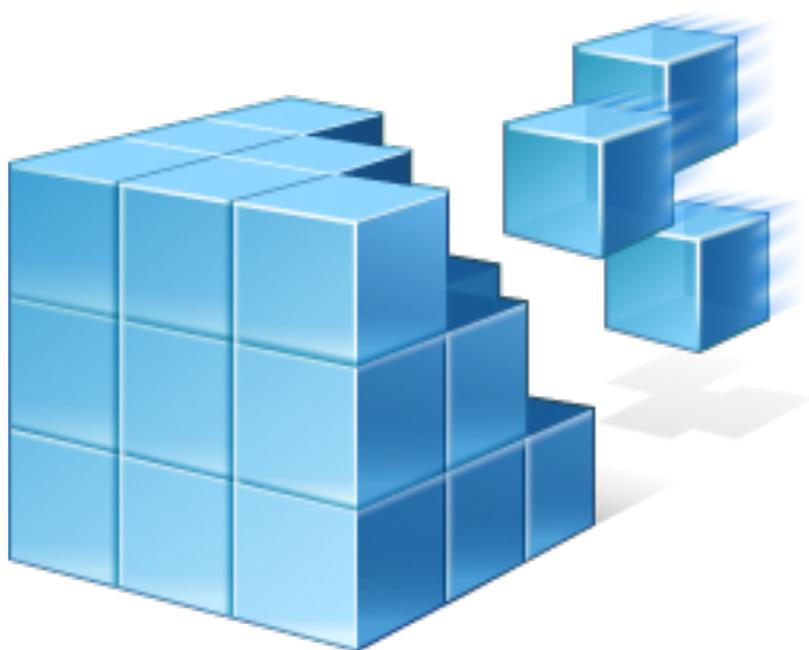


Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

9ª Edição



2017

Dados de 2016

Edição patrocinada pela



Klabin

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

9ª Edição

2017
Dados de 2016

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

Realização



Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados

9º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2017:

Dados de 2016 / Bachmann & Associados.

--- Curitiba, 2017.

97 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.>>

9º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

Sumário

Mensagem da Presidente	5
Ao Gestor de Recursos Humanos	6
Sumário Executivo	7
Introdução	9
Benefícios	10
Perfil da Amostra	10
Metodologia	18
Sigilo das Informações.....	19
Indicadores de Desempenho	19
Análise dos Indicadores	20
Rotatividade.....	21
Rotatividade voluntária	26
Retenção 90 dias.....	31
Absentéismo	36
Absentéismo médico	41
Horas extras pagas.....	46
Grau de terceirização.....	51
Uso da remuneração variável.....	56
Grau de escolaridade	61
Índice de treinamento	64
Equidade de gênero.....	69
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento	74
Horas por empregado.....	79
Lista de Participantes	82
Recomendações para Ação	85
Resumo	86
Descobertas	86
Conceitos e Definições	91
Agradecimentos	92
Referências	93
Anexo I – Indicadores de Desempenho	95

Mensagem da Presidente



Como entender as Boas Práticas que levam à excelência? Esse é um dos papéis do *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos, estudo que chega à sua nona edição, que analisa e acompanha os principais indicadores da área, assim como o desempenho de empresas do Estado. Realizado de maneira exclusiva pela ABRH-PR e pela Bachmann & Associados, a pesquisa se tornou um guia de consulta necessário para os gestores que pretendem destacar seus negócios e equipes.

As relevantes informações, que são consolidadas em 12 indicadores e seus estudos, munem os profissionais de Gestão de Pessoas com dados para uma atuação assertiva, apta a gerar ações que tornarão suas empresas diferenciadas. Consulte o material, confira as novidades e aproveite as análises: tenho certeza que será um diferencial em seu dia a dia.

Tenha um excelente proveito e uma ótima leitura!

Susane Zanetti

Presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná (ABRH-PR) – 2016/2018

Ao Gestor de Recursos Humanos



O mundo mudou e o RH tem de mudar também!

Nos últimos anos sentimos os efeitos da profunda recessão da economia no mercado de trabalho. Como consequência, vários indicadores acompanhados pelo RH apresentaram, do ponto de vista dos negócios, alguma melhora. É o caso da Rotatividade e do Percentual de Horas Extras Pagas, que têm caído nos últimos anos. Agora, ao menos no Paraná, começa uma reversão na crise; desde 2014 não tínhamos cinco meses seguidos com saldo positivo na geração de empregos, como ocorreu de janeiro a maio deste ano, segundo os dados do Iparides. A mudança na legislação da terceirização também provocará grandes mudanças. Assim, os gestores de pessoas devem começar a considerar a nova conjuntura. Esperamos que o 9º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos traga *insights* e contribua para o entendimento desse novo ambiente, oferecendo uma visão mais estratégica e positiva para os negócios.

Acompanhando os tempos, agora cada empresa participante pode conhecer a sua posição em relação às outras fazendo *login* no site www.indicadoresrh.com.br e solicitando algum dos relatórios disponíveis. Portanto, nesta edição dispensamos o uso dos códigos de identificação das empresas.

Muito sucesso!

Dórian L. Bachmann
Sócio-Diretor da Bachmann & Associados

Sumário Executivo

O “9º *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 2016.

O levantamento contou com a participação de 183 organizações que forneceram seus dados por meio de um novo 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 a sua posição em relação às outras fazendo *login* no *site* www.indicadoresrh.com.br e solicitando algum dos relatórios disponíveis.

As métricas apresentadas permitem a comparação entre as organizações e incentivam a adoção de metas mais ousadas, porém factíveis. 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 160.000 empregados, dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão de pessoas no Paraná. A grande diversidade de desempenho das organizações sugere que muitas empresas têm bastante espaço para melhoria.

- Quase um terço (29,5%) dos empregados foi substituído em 2016. Esse resultado, um pouco melhor que no ano anterior (em 2015 haviam sido 32,4%), certamente foi influenciado pelo desaquecimento no mercado de trabalho. O comércio, como nos anos anteriores, foi o setor com a rotatividade mais elevada, tendo trocado pouco mais da metade (53,5%) dos colaboradores.
- Aproximadamente um quinto dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregados. Embora elevado, esse resultado é substancialmente melhor que os dos anos anteriores.
- A Retenção 90 dias média (87,7%) foi bastante superior ao padrão histórico de pouco mais de 80%, mostrando uma importante melhora nos processos de recrutamento e seleção. Ainda assim, em média 12% dos empregados não terminam o período de experiência.
- As empresas perderam, em média, 2,0% do tempo dos empregados devido às ausências. Razões médicas contribuíram com cerca de dois terços desse tempo.

- O volume de horas extras pagas – quase 3% do total das horas trabalhadas – embora próximo ao do ano anterior, é o menor dos últimos 5 anos. O resultado, entretanto, pode ter sido influenciado mais pelo desaquecimento na economia do que pela qualidade da gestão.
- O levantamento mais uma vez confirmou que a terceirização é pouco praticada nas empresas da amostra, provavelmente devido às restrições então impostas pela legislação e à ideia de que se trata apenas de recurso para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. No geral, os terceirizados corresponderam a pouco menos de 10% do pessoal permanente.
- Em média, 40,6% dos empregados receberam alguma forma de remuneração variável em 2016. O setor mais avançado neste aspecto é o industrial, com praticamente metade dos empregados (50,6%) tendo esse benefício.
- O perfil de escolaridade, como esperado, varia bastante com o segmento de negócio. Os profissionais com maior preparo estão no setor de serviços e o com menor exigência de pessoal com nível superior é o do comércio. O segmento da educação, como esperado, foi o que apresentou o maior percentual de pós-graduados (38,8%).
- No geral, em 2016 as organizações investiram 1,1% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 29 horas por empregado no ano). O mesmo resultado de 2015 e inferior a meta de boa parte das empresas, de 40 horas anuais de treinamento por empregado.
- O levantamento também evidencia que a participação feminina na força de trabalho se mantém estável nos últimos anos, no nível de 40%, com o setor de serviços apresentando o maior percentual de mulheres (56,2%), enquanto no setor industrial elas representam cerca de um quarto das equipes (23,6%).
- Embora 51 organizações (28% da amostra) não tenham reportado qualquer acidente com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média em 2016 foi de 7,95 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o melhor dos últimos cinco anos, mas ainda está em um patamar inaceitável pelo custo social e humano que representa.

Como reflexo do aprimoramento da gestão e de um mercado de trabalho desfavorável aos empregados a quase totalidade dos indicadores mostrou melhora em relação ao ano anterior.

9º *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, este 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 histórica que oferece uma visão dinâmica do gerenciamento de pessoas no Estado desde 2008.

... acredito que estamos caminhando para um mercado que valorizará cada vez mais esse tipo de informação. A informação numérica sobre as pessoas. Para isso, a nova geração de profissionais de recursos humanos de que precisaremos será uma geração diferente da atual. Serão profissionais com habilidades numéricas, de cálculo e de administração, mais desenvolvidos que a geração de profissionais que temos hoje.

Elaine Saad - Presidente da ABRH-Brasil

Benefícios

O *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos colabora no desempenho dos gestores de recursos humanos, ajudando a identificar oportunidades de melhoria e oferecendo referenciais que dão credibilidade às metas adotadas. O Relatório também é útil para as empresas que participam do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), ou que usam seus critérios [1] como modelo de gestão, fundamentando decisões que exigem referenciais para comparação.

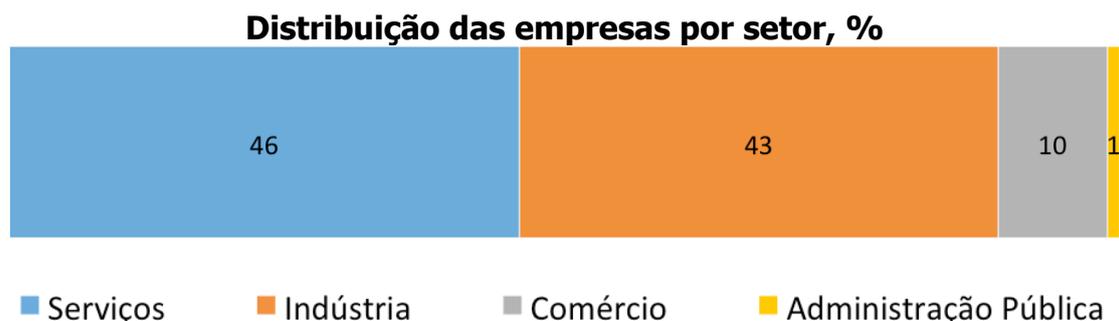
O trabalho também contribui para disseminar a cultura da medição de desempenho, trazendo objetividade e eficácia à administração dos processos de gestão de pessoas. O Relatório ainda populariza os padrões de cálculo dos indicadores de RH, estabelecendo uma linguagem mais uniforme nas trocas de experiências e informações entre os profissionais.

Agora, 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 pode, ainda, fazer análises usando amostras selecionadas por meio de filtros.

Os indicadores nos permitem ver coisas que normalmente não veríamos. E, igualmente importante, evidenciar resultados que os outros não estão vendo.

Perfil da Amostra

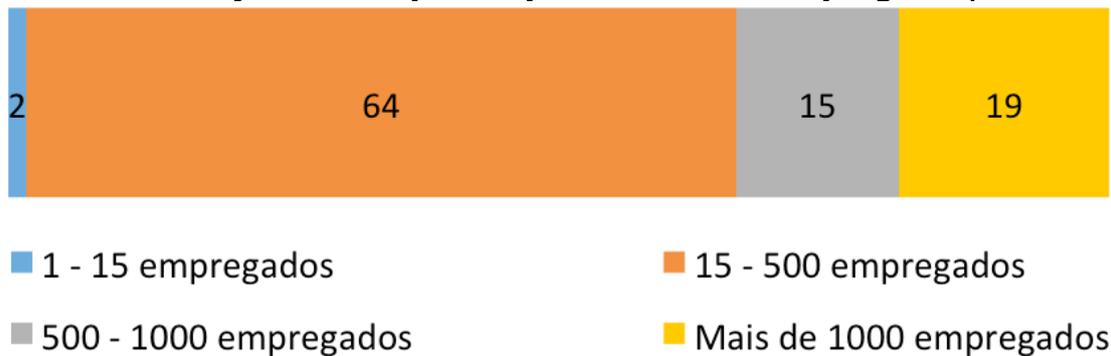
Os dados e informações usados neste trabalho se referem ao ano de 2016 e abrangem 183 organizações, pertencentes a diversos segmentos. As organizações participantes tinham, em média, 879 empregados. A maioria (64%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 2% contavam com menos de 15 pessoas, enquanto 19% tinham mais de 1.000 empregados. Os setores de serviços e industrial tiveram maior participação. Pouco mais de metade das organizações estão instaladas no interior, havendo, portanto, uma boa representatividade do Estado. A amostra inclui 3 das 11 melhores empresas para se trabalhar no Paraná, segundo o instituto Great Place to Work [2].



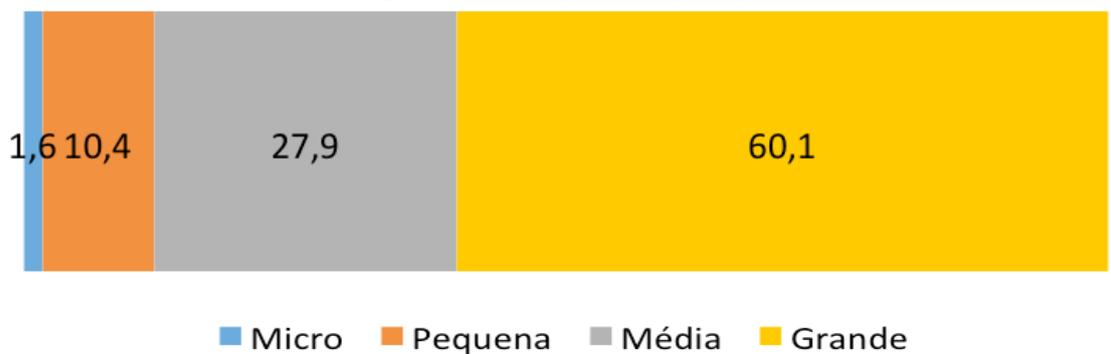
Distribuição das empresas por município, %



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.

Klabin

UM MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS, INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E PERFORMANCE

A Klabin, maior produtora e exportadora de papéis do Brasil, é líder na produção de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais. Fundada em 1899, possui atualmente 18 unidades industriais, sendo 17 no Brasil e uma na Argentina. Toda a gestão da companhia está voltada para o desenvolvimento sustentável, buscando crescimento integrado e responsável, que une rentabilidade, desenvolvimento social e compromisso ambiental.

A trajetória de 118 anos da companhia apoia-se no trabalho em equipe, na valorização da saúde, da segurança e do bem-estar das pessoas, além dos diferenciais competitivos, como uma ampla base florestal altamente produtiva, o investimento contínuo

em pesquisa e desenvolvimento e a busca incessante pela excelência operacional. Excelência que é apoiada pelos principais pilares que movimentam a expertise do nosso negócio: as pessoas, a inovação, a sustentabilidade e a performance.

Com o início das operações da Unidade Puma, em Ortigueira (PR), em março de 2016, a Klabin passou a ser a única empresa do país a fornecer ao mercado, simultaneamente, celulose de fibra curta, celulose de fibra longa e celulose fluff.

Klabin: a maior produtora e exportadora de papéis do Brasil.



Unidade Puma, em Ortigueira (PR)



A Klabin é líder na produção de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais.



No país, apenas a Klabin produz **celulose fluff** proveniente de pinus, ideal para fraldas e absorventes de alta qualidade.



Única companhia do Brasil a oferecer, simultaneamente, celulose de fibra curta (eucalipto), celulose de fibra longa (pinus) e celulose fluff.

1ª

Primeira empresa do setor de papel e celulose no Hemisfério Sul a obter a **certificação FSC®** - Forest Stewardship Council®, que demonstra proteção ambiental, condições justas de trabalho e boas relações com a comunidade.

Índice de
Sustentabilidade
Empresarial **ISE**
2017

COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade está na essência de tudo que a Klabin faz. Trata-se de um compromisso histórico, levado muito a sério pela companhia. Prova disso é que a empresa é referência em boas práticas socioambientais e integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, que tem como objetivos criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável e estimular a responsabilidade e a ética nos negócios.

Adicionalmente, investe no diálogo com os públicos e em ações de conscientização, para que a sustentabilidade seja assimilada por todos os parceiros e colaboradores e incorporada aos processos de maneira ampla, responsável e compartilhada.

É da nossa natureza

A companhia possui 214 mil hectares de matas nativas preservadas e 229 mil hectares de florestas plantadas. Nenhuma outra empresa do setor detém tal proporção. Se considerarmos apenas o Paraná, são mais de 2 mil quilômetros de corredores ecológicos, que permitem o livre deslocamento da fauna nativa, contribuindo para a sua preservação. A Klabin também ensina ecologia às novas gerações, pois há 15 anos promove o Projeto Caiubi para a capacitação de professores da rede pública.

A Klabin investe continuamente na ampliação do uso de fontes renováveis em sua matriz energética. Nos últimos anos, reduziu em 70% o uso de combustíveis fósseis das suas operações com a construção de caldeiras de biomassa nas unidades Monte Alegre (PR), Otacílio Costa e Correia Pinto (SC) e Angatuba (SP).

Com a Unidade Puma (PR), construiu uma das fábricas mais sustentáveis do mundo, que dobrou o tamanho da companhia e a alçou à condição de autossuficiência energética.

Os efluentes da operação do Puma passam por um tratamento terciário, enquanto fábricas convencionais contam com apenas duas etapas de tratamento. A fábrica ainda conta com uma estrutura avançada para o reúso dos resíduos sólidos gerados no processo.

A Unidade Puma também é a demonstração de que investimentos podem ser feitos com preocupação social, traduzidos em dezenas de projetos relacionados a saúde, educação, moradia e lazer implementados nos municípios da área de influência de sua operação.

PATRIMÔNIO NATURAL

A manutenção de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) faz parte de nossa gestão da sustentabilidade. A Klabin possui RPPNs no Paraná, na Fazenda Monte Alegre, e em Santa Catarina, no Complexo Serra da Farofa, destinadas exclusivamente ao apoio a estudos científicos, proteção ambiental e preservação dos recursos hídricos.

Educação: uma frente essencial

A Klabin pratica a responsabilidade social nas comunidades em que atua e considera a educação uma frente de trabalho essencial. Desse modo, em parceria com o Governo do Estado do Paraná, a empresa deu início ao projeto Klabin Semeando Educação, que tem o objetivo de contribuir para o fortalecimento da gestão das escolas públicas estaduais e, conseqüentemente, para o nível de aprendizado dos alunos. O projeto tem curadoria da FALCONI Educação, consultoria líder em gestão no Brasil.

O Klabin Semeando Educação é direcionado aos municípios de Telêmaco Borba, Ortigueira e Imbaú, que têm influência direta das operações das fábricas da companhia no Paraná. No total,

31 escolas são beneficiadas, com foco nos alunos dos ensinos médio e fundamental dos três anos finais, que somam cerca de 11 mil estudantes. Em longo prazo, com o aumento do nível de aprendizado, os alunos estarão mais preparados para cursar os ensinos técnico e superior.

Outras duas frentes ligadas diretamente à educação estão com os programas Caiubi e Crescer Lendo. O primeiro, iniciado no Paraná em 2001 e em Santa Catarina em 2007, tem como objetivo sensibilizar os educadores para a questão ambiental, com o intuito de que se tornem multiplicadores desse conhecimento para os alunos e as comunidades, desenvolvendo trabalhos relacionados e que também contribuam para o

conteúdo curricular. Já no segundo, a Klabin visa promover o contato de crianças de 0 a 6 anos com os livros, por meio do estímulo à criatividade e à troca de experiências, além de ajudar a concretizar o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa. Desenvolvido em parceria com a ONG United Way Brasil e o Instituto Avisa Lá, o Crescer Lendo já alcançou 26 municípios de sete Estados em que a Klabin mantém operações. Desde então, cerca de 6.900 crianças foram impactadas e quase 10 mil livros foram doados. O Projeto já formou cerca de 500 profissionais do ensino infantil (professores, técnicos da Secretaria de Educação, diretores e coordenadores pedagógicos).



Uma companhia sustentável sustentada por pessoas

A Klabin possui mais de 18 mil colaboradores (sendo mais de 13 mil diretos), atuando de forma colaborativa com seus clientes, fornecedores e parceiros, prezando pela inovação e melhoria constante de produtos e processos, sempre com foco no compromisso com o meio ambiente. Nos últimos anos, a Klabin ampliou seus investimentos em Gente & Gestão, aprimorando suas ferramentas na área de recursos humanos, com foco na construção de uma cultura de desenvolvimento de pessoas em que cada um assume seu protagonismo, bem como na instrumentalização da liderança para criar times de alta performance.

A companhia conquistou este ano, mais uma vez, a certificação Top Employers Brasil, que lista anualmente um grupo de empresas que atingem altos padrões de excelência em gestão de pessoas. Para receber o selo, a organização Top Employers Institute avalia, por meio de pesquisa auditada, as melhores práticas de recursos humanos de cada companhia, a partir de critérios como estratégia, implementação de políticas, monitoramento e comunicação das condições de carreira e desenvolvimento. Estar entre as empresas selecionadas ratifica a escolha estratégica do jeito próprio da companhia de fazer recursos humanos.

Entre seus projetos voltados para o desenvolvimento de colaboradores, vale ressaltar o Programa Klabin Mentoring, que visa promover o alinhamento dinâmico de todo o time de líderes, bem como o desenvolvimento contínuo de competências, de modo que a companhia possa manter sua posição de destaque no cenário de negócios. Outro projeto com relevância é a Universidade Corporativa, denominada Escola de Negócios Klabin (ENK), que tem o objetivo de apoiar os colaboradores no aprimoramento de suas competências.



ANTECIPAR TENDÊNCIAS E DESENVOLVER NOVOS PROCESSOS, TECNOLOGIAS E PRODUTOS

Por meio de um plano de investimento de três anos (2015 a 2017), a Klabin vem realizando o maior investimento em pesquisa e desenvolvimento de sua história, da ordem de R\$ 70 milhões, incluindo equipamentos, convênios e formação de especialistas. O principal marco desse ciclo foi a inauguração, em julho de 2017, do Centro de Tecnologia, na Unidade Monte Alegre (PR).

O Centro de Pesquisas se dedicará a cinco rotas de pesquisa: qualidade da madeira; desenvolvimento de novos produtos e aplicações - celulose; desenvolvimento de novos produtos e aplicações - papéis para embalagem; novas frentes tecnológicas com base florestal; e meio ambiente

e sustentabilidade. Para isso, a companhia estruturou também uma rede nacional e internacional de parceiros, como incubadoras de tecnologia, universidades e reconhecidos centros de pesquisas.

A visão estratégica de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação está presente em diversos elos da cadeia produtiva da Klabin, abrangendo desde os processos de plantio e manejo das florestas de pínus e eucalipto até o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de produtos para atender nossos clientes.

Com inovação, a Klabin projeta o futuro, sempre em busca de respostas que contribuam para escrever os novos capítulos dessa história centenária.

VISÃO DE FUTURO

Ancorada em custos competitivos, acesso à matéria-prima florestal de alta qualidade e produtividade, excelente ativo industrial e comportamento ético, a Klabin segue sua trajetória para construir o futuro e completar seu ciclo de expansão de dez anos, iniciado em 2011.

A visão de futuro da companhia é a de uma empresa cada vez mais competitiva e reconhecida pela excelência de seus produtos e serviços, construída sobre fundamentos sólidos de sustentabilidade e inovação.



Fotos: arquivo Klabin

Metodologia

O preparo do *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos obedece 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 2016, exceto para alguns indicadores medidos pontualmente (Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável, Grau de Escolaridade e Percentual de Mulheres) que descrevem a situação no final do ano.

Os dados recebidos são tratados com rigor científico e passam por duas etapas de validação. Cerca de metade das empresas participantes é contatada 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" [3].

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

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 [4].

Diagrama 1 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas



Diagrama 2 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas



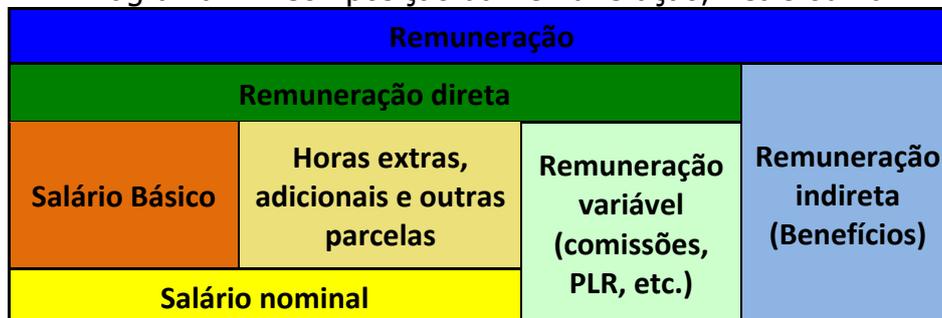
Um detalhamento maior do absenteísmo pode ser feito por área de atividade (vendas, produção, etc.), por grupo de trabalho (gerentes, operários, etc.) ou pela causa da ausência (diagrama 3).

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.

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 2016. 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. A rotatividade ótima deve situar-se em uma faixa, pois valores elevados apontam problemas no clima organizacional ou na política salarial, enquanto valores muito baixos indicam pouca oxigenação da equipe.

