o Absenteísmo médio era mais elevado (1,9%).

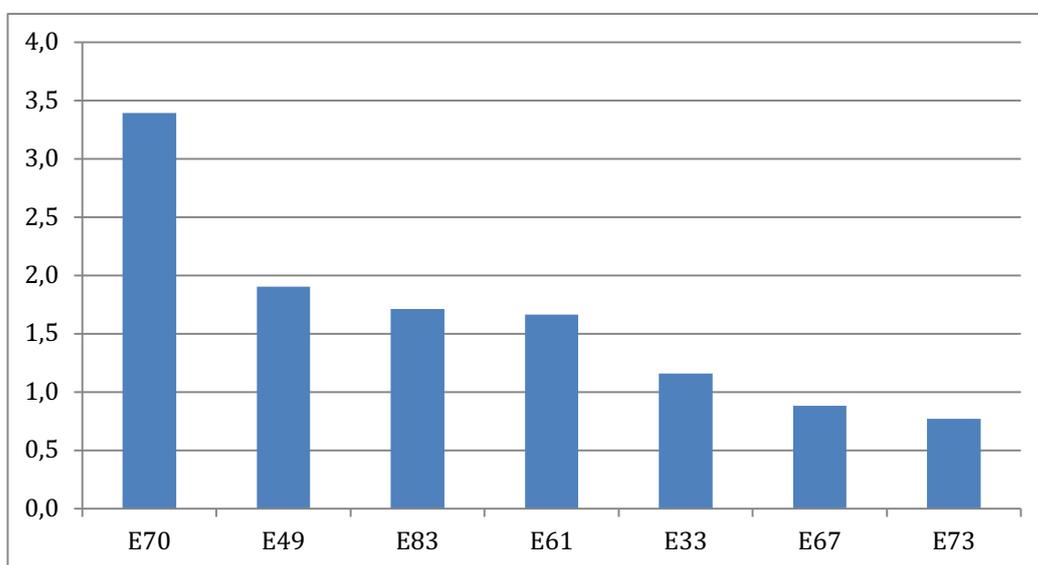


Figura 4i – Absenteísmo nas empresas de logística, %

Papel e celulose

A indústria de papel e celulose apresentou Absenteísmo médio de 1,3% e resultados na faixa de 0,2 a 2,9%. Em 2017 o resultado foi bem mais elevado (2,8%).

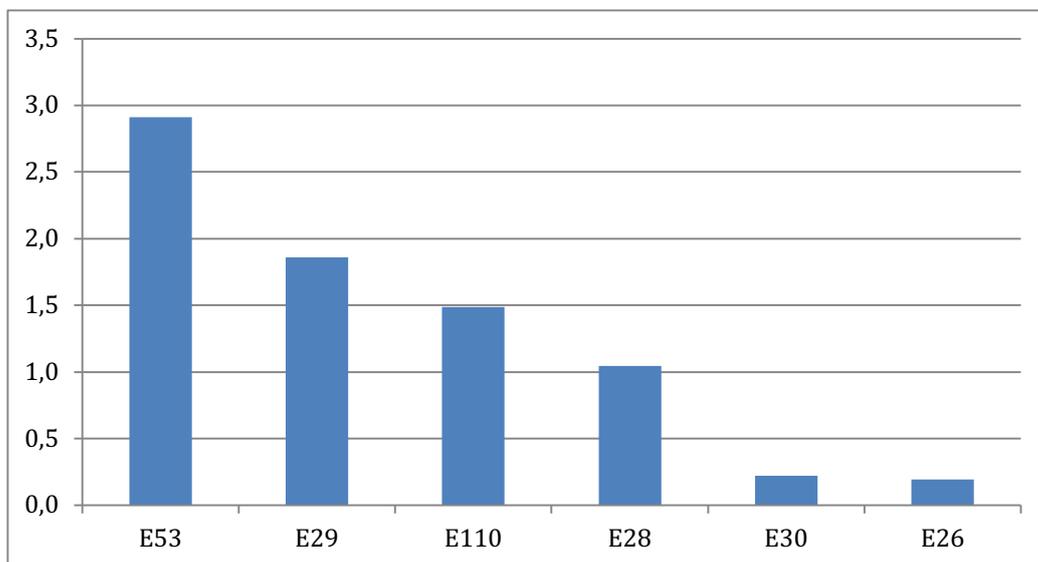


Figura 4j – Absenteísmo na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou um Absenteísmo médio de 2,2% e resultados na faixa de 1,1 a 4,4%. Em 2017, o Absenteísmo médio ficou em 1,9%.

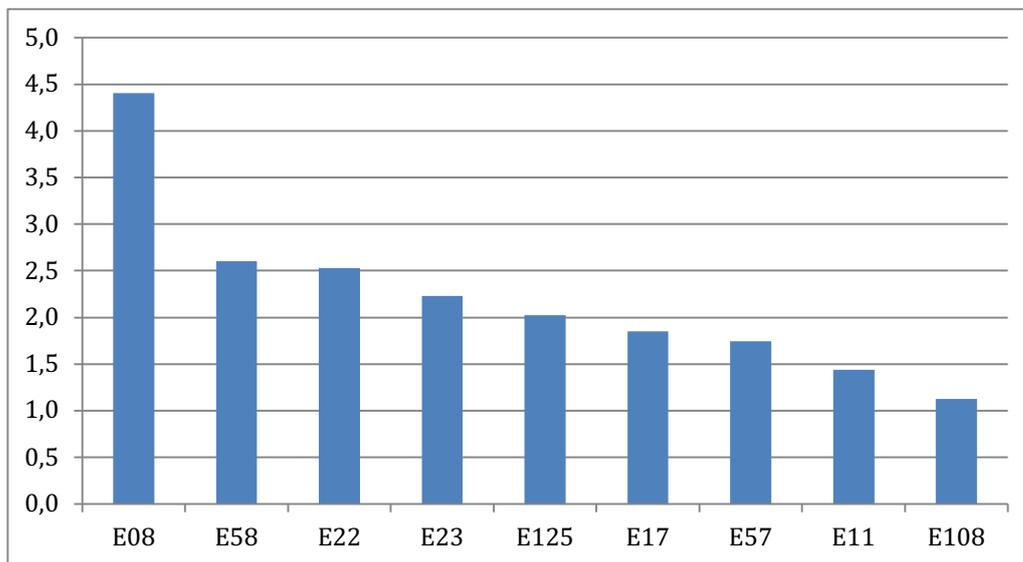


Figura 4k – Absenteísmo nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

Como pode ser observado na figura, o Absenteísmo nas empresas de serviços da amostra variou bastante e, em um terço das organizações, foi bem elevado.

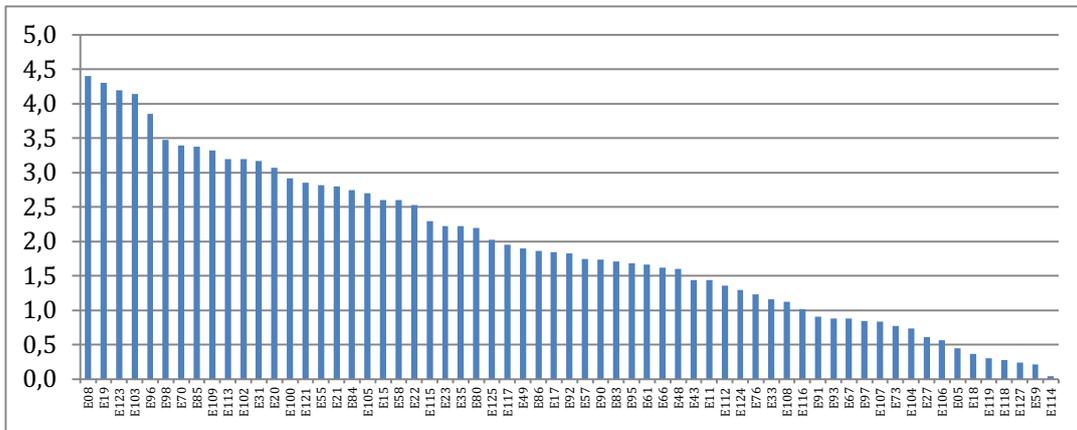


Figura 4l - Absenteísmo nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

A figura mostra o Absenteísmo nas empresas industriais da amostra. Os resultados variaram muito, mas na maioria dos casos, foram inferiores a 2,0%.

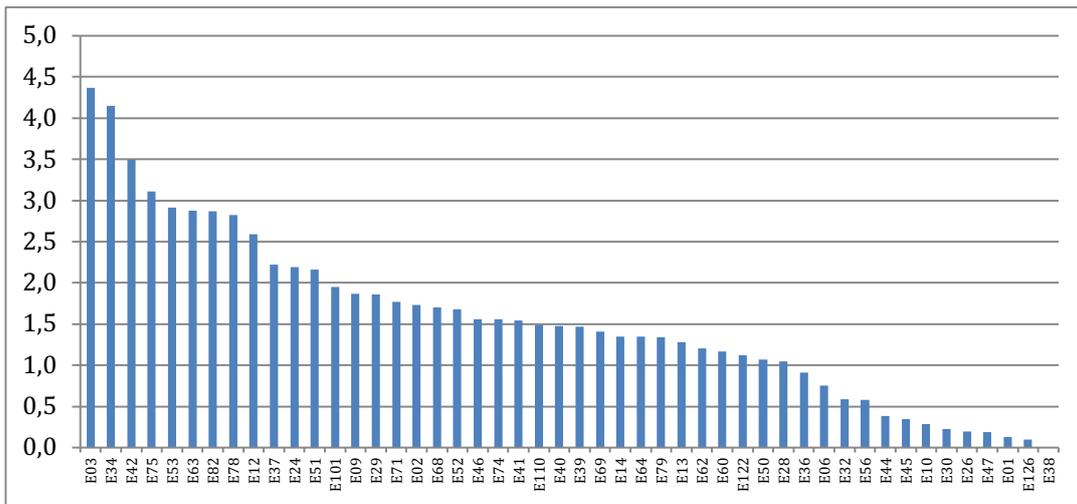


Figura 4m - Absenteísmo nas outras empresas industriais, %

Análise

- O Absenteísmo caiu ligeiramente em relação aos anos anteriores, correspondendo a apenas 1,8% do tempo. Se observada a sequência histórica, desde 2012, percebe-se uma grande melhora; mas, uma contribuição para esse resultado foi a falta de participação do comércio, que tradicionalmente contribui para inflar o número. A indústria, como é usual, tem resultado melhor que o setor de serviços.
- O melhor resultado (1,6%) foi conseguido pelo setor industrial. Mas os resultados variam bastante, conforme o segmento de negócio e mesmo entre as empresas de determinado segmento. Trata-se, portanto, de um aspecto que tem bom potencial de ganho para parte significativa das empresas.
- Os segmentos com Absenteísmo mais elevado foram os de alimentos e bebidas (2,8% do tempo) e o de hospitais (2,5%). O menor volume de ausências ocorreu na indústria química (0,8%).

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, as faltas provocam consequências negativas nas atividades da organização.

Uma observação prática, que ajuda a entender o impacto do absenteísmo, é olhar o resultado como o percentual de tempo total contratado (e pago) que foi perdido devido às ausências dos empregados. Por exemplo, uma indústria do segmento agrícola teve um absenteísmo médio de 5,9% em 2016. Isso, de modo aproximado, representa a necessidade de um empregado adicional para cada grupo de 20 colaboradores ou, de outro modo, 6% do tempo pago não foi usado de forma produtiva.

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.

Boa prática

- Com 680 colaboradores, o Hospital Santa Cruz, de Curitiba, PR, conseguiu diminuir em 10% sua taxa de absenteísmo através de algumas mudanças na empresa. “Nossos critérios de promoção levam em conta essa questão de ausências. A pessoa com menor índice de faltas e atrasos tem preferência para ser promovida ou assumir um cargo de liderança”, afirma Chrystian Renan Barcelos, gerente de pessoas e processos. O hospital também oferece curso de inglês com subsídio de parte da mensalidade, mas somente para quem não ultrapassar o limite de faltas.

Fonte: <http://edinalvaap2.blogspot.com.br>. Acesso em 24 fev. 2016.

Absenteísmo médico

O Absenteísmo Médico mostra 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

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

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 maior nas empresas de serviços que no setor industrial.

Tabela 5A - Absenteísmo Médico anual *, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (120)	0,0	4,4	1,1	1,1
Serviços (64)	0,0	4,4	1,2	1,3
Indústrias (49)	0,0	3,3	0,9	0,9

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Na análise por segmento (tabela 5B), o melhor resultado aparece nas indústrias químicas e o mais elevado ocorre nos hospitais e concessionárias de rodovias.

Tabela 5B - Absenteísmo Médico por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	0,0	3,3	1,6	1,6
Concessionárias de rodovias (4)	0,1	2,2	1,4	1,7
Educação (5)	0,0	1,8	0,7	0,8
Hospitais (15)	0,0	2,3	1,4	1,5
Indústria automotiva (6)	0,1	1,6	1,0	1,1
Indústria metalúrgica (7)	0,0	2,1	1,2	1,2
Indústria química (4)	0,0	0,9	0,3	0,2
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	2,5	1,0	0,9
Papel e celulose (6)	0,0	1,9	0,8	0,7
Planos de saúde (9)	0,5	4,4	1,8	1,4
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,1	1,8	0,9	0,8

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 Médico médio de 1,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,3%. Em 2017, o Absenteísmo Médico foi mais baixo (1,2%).

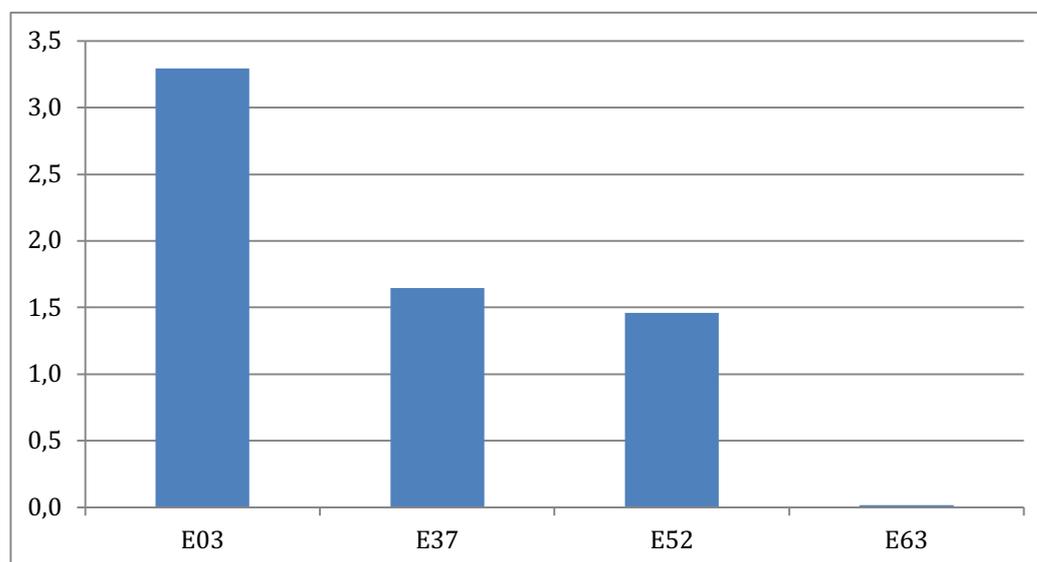


Figura 5a – Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,4 e resultados na faixa de 0,1 a 2,2%. Em 2017, o Absenteísmo Médico foi mais alto (1,6%).

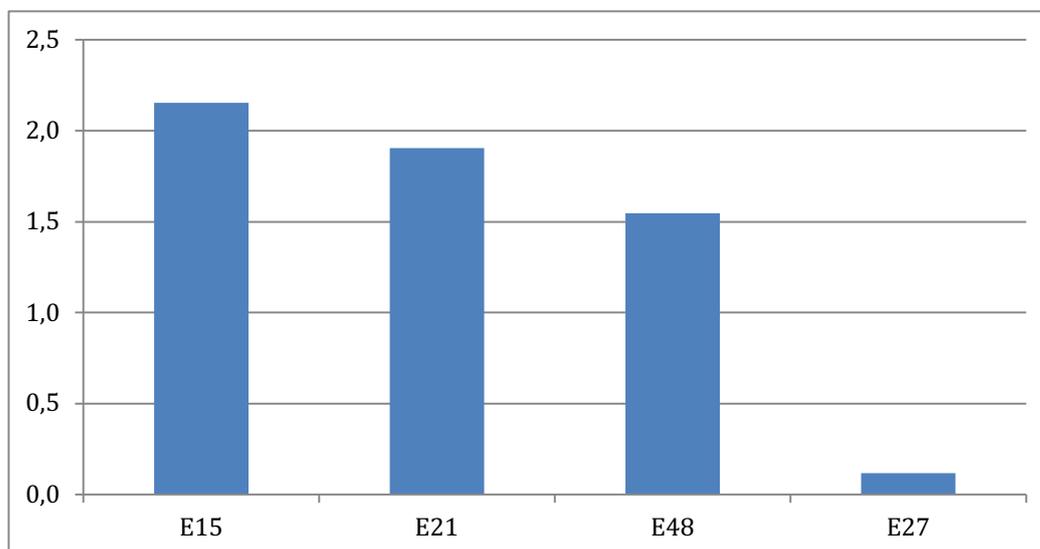


Figura 5b – Absenteísmo Médico nas concessionárias de rodovias, %

Educação

As empresas de educação apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,7%, com os resultados variando entre 0,0% e 1,8%. Uma organização apresentou resultado excepcionalmente elevado, aumentando a média do segmento. Em 2017, o resultado foi 0,5%.

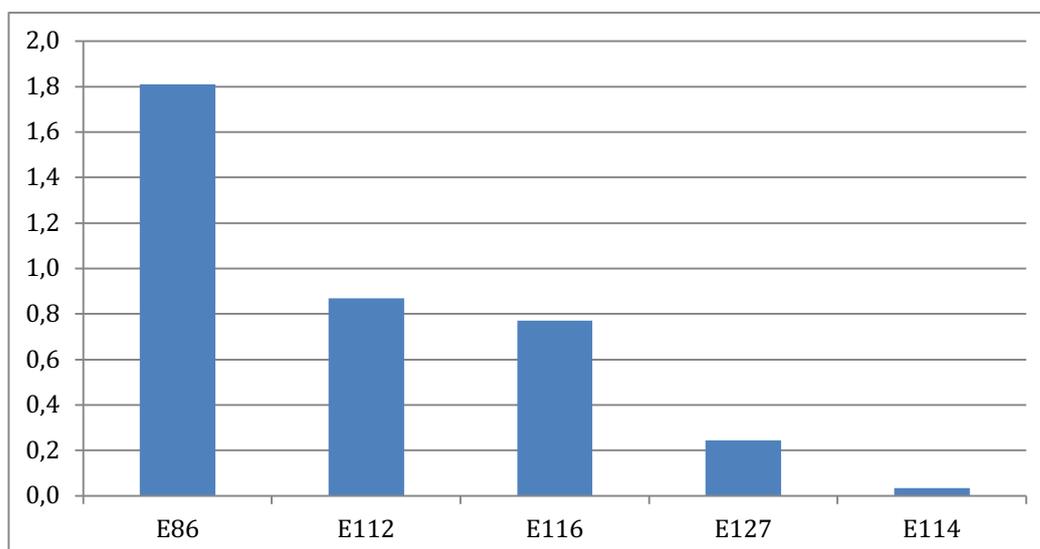


Figura 5c – Absenteísmo Médico nas empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos, apresentou Absenteísmo Médico médio de 0,9%, com os resultados variando entre 0,1% e 1,8%. Em 2017, o resultado foi quase igual (0,8%).

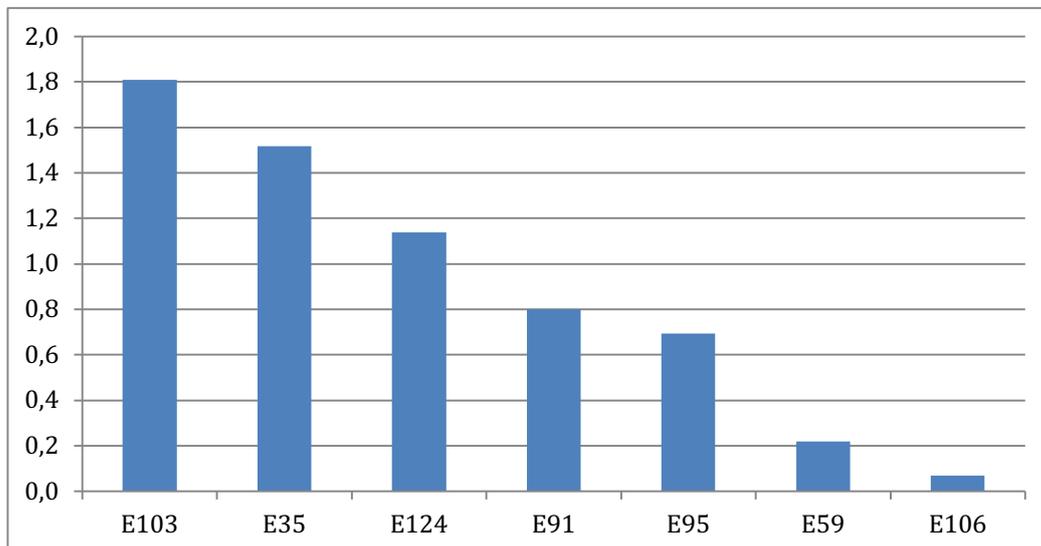


Figura 5d – Absenteísmo Médico nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

O Absenteísmo Médico médio entre os hospitais ficou em 1,4%, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 2,3%. Em 2017, o resultado foi de 1,7%.

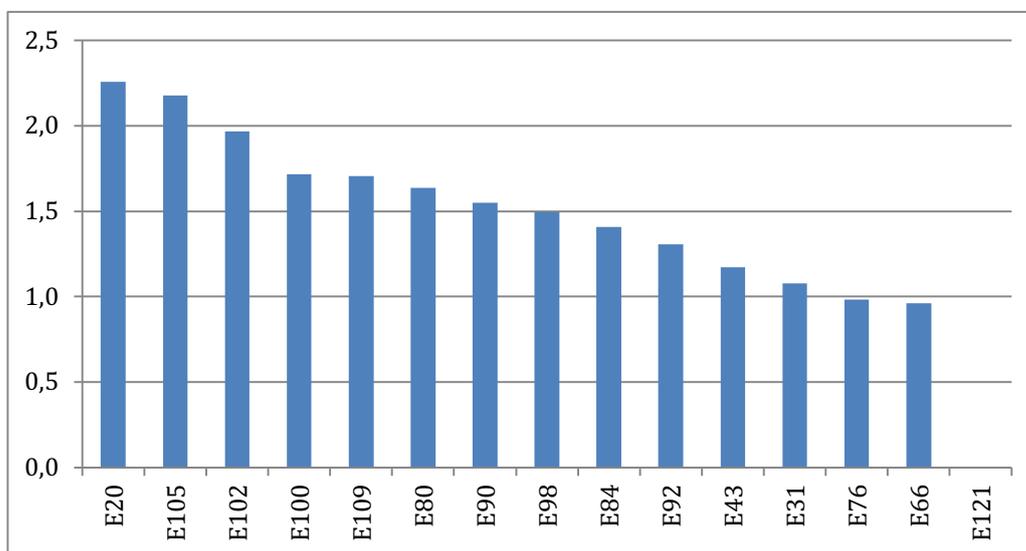
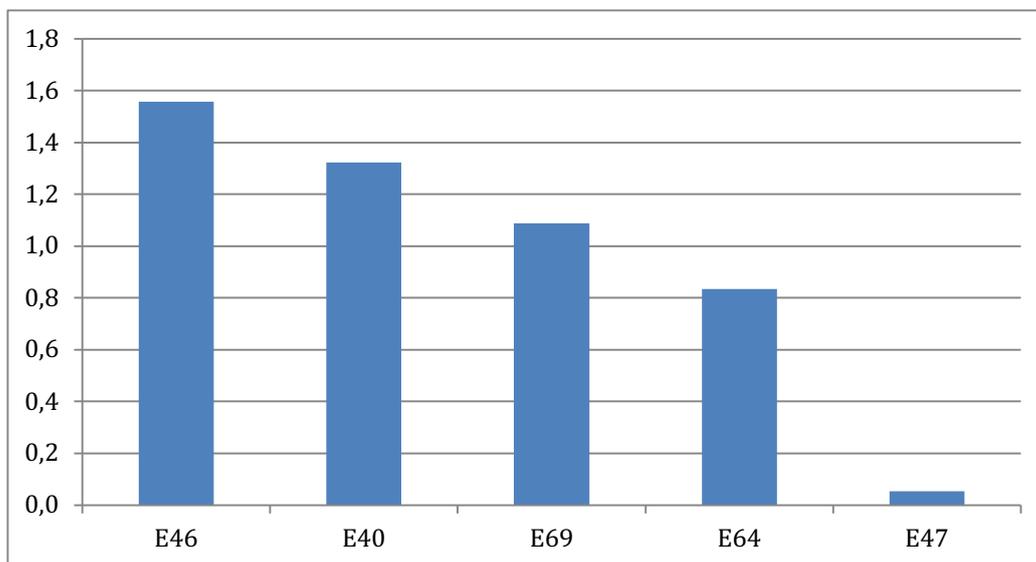


Figura 5e – Absenteísmo Médico nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,0%, com os resultados variando entre 0,1 e 1,6%. Em 2017, o resultado foi quase igual (1,1%).



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 5f – Absenteísmo Médico no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,2%, com os resultados variando de 0,0 a 2,1%. O Absenteísmo Médico médio em 2017 foi um pouco maior (1,4%).

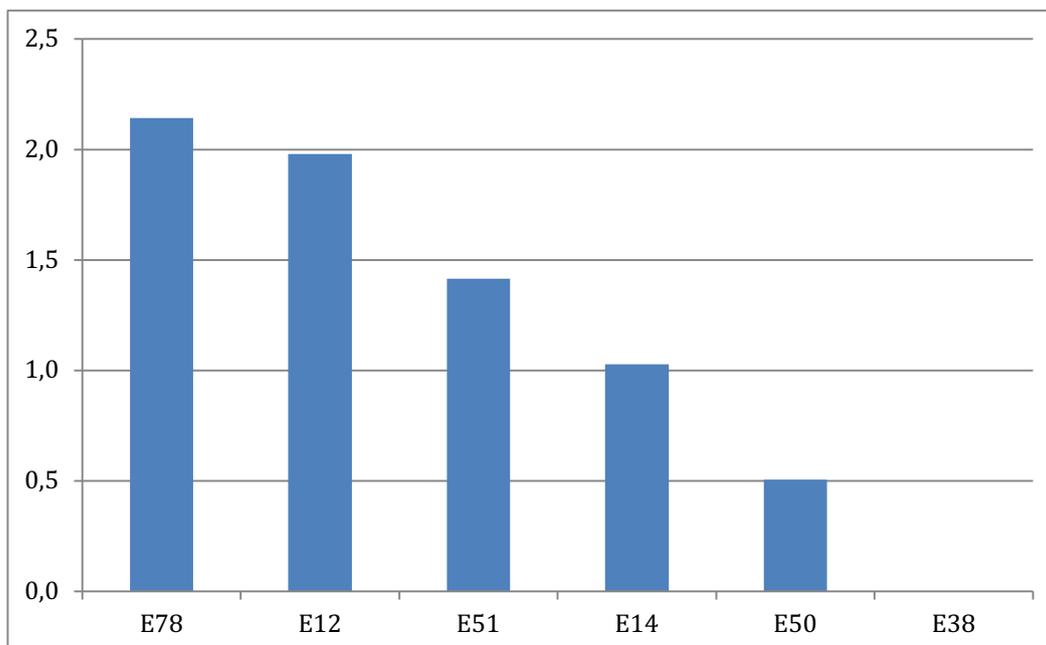


Figura 5g – Absenteísmo Médico no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Absenteísmo Médico médio na indústria química ficou em 0,3% - o melhor resultado entre os segmentos da amostra, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 0,9%. Em 2017, o resultado foi maior (0,8%).

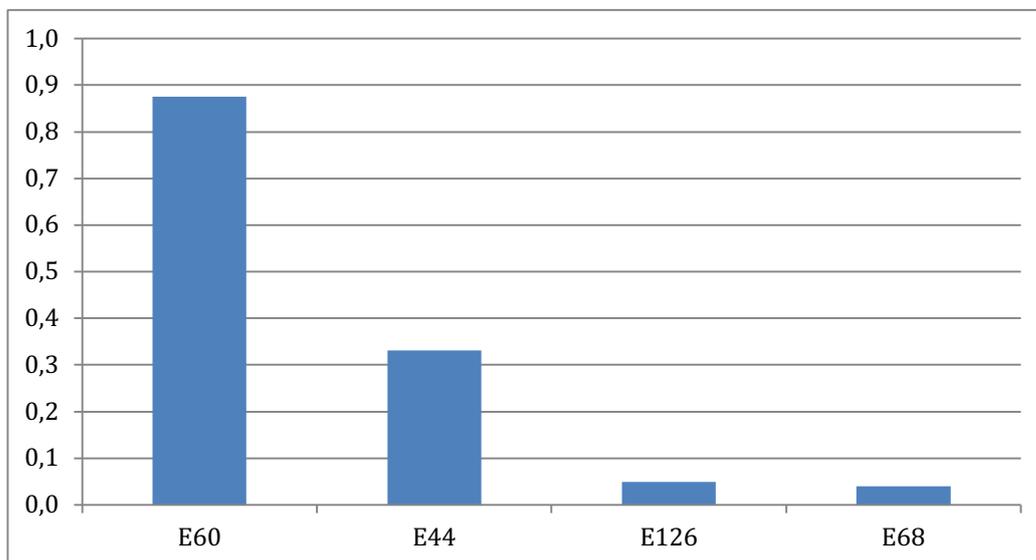


Figura 5h – Absenteísmo Médico nas indústrias químicas, %

Logística, transporte e armazenagem

As empresas do segmento de logística apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,5%. Em 2017, o resultado foi o mesmo (1,0%).

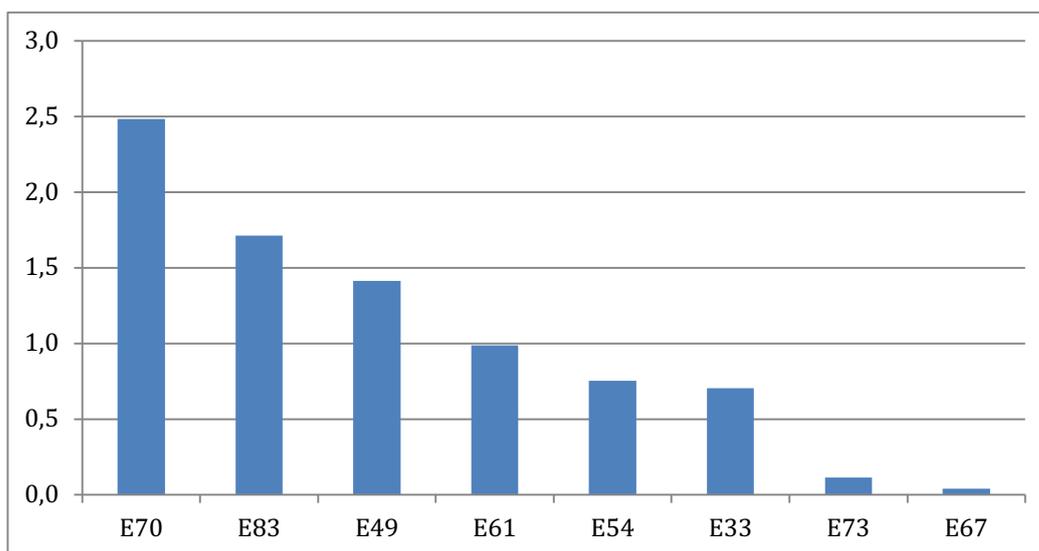


Figura 5i – Absenteísmo Médico nas empresas de logística, %

Papel e celulose

As indústrias de papel e celulose apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,8% e resultados na faixa de 0,0 a 1,9%. Houve sensível melhora em relação a 2017, em que o resultado foi 1,9%.

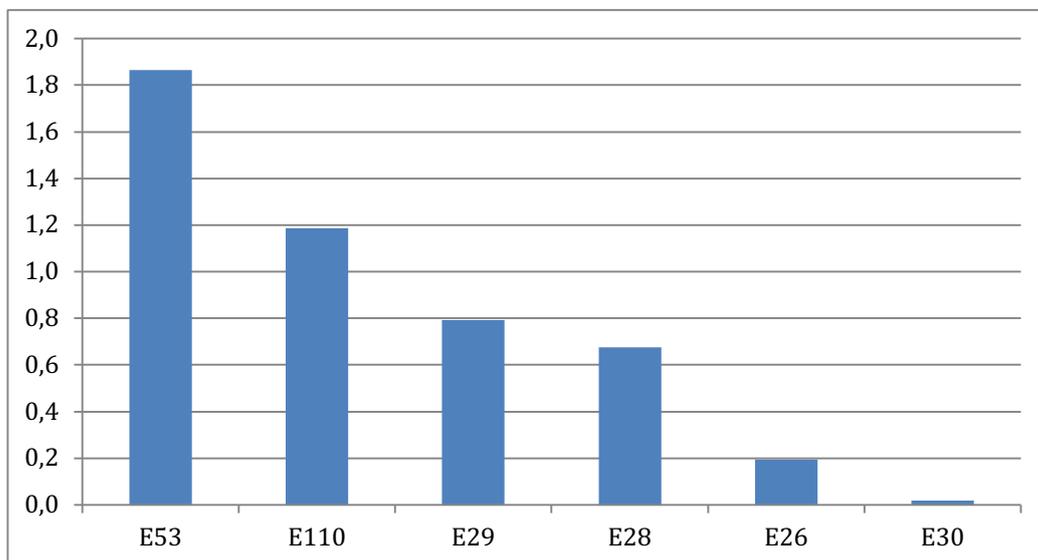


Figura 5j – Absenteísmo Médico na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,8% e resultados na faixa de 0,5 a 4,4%. Em 2017, o resultado foi um pouco melhor (1,6%).

