

7º Benchmarking Paranaense

Revisão 2

de Recursos Humanos



2015

Dados de 2014

Edição Patrocinada pela



Klabin



O MELHOR DA VIDA PRA VOCÊ EM CADA EMBALAGEM.

A Klabin é líder no Brasil em todos os segmentos em que atua – papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais. Planta e colhe a própria matéria-prima e preserva mais de 200 mil hectares de florestas nativas. Com o Projeto Puma, sua nova fábrica em construção na cidade de Ortigueira (PR), a companhia dobrará sua capacidade de produção e entrará nos mercados de celulose de fibra curta, fibra longa e celulose fluff. Esta é a Klabin. Uma empresa centenária e sempre pronta para se renovar.

Klabin. Presente na vida de milhões de pessoas.



7º Benchmarking Paranaense

de Recursos Humanos

2015

Dados de 2014

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

Realização



Bachmann & Associados
7º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2015:
Dados de 2014 / Bachmann & Associados, ABRH-PR.
--- Curitiba, 2015.

ISSN 2318-2121

116 p.

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

© 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.>>



Sumário

Mensagem da Presidente <small>(ABRH-PR)</small>	6
Ao Gestor de Recursos Humanos <small>(Bachmann & Associados)</small>	7
Sumário Executivo	8
Objetivo	9
Introdução	9
Benefícios	10
Perfil da Amostra	10
Metodologia	12
Sigilo das Informações	12
Indicadores de Desempenho	13
Análise dos Indicadores	21
Rotatividade	22
Rotatividade Voluntária	29
Retenção 90 dias	35
Absentéismo	41
Absentéismo médico	47
Índice de horas extras pagas	53
Grau de terceirização	59
Uso da remuneração variável	65
Grau de escolaridade	71
Índice de treinamento	74
Equidade de gênero	80
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento	86
Recomendações para Ação	95
Descobertas	97
Conceitos e Definições	99
Agradecimentos	100
Referências	103
Anexo I – Indicadores de Desempenho	115
Anexo II – Resumo Geral	117

Mensagem da Presidente



7º Benchmarking Paranaense de RH

Podemos dizer que produtividade, qualidade, custo e prazo figuram entre os principais objetivos universais perseguidos por organizações que querem se manter em vantagem no mercado global.

Nas corporações, tomadores de decisão não perdem de vista estes elementos, que são colocados em forma de metas na agenda de muitos e acompanhados de forma contundente, através de indicadores.

Até aqui, nenhuma novidade. Como também não é novidade que diferencial competitivo tem a empresa que cuida do intervalo que existe

entre a meta colocada e o resultado final, pois é aqui que estão as pessoas. A história mostra que, atravessaram períodos de crise com êxito, e ainda mais fortalecidas, as empresas que cuidaram do caminho para chegarem em seus resultados, colocando as pessoas, no centro da estratégia.

Neste caminho é possível preparar, capacitar e criar as melhores condições para que cada pessoa se aproprie de todo o seu potencial criativo e inteligente e então se realize e realize, agregando muito valor aos negócios.

Nosso desejo então, é que o caminho passe a ser perseguido tanto quanto os resultados, com a mesma ênfase, onde a gestão de pessoas faça parte da agenda de muitos, sobretudo em um momento de incertezas.

Os resultados do 7º Benchmarking Paranaense de RH estão aqui para nos ajudar a refletir em como estamos fazendo nossa gestão com as pessoas na conquista de nossos resultados. É nesta tomada de consciência que podemos avançar.

Boa leitura!

Daviane Chemin

Presidente da ABRH-PR

Ao gestor de Recursos Humanos



Pelo sétimo ano consecutivo, temos a satisfação de oferecer o **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**, resultado da parceria entre a seccional Paraná da **Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR)** e a **Bachmann & Associados (B&A)**. O levantamento apresenta um retrato da gestão de pessoas no Estado, com os resultados de 12 indicadores tradicionais de RH, em muitos casos estratificados por setor ou segmento de negócio, de mais de 200 organizações e 200.000 empregados.

O criterioso trabalho de coleta e verificação dos dados resultou em um documento de referência, confiável e útil, para um bom número de profissionais de recursos humanos.

O desenvolvimento do trabalho mostrou que muitas organizações têm dificuldade em conseguir os dados básicos necessários para o cálculo dos indicadores, evidenciando que o uso de informações numéricas e objetivas ainda não é uma prática efetiva nas áreas de RH. Esperamos que a repetição anual deste trabalho ajude a mudar esse quadro, incentivando o uso de indicadores na gestão e trazendo mais eficácia às organizações.

Cumprindo nossa missão de “**contribuir para a competitividade de nossos clientes pela oferta de oportunidades de melhoria, pelo esforço e expertise suportados na ética e na colaboração**”, melhoramos a apresentação para oferecer praticidade e maior facilidade de uso.

E, para 2016, teremos novidade. Estamos desenvolvendo um novo sistema que permitirá aos participantes o acesso imediato aos resultados comparativos e o acompanhamento do histórico de sua organização em cada um dos indicadores. Também nos possibilitará oferecer novos e mais completos serviços.

Votos de sucesso,

Dórian L. Bachmann

Sócio-Diretor Bachmann & Associados

Sumário Executivo

O “7º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos”, produzido pela Bachmann & Associados, 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 2014.

O levantamento contou com a participação de 218 organizações que forneceram seus dados por meio de formulário eletrônico, permitindo o cálculo de doze indicadores, como absenteísmo, rotatividade e percentual de horas extras pagas, entre outros. Para proteção das empresas participantes, os resultados são mostrados de forma codificada.

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

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

Principais conclusões

- A Rotatividade média anual das organizações da amostra foi de 38,4%. O valor mais baixo dos últimos 5 anos. O comércio, especialmente influenciado pelo segmento varejista, apresentou rotatividade mais elevada que os demais setores.
- Quase dois terços das empresas da amostra apresentaram retenção inferior a 90% nos primeiros 90 dias da contratação. A perda de colaboradores por iniciativa dos empregados foi mais frequente nos setores de comércio e de serviços.
- As empresas perderam, em média, 2,2% do tempo dos empregados devido às ausências. Apenas o absenteísmo médico provocou uma perda de 1,0% do tempo.
- As horas extras pagas corresponderam, em média, a 2,9% das horas trabalhadas, refletindo melhor gestão ou menor demanda do mercado.
- Nas organizações da amostra, em média 39,7% dos empregados receberam algum tipo de remuneração variável, mas 28% das organizações ainda não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.
- O maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental estava nos segmentos da construção pesada e de logística. Mas, em média, 10,2% dos empregados são pós-graduados.
- No geral, as organizações investiram 1,2% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 32 horas por empregado no ano).
- A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média de todas as empresas da amostra ficou em 8,01 acidentados por milhão de horas trabalhadas. A meta de “acidente zero” foi alcançada por 61 (28%) organizações.

De modo geral os resultados, comparados ao ano anterior, mostraram melhoria do desempenho e alguma adaptação a um ambiente de negócios mais difícil. Houve uma saudável redução no número de horas extras pagas e pequena melhoria na

taxa de acidentes. Provavelmente como reflexo do momento vivido pelas empresas, também diminuíram a quantidade de terceirizados e o tempo dispendido em treinamento.

Objetivo

Este relatório apresenta resultados de indicadores de recursos humanos que ajudam a identificar áreas para melhoria e a estabelecer metas que

contribuam para a melhoria dos processos e dos resultados das organizações.

Introdução

Conhecer o desempenho de outras organizações da mesma área de negócio ou que têm processos semelhantes permite identificar fragilidades e aspectos que podem ser aprimorados. Os melhores resultados encontrados podem servir de referência para estabelecer metas mais ousadas, mas realistas. Essa técnica, denominada *benchmarking*, ainda é pouco usada, principalmente pela dificuldade de colher informações confiáveis e comparáveis.

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

Bachmann & Associados

O *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 organiza-

ções instaladas no Paraná, o relatório oferece referências de desempenho alcançados 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 levou 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 da boa vontade 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.

O relatório é parte de uma série histórica que oferece uma visão dinâmica do gerenciamento de pessoas no Estado desde 2008.

“Menos de 50% dos departamentos de recursos humanos mede qualquer coisa quantitativamente.”

Fitz-enz

Benefícios

O **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos** colabora para o melhor 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, fundamentado em decisões que exigem referenciais para comparação de dados que normalmente são de difícil obtenção.

O Relatório também contribui para disseminar

a cultura da medição de desempenho, trazendo objetividade e eficácia à administração dos recursos humanos. O trabalho ainda populariza os padrões de cálculo dos indicadores de RH, estabelecendo uma linguagem mais uniforme nas trocas de experiências e informações entre os profissionais.

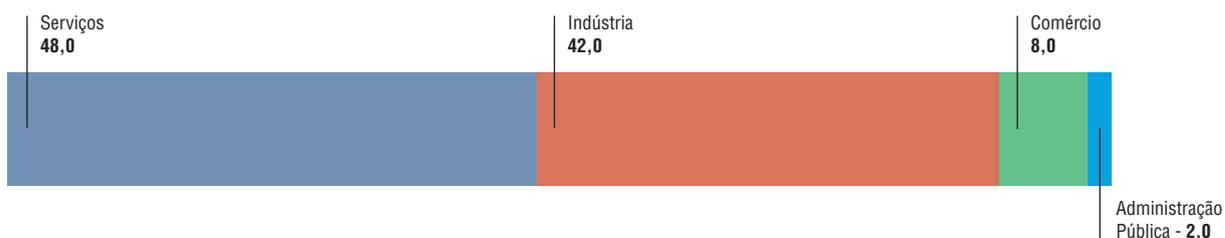
“Não existe RH estratégico voltado apenas para dentro da organização. Estratégia tem relação com o ambiente externo.”

Perfil da amostra

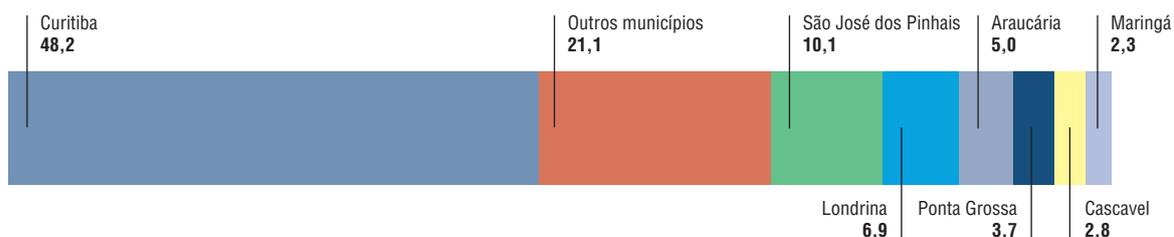
Os dados e informações usados neste trabalho se referem ao ano de 2014 e abrangem 218 organizações, pertencentes a diversos segmentos. As organizações participantes tinham, em média, 923 empregados. A maioria (61%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 2% contavam com menos de 15 pessoas, enquanto 20% 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 4 das 10 melhores empresas para se trabalhar no Paraná, segundo o instituto Great Place to Work [2].

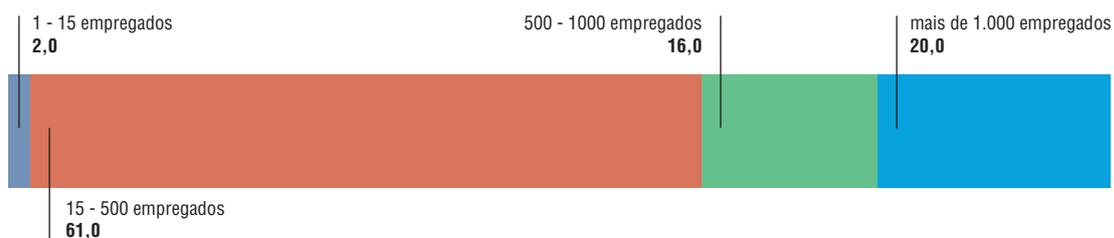
Distribuição das empresas por SETOR (%)



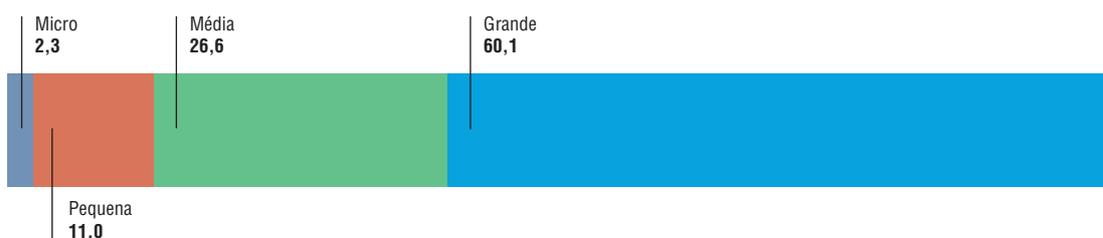
Distribuição das empresas por MUNICÍPIO (%)



Distribuição das empresas por NÚMERO DE EMPREGADOS (%)



Distribuição das empresas por PORTE (%)



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

Quadro I - Classificação das empresas pelo número de empregados

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

Fonte: SEBRAE.

Metodologia

O preparo do **Benchmarking Paranaense de Recursos humanos** obedece a uma metodologia estruturada e aprimorada ao longo dos anos, com 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 recebidos são tratados com rigor científico e passam por diversas etapas de validação. Nesta edição, cerca de metade das empresas participantes foi contatada para corrigir ou ajustar algum dos dados fornecidos.

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

Devido à dificuldade de comparação com outros segmentos de negócios, já que trabalham por projetos, enquanto as demais operam por proces-

sos, as empresas da Construção Pesada não tiveram seus resultados incluídos nas médias gerais da amostra. Também as microempresas, devido às peculiaridades, foram excluídas das médias gerais.

Nos cálculos das médias e outras estatísticas foram desconsiderados os valores muito baixos ou elevados [3], para evitar a distorção dos resultados. Esses casos estão informados em cada gráfico ou tabela.

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

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

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

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

Sigilo das Informações

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

Indicadores de Desempenho

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

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

dia, o período mencionado na fórmula pode variar conforme o interesse do analista.

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

Diagrama 1 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas

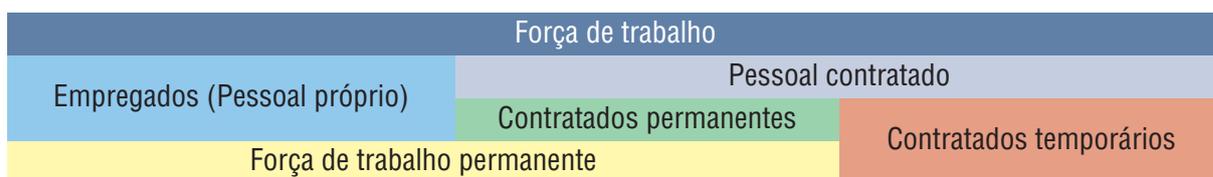
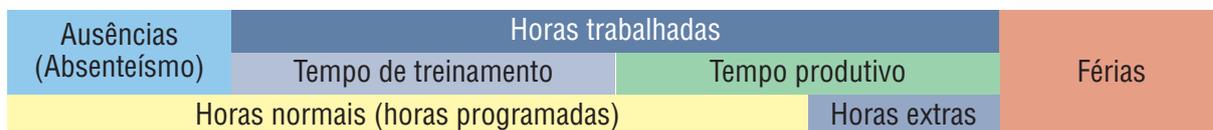


Diagrama 2 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas



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

Diagrama 3 – Causas do Absenteísmo, tempo



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

Diagrama 4 – Composição da Remuneração, Reais ou %



Klabin:

*uma empresa extraordinária
reescrevendo sua história*

A Klabin, maior produtora e exportadora de papéis do Brasil, é líder na produção de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado, sacos industriais e madeira em toras. Fundada em 1899, possui atualmente 14 unidades industriais no Brasil e uma na Argentina. Toda a gestão da empresa está orientada para o desenvolvimento sustentável, buscando crescimento integrado e responsável, que une rentabilidade, desenvolvimento social e compromisso ambiental. A companhia está estruturada em três unidades de negócio integradas: **Florestal, Papel e Conversão**.

A Unidade Florestal é responsável pelo manejo das florestas plantadas da Klabin, o que inclui o planejamento, o plantio e a colheita para fornecimento de matéria-prima às fábricas de papel da companhia. Já a Unidade de Papel conta com um processo produtivo integrado a partir de celulose de fibra longa e curta e produz LPB (*Liquid Packaging Board*), papelcartão, papel kraft e papel reciclado. A Unidade de Negócio Conversão utiliza papel *kraftliner* na produção de embalagens de papelão ondulado e papel *sack kraft* para sacos industriais. E, com a inauguração da Unidade Ortigueira, no próximo ano, passa a comercializar celulose.

Uma companhia sustentável sustentada por pessoas

A Klabin possui mais de 16 mil colaboradores, entre diretos e indiretos. É uma empresa que atua de forma colaborativa com seus clientes e fornecedores, prezando pela inovação e melhoria constante de produtos e processos, sempre com foco no compromisso com o meio ambiente.





Nos últimos anos, a companhia ampliou seus investimentos em Gente & Gestão, aprimorando processos e 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.

Entre os projetos da empresa voltados para o desenvolvimento dos colaboradores, vale ressaltar o Programa Klabin de Desenvolvimento, 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 na empresa é a Universidade Corporativa, denominada Escola de Negócios Klabin (ENK), que tem o objetivo de apoiar os colaboradores no aprimoramento de suas competências.

A companhia conquistou este ano 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, cujos critérios analisados são 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 e mostra que estamos no caminho certo rumo à construção de uma Klabin extraordinária.



Mosaico florestal
Fazenda Monte Alegre - PR

Compromisso com a Sustentabilidade

As florestas são a maior matéria-prima da Klabin, por isso a companhia é referência mundial em manejo florestal, mantendo preservados 211 mil hectares de florestas nativas, além de 239 mil hectares de florestas plantadas com pínus e eucalipto para produção de celulose de fibra longa e curta.

A Klabin é uma empresa com 116 anos de história que traz a sustentabilidade em sua essência. Comprometida com o desenvolvimento sustentável, a companhia foi a primeira empresa do setor de papel e celulose no Hemisfério Sul a obter a certificação

FSC® (C022516) - Forest Stewardship Council®, que atesta uma gestão que conserva os recursos naturais, proporciona condições justas de trabalho e estimula boas relações com a comunidade. Além disso, também é a primeira do mundo a ter produtos florestais não madeireiros certificados, devido ao manejo de plantas medicinais e à cadeia de custódia de fitoterápicos.

A Klabin também é a primeira empresa na América Latina a assegurar a origem da matéria-prima utilizada na fabricação de seus produtos ao conquistar a certificação FSC® nas unidades do Brasil para a cadeia de custódia de sacos industriais, papelcartão e *kraftliner*.