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

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

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-02DRotatividade.pdf>

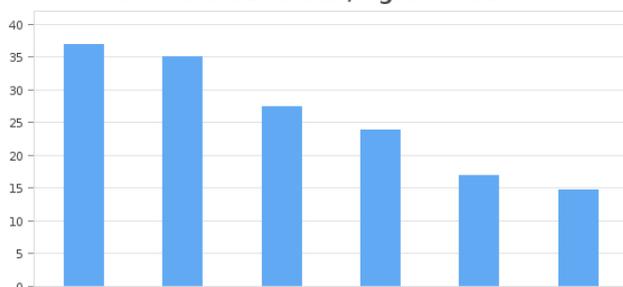
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (18)	16,0	138,0	53,5	49,7
Indústria (76)	2,9	118,8	26,1	20,6
Serviços (80)	1,2	116,0	30,6	25,4

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	14,7	36,8	25,8	25,7
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	6,6	82,9	25,6	22,7
Bancos e Instituições Financeiras (4)	9,0	25,3	17,0	16,8
Concessionária de rodovias (5)	10,3	31,6	18,4	16,3
Construção Civil (4)	20,8	92,1	56,4	56,4
Construção Pesada (4)	6,7	69,2	43,9	49,7
Educação (5)	18,6	33,8	27,1	27,9
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	7,4	75,9	37,5	19,1
Informática (6)	3,5	61,4	38,5	38,3
Logística, transporte e armazenagem (9)	15,0	82,2	42,5	38,5

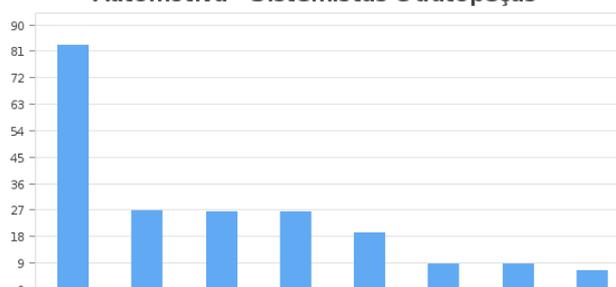
Metalurgia (12)	2,9	46,6	19,8	16,0
Outras indústrias (9)	11,9	60,2	25,7	21,0
Outros serviços (7)	4,1	30,0	16,2	18,2
Papel e Celulose (5)	10,7	17,7	14,5	15,4
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (5)	6,1	25,1	15,8	20,2
Saúde - Hospitais (15)	9,8	44,8	27,7	29,9
Saúde - Planos de saúde (10)	11,6	37,4	20,6	20,5
Têxtil (6)	8,7	118,8	45,3	34,6
Varejo - Supermercado (10)	16,0	138,0	67,1	58,0

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

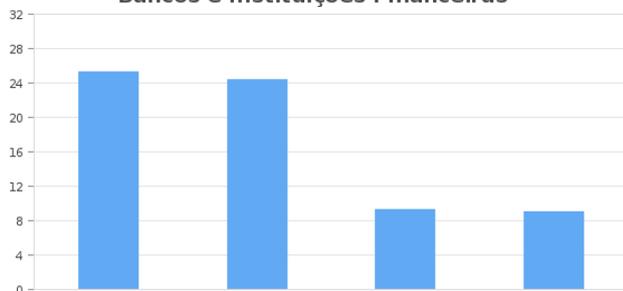
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



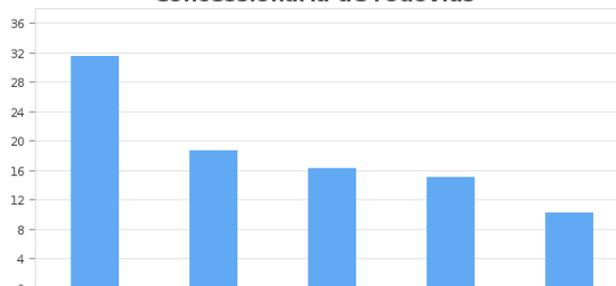
Automotiva - Sistemistas e autopeças



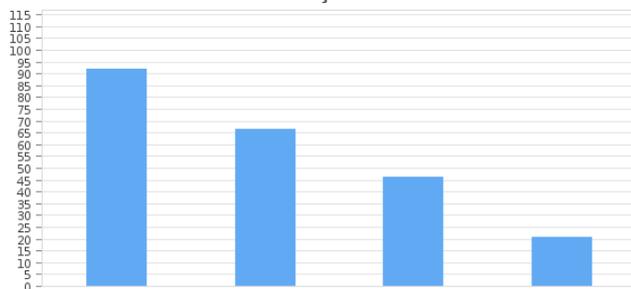
Bancos e Instituições Financeiras



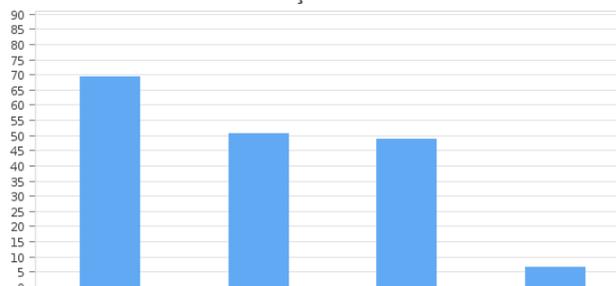
Concessionária de rodovias



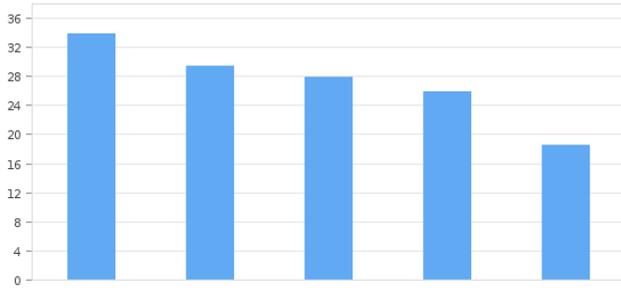
Construção Civil



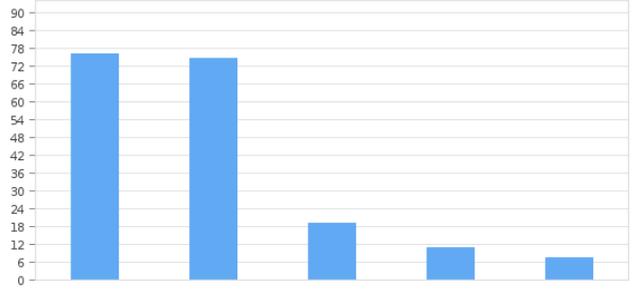
Construção Pesada



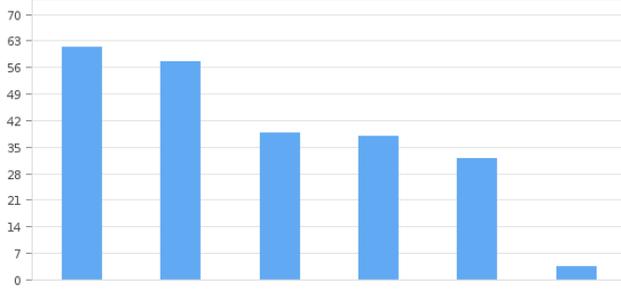
Educação



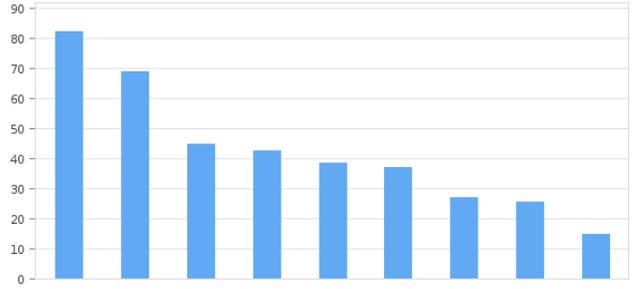
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



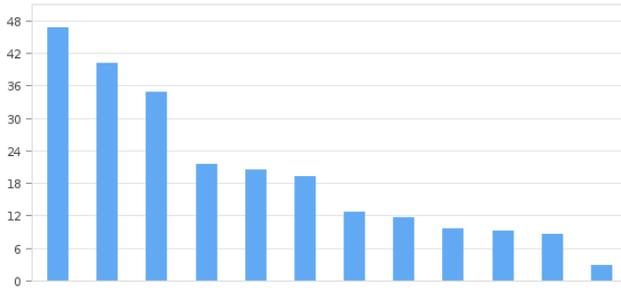
Informática



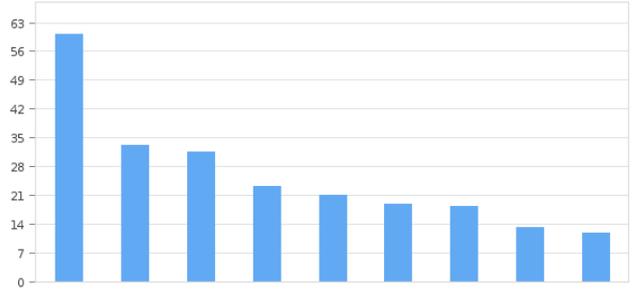
Logística, transporte e armazenagem



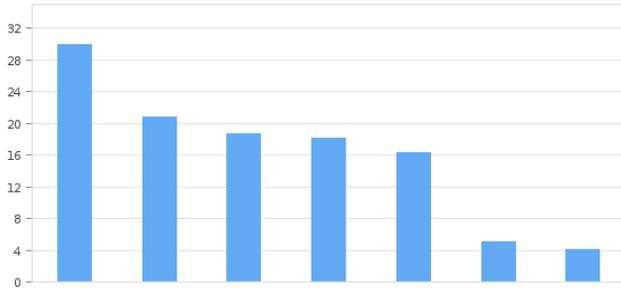
Metalurgia



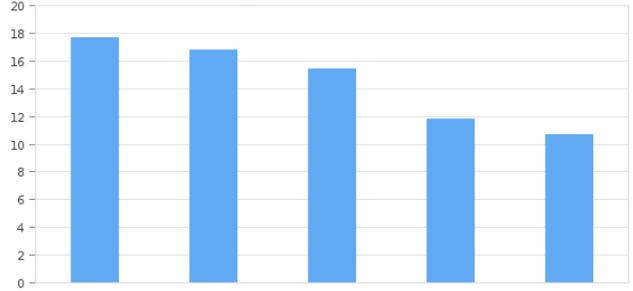
Outras indústrias



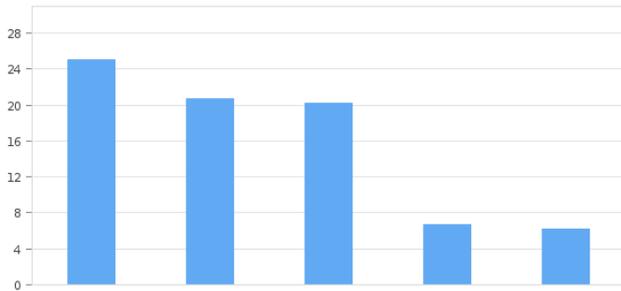
Outros serviços



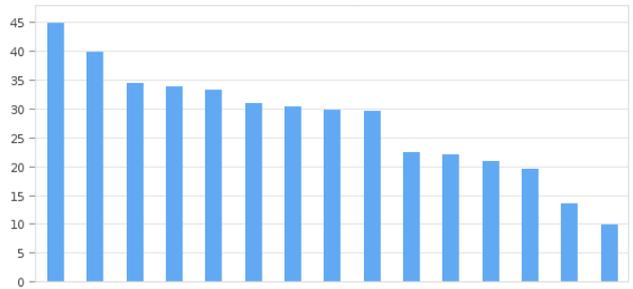
Papel e Celulose



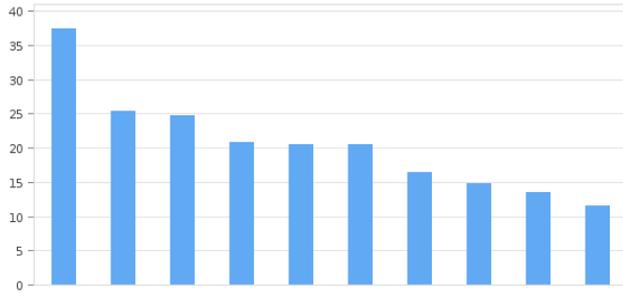
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



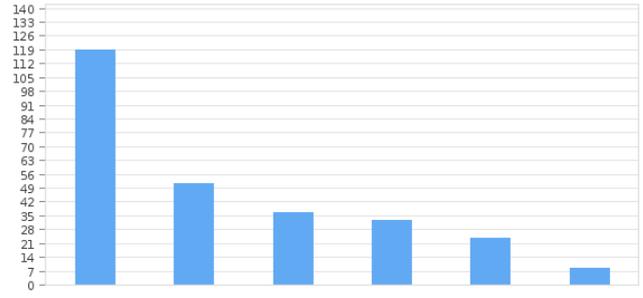
Saúde - Hospitais



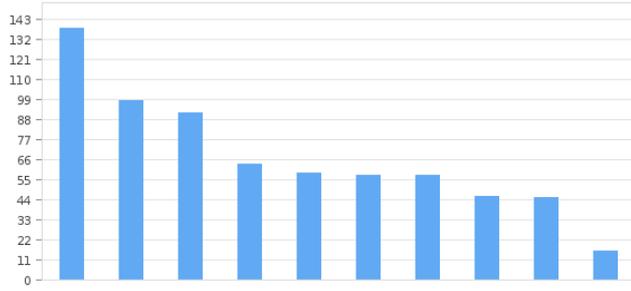
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Saiba mais

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

Vale lembrar que a baixa rotatividade pode refletir apenas a falta de oportunidades de emprego em uma economia com pouco crescimento e não o sucesso de um programa de retenção.

Segundo pesquisa elaborada por Manoela Ziebell de Oliveira, líder da prática de análise de *turnover* da Productive, consultoria de planejamento e transição de carreira, e professora da PUC-RS, o impacto da saída de um profissional (acima do nível operacional) representa um custo de 93% a 200% do salário anual daquele posto – nessa conta estão inclusos os gastos para recrutar, contratar e treinar o colaborador [5].

É importante saber 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.

Boa prática

- O programa de equilíbrio trabalho-vida pessoal da Accenture, inicialmente focado nos desafios de carreira enfrentados pelas mulheres, foi estendido aos homens e, entre outras coisas, viabiliza compartilhamento de trabalho, horários flexíveis e o trabalho a distância. O programa permitiu uma redução significativa na rotatividade, ao mesmo tempo que aumentou o número de sócias mulheres.

Fonte: Revista HSM Management. Maio/junho 2012. p. 107.

Rotatividade Voluntária, %

A Rotatividade Voluntária, também denominada de Taxa de Evasão, indica o percentual de empregados que deixou a organização por iniciativa própria. Valores menores indicam resultados melhores.

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

sendo

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

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.

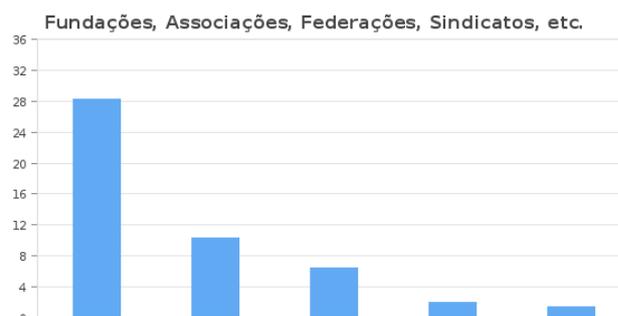
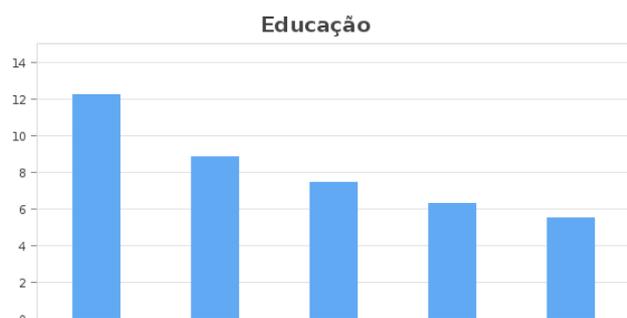
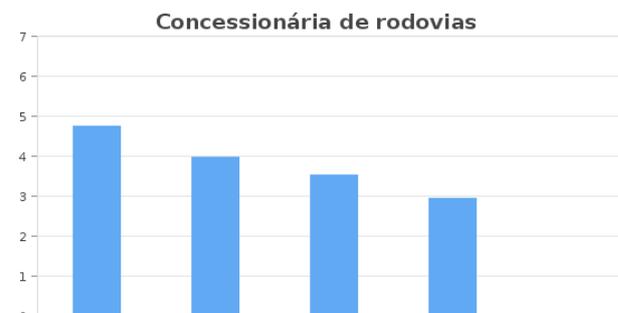
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-05CRotatividadeVoluntaria.pdf>

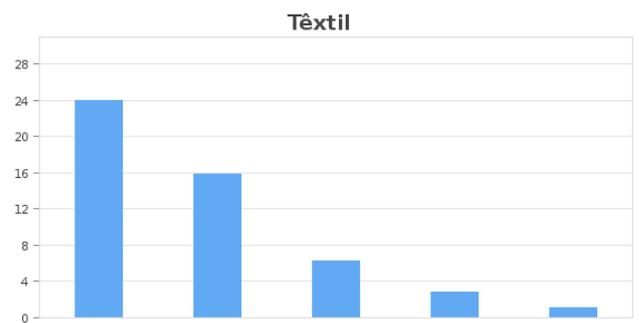
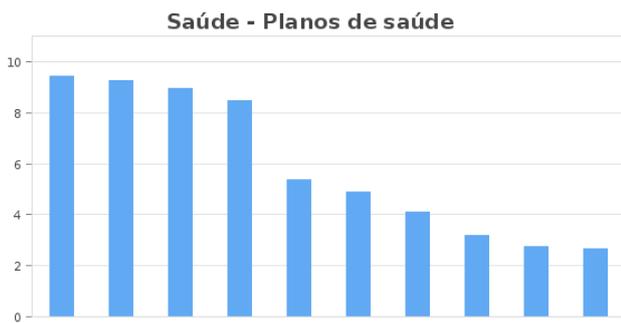
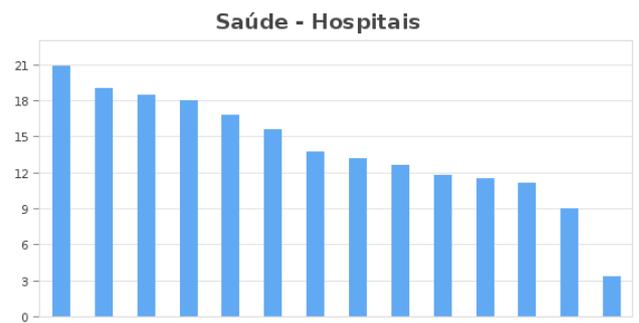
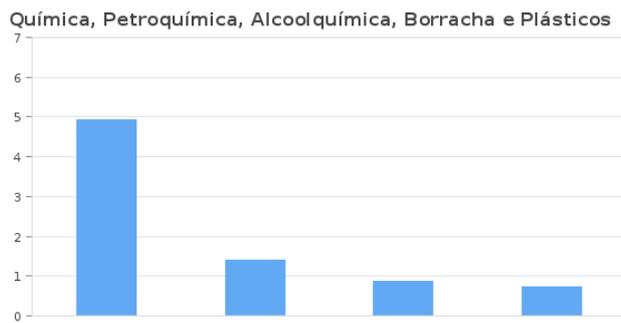
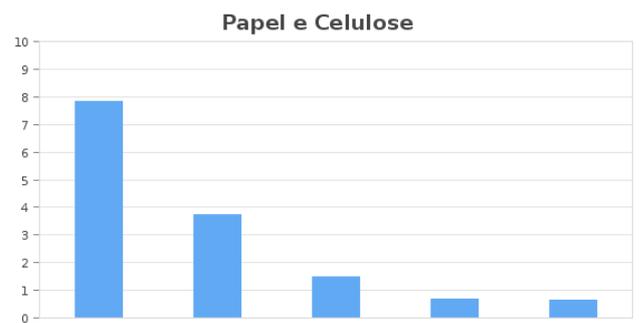
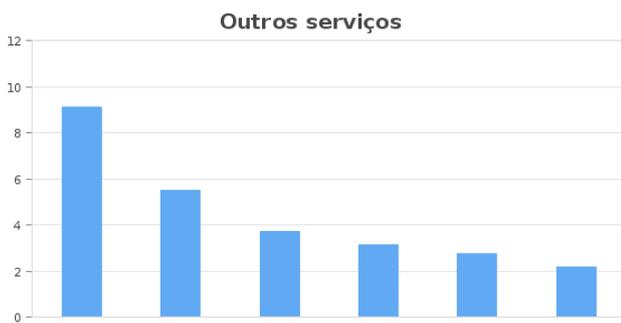
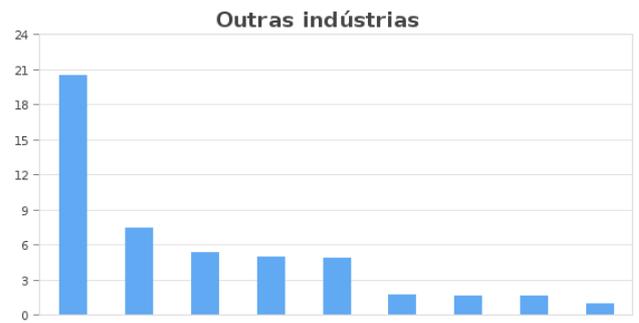
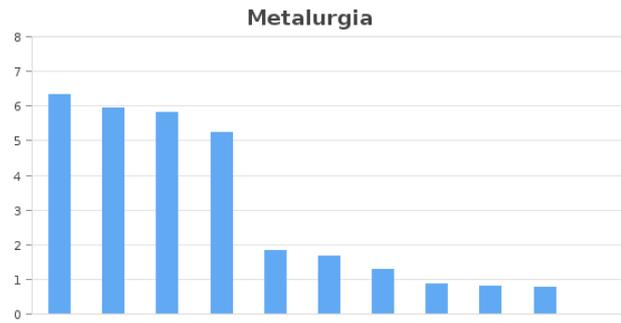
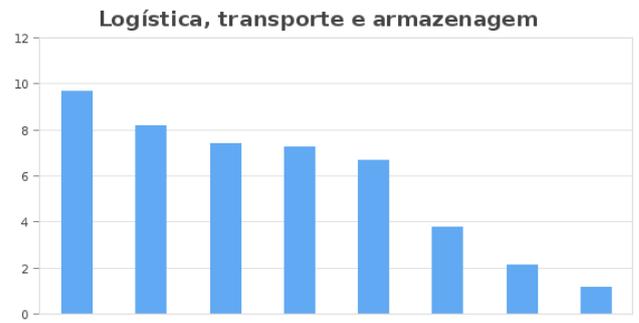
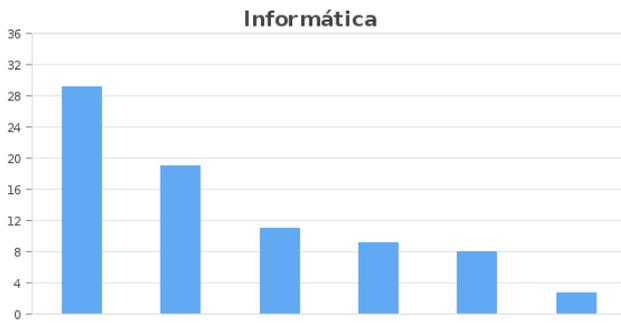
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (16)	1,0	34,8	15,2	12,5
Indústria (73)	0,0	24,0	4,3	3,4
Serviços (77)	0,0	29,2	9,0	7,5

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	1,3	14,6	5,6	4,2
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	0,2	8,1	2,9	2,0
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,0	6,3	2,6	2,1
Concessionária de rodovias (5)	0,0	4,8	3,0	3,5
Construção Civil (4)	0,0	10,9	5,5	5,5
Construção Pesada (4)	0,0	1,8	0,9	0,9
Educação (5)	5,5	12,2	8,1	7,5
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	1,5	28,2	9,7	6,4
Informática (6)	2,7	29,2	13,2	10,1
Logística, transporte e armazenagem (8)	1,1	9,7	5,8	7,0
Metalurgia (11)	0,0	6,3	2,8	1,7
Outras indústrias (9)	1,0	20,5	5,4	4,8
Outros serviços (6)	2,2	9,1	4,4	3,4
Papel e Celulose (5)	0,6	7,8	2,9	1,5
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	0,7	4,9	2,0	1,1

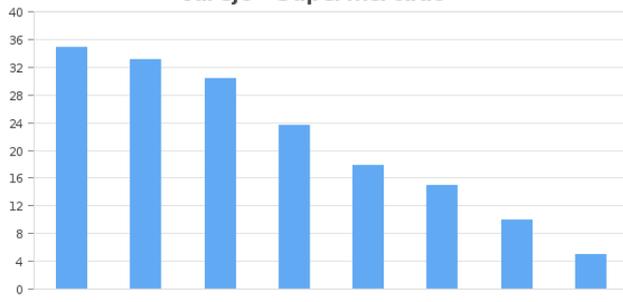
Saúde - Hospitais (14)	3,3	20,9	13,9	13,4
Saúde - Planos de saúde (10)	2,7	9,4	5,9	5,1
Têxtil (5)	1,1	24,0	10,0	6,3
Varejo - Supermercado (8)	5,0	34,8	21,2	20,8

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





Varejo - Supermercado



Saiba mais

A Rotatividade Voluntária, também denominada de Desligamento Voluntário, descreve o percentual dos empregados que deixa 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.

Pesquisas mostram que trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade voluntária que os de tempo integral. Os trabalhadores de tempo parcial também tendem a ser menos comprometidos com a organização [6].