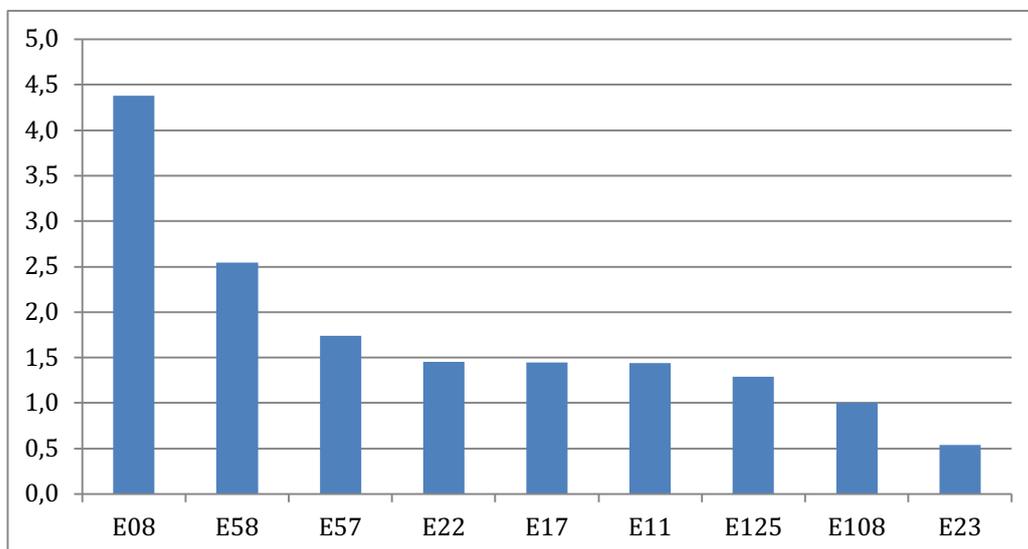


Figura 5k – Absenteísmo Médico nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

O Absenteísmo Médico nas empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura. Mas maioria das empresas conseguiu ficar abaixo de 1,5% de faltas médicas.

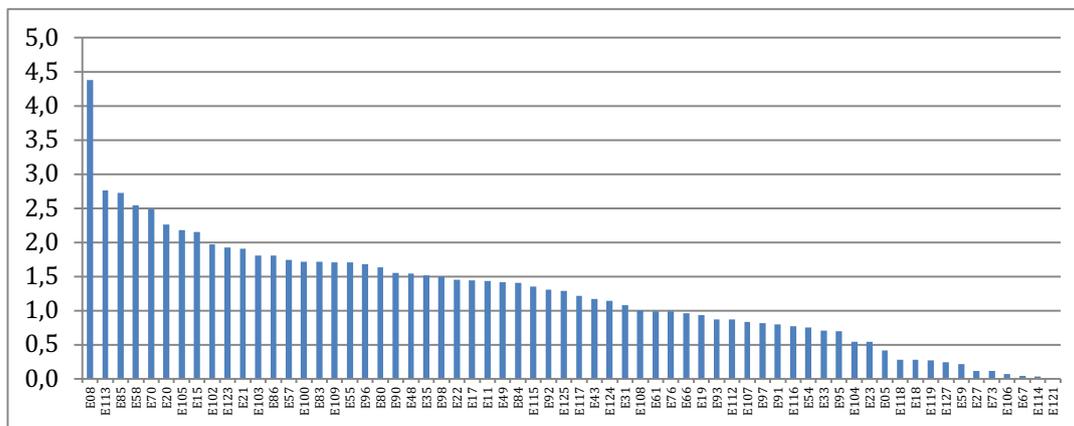


Figura 5l – Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

A figura mostra a elevada variação nos resultados do Absenteísmo Médico nas empresas industriais da amostra. Mas a grande maioria das empresas conseguiu ficar abaixo de 1,5% de faltas médicas.

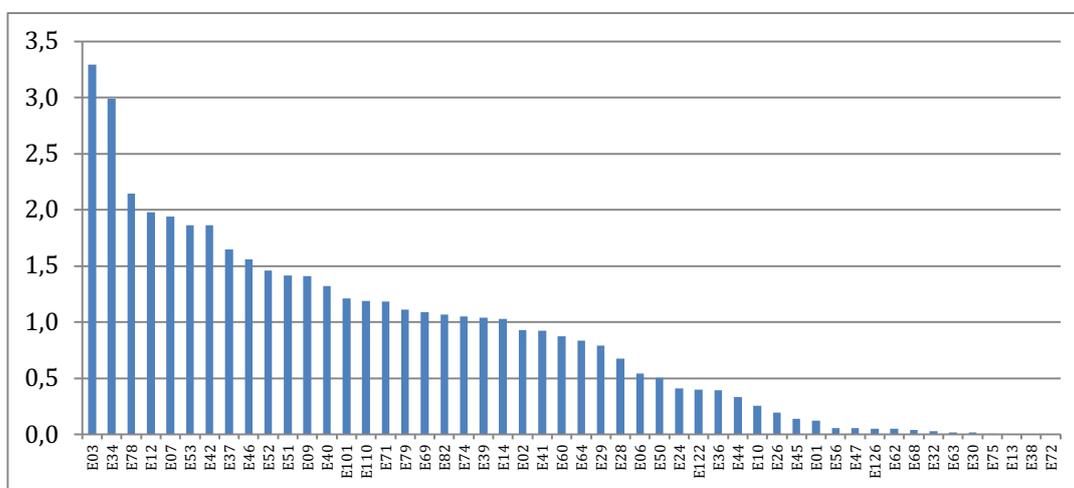


Figura 5m – Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais, %

Análise

- O Absenteísmo Médico médio ficou em 1,1%, na prática, similar ao do ano anterior (1,2%), respondendo por um terço (61%) do tempo total perdido por ausências. O setor de serviços puxou a média para cima, com 1,2%.
- Na análise por segmento, o Absenteísmo Médico nos planos de saúde (1,8%) e alimentos e bebidas (1,6%) se mostraram os mais elevados. O melhor resultado foi alcançado pela indústria química (0,3%).

Saiba mais

A medida do Absenteísmo Médico permite monitorar o volume das ausências causadas por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho, facilitando a gestão desses importantes aspectos. 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.

A saúde costuma ser a principal causa para a ausência dos empregados: 55% pela própria saúde e 10% devido à saúde de parentes [7]. A "Pesquisa sobre a gestão de saúde corporativa", realizada pela ABRH Brasil e pela Aliança para a Saúde Populacional (ASAP) em maio e junho de 2017 e respondida por 668 profissionais de recursos humanos [8], concluiu que:

- 51% das empresas não têm programas estruturados para gerenciamento de grupos de risco como diabéticos, hipertensos etc., que costumam ser os usuários de maior custo para os planos de saúde.
- Em 81% delas, os custos subiram acima da inflação dos 12 meses anteriores; em 55% delas, mais do que o dobro da inflação.
- 40% não utilizam a coparticipação nas consultas e exames, pagando integralmente seu valor.
- 54% não trabalham com indicadores.

As cinco causas mais comuns de ausências médicas em 2015, segundo levantamento feito a partir de atestados médicos, foram:

Código (CID)	Descrição	Ocorrências, %	Afastamento médio, dias
M54.5	Dor lombar baixa	5	2
A09	Diarreia e gastroenterite	4	1
M25.5	Dor articular	3	3
A90	Dengue	2	5
593,4	Entorse e distensão do tornozelo	2	6

Fonte: Revista Melhor. Julho. 2016. p. 22.

Boas práticas

- A Software AG oferece e incentiva os empregados a fazerem um *check-up* médico anual. Para garantir que todos realizem os exames, no mês do aniversário de cada um a empresa envia um *voucher* com os dados para contato dos hospitais conveniados com o intuito de agendar o *check-up*. Os exames contemplam várias especialidades e são oferecidos para todos os funcionários, não apenas para os executivos. Fonte: Revista Melhor. Fevereiro 2018. p. 24.
- A Bridgestone possui um programa para funcionárias e dependentes gestantes, chamado Alô Mamã. Ele é realizado por meio de uma equipe técnica médica e de enfermagem, que dá todo o suporte durante a gestação por meio de um aplicativo, no qual é possível inclusive fazer vídeo-chamada, 24 horas por dia, para o esclarecimento de dúvidas. Durante todo o pré-natal, as gestantes ficam isentas de coparticipação no plano de saúde. Isso estimula a realização de pré-natal, evitando partos prematuros. Após a implantação do programa, em 12 meses foi possível observar uma redução superior a 10% nos partos prematuros. Fonte: Revista Melhor. Junho 2019. p. 44.

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 6A, a prática da hora extra ainda 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.

O pagamento de horas extras se mostrou mais comum na indústria (tabela 6A) que no setor de serviços. O setor industrial manteve o volume de horas extras pagas; foi 3,2% em 2017 e 3,3% em 2018. As empresas de serviços reduziram de 2,6 para 2,2%.

Tabela 6A - Horas Extras Pagas*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (122)	0,0	13,1	2,6	1,7
Serviços (65)	0,0	13,1	2,2	1,4
Indústrias (51)	0,1	10,9	3,3	2,6

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

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 – Horas Extras Pagas, por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	0,6	4,0	1,8	1,4
Concessionárias de rodovias (4)	0,3	4,1	2,8	3,5
Educação (5)	0,1	2,1	0,8	0,5
Hospitais (15)	0,2	5,5	1,8	1,4
Indústria automotiva (6)	1,7	10,9	4,5	2,7
Indústria metalúrgica (7)	0,1	6,0	2,5	1,4
Indústria química (4)	0,3	6,5	2,9	2,4
Logística, transporte e armazenagem (9)	1,9	13,1	5,7	4,4
Papel e celulose (6)	0,9	7,9	3,1	1,8
Planos de saúde (9)	0,6	4,3	1,6	1,3
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,0	0,9	0,5	0,5

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. As Horas Extras Pagas ficaram, em média, em 1,8%, variando na faixa de 0,6 a 4,0%. Em 2017, o resultado médio tinha sido ligeiramente melhor (1,6%).

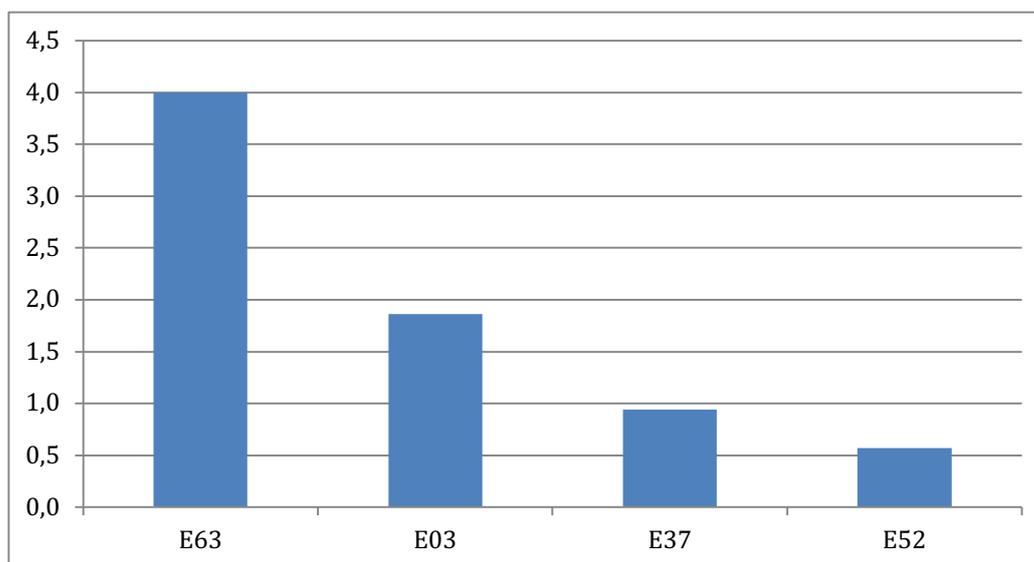


Figura 6a – Horas Extras Pagas nas indústrias de alimentos, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou média de Horas Extras Pagas de 2,8% e resultados na faixa de 0,3 a 4,1%. Em 2017, o resultado médio tinha sido um pouquinho melhor (2,3%).

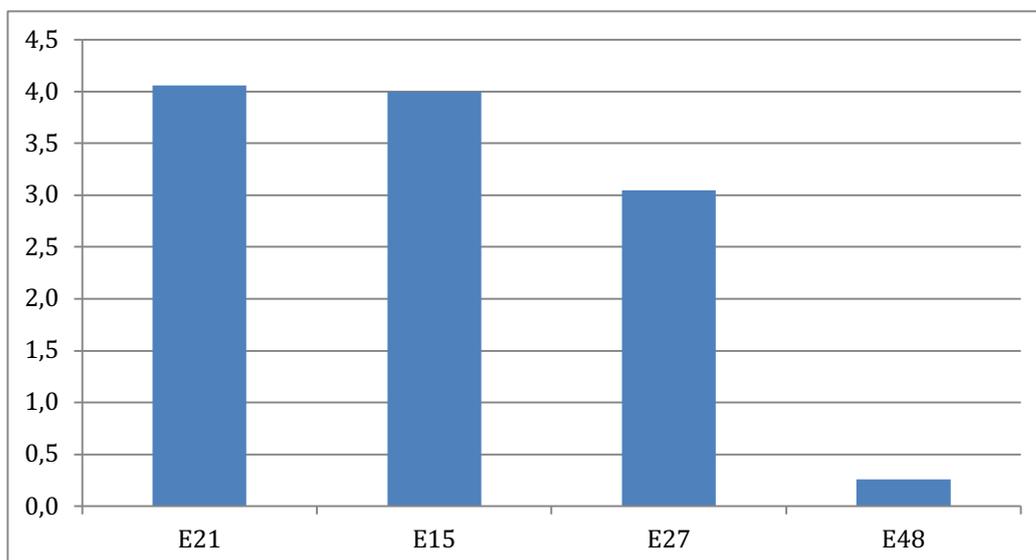


Figura 6b – Horas Extras Pagas nas concessionárias de rodovias, %

Educação

A média de Horas Extras Pagas nas empresas de educação foi 0,8%, com os resultados variando entre 0,1 e 2,1%. Em 2017, o resultado médio foi 0,6%.

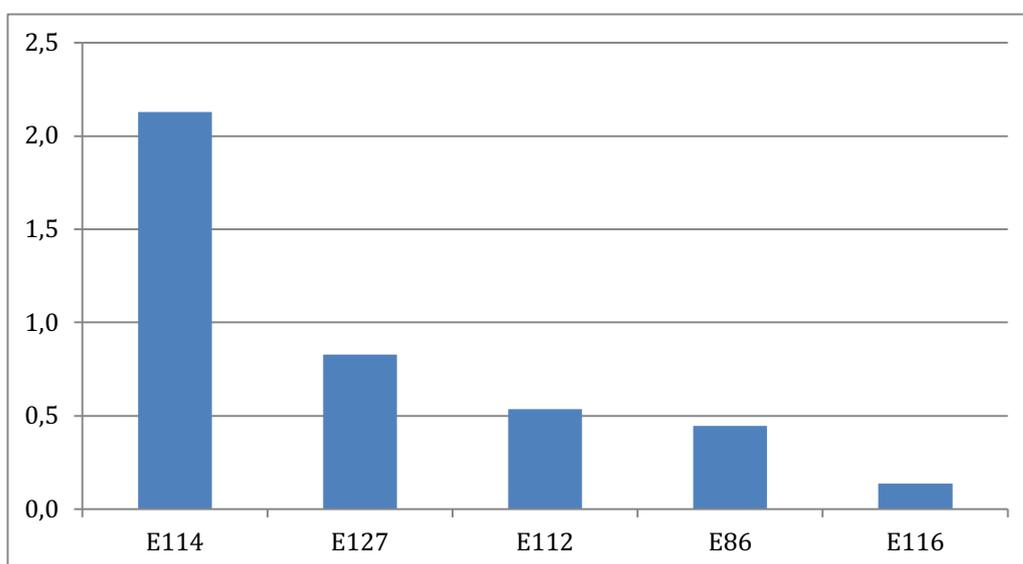


Figura 6c – Horas Extras Pagas nas empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

As fundações, associações, federações e sindicatos pagaram, em média, 0,5% do tempo como horas extras. Esse resultado é significativamente menor que os praticados nos demais segmentos avaliados. Na amostra, os resultados variaram entre 0,0 e 0,9%. Em 2017, o resultado médio foi semelhante (0,4%).

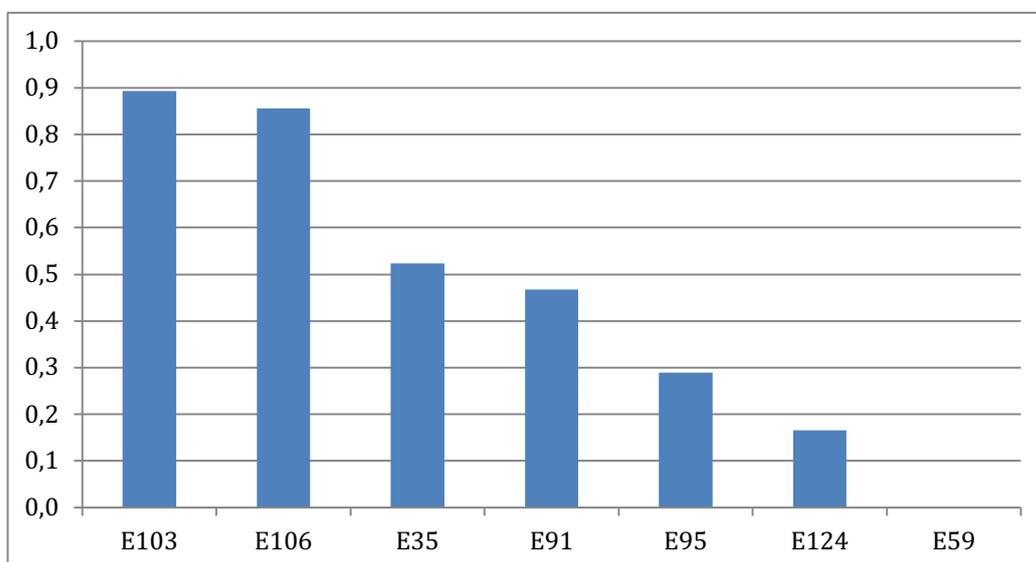


Figura 6d – Horas Extras Pagas nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

A dispersão de resultados nos hospitais foi elevada. O indicador de Horas Extras Pagas médio ficou em 1,8%, variando na faixa de 0,2 a 5,5%. Logo, é possível concluir que, mesmo em um segmento, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras. Em 2017, o resultado médio foi bem maior (3,8%), mostrando a evolução do segmento na gestão das horas extraordinárias.

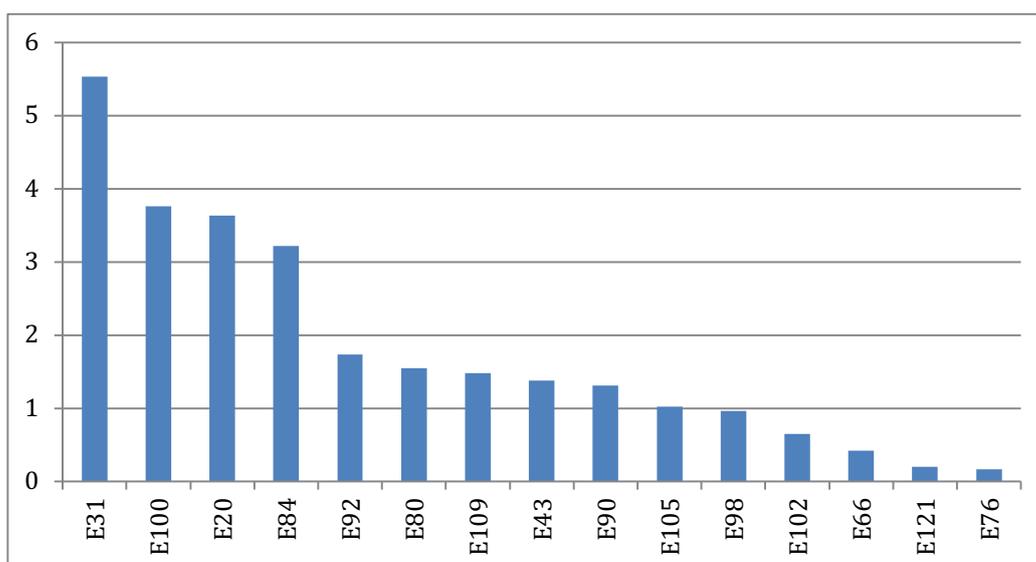
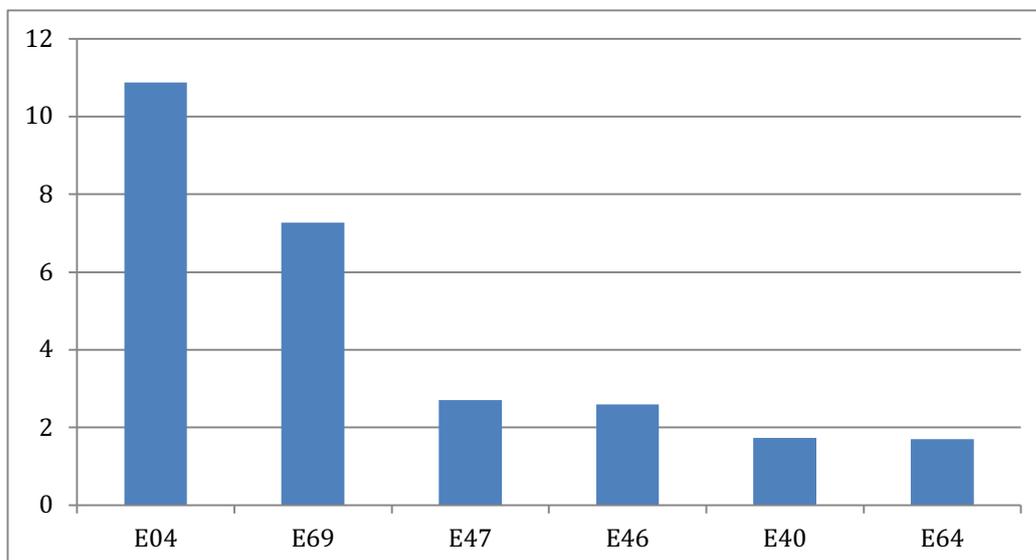


Figura 6e – Horas Extras Pagas nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O indicador de Horas Extras Pagas médio no segmento automotivo foi 4,5%, com os resultados variando entre 1,7 e 10,9%. Em 2017, o resultado médio foi 5,2%.



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 6f – Horas Extras Pagas no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

O segmento metalúrgico mostrou grande variação nos resultados, com empresas pagando de 0,1 a 6,0% em horas extras, o que resultou em média de 2,5%. Esse resultado é superior aos 2,0% pagos em 2017.

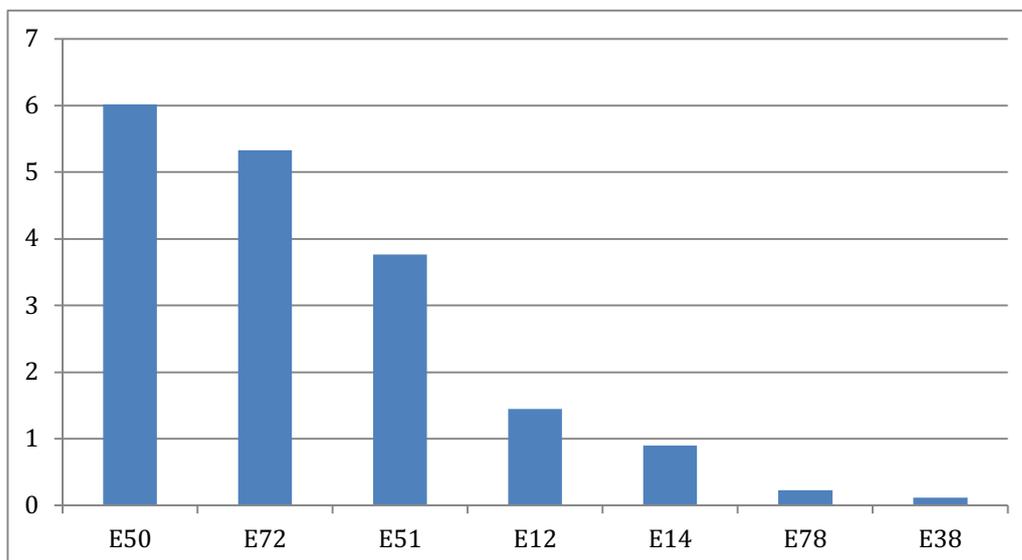


Figura 6g – Horas Extras Pagas no segmento metalúrgico, %

Indústria química

A indústria química teve grande variação nos resultados, com empresas pagando de 0,3 a 6,5% em horas extras, o que resultou em média de 2,9%. Esse resultado é um pouco maior que os 2,6% pagos em 2017.

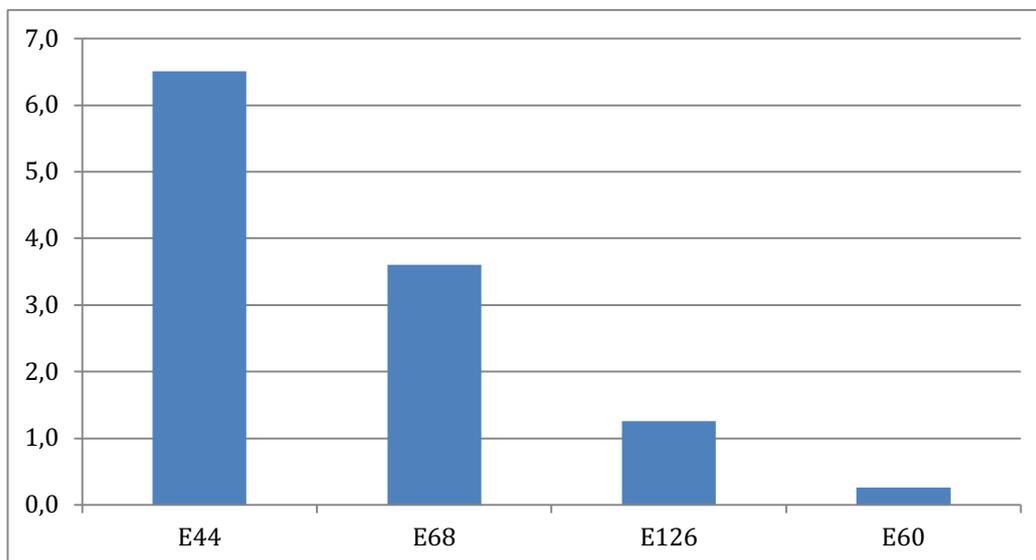


Figura 6h – Horas Extras Pagas nas indústrias químicas, %

Logística, transporte e armazenagem

O indicador de Horas Extras Pagas médio nas empresas de logística foi 5,7%, com os resultados variando entre 1,9 e 13,1%. Portanto, houve ligeira melhora em relação a 2017 (6,0%).

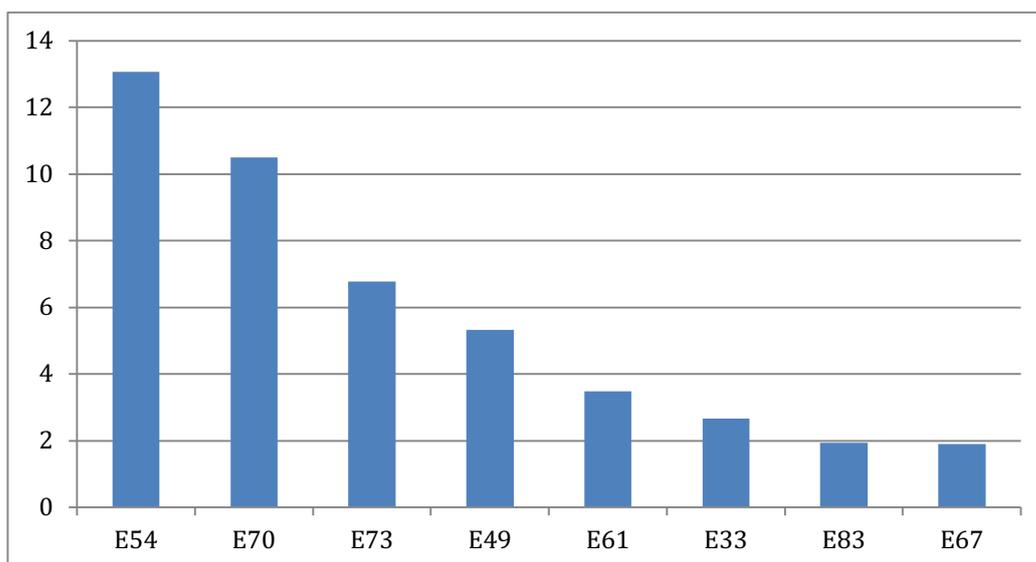


Figura 6i – Horas Extras Pagas no segmento de logística, %

Papel e celulose

A indústria de papel e celulose pagou uma média de 3,1% de horas extras, com resultados na faixa de 0,9 a 7,9%. Em 2017, o resultado médio foi semelhante (3,2%).

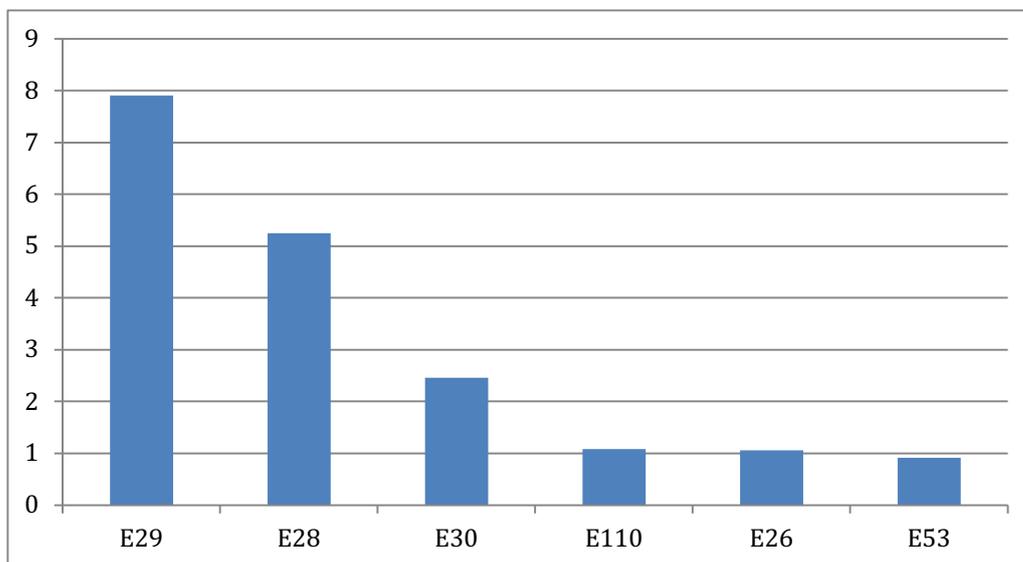


Figura 6j – Horas Extras Pagas na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou indicador de Horas Extras Pagas médio de 1,6% e resultados na faixa de 0,6 a 4,3%. Uma pequena melhora em relação a 2017, cujo resultado médio foi 1,8%.

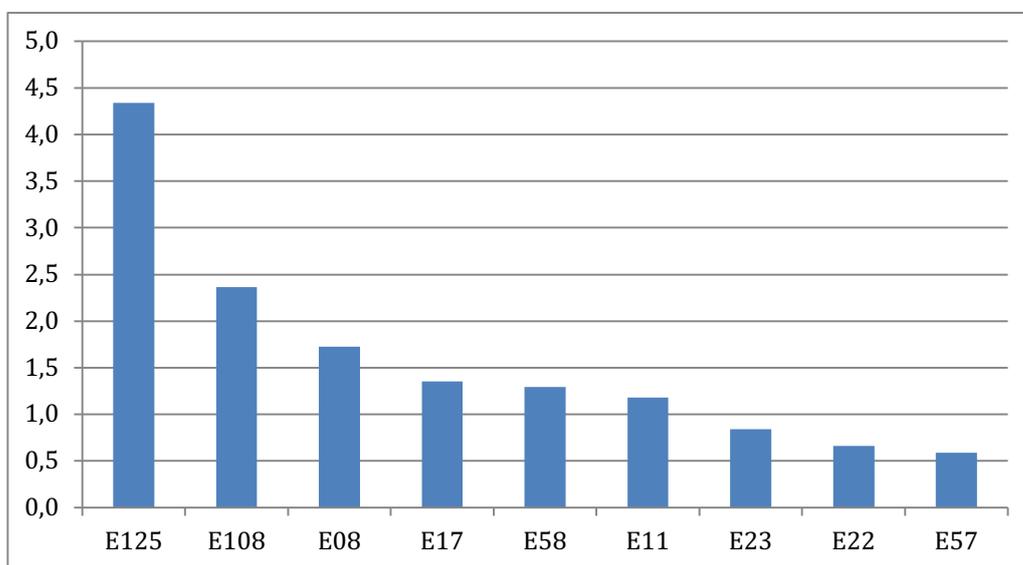


Figura 6k – Horas Extras Pagas nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

A figura mostra as Horas Extras Pagas nas empresas de serviços da amostra que, em alguns casos, é muito elevado.