Boas práticas florestais

Em 2014, as boas práticas de manejo florestal da Klabin foram reconhecidas pelo *Carbon Disclosure Project* (CDP), importante organização internacional sem fins lucrativos dedicada à sustentabilidade, que incluiu a Klabin entre as 11 empresas que mais evoluíram no tratamento da questão ambiental em todo o mundo. O reconhecimento deu-se pelo desempenho de 2013 nos programas Mudanças Climáticas e Florestas, com ênfase no controle dos impactos e na implementação de ações por meio do engajamento dos fornecedores, da certificação e da rastreabilidade da madeira, como forma de garantir uma cadeia de valor livre de desmatamento.

Certificações

Para garantir qualidade, atestar a credibilidade dos seus produtos e reiterar o compromisso com a melhoria contínua, a companhia teve seus processos certificados por vários sistemas amplamente reconhecidos no mercado mundial. Além do pioneirismo junto ao FSC®, que confirma os cuidados com os aspectos socioambientais e a rastreabilidade da matéria-prima utilizada no processo, a Klabin conquistou, em 2013, o selo FSSC 22000 (*Food Safety System Certification*), que assegura a procedência do papel para embalagem de alimentos. A Klabin também é a primeira empresa brasileira do setor de papel e celulose a ser certificada com o selo belga OK compost, que garante que o saco de papel para cimento, mesmo após seu uso, decompõe-se completamente em compostagem industrial.

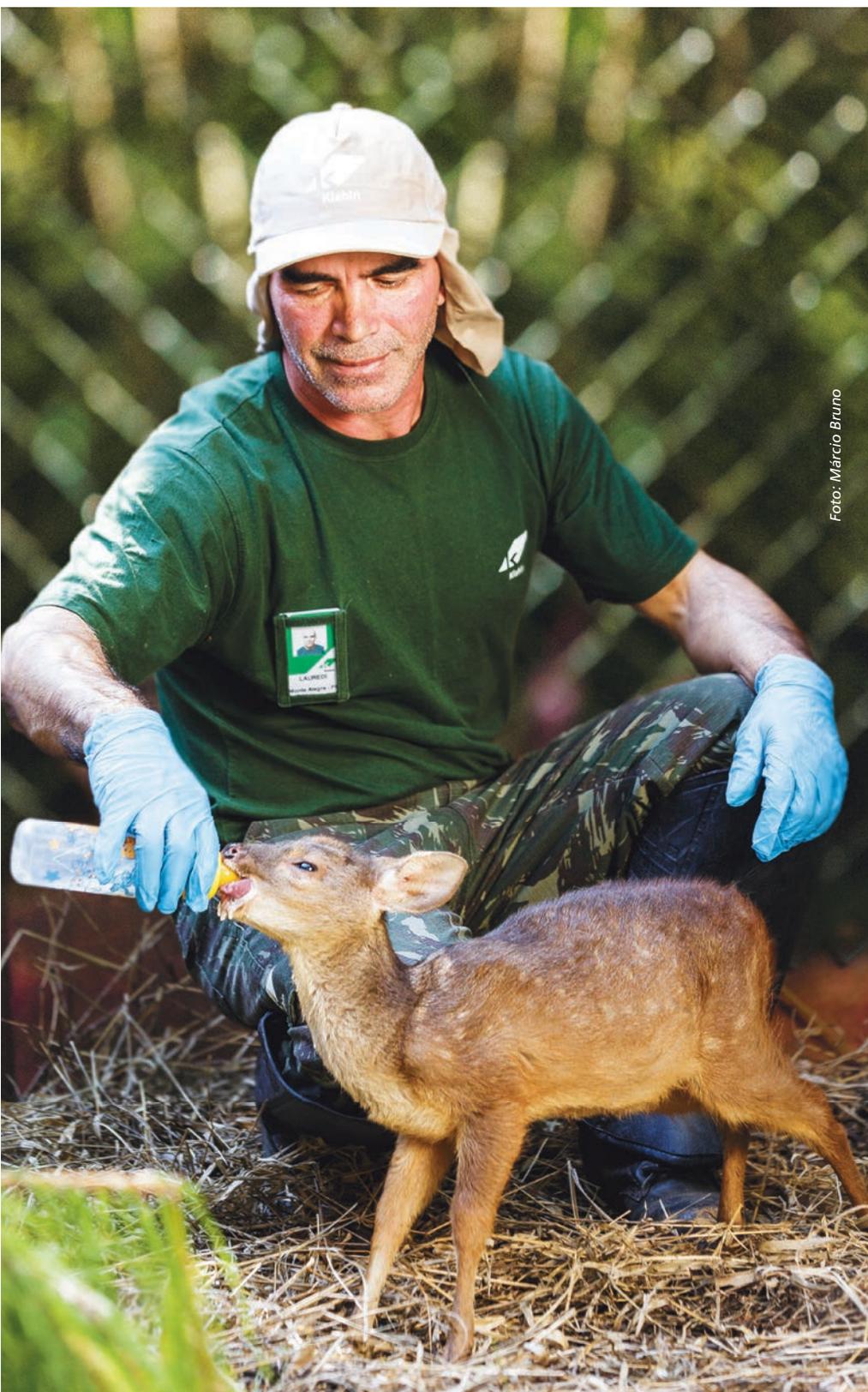


Foto: Márcio Bruno

Biodiversidade

A Klabin conta com um amplo programa de pesquisa e conservação da fauna e da flora, por meio de monitoramento da biodiversidade em suas florestas, que evidencia a presença de espécies ameaçadas, como o veado-bororó, o bugio e o puma. Para preservar essas e outras espécies, o manejo florestal da companhia é em forma de mosaico, compondo corredores ecológicos que permitem o ir e vir dos animais em grandes áreas. A Klabin também mantém um Parque Ecológico, na Fazenda Monte Alegre, em Telêmaco Borba (PR), onde os animais encontrados na floresta em situação de risco e que não possuem condições de voltar ao meio silvestre ficam abrigados. O Parque conta com aproximadamente 200 animais de 50 espécies diferentes.

Veado-bororó
Parque Ecológico
Fazenda Monte Alegre - PR

Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs)

A companhia possui Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) no Paraná e em Santa Catarina. Destinadas exclusivamente ao apoio a estudos científicos, proteção ambiental e dos recursos hídricos, as Reservas possuem grande relevância para a manutenção da biodiversidade da Mata Atlântica. O Complexo Serra da Farofa, em Santa Catarina, é a maior RPPN da Klabin. Os trabalhos realizados nas áreas dessa unidade de conservação já identificaram quase 600 espécies de flora e 75 espécies de fauna.





Unidade Ortigueira em construção no Paraná

Foto: GPM Vídeo

Nova fábrica de celulose dobrará a capacidade de produção da Klabin

A Klabin vai inaugurar no próximo ano uma fábrica de celulose no município de Ortigueira, no Paraná, que fará com que a companhia dobre a sua capacidade de produção, passando dos atuais 2 milhões de toneladas/ano de papel para 3,5 milhões de toneladas/ano de papéis e celulose. O Projeto Puma, como é chamado, é um marco na história da Klabin, com custo industrial total previsto de R\$ 5,8

bilhões, excluindo-se impostos, melhorias em infraestrutura e ativos florestais. A nova unidade é o maior investimento da história da companhia e o maior investimento privado no Estado do Paraná. Além de dobrar a capacidade de produção, o Projeto permitirá o ingresso em novos mercados. A nova fábrica tem capacidade de produção de 1,5 milhão de toneladas de celulose, sendo 1,1 milhão de celulose de fibra curta e 400 mil toneladas de celulose de fibra longa, parte dela convertida em celulose fluff - matéria-prima utilizada na

produção de fraldas descartáveis e absorventes -, que hoje é 100% importada no País.

A unidade será autossuficiente na geração de energia elétrica, com produção de 270 MW, dos quais 120 MW serão utilizados pela Klabin e o excedente de 150 MW será disponibilizado no sistema elétrico brasileiro, energia suficiente para abastecer uma cidade com 500 mil habitantes, como Londrina (PR).

Após o início da operação, a fábrica deve gerar 1,4 mil empregos.



Análise dos Indicadores

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

Os indicadores Grau de Escolaridade, Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável e Percentual de Mulheres foram calculados de forma pontual e se referem à situação existente no final de 2014. Segue a análise para cada um dos indicadores. Os valores usados para a construção das tabelas e gráficos estão disponíveis no Anexo II.

Índice

Rotatividade	22
Rotatividade Voluntária	29
Retenção 90 dias	35
Absenteísmo	41
Absenteísmo médico	47
Índice de horas extras pagas	53
Grau de terceirização	59
Uso da remuneração variável	65
Grau de escolaridade	71
Índice de treinamento	74
Equidade de gênero	80
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento	86

Rotatividade

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

Rotatividade

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

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

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

Em que:

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

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

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

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

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

A tabela 1A mostra que a Rotatividade média anual das organizações da amostra foi de 38,4%. Esse número é inferior ao de 2013, em que a Rotatividade média foi de 41,4%. Como é usual, o comércio apresentou Rotatividade mais elevada que os demais setores.

Tabela 1A – Rotatividade anual*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (201)	2,8	168,2	38,4	31,9
Serviços (90)	4,2	168,2	39,5	33,3
Indústrias (89)	7,1	127,7	34,6	28,4
Comércio (17)	16,8	140,9	62,3	61,9

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

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

Tabela 1B – Rotatividade anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (8)	2,8	18,1	7,1	5,0
Alimentos e bebidas (11)	12,4	127,7	58,0	42,0
Comércio varejista (12)	16,8	140,9	67,0	62,5
Concessionárias de rodovias (5)	21,2	31,6	28,3	29,5
Construção pesada (9)	16,5	165,2	80,7	69,3
Educação (11)	21,5	70,7	37,0	34,2
Hospitais (14)	15,3	57,7	42,4	43,7
Indústria automotiva (13)	11,8	34,5	20,6	19,6
Indústria metalúrgica (16)	9,7	67,9	35,2	30,4
Indústria química (10)	7,1	77,9	33,4	22,8
Logística, transporte e armazenagem (9)	13,3	168,2	58,2	31,9
Papel e celulose (5)	12,9	44,3	23,5	22,9
Planos de saúde (8)	15,2	40,9	26,1	24,9
Microempresas (5)	0,0	109,1	41,4	28,6
Outras empresas de serviços (40)	4,3	102,3	41,2	33,5
Outras empresas industriais (35)	11,3	100,8	33,6	31,3
Outras empresas comerciais (5)	26,0	72,3	51,0	61,9

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

O cálculo da Rotatividade considerou o total dos empregados das organizações. Segue uma análise individual para os segmentos com maior representatividade na amostra.

→ **Administração pública, serviços públicos e associações**

O setor público e associativo, com a participação de 8 organizações, apresentou Rotatividade média de 7,1% e resultados na faixa de 2,8 a 18,1%. A figura mostra a elevada variação nos resultados. Em 2013, o resultado foi 15,4%.

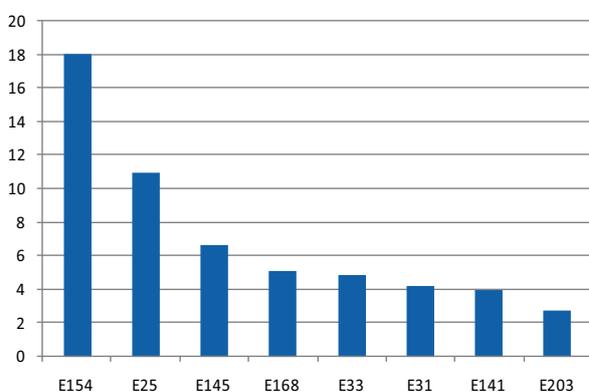


Figura 1a - Rotatividade na adm. pública, serviços públicos e associações, %
Nota: Uma instituição (E16) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (60,0%).

→ **Alimentos e bebidas / Agroindústria**

A indústria de alimentos, com a participação de 11 empresas, apresentou Rotatividade média de 58,0% e resultados na faixa de 12,4 a 127,7%. A figura mostra a elevada variação nos resultados. Em 2013, o resultado foi 68,0%.

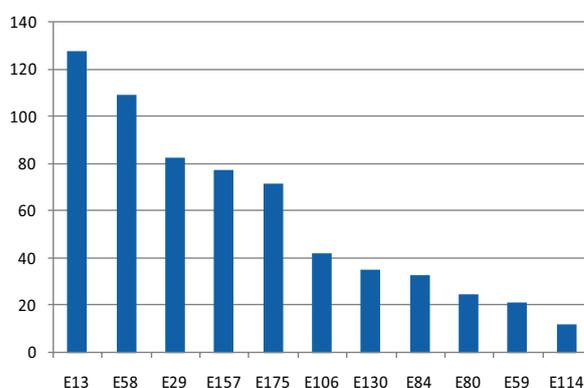


Figura 1b - Rotatividade na indústria de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista, com a participação de 12 empresas, apresentou Rotatividade média de 67,0% e resultados na faixa de 16,8 a 140,9%. A figura mostra a elevada variação nos resultados. Em 2013, o resultado foi 61,4%.

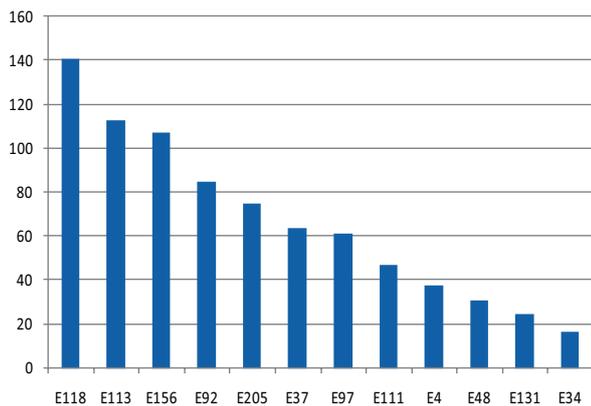


Figura 1c - Rotatividade no segmento varejista, %

Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias, com a participação de 5 empresas, apresentou Rotatividade média de 28,3% e resultados na faixa de 21,2 a 31,6%.

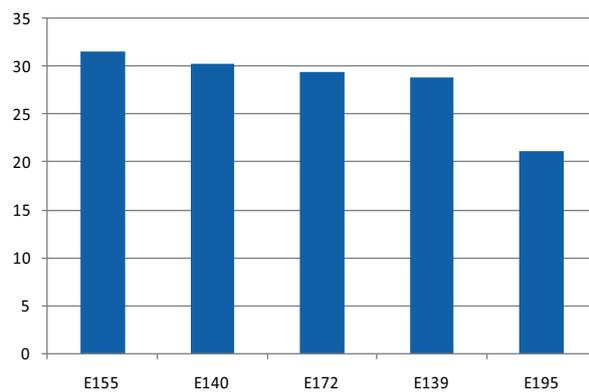


Figura 1d - Rotatividade nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

A construção pesada, com a participação de 9 empresas, devido às peculiaridades do segmento apresentou a maior Rotatividade da amostra, com uma média de 80,7% e resultados variando na faixa de 16,5% a 165,2%. A Rotatividade na construção pesada está diretamente ligada ao tempo de duração das obras. Em 2013, o resultado foi 103,1%.

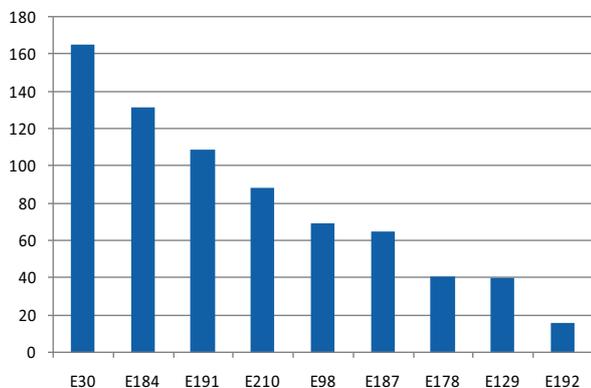


Figura 1e - Rotatividade na construção pesada, %

→ Educação

O segmento da educação, com a participação de 11 organizações, apresentou Rotatividade média de 37,0% e resultados na faixa de 21,5% a 70,7%. Em 2013, o resultado foi 34,5%.

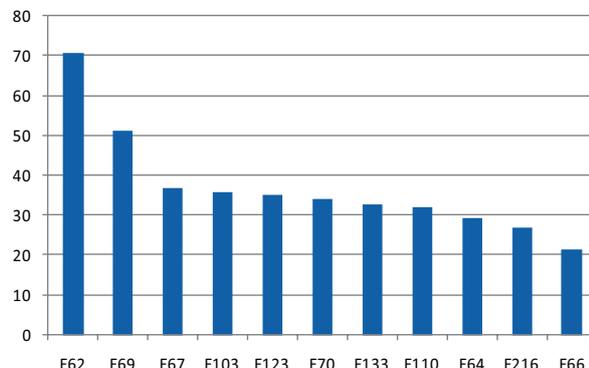


Figura 1f - Rotatividade no segmento da educação, %

→ Hospitais

O segmento hospitalar, com a participação de 14 empresas, apresentou Rotatividade média de 42,4% e resultados na faixa de 15,3 a 57,7%. Em 2013, o resultado foi 42,7%.

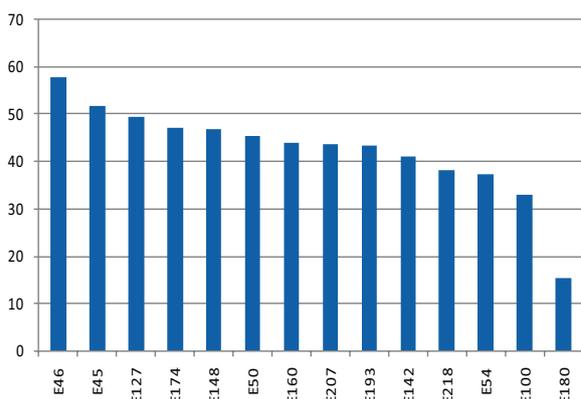


Figura 1g - Rotatividade nos hospitais, %

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

A Rotatividade média nas 13 empresas do segmento automotivo que participaram do levantamento foi de 20,6%. É uma rotatividade elevada para um segmento que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 11,8% e 34,5%. Em 2013, o resultado foi 29,6%.

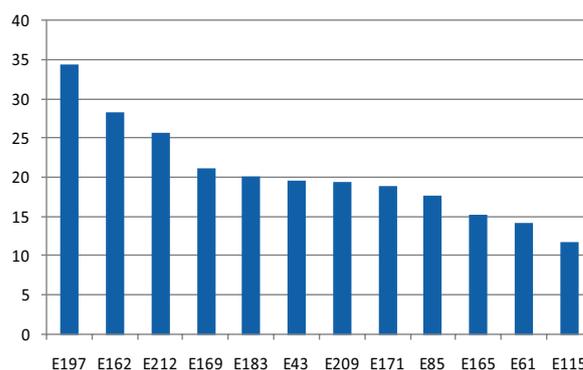


Figura 1h - Rotatividade no segmento automotivo, %

Notas: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas. Excluída da análise uma empresa (E120) que apresentou valor atípico (60,5%).

→ Indústria metalúrgica

A Rotatividade média nas 16 empresas do segmento metalúrgico que participaram do levantamento foi de 35,2%. Esse valor é semelhante ao obtido em 2013 (36,6%), mas muito elevado para uma indústria que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, alto custo para reposição de pessoal. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 9,7% e 67,9%.