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 tem sido prática no mercado de trabalho [7]. Enquanto o estudo The State of Employee Recognition, da Deloitte, de 2012, informa que organizações com programas de reconhecimento eficientes apresentam rotatividade voluntária 31% menor do que aquelas com iniciativas pouco efetivas [8].

Boa prática

- Para reduzir a Rotatividade voluntária, as práticas mais comuns são:
 - manter um ambiente de trabalho agradável e seguro.
 - adotar uma política de remuneração e recompensa adequada.
 - priorizar as promoções internas.
 - melhorar o processo de seleção e recrutamento.

Retenção 90 dias, %

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

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-03ERetencao.pdf>

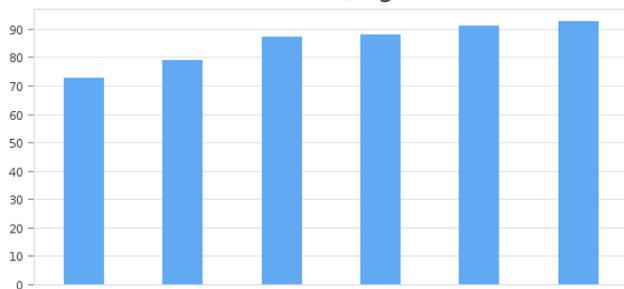
A Retenção 90 dias foi escolhida por coincidir com o chamado "tempo de experiência".

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (16)	46,9	100,0	78,9	83,0
Indústria (73)	33,3	100,0	87,6	90,5
Serviços (77)	28,6	100,0	88,4	90,7

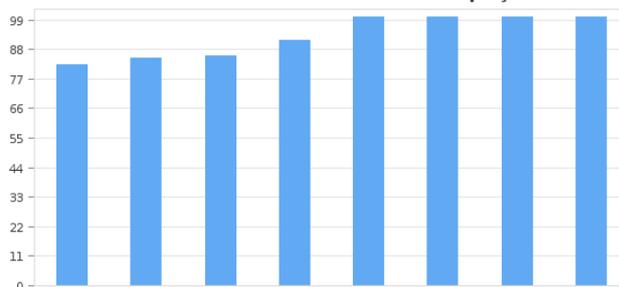
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	72,7	92,6	85,1	87,6
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	82,1	100,0	93,0	95,7
Bancos e Instituições Financeiras (4)	85,4	100,0	96,3	100,0
Concessionária de rodovias (5)	70,6	95,7	88,0	90,4
Construção Civil (4)	68,4	98,3	77,4	71,5
Construção Pesada (4)	64,7	100,0	84,8	87,2
Educação (5)	86,7	95,4	90,8	90,2
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	92,7	100,0	97,3	100,0
Informática (6)	82,2	100,0	92,0	91,3
Logística, transporte e armazenagem (8)	64,9	95,0	84,4	86,5
Metalurgia (11)	58,3	100,0	84,1	87,8
Outras indústrias (9)	80,0	97,9	91,1	92,6
Outros serviços (6)	85,6	100,0	97,1	100,0
Papel e Celulose (5)	94,1	100,0	96,3	96,6
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	72,4	100,0	88,8	91,5
Saúde - Hospitais (14)	58,3	93,8	79,3	81,6
Saúde - Planos de saúde (10)	79,5	98,4	91,8	93,4
Têxtil (5)	71,7	91,9	86,3	90,3
Varejo - Supermercado (8)	46,9	100,0	77,8	79,8

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

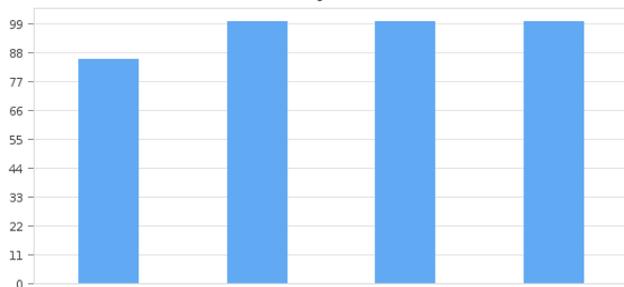
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



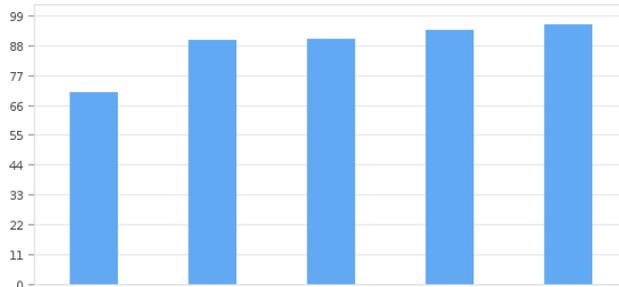
Automotiva - Sistemistas e autopeças



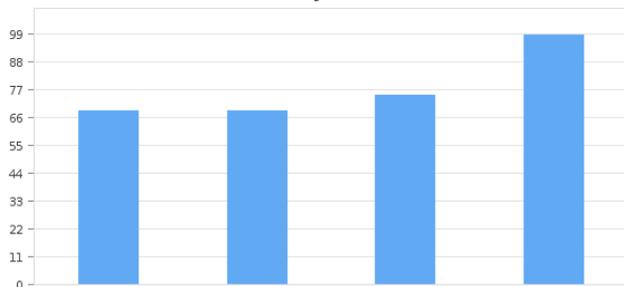
Bancos e Instituições Financeiras



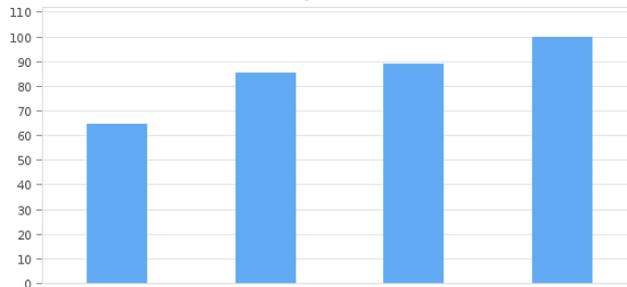
Concessionária de rodovias



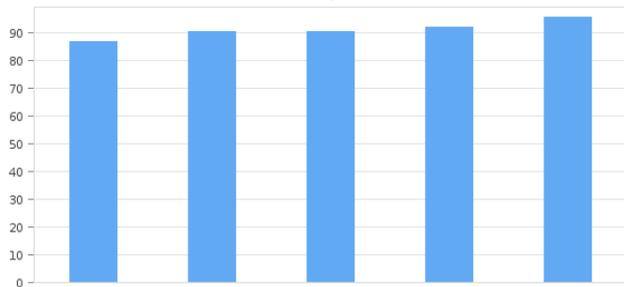
Construção Civil



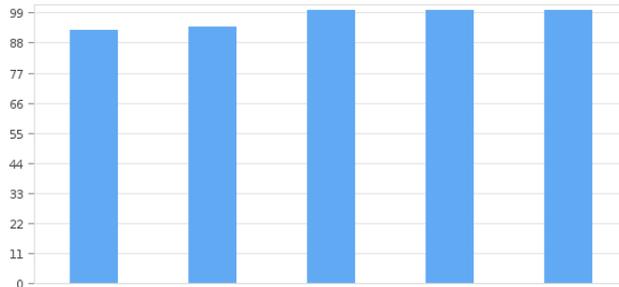
Construção Pesada



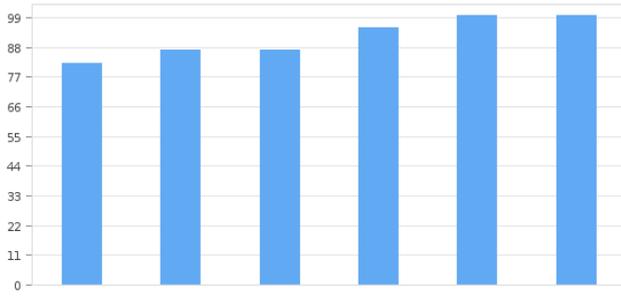
Educação



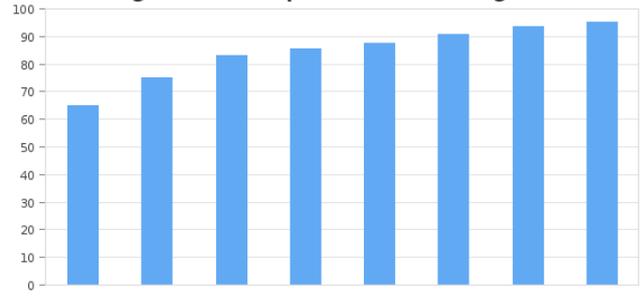
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



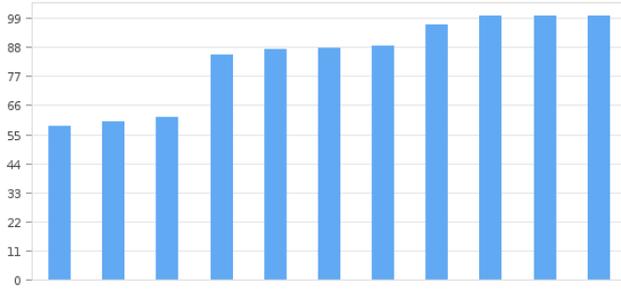
Informática



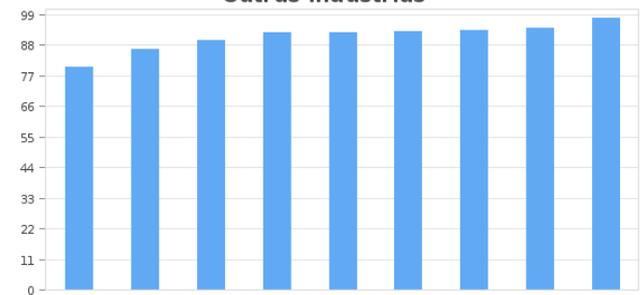
Logística, transporte e armazenagem



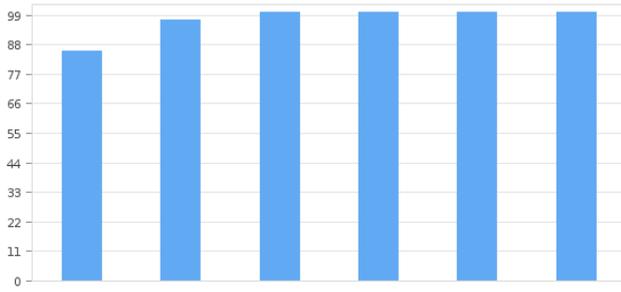
Metalurgia



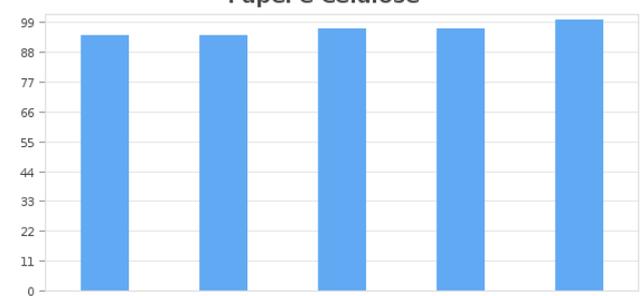
Outras indústrias



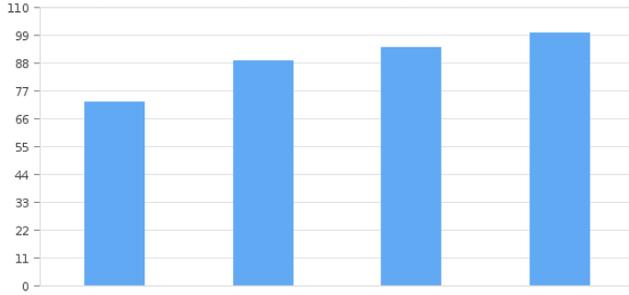
Outros serviços



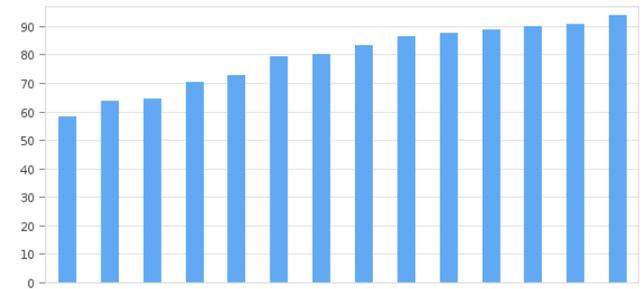
Papel e Celulose



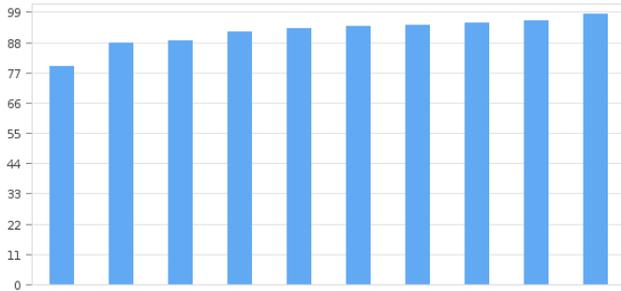
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



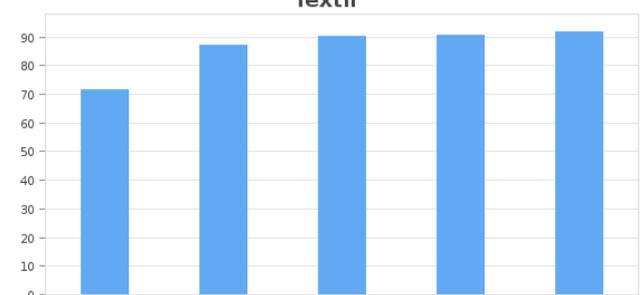
Saúde - Hospitais



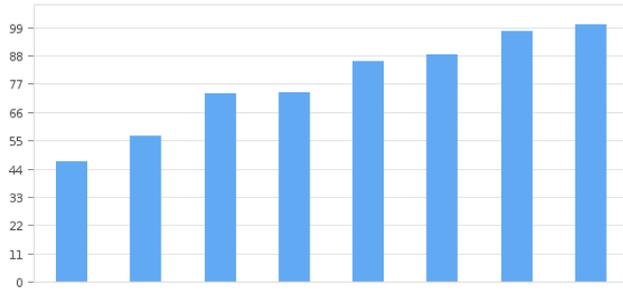
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



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 a 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.

Boa prática

- A FM Logistic conseguiu reduzir os custos de recrutamento e seleção em 95% em três anos. Esse sucesso decorreu do redesenho da estrutura de cargos, do incentivo ao recrutamento interno e pela redução na rotatividade. Segundo Fernando Carvalho Lima, Diretor de RH, "Hoje, ninguém entra na empresa sem passar por entrevista com o supervisor e com o gerente, e a responsabilidade da contratação é deles".
Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Ano 21, nº 310, setembro 2013. p. 98.

Provavelmente é mais politicamente correto e soa melhor dizer que "pessoas são nosso mais valioso ativo", porém, isso é errado. O mais correto a dizer é "As pessoas certas são nosso mais valioso ativo".

Christer Idhammar

Absenteísmo, %

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

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-01FAbsenteismo.pdf>

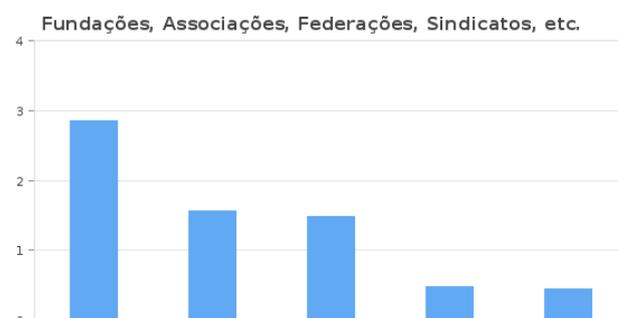
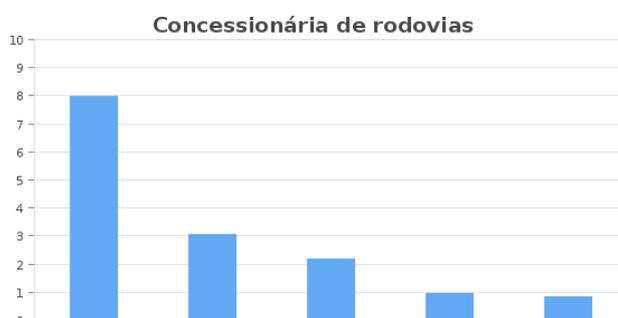
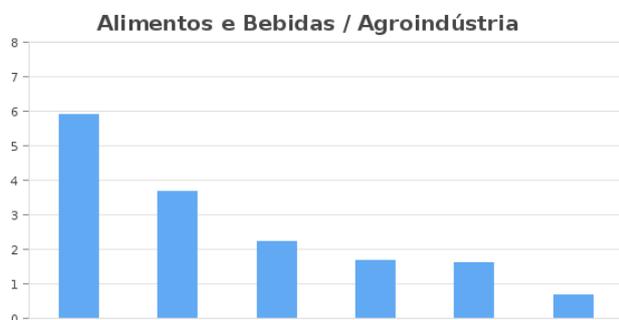
O Absenteísmo pode ser calculado para toda a organização ou para diferentes áreas e, do mesmo modo, pode ser computado separadamente para cada empregado. Aqui, apresentamos apenas o absenteísmo geral.

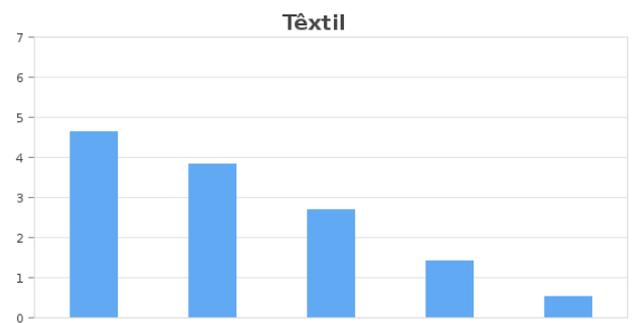
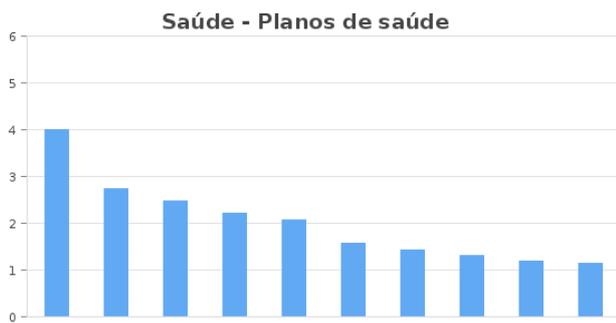
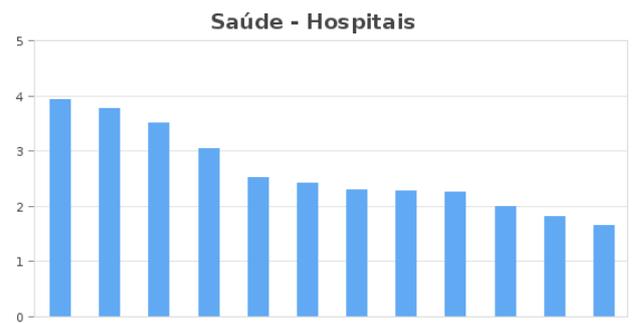
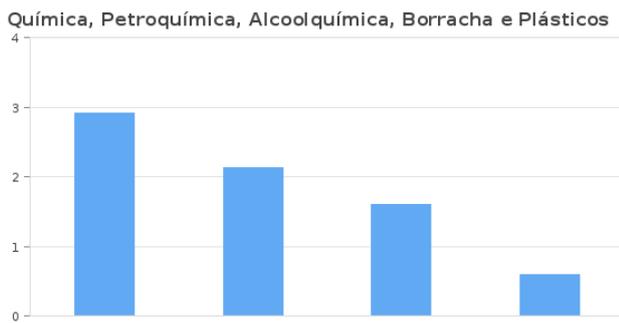
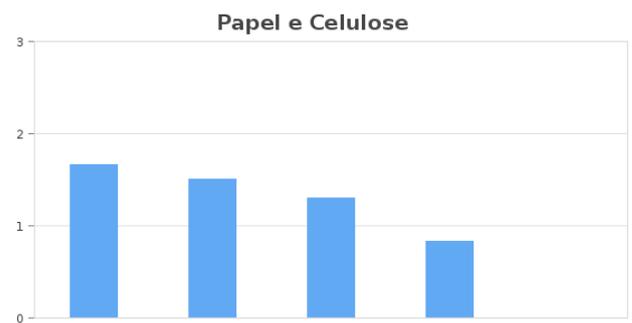
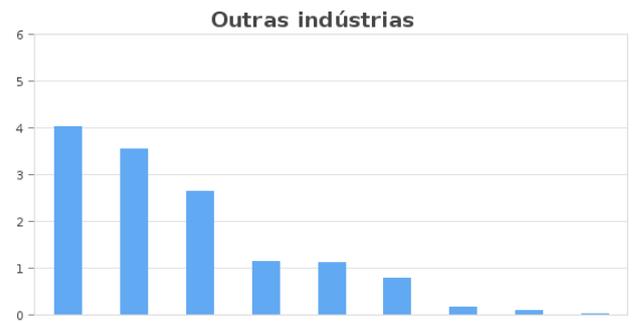
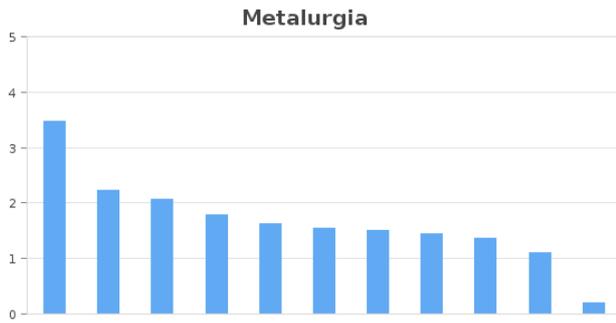
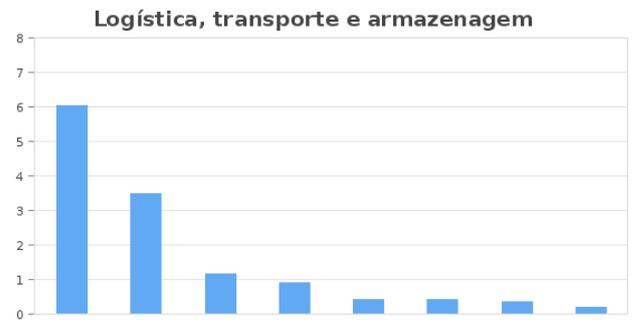
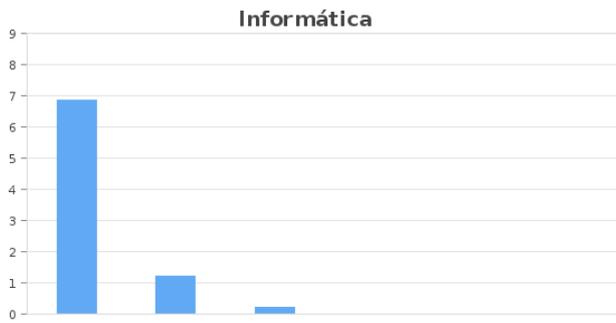
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (14)	0,0	4,5	2,0	1,9
Indústria (73)	0,0	8,0	1,9	1,6
Serviços (74)	0,0	8,0	1,9	1,6

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	0,7	5,9	2,6	2,0
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	1,0	3,9	2,2	1,8
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,2	3,1	0,9	0,3
Concessionária de rodovias (5)	0,8	8,0	3,0	2,2
Construção Civil (4)	0,0	4,2	1,2	0,4
Construção Pesada (4)	0,0	8,0	3,4	2,8
Educação (5)	0,0	2,0	0,9	1,0
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,4	2,9	1,4	1,5
Informática (6)	0,0	6,8	1,4	0,1
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,2	6,0	1,6	0,7
Metalurgia (11)	0,2	3,5	1,7	1,5
Outras indústrias (9)	0,0	4,0	1,5	1,1
Outros serviços (6)	0,0	5,1	2,1	1,6
Papel e Celulose (5)	0,0	1,7	1,1	1,3
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	0,6	2,9	1,8	1,9
Saúde - Hospitais (12)	1,7	3,9	2,6	2,4
Saúde - Planos de saúde (10)	1,1	4,0	2,0	1,8

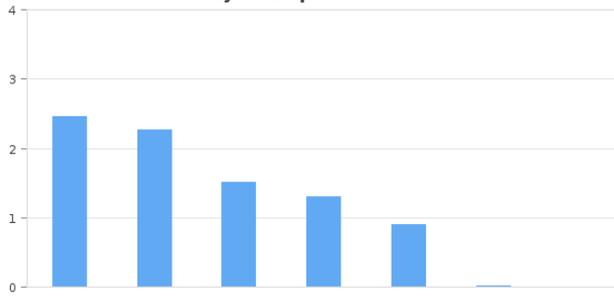
Têxtil (5)	0,5	4,6	2,6	2,7
Varejo - Supermercado (7)	0,0	2,5	1,2	1,3

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





Varejo - Supermercado



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, 5% 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.