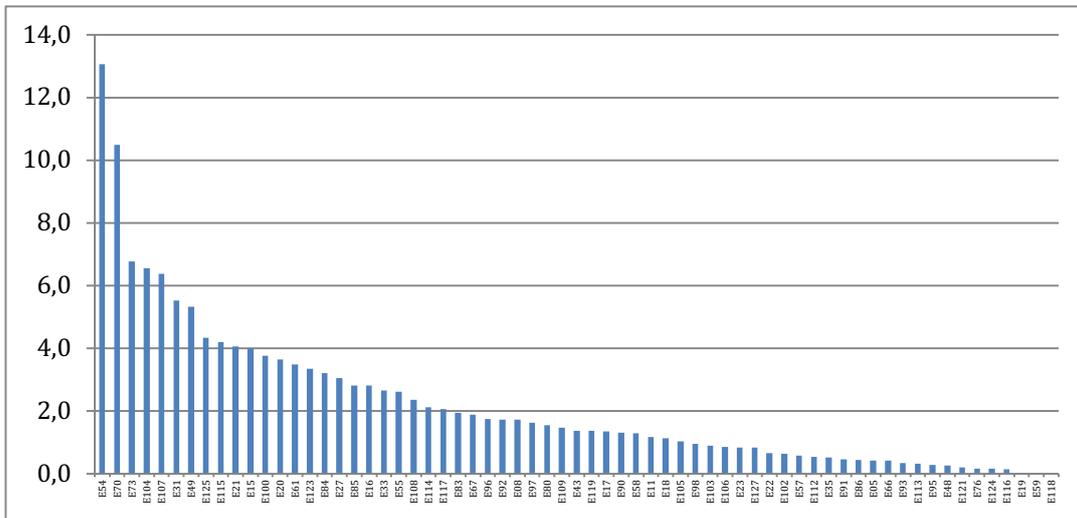


Figura 6l - Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

A figura mostra a elevada variação no indicador de Horas Extras Pagas nas empresas industriais da amostra.

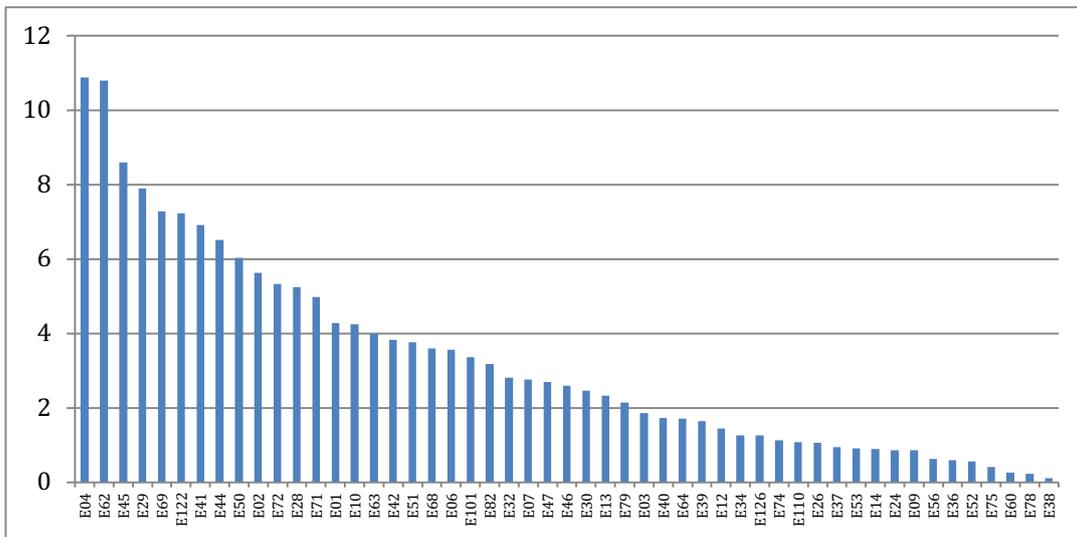


Figura 6m - Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais, %

Análise

- O volume de horas extras pagas (2,6%), embora em patamar semelhante ao dos anos recentes, pode ser considerado bom se observados os resultados de um período mais longo e, sem dúvida, reflete uma gestão de custos mais cuidadosa por parte das empresas.
- Apesar da estabilidade na média geral, no setor industrial as horas extras pagas cresceram de 2,7% (2017) para 3,3% (2018), enquanto o setor de serviços contribui para o melhor resultado, com apenas 2,2%. É importante lembrar que esses valores correspondem a média anual; portanto, em períodos específicos, podem ter sido bem diferentes.
- O segmento da Logística, Transporte e Armazenagem pagou, como horas extras, em média 5,7% das horas trabalhadas. O segmento com o melhor resultado foi o das Fundações, Associações, Federações e Sindicatos, com apenas 0,5% de horas extras pagas.

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 o desempenho e a saúde da equipe. Nas chamadas “empresas de Classe Mundial”, é aceito um máximo de 2,0% de horas extras. Nas áreas de manutenção, é aceito como razoável o máximo de 5% de horas extras [9]. Por essa razão, muitas organizações, em seus contratos de manutenção terceirizada, penalizam com multas as empresas que extrapolam esse valor.

Há evidências [10] que o aumento na quantidade de horas extras realizadas, de forma associada ao aumento de produção, aumenta em 40% a chance do colaborador se envolver em acidente.

Boa prática

- No **Laboratório Sabin**, o RH monitora de perto as horas extras, com o intuito de reduzi-las ao máximo, e oferece horários flexíveis para estudantes de pós-graduação, para que eles possam conciliar trabalho e estudos.
Fonte: Great Place to Work. O Guia GPTW para Construir um Excelente Ambiente de Trabalho. 2005.

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.

O levantamento mostra crescimento lento, mas gradativo, da terceirização ao longo dos últimos cinco anos. Mas, ainda é pouco praticada nas empresas paranaenses. A expectativa é que, com a nova legislação, esse recurso seja mais usado.

A tabela 7A compara o Grau de Terceirização nos diversos setores e mostra que, em média, 10,1% dos trabalhadores são terceirizados. Esse resultado é ligeiramente maior que o observado em 2017 (9,9%). Tradicionalmente, a indústria e as empresas de serviços terceirizam mais que o comércio. Todos os resultados se referem à situação no final de 2018.

Tabela 7A - Grau de terceirização*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (121)	0,0	64,9	10,1	4,9
Serviços (65)	0,0	64,9	9,6	3,9
Indústrias (51)	0,0	49,6	10,2	6,2

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

A tabela 7B pode ser uma referência útil para conhecer a prática nos diversos segmentos e mostra que as concessionárias de rodovia têm uma prática mais acentuada de terceirização.

Tabela 7B - Grau de Terceirização por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	0,0	7,3	2,2	0,9
Concessionárias de rodovias (4)	1,0	64,9	36,2	39,4
Educação (5)	0,0	8,8	1,8	0,0
Hospitais (15)	0,0	24,6	6,2	3,2
Indústria automotiva (6)	0,0	16,1	8,6	8,8
Indústria metalúrgica (7)	0,0	14,4	5,1	2,3
Indústria química (4)	3,0	46,1	28,9	33,3
Logística, transporte e armazenagem (9)	0,0	4,1	1,6	1,0
Papel e celulose (6)	2,7	49,6	24,0	20,3
Planos de saúde (9)	0,0	34,8	10,8	6,2
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,0	14,9	4,8	1,2

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 Grau de Terceirização médio nas indústrias de alimentos foi de 2,2%, variando entre 0,0 e 7,3%. Em 2017, o resultado médio foi 4,4%. Como a figura evidencia, a terceirização é pouco praticada no segmento.

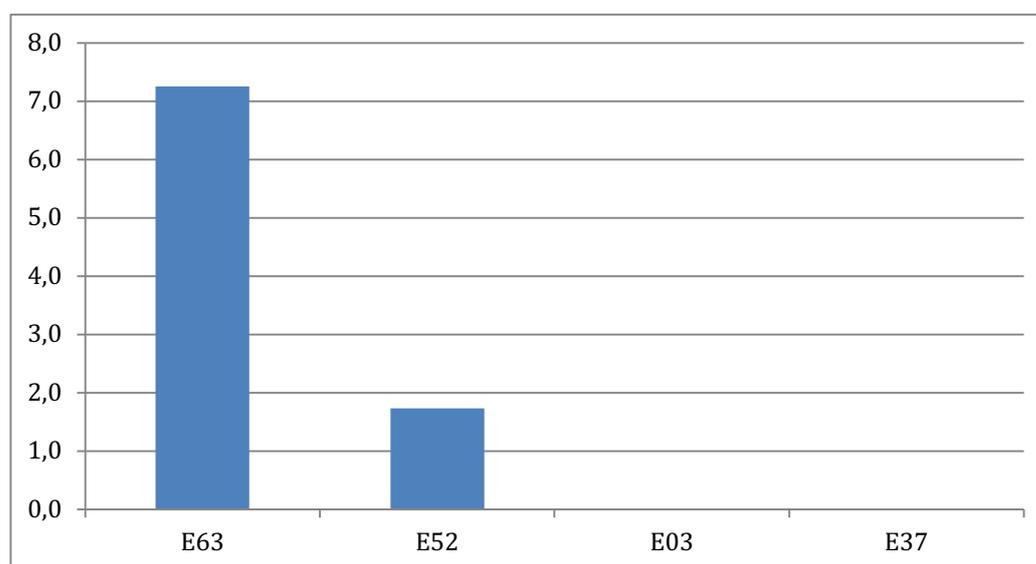


Figura 7a – Grau de Terceirização nas indústrias de alimentos, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou o maior volume de terceirização da amostra, com Grau de Terceirização médio de 36,2% e resultados na faixa de 1,0 a 64,9%. Em 2017, o resultado médio foi menor (27,6%).

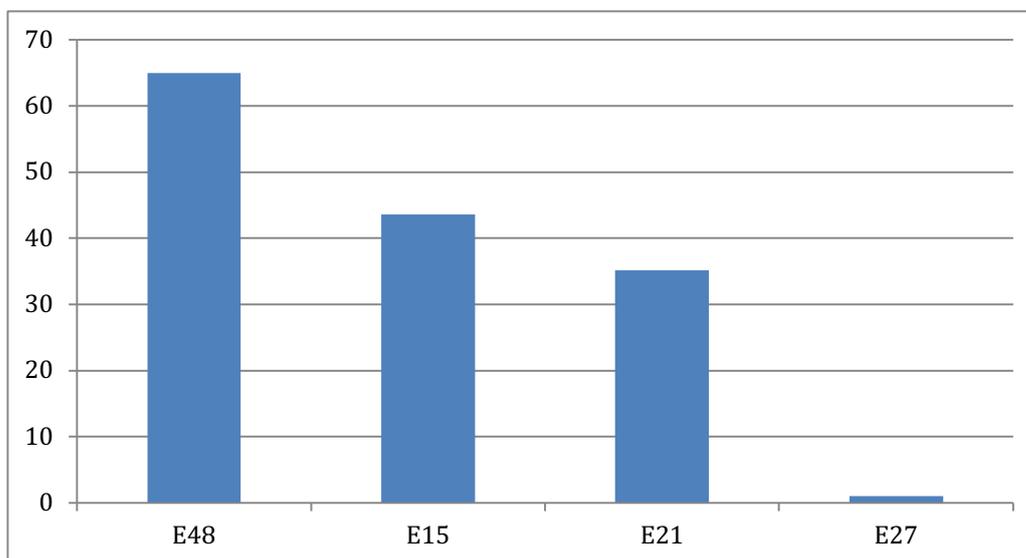


Figura 7b – Grau de Terceirização nas concessionárias de rodovias, %

Educação

As empresas de educação apresentaram Grau de Terceirização médio de 1,8%, com os resultados variando entre 0,0 e 8,8%; mas, como pode ser observado no gráfico, a prática não é disseminada no segmento. Em 2017, o resultado médio foi bem maior (3,4%).

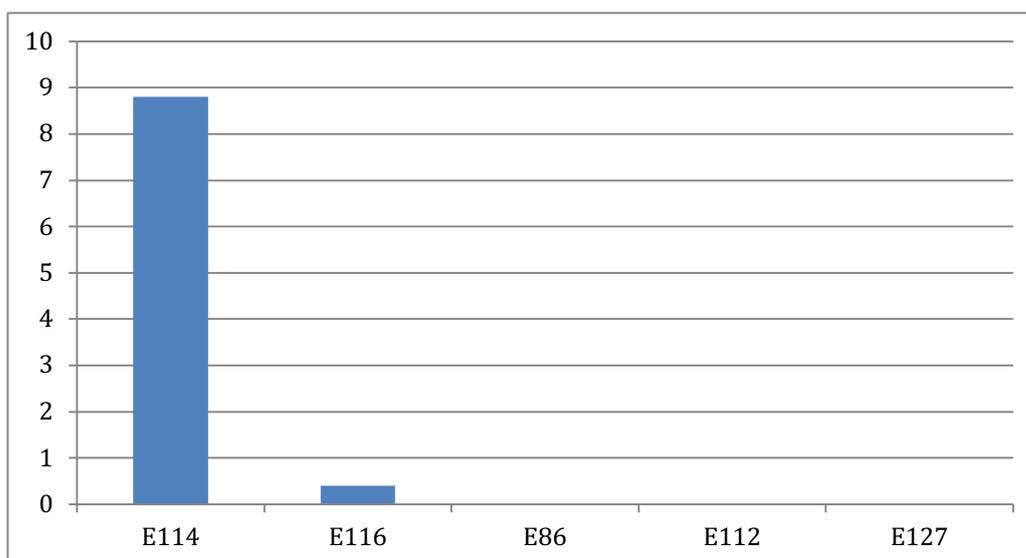


Figura 7c – Grau de Terceirização nas empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos teve, em 2018, um Grau de Terceirização de 4,8%, com os resultados variando entre 0,0 e 14,9%. Em 2017, o resultado médio foi menor (2,1%).

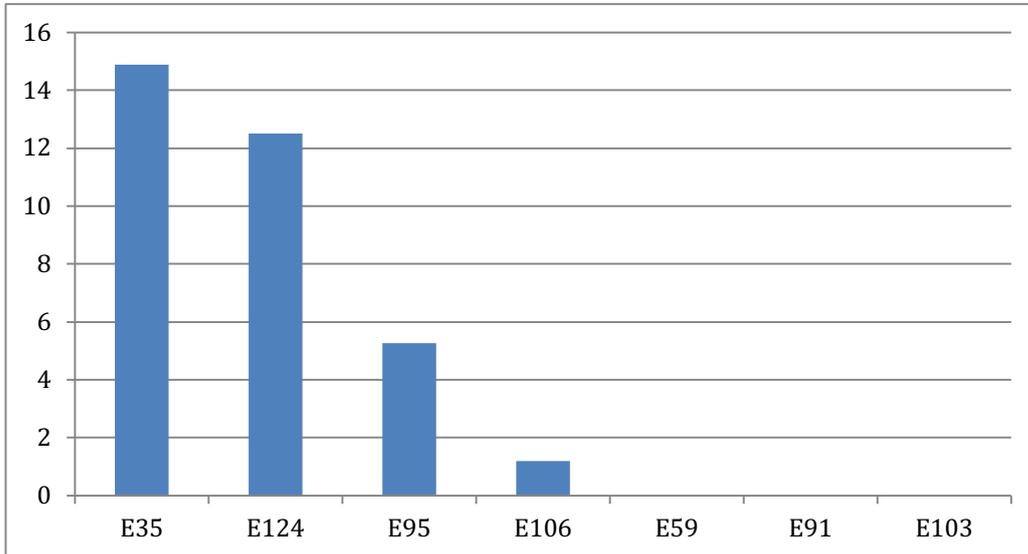


Figura 7d – Grau de Terceirização nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Grau de Terceirização médio de 6,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 24,6%. Em 2017, o resultado médio foi 8,2%.

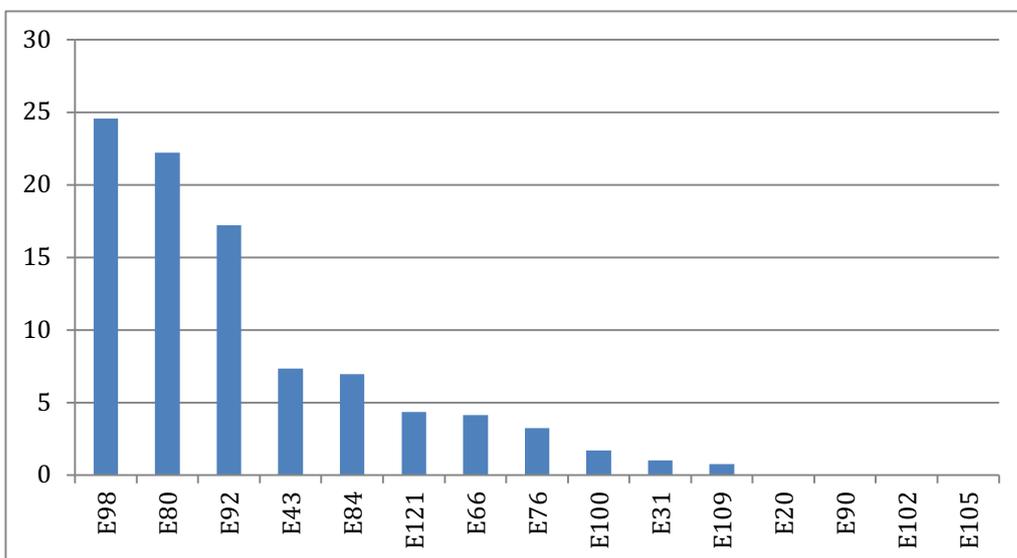
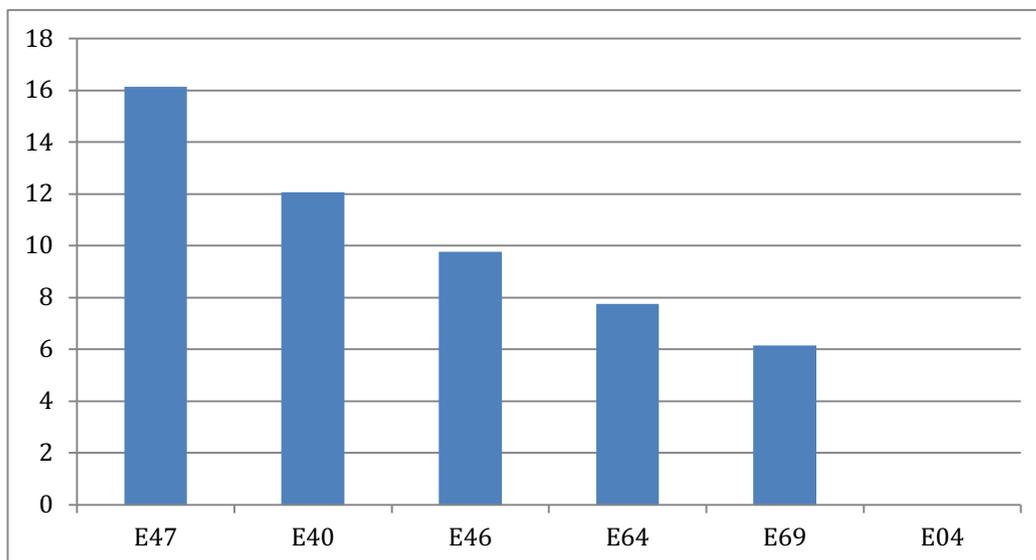


Figura 7e – Grau de Terceirização nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Grau de Terceirização médio de 8,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 16,1%. Em 2017, o resultado médio foi menor (6,9%).



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 7f – Grau de Terceirização no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 5,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 14,4%. Em 2017, o resultado médio foi 9,5%.

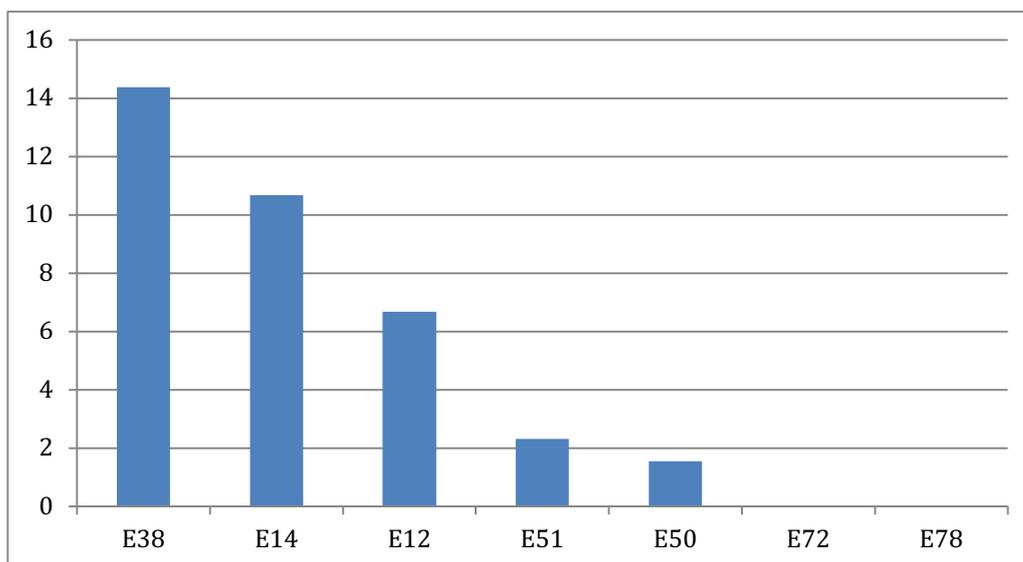


Figura 7g – Grau de Terceirização no segmento metalúrgico, %

Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 28,9%, com os resultados variando entre 3,0 e 46,1%. Em 2017, o resultado médio foi 16,2%.

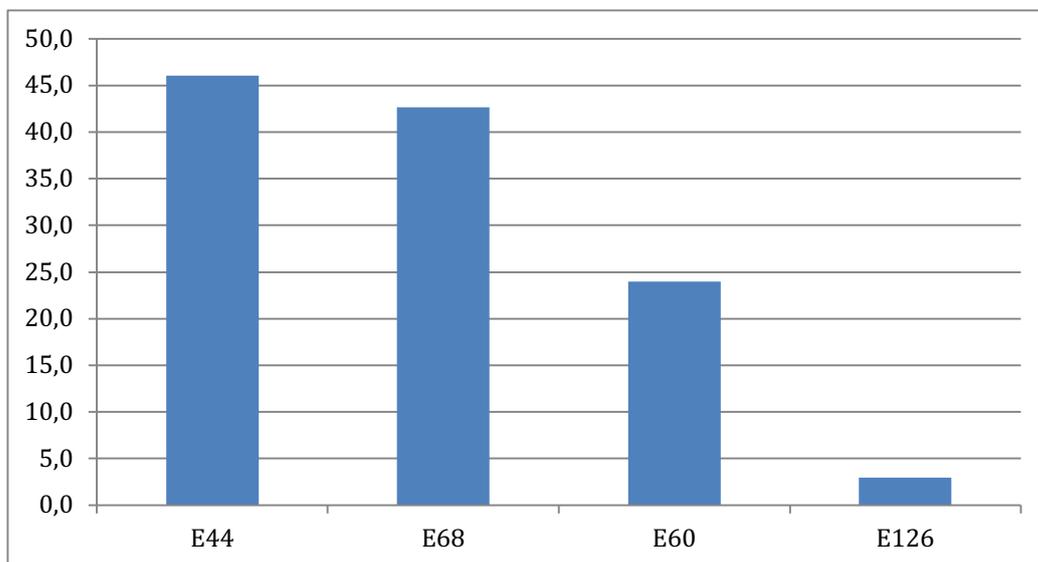


Figura 7h – Grau de Terceirização nas indústrias químicas, %

Logística, transporte e armazenagem

As empresas de logística apresentaram Grau de Terceirização médio de 1,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 4,1%. Em 2017, o resultado médio foi bem maior (7,4%).

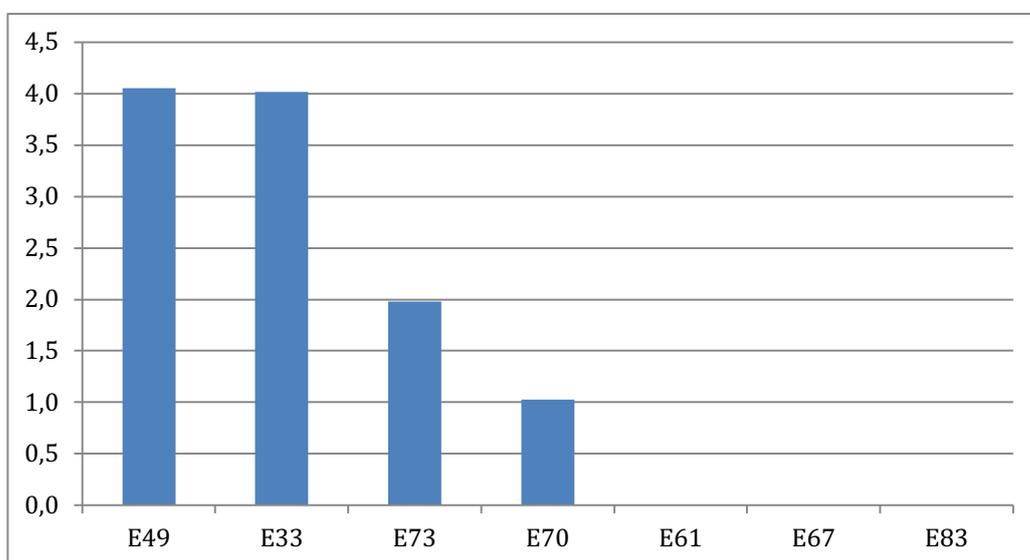


Figura 7i – Grau de Terceirização nas empresas de logística, %

Papel e celulose

A indústria de celulose e papel apresentou Grau de Terceirização médio de 24,0% e resultados na faixa de 2,7 a 49,6%. Em 2017, o resultado médio foi 21,1%.

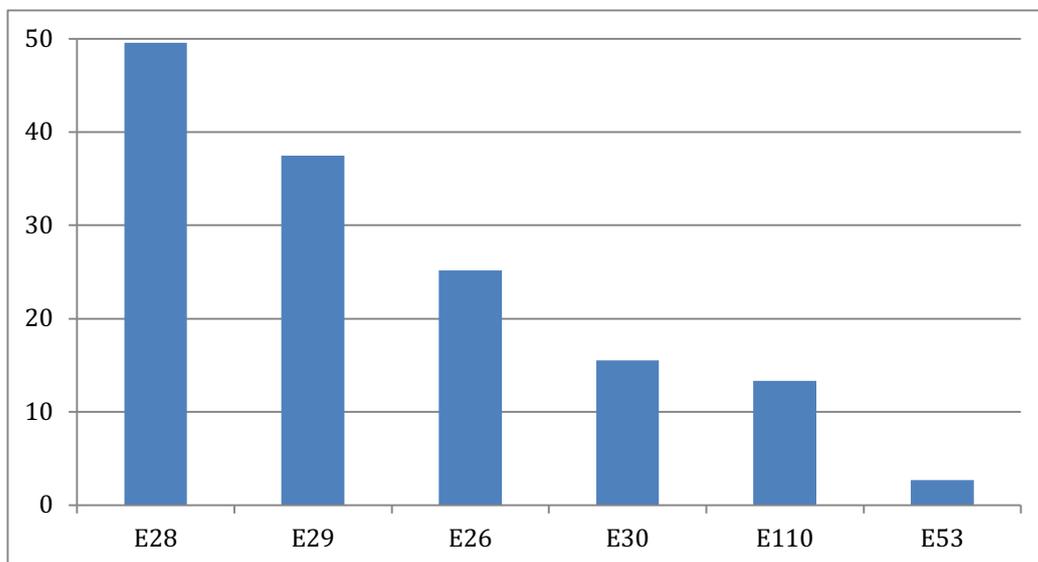


Figura 7j – Grau de Terceirização na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Grau de Terceirização médio de 10,8% e resultados na faixa de 0,0 a 34,8%. O resultado é semelhante ao obtido em 2017 (9,9%).

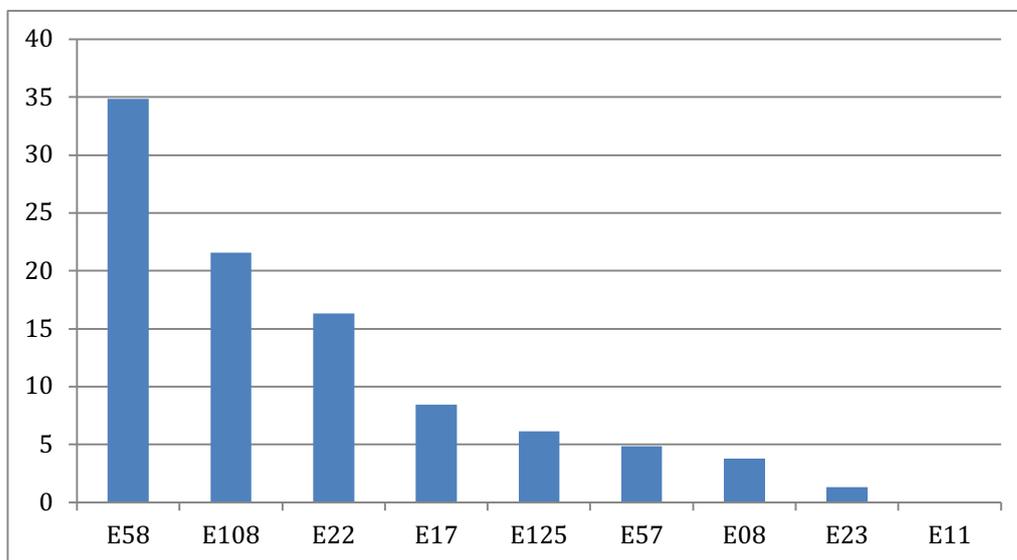


Figura 7k – Grau de Terceirização nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

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

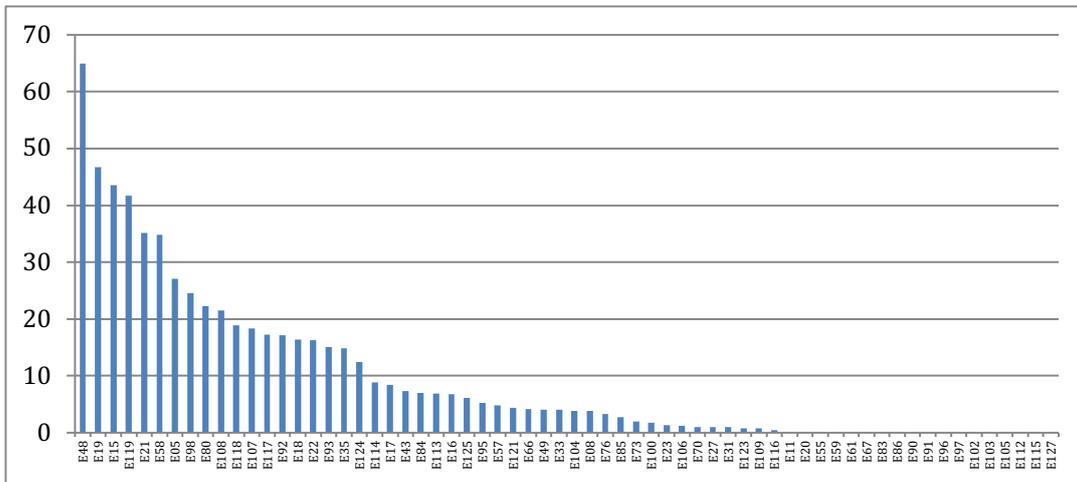


Figura 7l - Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

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

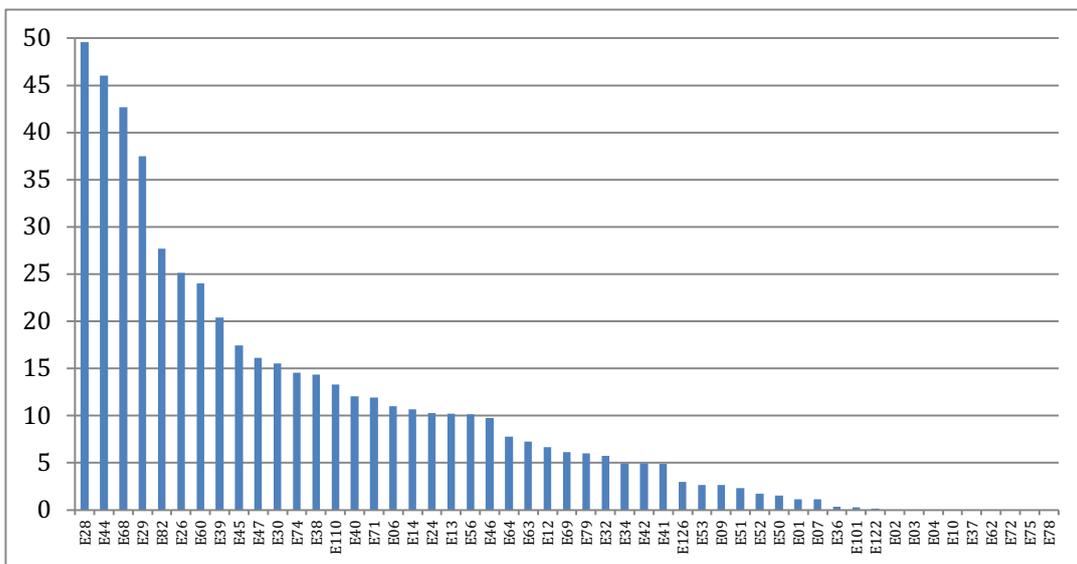


Figura 7m - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Análise

- O levantamento mostrou uma pequena elevação no percentual de profissionais terceirizados, que cresceu de 9,9% do pessoal permanente (2017) para 10,1% (2018); mas, a mudança é modesta e ainda não reflete as influências da mudança na legislação trabalhista.
- Na análise por segmento, a maior terceirização ocorre nas concessionárias de rodovias (36,2%), enquanto a menor acontece nas empresas de logística (1,6%).

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, tele atendimento, etc.

A aprovação da Lei 13.429/2017 [11], que trata da terceirização e do trabalho temporário, ainda que controversa, está impactando o ambiente de negócios. O aumento da segurança jurídica vai, com certeza, permitir maior flexibilidade e um aumento no mercado de empregos. Um ponto importante da lei é seu artigo 4-A, que determina que a terceirização seja feita exclusivamente por empresas especializadas ou seja, que devem prestar serviços determinados e específicos.

Um dos benefícios da terceirização é ter uma interface bem definida, com custos e resultados (medidos objetivamente por meio de Indicadores) mais claros e transparentes. Na verdade, essas mesmas vantagens podem ser conseguidas dentro das organizações, por meio de uma postura gerencial focada em resultados. E com a vantagem de um maior domínio sobre os aspectos culturais, inclusive éticos, e de colaboração entre as áreas. Mas observamos que, na prática, isso tem sido difícil.