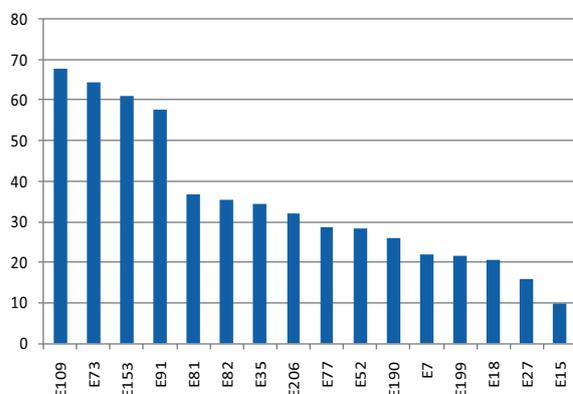


Figura 1i - Rotatividade nas indústrias metalúrgicas, %

→ Indústria química

A Rotatividade média nas 10 empresas do segmento químico foi de 33,4%. Esse resultado é maior que o apresentado em 2013 (27,5%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 7,1% e 77,9%.

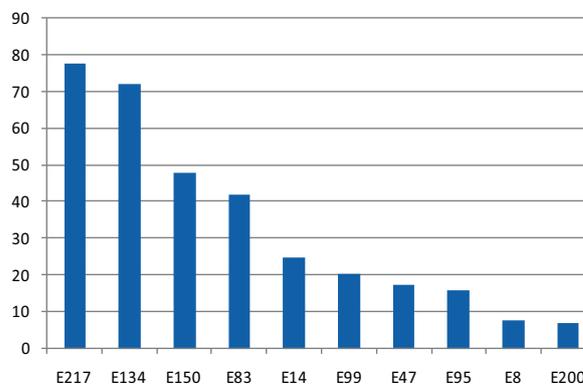


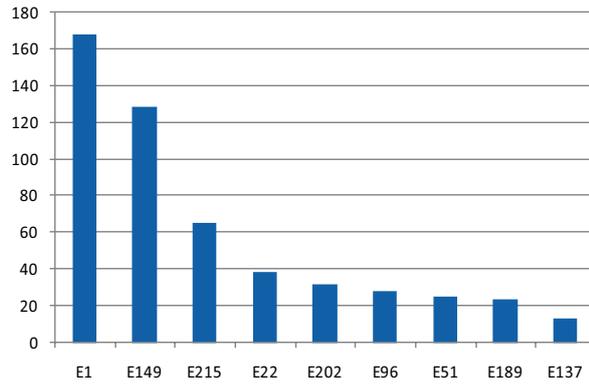
Figura 1j - Rotatividade na indústria química, %

Rotatividade

→ Logística, transporte e armazenagem

As 9 empresas de transporte apresentaram Rotatividade média de 58,2%, resultado semelhante ao obtido em 2013 (56,8%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 13,3% e 168,2%.

Figura 1k - Rotatividade nas empresas de logística, %



→ Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade nas outras empresas de serviços da amostra varia bastante (ver Tabela 1B) e foi, na maioria dos casos, elevada. As médias anuais foram de 39,1% em 2013 e 41,2% em 2014.

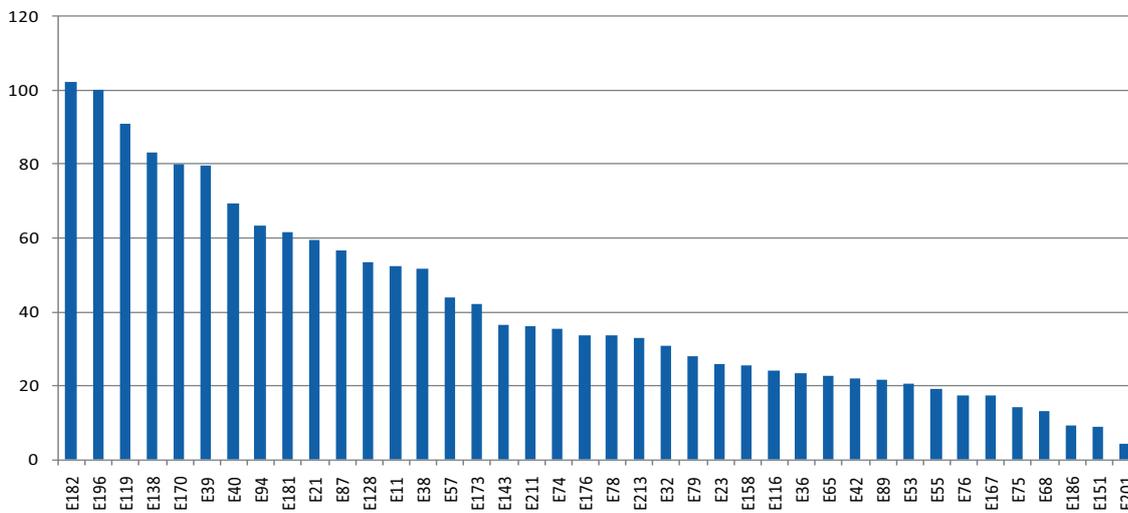


Figura 1l - Rotatividade nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade nas outras empresas industriais da amostra varia bastante (ver Tabela 1B). As médias anuais foram de 40,2% em 2013 e 33,6% em 2014, mostrando alguma melhora.

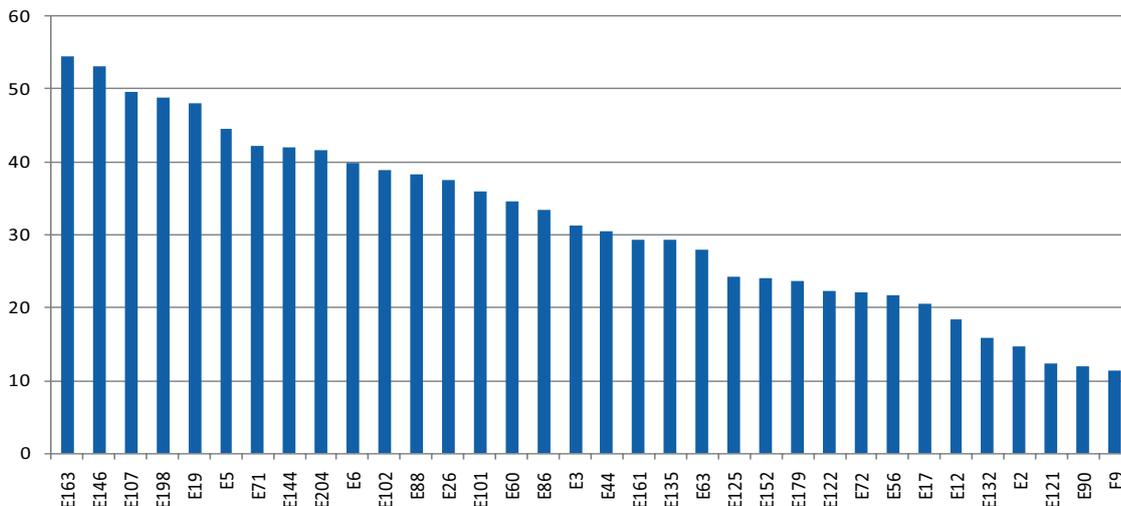


Figura 1m - Rotatividade nas outras empresas industriais, %
Excluída do gráfico uma empresa (E112) que apresentou valor atípico (100,8%).

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 melhoria do clima organizacional.

Segundo um experiente profissional de RH¹, “uma correlação estatística demonstra que, para cada ponto percentual de redução no *turnover*, houve um crescimento de 0,5 ponto percentual no crescimento do negócio”.

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 os processos de seleção e de recrutamento precisam ser aprimorados. Para melhor avaliação, algumas organizações observam separadamente as rotatividades decorrentes de pedidos de demissão (Rotatividade Voluntária) e as realizadas por iniciativa da empresa (Rotatividade Forçada).

O perfil da equipe também influencia a rotatividade e deve ser considerado no estabelecimento da meta para o indicador. O efeito do gênero e da faixa etária na rotatividade fica evidenciado nos resultados publicados pelo Grupo Boticário [6]. Os resultados referentes à região Sul aparecem a seguir:

Rotatividade na Região Sul, %

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

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

Uma estimativa do *Hay Group*² mostra que o custo relacionado à demissão de um empregado gira entre 12 a 18 meses de seu salário, considerando a perda de know-how, a capacidade de multiplicação de conhecimento, a experiência na execução de tarefas e solução de problemas, e, até mesmo, a satisfação dos clientes.

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

1. Sergio Luiz de Toledo Piza, O RH que gera lucro, www.exame.abril.com.br 26 de fevereiro de 2015.

2. Revista Melhor. Maio 2015. pp. 29-30.

Referências externas

- Levantamento feito pela Great Place to Work mostrou que as melhores empresas para trabalhar no Brasil tiveram, em 2012, rotatividade anual de 23,1%, enquanto a estatística mais abrangente do DIEESE mostrou uma rotatividade de 43,1%.

Fonte: GPTW. Rotatividade no Brasil. <www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Novos_dados_de_rotatividade_no_Brasil.pdf> Acesso em 13 jun. 2014.

Boas práticas

- Ter mais sucessores preparados internamente é uma característica encontrada nas corporações mais rentáveis. Empresas como Vale e Rodobens economizaram alguns milhões de reais ao se preocupar com os substitutos de cada cadeira. A Vale, por exemplo, preencheu, de ja-

neiro a novembro de 2014, 11 posições de diretoria com profissionais que estavam previamente selecionados para ocupar os cargos.

Fonte: O RH que gera lucro, Exame, www.exame.abril.com.br 26 de Fevereiro.

Rotatividade Voluntária

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

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

Valores menores indicam resultados melhores.

Rotatividade Voluntária

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

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.

A tabela 2A mostra que a Rotatividade Voluntária média anual das empresas da amostra foi de 13,5% e que a perda de colaboradores, por iniciativa dos empregados, é maior nos setores de comércio e de serviços que na indústria.

Tabela 2A – Rotatividade Voluntária anual*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (198)	0,0	69,1	13,5	9,5
Serviços (89)	0,0	57,5	16,6	12,4
Indústrias (87)	0,9	69,1	9,8	7,2
Comércio (17)	3,2	55,9	19,4	14,9

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

Rotatividade Voluntária

Para comparações mais qualificadas, a tabela 2B oferece uma visão da Rotatividade Voluntária por segmento de atividade. Destacam-se os bons resultados no segmento público, indústria automotiva e de celulose e

Tabela 2B – Rotatividade Voluntária anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (8)	1,7	3,6	2,4	2,3
Alimentos e bebidas (11)	1,7	69,1	24,5	17,1
Comércio Varejista (12)	3,2	55,9	22,0	17,6
Concessionárias de rodovias (5)	2,8	11,5	8,6	10,3
Construção pesada (9)	1,7	17,7	7,7	6,3
Educação (11)	6,9	19,0	13,2	12,8
Hospitais (14)	5,6	40,0	25,7	26,8
Indústria automotiva (12)	0,9	6,5	3,2	3,0
Indústria metalúrgica (16)	0,9	23,7	8,0	6,3
Indústria química (9)	1,4	12,4	5,6	3,1
Logística, transporte e armazenagem (8)	2,5	27,7	11,3	8,7
Papel e celulose (4)	1,7	4,7	3,4	3,7
Planos de saúde (8)	5,9	21,5	11,7	9,6
Microempresas (5)	0,0	61,5	19,6	0,0
Outras empresas de serviços (40)	0,0	57,5	18,4	13,1
Outras empresas industriais (35)	1,5	25,7	10,0	9,8
Outras empresas comerciais (5)	6,9	28,6	13,1	10,2

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

Segue uma análise individual para alguns segmentos.

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 8 organizações, apresentou Rotatividade Voluntária média de 2,4% e resultados na faixa de 1,7 a 3,6%. Em 2013, o resultado foi 6,1%.

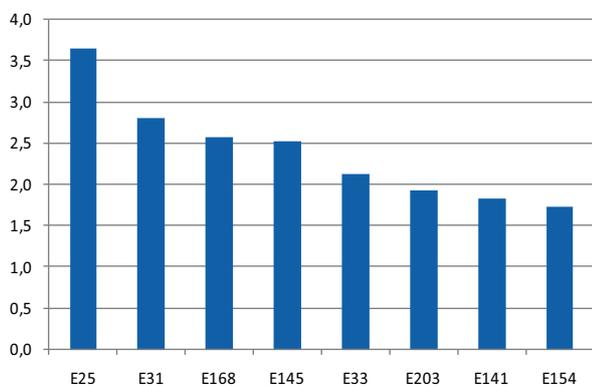


Figura 2a - Rotatividade Voluntária na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Nota: Uma instituição (E16) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (48,9%).

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As indústrias de alimentos apresentaram Rotatividade Voluntária média de 24,5% e resultados na faixa de 1,7 a 69,1%. Em 2013, o resultado foi 31,7%.

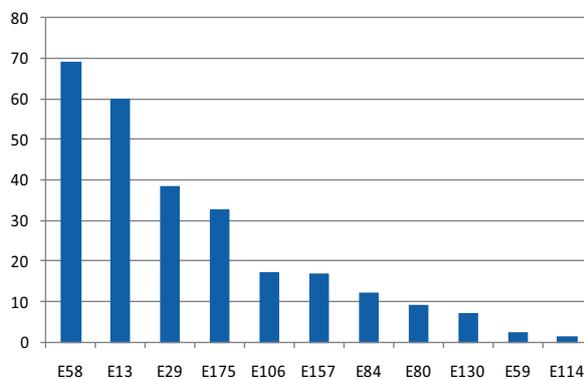


Figura 2b - Rotatividade Voluntária nas empresas de alimentos, %

→ Comércio varejista

As empresas varejistas da amostra apresentaram Rotatividade Voluntária média de 22,0% e resultados na faixa de 3,2 a 55,9%. Em 2013, o resultado foi 33,2%.

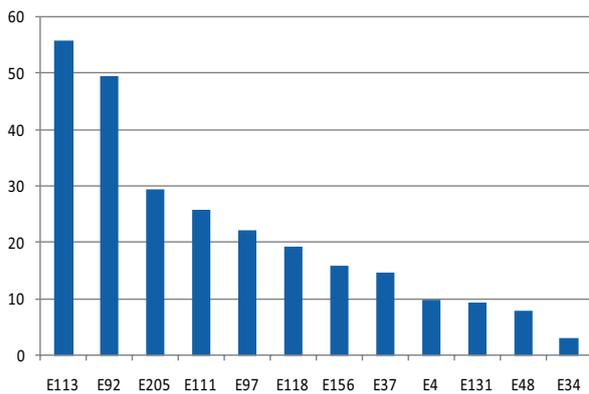


Figura 2c - Rotatividade Voluntária nas empresas varejistas, %
Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Rotatividade Voluntária média de 8,6% e resultados na faixa de 2,8 a 11,5%.

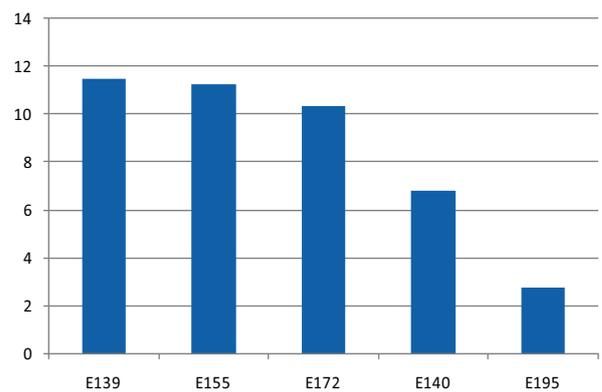


Figura 2d - Rotatividade Voluntária nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Rotatividade Voluntária média de 7,7% e resultados na ampla faixa de 1,7 a 17,7%. Em 2013, o resultado foi 12,1%.

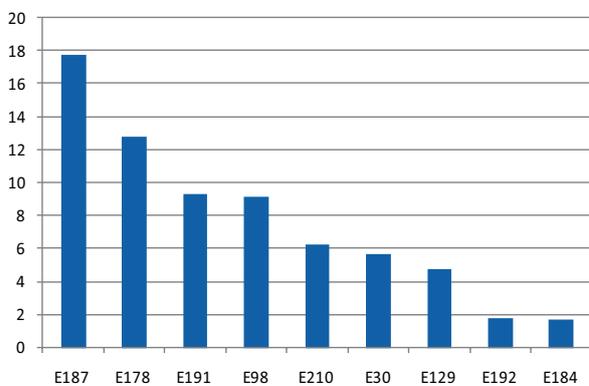


Figura 2e - Rotatividade Voluntária na construção pesada, %

→ Educação

As empresas de educação apresentaram Rotatividade Voluntária média de 13,2% e resultados na faixa de 6,9 a 19,0%. Em 2013, o resultado foi 12,1%.



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

Rotatividade Voluntária

→ Hospitais

Os hospitais apresentaram Rotatividade Voluntária média de 25,7% e resultados na faixa de 5,6 a 40,0%. Foi o segmento que apresentou o resultado mais elevado. Em 2013, o resultado foi similar (26,7%).



Figura 2g - Rotatividade Voluntária nos Hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Rotatividade Voluntária média de 3,2% e resultados na ampla faixa de 0,9 a 6,5%. Em 2013, o resultado foi 6,9%.

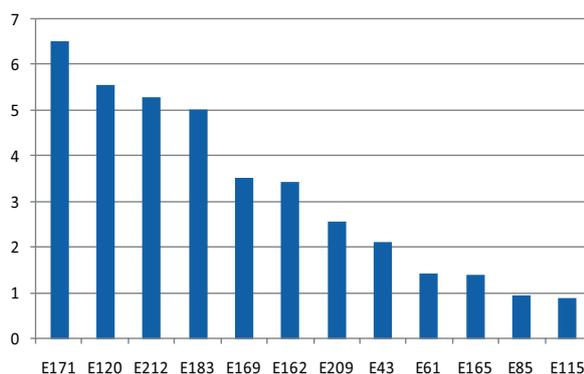


Figura 2h - Rotatividade Voluntária na indústria automotiva, %

Notas: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

Excluída da análise uma empresa (E197) que apresentou valor atípico (12,1%).

→ Indústria metalúrgica

A Rotatividade Voluntária média nas empresas metalúrgicas que participaram do levantamento foi de 8,0%, com os resultados variando na ampla faixa de 0,9% e 23,7%. Em 2013, o resultado foi 9,3%.

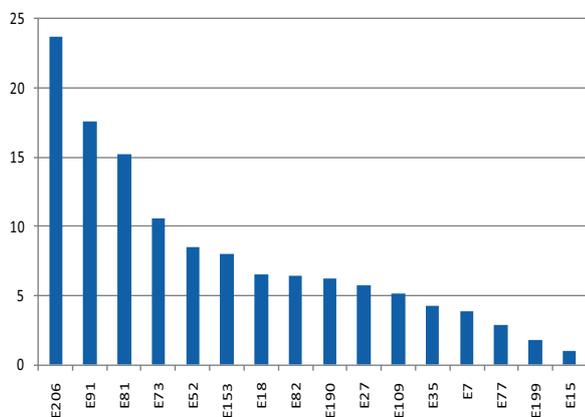


Figura 2i - Rotatividade Voluntária nas metalúrgicas, %

→ Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Rotatividade Voluntária média de 5,6% e resultados na faixa de 1,4 a 12,4%. Em 2013, o resultado foi 6,2%.