Boas práticas

- Algumas instituições já diminuíram significativamente sua taxa de absenteísmo. Joanita Plombon, supervisora de RH do Herbarium Laboratório Botânico, de Colombo, PR, conta que a cultura da empresa é ter funcionários comprometidos. Por isso, o sistema para resolver o absenteísmo é rígido: cada pessoa tem uma meta individual e o grupo todo só pode ter 2% de faltas, que devem ser utilizadas para atender às necessidades de cada um. "O controle é feito através de um sistema de folha de pagamento, onde mensalmente é emitido um relatório individual que mostra quantas horas a pessoa trabalhou e chegou atrasada", explica. Fonte: <http://edinalvaap2.blogspot.com.br>.
- A Isola reestruturou a produção por meio de um sistema de trabalho em equipes, formadas por seis ou sete funcionários e um líder, que se reportavam ao gestor da fábrica. A gestão das equipes pelos próprios funcionários levou a reduções do absenteísmo em 28% no verão e em 39% no inverno. Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas, maio de 2011, pp. 48-49.
- Pesquisas realizadas pelo Ministério da Saúde apontam que os programas de bem-estar oferecidos pelas empresas trazem um aumento de produtividade de 5% e reduzem em 15% as faltas no trabalho. Fonte: Edição Especial da Revista Melhor: gestão de Pessoas / Saúde. Ed Segmento, 2011. p. 9.

Absenteísmo Médico, %

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

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

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.

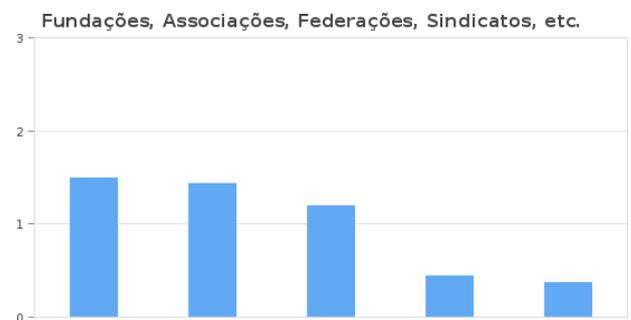
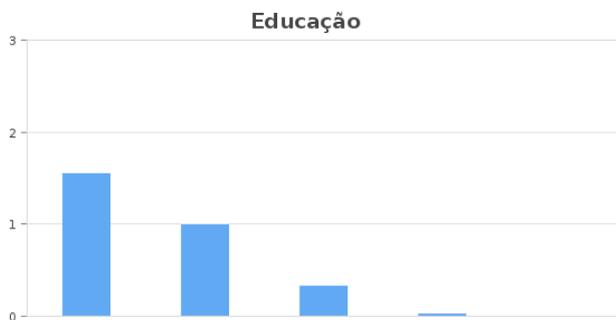
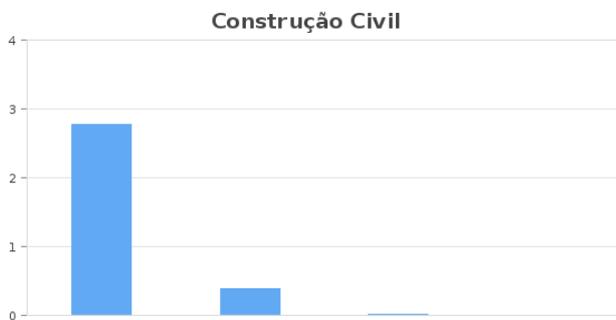
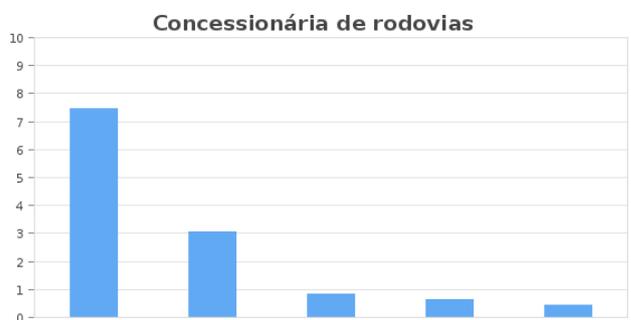
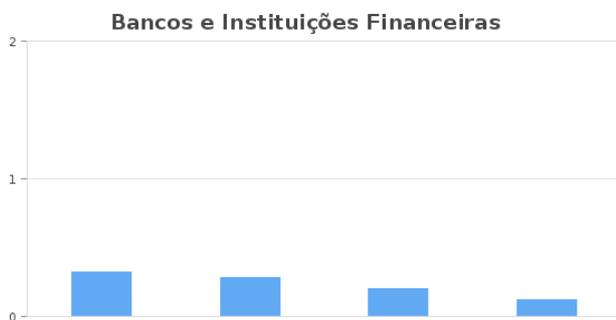
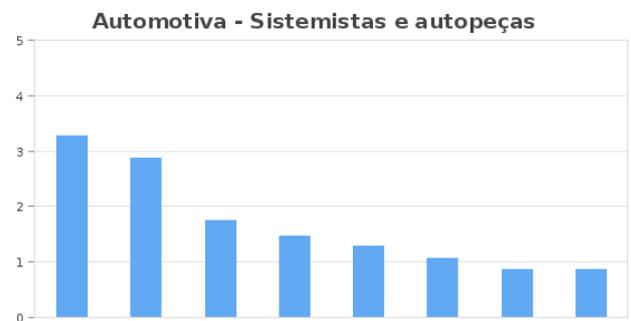
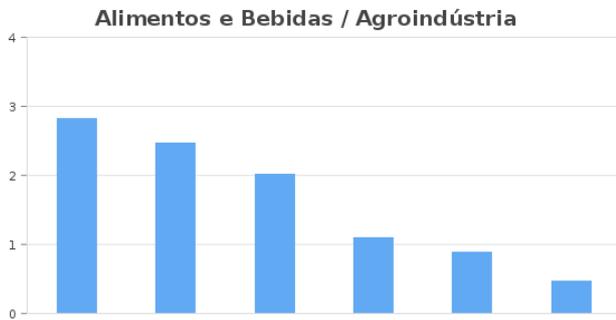
Horas normais: soma das horas trabalhadas nos horários previstos no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no ano. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento.

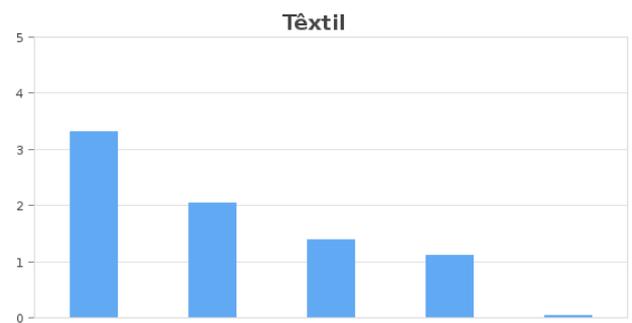
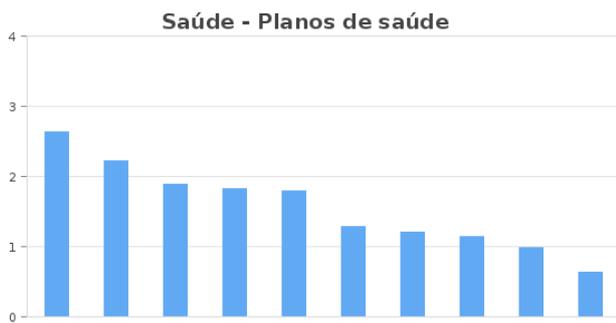
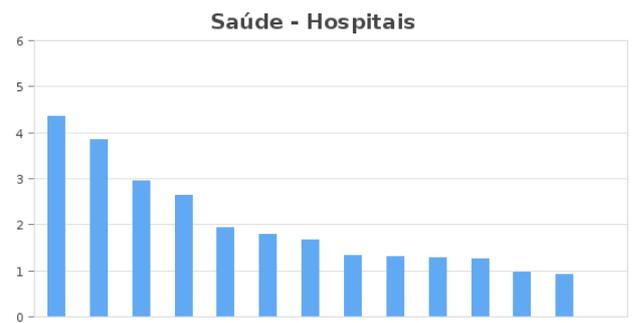
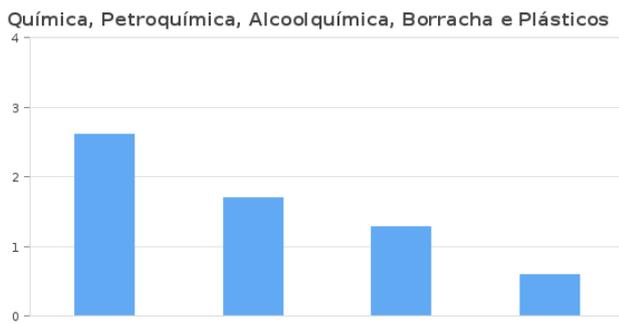
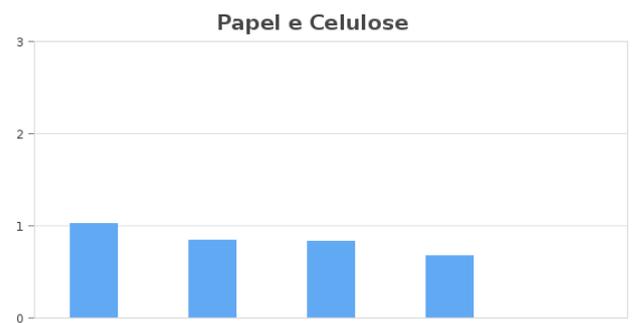
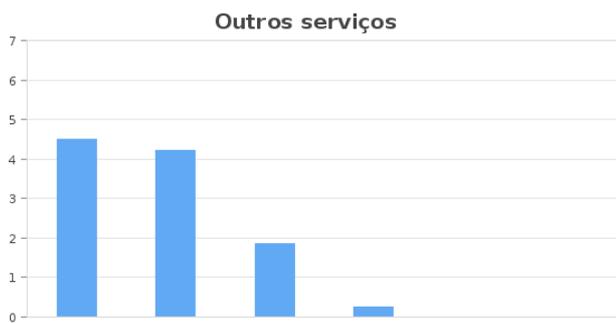
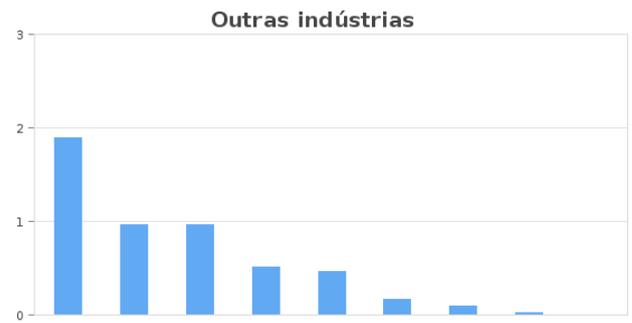
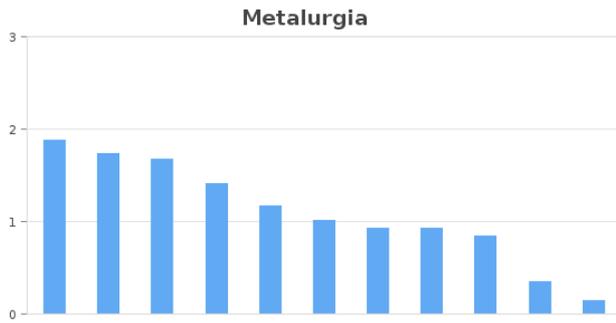
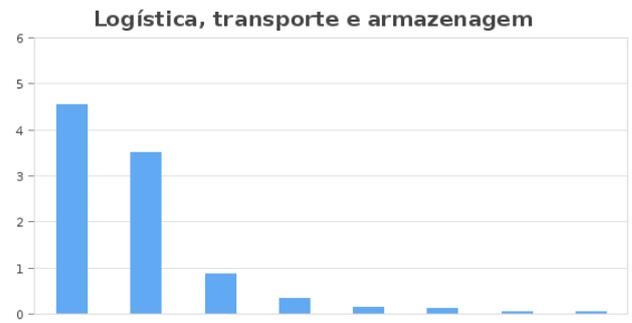
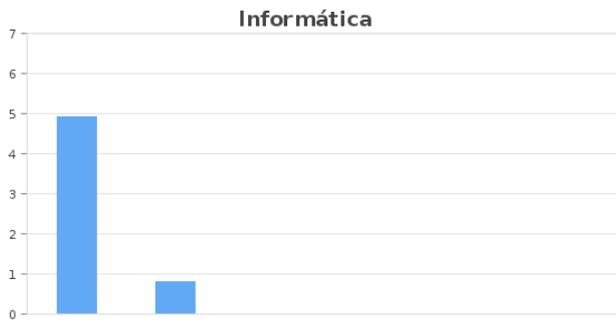
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-82EAbsenteismomedico.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (16)	0,0	2,7	1,2	1,0
Indústria (73)	0,0	3,5	1,1	0,9
Serviços (76)	0,0	7,5	1,4	1,0

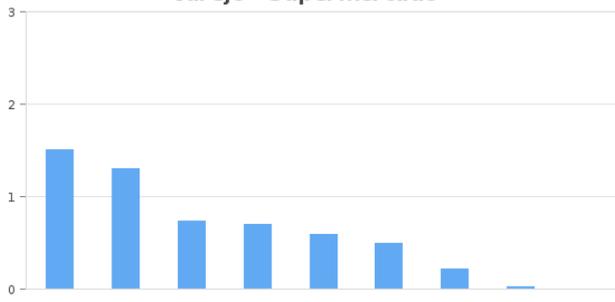
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	0,5	2,8	1,6	1,5
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	0,9	3,3	1,7	1,4
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,1	0,3	0,2	0,2
Concessionária de rodovias (5)	0,4	7,5	2,5	0,8
Construção Civil (4)	0,0	2,8	0,8	0,2
Construção Pesada (4)	0,0	0,8	0,4	0,4
Educação (5)	0,0	1,6	0,6	0,3
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,4	1,5	1,0	1,2
Informática (6)	0,0	4,9	1,0	0,0
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	4,6	1,2	0,2
Metalurgia (11)	0,1	1,9	1,1	1,0
Outras indústrias (9)	0,0	1,9	0,6	0,5
Outros serviços (6)	0,0	4,5	1,8	1,1
Papel e Celulose (5)	0,0	1,0	0,7	0,8
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	0,6	2,6	1,5	1,5
Saúde - Hospitais (14)	0,0	4,3	1,9	1,5
Saúde - Planos de saúde (10)	0,6	2,6	1,6	1,5
Têxtil (5)	0,0	3,3	1,6	1,4

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





Varejo - Supermercado



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 destes 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 [9]. 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 [10], 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 à 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.

Boa prática

- A T-Mobile20, empresa alemã de telefonia móvel, criou um grupo de coral em um de seus centros de atendimento no Reino Unido. Após a implantação do coral, os números de faltas por conta de doenças caíram pela metade.

Fonte: Employee Benefits – T-Mobile reduces sickness absence using company choir. Citado por Great Place to Work, no "Guia GPTW para Construir um Excelente Ambiente de Trabalho". Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/programas-de-saúde-bem-estar-nas-empresas-dá-retorno-virna-martins>.

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.

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

Em que:

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

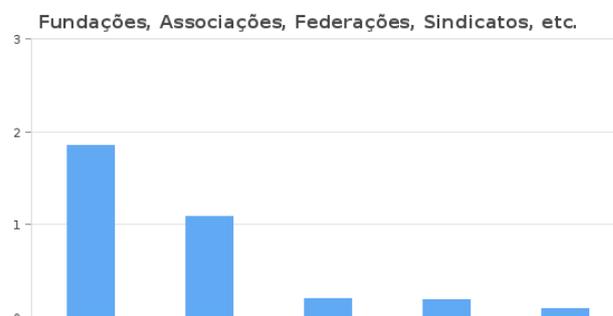
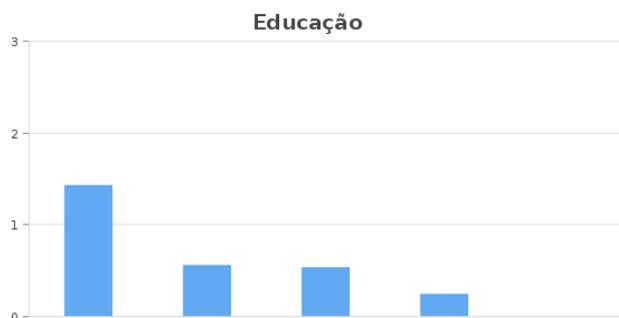
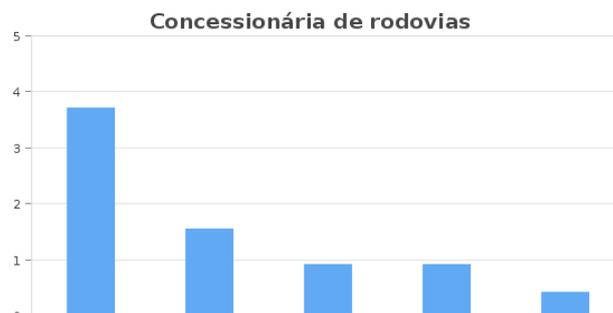
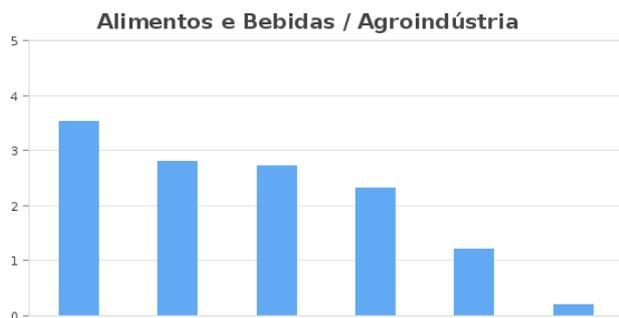
Tempo produtivo: É o tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) da equipe, no ano, em horas. Não inclui o repouso remunerado.

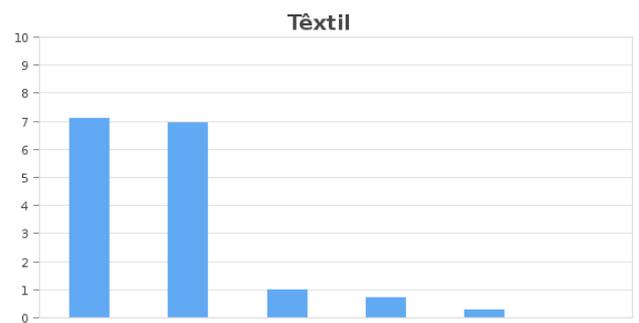
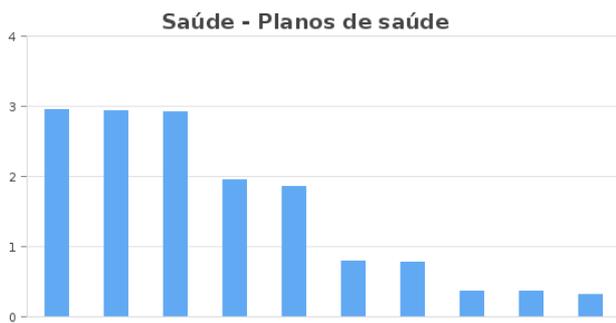
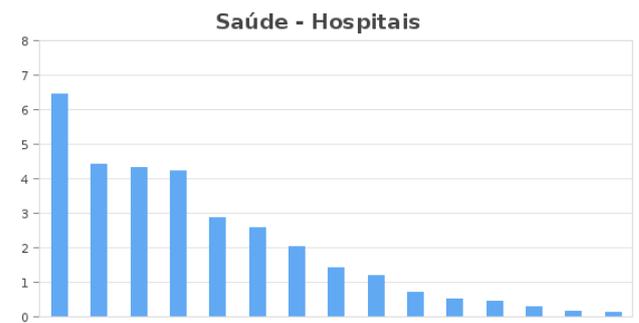
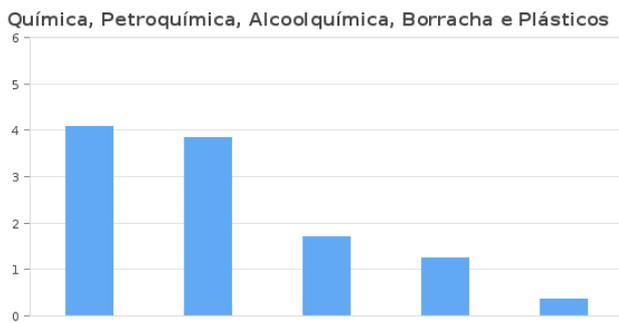
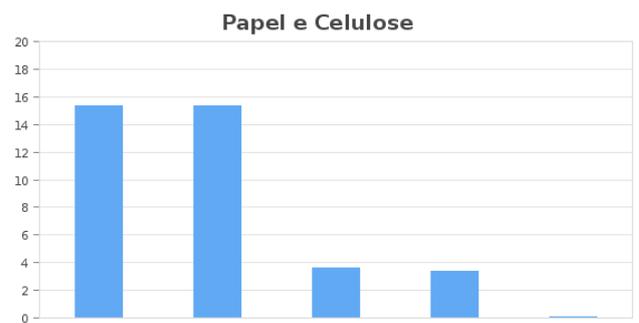
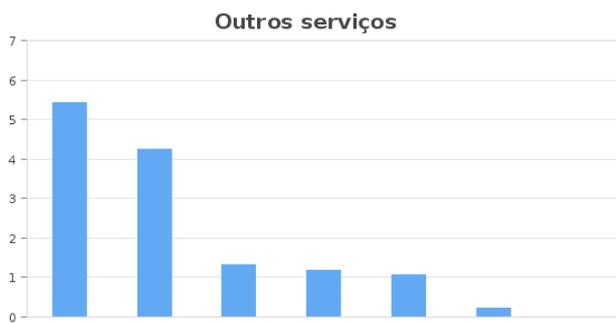
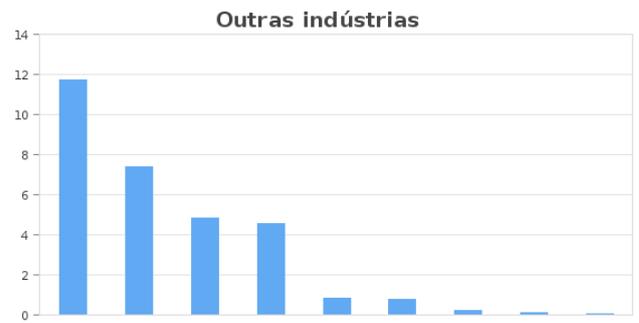
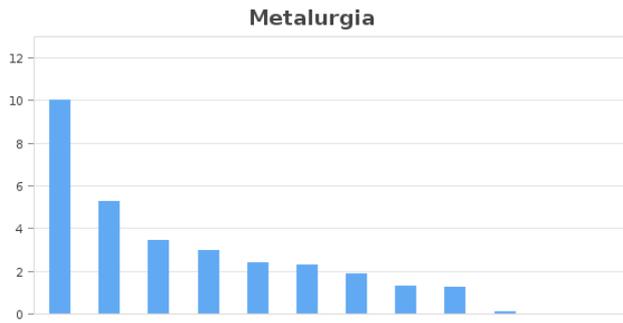
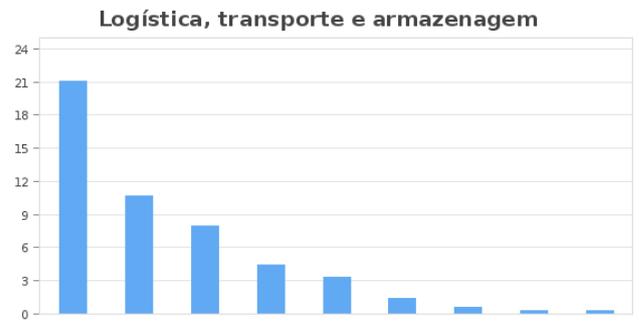
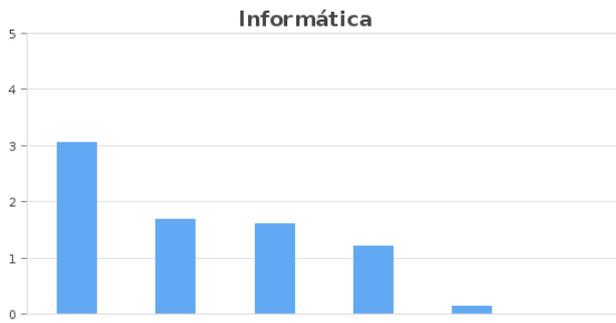
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-51EHorasExtrasPagas.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (18)	0,0	11,5	2,3	0,7
Indústria (76)	0,0	15,5	3,5	2,3
Serviços (80)	0,0	21,0	2,4	1,2

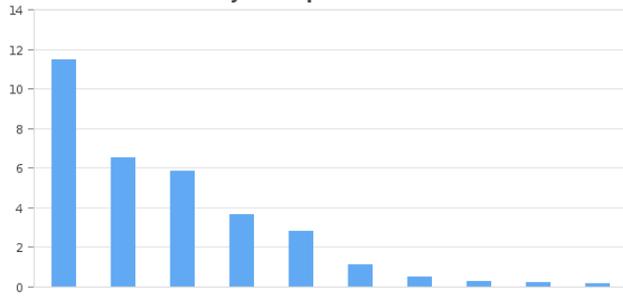
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	0,2	3,5	2,1	2,5
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	1,0	15,2	5,8	4,9
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,9	10,5	4,9	4,0
Concessionária de rodovias (5)	0,4	3,7	1,5	0,9
Construção Civil (4)	1,2	12,7	4,5	2,1
Construção Pesada (4)	0,4	15,5	9,1	10,3
Educação (5)	0,0	1,4	0,6	0,5
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,1	1,8	0,7	0,2
Informática (6)	0,0	3,0	1,3	1,4
Logística, transporte e armazenagem (9)	0,3	21,0	5,6	3,4
Metalurgia (12)	0,0	10,0	2,6	2,1
Outras indústrias (9)	0,0	11,8	3,4	0,8
Outros serviços (7)	0,0	5,4	1,9	1,2
Papel e Celulose (5)	0,1	15,3	7,6	3,6
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (5)	0,4	4,1	2,2	1,7
Saúde - Hospitais (15)	0,1	6,4	2,1	1,4
Saúde - Planos de saúde (10)	0,3	3,0	1,5	1,3
Têxtil (6)	0,0	7,1	2,7	0,9
Varejo - Supermercado (10)	0,2	11,5	3,3	2,0

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





Varejo - Supermercado



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 [11]. Por essa razão, muitas organizações, em seus contratos de manutenção terceirizada, penalizam com multas as empresas que extrapolam esse valor.