Estudo citado na HSM [12], indica que há dois critérios para decidir o que manter internamente, ao invés de terceirizar: o que tem impacto direto no desempenho do produto e o que tem alto nível de interdependência com tecnologias que ajudam a determinar o desempenho geral do produto.

De acordo com a pesquisa Global Future of Work, da consultoria Willis Towers Watson, a metade dos empregadores afirma que a mão de obra externa - incluindo temporários, agentes independentes e trabalhadores cedidos por outras organizações - está tão disposta a dar um esforço adicional quanto seus empregados em tempo integral [13].

NOTA: A partir do Relatório de 2018 – com a implantação do Sistema de *Benchmarking Online* de Indicadores de RH - mudamos o critério de cálculo. Antes era a média apenas das empresas que faziam alguma terceirização; agora, é a média de todas as empresas, incluindo as que não têm qualquer terceirizado.

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.

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 35,3% dos empregados recebem algum tipo de remuneração variável. O percentual é maior nas indústrias (47,2%) que nas empresas de serviços (28,2%). Mas 38% das organizações não ofereceram qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.

Tabela 8A – Uso da Remuneração Variável*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (121)	0,0	100,0	35,3	5,8
Serviços (65)	0,0	100,0	28,2	5,6
Indústrias (51)	0,0	100,0	47,2	12,2

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

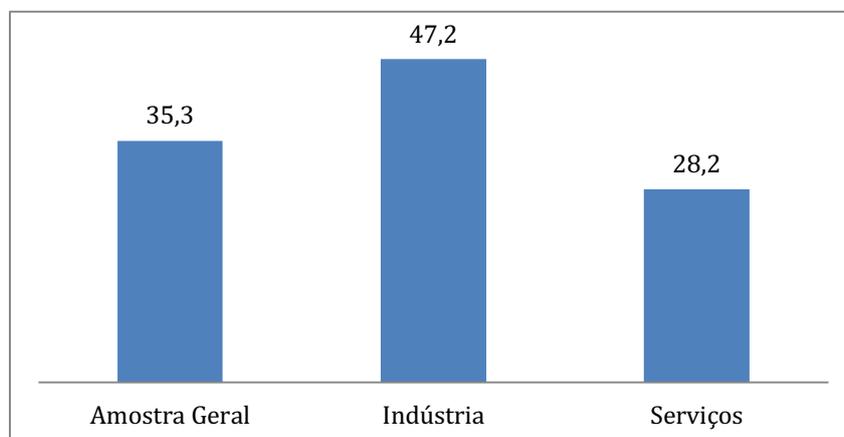


Figura 8a – Uso da Remuneração Variável nas empresas em 2018, %

A tabela 8B evidencia a grande variação no Uso da Remuneração Variável nos diferentes segmentos. Destaca-se a pequena utilização desse recurso gerencial no segmento da educação.

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

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	0,0	13,0	6,9	7,5
Concessionárias de rodovias (4)	0,0	100,0	74,8	99,7
Educação (5)	0,0	22,6	9,8	6,1
Hospitais (15)	0,0	98,6	15,0	0,0
Indústria automotiva (6)	0,0	100,0	33,4	0,3
Indústria metalúrgica (7)	0,0	100,0	55,7	89,7
Indústria química (4)	0,0	100,0	68,8	87,7
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	87,8	26,4	4,3
Papel e celulose (6)	0,0	100,0	49,9	49,7
Planos de saúde (9)	0,0	100,0	46,5	16,9
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,0	60,0	13,9	0,0

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

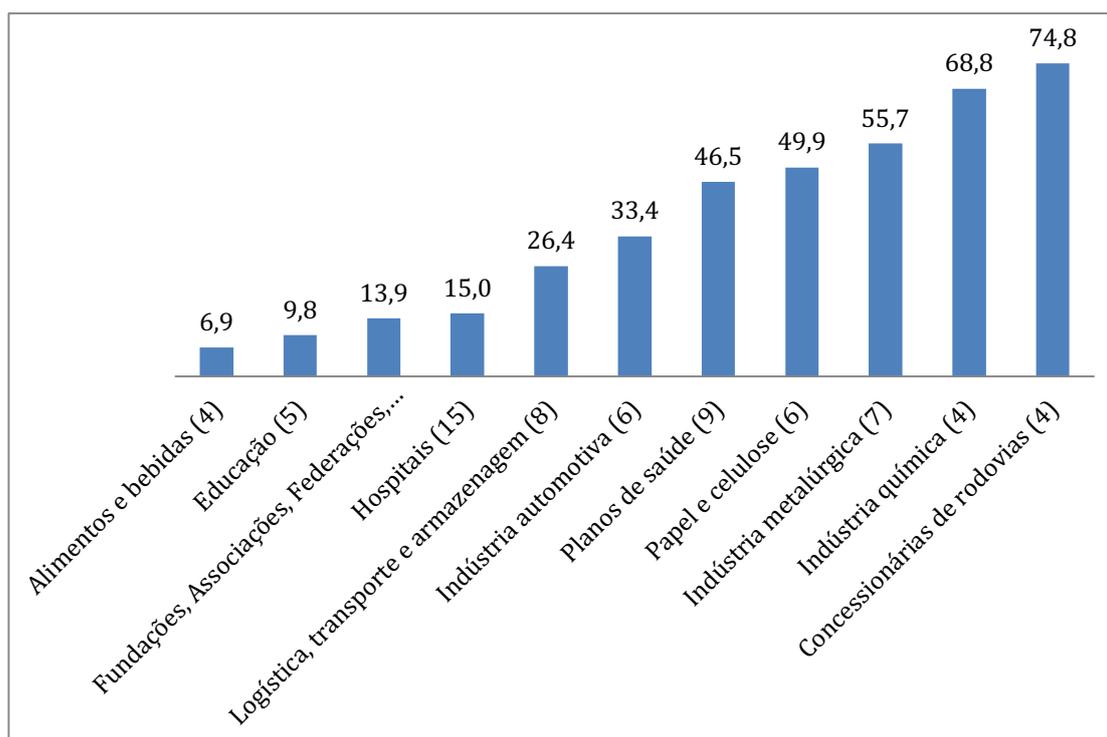


Figura 8b – Uso da Remuneração Variável nos segmentos (média), %

Evolução histórica

Revertendo a tendência esperada, nos últimos anos o uso da remuneração variável está diminuindo nas empresas, principalmente devido à influência das empresas de serviços.

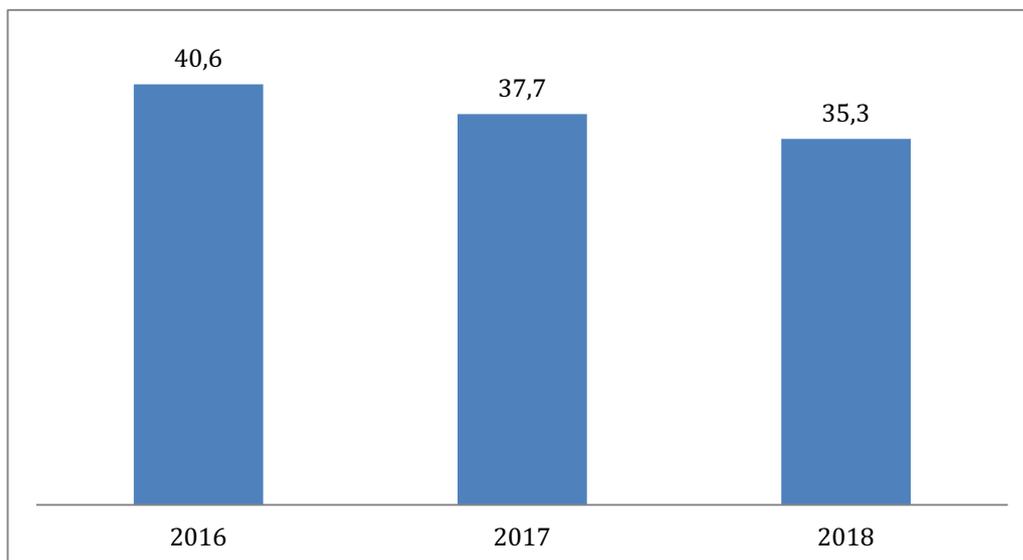


Figura 8c – Uso da Remuneração Variável na amostra ao longo dos anos, %

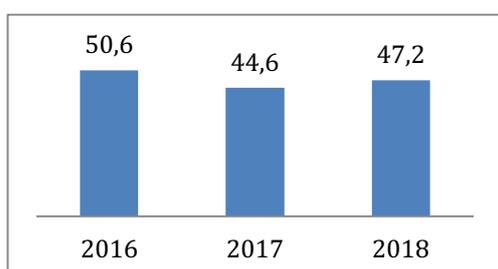


Figura 8d – Uso da remuneração variável nas indústrias, %

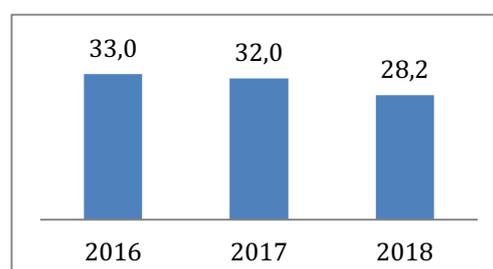


Figura 8e – Uso da remuneração variável nas empresas de serviços, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Uso da Remuneração Variável médio de 74,8%, pois uma das quatro empresas participantes não pratica a remuneração variável.

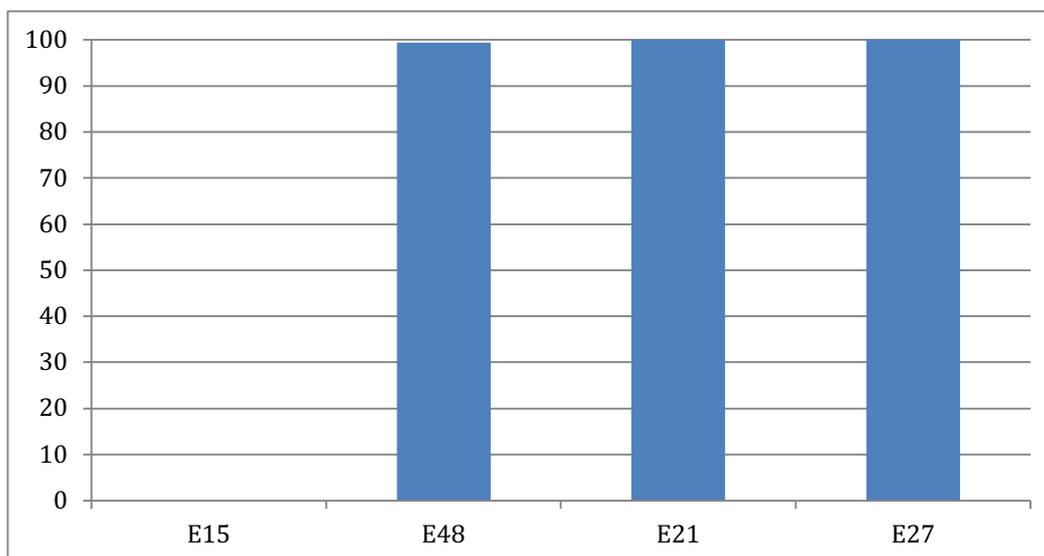


Figura 8f – Uso da Remuneração Variável nas concessionárias de rodovias, %

Educação

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação variou entre 0,0 e 22,6% dos empregados, com a média em 9,8%. Em 2017, o resultado foi 7,3%.

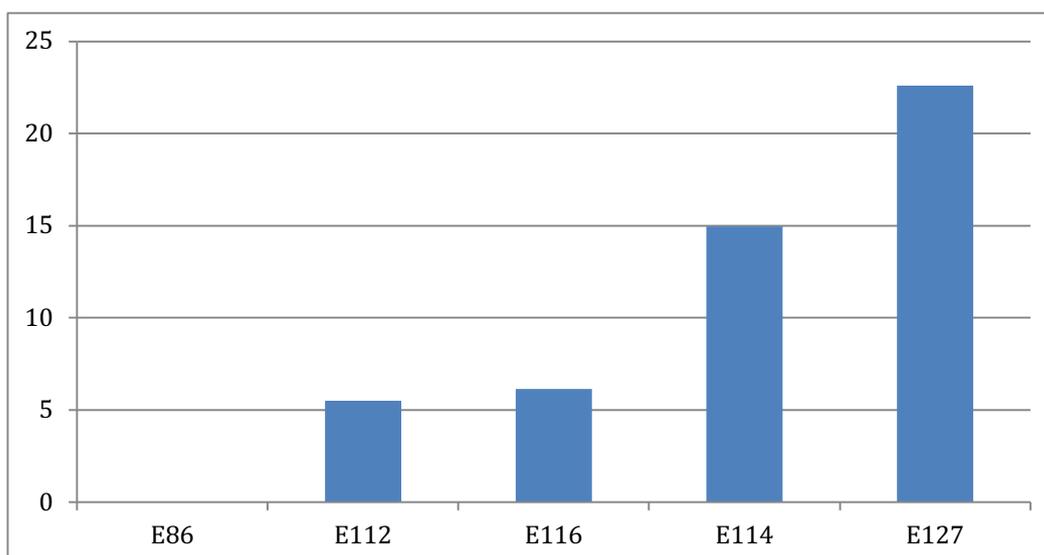


Figura 8g – Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação, %

Hospitais

O Uso da Remuneração Variável nos hospitais variou entre 0,0 e 98,6% dos empregados, com a média em 15,0%. Em 2017, o resultado foi 25,9%.

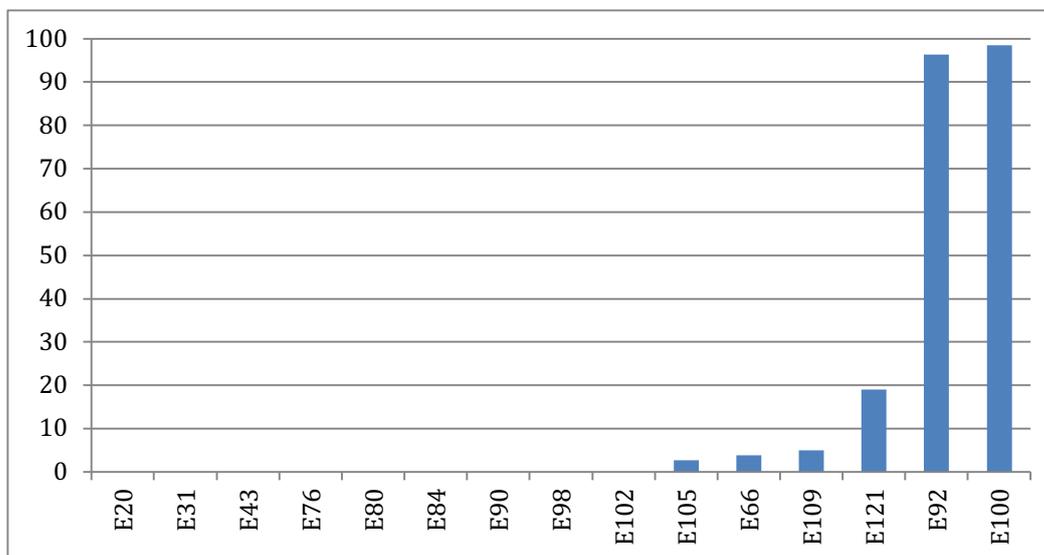


Figura 8h – Uso da Remuneração Variável nos hospitais, %

Indústria metalúrgica

O Uso da Remuneração Variável nas empresas metalúrgicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 55,7%. Em 2017, o resultado foi 20,6%.

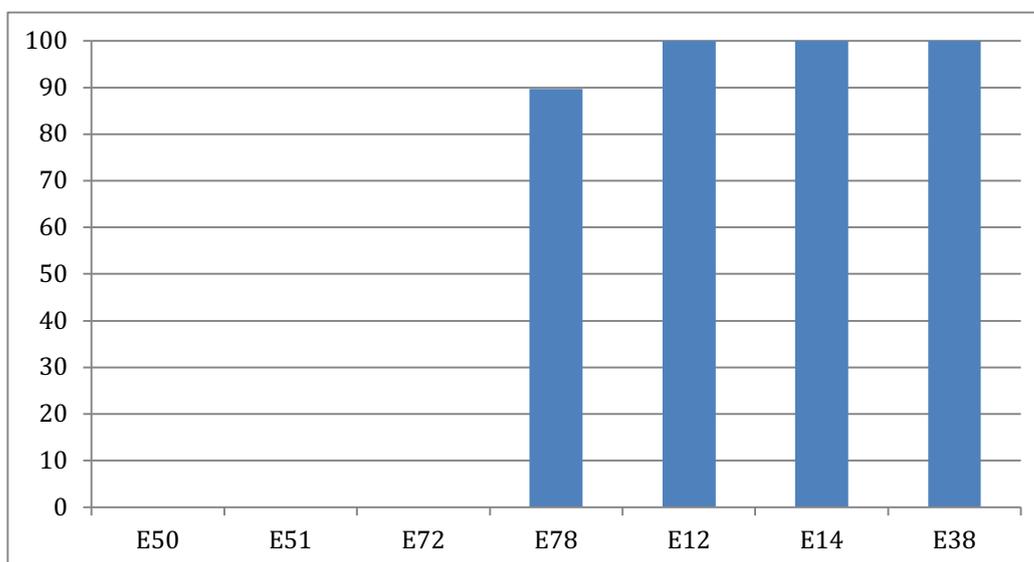


Figura 8i – Uso da Remuneração Variável no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 68,8%. Em 2017, o resultado foi praticamente o mesmo (67,0%).

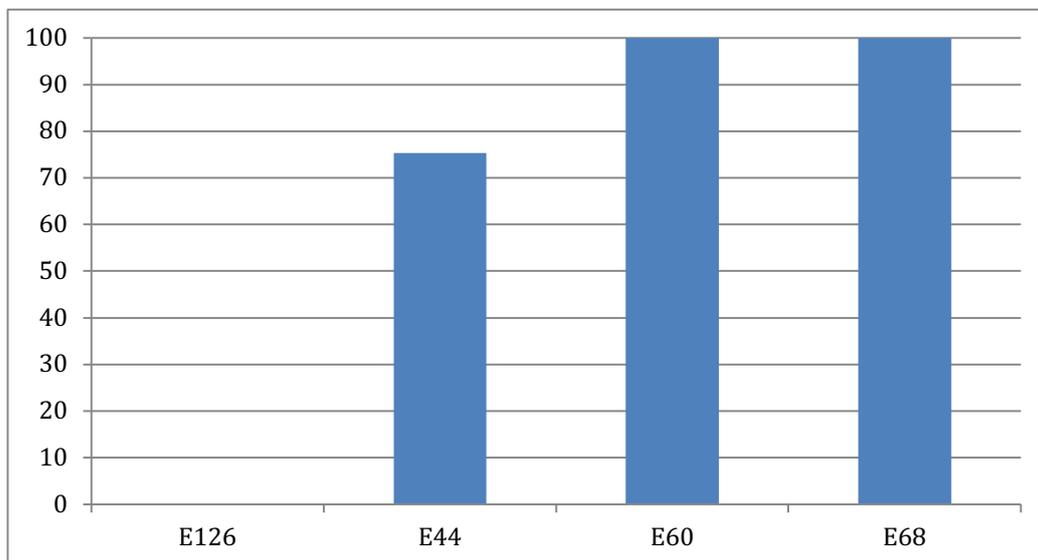


Figura 8j – Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas, %

Logística, transporte e armazenagem

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de logística variou entre 0,0 e 87,8% dos empregados, com a média em 26,4%. Em 2017, o resultado foi 12,6%.

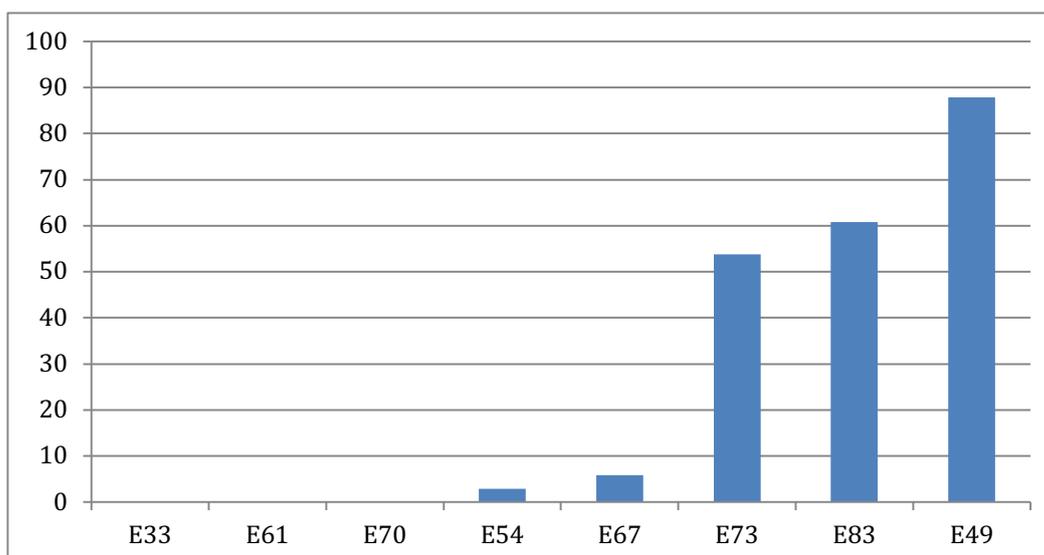


Figura 8k – Uso da Remuneração Variável nas empresas de transporte, %

Papel e celulose

O Uso da Remuneração Variável nas indústrias de celulose e papel variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 49,9%, crescendo um pouco em relação a 2017 (43,7%).

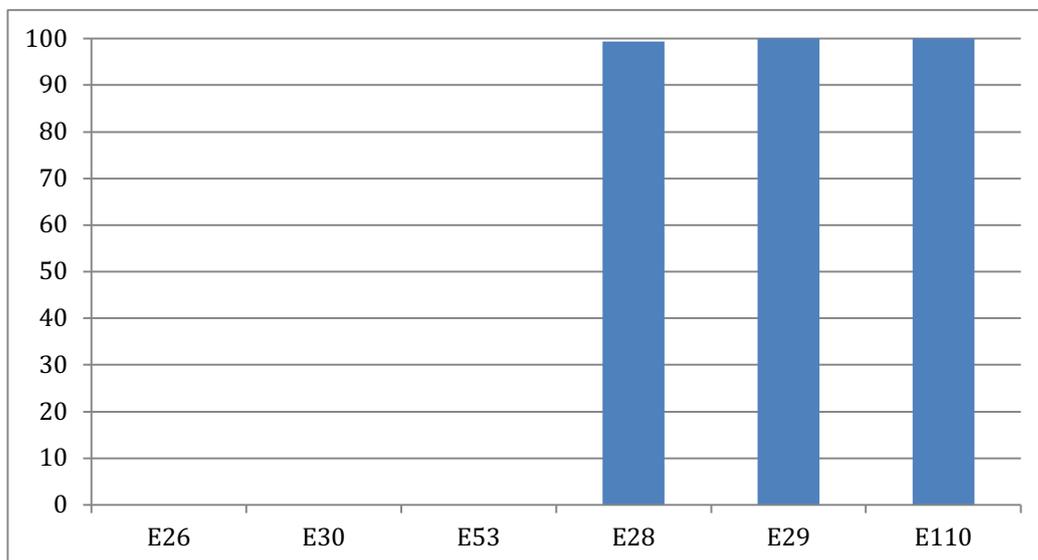


Figura 8l – Uso da remuneração Variável na indústria de celulose e papel, %

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 46,5 %. Em 2017, o resultado foi 34,5%.

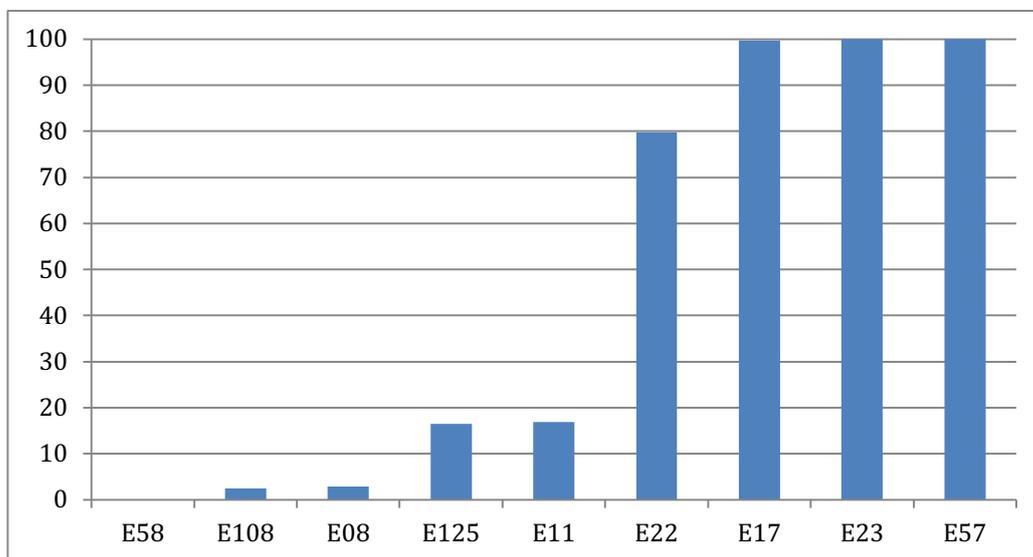
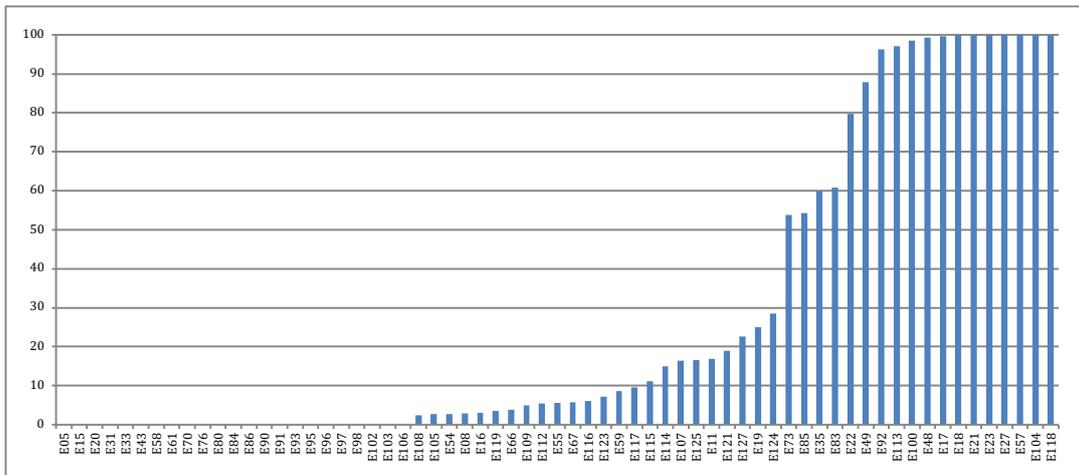


Figura 8m – Uso da remuneração Variável nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de serviços atingiu 28,2% dos empregados. Em 2017, o resultado foi 32,0%.



Análise

- Na amostra, pouco mais de um terço dos empregados (35,3%) recebe alguma forma de remuneração variável. O setor mais avançado neste aspecto é o Industrial, com 47,2% dos empregados tendo esse benefício.
- Os segmentos que mais adotam a prática são as concessionárias de rodovias (74,8%) e a indústria química (68,8%). As empresas de alimentos e bebidas, entretanto, oferecem esse benefício a apenas 6,9% dos empregados.
- Observando apenas as 76 organizações que praticaram remuneração variável (62% das empresas), percebe-se que pouco mais da metade (57%) dos empregados recebem esse tipo de benefício.

Saiba mais

A remuneração pode ser dividida 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 condicionadas ao alcance de resultados, 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.).

Boas práticas

- A Telefônica, vinculando a remuneração variável dos executivos à sua principal meta de satisfação dos clientes, atribui 15% do valor do bônus ao índice de satisfação dos clientes (NPS, do inglês *Net Promoter Score*). Também fazem parte dos novos desafios dos executivos os indicadores de sustentabilidade relacionados à reputação, avanço nas iniciativas para a redução de emissões dos gases causadores do efeito estufa e ao cumprimento das metas de diversidade de gênero, que representam 5% da meta, totalizando 20% da remuneração atrelada a esses indicadores.

Fonte: Revista Melhor. Junho 3019. p. 23.

- Na Peixe Urbano, as bonificações são baseadas nos resultados atingidos, com valores definidos a partir de três fatores: metas da empresa, metas individuais e valores da Peixe Urbano.

Fonte: www.revistamelhor.com.br/diretor-de-rh-peixe-urbano-fala-sobre-incentivo-para-colaboradores. Acesso em 7.07.18.

- O Laboratório Sabin adota o Auxílio Roupa de Trabalho, que corresponde a um salário mínimo concedido no mês de março para os colaboradores que não recebem uniformes.

Fonte: Melhor Especial. Setembro de 2010. p. 68.

Grau de Escolaridade

O 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 tabela 9A mostra o perfil de escolaridade nos diferentes setores. É interessante observar que 3,9% dos trabalhadores ainda não completaram o Ensino Fundamental e que mais de 10% são pós-graduados. Todos os resultados se referem à situação existente no final de 2018.

Tabela 9A – Escolaridade por setor*, %

Setor	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação Completa
Amostra geral (121)	3,9	10,1	52,3	23,1	10,7
Serviços (64)	2,9	9,0	47,8	26,8	13,5
Indústrias (51)	5,3	11,4	58,8	17,9	6,5

Nota: 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 no segmento de alimentos e bebidas – que dá importante contribuição social oferecendo trabalho à parcela significativa da população – e que o segmento da educação, como esperado, tem o maior percentual de pós-graduados.

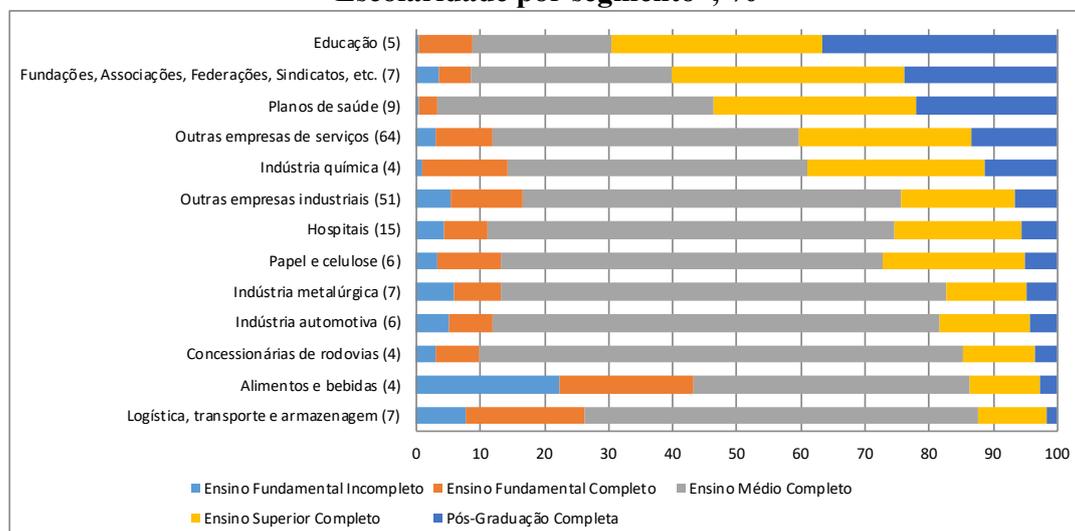
Tabela 9B – Escolaridade por segmento*, %

Segmento	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação Completa
Logística, transporte e armazenagem (7)	7,7	18,7	61,2	10,8	1,6
Alimentos e bebidas (4)	22,4	20,8	43,0	11,1	2,6
Concessionárias de rodovias (4)	3,0	6,7	75,6	11,1	3,5
Indústria automotiva (6)	5,0	6,8	69,7	14,1	4,4
Indústria metalúrgica (7)	6,0	7,2	69,5	12,5	4,7
Papel e celulose (6)	3,2	10,1	59,6	22,1	5,1
Hospitais (15)	4,4	6,7	63,5	19,9	5,5
Outras empresas industriais (51)	5,3	11,4	58,8	17,9	6,5
Indústria química (4)	1,0	13,4	46,5	27,9	11,2
Outras empresas de serviços (64)	2,9	9,0	47,8	26,8	13,5
Planos de saúde (9)	0,3	2,9	43,1	31,8	21,9
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (7)	3,6	4,8	31,4	36,2	23,9
Educação (5)	0,4	8,2	21,8	33,0	36,6

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

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

Escolaridade por segmento*, %



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

Figura 9 - Grau de Escolaridade por segmento, %

Análise

- O perfil de escolaridade varia bastante com o setor de negócio. Os profissionais com maior preparo estão no setor de serviços, enquanto a indústria apresenta menor exigência de educação formal.
- O maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental ocorre no segmento de alimentos e bebidas (22,4%) – que dá importante contribuição social oferecendo trabalho a parcela significativa da população – e que o segmento da educação, como esperado, tem o maior percentual de pós-graduados (36,6%).

Saiba mais

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.

Pesquisa do Instituto Paulo Montenegro – instituição sem fins lucrativos vinculada ao IBOPE – com resultados de 2018, mostrou que 12% dos jovens entre 15 e 24 anos situam-se na condição de Analfabetos Funcionais; esta proporção chega a 53% naqueles entre 50 e 64 anos, já que não conseguem realizar tarefas simples que envolvam leitura de palavras e frases [14]. Isto indica que, no processo de contratação, infelizmente não se pode confiar apenas na comprovação de escolaridade, mas que há necessidade de algum teste que avalie o preparo do candidato às exigências da vaga oferecida. Falhas nessa avaliação contribuem para um menor Índice de Retenção.