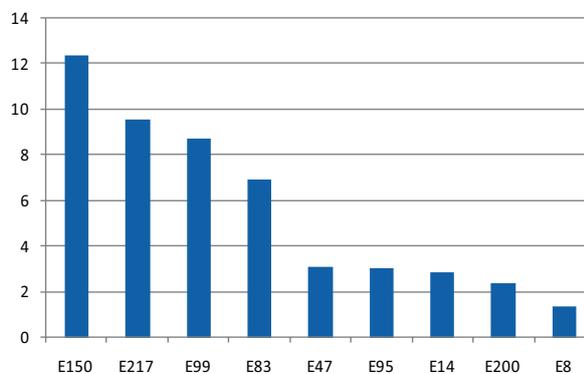


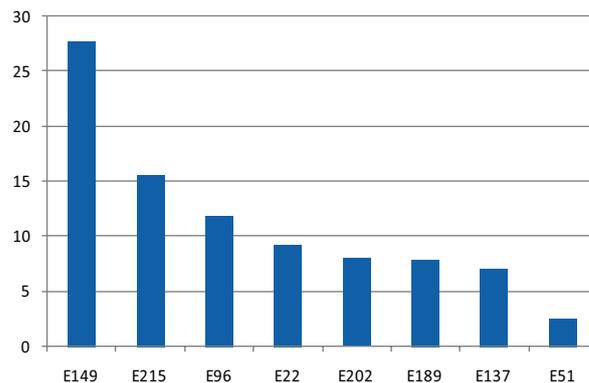
Figura 2j - Rotatividade Voluntária nas indústrias químicas, %

Nota: Uma empresa (E134) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (31,8%).

→ **Logística, transporte e armazenamento**

As empresas de transporte apresentaram Rotatividade Voluntária média de 11,3% e resultados na faixa de 2,5 a 27,7%. Em 2013, o resultado foi 13,9%.

Figura 2k - Rotatividade Voluntária nas empresas de logística, %
Nota: Uma empresa (E1) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (115,3%).



→ **Outras empresas de serviços**

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

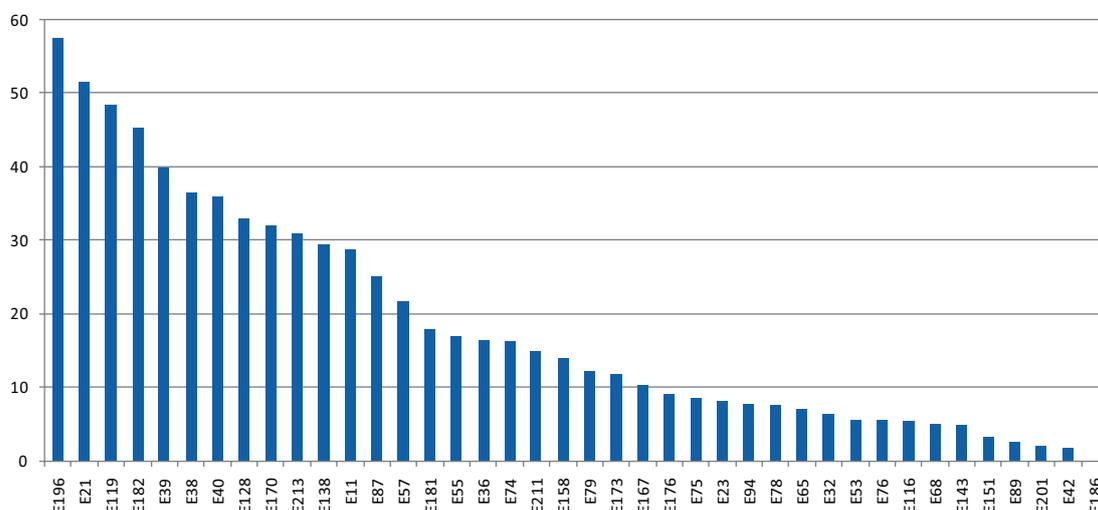


Figura 2l - Rotatividade Voluntária nas outras empresas de serviços, %

→ **Outras empresas industriais**

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

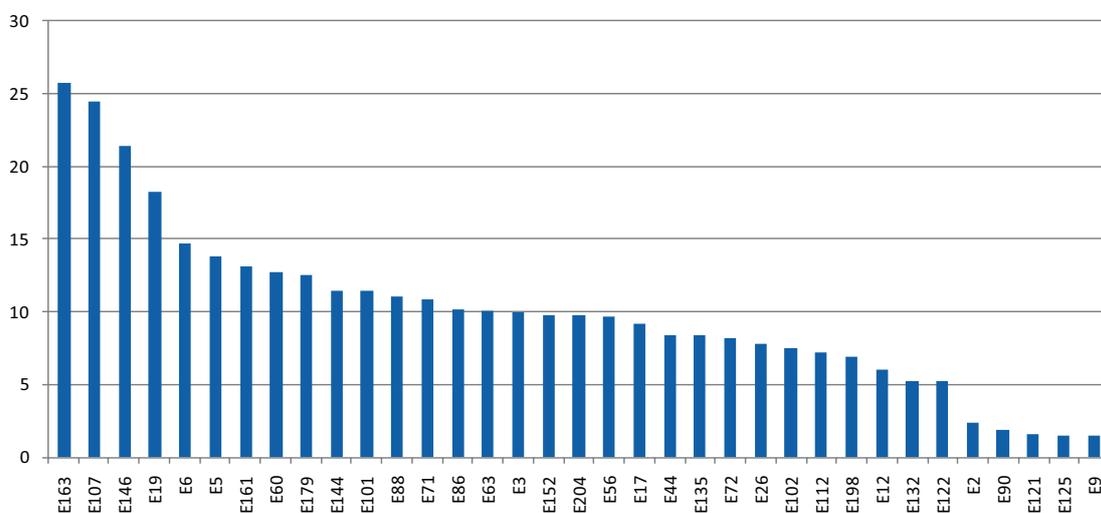


Figura 2m - Rotatividade Voluntária nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

A Rotatividade Voluntária é decidida pelos empregados e não está sob o controle direto do empregador. A correlação entre o aquecimento do mercado de trabalho e a Rotatividade Voluntária é endossada por diversos autores [7]. Entretanto, a gestão interna também é relevante. 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].

Para reduzir a rotatividade voluntária, as práticas mais comuns são:

- manter um ambiente de trabalho agradável e seguro.
- ter uma política de remuneração e recompensa adequada.

- priorizar as promoções internas.
- melhorar o processo de seleção e recrutamento.

A substituição de um empregado que optou por sair da empresa normalmente traz custos e inconvenientes. Diversas organizações, como o Instituto Gallup [9], consideram que o custo de encontrar, contratar e treinar cada novo funcionário é de 1,5 vez seu salário anual. Nesse valor não estão incluídos os custos dos relacionamentos com clientes e colegas, que é mais difícil medir.

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

Referências externas

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

Rotatividade Voluntária no Brasil, %

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

Fonte: GPTW. Rotatividade no Brasil.

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

Boas práticas

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

da organização onde o benefício é maior. A fonte mais confiável quanto as causas dos desligamentos voluntários não é, como usualmente se pensa, as entrevistas de desligamento, mas as pessoas que ficam na organização e que trabalhavam próximas aos desligados [10].

Retenção 90 dias

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

Retenção 90 dias

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

Em que:

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

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

A Retenção 90 dias foi escolhida por coincidir com o chamado “tempo de experiência”. A tabela 3A mostra que a Retenção 90 dias média das empresas da amostra foi de 82,9%. Em 2013, o resultado foi semelhante (81,1%). Chama atenção a baixa retenção (73,7%) obtido pelo comércio.

Tabela 3A - Retenção 90 dias anual*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (202)	18,0	100,0	82,9	87,1
Serviços (91)	18,0	100,0	82,0	86,5
Indústrias (89)	40,4	100,0	84,9	89,0
Comércio (17)	35,3	91,4	73,7	78,9

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

Observando a amostra, percebe-se que quase dois terços das empresas apresentaram retenção inferior a 90% nos primeiros 90 dias da contratação. No comércio, esse número foi de 94%, nas empresas de serviço foi 67% e, na indústria, 56%. As causas dessas baixas retenções devem ser investigadas, pois a perda de pessoal certamente se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento, além de prejudicar o clima organizacional.

Retenção 90 dias

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

Tabela 3B - Retenção 90 dias anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (9)	65,4	100,0	92,1	95,2
Alimentos e bebidas (11)	40,4	100,0	75,0	78,2
Comércio Varejista (12)	50,0	91,4	75,1	78,3
Concessionárias de rodovias (5)	77,5	99,2	91,2	93,0
Construção pesada (8)	57,0	92,0	78,5	78,9
Educação (11)	85,4	96,9	88,5	86,9
Hospitais (14)	63,3	93,5	76,6	72,7
Indústria automotiva (13)	86,1	100,0	95,2	96,1
Indústria metalúrgica (16)	50,0	100,0	83,0	84,9
Indústria química (10)	76,4	100,0	92,7	94,5
Logística, transporte e armazenagem (9)	18,0	94,7	64,7	74,3
Papel e celulose (5)	83,6	98,1	92,2	93,2
Planos de saúde (8)	78,3	92,9	85,4	85,6
Microempresas (4)	33,3	100,0	62,5	58,3
Outras empresas de serviços (40)	52,3	100,0	84,8	89,7
Outras empresas industriais (34)	45,8	100,0	81,7	87,0
Outras empresas comerciais (5)	35,3	82,4	70,6	79,0

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

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

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 9 organizações, apresentou Retenção 90 dias média de 92,1% e resultados na faixa de 65,4 a 100,0%. Em 2013, o resultado foi 87,2%.

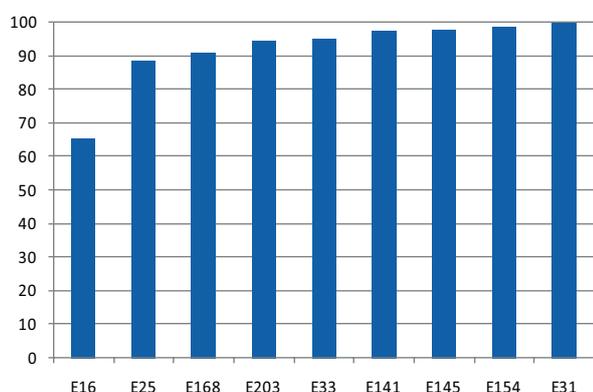


Figura 3a - Retenção 90 dias na adm. pública, serviços públicos e associações, %

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As indústrias de alimentos apresentaram Retenção 90 dias média de 75,0%, com os resultados variando entre 40,4 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2013 foi 69,5%.



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

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Retenção 90 dias média de 75,1% e resultados na faixa de 50,0 a 91,4%. A Retenção 90 dias média em 2013 foi 68,3%. %.

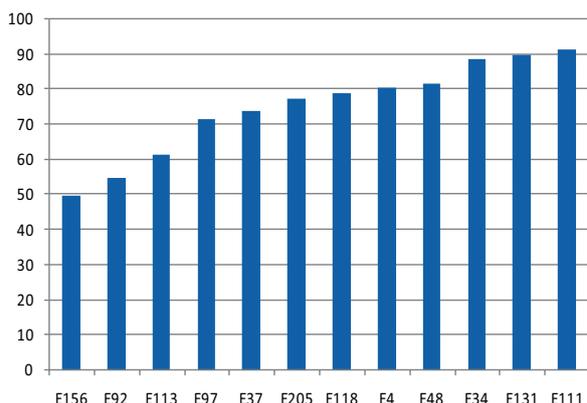


Figura 3c - Retenção 90 dias no segmento varejista, %

Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Retenção 90 dias média de 91,2% e resultados na faixa de 77,5 a 99,2%.

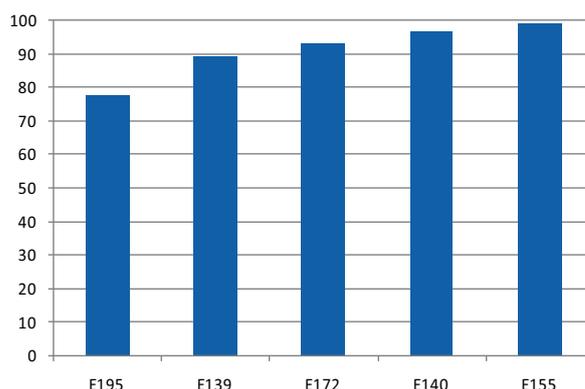


Figura 3d - Retenção 90 dias nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Retenção 90 dias média de 78,5%, com os resultados variando entre 57,0 e 92,0%. Em 2013, o resultado foi 77,7%.



Figura 3e - Retenção 90 dias na construção pesada, %

→ Educação

As empresas do segmento de educação apresentaram Retenção 90 dias média de 88,5%, com os resultados variando entre 85,4 e 96,9%. A Retenção 90 dias média em 2013 foi 88,5%.

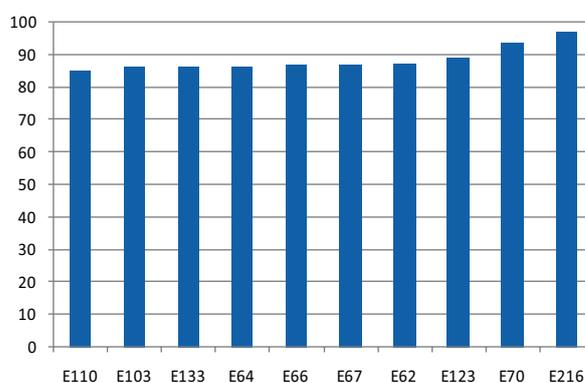


Figura 3f - Retenção 90 dias das empresas de educação, %

Nota: Uma empresa (E69) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (42,7%).

Retenção 90 dias

→ Hospitais

Os hospitais apresentaram Retenção 90 dias média de 76,6%, com os resultados variando entre 63,3 e 93,5%. A Retenção 90 dias média em 2013 foi semelhante (75,1%).

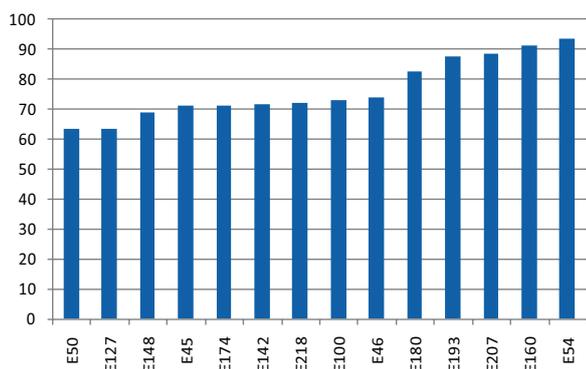


Figura 3g - Retenção 90 dias nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

As indústrias do segmento automotivo apresentaram Retenção 90 dias média de 95,2%, com os resultados variando entre 86,1 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2013 foi 88,9%.

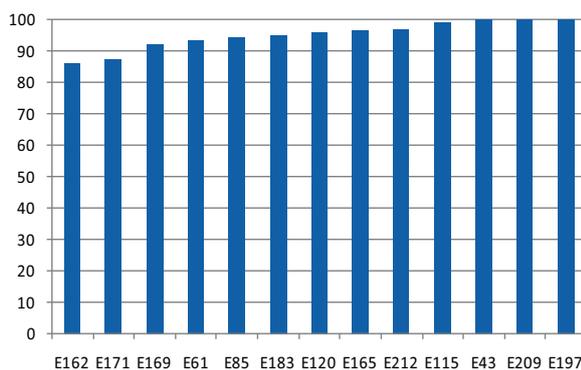


Figura 3h - Retenção 90 dias nas empresas do segmento automotivo, %
Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Retenção 90 dias média de 83,0%, com os resultados variando entre 50,0 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2013 foi semelhante (83,4%).

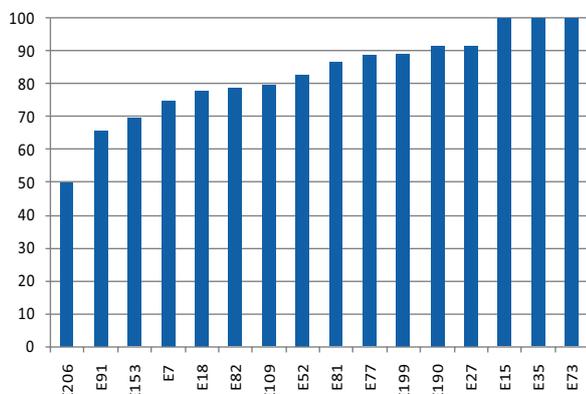


Figura 3i - Retenção 90 dias na indústria metalúrgica, %

→ Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Retenção 90 dias média de 92,7%, com os resultados variando entre 76,4 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2013 foi 90,5%.

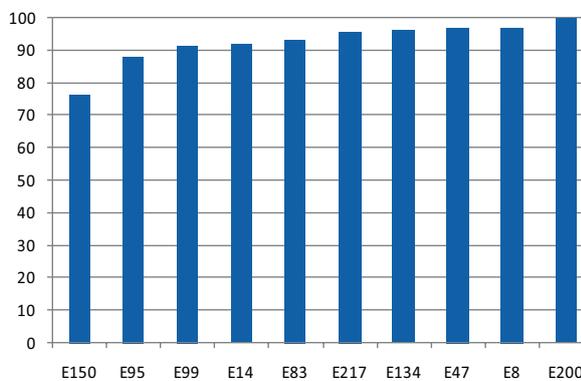


Figura 3j - Retenção 90 dias na indústria química, %

→ **Logística, transporte e armazenagem**

As empresas de transporte apresentaram Retenção 90 dias média de 64,7%, com os resultados variando entre 18,0 e 94,7%. Em 2013, a Retenção 90 dias média foi de 78,8%.