Há evidências [12] 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.

Muitas empresas fazem uso de "Bancos de horas", permitindo compensações que favorecem o empregado e, ao mesmo tempo, reduzem os custos de horas extras eventualmente necessárias.

Referência externa

- O nível de *benchmarking* de horas extras para a equipe de horário integral em hospitais varia entre 1 e 3%, segundo levantamento da Premier. Fonte: Premier Inc. Optimal Staffing and Scheduling Managing. Disponível em www.premierinc.com/consulting/success-stories/Budget_white_paper.pdf Acesso em 27.06.12.

Boas práticas

- Uma estratégia amplamente usada pelas empresas para reduzir a geração de horas extras é a adoção do horário flexível. Uma pesquisa da Regus revelou que 72% das empresas em todo o mundo presenciaram um aumento na produtividade como resultado direto das práticas de trabalho flexíveis. Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Ano 20, Nº 298. p.12.
- 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.

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

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.

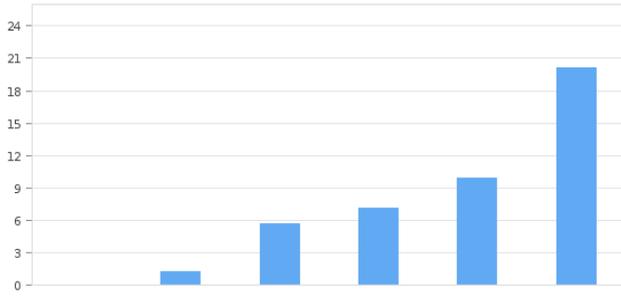
Efetivo próprio: é o número total de empregados, no momento considerado.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-50EGraudeterceirizacao.pdf>

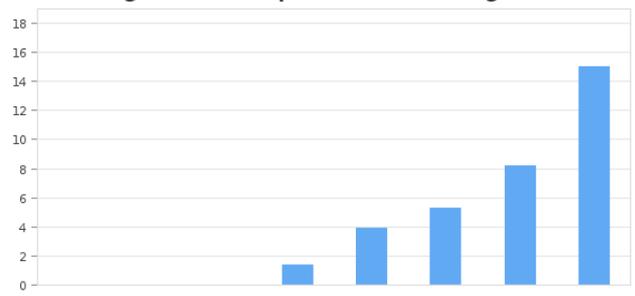
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (15)	0,0	13,0	3,5	0,9
Indústria (73)	0,0	57,3	9,5	3,7
Serviços (75)	0,0	86,8	10,3	5,3

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	2,1	11,0	5,6	5,1
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	0,0	15,5	4,3	0,9
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,0	52,4	14,8	3,3
Concessionária de rodovias (5)	11,5	66,6	31,1	20,6
Construção Civil (4)	0,0	57,3	15,2	1,8
Construção Pesada (4)	0,0	0,5	0,1	0,0
Educação (4)	0,0	22,9	7,3	3,2
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,0	8,7	3,2	2,2
Informática (6)	0,0	20,1	7,3	6,4
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	15,0	4,2	2,6
Metalurgia (11)	0,0	15,5	4,5	2,3
Outras indústrias (9)	0,0	27,8	8,8	3,3
Outros serviços (6)	0,0	12,7	4,5	2,4
Papel e Celulose (5)	0,0	50,6	26,3	30,5
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	11,1	42,5	26,3	25,8
Saúde - Hospitais (13)	0,0	24,5	6,9	5,1
Saúde - Planos de saúde (10)	0,0	36,9	9,8	3,8
Têxtil (5)	0,0	11,7	3,9	1,2

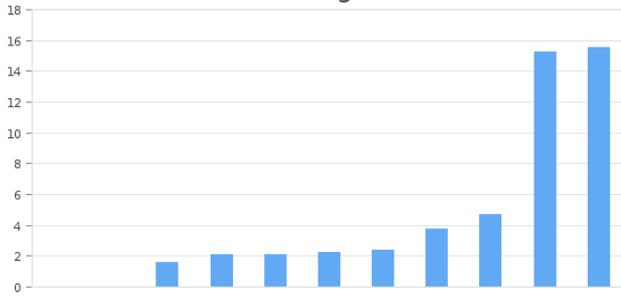
Informática



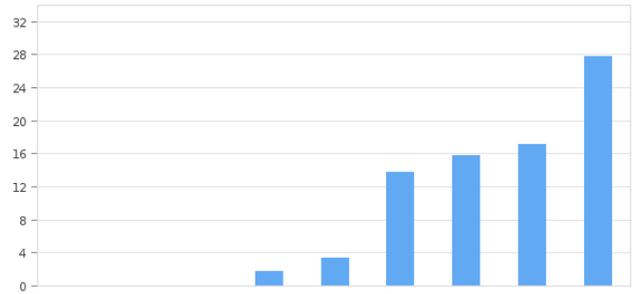
Logística, transporte e armazenagem



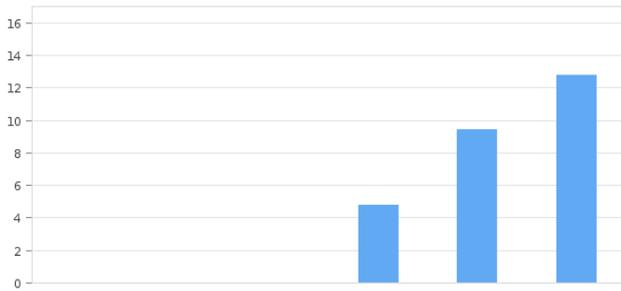
Metalurgia



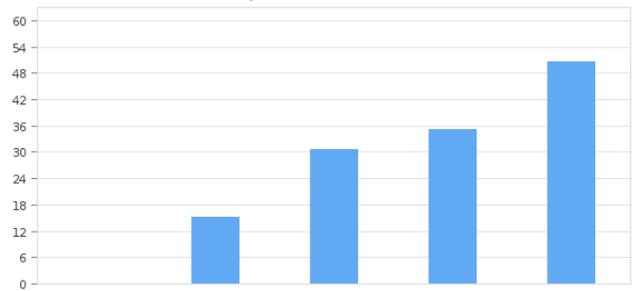
Outras indústrias



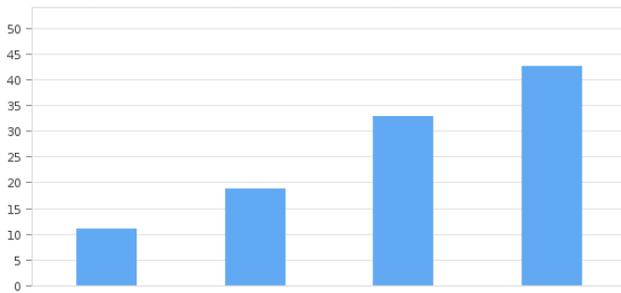
Outros serviços



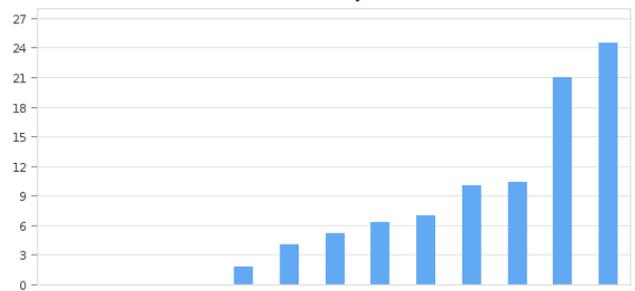
Papel e Celulose



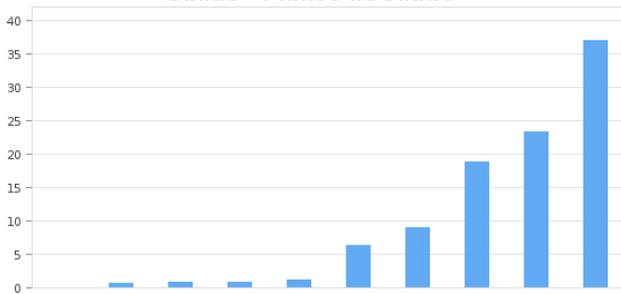
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



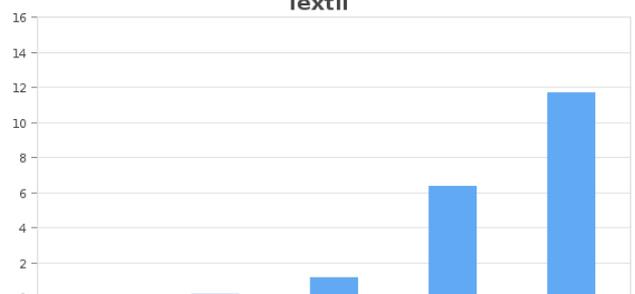
Saúde - Hospitais



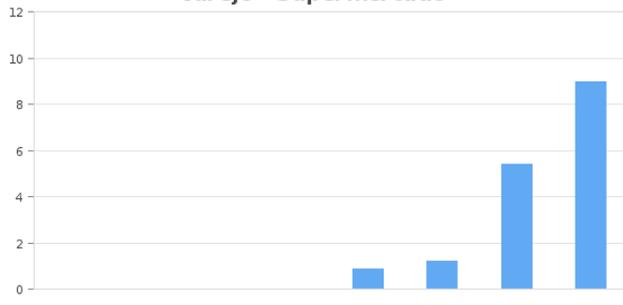
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



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.

Estudo citado na HSM [13], 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.

NOTA: Com o novo Sistema, mudamos o critério de cálculo. Antes era a média apenas das que tinham alguma terceirização; agora, é a média de todas as empresas, incluindo as que não têm nenhum terceirizado.

Boa prática

- Uma abordagem inovadora para a contratação de serviços foi adotada pela Justiça Federal do Rio Grande do Sul. Ao invés de contratar circuitos redundantes para a rede de comunicações com 20 cidades do interior, ela tenciona contratar "circuitos alternativos". Assim, se o circuito de um fornecedor falhar, o circuito do outro fornecedor assume e, a partir daí, passa a ser o principal e a ganhar mais. Deste modo, os contratos para os dois fornecedores serão iguais e os dois vão se esforçar para manter os circuitos no ar.

Fonte: Informática Hoje. O Sonho Dourado de Escolher a Operadora. Maio 2008. pg. 14-17.

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

Jan Wiegerinck – Presidente da Gelre

Uso da Remuneração Variável, %

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

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

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.

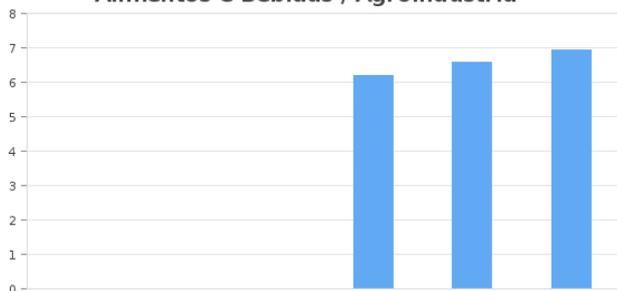
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-60P2UsodaRemuneracaoVariavel.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (15)	0,0	100,0	30,5	16,8
Indústria (73)	0,0	100,0	50,6	45,4
Serviços (75)	0,0	100,0	33,0	8,6

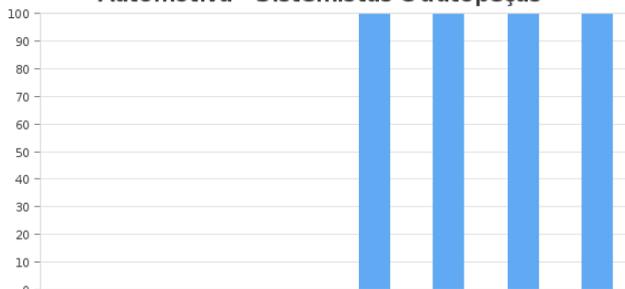
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	0,0	6,9	3,3	3,1
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	0,0	100,0	50,0	50,0
Bancos e Instituições Financeiras (4)	26,8	100,0	78,7	94,1
Concessionária de rodovias (5)	0,0	100,0	57,3	89,3
Construção Civil (4)	0,0	45,4	13,0	3,3
Construção Pesada (4)	0,0	100,0	37,8	25,6
Educação (5)	0,0	26,1	8,2	5,6
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,0	92,9	21,5	0,5
Informática (6)	0,0	84,4	35,2	32,6
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	92,3	28,7	7,6
Metalurgia (11)	0,0	100,0	45,3	0,0
Outras indústrias (9)	0,0	100,0	37,5	11,9
Outros serviços (6)	0,0	100,0	50,0	50,0
Papel e Celulose (5)	0,0	100,0	80,0	100,0
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	0,0	100,0	71,3	92,5
Saúde - Hospitais (12)	0,0	97,6	24,2	4,4
Saúde - Planos de saúde (10)	0,0	100,0	23,0	5,4
Têxtil (5)	0,9	99,5	55,9	73,2
Varejo - Supermercado (8)	0,0	100,0	14,7	2,7

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

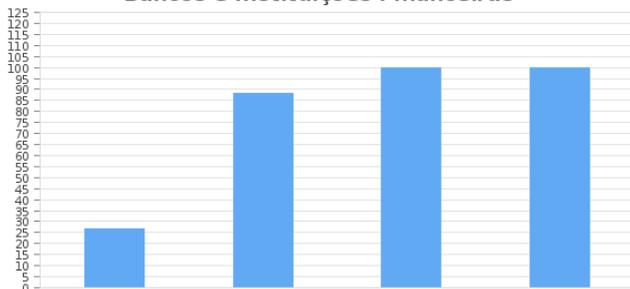
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



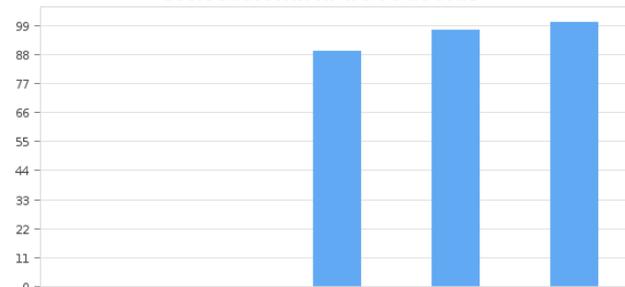
Automotiva - Sistemistas e autopeças



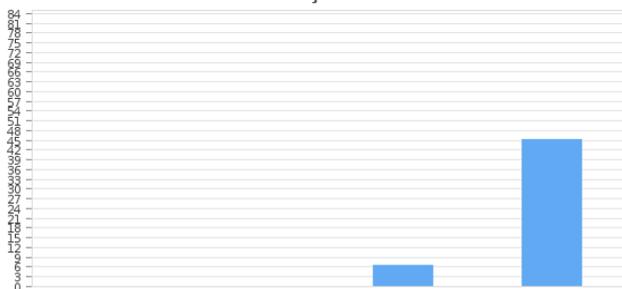
Bancos e Instituições Financeiras



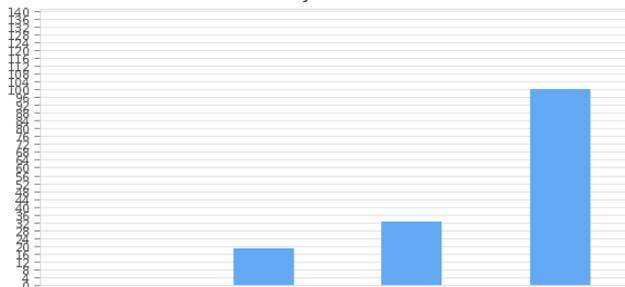
Concessionária de rodovias



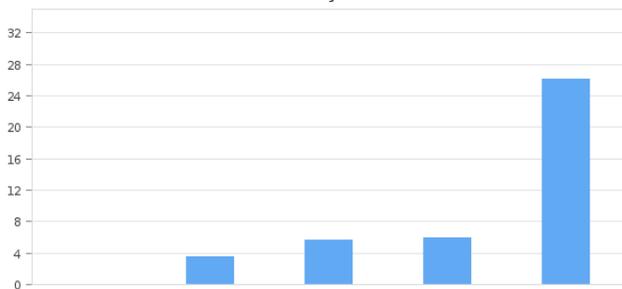
Construção Civil



Construção Pesada

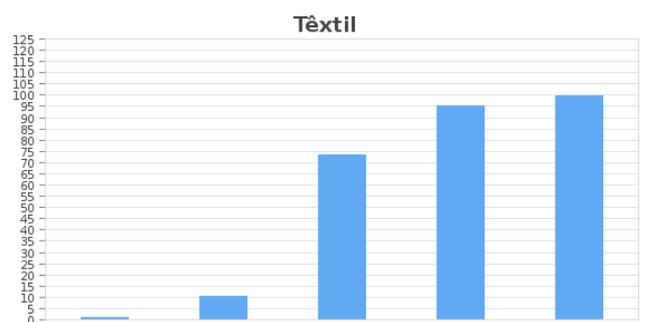
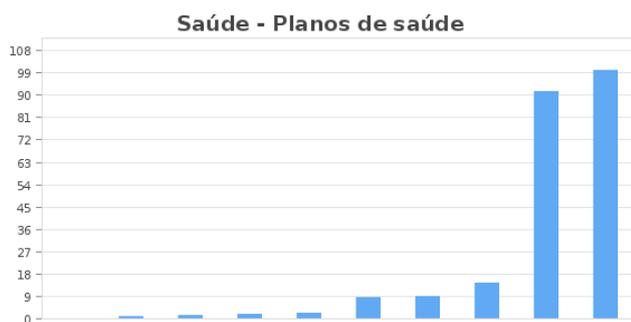
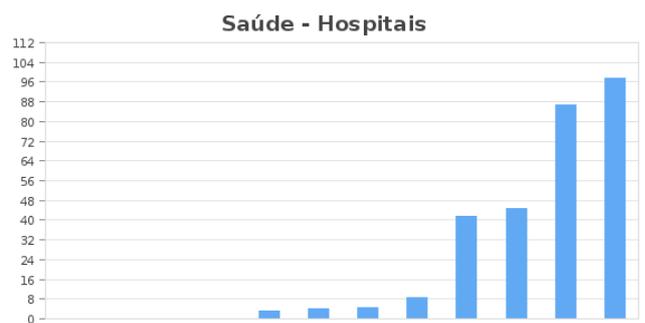
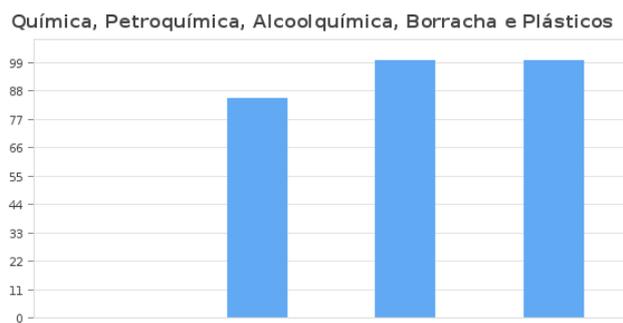
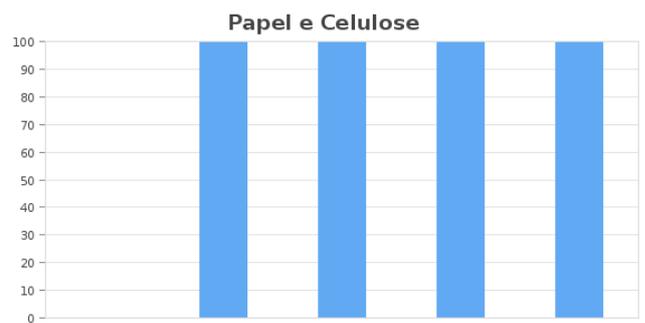
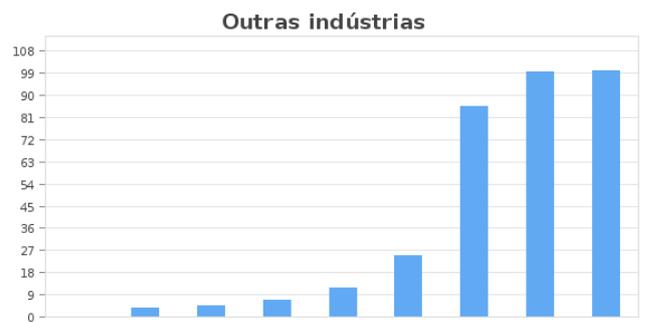
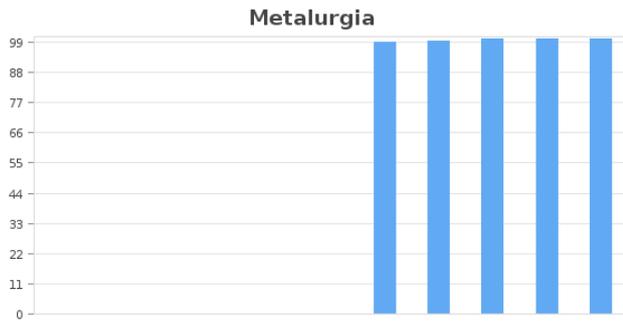
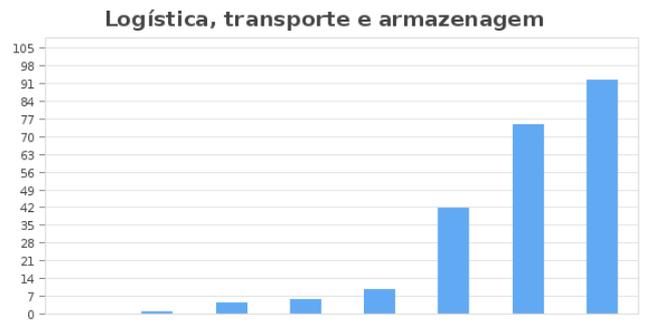
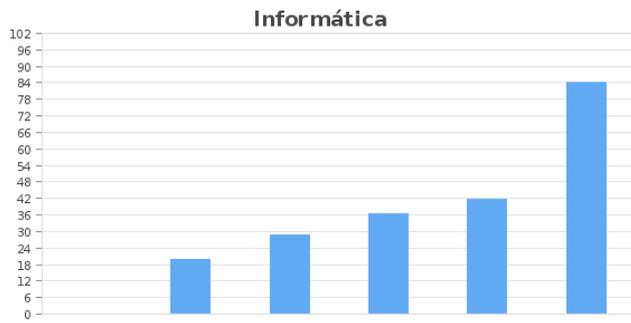


Educação

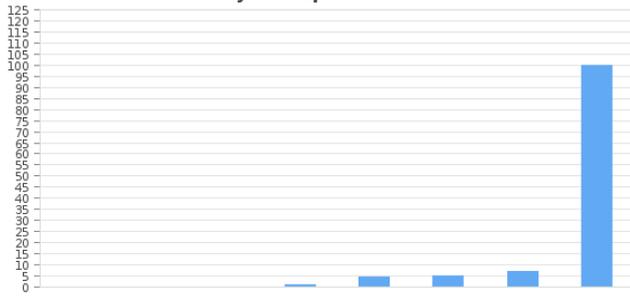


Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.





Varejo - Supermercado



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

- Na Exal, a remuneração extra além e acima do PLR exige o atingimento da excelência em itens como a retenção de pessoas por meio do controle de rotatividade, a segurança alimentar medida pela pontuação da Auditoria da Qualidade e a satisfação do cliente manifestada por meio da Pesquisa de Satisfação, além do resultado operacional.
Fonte: Revista Mais Exal. Ano 4. Edição 17. p. 13.
- Para recompensar os profissionais de maneira adequada, a Kimberly – Clark possui três planos de remuneração variável, um para cada público – técnicos, funcionários administrativos e diretoria. Para avaliar a competitividade dos salários, bem como as políticas e práticas de remuneração, a empresa realiza pesquisas salariais anuais.
Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas, Setembro de 2009 p. 60.

Acredito que ser justo é tratar pessoas diferentes de formas diferentes. Tratar todo mundo igual é injusto. Aquelas pessoas que são apaixonadas, se dedicam mais à empresa, dão mais resultados – essas merecem mais oportunidades que as outras, mais atenção, mais treinamento. E elas têm de ganhar mais dinheiro também.

Carlos Brito – Presidente da AB InBev

Grau de Escolaridade

Mostra o percentual de empregados com determinado nível de escolaridade, em relação ao total de empregados. A escolaridade formal da equipe é uma medida da capacidade de entender instruções e inovar, representando, para a maioria dos negócios, um importante fator de competitividade.

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-40DGraudeEscolaridade.pdf>

A tabela a seguir mostra apenas os valores médios de cada grupo.