Boas práticas

- A Midiograf usa o indicador de escolaridade para destacar publicamente a qualidade de sua equipe. Os resultados, apresentados na forma de barras verticais, mostra que 100% dos 147 colaboradores possuem treinamento ou curso técnico e que 85% possuem ensino superior ou médio.
Fonte: MidioNews Jan-abr. 2008. p. 5.
- A Braskem, líder do mercado latino-americano de resinas termoplásticas, investe na formação acadêmica de seus colaboradores. Em todo o Brasil foram iniciadas 36 salas de aula para a conclusão do ensino médio.
Fonte: Brasil 2020. Os desafios da Economia Global: Análises e Perspectivas. Ernest Young, 2007. Disponível em: www.administradores.com.br/...empresas...escolaridade.../download/c. Acesso em 9 fev. 2010.

Índice de Treinamento

O 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 no comércio e 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, o 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 1,3% do tempo total, exatamente o mesmo de 2017, teve uma contribuição maior das indústrias (1,5%) que das empresas de serviço (1,2%).

Tabela 10A - Índice de treinamento anual *, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (118)	0,0	4,8	1,3	0,9
Serviços (63)	0,0	3,3	1,2	1,0
Indústrias (49)	0,0	4,8	1,5	0,9

Nota: 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 indústrias químicas e nos planos de saúde, enquanto os menores aconteceram na indústria automotiva e nas empresas de logística.

Tabela 10B - Índice de Treinamento anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	0,4	2,8	1,6	1,6
Concessionárias de rodovias (3)	0,4	3,0	2,0	2,7
Educação (5)	0,0	1,8	0,7	0,7
Hospitais (15)	0,0	2,1	0,9	0,6
Indústria automotiva (6)	0,1	0,9	0,6	0,6
Indústria metalúrgica (7)	0,1	4,8	1,7	1,0
Indústria química (4)	0,6	4,7	2,1	1,5
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	1,4	0,6	0,5
Papel e celulose (6)	0,0	4,0	1,5	1,1
Planos de saúde (9)	0,6	3,2	2,1	2,2
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,3	2,6	1,3	1,1

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 Índice de Treinamento médio nas indústrias de alimentos foi 1,6%, com os resultados variando entre 0,4% e 2,8%. Esses valores refletem o maior investimento em capacitação, dado que em 2017, o resultado médio foi 1,1%.

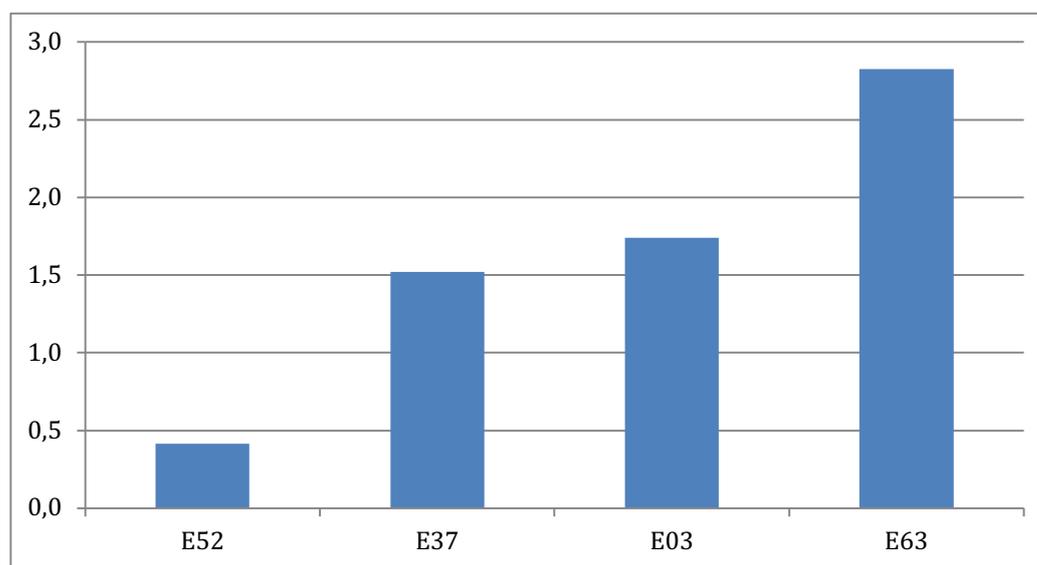


Figura 10a – Índice de Treinamento nas indústrias de alimentos, %

Educação

O Índice de Treinamento médio nas empresas de educação foi de 0,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 1,8%. Logo, houve uma sensível redução no esforço de capacitação, pois em 2017 o resultado foi 1,4%.

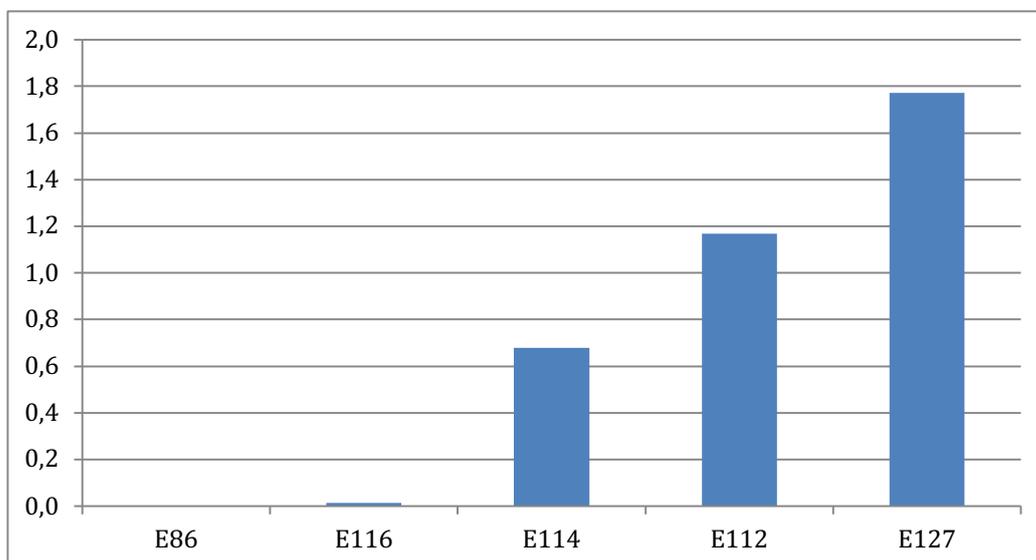


Figura 10b – Índice de Treinamento nas empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos, apresentou Índice de Treinamento médio de 1,3% e resultados na faixa de 0,3% a 2,6%. Em 2017, o resultado médio foi 0,6%, caracterizando o maior esforço recente para capacitar as equipes.

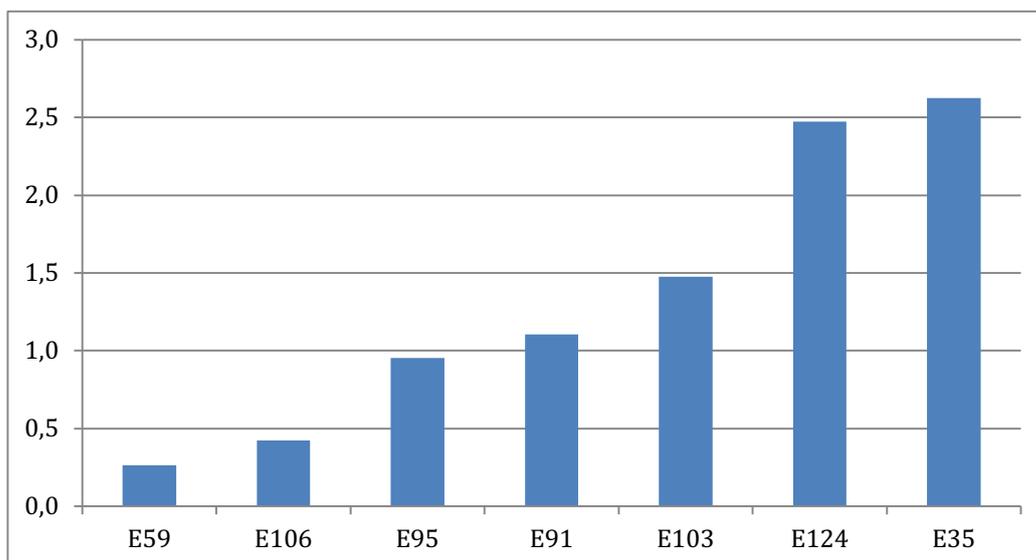


Figura 10c – Índice de Treinamento nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

O Índice de Treinamento médio nos hospitais foi de 0,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,1%. Em 2017, o resultado médio foi semelhante (1,0%).

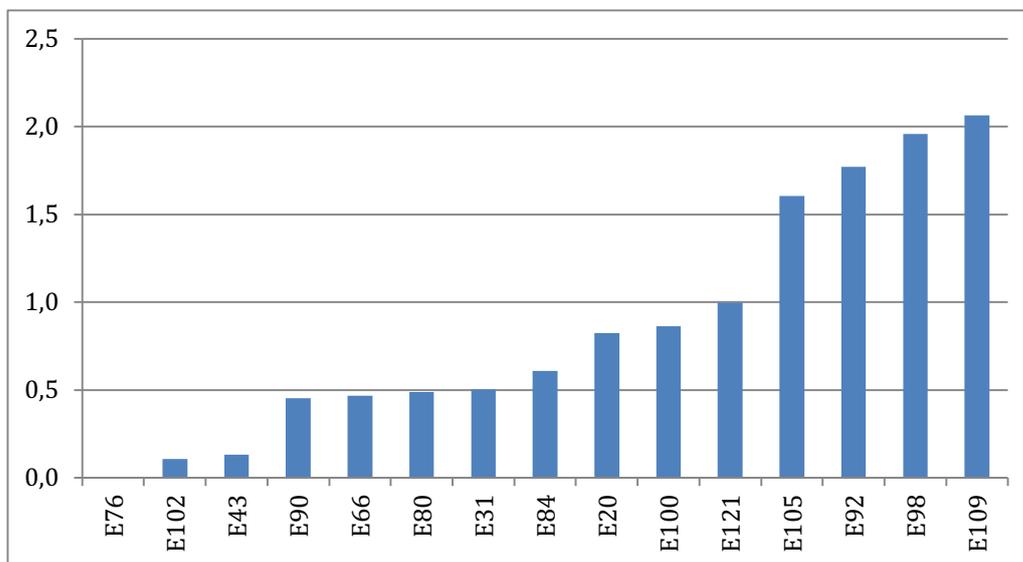
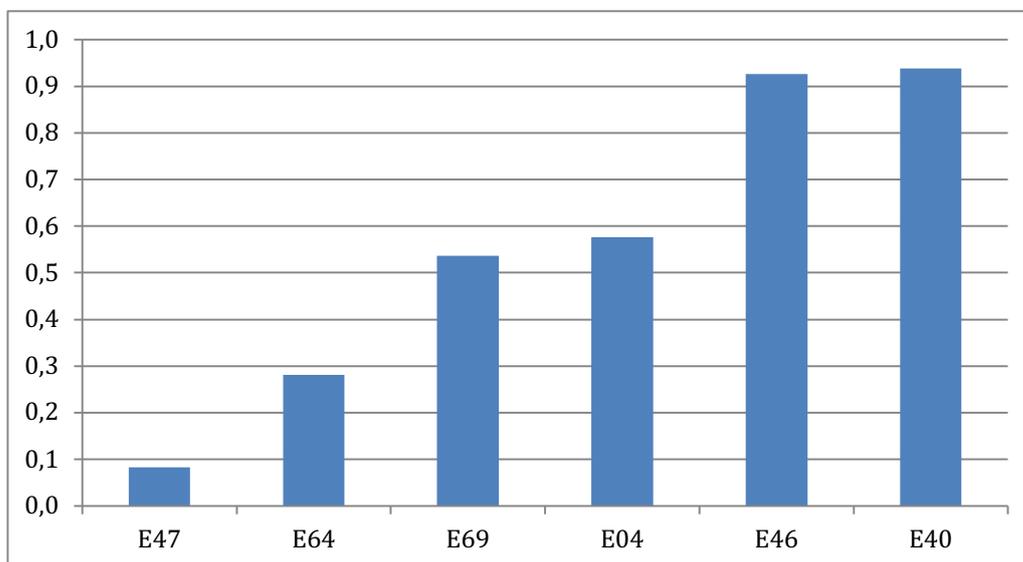


Figura 10d – Índice de Treinamento nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Índice de Treinamento médio no segmento automotivo foi de 0,6%, com os resultados variando entre 0,1 e 0,9%. Em 2017, o resultado médio foi 1,9%.



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 10e – Índice de Treinamento no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

O Índice de Treinamento médio nas empresas metalúrgicas foi de 1,7%, com os resultados variando entre 0,1 e 4,8%. Em 2017, o resultado médio foi menor (1,2%).

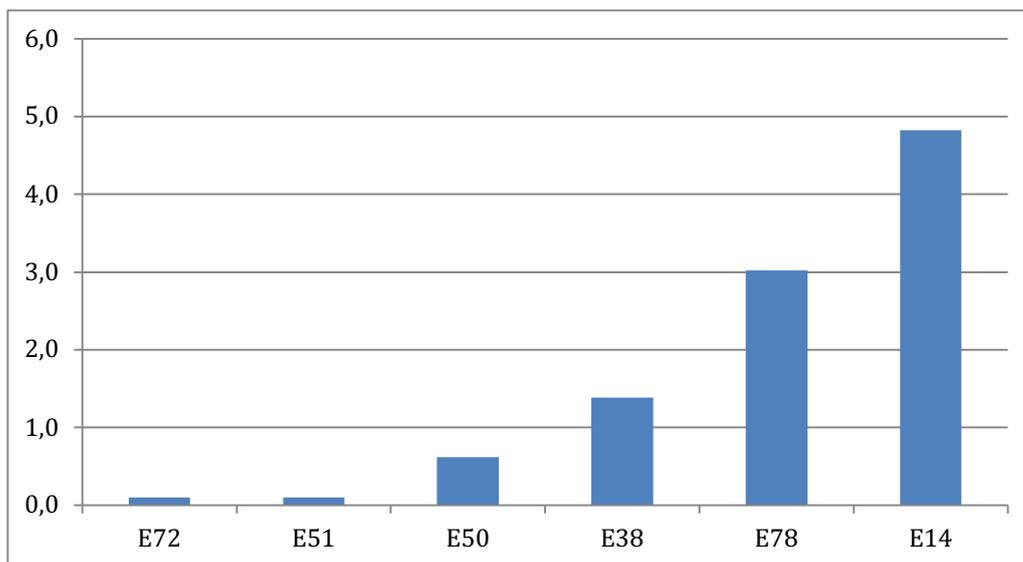


Figura 10f – Índice de Treinamento no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Índice de Treinamento médio nas indústrias químicas foi de 2,1%, com os valores oscilando entre 0,6 e 4,7%. Em 2017, o resultado médio foi 1,3%.

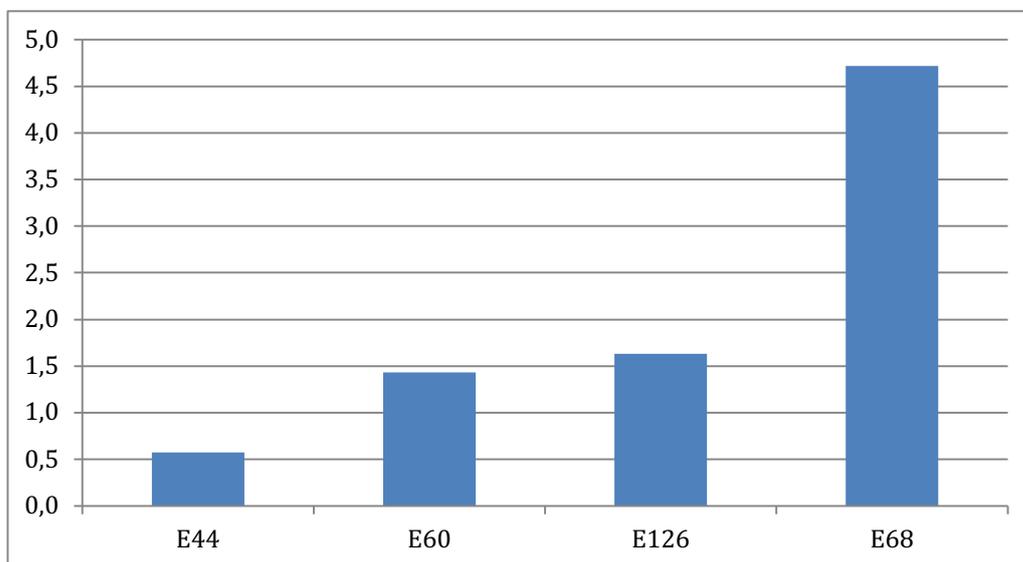


Figura 10g – Índice de Treinamento nas indústrias químicas, %

Logística, transporte e armazenagem

O Índice de Treinamento médio nas empresas de logística foi de 0,6%, o mesmo de 2017, com os resultados variando entre 0,0 e 1,4%.

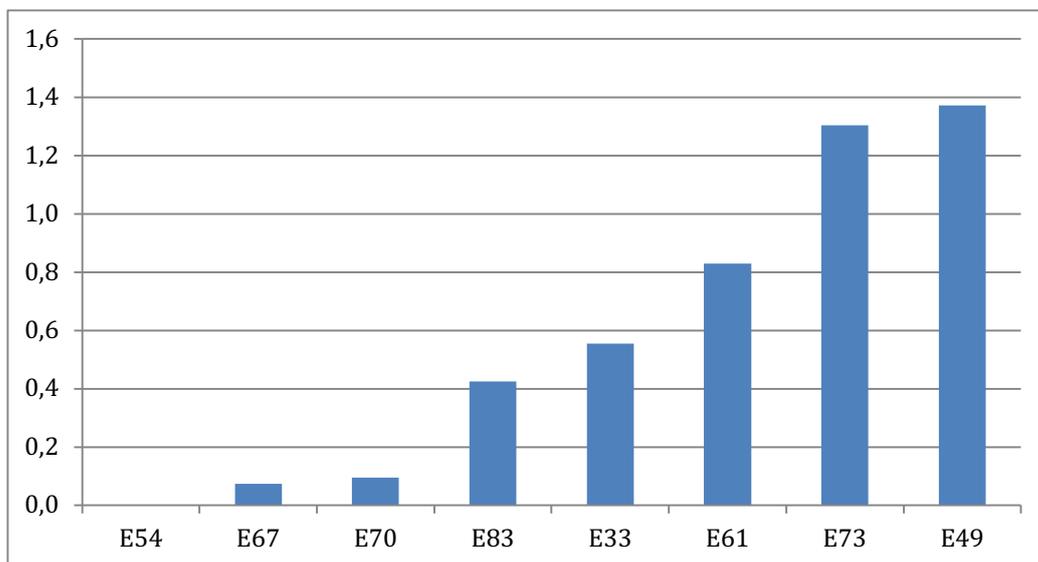


Figura 10h – Índice de Treinamento nas empresas de logística, %

Papel e celulose

As indústrias de papel e celulose apresentaram Índice de Treinamento médio de 1,5% e resultados na faixa de 0,0 a 4,0%. Em 2017, o resultado foi maior (2,1%).

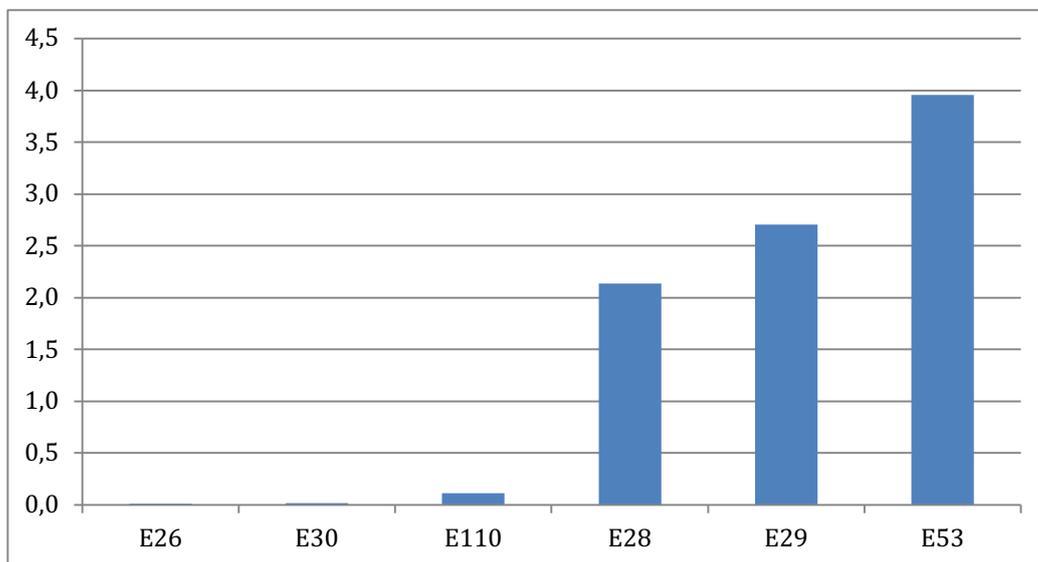


Figura 10i – Índice de Treinamento na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Índice de Treinamento médio de 2,1% e resultados na faixa de 0,6 a 3,2%. Em 2017, o resultado foi menor (1,5%).

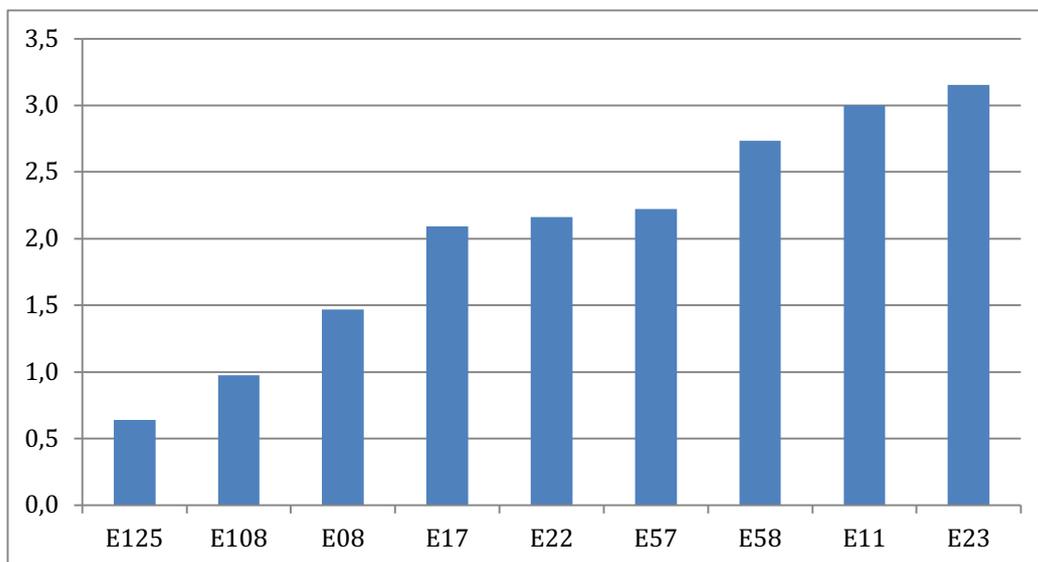


Figura 10j – Índice de Treinamento nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

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

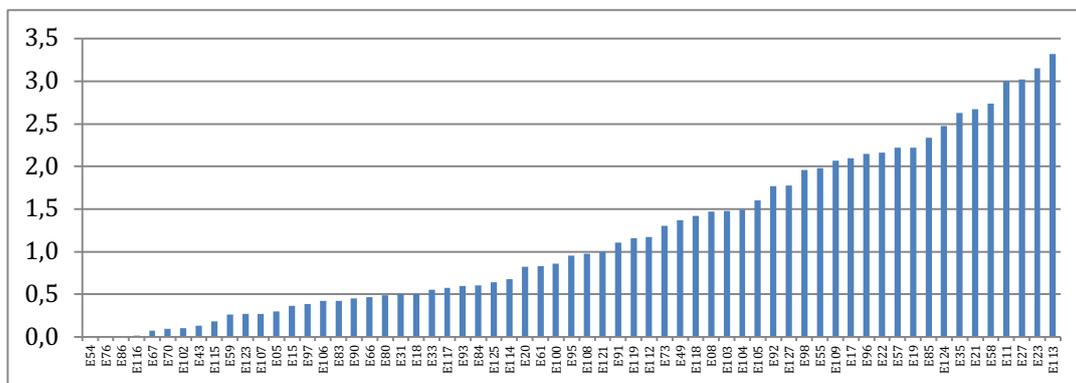
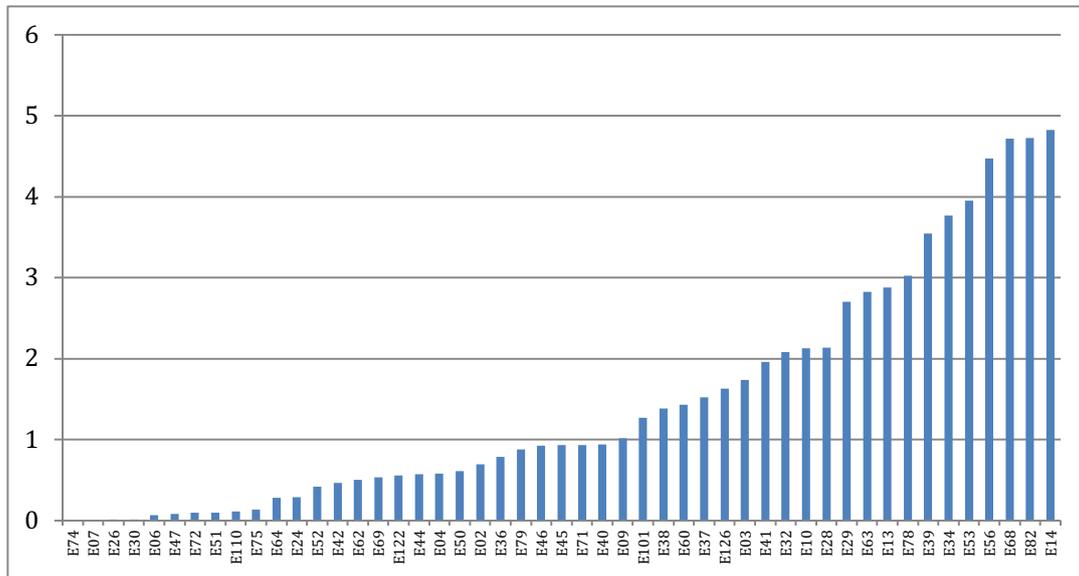


Figura 10k - Índice de Treinamento nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

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



Nota: Uma empresa (E01) apresentou um Índice de treinamento atípico (6,0%) e o dado foi ignorado.

Figura 101 - Índice de Treinamento nas outras empresas industriais, %

Análise

- O tempo despendido em treinamento em 2018 correspondeu, em média, a 1,3% do tempo total trabalhado (aproximadamente 35 horas por empregado no ano), repetindo o resultado do ano anterior.
- A indústria investiu mais em treinamento (1,5% do tempo) que o setor de serviços (1,2%).
- Destaca-se o investimento em treinamento feito pelas indústrias químicas e pelos planos de saúde, que usaram 2,1% do tempo para capacitar as equipes.

Saiba mais

O objetivo desse indicador é monitorar o esforço para capacitação dos empregados por meio de treinamento. A métrica também pode ser calculada separadamente para grupos de empregados ou por tema, como segurança, qualidade, etc.

Alguns autores [15] identificaram uma correlação positiva entre o desempenho das organizações e o investimento em capital humano, incluindo as ações de treinamento. Mas, 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. Orientações para monitorar a eficácia dos treinamentos podem ser encontradas na norma NBR ISO10015.

Um estudo da Universidade da Pensilvânia, citado por Warren Bennis [16] afirma que as empresas que elevam em 10% seus investimentos em educação apresentam um aumento de 8% em produtividade, enquanto um aumento de 10% em gastos com bens de capital eleva a produtividade em apenas 3%.

Segundo Costacurta Junqueira, 85% das empresas avaliam o treinamento perguntando se o cliente gostou e apenas 15% querem saber se a empresa ganhou algo. Então, na verdade, o comum não é avaliar o treinamento, mas fazer uma pesquisa de satisfação. Esta pode ser mais influenciada pela qualidade do *coffee-break* e simpatia do instrutor do que pelo conteúdo do treinamento.

Boas práticas

- O JW Marriot Hotel, no Rio de Janeiro, adota uma prática denominada *Rally Training*. A área que tiver a maior média de horas de treinamento por associado no trimestre é contemplada com um troféu e uma *Pizza Party*, ou seja, um rodízio de pizza no hotel.

Fonte: Melhor Especial. Setembro de 2010. p. 66.

- 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_RA12_completo_Portugues.pdf. Acesso em 11 jun. 2014.

Equidade de gênero

O 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, nas empresas premiadas da terceira edição do GPTW Mulher, conduzido pela Great Place to Work, as mulheres compõem, em média, 56% do quadro de funcionários, ocupam 45% dos cargos de média liderança e 26% na alta liderança. Entre as companhias inscritas no GPTW Mulher, o faturamento cresceu, em média, 12,2% no último ano, comparado com uma média de 2,4% entre as empresas da lista geral do GPTW⁴.

A participação feminina é muito influenciada pelo segmento de negócio, como pode ser observado na tabela 11B. No conjunto das empresas da amostra, as mulheres representam 44,8% dos empregados; esse percentual vem crescendo desde 2013, quando era de 38,0%. Mas a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas correspondem a 59,4% das equipes, na indústria representam apenas 26,2%. Os resultados apresentados adiante se referem à situação no final de 2018.

⁴ - <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/06/melhores-empresas-para-mulheres-trabalharem-no-brasil-em-2019.html> Acesso em: 16 set. 2019.

Tabela 11A - Percentual de mulheres*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (122)	0,0	96,1	44,8	42,3
Serviços (65)	7,3	96,1	59,4	66,4
Indústrias (51)	0,0	82,2	26,2	20,7

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Os hospitais e as operadoras de planos de saúde foram os segmentos com a maior presença feminina, enquanto a indústria de celulose e papel apresentou a menor proporção (tabela 11B).

Tabela 11B – Percentual de Mulheres por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	40,3	82,2	51,9	42,5
Concessionárias de rodovias (4)	35,9	52,6	42,5	40,8
Educação (5)	46,7	72,4	57,3	53,0
Hospitais (15)	61,4	96,1	82,3	82,4
Indústria automotiva (6)	0,0	34,5	14,5	14,1
Indústria metalúrgica (7)	6,6	49,6	17,0	11,6
Indústria química (4)	12,3	69,9	29,7	18,3
Logística, transporte e armazenagem (9)	7,3	22,7	15,4	15,7
Papel e celulose (6)	5,6	23,1	14,2	13,7
Planos de saúde (9)	62,5	89,8	76,5	71,6
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	35,8	72,2	57,1	61,1

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 51,9%, variando entre 40,3 e 82,2%. Em 2017, o resultado médio foi 39,9%.

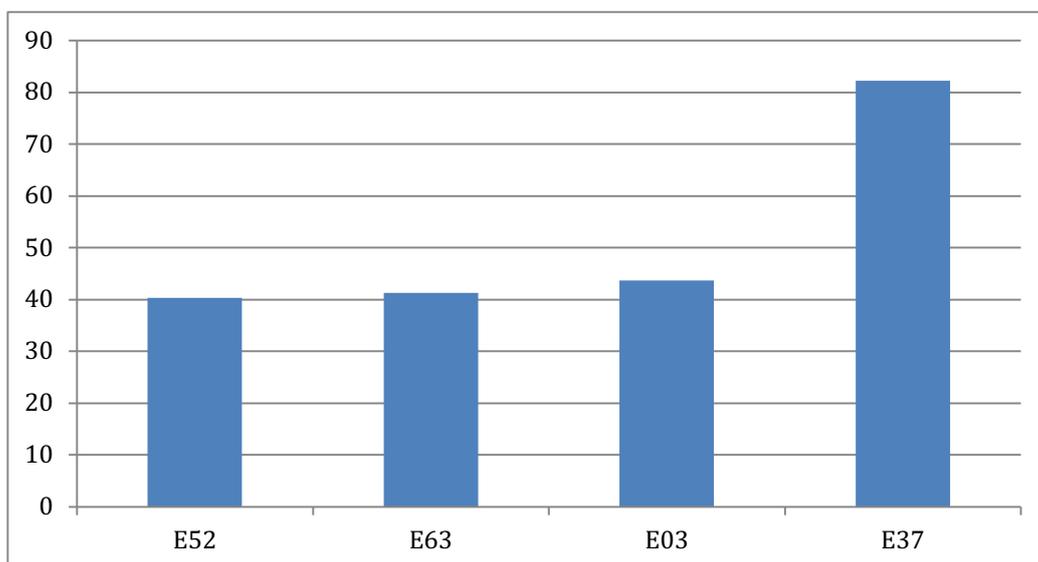


Figura 11a – Percentual de Mulheres nas indústrias de alimentos, %

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Percentual de Mulheres médio de 42,5% e resultados na faixa de 35,9 a 52,6%. Em 2017, o resultado médio foi 42,3%.