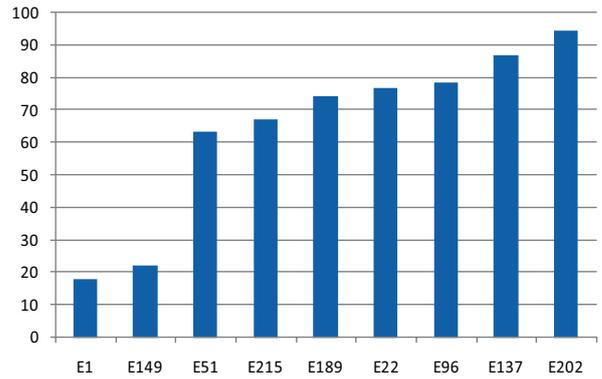


Figura 3k - Retenção 90 dias nas empresas de logística, %

→ **Outras empresas de serviços**

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

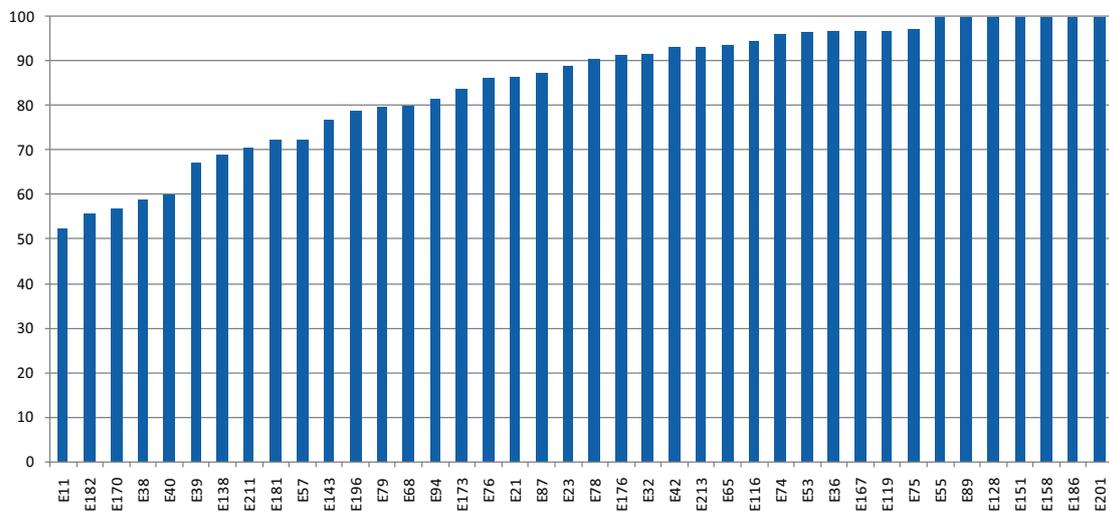


Figura 3l - Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços, %

→ **Outras empresas industriais**

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

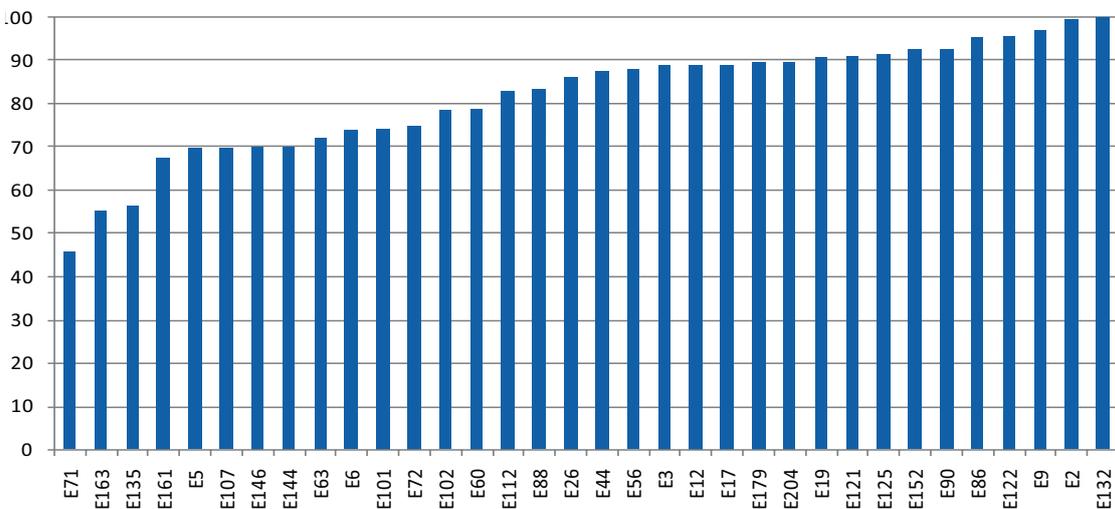


Figura 3m - Retenção 90 dias nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

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

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

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

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

Segundo Willian Bull, sócio-consultor do Instituto Pieron, benefícios como plano de saúde, bolsa de estudo e oferta de carro não são mais diferenciais como prática de mercado. A empresa tem de se preocupar em fazer com que o profissional se sinta parte da companhia e compartilhe os valores e cultura empresariais [11].

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

Boas práticas

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

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

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

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

[www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Relatório_de_Sustentabilidade_2011/\\$FILE/Relatório_de_Sustentabilidade_Ernst_Young_Terc_2011.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Relatório_de_Sustentabilidade_2011/$FILE/Relatório_de_Sustentabilidade_Ernst_Young_Terc_2011.pdf). Acesso em 23.jun.2013.

Absenteísmo

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

Absenteísmo

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

Em que:

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

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

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

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

Tabela 4A – Absenteísmo anual*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (182)	0,0	9,4	2,2	1,7
Serviços (85)	0,0	9,4	2,0	1,3
Indústrias (79)	0,0	7,3	2,4	1,9
Comércio (15)	0,0	7,5	2,4	1,2

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

Tabela 4B – Absenteísmo anual por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (7)	0,3	4,5	2,2	2,6
Alimentos e bebidas (10)	0,0	5,7	2,5	1,7
Comércio Varejista (10)	0,0	7,5	2,7	2,1
Concessionárias de rodovias (5)	0,3	1,9	1,0	0,8
Construção pesada (9)	0,1	5,8	1,2	0,5
Educação (10)	0,0	5,9	2,1	1,2
Hospitais (13)	0,6	6,0	3,2	3,0
Indústria automotiva (12)	0,1	7,3	2,1	1,5
Indústria metalúrgica (13)	0,7	6,1	2,9	2,0
Indústria química (9)	0,1	3,2	1,2	0,8
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	3,8	1,2	0,9
Papel e celulose (4)	1,1	2,6	1,9	2,0
Planos de saúde (8)	0,0	4,0	2,0	1,9
Microempresas (5)	0,0	2,6	0,8	0,5
Outras empresas de serviços (37)	0,0	9,4	1,9	1,0
Outras empresas industriais (31)	0,8	6,9	2,6	2,3
Outras empresas comerciais (5)	0,1	3,2	1,6	1,0

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

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

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 7 organizações, apresentou Absenteísmo médio de 2,2% e resultados na faixa de 0,3 a 4,5%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2013, o resultado foi 1,9%.

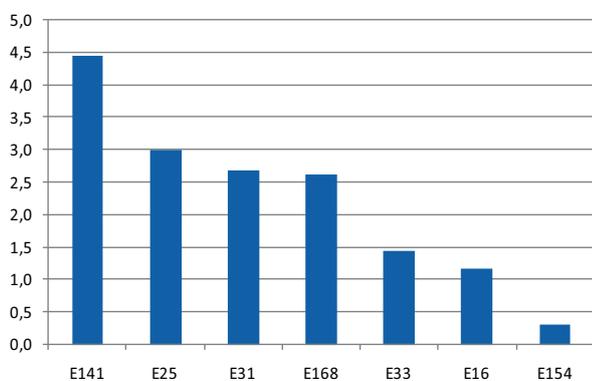


Figura 4a - Absenteísmo na administração pública, serviços públicos e associações, %

Nota: Uma instituição (E145) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (8,9%).

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As empresas do segmento de alimentos apresentaram Absenteísmo médio de 2,5%, com resultados variando entre 0,0 e 5,7%. Em 2013, o resultado foi 3,4%.

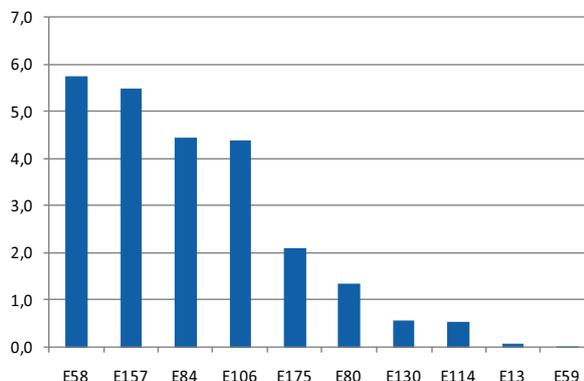


Figura 4b - Absenteísmo na indústria de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Absenteísmo médio de 2,7% e resultados na faixa de 0,0 a 7,5%. Em 2013, o resultado foi 3,2%.

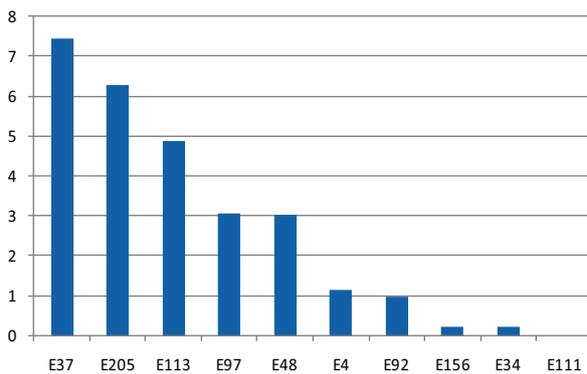


Figura 4c - Absenteísmo no segmento varejista, %

Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Absenteísmo médio de 1,0% e resultados na faixa de 0,3 a 1,9%.

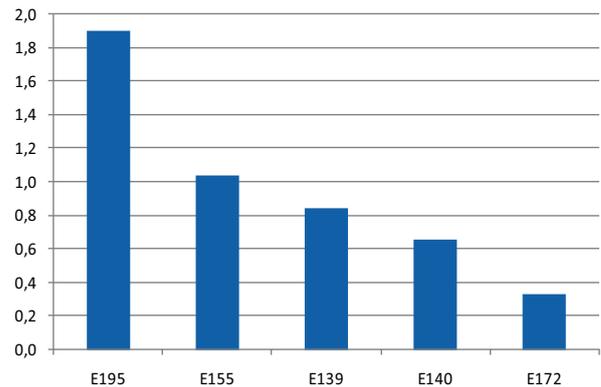


Figura 4d - Absenteísmo nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Absenteísmo médio de 1,2%, com resultados variando entre 0,1 e 5,8%. Em 2013, o resultado foi 3,7%.

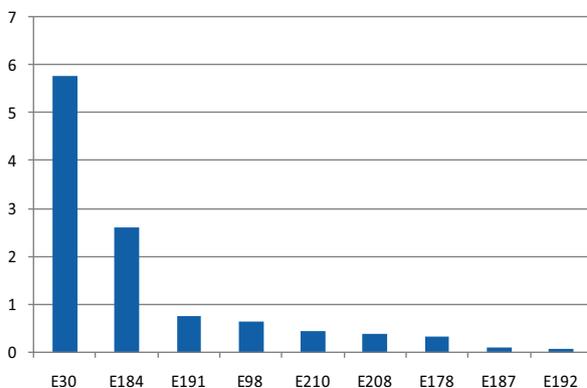


Figura 4e - Absenteísmo na construção pesada, %

Nota: Uma empresa (E129) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (9,9%).

→ Educação

O Absenteísmo médio entre as empresas de educação foi de 2,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 5,9%. Em 2013, o resultado foi 2,4%.

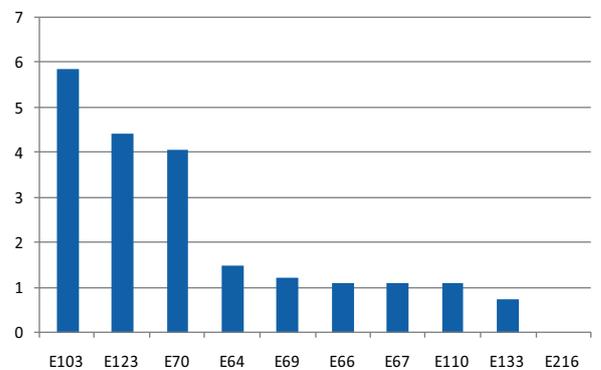


Figura 4f - Absenteísmo nas empresas de educação, %

→ Hospitais

O Absenteísmo médio entre os hospitais foi de 3,2%, o valor mais elevado entre os segmentos da amostra, com os resultados variando entre 0,6 e 6,0%. Em 2013, o resultado foi 3,3%.

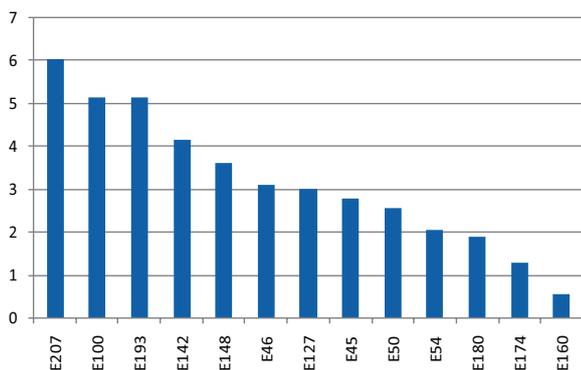


Figura 4g - Absenteísmo nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo médio de 2,1%, com os resultados variando entre 0,1 e 7,3%. Em 2013, o resultado foi 2,2%.

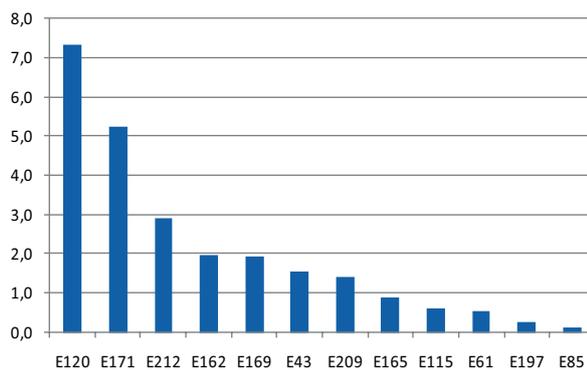


Figura 4h - Absenteísmo no segmento automotivo, %

Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo médio de 2,9%, variando na faixa de 0,7 a 6,1%. Em 2013, o Absenteísmo médio ficou em 2,1%.

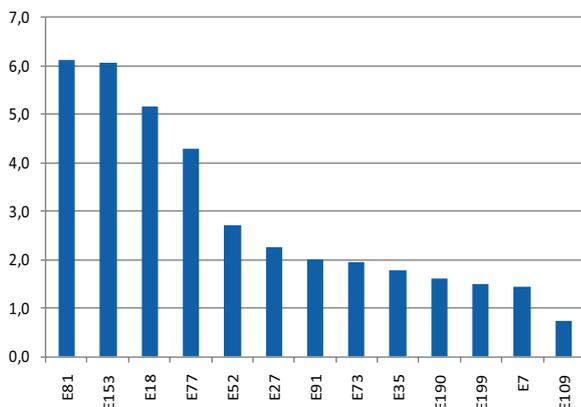


Figura 4i - Absenteísmo no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 1,2%, com os resultados variando entre 0,1 e 3,2%. Em 2013, o Absenteísmo médio ficou em 2,0%.

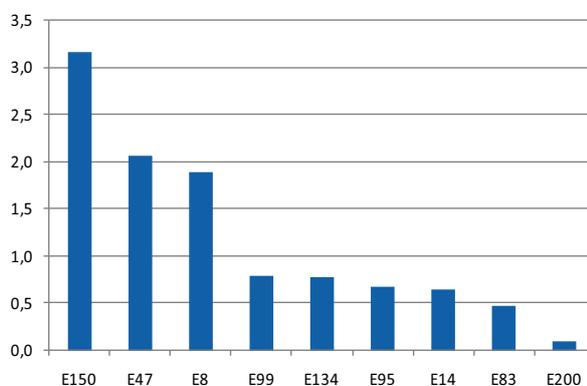


Figura 4j - Absenteísmo na indústria química, %

Nota: Uma empresa (E217) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (6,5%).

→ Logística, transporte e armazenagem

As empresas do segmento de logística apresentaram um Absenteísmo médio de 1,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,8%. Em 2013, o Absenteísmo médio ficou em 3,1%.

Nota: Uma empresa (E202) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (11,4%).

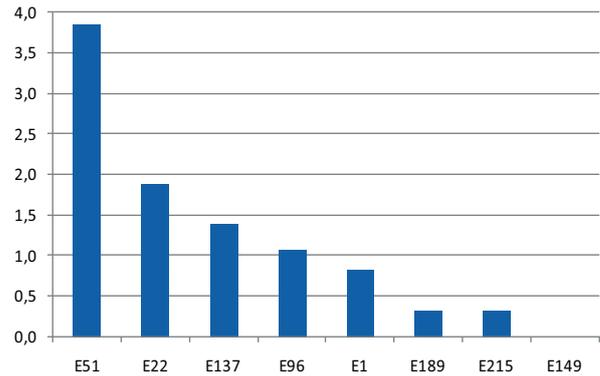


Figura 4k - Absenteísmo nas empresas de logística, %

→ Outras empresas de serviços

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

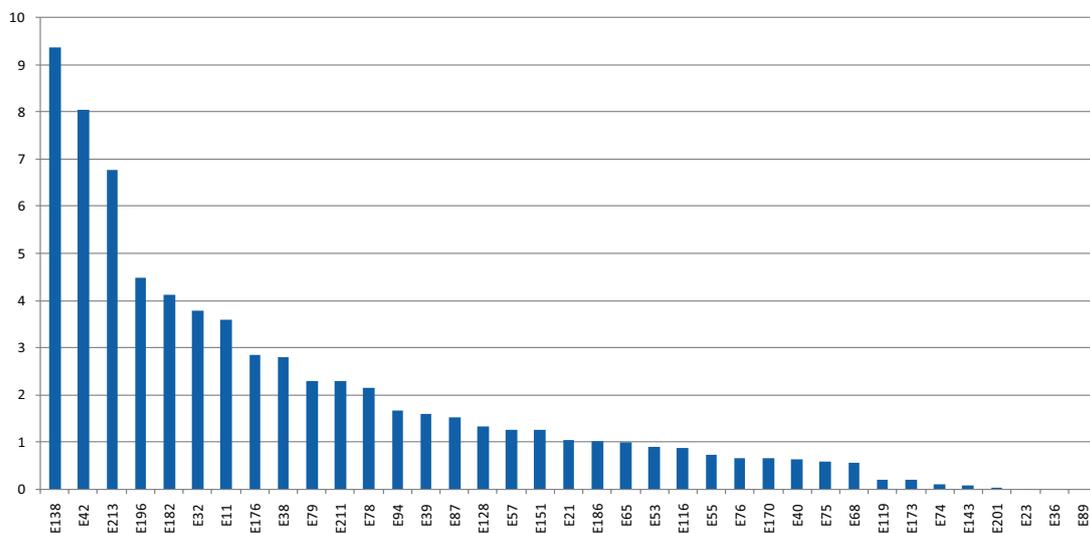


Figura 4l - Absenteísmo nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

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

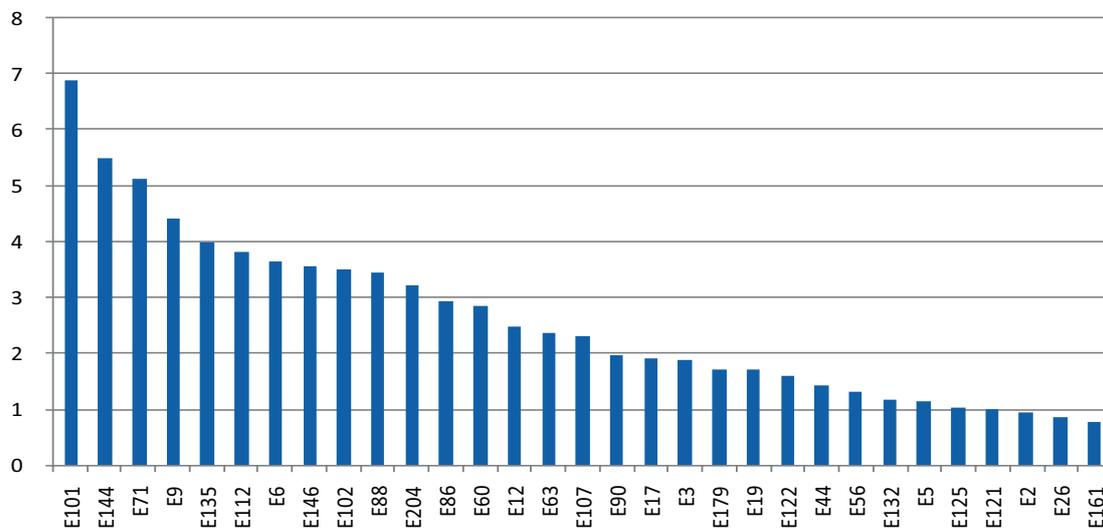


Figura 4m - Absenteísmo nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

O objetivo do indicador Absenteísmo é medir a perda de tempo produtivo devido às ausências. Especialistas consideram que esse indicador também é útil para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, as faltas provocam consequências negativas nas atividades da organização.