Setor	Ensino Fundamental Incompleto, %	Ensino Fundamental Completo, %	Ensino Médio Completo, %	Ensino Superior Completo, %	Pós-Graduação Completa, %
Comércio (14)	5,4	23,2	64,3	6,4	0,7
Indústria (72)	6,9	15,3	54,6	18,4	4,8
Serviços (77)	2,9	5,9	43,7	31,6	15,8

Segmento	Ensino Fundamental Incompleto, %	Ensino Fundamental Completo, %	Ensino Médio Completo, %	Ensino Superior Completo, %	Pós-Graduação Completa, %
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	6,2	12,9	53,0	22,2	5,8
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	1,1	4,0	77,6	13,3	4,0
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,5	1,6	32,3	49,2	16,4
Concessionária de rodovias (5)	0,9	7,2	74,9	12,6	4,5
Construção Civil (4)	3,5	36,7	44,8	12,8	2,1
Construção Pesada (4)	32,1	32,0	26,6	7,1	2,2
Educação (5)	0,8	2,0	27,2	31,1	38,8
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,9	0,6	19,9	56,0	22,5

Informática (6)	0,3	8,4	30,0	40,9	20,3
Logística, transporte e armazenagem (8)	3,9	21,8	63,2	9,2	2,0
Metalurgia (11)	4,9	10,0	65,7	13,9	5,4
Outras indústrias (9)	8,2	11,2	53,3	22,6	4,7
Outros serviços (6)	1,3	1,6	30,7	39,9	26,5
Papel e Celulose (5)	4,4	5,9	70,7	15,7	3,3
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	2,5	6,8	59,7	21,3	9,7
Saúde - Hospitais (14)	4,3	7,5	59,3	24,1	4,8
Saúde - Planos de saúde (10)	0,6	3,0	43,6	33,0	19,7
Têxtil (4)	8,1	17,4	63,8	7,4	3,4
Varejo - Supermercado (7)	5,6	24,6	64,2	5,2	0,4

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 2015, mostrou que 27% das pessoas com idade entre 15 e 64 anos são classificadas como analfabetas funcionais, 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.

Um aspecto importante no uso dos indicadores está ligado a observação das relações existentes entre eles, o que, muitas vezes, indica vínculos de causa e efeito. Por exemplo, um levantamento de fábricas de celulose [15] mostrou que a rotatividade do pessoal é menor nas fábricas em que os colaboradores têm maior escolaridade.

Boas práticas

- A Kimberly-Clark estabeleceu como meta, para 2015, ter 50% do pessoal com curso superior ou técnico.
Fonte: Kimberly-Clark. Relatório de Sustentabilidade: Ano base 2013.
Disponível em: www.kimberly-clark.com.br/data/files/relatoriosustentabilidade/doc/20140911135722_k-c26ago.pdf Acesso em 12.09.14.
- Motivada pela dificuldade de encontrar pessoas deficientes com a qualificação profissional e escolaridade exigidas para os cargos da empresa, a Telefônica foi pioneira em um trabalho de elevação da escolaridade de pessoas com deficiência. A iniciativa foi realizada por meio de parcerias com o sindicato e instituições educacionais. As vagas foram preenchidas por pessoas indicadas por órgãos públicos e instituições especializadas em pessoas com deficiência.
Fonte: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Elevação-da-Escolaridade-e-Capacitação-de-Pessoas-com-Deficiência-Telefonica1.pdf>

Índice de Treinamento, %

É o percentual do tempo produtivo investido em treinamento. Valores maiores indicam, em princípio, resultados melhores.

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

Em que:

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

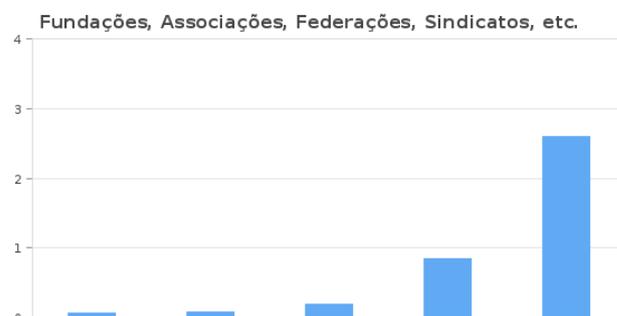
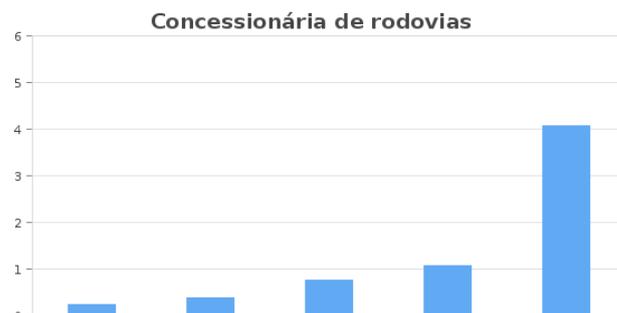
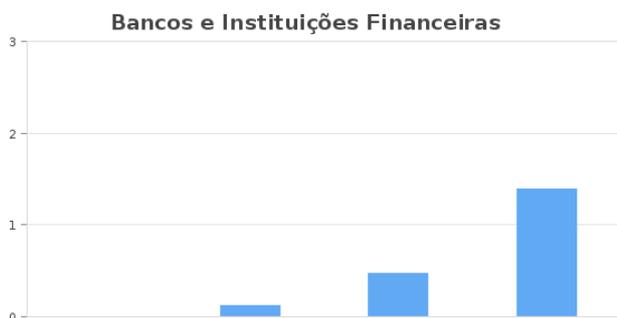
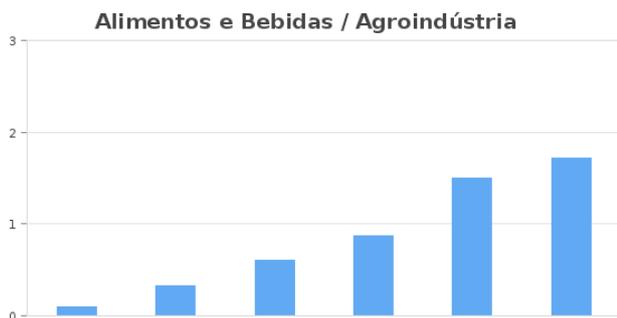
Tempo produtivo: tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) da equipe no ano, em horas. Não inclui o repouso remunerado.

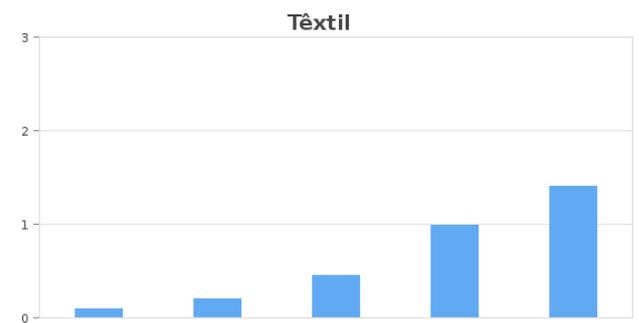
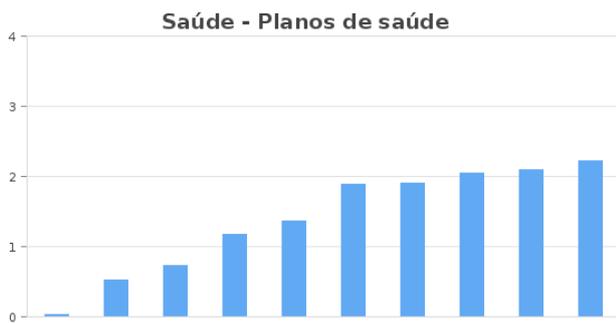
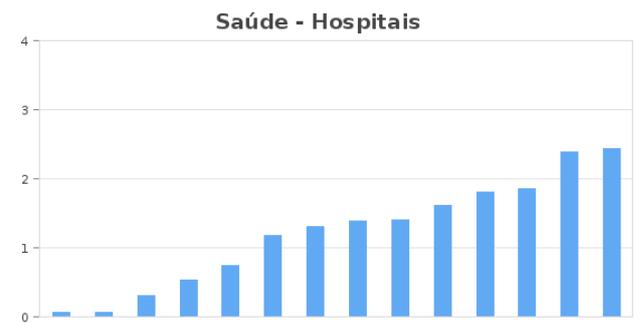
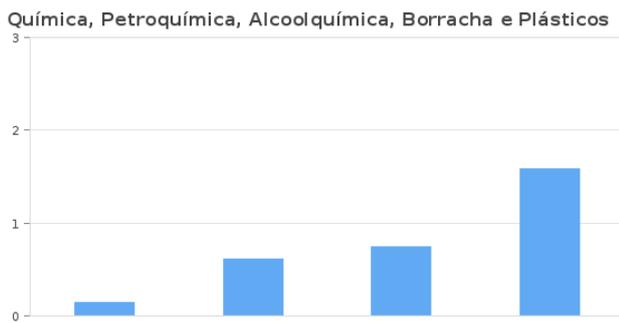
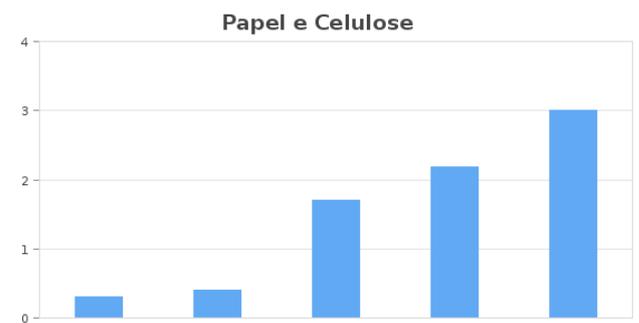
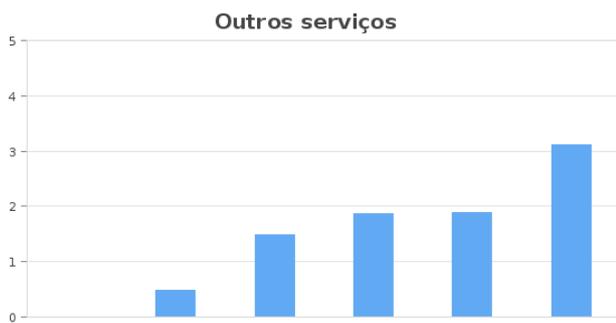
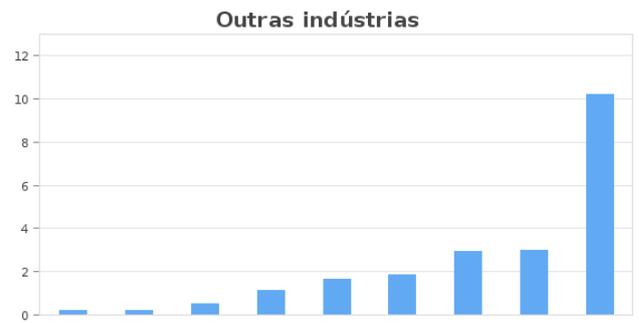
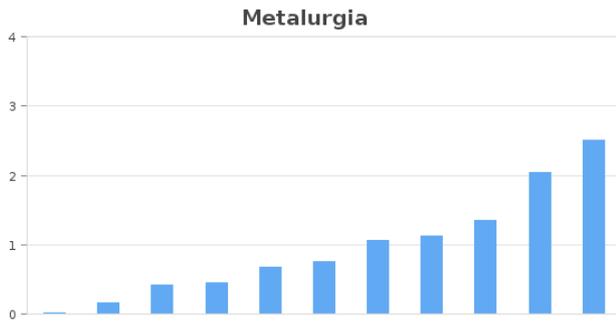
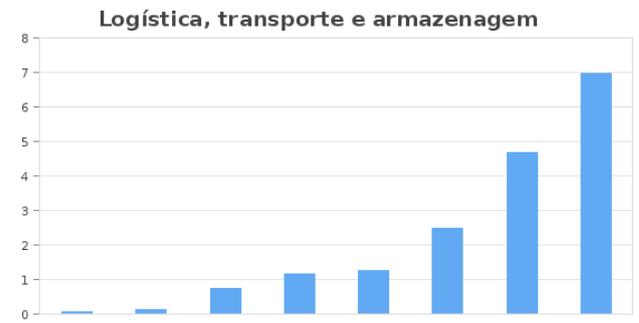
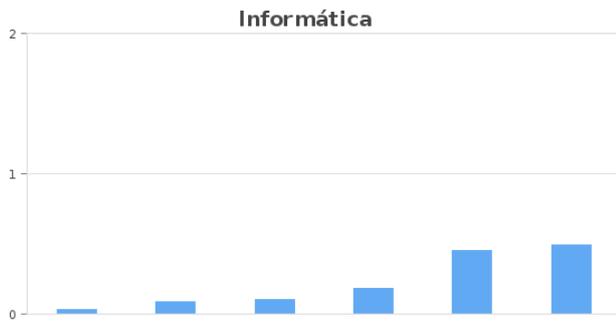
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-41DIndicedeTreinamento.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (16)	0,0	0,6	0,2	0,1
Indústria (73)	0,0	10,2	1,1	0,7
Serviços (77)	0,0	8,4	1,3	0,8

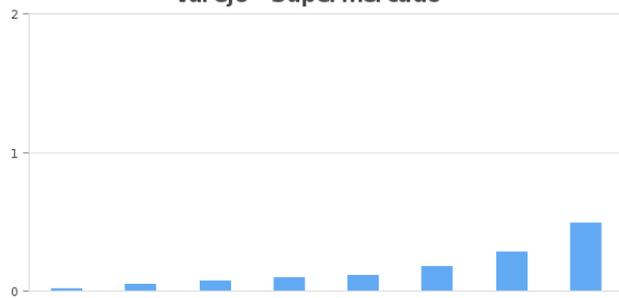
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	0,1	1,7	0,9	0,7
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	0,1	2,9	1,3	1,1
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,0	1,4	0,5	0,3
Concessionária de rodovias (5)	0,2	4,1	1,3	0,8
Construção Civil (4)	0,0	1,2	0,6	0,5
Construção Pesada (4)	0,0	0,3	0,2	0,3
Educação (5)	0,1	8,4	2,3	0,2
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,1	2,6	0,8	0,2
Informática (6)	0,0	0,5	0,2	0,1
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,1	7,0	2,2	1,2
Metalurgia (11)	0,0	2,5	1,0	0,7
Outras indústrias (9)	0,2	10,2	2,4	1,6
Outros serviços (6)	0,0	3,1	1,5	1,7
Papel e Celulose (5)	0,3	3,0	1,5	1,7
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	0,1	1,6	0,8	0,7
Saúde - Hospitais (14)	0,1	2,4	1,2	1,3
Saúde - Planos de saúde (10)	0,0	2,2	1,4	1,6
Têxtil (5)	0,1	1,4	0,6	0,4
Varejo - Supermercado (8)	0,0	0,5	0,2	0,1

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





Varejo - Supermercado



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 objetivo, como: segurança, qualidade, etc.

Alguns autores [16] 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.

De acordo com o estudo O Panorama do Treinamento no Brasil [17] realizado anualmente pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), 40% das ações de desenvolvimento feitas pelas empresas são voltadas para líderes, sendo 14% para a alta liderança e 26% para gerência e supervisão. Esse quadro deverá ser mantido para este ano, já que as organizações têm procurado capacitar seus gestores para superar as dificuldades impostas pela crise econômica que vem desde o ano passado.

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. 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 da capacitação não for adequada. Orientações para monitorar a eficácia dos treinamentos podem ser encontradas na norma NBR ISO10015.

Boa prática

- O Hospital VITA Curitiba realiza uma prova para avaliar os conhecimentos técnicos de enfermeiros e técnicos de enfermagem da instituição, com foco na atividade diária. O objetivo da prova não é tanto “aprovar” ou “reprovar” os profissionais, mas direcionar a programação de treinamentos, aprimoramento de técnicas e incorporação de novos conhecimentos.

Fonte: Vital: publicação interna da rede VITA, ano X – 4º trimestre 2010, p. 20.

Percentual de Mulheres, %

É o percentual de mulheres existente no grupo de empregados.

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-04FDiversidade.pdf>

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.

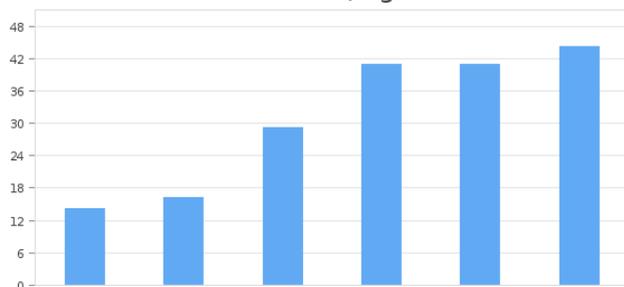
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (15)	21,2	60,6	42,9	45,0
Indústria (73)	1,8	86,4	23,6	17,0
Serviços (77)	1,8	92,9	56,2	60,4

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	14,2	44,1	30,9	35,0
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	8,7	37,3	18,2	15,8
Bancos e Instituições Financeiras (4)	45,9	79,3	60,0	57,3
Concessionária de rodovias (5)	37,5	61,5	46,9	45,4
Construção Civil (4)	9,5	35,5	17,5	12,6
Construção Pesada (4)	1,8	6,9	4,3	4,3
Educação (5)	52,1	75,8	63,3	64,0
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	53,9	76,2	62,4	59,7
Informática (6)	14,4	27,3	21,4	21,7
Logística, transporte e armazenagem (8)	1,8	20,0	13,6	14,3
Metalurgia (11)	9,4	55,8	19,2	15,4
Outras indústrias (9)	10,3	37,1	24,0	28,4
Outros serviços (6)	24,1	55,5	45,2	48,4
Papel e Celulose (5)	5,1	23,4	13,0	9,8
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	13,4	22,6	16,2	14,4
Saúde - Hospitais (14)	73,3	88,1	82,6	84,1

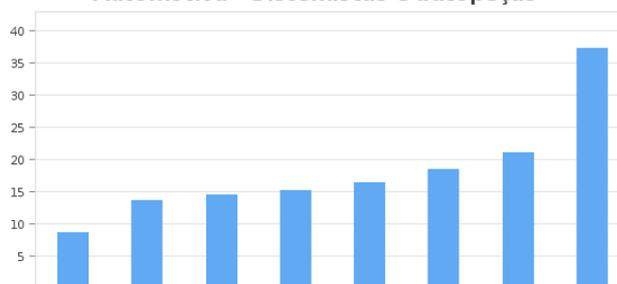
Saúde - Planos de saúde (10)	60,4	92,9	74,7	72,7
Têxtil (5)	11,9	86,4	47,3	47,0
Varejo - Supermercado (8)	21,2	60,6	47,6	50,7

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

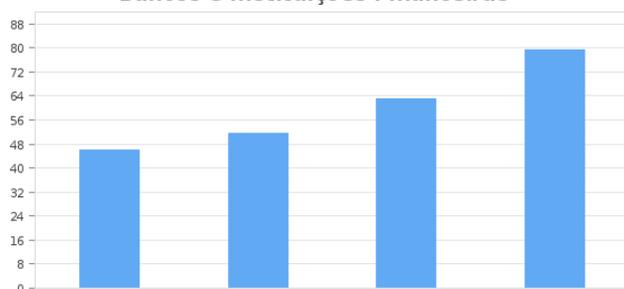
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



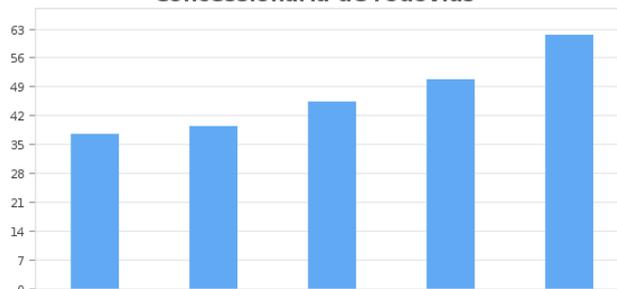
Automotiva - Sistemistas e autopeças



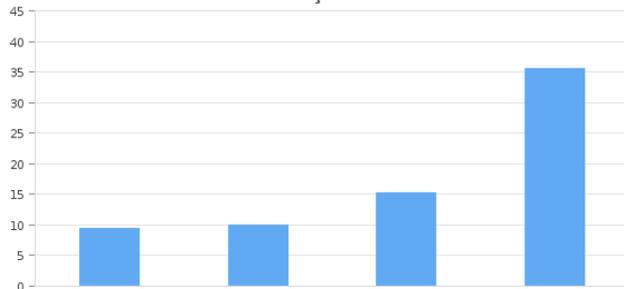
Bancos e Instituições Financeiras



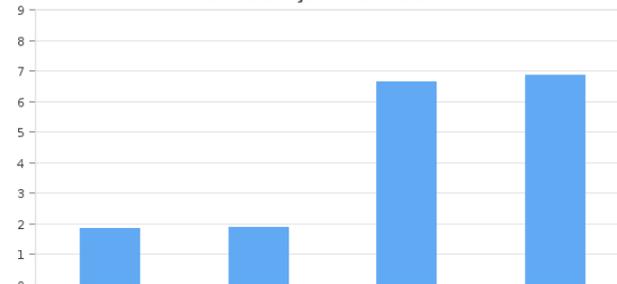
Concessionária de rodovias



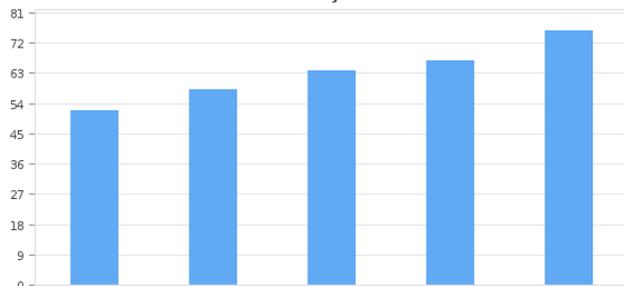
Construção Civil



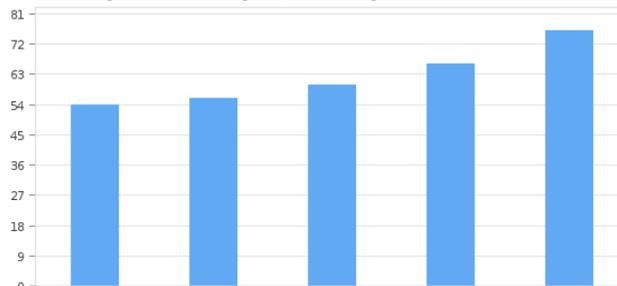
Construção Pesada



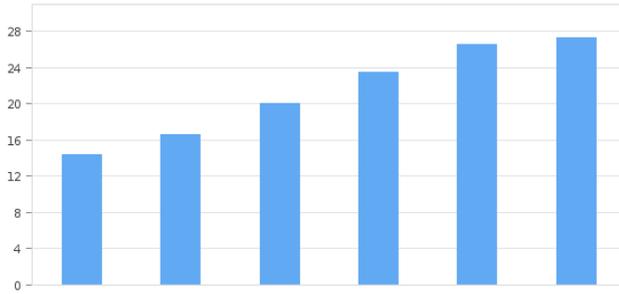
Educação



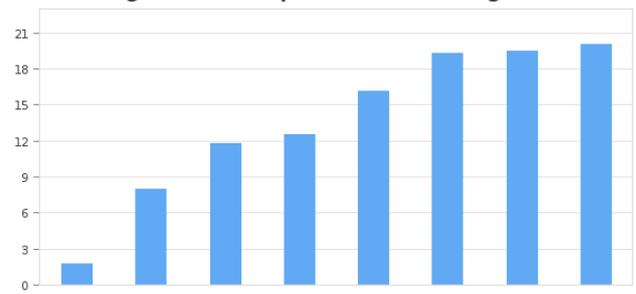
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



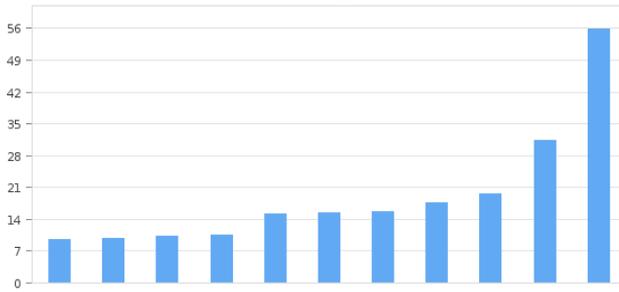
Informática



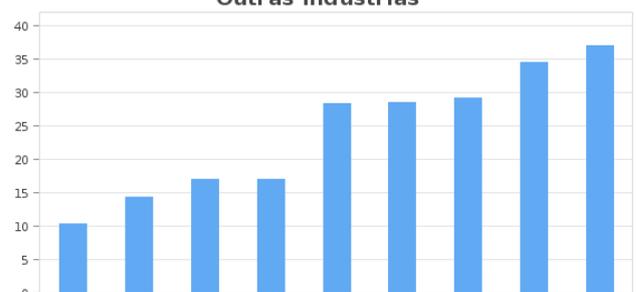
Logística, transporte e armazenagem



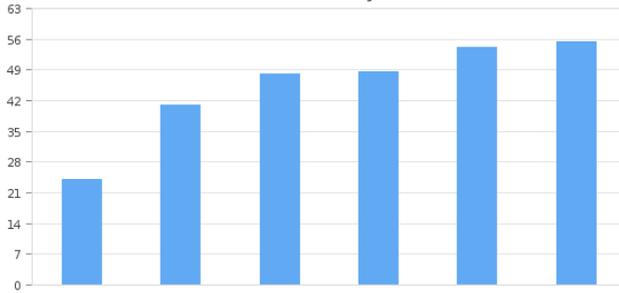
Metalurgia



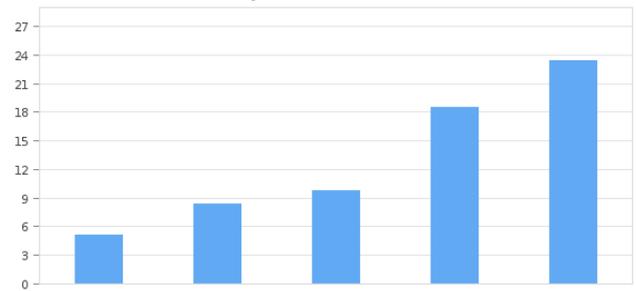
Outras indústrias



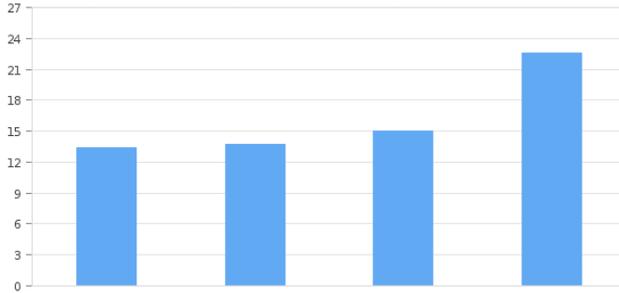
Outros serviços



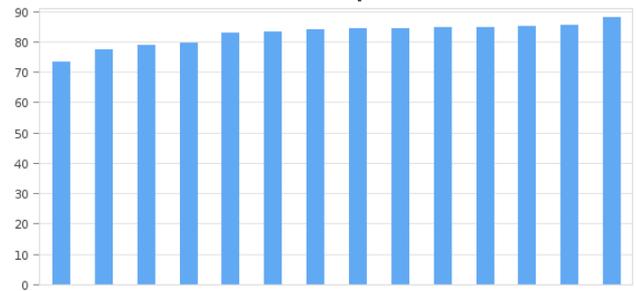
Papel e Celulose



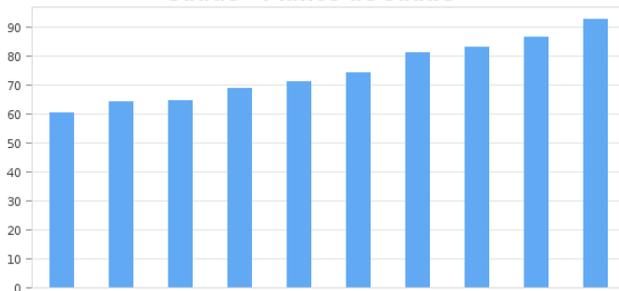
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



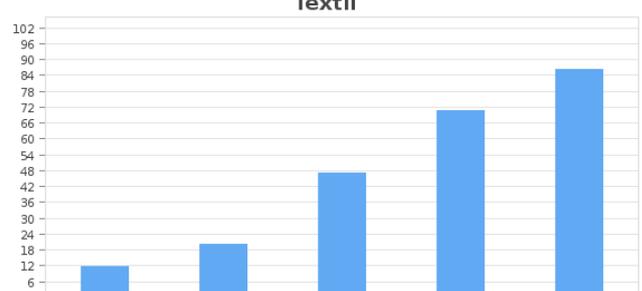
Saúde - Hospitais



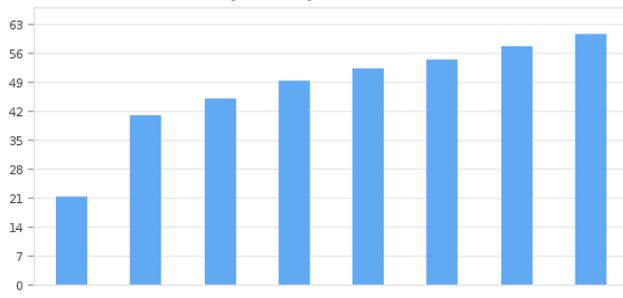
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Saiba mais

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).