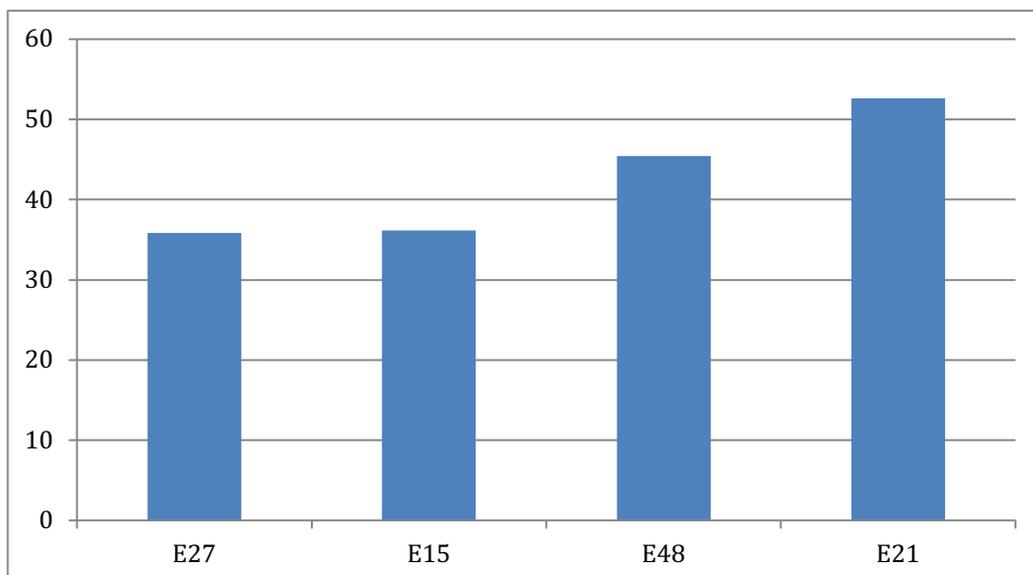


Figura 11b – Percentual de Mulheres nas concessionárias de rodovias, %

Educação

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de educação foi de 57,3%, variando entre 46,7 e 72,4%. Em 2017, o resultado médio foi 60,7%.

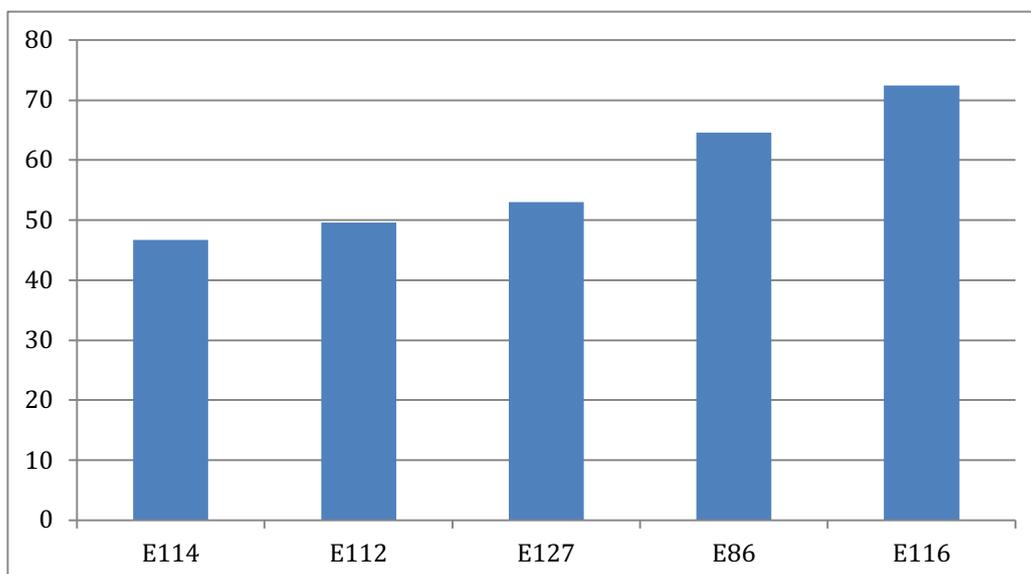


Figura 11c – Percentual de Mulheres nas empresas de educação, %

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos, chegou a um Percentual médio de Mulheres de 57,1%, com a participação feminina variando entre 35,8 e 72,2%. Em 2017, o resultado médio foi 50,5%.

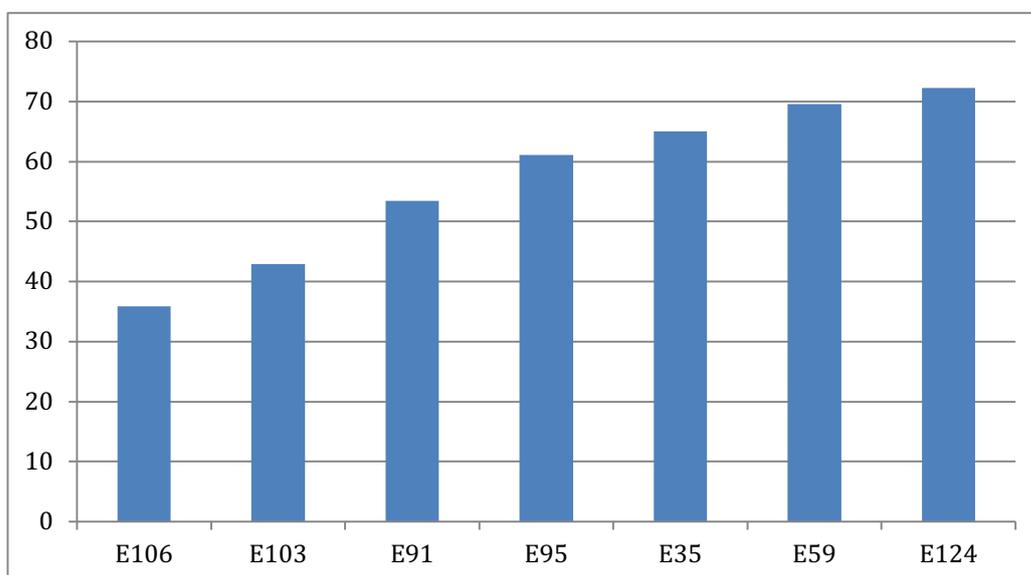


Figura 11d – Percentual de Mulheres nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., %

Hospitais

O Percentual médio de Mulheres nos hospitais foi de 82,3% - o mais elevado entre os segmentos analisados - com a participação feminina variando entre 61,4 e 96,1%. Em 2017, o resultado médio foi semelhante (83,6%).

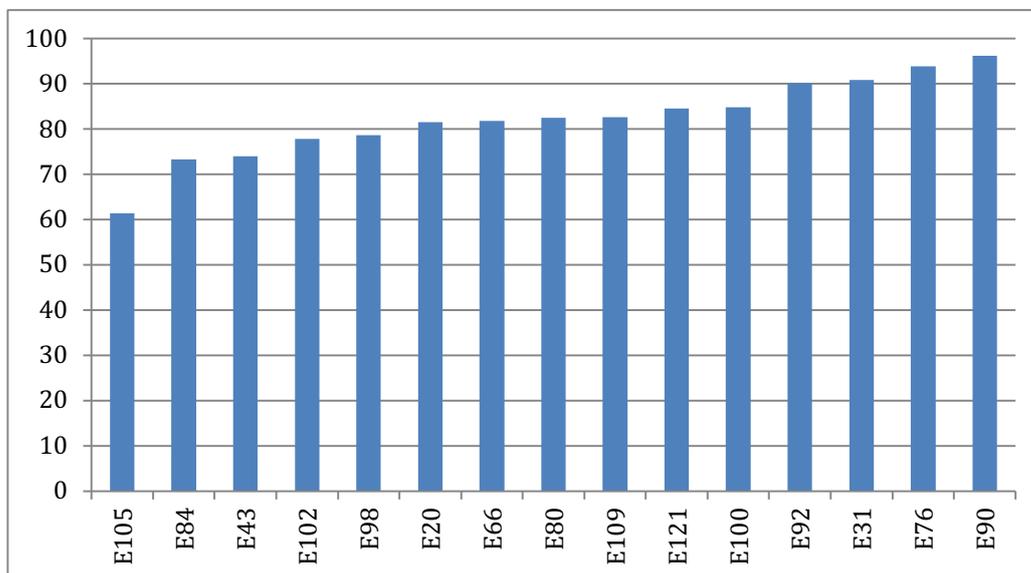
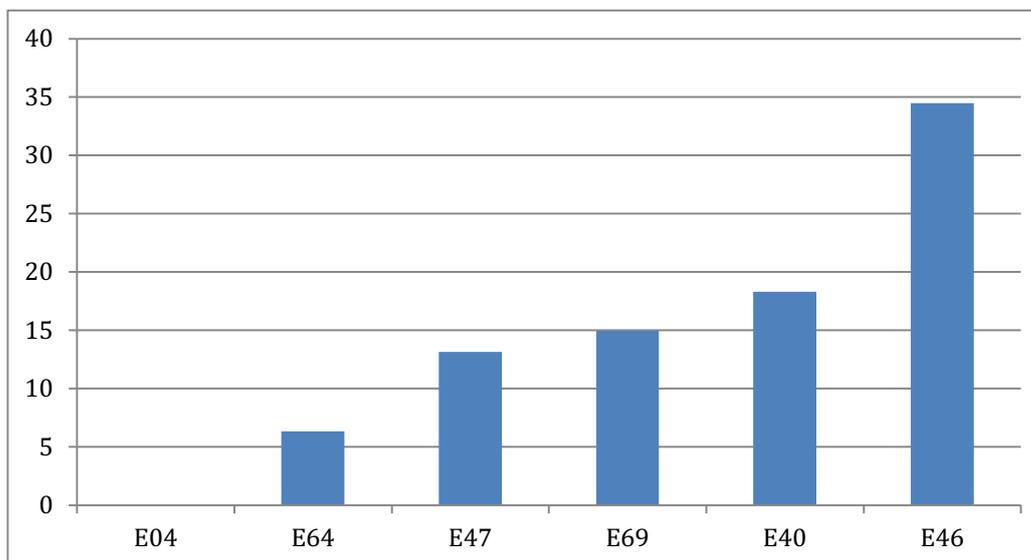


Figura 11e – Percentual de Mulheres nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Percentual médio de Mulheres no segmento automotivo foi de 14,5%; a participação feminina variou entre 0,0 e 34,5%. Em 2017, o resultado médio foi maior (22,2%).



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Figura 11f – Percentual de Mulheres no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

O Percentual médio de Mulheres nas empresas metalúrgicas foi de 17,0%, e a participação feminina variou entre 6,6 e 49,6%. Em 2017, o resultado médio foi 19,9%.

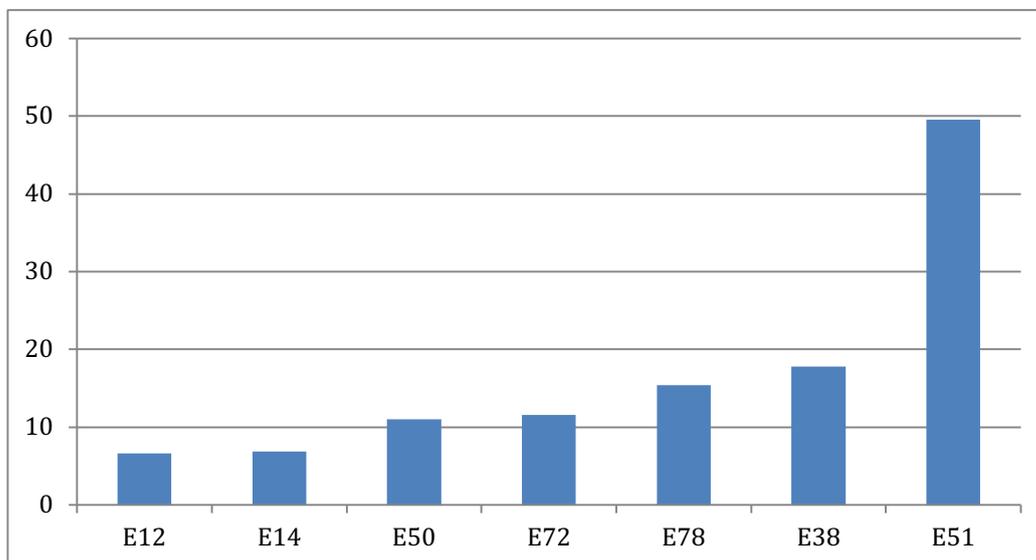


Figura 11g – Percentual de Mulheres no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Percentual médio de Mulheres na indústria química foi de 29,7%, e a participação feminina variou entre 12,3 e 69,9%. Em 2017, o resultado médio foi 25,7%.

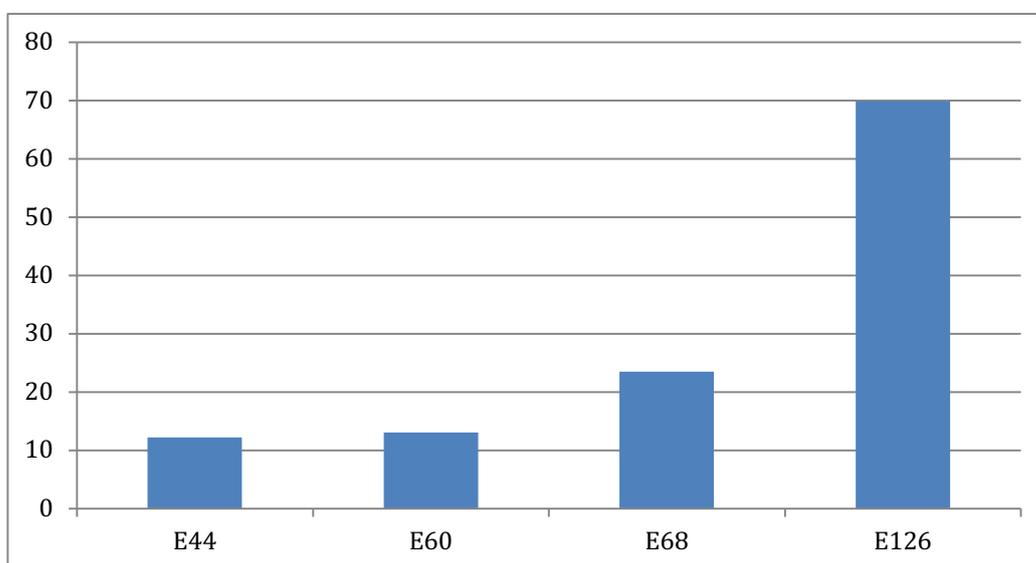


Figura 11h – Percentual de Mulheres nas indústrias químicas, %

Logística, transporte e armazenagem

O Percentual de Mulheres nas empresas de logística foi de 15,4% em média, com a participação feminina variando entre 7,3 e 22,7%. Em 2017, o resultado médio foi 16,3%.

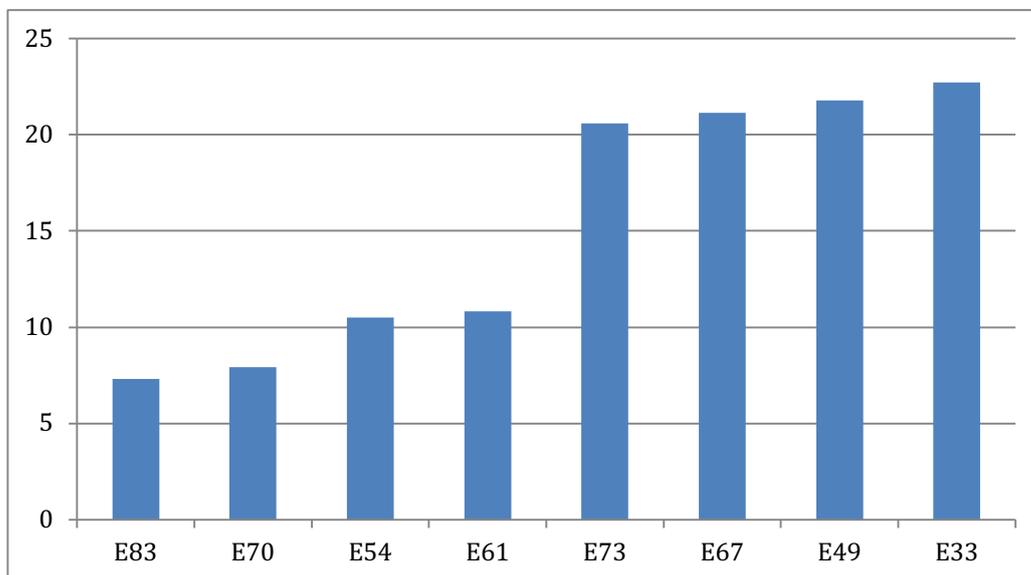


Figura 11i – Percentual de Mulheres nas empresas de logística, %

Papel e celulose

A indústria de celulose e papel apresentou Percentual de Mulheres médio de 14,2% - o menor valor entre os segmentos analisados - e resultados na faixa de 5,6 a 23,1%. Em 2017, o resultado foi 22,4%.

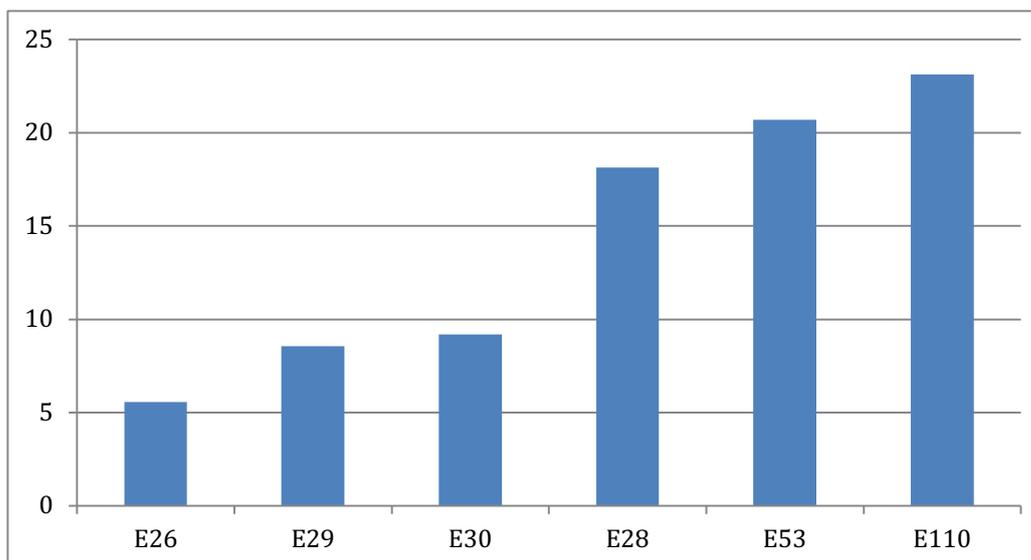


Figura 11j – Percentual de Mulheres na indústria de celulose e papel, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Percentual de Mulheres médio de 76,5% e resultados na faixa de 62,5 a 89,8%. Em 2017, o resultado foi 74,8%.

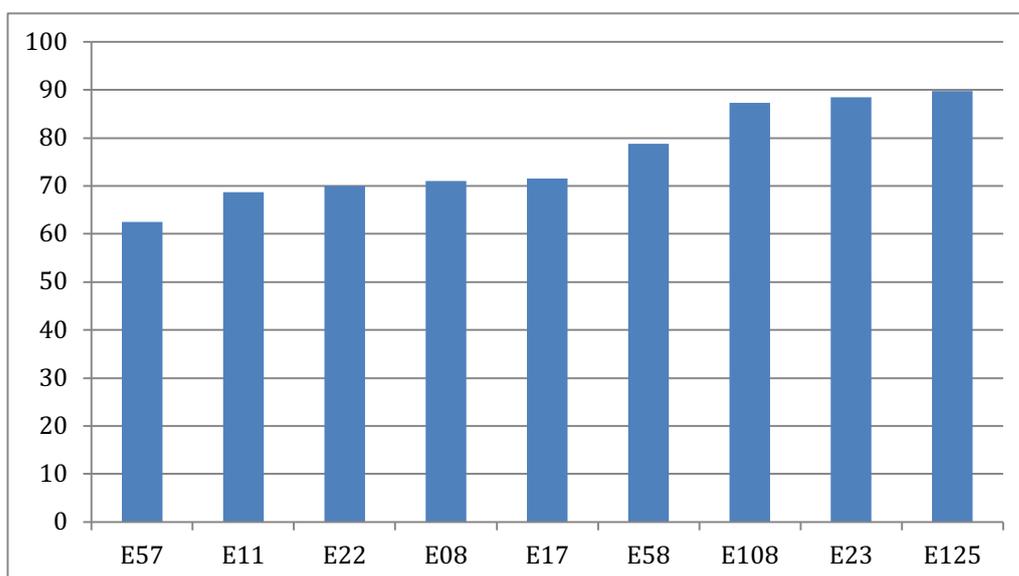


Figura 11k – Percentual de Mulheres nos planos de saúde, %

Empresas de serviços

O Percentual de mulheres nas empresas de serviços da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2018.

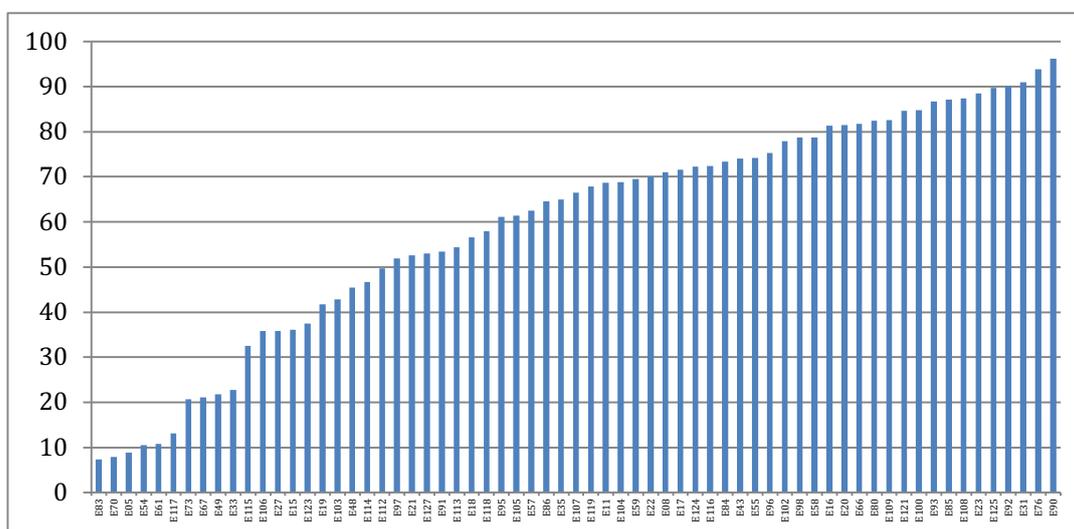


Figura 11l - Percentual de Mulheres nas outras empresas de serviços, %

Empresas industriais

O Percentual de mulheres nas empresas industriais da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2018.

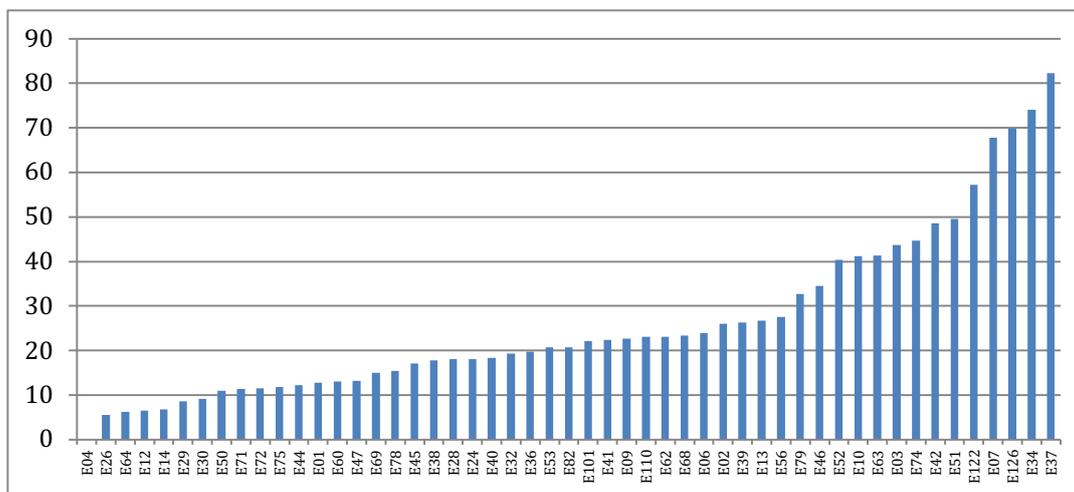


Figura 11m - Percentual de Mulheres nas outras empresas industriais, %

Análise

- Em 2018 continuou o aumento lento, mas gradativo, na participação da força de trabalho feminina, que alcançou 44,8%, o maior resultado em nossa série histórica.
- O setor de serviços continua apresentando o maior percentual de mulheres (59,4%), mas no setor industrial elas representam pouco mais de um quarto das equipes (26,2%), caracterizando um retrocesso, pois no ano anterior, elas eram 29,1%.
- A indústria de celulose e papel se mostrou a mais conservadora, com apenas 14,2% de mulheres, enquanto os hospitais têm uma média de 82,3% de mulheres.

Saiba mais

Segundo Orian Kubaski, ex-vice-presidente da ABRH Brasil, as estatísticas no país indicam que a força de trabalho feminina já superou a marca de 45% e a tendência de equiparação com os homens é um processo natural [17].

Estudo realizado com empresas dinamarquesas [18] afirma que aquelas com maior diversidade na liderança ganham em média 12,6 pontos percentuais mais que as com menor diversidade. Outros resultados do levantamento também levam à conclusão que uma liderança com maior diversidade significa maiores lucros. Para o trabalho foram colhidas informações de 6021 líderes de 321 empresas dinamarquesas de grande e médio porte. Os parâmetros de diversidade observados foram: gênero, tempo na empresa, etnia e idade. Para dar maior solidez às conclusões, os autores desenvolveram um modelo de causa e efeito denominada Cadeia de Lucro devido à Diversidade (*Diversity Profit Chain*).

Mesmo nas organizações em que o percentual de homens e mulheres é equilibrado, frequentemente elas são direcionadas para determinados cargos e os homens para outros [19]. Assim, pode ser conveniente avaliar essa métrica separadamente para

pessoal próprio, terceirizados, departamentos, negócios e níveis hierárquicos específicos.

Boa prática

- Na Whirlpool, todas as vagas não técnicas devem ter um *shortlist* que considere pelo menos 50% de mulheres.
Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Abril/19. p. 41.
- O Magazine Luiza criou o Dia da Limpeza, uma reunião conduzida pelo líder de cada um dos times. Cada equipe pactua quais os cinco comportamentos inaceitáveis relacionados com o assédio moral e sexual.
Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Março de 2018. p. 46.
- A fabricante de móveis Marelli adota uma prática inovadora. A cada vez, elege duas pessoas – uma de cada sexo – para representar a equipe e encaminhar as solicitações e preocupações dos empregados aos líderes da empresa, garantindo o anonimato.
Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Setembro de 2009.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

A 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.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

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

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 7,29 acidentados por milhão de horas trabalhadas; resultado pior que o de 2017 (6,88 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 32 (26,2%) organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para *benchmarking* seria um máximo de 2,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas (já alcançado por 38,5% 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 2013, a TFCA do setor de serviços diminuiu de 7,18 para 7,04 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto o setor industrial variou de 7,08 para 7,73 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

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

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (122)	0,00	37,33	7,29	3,75
Serviços (65)	0,00	34,86	7,04	3,81
Indústrias (51)	0,00	37,33	7,73	4,68

Nota: 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 as concessionárias de rodovias e os hospitais, enquanto os mais seguros foram as empresas de educação e as indústrias químicas.

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

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	1,32	34,80	10,92	3,78
Concessionárias de rodovias (4)	2,53	24,98	14,44	15,11
Educação (5)	0,00	5,27	1,05	0,00
Hospitais (15)	0,00	34,86	12,64	9,46
Indústria automotiva (6)	0,00	37,33	10,75	8,06
Indústria metalúrgica (7)	0,00	32,27	9,30	5,95
Indústria química (4)	0,00	6,09	1,52	0,00
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,00	25,30	8,43	2,76
Papel e celulose (6)	0,00	13,70	4,57	3,07
Planos de saúde (9)	0,00	10,99	4,18	4,37
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,00	21,90	6,66	4,10

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 Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias de alimentos foi de 10,92 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 1,32 e 34,80 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2017, o resultado médio foi 15,20 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

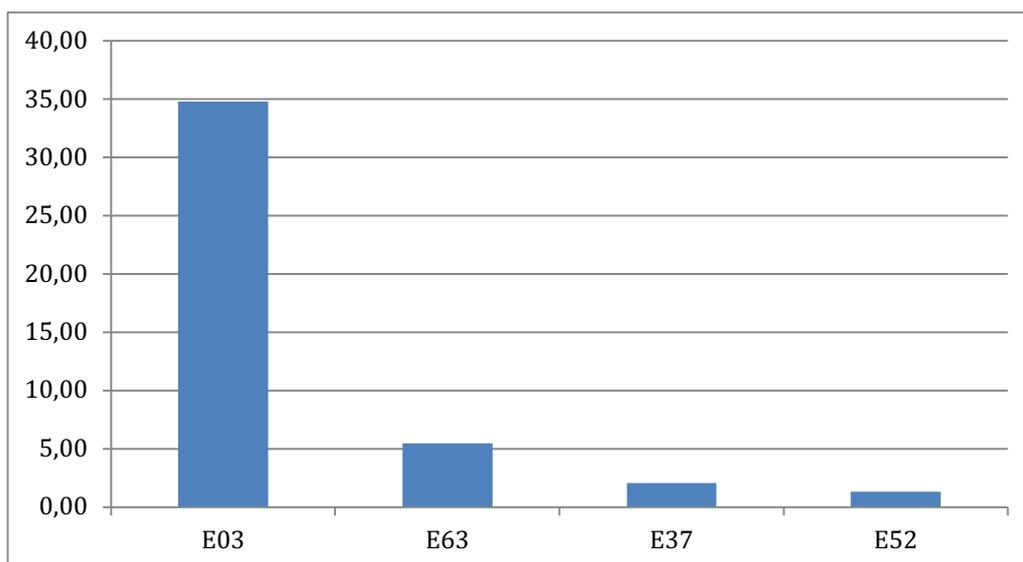


Figura 12a - TFCA nas indústrias de alimentos, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias, apresentou Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média de 14,44 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 2,53 a 24,98 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

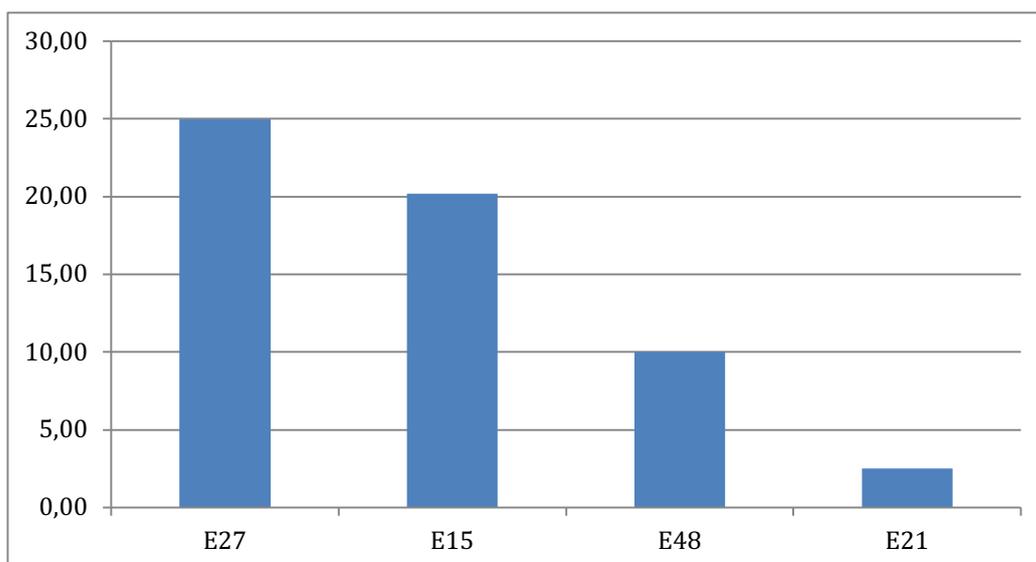


Figura 12b – TFCA nas concessionárias de rodovias, acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Educação

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de educação foi de 1,05 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 5,27 acidentados por milhão de horas trabalhada. Em 2017, o resultado médio foi 4,79 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

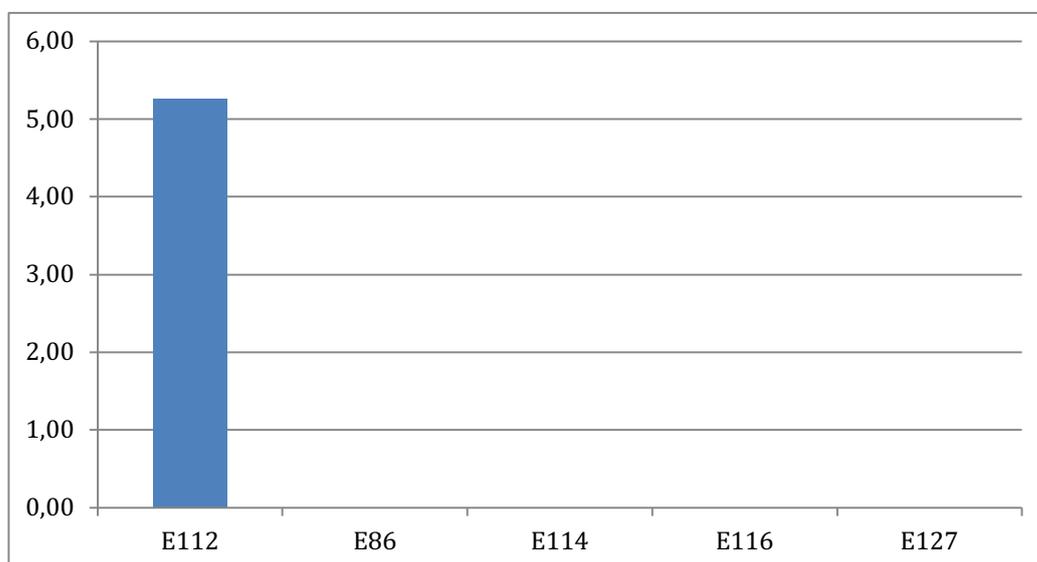


Figura 12c- TACA nas empresas de educação, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Fundações, associações, federações e sindicatos

O segmento das fundações, associações, federações e sindicatos apresentou Taxa de Acidentes com Afastamento média de 6,66 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 21,90 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