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

- A comparação dos resultados de um órgão público (Prefeitura Municipal) e uma empresa privada (fábrica de máquinas de lavar e móveis) mostrou que o absenteísmo na empresa privada é maior. A conclusão dos autores do estudo [12] é que o trabalhador estatutário acaba utilizando o direito às faltas abonadas para tratar de sua saúde, afetando a medida do absenteísmo. O mesmo levantamento mostra que a contribuição dos atestados odontológicos é muito pequena (3,3% das faltas na empresa pública e 6,3% na empresa privada), comparativamente aos atestados médicos.
- Levantamentos em supermercados ingleses indicam que nas lojas onde a proporção de trabalhadores mais velhos é grande, as taxas de

absenteísmo chegam a ser menos de um terço da média da rede³.

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

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

Um exemplo desse tipo de levantamento estratificado foi feito em um hospital universitário [13].

Boas práticas

- Pesquisas realizadas pelo Ministério da Saúde apontam que os programas de bem-estar oferecidos pelas empresas trazem um aumento de produtividade de 5% e reduzem em 15% as faltas ao trabalho.
Fonte: Edição Especial da Revista Melhor - Gestão de Pessoas / Saúde. Ed. Segmento, 2011. p. 9.

- 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.

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

Absenteísmo médico



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

Absenteísmo médico

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

Em que:

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

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

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

A comparação (tabela 5A) indica que a quantidade de ausências por razões de saúde é semelhante nos setores de indústria e comércio, e menor nas empresas de serviços.

Tabela 5A - Absenteísmo Médico anual*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (184)	0,0	5,1	1,0	0,8
Serviços (85)	0,0	3,8	0,8	0,6
Indústrias (81)	0,0	5,1	1,1	0,9
Comércio (14)	0,0	3,0	1,1	1,0

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

Absenteísmo médico

Na análise por segmento (tabela 5B), os melhores resultados aparecem na concessionárias de rodovias e nas outras empresas de serviços e o mais elevado ocorre nos hospitais.

Tabela 5B - Absenteísmo Médico anual por segmento, %

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

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

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

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 8 organizações, apresentou Absenteísmo Médico médio de 0,7% e resultados na faixa de 0,0 a 1,7%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2013, o resultado foi 0,6%.

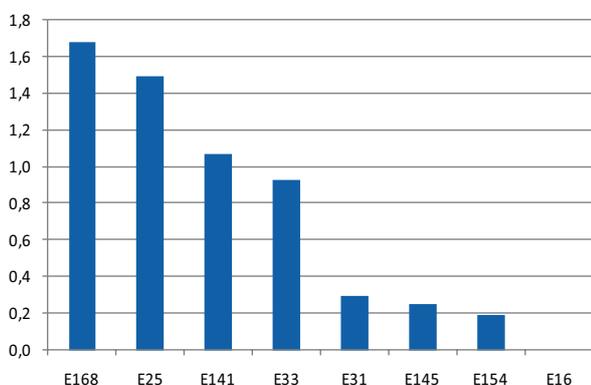


Figura 5a - Absenteísmo Médico na administração pública, serviços públicos e associações, %

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

As empresas do segmento de alimentos apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,3%, com os resultados variando entre 0,0 e 4,5%. Em 2013, o resultado foi 1,4%.

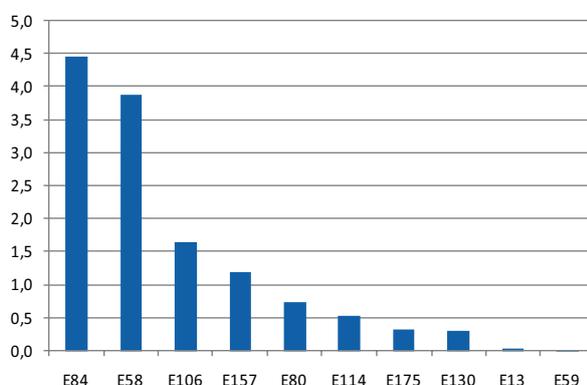


Figura 5b - Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,3% e resultados na faixa de 0,1 a 3,0%. Em 2013, o resultado foi 1,5%.

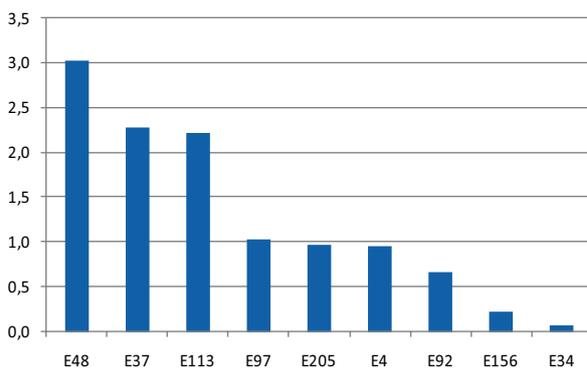


Figura 5c - Absenteísmo Médico no segmento varejista, %

Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Absenteísmo Médico médio de 0,5% - o melhor resultado entre os segmentos da amostra - e resultados na faixa de 0,3 a 0,8%.

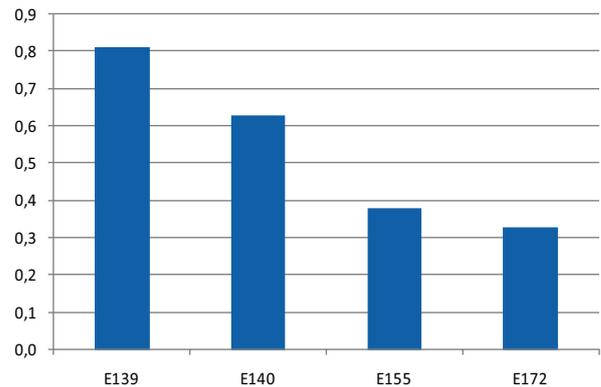


Figura 5d - Absenteísmo Médico nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,7%, com os resultados variando entre 0,0% e 2,1%. Em 2013, o resultado foi 0,9%.



Figura 5e - Absenteísmo Médico na construção pesada, %

→ Educação

As empresas de educação apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,3%, com os resultados variando entre 0,0% e 3,8%. Duas organizações apresentaram valores excepcionalmente elevados. Em 2013, o resultado foi 0,8%.

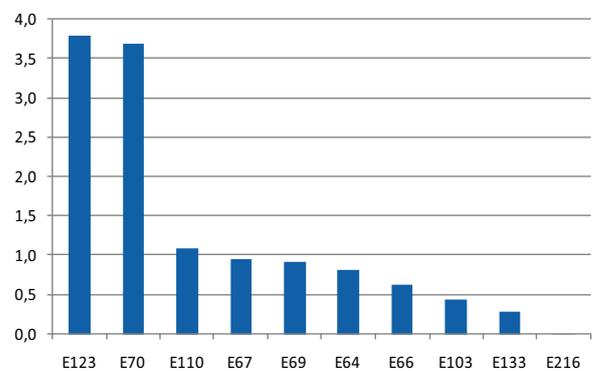


Figura 5f - Absenteísmo Médico nas empresas de educação, %

Absenteísmo médico

→ Hospitais

O Absenteísmo Médico médio entre os hospitais ficou em 1,6%, com os resultados variando na faixa de 0,1 a 3,6%. Em 2013, o resultado foi similar (1,7%).

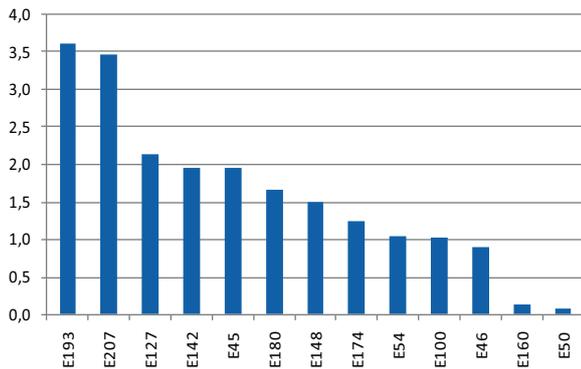


Figura 5g - Absenteísmo Médico nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,3%, com os resultados variando entre 0,0 e 5,1%. Em 2013, o resultado foi 1,1%.

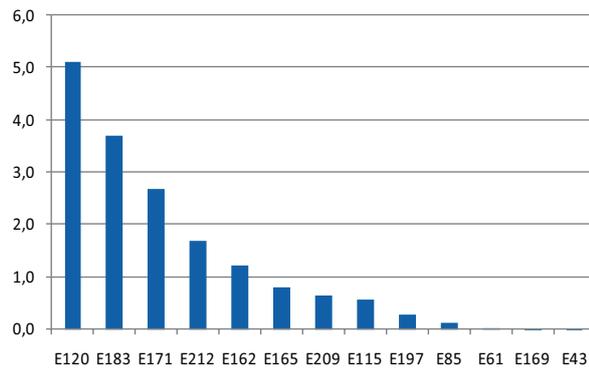


Figura 5h - Absenteísmo Médico no segmento automotivo, %
Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,0%, com os resultados variando de 0,0 a 1,9%. O Absenteísmo Médico médio em 2013 foi 1,2%.

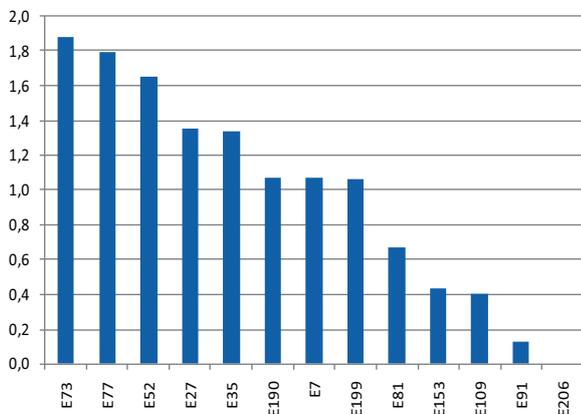


Figura 5i - Absenteísmo Médico no segmento metalúrgico, %
Nota: Excluídas da análise as empresas (E82 e E18) que apresentaram valores atípicos (8,0% e 3,7%).

→ Indústria química

O Absenteísmo Médico médio na indústria química ficou em 0,7%, com os resultados variando na faixa de 0,1 a 1,8%. Em 2013, o resultado foi 1,0%.

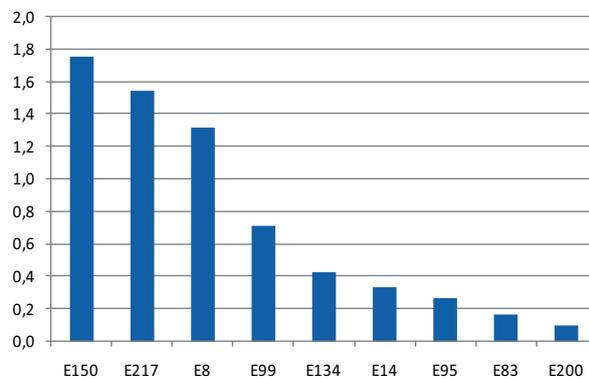
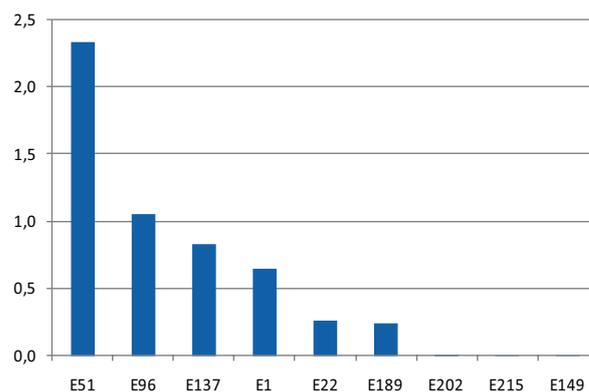


Figura 5j - Absenteísmo Médico nas indústrias químicas, %

→ Logística, transporte e armazenagem

As empresas do segmento de logística apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,3%. Em 2013, o resultado foi 1,6%.

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



→ Outras empresas de serviços

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

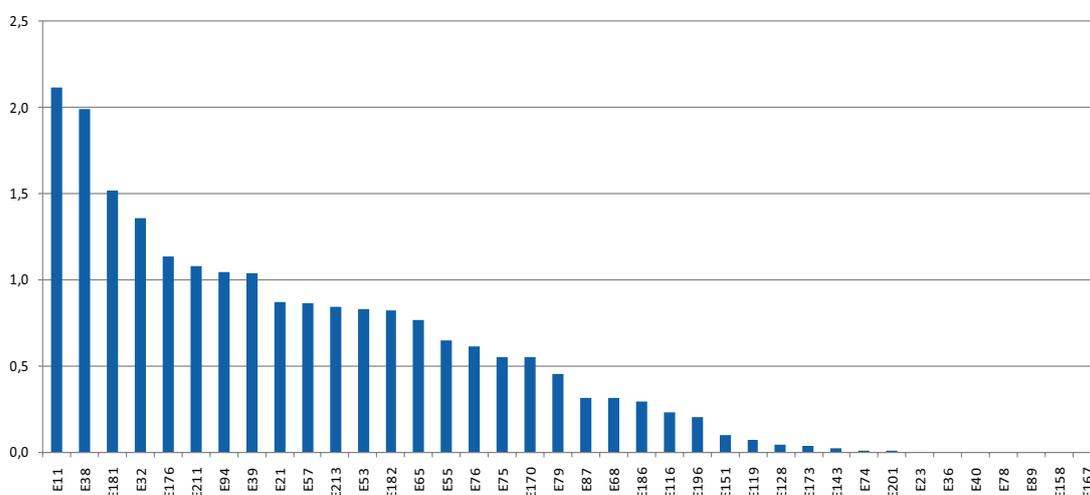


Figura 5l - Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços, %

Nota: Duas empresas (E42 e E138) foram excluídas da análise por apresentarem valores atípicos (8,0 e 7,2% respectivamente).

→ Outras empresas industriais

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

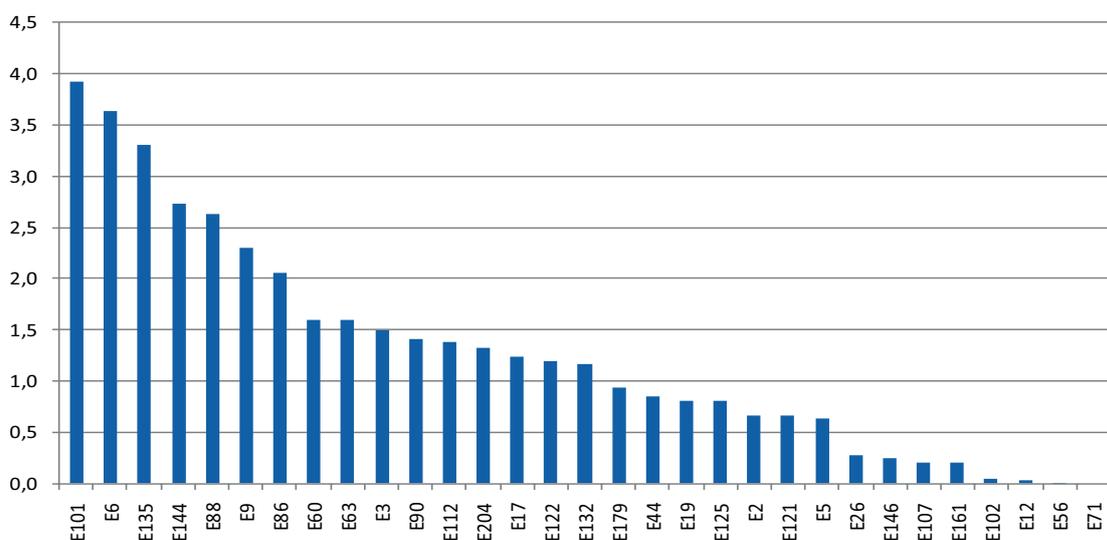


Figura 5m - Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

A saúde costuma ser a principal causa para a ausência dos empregados: 55% pela própria saúde e 10% devido à saúde de parentes [14]. O indicador Absenteísmo Médico permite monitorar o volume das ausências causadas por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho,

facilitando a gestão deste importante aspecto.

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

Referências externas

■ Na Petrobras, o absenteísmo por doença ou acidente, em 2012, foi de apenas 0,08%.

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

www.petrobras.com.br/rs2012/downloads/RS_português_2012.pdf Acesso em: 8 jul. 2013.

■ Uma medida das taxas de absenteísmo por motivo de saúde dos servidores da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo registrou que aproximadamente 20% da força de trabalho contratada esteve ausente durante o período estudado.

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

Boas práticas

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

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

Índice de horas extras pagas

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

Índice de Horas Extras Pagas

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

Em que:

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

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

Embora o cálculo do percentual de horas extras devesse tomar apenas a parte da equipe que está sujeita ao controle de ponto, neste levantamento, para maior simplicidade, foi considerado todo o efetivo próprio. Isso não representa, na maioria dos casos, distorção significativa. Conforme pode ser observado na tabela 6A, a prática da hora extra ainda está bastante disseminada nas empresas e, em algumas, os volumes são significativos, sinalizando a necessidade de ações corretivas. Como os valores apresentados correspondem à média anual, em determinados períodos os volumes de horas extras pagas foram ainda maiores. De modo geral, o pagamento de horas extras se mostrou mais comum na indústria (tabela 6A). Na comparação com 2013, o setor industrial reduziu o volume de horas extras pagas de 4,0 para 3,4% enquanto o comércio se manteve estável, em 3,3%.