“Não é que colocar mulheres na diretoria aumente o lucro da empresa”, diz Regina Madalozzo, Ph.D. em economia pela Universidade de Illinois, nos Estados Unidos, e professora na escola de negócios Insper. “Mas a empresa que cria a possibilidade de a mulher subir de forma competitiva está criando sistemas que permitem maior lucratividade.” Ao fazer isso, a companhia passa a selecionar as melhores pessoas. Empresas sexistas devem redobrar a atenção: provavelmente também discriminam outros grupos que não se encaixem no perfil habitual de chefe [19].

Mesmo nas organizações em que o percentual de homens e mulheres é equilibrado, frequentemente as mulheres são direcionadas para determinados cargos e os homens para outros [20]. Assim, pode ser conveniente avaliar essa métrica separadamente para pessoal próprio, terceirizados, departamentos, negócios e níveis hierárquicos específicos.

Boa prática

- Nos processos de R&S feitos na Elektro, os recrutadores devem apresentar 50% de candidatos do sexo masculino e 50% do sexo feminino.
Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Ano 20, Nº 298. p. 48.

As dificuldades de gestão de uma empresa são as mesmas para homens e mulheres. Quando há dedicação e busca por conhecimento de mercado, o gênero é indiferente.

Luiz Eduardo Teixeira Malta - Coordenador de Projetos da FNQ

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA), acidentados por milhão de horas trabalhadas

Avalia o número de acidentados com afastamento em cada milhão de horas trabalhadas. Valores menores indicam resultados melhores.

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

Em que:

NACA: número de acidentados com afastamento, no ano.

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

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

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-71ETFCA.pdf>

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.

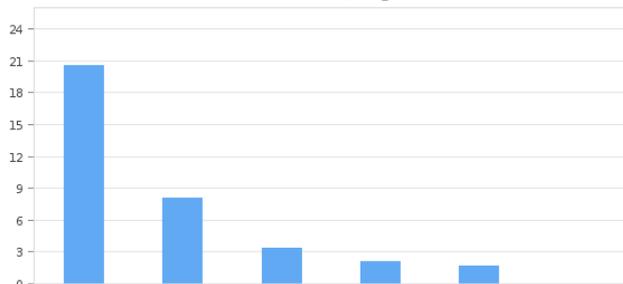
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (15)	0,00	32,25	10,49	3,65
Indústria (72)	0,00	34,71	7,40	3,36
Serviços (76)	0,00	37,66	7,20	3,10

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	0,00	20,52	5,95	2,70
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	0,00	31,64	10,04	4,34
Bancos e Instituições Financeiras (4)	0,00	11,52	2,88	0,00
Concessionária de rodovias (5)	0,00	9,62	4,81	5,40
Construção Civil (4)	0,00	6,13	2,26	1,45
Construção Pesada (4)	0,00	5,55	2,09	1,41
Educação (5)	0,00	11,81	4,03	2,91
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	0,00	3,33	0,67	0,00
Informática (6)	0,00	3,29	1,03	0,00
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,00	36,62	13,10	8,98
Metalurgia (11)	0,00	26,27	10,23	9,68
Outras indústrias (9)	0,00	24,00	6,39	2,06
Outros serviços (6)	0,00	4,51	0,75	0,00

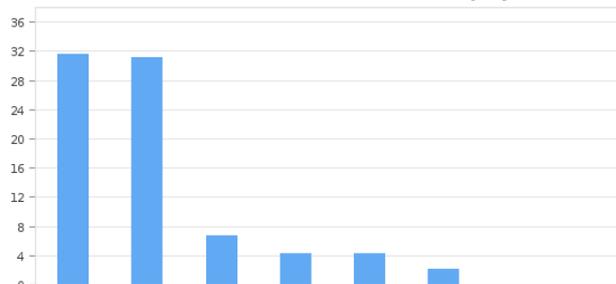
Papel e Celulose (5)	0,00	9,54	4,86	3,73
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (4)	0,00	9,78	4,00	3,10
Saúde - Hospitais (14)	0,33	37,66	16,53	14,75
Saúde - Planos de saúde (10)	0,00	25,15	6,08	3,83
Têxtil (5)	1,37	25,82	11,16	9,50
Varejo - Supermercado (8)	1,36	32,25	10,63	3,84

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

Alimentos e Bebidas / Agroindústria



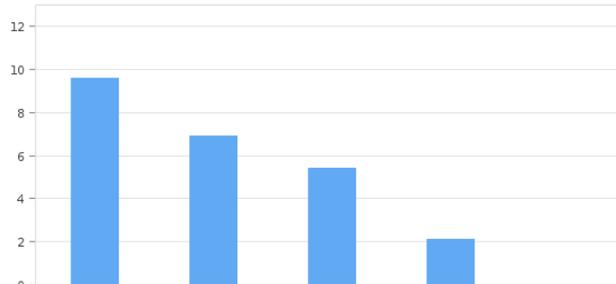
Automotiva - Sistemistas e autopeças



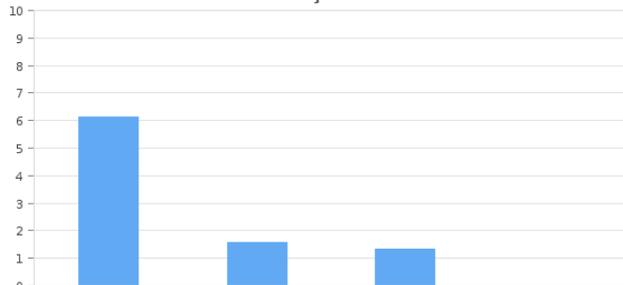
Bancos e Instituições Financeiras



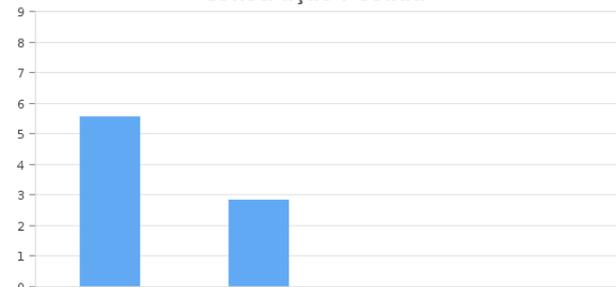
Concessionária de rodovias



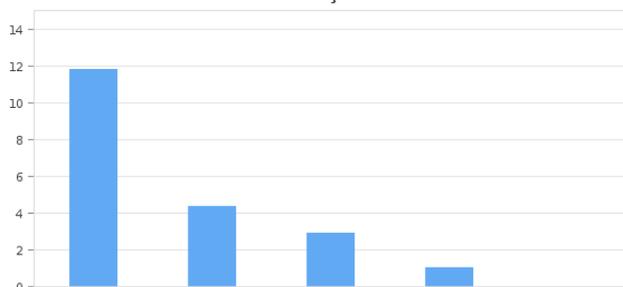
Construção Civil



Construção Pesada



Educação



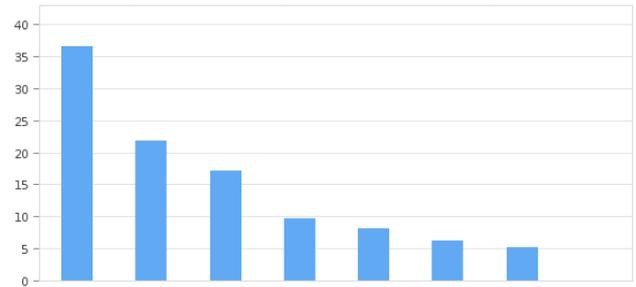
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



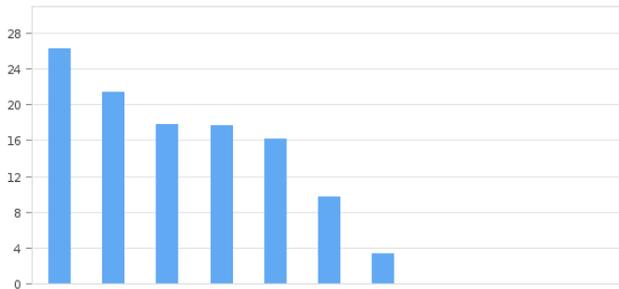
Informática



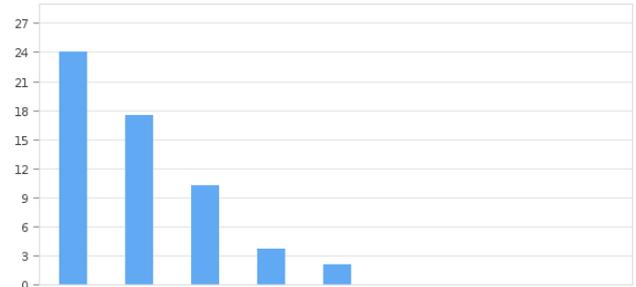
Logística, transporte e armazenagem



Metalurgia



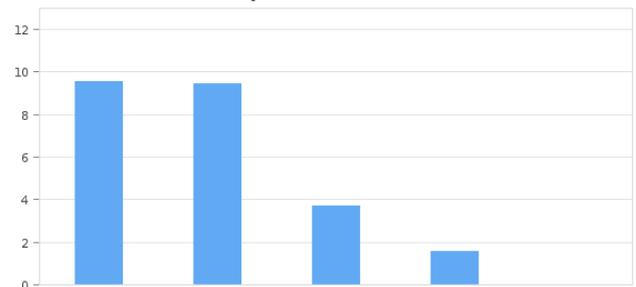
Outras indústrias



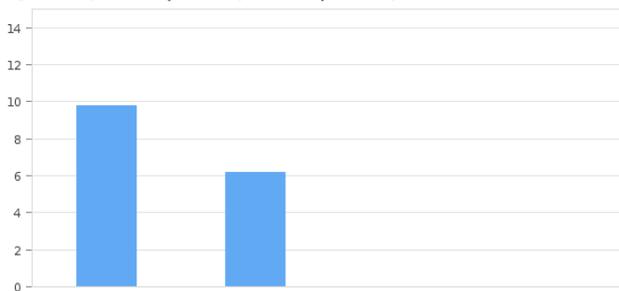
Outros serviços



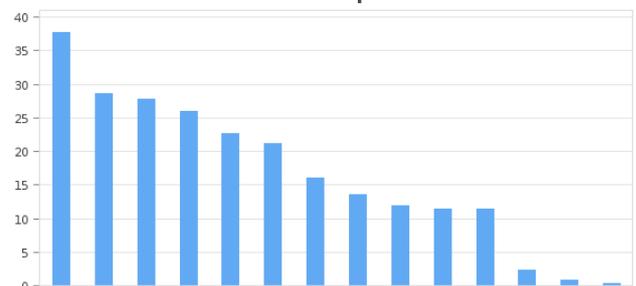
Papel e Celulose



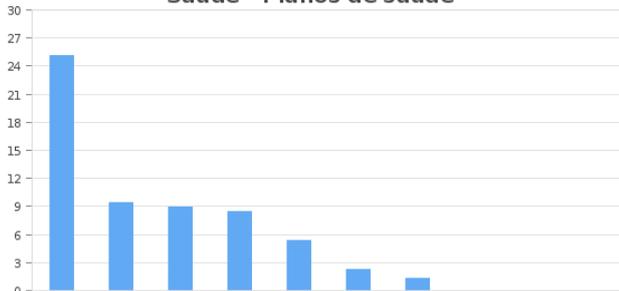
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



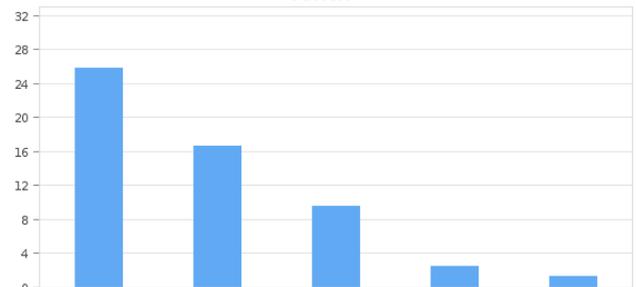
Saúde - Hospitais



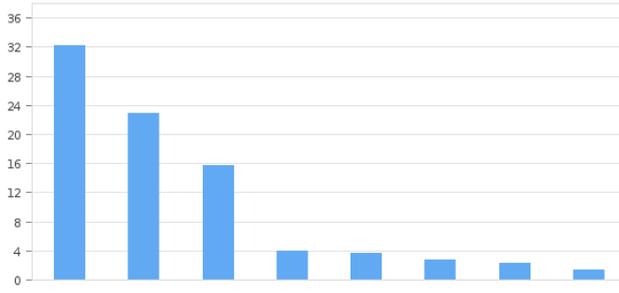
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Saiba mais

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

Para permitir comparação entre unidades ou filiais com diferentes quantidades de empregados e com outras organizações, algumas empresas têm substituído a métrica "Número de Acidentes com Afastamento" pelo indicador "Índice de Afastamentos", que corresponde ao percentual de empregados que sofreu afastamento devido a acidentes. Uma empresa que adota essa abordagem é a Kimberly-Clark. Em 2002 o Índice de Afastamentos foi de 1,2% e em 2012 caiu para 0,08%, mostrando o sucesso da gestão de segurança adotada [21]. Mas, por exigência legal (NBR14280), a maioria das empresas têm de calcular a Taxa de Frequência de Acidentes.

Boa prática

- Uma ação da Elektro para prevenir acidentes no ambiente de trabalho é o programa Observação de Segurança, que estimula a identificação de riscos e propõe aperfeiçoamentos, através de formulário impresso ou eletrônico. Segundo a empresa, os próprios colaboradores acompanham o comportamento diário de seus colegas e verificam se a atividade está sendo executada de maneira correta. Com as ações, a empresa reduziu o índice de acidentes com afastamento entre 2010 e 2011 em 40% e vem diminuindo ano a ano a rotatividade dos colaboradores, chegando a 10% em 2011.

Fonte: Revista Melhor - Gestão de Pessoas. Ano 20, Nº 298. p. 52.

Horas por empregado, h/pessoa no ano

Comparar o tempo médio de trabalho de cada colaborador (horas nomais + horas extras pagas) no ano pode identificar alguma anormalidade. Na maioria dos segmentos, esse número é aproximadamente 2.400 horas por ano.

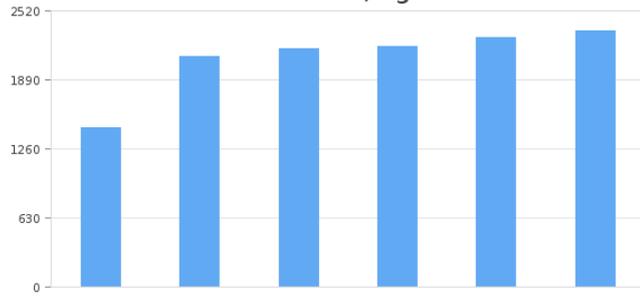
Nós usamos essa medida para complementar a análise de validação de dados.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Comércio (18)	873	2.819	2.154	2.282
Indústria (76)	707	3.977	2.171	2.065
Serviços (80)	369	4.543	2.005	1.979

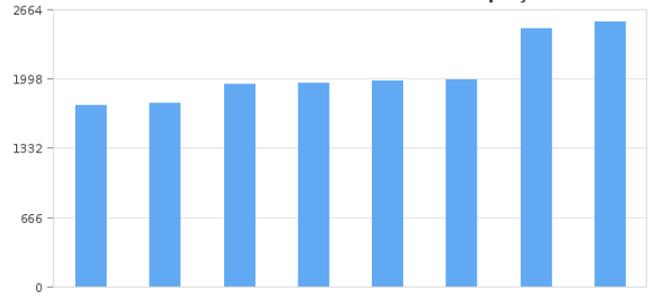
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (6)	1.455	2.341	2.091	2.183
Automotiva - Sistemistas e autopeças (8)	1.739	2.545	2.048	1.963
Bancos e Instituições Financeiras (4)	1.424	2.732	2.092	2.106
Concessionária de rodovias (5)	1.535	2.719	2.262	2.553
Construção Civil (4)	1.727	3.360	2.531	2.518
Construção Pesada (4)	707	2.742	2.042	2.359
Educação (5)	1.300	2.157	1.795	1.852
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (5)	1.634	3.438	2.260	2.120
Informática (6)	1.609	2.683	2.042	1.999
Logística, transporte e armazenagem (9)	864	4.543	2.325	2.046
Metalurgia (12)	1.868	2.672	2.209	2.174
Outras indústrias (9)	1.626	3.033	2.175	1.950
Outros serviços (7)	1.423	2.675	2.010	2.170
Papel e Celulose (5)	1.715	2.730	2.109	2.055
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (5)	1.381	3.977	2.324	2.202
Saúde - Hospitais (15)	1.621	2.267	1.944	1.945
Saúde - Planos de saúde (10)	1.687	2.239	1.942	1.951
Têxtil (6)	1.673	2.532	2.011	1.985
Varejo - Supermercado (10)	873	2.819	2.273	2.386

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

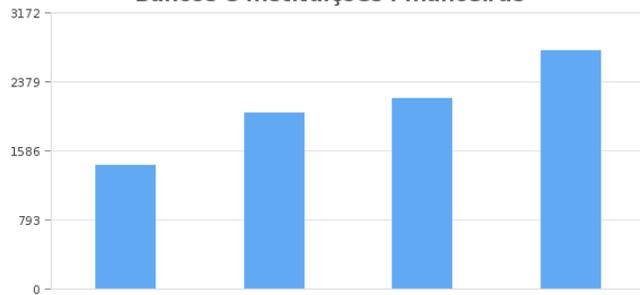
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



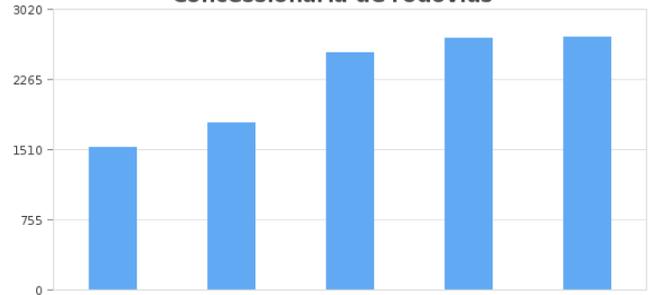
Automotiva - Sistemistas e autopeças



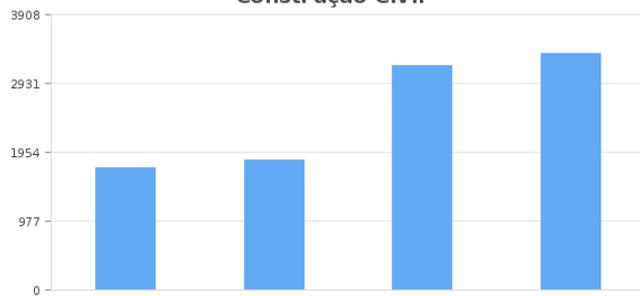
Bancos e Instituições Financeiras



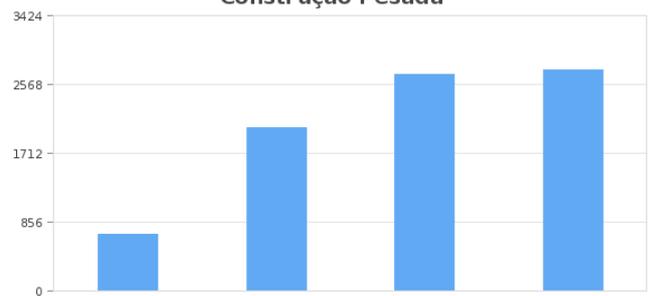
Concessionária de rodovias



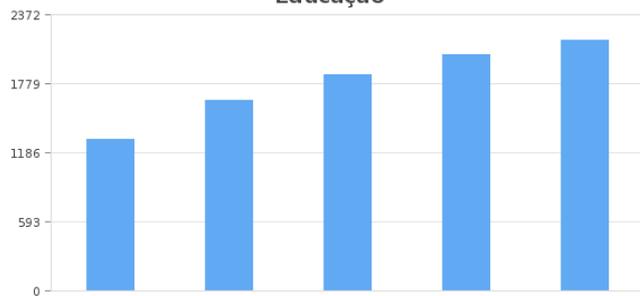
Construção Civil



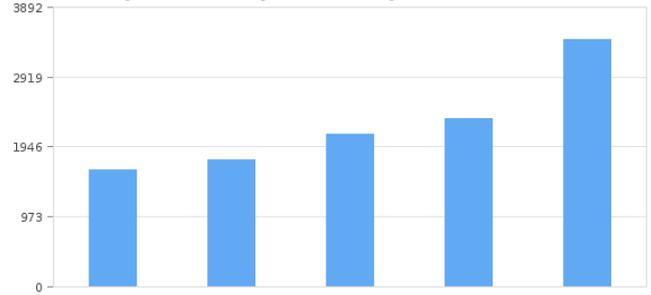
Construção Pesada



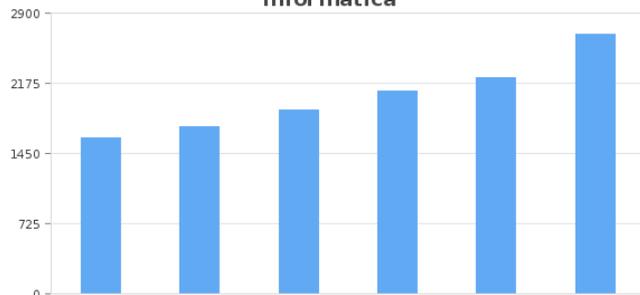
Educação



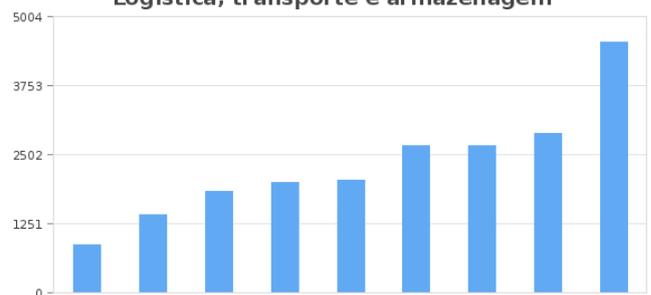
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