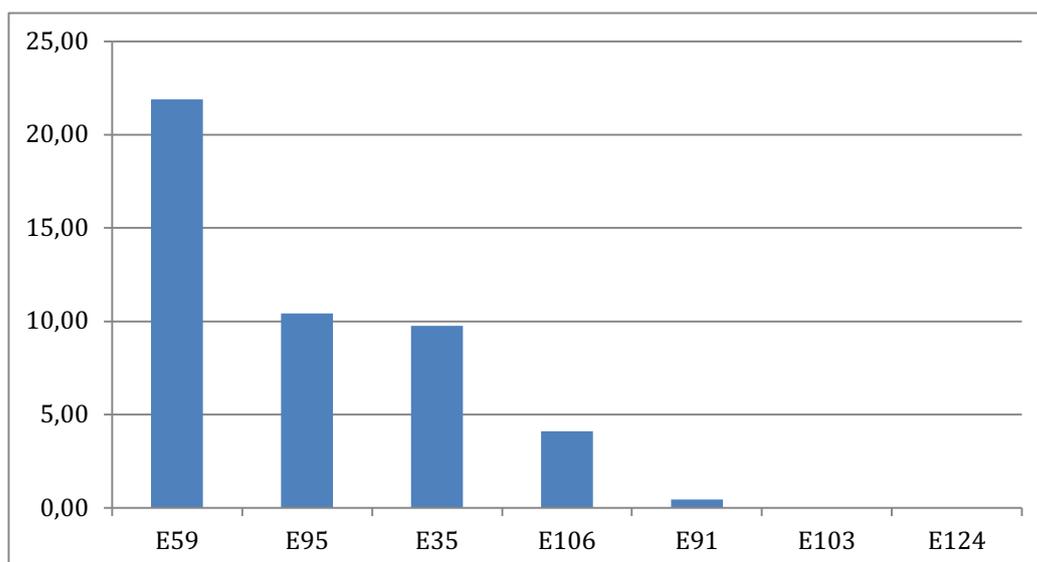


Figura 12d - TACA nas Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc., acidentados por milhão de horas trabalhadas

Hospitais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos hospitais foi de 12,64 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 34,86 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2017, o resultado médio foi 16,71 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

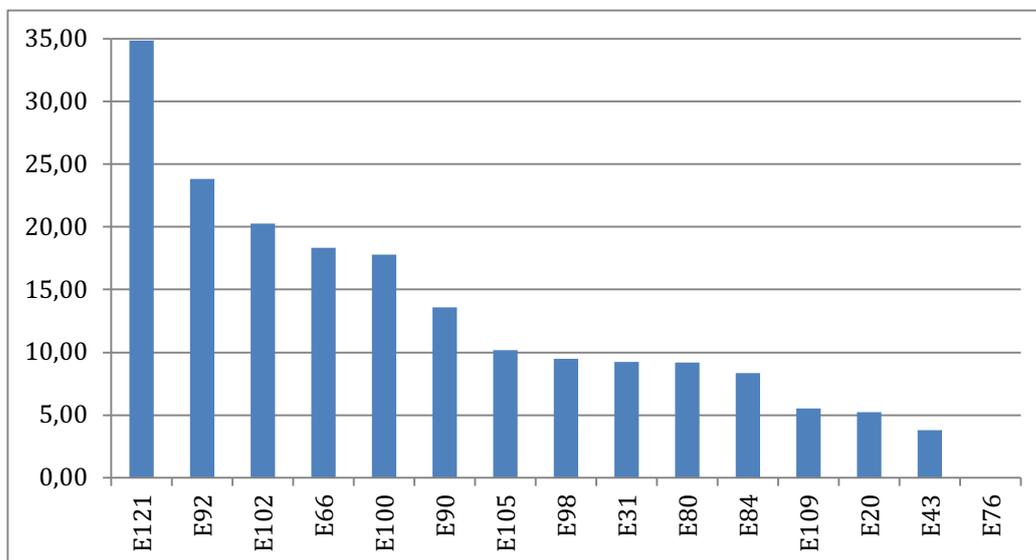
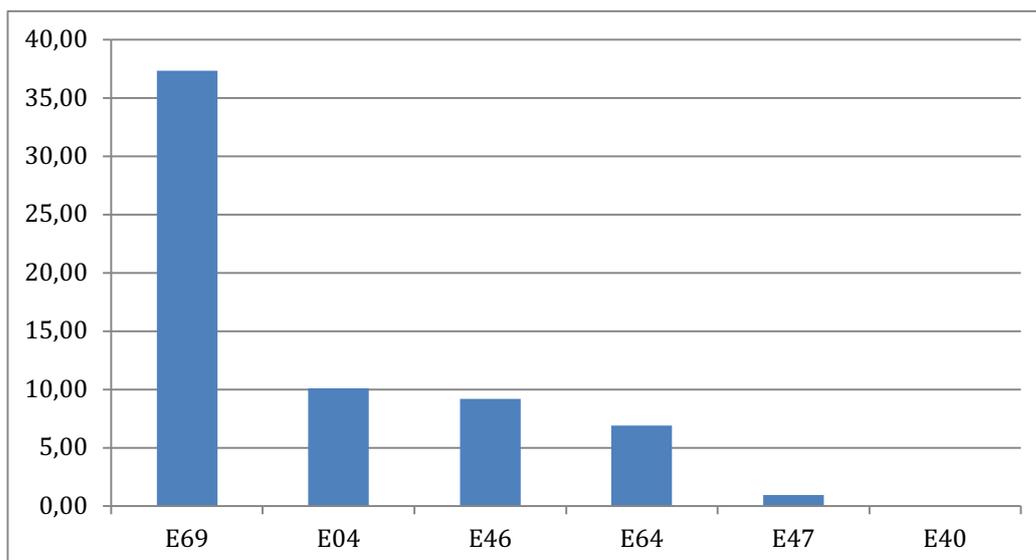


Figura 12e - TFCA nos hospitais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

A Taxa de Acidentes com Afastamento média no segmento automotivo foi de 10,75 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 37,33 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2017, o resultado médio foi 15,41 acidentados por milhão de horas trabalhadas.



Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

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

Indústria metalúrgica

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas metalúrgicas foi de 9,30 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 32,27 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2017, o resultado médio foi 6,91 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

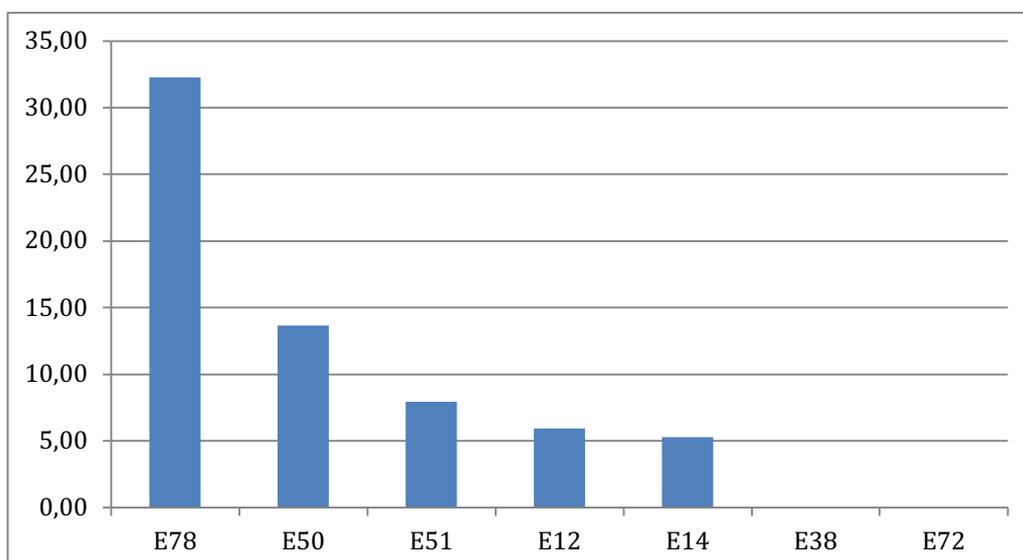


Figura 12g - TACA nas empresas metalúrgicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Indústria química

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias químicas foi de 1,52 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 6,09 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2017, o resultado médio foi 4,21 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

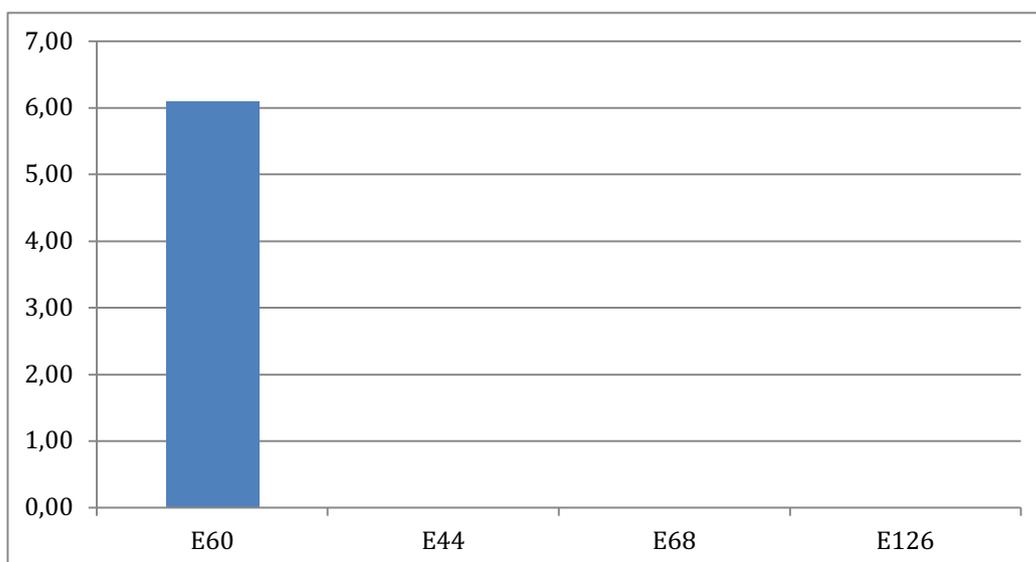


Figura 12h - TACA nas indústrias químicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Logística, transporte e armazenagem

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de logística foi de 8,43 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 25,30 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2017, o resultado médio foi 14,61 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

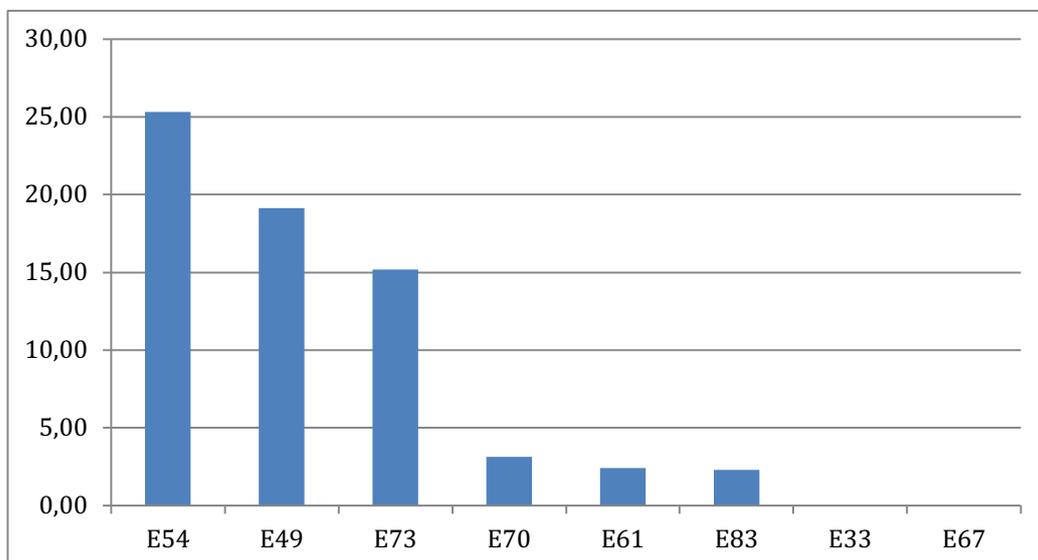


Figura 12i - TACA nas empresas de logística, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Papel e celulose

As indústrias de celulose e papel apresentaram TACA médio de 4,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 0,00 a 13,70 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2017, o resultado médio foi 9,19 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

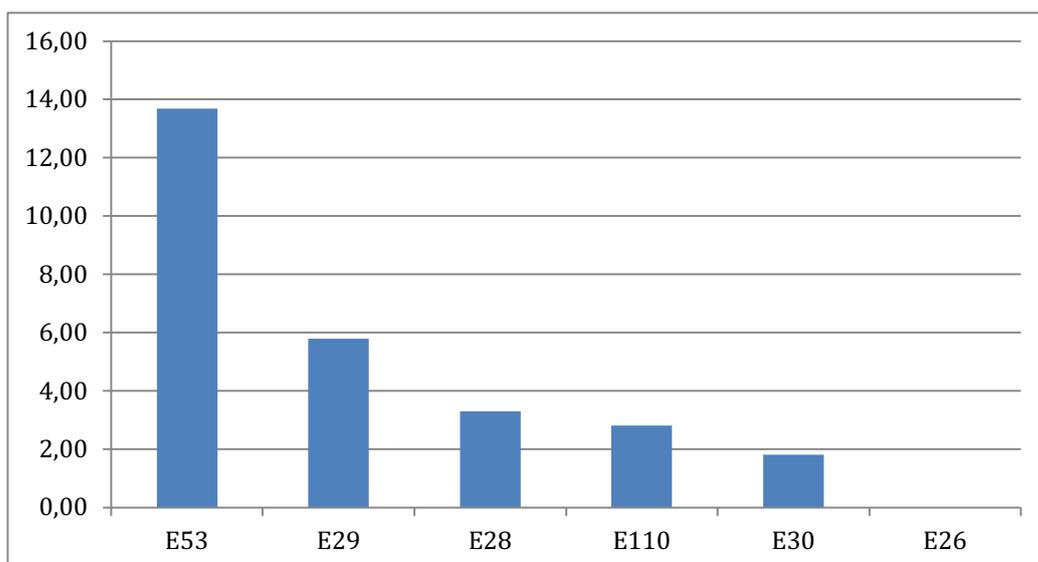


Figura 12j - TACA na indústria de celulose e papel, acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou TFCA médio de 4,18 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 0,00 a 10,99 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2017, o resultado foi 4,61 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

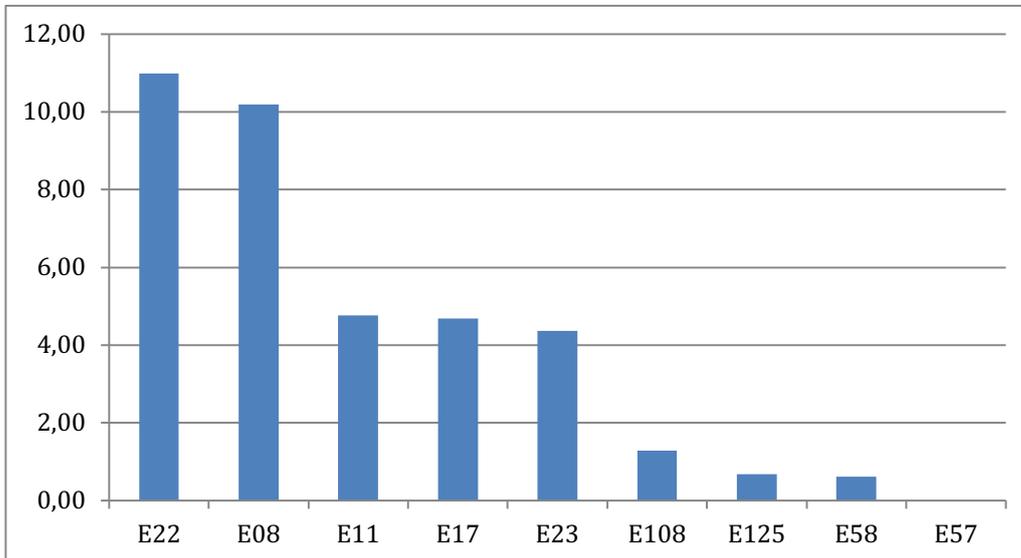


Figura 12k - TFCA nos planos de saúde, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Empresas de serviços

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de serviços da amostra variou bastante, como evidenciado pelo gráfico.

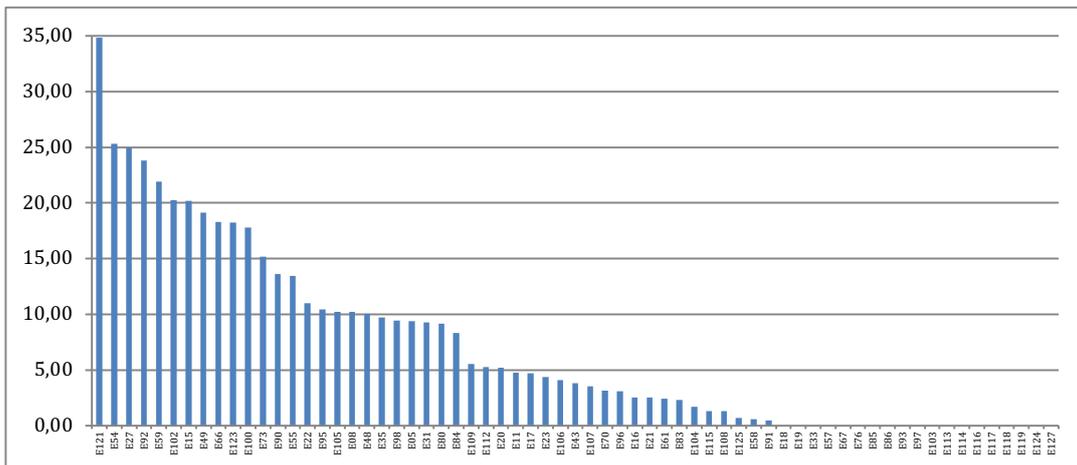


Figura 12l - TFCA nas outras empresas de serviços, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Empresas industriais

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

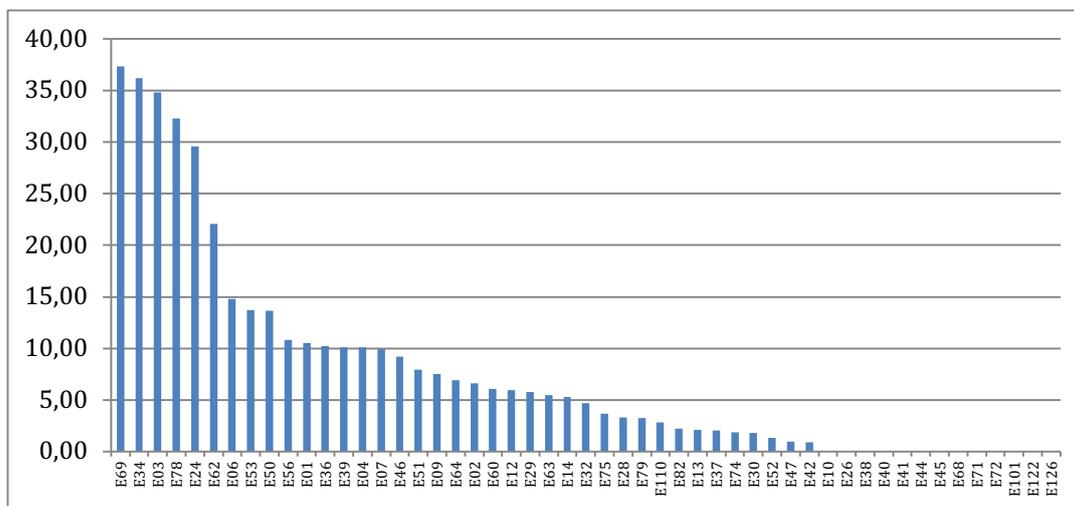


Figura 12m - TFCA nas outras empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Análise

- Embora 32 organizações (26,2% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 7,29 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o segundo melhor de nossa série histórica, mas um pouco maior que o do ano anterior (6,88), indicando estabilidade em um patamar inaceitável pelo custo social e humano que representa.
- A indústria apresentou o resultado setorial mais elevado (7,73 acidentados por milhão de horas trabalhadas), mas o setor de serviços ficou bem próximo (7,04 acidentados por milhão de horas trabalhadas).
- O segmento com nível mais elevado de afastamentos por acidentes foi o das concessionárias de rodovias (14,44 acidentados por milhão de horas trabalhadas), seguido, de perto, pelos hospitais (12,64 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 significativamente; entretanto, geralmente ele não é prático para comparação entre empresas e unidades.

Para fins de gestão, a TFCA costuma ser 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. Entretanto, as metas da TFCA costumam ser anuais, com o acompanhamento periódico do acumulado no ano. 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 direcionar os esforços e facilitar a avaliação da eficácia das ações preventivas tomadas.

Boas práticas

- Algumas empresas resolveram adotar o teste toxicológico com seus colaboradores e na contratação de novos quadros funcionais. A prática ainda não ganhou fôlego no Brasil, mas já é comum em países da União Europeia e nos EUA e ainda gera polêmica; entretanto, os números são favoráveis à proposta. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 20% a 25% dos acidentes de trabalho no mundo envolvem pessoas sob o efeito de álcool, medicamentos ou drogas que causam danos aos outros e a si mesmas.
Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas: especial saúde. Ed: Segmento, 2014. p. 39.
- Há evidências que o aumento na quantidade de horas extras realizadas, de forma associada ao aumento de produção, eleva em 40% a chance do colaborador se envolver em acidente.
Fonte: Inostix by Deloitte. How HR Analytics Can Help You Predict Work Accidents: Case Study. Disponível em www.inostix.com/blog/en/hr-analytics-can-help-predict-work-accidents-case-study/#more-1957. Acesso em 12 out. 2016.
- Na fábrica Greenhouse, da Herman Miller – famosa fabricante norte-americana de móveis de escritório - o número de acidentes que era de 7 para cada 100 empregados em 1995, caiu para zero em 2012. Esse resultado é difícil de conseguir para trabalhos em linhas de produção. O segredo? De hora em hora, os empregados mudam de linha de montagem.
Fonte: HSM Management. Set-out 2013. p. 89.

Horas por empregado

A métrica corresponde à média das horas trabalhadas (horas normais + horas extras pagas) dos empregados da empresa no ano. Essa informação é usada especialmente para validação dos dados, mas também pode ser útil como referência para gestão.

Análise

- De modo geral, os empregados paranaenses tiveram uma carga anual de 1.984 horas por trabalhador, em 2018, valor 3% menor que no ano anterior.
- Os segmentos com maior carga foram os das indústrias químicas (2.240 horas por empregado no ano) e as concessionárias de rodovias (2.200 horas), enquanto a carga horária mais leve ocorreu nas indústrias de alimentos e bebidas (1.824 horas).

Nota: As empresas de educação foram ignoradas nesta análise porque é comum que os profissionais tenham carga reduzida por trabalharem em várias instituições simultaneamente.

Lista de Participantes

A lista das empresas participantes inclui apenas as que nos autorizaram citar seus nomes. Outras participaram sob condição de anonimato.

- J. Rorato
- ABC Vida
- ACIPG
- ACP
- AENA
- AGP Brasil
- Aker Solutions
- Alonso Pistun Advocacia
- Amcor Flexibles Brasil
- Autyo Park
- Avenorte
- Banco Renault
- BO PAPER Arapoti
- BO PAPER Pisa
- Britania
- Caterpillar
- UNINTER
- CETEFE Estágios
- Cia de Cimento Itambé
- CINQ
- Clinipam - Plano de Saúde
- COPEL Geração e Transmissão
- COPEL Telecom
- CRUZ VERMELHA BRASILEIRA -
Filial Estado Paraná
- DAPI - Diagnóstico Avançado por
Imagem
- Diagnósticos do Brasil
- Distribuidora União
- Ecocataratas
- ECONORTE
- Enaex Britanite
- Enclimar Engenharia
- FAEL
- FEAES - Curitiba
- Ferragens Negrão
- FIEP
- Forplas
- Fundação Copel
- Galvão Locações
- GELOPAR
- Graciosa Country Club
- Granero Transportes
- Hospital Angelina Caron
- Hospital Cardiológico Costantini
- Hospital da Cruz Vermelha de Castro
- Hospital Erasto Gaertner
- Hospital INC
- Hospital Ministro Costa Cavalcanti
- Hospital Pequeno Príncipe
- Hospital Pilar
- Hospital Santa Brigida
- Hospital Santa Cruz
- Hospital São Vicente
- IBEMA Papel Cartão
- IBRATEC Indústria Brasileira de
Artefatos
- Iguaçu Celulose
- Incepa Revestimentos
- Indústrias Carimbras
- Instituto de Oncologia do Paraná

- ISAE
- Itaete
- Jasmine Alimentos
- JTEKT Automotiva Brasil Ltda.
- Kabel
- Klabin Ortigueira
- Klabin Telêmaco
- Magius Metalúrgica
- Mão Colorida
- Modelo Metal Mecânica
- Neoplanrh
- Noma
- Nutrimental
- Onix
- Paraná Banco
- Paraná Clínicas
- Pequeno Cotoengo
- Peróxidos do Brasil
- PLENAVENTURA
- Posigraf
- Positivo Tecnologia S.A.
- Propex do Brasil Ltda.
- Racks Refrigeração Ltda.
- Rede Lojacorr
- RH Nossa
- RHODIA Poliamida e Especialidades S.A.
- Risotolândia
- RNSZ PARTICIPAÇÕES
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Sebrae PR
- SIG Combibloc do Brasil Ltda.
- SMP Automotive Ltda.
- Tamarana Tecnologia
- Transmoreno
- Transtic
- UH VITORIA
- UNILEHU
- Unimed Curitiba
- Unimed Londrina
- Unimed Norte Pioneiro
- Unimed Paraná
- Unimed Pato Branco
- UniOpet
- Uniprime Norte do Paraná
- VCG
- Viação Cidade Sorriso
- WHB do Brasil
- Zanini

Recomendações para Ação

Este relatório foi estruturado para facilitar o uso nos diversos níveis hierárquicos da organização e oferecer referências sobre a posição competitiva em cada um dos indicadores de desempenho analisados.

O processo de *benchmarking* tem cinco fases [20]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise (figura 1). Para melhor aproveitamento das informações, 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 esse propósito, recomendamos a leitura do livro “*Benchmarking: Relatório do Comitê Temático*” [20] e o auxílio de fornecedores e consultores.

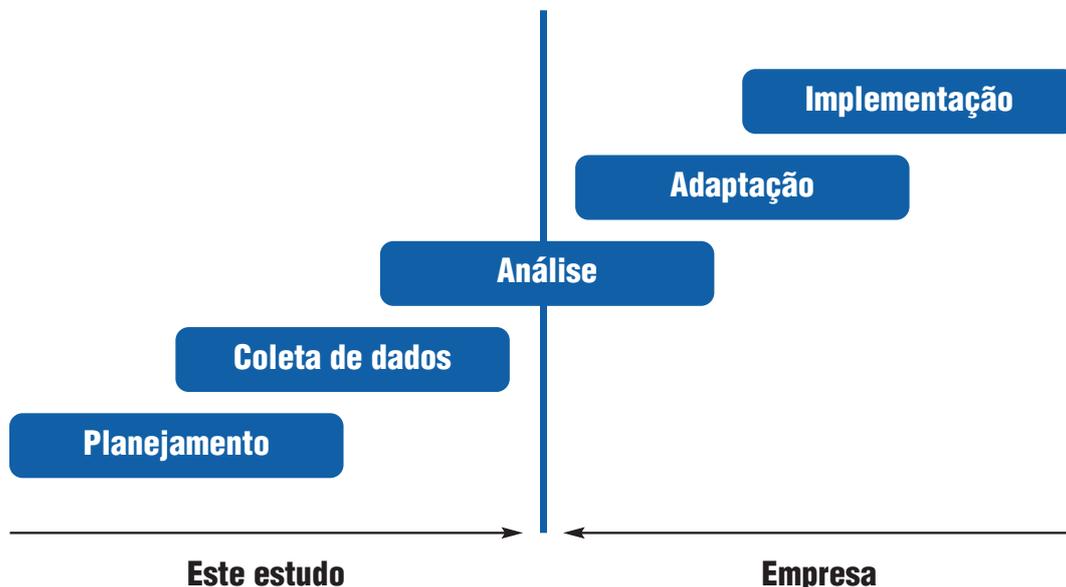


Figura 1 - Fases do *Benchmarking*

O posicionamento das organizações em relação às outras, 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 busca 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, 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.

Ser estratégico exige observar o ambiente externo.
O *benchmarking* é uma das melhores ferramentas para isso.

Resumo

Os resultados gerais da amostra estão apresentados a seguir, lembrando que os números não incluem as empresas de construção (civil, pesada e naval) e as microempresas.

Tabela 13 - Resumo dos Indicadores de 2018

Indicador	Geral	Indústria	Serviços	Comércio
Rotatividade, %	26,9	23,0	30,5	-
Rotatividade voluntária, %	9,0	5,6	11,7	-
Retenção 90 dias, %	88,1	88,7	87,5	-
Absenteísmo, %	1,8	1,6	1,9	-
Absenteísmo médico, %	1,1	0,9	1,2	-
Horas extras pagas, %	2,6	3,3	2,2	-
Grau de terceirização, %	10,1	10,2	9,6	-
Uso da Remuneração Variável, %	35,3	47,2	28,2	-
Treinamento, %	1,3	1,5	1,2	-
Percentual de mulheres, %	44,8	26,2	59,4	-
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento, acidentados por milhão de horas trabalhadas	7,29	7,73	7,01	-
Horas por empregado no ano, horas	1.984	2.064	1.925	-

Nota: Estes dados correspondem às empresas participantes do 11º *Benchmarking* Paranaense de RH. Os resultados apresentados no *Benchmarking Online* podem ser um pouco diferentes, devido à contínua entrada de novos participantes.

Vale lembrar que as empresas participantes podem gerar relatórios com informações atualizadas – dado que outras empresas continuam inserindo seus dados no Sistema – acessando o site www.indicadoresrh.com.br. Relatórios personalizados por meios de filtros (região, estado, município e indicadores) também estão disponíveis.

Descobertas

A comparação dos resultados da organização, com os alcançados por outras, ajuda a identificar oportunidades para a melhoria dos processos e apoia o estabelecimento de metas que contribuem para o sucesso do negócio. Este relatório de *benchmarking*, que contou com informações de pouco mais de 115 mil empregados, mostra resultados de vários indicadores importantes na gestão das pessoas, favorecendo uma administração baseada em fatos. As principais descobertas do levantamento, fundamentadas nos dados de 2018 de 127 organizações instaladas no Paraná, são as seguintes:

Rotatividade

A Rotatividade média anual da amostra foi de 26,9%; na prática, repetiu o desempenho do ano anterior (26,6%), mostrando estabilidade. Considerando o histórico dos 6 anos anteriores, e o aumento na oferta de vagas, com a criação de 40.256 novas oportunidades formais no Estado em 2018, o resultado é bom. Mas, ainda equivale a troca de mais de um quarto das equipes ao longo do ano, representando custos e certamente dificuldade para manter padrões de qualidade e atendimento aos clientes.

Na comparação com 2017, a Rotatividade média no setor industrial caiu 0,8 pontos percentuais, passando de 23,8% (2017) para 23,0 (2018), alcançando – como ocorre todos os anos - o melhor resultado.

Apesar da pequena melhora no mercado de trabalho, a rotatividade no setor de serviços mostrou aumento de 28,6% (2017) para 30,5% (2018). Infelizmente, a baixa representatividade da administração pública e das empresas comerciais não permitiu qualquer análise.

De modo geral, os segmentos com mão de obra mais qualificada e cara têm menor rotatividade. Assim, como ocorre todos os anos, a indústria química teve a rotatividade mais baixa (14,3%), enquanto os resultados mais elevados foram nos segmentos de logística (37,8%) e de alimentos e bebidas (34,0%).

Rotatividade Voluntária

Em 2018, 9,0% dos empregados pediram demissão. Ou, de outro modo, aproximadamente um terço do total dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregados. Esse resultado, ligeiramente superior ao de 2017, pode ser reflexo da pequena melhora no mercado de trabalho do Estado.

A maior quantidade de insatisfeitos estava no setor de serviços pois, apesar do mercado de trabalho ainda se apresentar bem restrito, um em cada dez empregados pediu para sair. Reter os bons colaboradores será o maior desafio das empresas com o crescimento das oportunidades de emprego nos próximos anos.

O segmento que sofreu maior rotatividade por iniciativa dos empregados foi o hospitalar (15,5%), enquanto os melhores resultados foram obtidos nas metalúrgicas (1,5%) e papel e celulose (4,8%).

Retenção 90 dias

A Retenção 90 dias média em 2018 foi de 88,1%, ligeiramente inferior ao do ano anterior, mas continua em um bom patamar, considerando que era de aproximadamente 82% no período de 2012 a 2015, mostrando avanço na qualidade dos processos de recrutamento e seleção.

Mas, observando a amostra, percebe-se que quase metade (48%) das empresas apresentaram retenção inferior a 90% nos primeiros 90 dias da contratação. 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.

O comércio apresentou o menor valor (87,5%), enquanto a indústria puxou a média para cima, com 88,7%. Ainda assim, aproximadamente 1 em cada 10 empregados admitidos não terminou o período de experiência.

As indústrias de papel e celulose conseguiram o melhor resultado, com retenção 90 dias de 96,0% de suas equipes recém-contratadas e as indústrias químicas tiveram resultado próximo (94,9%), sendo bons referenciais de desempenho para os demais segmentos. Os resultados mais baixos foram nas empresas de transporte e logística (78,3%) e nos hospitais (79,5%).

Absenteísmo

O Absenteísmo diminuiu um pouquinho em relação aos anos anteriores, correspondendo a apenas 1,8% do tempo. Observando o histórico desde 2012, percebe-se uma grande melhora; mas, uma contribuição para esse resultado geral foi a falta de participação do comércio, que tradicionalmente infla esse indicador. A indústria, como é usual, tem resultado melhor que o setor de serviços.

O melhor resultado (1,6%) foi conseguido pelo setor industrial. Mas os resultados variam bastante, conforme o segmento de negócio e mesmo entre as empresas de determinado segmento. Trata-se, portanto, de um aspecto que tem bom potencial de ganho para parte significativa das empresas.