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

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (191)	0,0	14,7	2,9	2,2
Serviços (85)	0,0	14,7	2,3	1,1
Indústrias (87)	0,0	11,1	3,4	3,2
Comércio (16)	0,0	11,2	3,3	1,5

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

Índice de horas extras pagas

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

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

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (7)	0,3	3,8	2,5	2,6
Alimentos e bebidas (10)	0,2	7,3	2,2	1,7
Comércio Varejista (11)	0,8	11,2	4,6	3,1
Concessionárias de rodovias (5)	0,5	9,1	3,1	1,9
Construção pesada (10)	0,5	21,4	12,5	14,8
Educação (11)	0,0	2,3	0,9	0,8
Hospitais (14)	0,0	7,7	2,7	1,3
Indústria automotiva (13)	1,6	7,0	3,6	3,3
Indústria metalúrgica (15)	0,1	8,8	4,0	3,4
Indústria química (10)	0,7	5,5	3,4	3,5
Logística, transporte e armazenagem (9)	0,2	14,7	5,4	4,3
Papel e celulose (4)	0,4	5,4	3,3	3,7
Planos de saúde (8)	0,3	3,8	1,8	1,3
Microempresas (5)	0,0	2,4	0,6	0,0
Outras empresas de serviços (35)	0,0	5,6	1,4	0,6
Outras empresas industriais (35)	0,0	11,1	3,3	3,3
Outras empresas comerciais (5)	0,0	1,2	0,5	0,4

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

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

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Índice de Horas Extras médio de 2,5% e resultados na faixa de 0,3 a 3,8%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2013, o resultado foi 3,6%.

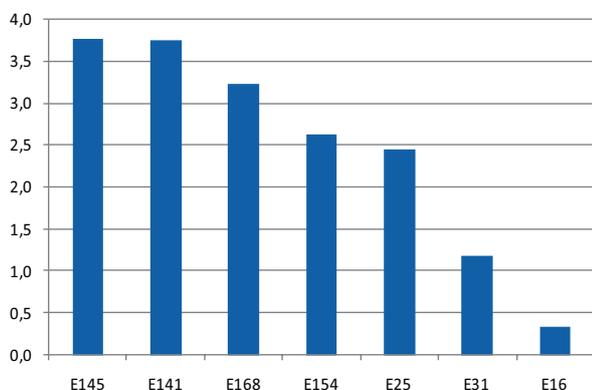


Figura 6a - Índice de Horas Extras Pagas na adm. pública, serviços públicos e associações, %

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

A dispersão de resultados nas indústrias de alimentos é alta. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,2%, variando na faixa de 0,2 a 7,3%. Em 2013, o resultado médio foi 2,5%.

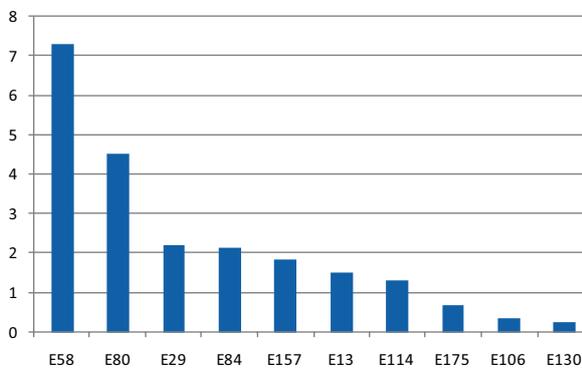


Figura 6b - Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou no Índice de Horas Extras Pagas uma média de 4,6% e resultados na faixa de 0,8 a 11,2%. Em 2013, o resultado médio foi 3,9%.

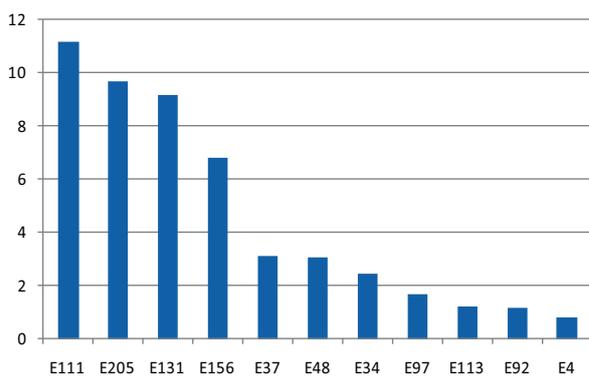


Figura 6c - Índice de Horas Extras Pagas no segmento varejista, %
Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Índice de Horas Extras Pagas médio de 3,1% e resultados na faixa de 0,5 a 9,1%.

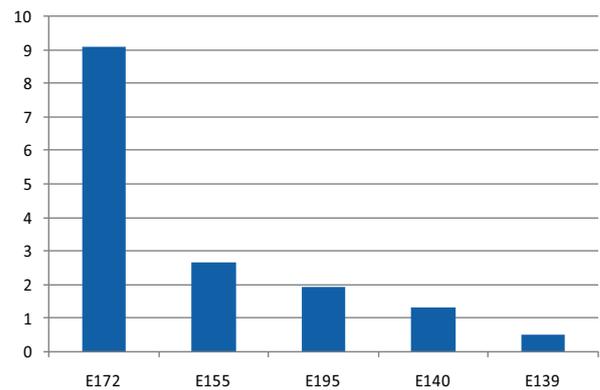


Figura 6d - Índice de Horas Extras Pagas nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada – devido às características do negócio – têm política diferenciada de pagamento de horas extras, o que resultou em média de 12,5%. Esse resultado é significativamente mais elevado que os praticados nos demais segmentos avaliados. Na amostra, os resultados variaram entre 0,5 e 21,4%. Em 2013, o resultado médio foi 11,2%.



Figura 6e - Índice de Horas Extras Pagas na construção pesada, %

→ Educação

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de educação foi 0,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,3%. Em 2013, o resultado médio foi 0,8%.

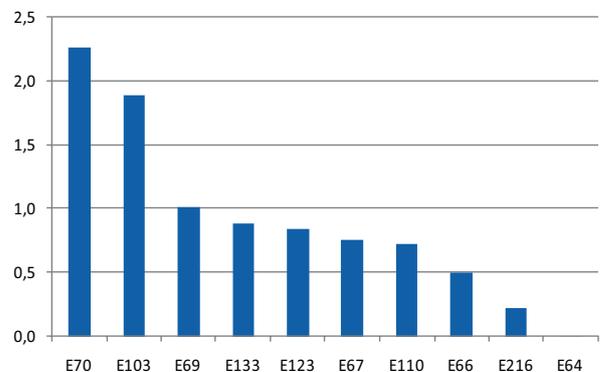


Figura 6f - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de educação, %

→ Hospitais

A dispersão de resultados nos hospitais foi elevada. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,7%, variando na faixa de 0,0 a 7,7%. Portanto, é possível concluir que, inclusive em um mesmo segmento, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras. Em 2013, o resultado médio foi 3,1%.

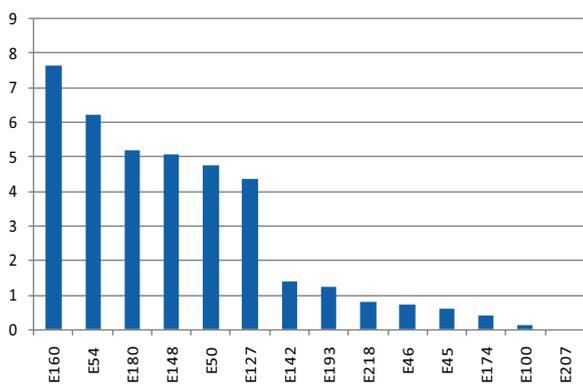


Figura 6g - Índice de Horas Extras Pagas nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

O Índice de Horas Extras Pagas médio no segmento automotivo foi 3,6%, com os resultados variando entre 1,6 e 7,0%. Em 2013, o resultado médio foi 4,3%.



Figura 6h - Índice de Horas Extras Pagas no segmento automotivo, %
Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

O segmento metalúrgico mostrou grande variação nos resultados, com empresas pagando de 0,1 a 8,8% em horas extras, o que resultou em média de 4,0%. Esse resultado é um pouco menor que os 4,8% pagos em 2013.

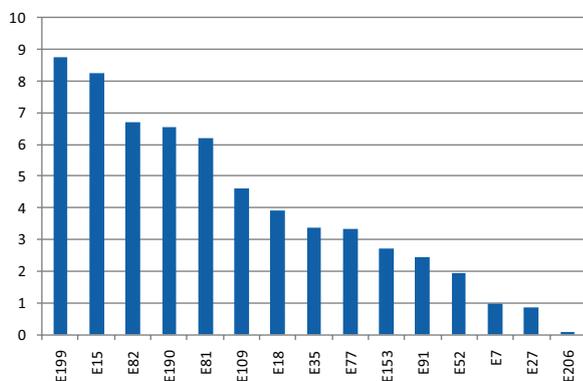


Figura 6i - Índice de Horas Extras Pagas no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Índice de Horas Extras Pagas médio na indústria química foi 3,4%, com os resultados variando entre 0,7 e 5,5%. Em 2013, o resultado médio foi semelhante (3,5%).

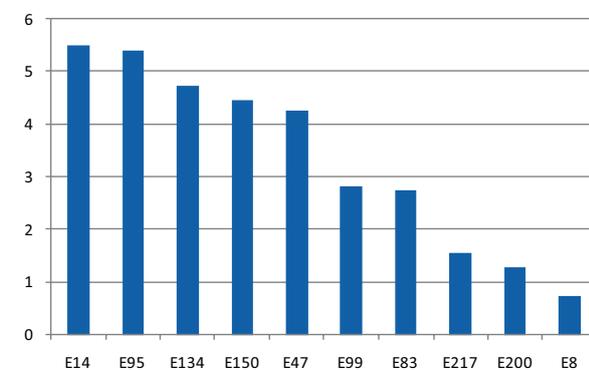


Figura 6j - Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias químicas, %

→ **Logística, transporte e armazenagem**

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de logística foi 5,4%, com os resultados variando entre 0,2 e 14,7%. Portanto, houve alguma melhora em relação a 2013 (4,4%).

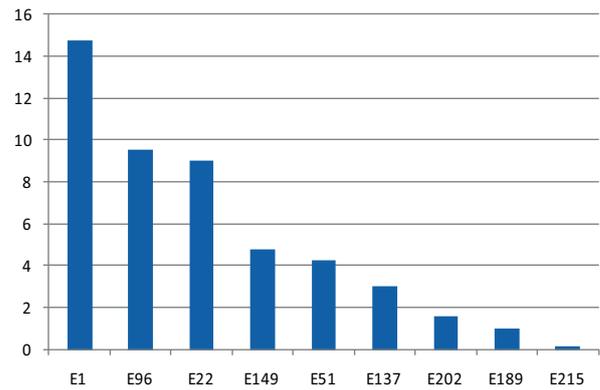


Figura 6k - Índice de Horas extras Pagas no segmento de logística, %

→ **Outras empresas de serviços**

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

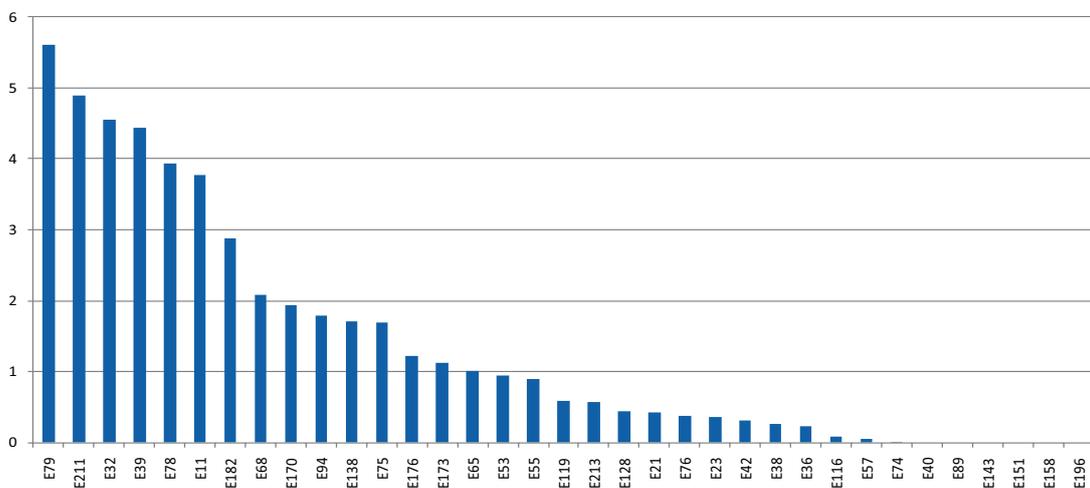


Figura 6l - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços, %

Nota: Duas empresas (E87 e E186) foram excluídas da análise por apresentarem valores atípicos (21,2 e 9,3% respectivamente).

→ **Outras empresas industriais**

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

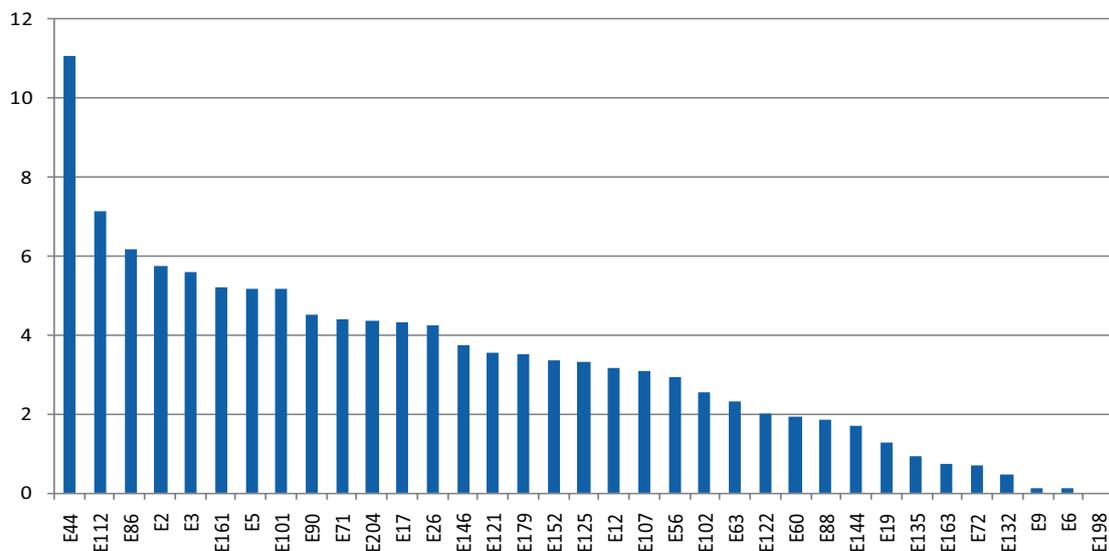


Figura 6m - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

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

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

Referências externas

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

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

Boas práticas

- Muitas empresas fazem uso de “Bancos de horas”, permitindo compensações que favorecem o empregado e, ao mesmo tempo, reduzem os custos de horas extras eventualmente necessárias.
- No Laboratório Sabin, o RH monitora de perto as horas extras, com o intuito de reduzi-las ao máximo, e oferece horários flexíveis para estudantes de pós-graduação, para que eles possam conciliar trabalho e estudos.
Fonte: Great Place to Work. “O Guia GPTW para Construir um Excelente Ambiente de Trabalho. 2005.

Grau de terceirização

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

Grau de terceirização

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

Em que:

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

Nota: Não inclui pessoal de contratos eventuais.

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

Os resultados do levantamento permitem concluir que a terceirização é pouco praticada nas empresas da amostra - provavelmente devido às restrições impostas pela legislação e à noção de que se trata de um meio para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. Para comparar, a Fíbria, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou Grau de Terceirização de 76,5% em 2014 [16]. A tabela 7A compara o Grau de Terceirização nos diversos setores e mostra que, em média, 8,5% dos trabalhadores são terceirizados. Esse resultado é inferior ao observado em 2013 (9,7%). A indústria e as empresas de serviços terceirizam mais que o comércio. Todos os resultados se referem à situação no final de 2014.

Tabela 7A - Grau de terceirização*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (191)	0,0	75,3	8,5	3,7
Serviços (83)	0,0	63,7	8,7	3,5
Indústrias (86)	0,0	75,3	8,7	4,6
Comércio (17)	0,0	28,0	4,7	1,9

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

Grau de terceirização

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

Tabela 7B - Grau de Terceirização por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (9)	0,0	42,9	15,7	11,2
Alimentos e bebidas (11)	0,0	5,6	1,7	0,0
Comércio Varejista (12)	0,0	28,0	4,2	1,9
Concessionárias de rodovias (5)	19,9	63,7	43,2	45,3
Construção pesada (7)	0,0	51,4	19,1	2,4
Educação (10)	0,0	28,3	3,6	0,0
Hospitais (10)	0,0	24,9	6,2	3,8
Indústria automotiva (13)	0,0	17,0	5,4	5,2
Indústria metalúrgica (16)	0,0	18,0	5,4	4,7
Indústria química (10)	0,0	37,8	9,0	6,8
Logística, transporte e armazenagem (9)	0,0	17,5	3,4	0,0
Papel e celulose (5)	0,0	33,2	12,5	7,4
Planos de saúde (8)	0,0	27,9	8,2	4,2
Microempresas (5)	0,0	16,7	3,3	0,0
Outras empresas de serviços (37)	0,0	39,4	6,6	2,0
Outras empresas industriais (31)	0,0	75,3	13,4	3,9
Outras empresas comerciais (5)	0,0	10,8	5,9	6,9

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

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

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Grau de Terceirização médio de 15,7% e resultados na faixa de 0,0 a 42,9%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2013, o resultado foi 21,8%.

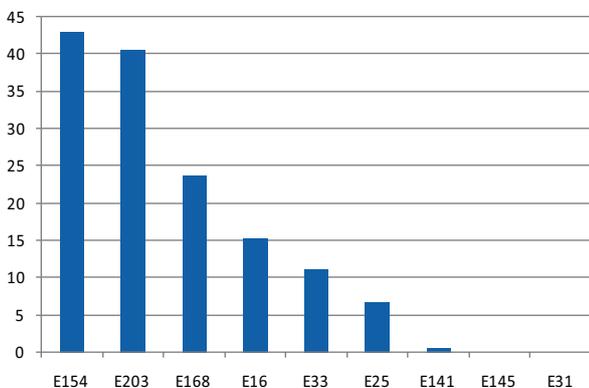


Figura 7a - Grau de Terceirização na adm. pública, serviços públicos e associações, %

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

O Grau de Terceirização médio nas indústrias de alimentos foi de 1,7%, variando entre 0,0 e 5,6%. Em 2013, o resultado médio foi 4,1%. Como a figura evidencia, o uso da terceirização não é comum no segmento.