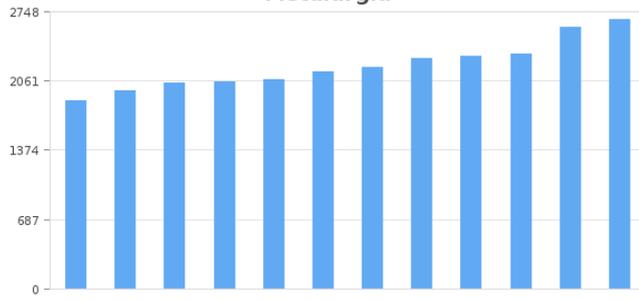
Informática



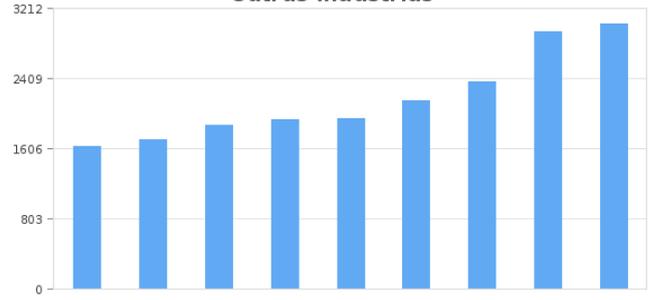
Logística, transporte e armazenagem



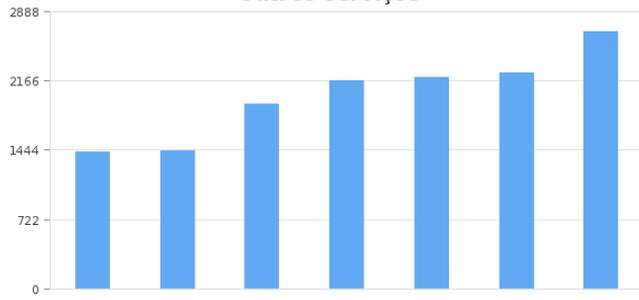
Metalurgia



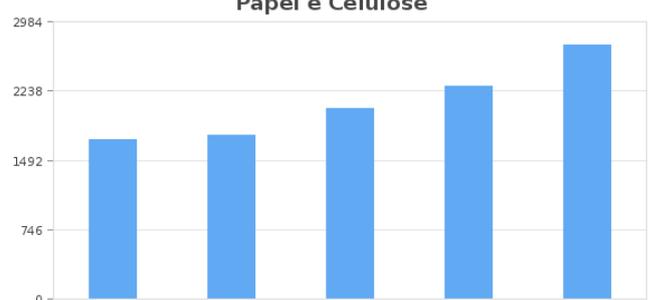
Outras indústrias



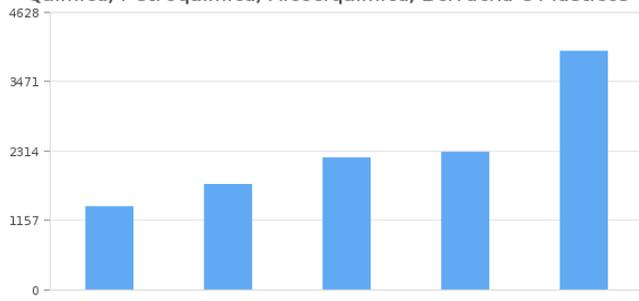
Outros serviços



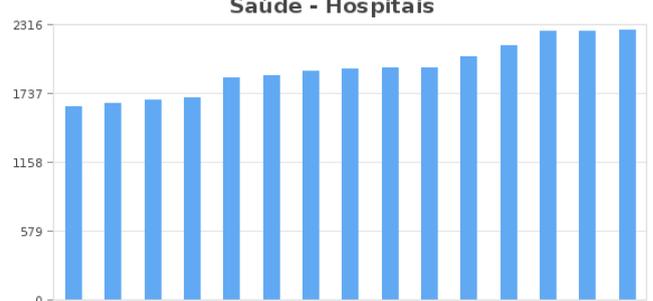
Papel e Celulose



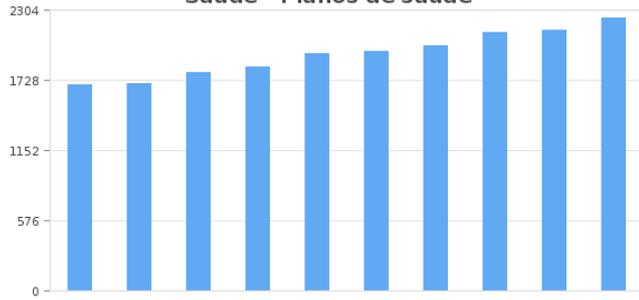
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



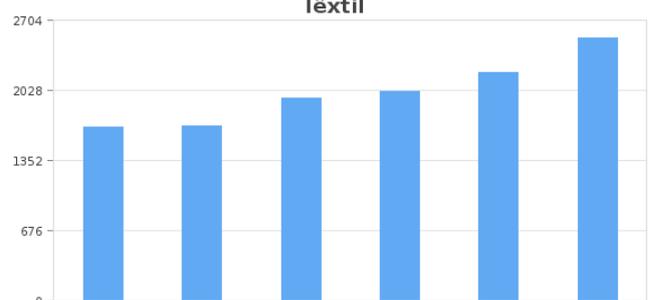
Saúde - Hospitais



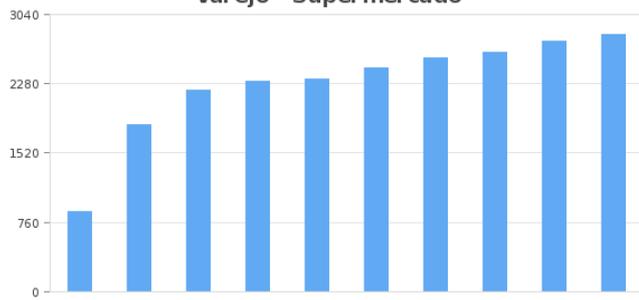
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



A lista das empresas participantes inclui apenas as que nos autorizaram citar seus nomes

- A. J. Rorato
- AAM do Brasil
- AGP Brasil
- Agricer Supermercados
- Aker Solutions
- Almeida Mercados
- Alumínio Profileve
- Amcor Flexibles Brasil
- Angelus
- APETIT Serviços de Alimentação
- Arauco
- Arcelormittal Gonvarri
- Arteris - Autopista Planalto Sul
- Banco Renault
- Baratão
- BO PAPER Indústria de Papéis Ltda.
- BRISA CASA
- BRITANIA
- Brose
- Cassol PR
- Caterpillar
- CELEPAR
- CENTER NORTE
- CETEFE Estágios
- Cia de Cimento Itambé
- Cidade Sorriso
- CIEE/PR
- CINO
- Clinipam
- Colorfix
- Compagas
- Construtora Triunfo
- COPEL
- CR ALMEIDA
- CRUZ VERMELHA BRASILEIRA - Filial Estado Paraná
- CSN
- DANKA
- DAPI - Diagnóstico Avançado Por Imagem
- DUEFRATELLI Transportes
- Ebmac Transportes
- Ecocataratas
- Ecovia
- Empresa Concessionária de Rodovias do Norte - ECONORTE
- Enaex Britanite
- Enclimar Engenharia
- Eurolaf
- FAEL
- FEAES - Curitiba
- Ferragens Negrão
- FIASUL
- Fibra
- FIEP

- Ford Slaviero
- Foxlux
- Fundação COPEL
- Furukawa Electric Latam SA
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.
- Granero Transportes
- GRANOLAB / GRANOTEC do Brasil
- Grupo Boticário
- Grupo Uninter
- Hospital Cardiológico Costantini Ltda
- Hospital e Maternidade Maria Auxiliadora
- Hospital Erasto Gaertner
- Hospital Ministro Costa Cavalcanti
- Hospital Pequeno Príncipe
- Hospital Pilar
- Hospital Rondon
- Hospital Santa Cruz
- Hospital São Vicente
- Hydronorth
- Iguazu Celulose
- IMCOPA Importação, Exportação e Indústria de Óleos S.A.
- IMTEP
- Incepa Revestimentos
- Indústrias Carimbras

- ISAE
- Jasmine Alimentos
- JHS Benefícios
- JM Construtora
- JTEKT Automotiva Brasil Ltda.
- Klabin Ortigueira
- Klabin Telêmaco
- KMM Engenharia de Sistemas
- Krindges
- Lar e Saúde
- Lightsweet
- Luvas Yeling
- Magius Metalurgica
- Mão Colorida
- Masisa do Brasil
- Metalúrgica Schwarz S/A
- MOLTEC
- Nutrimental
- Panorama Home Center
- Paraná Banco
- Paraná Clínicas
- Pequeno Cotolengo
- Perfimec
- PERKONS S.A
- PEROXIDOS DO BRASIL
- PIB
- PISA
- Plásticos PR
- Plenaventura

- PMC
- Posigraf
- Positivo Tecnologia S.A.
- POSSEBON Engenharia e Serviços
- Propex do Brasil Ltda.
- Renault
- RH Nossa
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- RONDOPAR
- RTS Desenvolvimento e Solução em Gestão de Pessoas
- SAIPH
- Sebrae
- Sempre Vida Marechal Candido Rondon Unidade 1
- Sempre Vida Marechal Candido Rondon Unidade 2
- SENAC/PR
- SESC PARANÁ
- SETCEPAR
- SIG Combibloc do Brasil Ltda.
- SMP Automotive Produtos Automotivos do Brasil Ltda
- Sul Invest
- Sumitomo Rubber
- Supermercado Larissa
- Supermercado Michel
- Supermercado Stall
- Supermercados Viscardi
- Superpão
- Tectron Nutrição Animal
- Transmoreno
- Transtic
- Tucumann Engenharia
- UNILEHU
- Unimed Cascavel
- Unimed Curitiba
- Unimed Londrina
- Unimed Norte Pioneiro
- Unimed Pato Branco
- Unimed Ponta Grossa - HGU
- Unimed Ponta Grossa - Operadora
- Unimed Regional Maringá
- Uniprime Norte do Paraná
- Universidade Positivo
- VIAPAR
- Volvo do Brasil
- Volvo Financial Services
- WHB do Brasil
- WINOV

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 [22]: 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*" [22] e o auxílio de fornecedores e consultores.

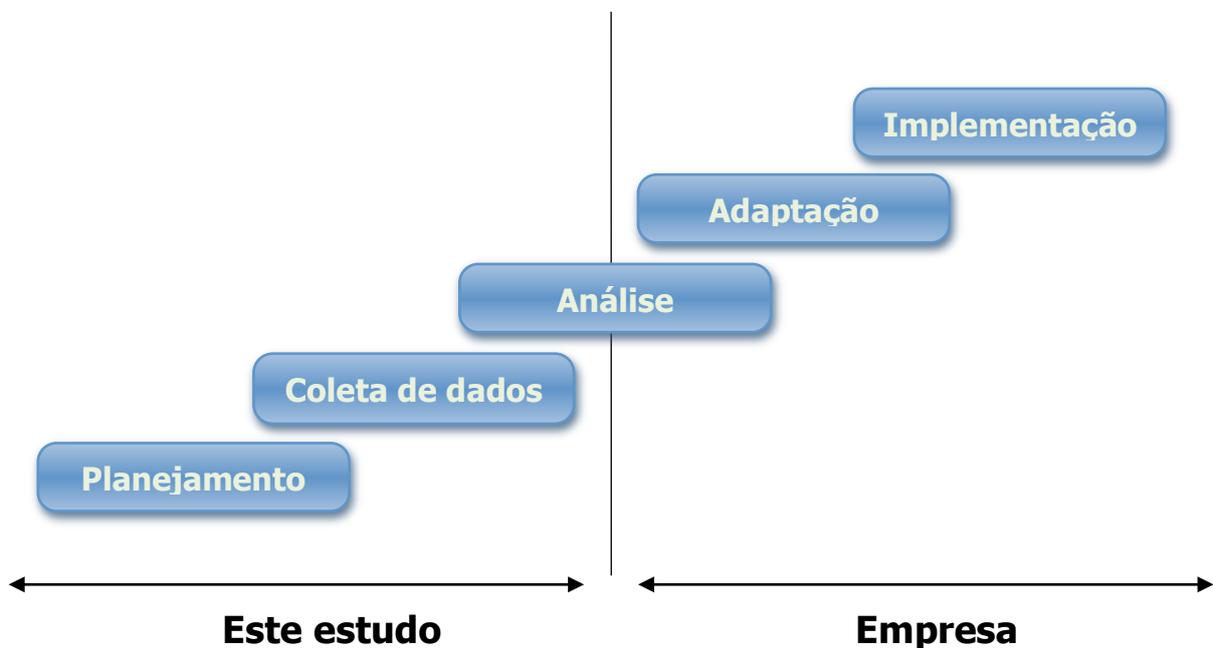


Figura 1 - Fases do *Benchmarking*

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 procura das melhores práticas. Porém, nem sempre é interessante do ponto de vista do negócio buscar o melhor resultado em todos os indicadores. A escolha das metas deve estar alinhada com a estratégia da organização e, 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.

Você não consegue resultados focando apenas nos resultados.
Resultados são obtidos quando você foca nas ações que produzem os resultados.
Mike Hawkins

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.

Indicador	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Rotatividade, %	1,2	138,0	29,5	23,6
Rotatividade Voluntária, %	0,0	34,8	7,6	5,4
Retenção 90 dias, %	28,6	100,0	87,7	90,6
Absenteísmo, %	0,0	8,0	2,0	1,6
Absenteísmo Médico, %	0,0	7,5	1,3	1,0
Horas Extras Pagas, %	0,0	21,0	2,7	1,4
Grau de Terceirização, %	0,0	86,8	9,4	5,1
Uso da Remuneração Variável, %	0,0	100,0	40,6	14,3
Grau de Escolaridade	0,0	0,0	0,0	0,0
Índice de Treinamento, %	0,0	10,2	1,1	0,7
Percentual de Mulheres, %	1,8	92,9	41,9	37,5
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA), acidentados por milhão de horas trabalhadas	0,00	37,66	7,95	3,65
Horas por empregado, h/pessoa no ano	369	4.543	2.083	2.048

Descobertas

A comparação dos resultados da organização com os alcançados por outras, ajuda a identificar oportunidades para a melhoria dos processos e suporta o estabelecimento de metas que contribuem para o sucesso do negócio. Este relatório de *benchmarking*, que contou com informações de pouco mais de 160.000 empregados, mostra resultados de vários indicadores importantes na gestão das pessoas, favorecendo uma administração baseada em fatos. As principais descobertas do levantamento, fundamentadas em dados de 2016 de 183 organizações instaladas no Paraná, são as seguintes:

Rotatividade

- Quase um terço (29,5%) dos empregados foi substituído em 2016. Esse resultado, um pouco melhor que no ano anterior (em 2015 haviam sido 32,4%), certamente foi influenciado pelo desaquecimento no mercado de trabalho. Em 2016 o Paraná perdeu 59.828 vagas no mercado formal¹.
- O comércio, como nos anos anteriores, foi o setor com a rotatividade mais elevada, tendo trocado pouco mais da metade (53,5%) dos colaboradores.
- As menores rotatividades ocorreram no segmento de papel e celulose (14,5%) e na indústria química (15,8%), enquanto os segmentos com

¹ - Dado do IPARDES www.ipardes.gov.br.

maior movimentação de pessoal foram os dos supermercados (67,1%) e da construção civil (56,4%).

Rotatividade Voluntária

- Quase um décimo (7,6%) dos empregados pediu demissão em 2016. Assim, pouco mais de um quinto dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregados. Resultado substancialmente melhor que os dos anos anteriores.
- O problema foi mais acentuado nos setores de comércio (15,2%) e de serviços (9,0%) do que na indústria (4,3%).
- Os negócios que sofreram maior rotatividade por iniciativa dos empregados foram os supermercados (21,2%) e os hospitais (13,9%), onde o desafio de reter pessoas é tradicional.

Retenção 90 dias

- A Retenção 90 dias média (87,7%) foi bastante superior ao padrão histórico de pouco mais de 80%, mostrando uma importante melhora nos processos de recrutamento e seleção. Ainda assim, em média 12% dos empregados não terminam o período de experiência.
- O resultado excepcionalmente baixo obtido pelo comércio em geral (78,9%) exige atenção.
- Os bancos e instituições financeiras e as empresas de papel e celulose conseguiram Retenção 90 dias de 96,3% oferecendo um referencial de bom desempenho para os demais setores. Já o comércio supermercadista, com Retenção 90 dias de apenas 77,8%, tem bastante espaço para melhorar.

Absenteísmo

- A quantidade de faltas ao trabalho caiu um pouco e é a menor dos últimos 5 anos, com valores semelhantes para os setores industrial, de comércio e de serviços. A média da amostra ficou em 2,0% do tempo. Mas, nos hospitais e na indústria têxtil continua elevado (2,6%).

Absenteísmo médico

- No geral, razões de saúde responderam por aproximadamente 65% do tempo total perdido por ausências.
- Na análise por segmento, o Absenteísmo Médico nos hospitais e concessionárias de rodovias se mostraram os mais elevados, enquanto os melhores resultados foram alcançados pelos bancos e na construção pesada.

Horas extras pagas

- O volume de horas extras pagas (2,7%), embora em patamar próximo ao do ano anterior, é o melhor dos últimos 5 anos. O resultado geral, entretanto, pode ter sido influenciado mais pelo desaquecimento na economia do que pela qualidade da gestão.
- Apesar da estabilidade na média geral, no setor industrial as horas extras pagas cresceram de 2,6% (2015) para 3,5% (2016), o maior entre os setores, enquanto o comércio teve a redução mais acentuada, caindo de 4,9% (2015) para 2,3% (2016). É importante lembrar que estes valores correspondem as médias anuais; portanto, em períodos específicos, podem ter sido bem diferentes.
- O segmento da construção pesada pagou como hora extra em média 9,1% das horas trabalhadas. O segmento com o melhor resultado foi o da educação, com apenas 0,6% de horas extras pagas.

Terceirização

- O levantamento mais uma vez confirmou que a terceirização é pouco praticada nas empresas da amostra, provavelmente devido às restrições então impostas pela legislação e à ideia de que se trata apenas de recurso para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. No geral, a terceirização correspondeu a 9,4% do pessoal permanente; a série histórica indica um ligeiro crescimento nos dois últimos anos e, com a mudança na legislação, espera-se uma evolução nessa tendência.
- Na análise por segmento, a maior terceirização ocorre nas concessionárias de rodovias (31,1%), enquanto a menor acontece na construção pesada (0,1%) e nos supermercados (2,0%).

Remuneração variável

- Em média 40,6% dos empregados receberam alguma forma de remuneração variável em 2016. O setor mais avançado neste aspecto é o industrial, com praticamente metade dos empregados (50,6%) tendo esse benefício.
- Observando apenas as 123 organizações que praticaram remuneração variável (68% das empresas), cerca de um terço (32,1%) dos empregados receberam esse tipo de benefício.

Escolaridade

- O perfil de escolaridade, como esperado, varia bastante conforme o setor de negócio. Os profissionais com maior preparo estão no setor de serviços e o setor com menor exigência de pessoal com nível superior é o do comércio.
- O setor da educação, como esperado, apresentou o maior percentual de pós-graduados (38,8%). Os maiores contingentes sem o ensino

fundamental completo estão nas empresas de construção pesada (32,1%) e no de outras indústrias (8,2%). A baixa escolaridade cria dificuldades para treinar e pode ser, inclusive, causa de acidentes.

Treinamento

- No geral, em 2016 as organizações investiram 1,1% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 29 horas por empregado no ano). O mesmo resultado de 2015 e inferior a meta de boa parte das empresas, de 40 horas anuais de treinamento por empregado.
- Destaca-se o baixo investimento em treinamento feito pelo comércio, em que apenas 0,2% do tempo foi usado para capacitar as equipes.

Percentual de mulheres

- Os resultados evidenciam que a participação feminina na força de trabalho se mantém estável nos últimos anos, alcançando 42% em 2016.
- O setor de serviços continua apresentando o maior percentual de mulheres (56,2%), enquanto no setor industrial elas representam cerca de um quarto das equipes (23,6%).
- O setor de construção pesada se mostrou o mais conservador, com apenas 4,3% de mulheres, enquanto os hospitais têm uma média de 82,6% de mulheres.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA)

- Ainda que 51 organizações (28% da amostra) não tenham reportado qualquer acidente com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média em 2016 foi de 7,95 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o melhor dos últimos cinco anos, mas ainda está em um patamar inaceitável pelo custo social e humano que representa.
- O comércio apresentou o resultado setorial mais elevado (10,49 acidentados por milhão de horas trabalhadas). As indústrias reduziram a TFCA média para 7,40 acidentados por milhão de horas trabalhadas.
- Os segmentos com níveis mais elevados de afastamentos por acidentes foram os de hospitais (16,53 acidentados por milhão de horas trabalhadas) e o de logística e transporte (13,10 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Boa parte das empresas que participou do levantamento fechou o ano com redução de seus quadros, em adaptação ao momento econômico por que passa o país.

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 nas organizações de pequeno e médio porte, ao menos na área de recursos humanos.

A variedade de resultados dos indicadores mostra a existência de muitas oportunidades de melhoria. A repetição anual do levantamento oferece uma visão dinâmica das atividades de gestão de recursos humanos e permite identificar oportunidades e buscar práticas que contribuem para a melhoria dos resultados das organizações.

Conceitos e Definições²

ABCR – Associação Brasileira das Concessionárias de Rodovias.

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos.

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

Auxílio-doença – Renda mensal paga pelo INSS a partir do 16º dia de afastamento do empregado do trabalho por motivo de doença.

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

B&A – Bachmann Consultores Associados Ltda.

Fator Acidentário de Prevenção (FAP) – É o fator usado para cálculo da alíquota do Seguro Acidente de Trabalho (SAT). (INSS)

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

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)

Freelancer -É o termo inglês para denominar o profissional autônomo que se auto emprega em diferentes empresas ou, ainda, guia seus trabalhos por projetos, captando e atendendo seus clientes de forma independente.

Gap – É o diferencial de desempenho existente entre a organização, sistema ou equipamento avaliado e o referencial de excelência.

Geração Milênio – Refere-se aos profissionais nascidos entre 1980 e 2000.

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)

Indicador de desempenho – É um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização. (FNQ)

Meta – Nível de desempenho pretendido para um determinado período de tempo. (FNQ)

² - Um glossário mais completo está disponível em: www.indicadoresrh.com.br > Conteúdos.

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 à Presidente da ABRH-PR, Sra. Susane Zanetti e ao Vice-Presidente da ABRH-PR, Sr. Rodrigo Titon, que incentivaram a realização desta edição. Também desejamos expressar nosso agradecimento ao SEBRAE, que apoia o desenvolvimento do Sistema Informatizado de *Benchmarking (BenchOnline)* e às instituições (ABCR, APRAS, FIEP, IBGTr, SETCEPAR, SINDIMETAL e SINPACEL) que contribuíram fazendo a divulgação para ampliar o número de empresas participantes. Agradecemos, ainda, à Klabin, que patrocinou parte desta edição e às empresas que forneceram os dados para o relatório.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Critérios de Excelência 20ª edição**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.
2. GPTW. Gazeta do Povo, disponível em <www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/onze-empresas-do-parana-estao-entre-as-melhores-para-trabalhar-no-brasil-3n1titinclx40d7hdr2kgdebb>. Acesso em 18 Set. 2017.
3. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, July H. *Benchmarking* ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel. **Revista O Papel**. São Paulo. Fevereiro 2009. p. 62-72.
4. BACHMANN & ASSOCIADOS, **Glossário: Benchmarking Online** de RH. Curitiba. 2017. Disponível em: <www.indicadoresrh.com.br> *Link*: Conteúdos. Acesso em 19 set. 2017.
5. Revista Melhor: gestão de pessoas. Fevereiro 2015. p. 42.
6. Luketic, Helen, **The Mystery of the Ideal Turnover Rate**. Disponível em: <<http://www.hrvoice.org/printfriendlystory.aspx?storyid=6075>> em 19.02.10.
7. 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.
8. Revista Melhor: gestão de pessoas. Julho 2014. p. 74.
9. 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.
10. Revista Melhor: gestão de pessoas. Julho 2017. p. 35.
11. WIREMAN, Terry. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. Industrial Press. New York. 1998.
12. 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.

13. HSM Management. **Quando se terceiriza demais.** set/out. 2011. p. 136.
14. Instituto Paulo Montenegro. **INAF 2015:** Alfabetismo no Mundo do Trabalho. Disponível em: <https://download.uol.com.br/educacao/2016_INAF_%20Mundo_do_Trabalho.pdf>. Acesso em 19 Set. 2017
15. Bachmann & Associados; ABTCP. **Análise Comparativa do Desempenho de Fábricas de Papel 2008.** Curitiba. 2009.
16. 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.sosylarastirmalar.com/cilt2/sayi8pdf/marimuthu_arokiasamy_ismail.pdf>. Acesso em 12 Out. 2016.
17. Revista Melhor: gestão de pessoas. Abril 2017. p. 27.
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. Revista Época. **O que fazem as melhores empresas para as mulheres – e o que ainda tem de mudar.** Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/noticia/2016/03/o-que-fazem-melhores-empresas-para-mulheres-e-o-que-ainda-tem-de-mudar.html>>. Acesso em 19 Set. 2017.
20. 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.
21. HSM Management. **Kimberly-Clark Brasil e o estilo de gestão baseado na confiança.** Nov.-Dez. 2013. p. 36.
22. PAGLIUSO, A. T. **Benchmarking:** Relatório do Comitê Temático. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Anexo I – Indicadores de Desempenho

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

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

As metodologias de cálculo destes e de outros indicadores de RH podem ser obtidas por *download* gratuito no *site* do *Benchmarking Online* de Indicadores de RH (www.indicadoresrh.com.br).

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados & ABRH-PR. **9º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2017**: Dados de 2016. Curitiba. 2017.

Equipe do projeto

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

Este relatório foi publicado por Bachmann & Associados (B&A) e Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do Paraná (ABRH-PR). 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 Disponível 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://blogs.bachmann.com.br/rh> 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