Os segmentos com Absenteísmo mais elevado foram os de alimentos e bebidas (2,8% do tempo) e o de hospitais (2,5%). O menor volume de ausências ocorreu na indústria química (0,8%). Como os resultados variam bastante, mesmo entre empresas de determinado segmento há um bom potencial de ganho para parte significativa das empresas.

Absenteísmo médico

O Absenteísmo Médico médio ficou em 1,1%, na prática, similar ao do ano anterior (1,2%), respondendo por três quartos (76,1%) do tempo total das ausências em 2018. É curioso observar que justamente as empresas da área da saúde (hospitais e planos de saúde) estão entre os três segmentos – junto com as indústrias de bebidas e alimentos – com os resultados mais elevados.

Cabe investigar se esses resultados têm relação com o ambiente de trabalho, que oferece maior exposição aos riscos de contaminação, ou à maior facilidade para obtenção de atestados médicos. De qualquer modo, os números apontam uma oportunidade para melhoria.

Horas extras pagas

O volume de horas extras pagas, embora em patamar semelhante ao dos anos anteriores, pode ser considerado bom tanto pelo valor absoluto (2,6%) quanto pela melhora, se observados os resultados de um período mais longo. Sem dúvida, o resultado reflete uma gestão de custos mais cuidadosa por parte das empresas.

Apesar da estabilidade na média geral, no setor industrial as horas extras pagas cresceram de 2,7% (2017) para 3,3% (2018), enquanto o setor de serviços contribuiu para o melhor resultado, com apenas 2,2%. É importante lembrar que esses valores correspondem a média anual; portanto, em períodos específicos, podem ter sido bem diferentes.

O segmento da Logística, Transporte e Armazenagem pagou, como horas extras, em média 5,7% das horas trabalhadas. O segmento com o melhor resultado foi o das Fundações, Associações, Federações e Sindicatos, com apenas 0,5% de horas extras pagas.

Terceirização

A série histórica indica um crescimento da terceirização nos últimos quatro anos, retornando agora ao patamar de 2012. Afinal, na forte recessão experimentada, houve enxugamento das equipes e os primeiros a serem dispensados foram, na maior parte das vezes, os terceirizados e a mão de obra temporária.

Na análise por segmento, a maior terceirização ocorre nas concessionárias de rodovias (36,2%), enquanto a menor acontece nas empresas de logística (1,6%) mas, na média, 10,1% dos colaboradores das empresas paranaenses são de profissionais terceirizados.

A aprovação da Lei 13.429/2017, que trata da terceirização e do trabalho temporário, ainda que controversa, vai impactar o ambiente de negócios. O aumento da segurança jurídica vai, com certeza, permitir maior flexibilidade e um aumento no mercado de empregos. Um ponto importante da lei é seu artigo 4-A, que determina que a terceirização seja feita exclusivamente por empresas especializadas ou seja, que devem prestar serviços determinados e específicos.

Remuneração variável

O uso da remuneração variável, que já havia caído em 2017, voltou a cair. Na amostra, pouco mais de um terço dos empregados (35,3%) recebe alguma forma de remuneração variável. O setor mais avançado neste aspecto é o Industrial, com 47,2% dos empregados tendo esse benefício.

Os segmentos que mais adotam a prática de forma mais agressiva são as concessionárias de rodovias (74,8%) e a indústria química (68,8%). As empresas de alimentos e bebidas, entretanto, oferecem esse benefício a apenas 6,9% dos empregados.

Observando apenas as 76 organizações que praticaram remuneração variável (62% das empresas), percebe-se que pouco mais da metade (57%) dos empregados recebem esse tipo de benefício.

Escolaridade

O perfil de escolaridade das equipes varia bastante com o setor de negócio. Os profissionais com maior preparo estão no setor de serviços, enquanto a indústria apresenta menor exigência de educação formal. A baixa escolaridade cria dificuldades para treinar e pode ser, inclusive, causa de acidentes.

É interessante observar que 3,9% dos trabalhadores ainda não completaram o Ensino Fundamental e que mais de 10% são pós-graduados. Todos os resultados se referem à situação existente no final de 2018.

O maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental ocorre no segmento de alimentos e bebidas – que dá importante contribuição social oferecendo trabalho a parcela significativa da população – e o segmento da educação, como esperado, tem o maior percentual de pós-graduados.

Treinamento

O investimento em treinamento em 2018 correspondeu, em média, a 1,3% do tempo total trabalhado (aproximadamente 35 horas por empregado no ano), repetindo o resultado do ano anterior.

Como é tradicional, a indústria investiu mais em treinamento (1,5% do tempo) que o setor de serviços (1,2%).

Destaca-se o investimento em treinamento feito pelas indústrias químicas e pelos planos de saúde, que usaram 2,1% do tempo para capacitar as equipes.

Percentual de mulheres

A participação feminina na força de trabalho, embora lentamente, continua crescendo; em 2018 alcançou 44,8%, o maior resultado em nossa série histórica.

O setor de serviços continua apresentando o maior percentual de mulheres (59,4%), mas no setor industrial elas representam pouco mais de um quarto das equipes (26,2%), caracterizando um retrocesso, pois no ano anterior, elas eram 29,1%.

A indústria de celulose e papel se mostrou a mais conservadora, com apenas 14,2% de mulheres, enquanto os hospitais têm uma média de 82,3% de mulheres.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA)

Embora 32 organizações (26,2% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 7,29 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o segundo melhor de nossa série histórica e um pouco maior que o do ano anterior (6,88), indicando estabilidade em um patamar inaceitável pelo custo social e humano que representa.

Afinal, a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deve ser de acidente zero (valor obtido por 32 organizações da amostra). Mas, para a maioria das empresas, um bom referencial para *benchmarking* seria um máximo de 2,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas (resultado obtido por 38,5% das empresas da amostra).

A indústria apresentou o resultado setorial mais elevado (7,73 acidentados por milhão de horas trabalhadas), mas o setor de serviços ficou bem próximo (7,04 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

O segmento com nível mais elevado de afastamentos por acidentes foi o das concessionárias de rodovias (14,44 acidentados por milhão de horas trabalhadas), seguido, de perto, pelos hospitais (12,64 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Como referência, uma TFCA igual a 10 acidentados por milhão de horas trabalhadas corresponde a aprox. a 1 acidente com afastamento por ano em cada grupo de 50 pessoas.

Outras descobertas

De modo geral, os empregados paranaenses tiveram uma carga anual de 1.984 horas por trabalhador⁵, em 2018, valor 3% menor que no ano anterior.

Os segmentos com maior carga foram os das indústrias químicas (2.240 horas por empregado no ano) e as concessionárias de rodovias (2.200 horas), enquanto a carga horária mais leve ocorreu nas indústrias de alimentos e bebidas (1.824 horas).

O número total de empregados das empresas participantes teve um aumento de 2,0% em 2018, como reflexo da pequena melhoria percebida no ambiente econômico.

A dificuldade que muitas empresas apresentaram para fornecer os dados necessários ao levantamento evidencia que o uso de indicadores e informações objetivas ainda não está disseminado no RH das organizações de pequeno e médio porte, mostrando que ainda não se deram conta da importância das informações para uma gestão básica de RH.

A grande variação nos resultados levantados nos diversos segmentos indica bom potencial de melhoria para grande parte das empresas.

Conceitos e Definições⁶

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos.

APRAS – Associação Paranaense de Supermercados.

Benchmark - Organização, processo, produto ou resultado considerado o melhor da classe. (FNQ)

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

⁵ - As empresas de educação foram ignoradas nesta análise porque é comum que os profissionais tenham carga reduzida por trabalharem em várias instituições simultaneamente.

⁶ - Um glossário mais completo está disponível em: www.indicadoresrh.com.br > Conteúdos.

desempenho da organização em relação a referenciais pertinentes, previamente selecionados. (FNQ)

B&A – Bachmann Consultores Associados Ltda.

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)

Indicadores - São representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os processos e seus resultados. (B&A)

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.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SETCEPAR – Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas no Estado do Paraná.

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)

Agradecimentos

Registramos um agradecimento especial ao Presidente da ABRH-PR, Adeildo Nascimento e à Vice-Presidente da ABRH-PR, Andréa Gautè, pela parceria. Também desejamos expressar nosso agradecimento aos colaboradores e voluntários da ABRH-PR, Luciano Sampaio, Francieli Claro, Victor Hugo Domingues, Simone Cipriano e Fabio José Ricardo pelas contribuições.

Agradecemos ainda ao SEBRAE, que apoiou o desenvolvimento do Sistema Informatizado de *Benchmarking (BenchOnline)* e às instituições (APRAS, FEMIPA, FEHOSPAR/SINDIPAR, SETCEPAR, SINAEES, SINDEPRESTM, SINDIMETAL e SINPACEL) que contribuíram fazendo a divulgação para ampliar o número de empresas participantes. Também somos gratos às empresas que confiaram em nosso trabalho e forneceram os dados para o relatório.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Modelo de Excelência da Gestão: Guia de Referência da Gestão para Excelência. 21ª edição.** São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/criterios-de-avaliacao-da-gestao/guia-referencia-gestao-para-excelencia> Acesso em 29 ago.19
2. Gazeta do Povo. **As 60 melhores empresas para trabalhar no Paraná em 2018.** Disponível em www.gazetadopovo.com.br/vozes/parana-sa/as-60-melhores-empresas-para-trabalhar-no-parana-em-2018 Acesso em 29 ago. 2019.
3. BACHMANN & ASSOCIADOS. *Benchmarking Online* de Indicadores de RH. Disponível em: www.indicadoresrh.com.br. Acesso em 16 set. 2019.
4. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, Jully 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. **Glossário: Benchmarking Online** de RH. Curitiba. 2019. Disponível em: www.indicadoresrh.com.br. *Link:* Conteúdos. Acesso em 21 set. 2019.
6. GPTW. **Guia GPTW para construir um Excelente Ambiente de Trabalho na sua empresa.** Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/guia-gptw-para-construir-um-excelente-ambiente-de-na-edson>. Acesso em 19 set. 2017.
7. 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.
8. Revista Melhor: gestão de pessoas. Julho 2017. p. 35.
9. WIREMAN, Terry. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance.** Industrial Press. New York. 1998.
10. Inostix by Deloitte. **How HR Analytics Can Help You Predict Work Accidents:** Case Study. Disponível em: www.inostix.com/blog/en/hr-analytics-can-help-predict-work-accidents-case-study/#more-1957. Acesso em 12 out. 2016.
11. Lei 13.429/2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm Acesso em 18 set. 19.
12. HSM Management. **Quando se terceiriza demais.** set/out. 2011. p. 136.
13. Revista Melhor: gestão de pessoas. Junho 2019. pp. 8-9.
14. Instituto Paulo Montenegro. **INAF Brasil 2018: Resultados preliminares.** Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Qpb2VX9OYeahoQbeHQAu6d8-FUcQyXli/view>. Acesso em 9 ago. 2018.

15. Marimuthu, M., Arokiasamy, L. and Ismail, M. **Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance**: Evidence from Developmental Economics. *Uluslararası Sosyal Arastirmalar Dergisi. The Journal of International Social Research*. Volume 2 / 8 Summer 2009. pp. 265 – 272. Disponível em: www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi8pdf/marimuthu_arokiasamy_ismail.pdf. Acesso em 12 out. 2016.
16. **Repensando a Liderança**, Executive Excellence, nº1, 1999, pp. 7-9.
17. KUBASKI, Orian - Vice-presidente da ABRH Brasil. *Revista Melhor: gestão de pessoas*. Março 2019. p. 6.
18. **New research**: Companies with diverse leadership yield higher profits. Disponível em: <https://mortenkamp.com/2016/01/18/new-research-companies-with-diverse-leadership-yield-higher-profits>. Acesso em 25 abr. 2017.
19. Great Place to Work. *Among the 135 Best Workplaces in Brazil (2015)*. Disponível em: www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/chega-de-desculpas.htm. Acesso em 18 ago. 2016.
20. 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 baixadas gratuitamente em <https://materiais.indicadoresrh.com.br/calculo>.

Anexo II – Resumo Geral

Anexo II - Resumo Geral

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

Notas: ND – Não disponível.

Código	ROT	ROTV	RET90	ABSENT	ABSENTM	IHE	GTER	URV	ESCOL1	ESCOL2	ESCOL3	ESCOL4	ESCOL5	TREIN	MULHERES	TFCA
E01	29,4	6,3	85,0	0,1	0,1	4,3	1,2	95,3	3,9	56,0	32,3	6,6	1,2	6,0	12,9	10,53
E02	31,1	8,0	78,9	1,7	0,9	5,6	0,0	97,0	25,8	21,9	44,4	4,9	3,1	0,7	26,0	6,59
E03	36,6	8,4	82,5	4,4	3,3	1,9	0,0	0,0	47,9	13,3	34,0	3,5	1,2	1,7	43,7	34,80
E04	54,0	16,5	72,4	ND	ND	10,9	0,0	0,7	17,9	17,3	46,1	14,3	4,5	0,6	0,0	10,11
E05	41,3	12,7	80,8	0,4	0,4	0,4	27,0	0,0	5,1	11,6	72,2	8,3	2,9	0,3	8,9	9,40
E06	49,5	22,8	95,2	0,8	0,5	3,6	11,0	0,0	0,8	2,3	61,7	30,1	5,3	0,1	23,9	14,80
E07	49,7	7,6	89,0	7,6	1,9	2,8	1,1	0,0	0,0	9,9	78,2	2,0	9,9	0,0	67,8	9,90
E08	23,0	9,2	91,5	4,4	4,4	1,7	3,8	2,8	0,8	3,2	42,0	35,6	18,4	1,5	71,0	10,20
E09	25,2	7,2	57,4	1,9	1,4	0,9	2,7	0,0	20,0	22,6	41,3	8,2	7,9	1,0	22,6	7,54
E10	40,8	23,5	97,7	0,3	0,3	4,2	0,0	11,3	3,6	8,3	60,7	20,2	7,1	2,1	41,2	0,00
E11	15,3	8,6	100,0	1,4	1,4	1,2	0,0	16,9	1,2	1,2	44,7	37,6	15,3	3,0	68,7	4,77
E12	13,6	1,1	84,6	2,6	2,0	1,4	6,7	100,0	20,9	11,5	50,5	10,4	6,6	ND	6,6	5,95
E13	21,7	5,3	92,2	1,3	0,0	2,3	10,2	100,0	1,6	23,0	52,0	16,0	7,4	2,9	26,8	2,13
E14	8,4	0,0	100,0	1,3	1,0	0,9	10,7	100,0	0,9	10,3	65,8	14,5	8,5	4,8	6,8	5,29
E15	24,3	3,9	94,8	2,6	2,2	4,0	43,6	0,0	9,5	23,4	55,1	9,5	2,5	0,4	36,1	20,20
E16	68,1	22,0	58,3	ND	ND	2,8	6,7	3,1	0,0	53,7	32,1	9,9	4,3	ND	81,4	2,53
E17	15,7	5,1	89,7	1,8	1,4	1,4	8,5	99,7	0,2	2,2	43,2	23,5	30,9	2,1	71,6	4,68
E18	16,6	1,0	94,2	0,4	0,3	1,1	16,4	100,0	0,0	2,7	12,2	57,6	27,5	0,5	56,6	0,00
E19	76,8	16,1	90,9	4,3	0,9	0,0	46,7	25,0	0,0	0,0	14,3	50,0	35,7	2,2	41,7	0,00
E20	16,0	5,9	87,6	3,1	2,3	3,6	0,0	0,0	2,3	6,4	67,6	18,0	5,7	0,8	81,5	5,21
E21	18,1	4,2	96,2	2,8	1,9	4,1	35,2	100,0	0,0	1,0	82,6	13,5	2,9	2,7	52,6	2,53
E22	28,5	8,8	94,3	2,5	1,5	0,7	16,3	79,8	0,0	3,0	29,2	44,6	23,2	2,2	70,0	10,99
E23	17,0	4,4	85,7	2,2	0,5	0,8	1,3	100,0	0,0	4,1	28,6	26,5	40,8	3,2	88,4	4,37
E24	18,3	9,5	72,9	2,2	0,4	0,9	10,3	0,0	3,1	7,6	66,2	13,4	9,6	0,3	18,1	29,61
E25	51,9	18,5	79,9	3,4	1,4	1,0	0,4	2,0	1,4	27,3	61,7	8,7	0,9	0,8	50,4	13,93
E26	16,7	2,8	98,7	0,2	0,2	1,1	25,2	0,0	0,6	0,6	75,8	19,3	3,7	0,0	5,6	0,00
E27	27,5	6,6	90,8	0,6	0,1	3,0	1,0	100,0	2,0	2,0	84,3	9,3	2,5	3,0	35,9	24,98
E28	11,9	3,4	99,1	1,0	0,7	5,2	49,6	99,4	0,8	1,7	72,2	24,6	0,7	2,1	18,1	3,32

Código	ROT	ROTV	RET90	ABSENT	ABSENTM	IHE	GTER	URV	ESCOL1	ESCOL2	ESCOL3	ESCOL4	ESCOL5	TREIN	MULHERES	TFCA
E29	13,7	2,0	94,3	1,9	0,8	7,9	37,5	100,0	13,2	11,0	63,8	11,0	0,9	2,7	8,6	5,80
E30	6,7	1,1	100,0	0,2	0,0	2,5	15,5	0,0	1,1	0,7	60,8	25,0	12,3	0,0	9,2	1,81
E31	55,6	34,3	54,5	3,2	1,1	5,5	1,0	0,0	9,2	8,5	57,7	13,4	11,3	0,5	90,9	9,26
E32	14,8	2,9	100,0	0,6	0,0	2,8	5,7	86,2	0,6	6,6	66,5	22,6	3,7	2,1	19,4	4,68
E33	5,8	2,7	87,9	1,2	0,7	2,7	4,0	0,0	9,4	26,2	63,0	1,0	0,4	0,6	22,7	0,00
E34	27,4	4,4	89,3	4,2	3,0	1,3	4,9	2,6	1,3	29,9	66,2	1,3	1,3	3,8	74,0	36,20
E35	42,1	18,4	88,9	2,2	1,5	0,5	14,9	60,0	2,5	7,5	55,0	25,0	10,0	2,6	65,0	9,74
E36	13,2	1,4	65,4	0,9	0,4	0,6	0,3	0,0	1,5	24,3	64,9	7,5	1,9	0,8	19,7	10,23
E37	46,6	18,2	85,4	2,2	1,6	0,9	0,0	ND	33,9	21,7	34,9	8,0	1,5	1,5	82,2	2,07
E38	12,9	2,3	97,6	0,0	0,0	0,1	14,4	100,0	0,0	0,0	86,8	9,7	3,5	1,4	17,8	0,00
E39	21,5	6,0	85,2	1,5	1,0	1,7	20,4	100,0	11,7	11,5	62,1	9,4	5,4	3,5	26,3	10,12
E40	14,6	3,3	100,0	1,5	1,3	1,7	12,1	100,0	0,0	1,0	69,2	22,3	7,4	0,9	18,3	0,00
E41	23,2	6,9	96,7	1,5	0,9	6,9	4,9	100,0	0,0	0,6	60,6	29,1	9,7	2,0	22,5	0,00
E42	22,1	2,1	80,9	3,5	1,9	3,8	4,9	0,0	7,9	12,9	71,1	6,3	1,8	0,5	48,6	0,89
E43	20,8	5,1	85,6	1,4	1,2	1,4	7,3	0,0	9,3	9,0	67,8	13,7	0,1	0,1	74,0	3,81
E44	21,7	2,3	98,9	0,4	0,3	6,5	46,1	75,4	0,8	6,8	73,0	14,5	4,9	0,6	12,3	0,00
E45	10,1	2,7	98,2	0,3	0,1	8,6	17,4	100,0	0,0	1,9	44,6	36,8	16,6	0,9	17,1	0,00
E46	9,5	1,1	98,5	1,6	1,6	2,6	9,8	100,0	0,0	0,9	85,3	11,0	2,7	0,9	34,5	9,20
E47	14,0	3,7	86,3	0,2	0,1	2,7	16,1	0,0	0,0	1,0	75,5	17,2	6,3	0,1	13,2	0,95
E48	32,9	8,0	90,7	1,6	1,5	0,3	64,9	99,4	0,6	0,6	80,4	12,3	6,1	ND	45,4	10,03
E49	61,4	10,4	69,9	1,9	1,4	5,3	4,1	87,8	4,6	9,3	74,2	10,5	1,4	1,4	21,8	19,13
E50	22,4	2,5	74,6	1,1	0,5	6,0	1,5	0,0	9,0	9,2	68,8	11,8	1,2	0,6	11,0	13,68
E51	43,0	2,6	92,7	2,2	1,4	3,8	2,3	0,0	5,5	6,5	68,0	17,2	2,9	0,1	49,6	7,92
E52	17,8	3,5	97,2	1,7	1,5	0,6	1,7	7,5	7,5	5,8	61,8	21,7	3,1	0,4	40,3	1,32
E53	25,2	17,0	88,6	2,9	1,9	0,9	2,7	0,0	1,6	5,6	50,8	37,1	4,8	4,0	20,7	13,70
E54	38,7	5,8	95,0	ND	0,8	13,1	ND	2,8	15,2	24,7	48,3	11,8	0,0	0,0	10,5	25,30
E55	32,7	14,7	100,0	2,8	1,7	2,6	0,0	5,6	0,0	1,9	51,2	39,6	7,2	2,0	74,3	13,47
E56	27,5	6,3	80,0	0,6	0,1	0,6	10,2	100,0	0,6	6,4	71,0	16,6	5,5	4,5	27,6	10,84

Código	ROT	ROTV	RET90	ABSENT	ABSENTM	IHE	GTER	URV	ESCOL1	ESCOL2	ESCOL3	ESCOL4	ESCOL5	TREIN	MULHERES	TFCA
E57	14,0	2,7	92,9	1,7	1,7	0,6	4,9	100,0	0,0	5,5	35,5	35,9	23,1	2,2	62,5	0,00
E58	13,4	3,7	92,5	2,6	2,5	1,3	34,8	0,0	0,1	0,4	35,1	38,6	25,8	2,7	78,8	0,61
E59	44,7	25,5	90,0	0,2	0,2	0,0	0,0	8,7	0,0	2,7	2,7	54,1	40,5	0,3	69,6	21,90
E60	5,2	1,6	86,4	1,2	0,9	0,3	24,0	100,0	3,1	8,6	50,7	15,7	21,9	1,4	13,1	6,09
E61	15,6	4,7	79,1	1,7	1,0	3,5	0,0	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	0,8	10,8	2,40
E62	48,3	4,2	78,1	1,2	0,0	10,8	0,0	100,0	0,0	10,4	64,9	17,9	6,7	0,5	23,1	22,04
E63	34,8	1,2	82,6	2,9	0,0	4,0	7,3	13,0	0,4	42,4	41,4	11,2	4,6	2,8	41,3	5,50
E64	20,9	4,0	94,2	1,3	0,8	1,7	7,8	0,0	12,1	18,9	62,1	6,8	0,0	0,3	6,3	6,91
E65	0,0	0,0	ND	0,2	0,2	1,1	16,7	80,0	0,0	0,0	80,0	20,0	0,0	0,2	40,0	0,00
E66	27,0	12,4	76,3	1,6	1,0	0,4	4,1	3,8	6,4	10,2	54,5	26,8	2,0	0,5	81,8	18,31
E67	39,4	16,5	84,2	0,9	0,0	1,9	0,0	5,8	3,8	17,3	71,2	5,8	1,9	0,1	21,2	0,00
E68	6,5	2,1	100,0	1,7	0,0	3,6	42,7	100,0	0,0	0,0	24,5	63,3	12,2	4,7	23,4	0,00
E69	18,7	3,2	86,2	1,4	1,1	7,3	6,2	0,0	0,0	1,8	80,0	13,0	5,2	0,5	15,0	37,33
E70	48,3	12,9	48,9	3,4	2,5	10,5	1,0	0,0	9,0	5,5	62,8	18,6	4,0	0,1	7,9	3,12
E71	13,1	1,9	100,0	1,8	1,2	5,0	11,9	0,0	2,0	17,4	68,0	8,3	4,3	0,9	11,4	0,00
E72	6,4	1,7	61,1	0,0	0,0	5,3	0,0	0,0	0,3	2,9	67,4	18,9	10,4	0,1	11,6	0,00
E73	43,5	11,8	79,7	0,8	0,1	6,8	2,0	53,7	2,6	13,9	60,4	19,8	3,2	1,3	20,6	15,19
E74	34,2	7,8	96,8	1,6	1,1	1,1	14,6	0,0	0,4	1,0	62,5	26,2	9,9	0,0	44,7	1,85
E75	15,4	6,0	83,3	3,1	0,0	0,4	0,0	98,4	1,1	3,3	66,1	24,0	5,5	0,1	11,8	3,70
E76	19,4	6,4	100,0	1,2	1,0	0,2	3,2	0,0	1,2	1,4	60,0	32,4	5,0	0,0	93,9	0,00
E77	30,4	15,8	71,0	4,6	3,5	0,4	8,1	33,3	3,0	16,5	55,5	22,7	2,3	0,0	54,7	1,59
E78	44,4	0,0	78,9	2,8	2,1	0,2	0,0	89,7	5,1	10,3	79,5	5,1	0,0	3,0	15,4	32,27
E79	16,7	7,2	93,5	1,3	1,1	2,1	6,0	0,4	1,6	11,5	75,6	9,2	2,1	0,9	32,7	3,27
E80	39,6	16,7	79,2	2,2	1,6	1,6	22,2	0,0	4,9	10,5	69,8	11,5	3,3	0,5	82,4	9,17
E81	2,8	5,4	100,0	1,5	1,2	1,9	44,3	0,0	0,0	0,2	31,6	42,9	25,3	1,7	16,5	0,88
E82	8,2	0,6	100,0	2,9	1,1	3,2	27,7	98,5	0,0	0,4	35,6	36,7	27,3	4,7	20,7	2,25
E83	49,4	13,2	82,0	1,7	1,7	1,9	0,0	60,8	8,9	34,0	48,8	7,9	0,5	0,4	7,3	2,30
E84	19,6	22,7	93,7	2,7	1,4	3,2	7,0	0,0	0,0	0,0	39,4	54,3	6,3	0,6	73,3	8,35

Código	ROT	ROTV	RET90	ABSENT	ABSENTM	IHE	GTER	URV	ESCOL1	ESCOL2	ESCOL3	ESCOL4	ESCOL5	TREIN	MULHERES	TFCA
E85	14,9	8,5	90,0	3,4	2,7	2,8	2,8	54,3	0,0	0,0	65,8	26,3	7,9	2,3	87,1	0,00
E86	28,0	10,0	95,9	1,9	1,8	0,4	0,0	0,0	0,1	3,8	27,7	33,0	35,4	0,0	64,6	0,00
E87	12,1	2,3	100,0	0,1	0,1	9,1	0,0	0,0	0,0	2,6	31,3	45,2	20,9	0,4	18,3	5,99
E88	16,7	16,7	100,0	0,4	0,0	0,7	0,0	16,7	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0	0,0	83,3	0,00
E89	0,0	0,0	ND	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	4,9	100,0	0,00
E90	32,9	11,8	86,4	1,7	1,6	1,3	0,0	0,0	6,6	4,0	73,2	12,9	3,3	0,5	96,1	13,60
E91	21,7	5,3	94,9	0,9	0,8	0,5	0,0	0,0	0,8	0,2	11,5	50,2	37,3	1,1	53,4	0,46
E92	42,0	23,0	78,7	1,8	1,3	1,7	17,2	96,4	1,9	2,4	73,2	15,6	6,9	1,8	90,1	23,84
E93	45,5	24,5	77,4	0,9	0,9	0,3	15,0	0,0	0,0	0,0	50,0	38,0	12,0	0,6	86,7	0,00
E94	3,7	0,9	96,7	3,6	3,5	2,0	19,1	0,0	0,6	3,2	27,1	28,3	40,8	0,1	82,5	15,95
E95	6,8	0,5	100,0	1,7	0,7	0,3	5,3	0,0	0,0	0,0	13,9	49,2	36,9	1,0	61,1	10,43
E96	18,9	5,2	94,2	3,9	1,7	1,8	0,0	0,0	1,6	4,0	72,2	16,8	5,3	2,1	75,3	3,07
E97	19,2	15,4	100,0	0,8	0,8	1,6	0,0	0,0	0,0	3,7	22,2	59,3	14,8	0,4	51,9	0,00
E98	25,2	13,9	84,6	3,5	1,5	1,0	24,6	0,0	1,5	4,5	71,6	17,0	5,4	2,0	78,7	9,46
E99	0,0	0,0	ND	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	0,1	100,0	0,00
E100	18,2	11,4	66,5	2,9	1,7	3,8	1,7	98,6	6,2	4,6	69,1	12,6	7,5	0,9	84,8	17,79
E101	6,0	1,9	92,9	1,9	1,2	3,4	0,3	84,0	0,0	0,6	15,4	58,0	26,0	1,3	22,1	0,00
E102	28,9	17,1	72,1	3,2	2,0	0,6	0,0	0,0	2,2	14,7	66,7	14,4	2,1	0,1	77,9	20,27
E103	12,7	2,8	100,0	4,1	1,8	0,9	0,0	0,0	21,1	21,1	21,1	20,5	16,3	1,5	42,9	0,00
E104	29,5	4,9	94,1	0,7	0,5	6,6	3,8	100,0	0,0	0,5	42,3	51,1	6,1	1,5	68,9	1,71
E105	38,3	20,5	65,8	2,7	2,2	1,0	0,0	2,7	0,0	0,7	73,5	20,5	5,4	1,6	61,4	10,20
E106	93,3	30,3	99,2	0,6	0,1	0,9	1,2	0,0	1,1	1,5	92,0	4,5	0,8	0,4	35,8	4,10
E107	13,7	2,4	100,0	0,8	0,8	6,4	18,3	16,4	0,0	31,0	31,0	27,8	10,2	0,3	66,4	3,55
E108	33,8	18,1	81,3	1,1	1,0	2,4	21,6	2,4	0,5	3,4	61,3	22,1	12,7	1,0	87,3	1,28
E109	29,1	14,6	78,9	3,3	1,7	1,5	0,8	4,9	6,5	7,8	54,9	17,9	12,9	2,1	82,6	5,53
E110	19,1	2,3	95,4	1,5	1,2	1,1	13,3	100,0	1,9	40,9	33,9	15,6	7,8	0,1	23,1	2,82
E111	28,0	6,3	94,1	1,5	1,3	5,2	6,1	38,6	1,2	7,4	56,5	33,0	1,8	0,5	33,0	1,62
E112	17,9	4,4	89,8	1,4	0,9	0,5	0,0	5,5	1,6	7,9	21,2	17,0	52,2	1,2	49,6	5,27

Código	ROT	ROTV	RET90	ABSENT	ABSENTM	IHE	GTER	URV	ESCOL1	ESCOL2	ESCOL3	ESCOL4	ESCOL5	TREIN	MULHERES	TFCA
E113	24,2	16,7	100,0	3,2	2,8	0,3	6,8	97,1	0,0	37,4	37,4	15,9	9,3	3,3	54,4	0,00
E114	38,0	10,9	95,0	0,0	0,0	2,1	8,8	15,0	0,2	29,1	28,1	23,5	19,1	0,7	46,7	0,00
E115	68,2	20,1	83,9	2,3	1,4	4,2	0,0	11,2	7,1	18,6	63,6	8,6	2,2	0,2	32,5	1,32
E116	27,8	16,8	92,5	1,0	0,8	0,1	0,4	6,1	0,0	0,5	17,6	44,4	37,5	0,0	72,4	0,00
E117	68,4	37,1	80,2	2,0	1,2	2,1	17,2	9,5	0,0	0,6	19,0	67,3	13,1	0,6	13,1	0,00
E118	16,2	0,8	100,0	0,3	0,3	0,0	18,9	100,0	0,0	0,0	0,0	63,5	36,5	1,4	58,0	0,00
E119	18,6	0,0	100,0	0,3	0,3	1,4	41,7	3,6	0,0	0,0	46,4	42,9	10,7	1,2	67,9	0,00
E120	10,6	6,3	97,7	1,7	0,4	1,8	7,0	0,0	3,0	3,4	38,9	36,8	17,9	0,3	33,7	3,56
E121	28,3	16,3	82,0	2,9	0,0	0,2	4,3	19,0	8,4	15,4	53,4	17,0	5,9	1,0	84,6	34,86
E122	38,1	12,4	85,6	1,1	0,4	7,2	0,2	0,0	0,0	1,4	47,9	40,8	9,9	0,6	57,2	0,00
E123	19,2	2,4	100,0	4,2	1,9	3,3	0,8	7,3	8,6	54,1	25,9	7,1	4,3	0,3	37,5	18,24
E124	23,9	5,5	96,6	1,3	1,1	0,2	12,5	28,6	0,0	0,8	23,8	50,0	25,4	2,5	72,2	0,00
E125	48,3	13,8	83,1	2,0	1,3	4,3	6,2	16,5	0,1	2,8	68,1	21,8	7,2	0,6	89,8	0,68
E126	23,8	14,9	94,3	0,1	0,0	1,3	3,0	0,0	0,0	38,0	38,0	18,2	5,8	1,6	69,9	0,00
E127	39,0	18,6	95,3	0,2	0,2	0,8	0,0	22,6	0,0	0,0	14,2	46,9	38,9	1,8	53,0	0,00

Resumo com os resultados individuais das empresas participantes do 11º Benchmarking Paranaense de RH - Dados de 2018.

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados & ABRH-PR. **11º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2019**: Dados de 2018. Curitiba. 2019.

Equipe do projeto

Dórian L. Bachmann (coordenador)
Taiana Rodrigues

Este relatório foi publicado por Bachmann & Associados (B&A). 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.indicadoresrh.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.indicadoresrh.com.br > Conteúdos.

Errata

Informações complementares e eventuais correções serão mantidas atualizadas e disponíveis por três anos em: www.indicadoresrh.com.br > Conteúdos.

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://blog.bachmann.com.br> ou pelo telefone 41 3324-5336.



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.

Rua Desembargador Motta, 1499 conj. 501 | Batel | 80420-164 | Curitiba-PR
atendimento@bachmann.com.br | 41 3324-5336