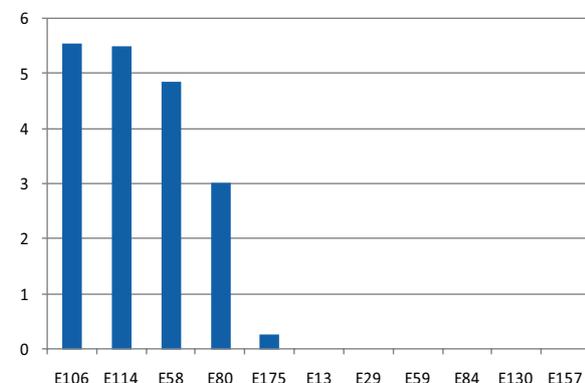


Figura 7b - Grau de Terceirização nas indústrias de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Grau de Terceirização médio de 4,2% e resultados na faixa de 0,0 a 28,0%. Em 2013, o resultado médio foi 4,5%.

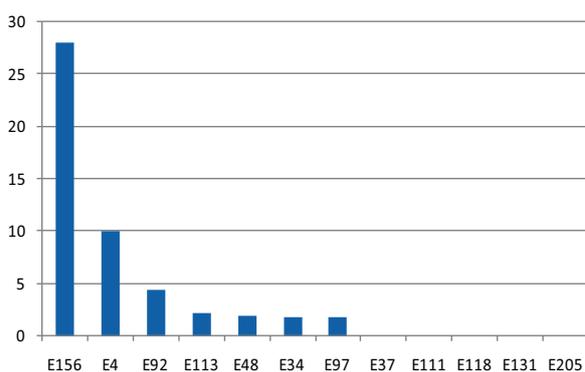


Figura 7c - Grau de Terceirização no segmento varejista, %

Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou o maior volume de terceirização da amostra, com Grau de Terceirização médio de 43,2% e resultados na faixa de 19,9 a 63,7%.

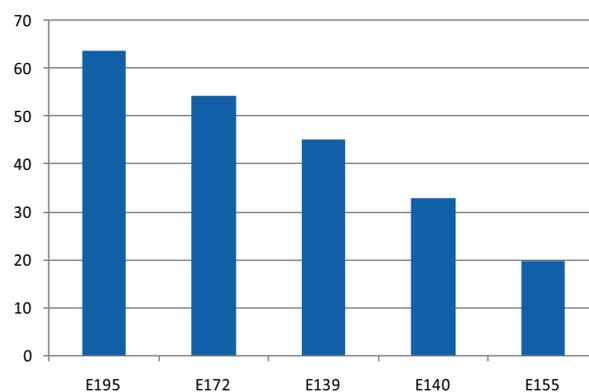


Figura 7d - Grau de Terceirização nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram o segundo maior volume de terceirização da amostra, com 19,1%, e resultados variando entre 0,0 e 51,4%. Em 2013, o resultado médio foi um pouco menor (15,1%).

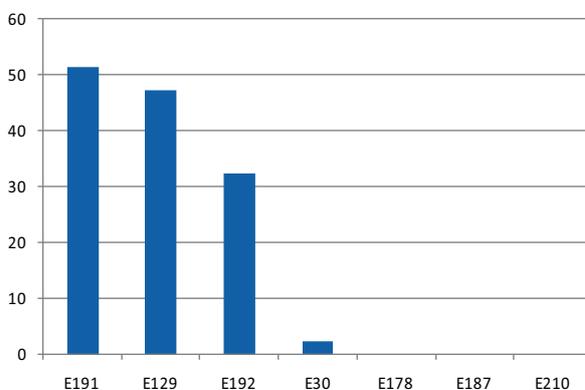


Figura 7e - Grau de Terceirização na construção pesada, %

→ Educação

As empresas de educação apresentaram Grau de Terceirização médio de 3,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 28,3%. Em 2013, o resultado médio foi 2,1%.

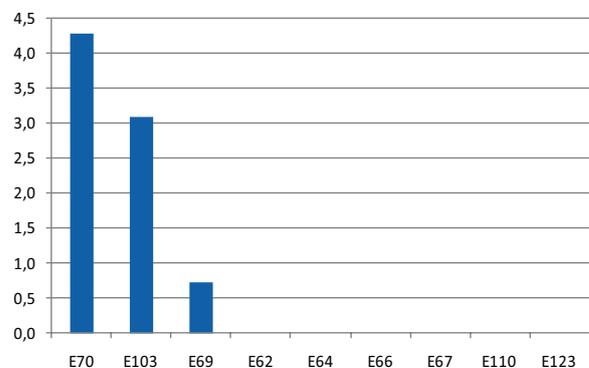


Figura 7f - Grau de Terceirização nas empresas de educação, %

Nota: Uma empresa (E216) foi excluída do gráfico por apresentar valor atípico (28,3%).

Grau de terceirização

→ Hospitais

Os hospitais apresentaram Grau de Terceirização médio de 6,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 24,9%. Em 2013, o resultado médio foi 9,4%.

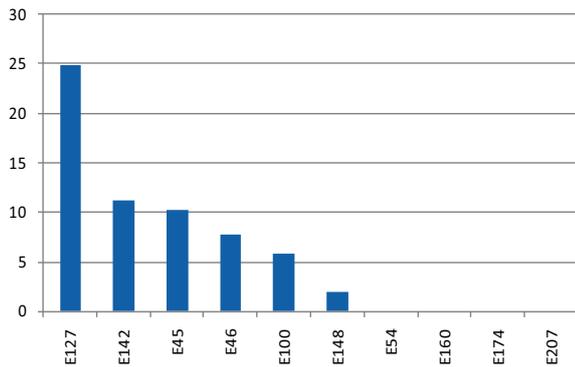


Figura 7g - Grau de Terceirização nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Grau de Terceirização médio de 5,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 17,0%. Em 2013, o resultado médio foi 17,4%.

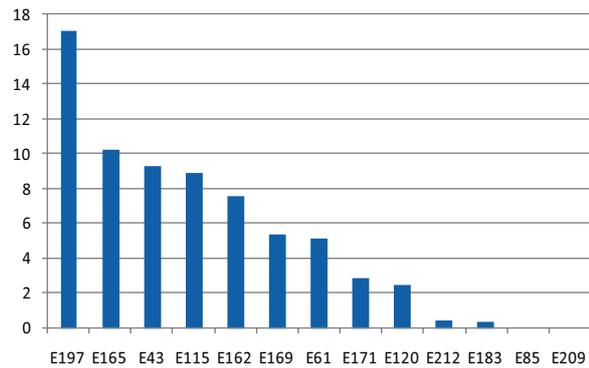


Figura 7h - Grau de Terceirização no segmento automotivo, %
Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 5,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 18,0%. Em 2013, o resultado médio foi 6,7%.

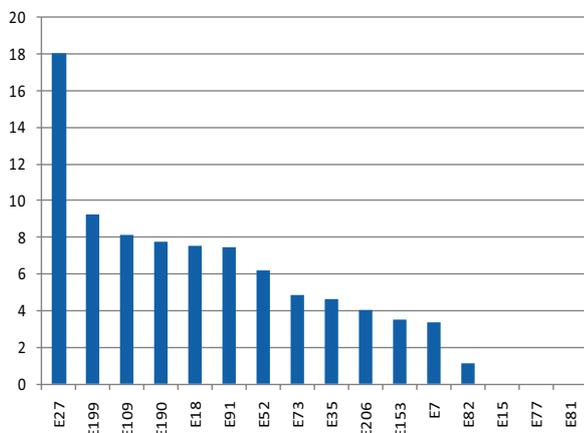


Figura 7i - Grau de Terceirização no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 9,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 37,8%. Em 2013, o resultado médio foi 14,4%.

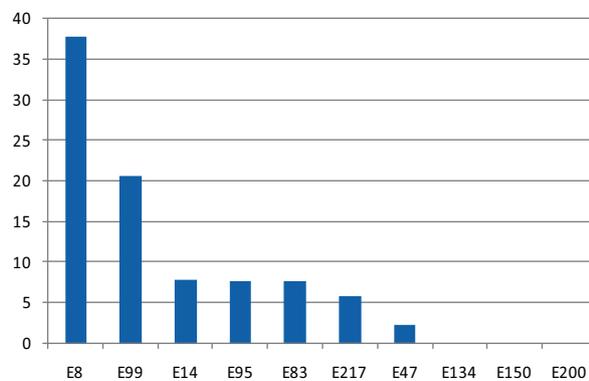


Figura 7j - Grau de Terceirização nas indústrias químicas, %

→ **Logística, transporte e armazenagem**

As empresas de logística apresentaram Grau de Terceirização médio de 3,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 17,5%. Em 2013, o resultado médio foi 19,6%.

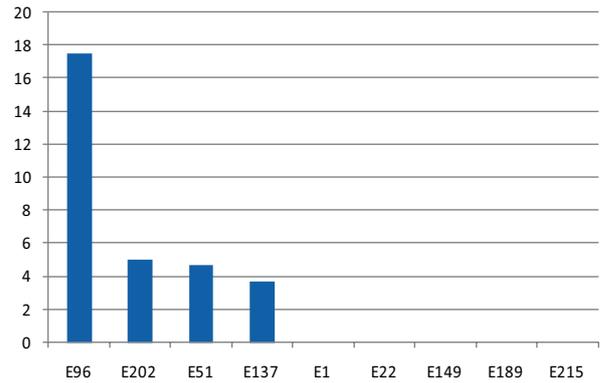


Figura 7k - Grau de Terceirização nas empresas de logística, %

→ **Outras empresas de serviços**

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

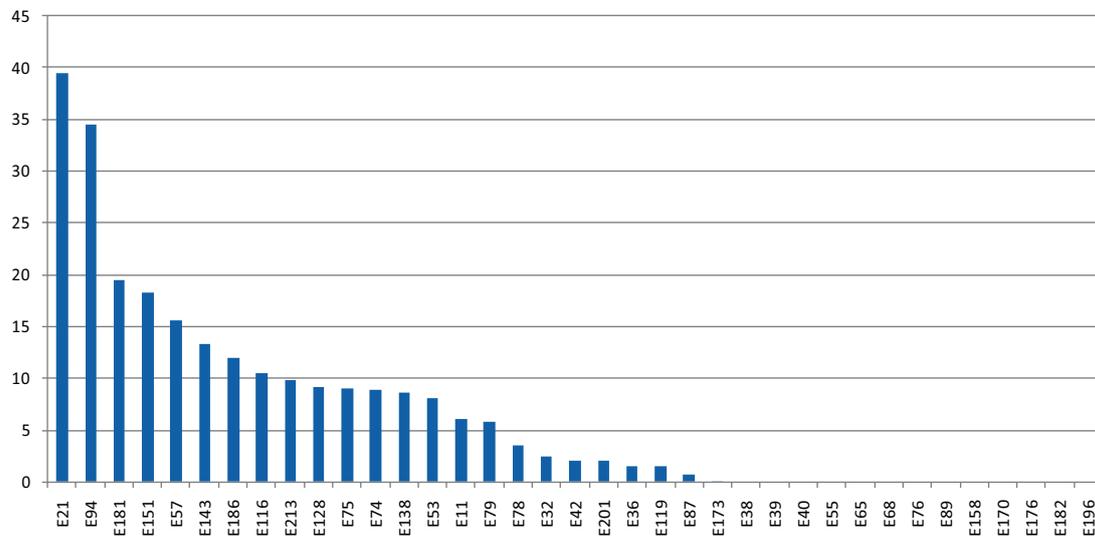


Figura 7l - Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços, %

→ **Outras empresas industriais**

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

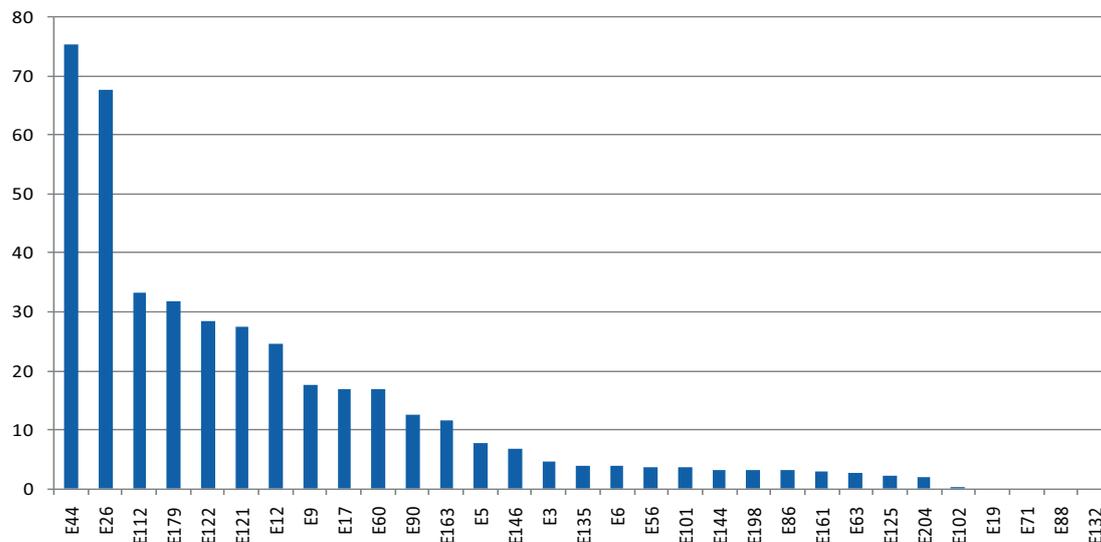


Figura 7m - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Saiba mais

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

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

Referências externas

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

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

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

Boas práticas

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

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

Jan Wiegerinck – Presidente da Gelre

Uso da remuneração variável

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

Uso da Remuneração Variável

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

Em que:

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

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

Nas organizações da amostra, em média 39,7% dos empregados recebem algum tipo de remuneração variável. O percentual é maior nas indústrias (48,5%) e menor no comércio (30,4%). Mas 27,9% das organizações ainda não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.

Tabela 8A – Uso da Remuneração Variável*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (193)	0,0	100,0	39,7	15,0
Serviços (85)	0,0	100,0	31,3	10,6
Indústrias (87)	0,0	100,0	48,5	15,4
Comércio (16)	0,0	100,0	30,4	22,9

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

Uso da Remuneração Variável

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

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

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (9)	0,0	100,0	67,2	95,7
Alimentos e bebidas (11)	0,0	100,0	35,9	14,0
Comércio Varejista (12)	0,0	100,0	28,8	22,9
Concessionárias de rodovias (5)	54,1	100,0	89,1	100,0
Construção pesada (6)	0,0	100,0	32,8	7,7
Educação (10)	0,0	18,4	3,1	0,7
Hospitais (12)	0,0	96,9	20,5	3,7
Indústria automotiva (13)	0,0	100,0	57,6	78,7
Indústria metalúrgica (15)	0,0	100,0	52,4	76,0
Indústria química (9)	0,0	100,0	23,8	1,8
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	100,0	22,7	2,5
Papel e celulose (5)	1,8	100,0	61,7	97,9
Planos de saúde (8)	0,0	99,8	23,6	8,1
Microempresas (5)	0,0	57,1	33,1	40,0
Outras empresas de serviços (38)	0,0	100,0	33,1	14,6
Outras empresas industriais (34)	0,0	100,0	51,9	75,2
Outras empresas comerciais (4)	3,4	64,2	35,2	36,6

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

Segue uma análise individual para alguns segmentos:

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Uso da Remuneração Variável média de 67,2% e resultados na faixa de 0,0 a 100,0%. A figura mostra a elevada diferença nos resultados. Em 2013, o resultado foi 47,5%.

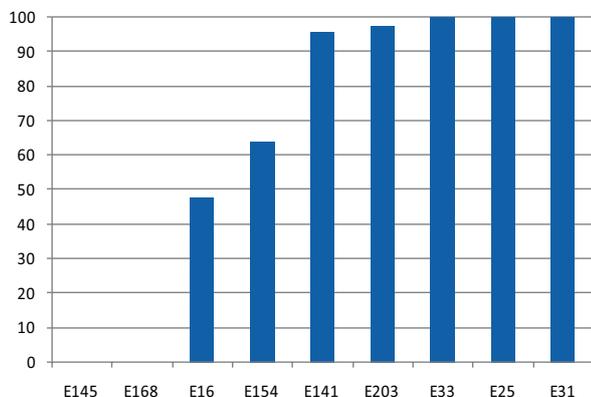


Figura 8a - Uso da Remuneração Variável na adm. pública, serviços públicos e associações, %

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

O Uso da Remuneração Variável no segmento de alimentos variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 35,9%. Em 2013, o resultado foi 37,3%.

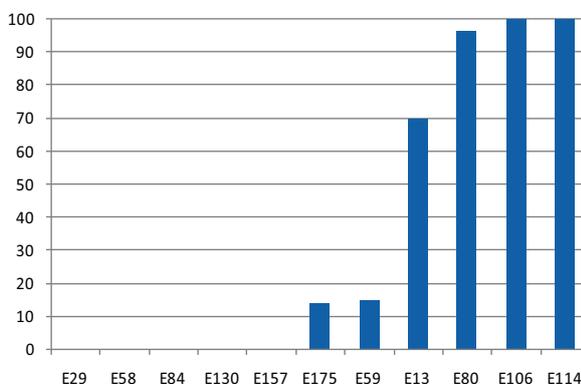


Figura 8b - Uso da Remuneração Variável na indústria de alimentos, %

→ Comércio varejista

O Uso da Remuneração Variável no segmento varejista variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 28,8%. Em 2013, o resultado foi 54,7%.

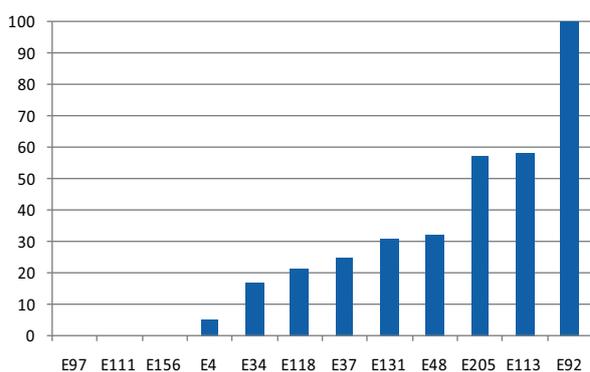


Figura 8c - Uso da Remuneração Variável no segmento varejista, %
Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Uso da Remuneração Variável médio de 89,1% e resultados na faixa de 54,1 a 100,0%.

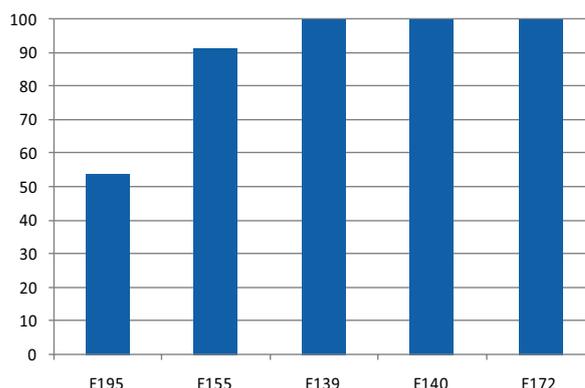


Figura 8d - Uso da Remuneração Variável nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de construção pesada variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 32,8%. Em 2013, o resultado foi 39,8%.

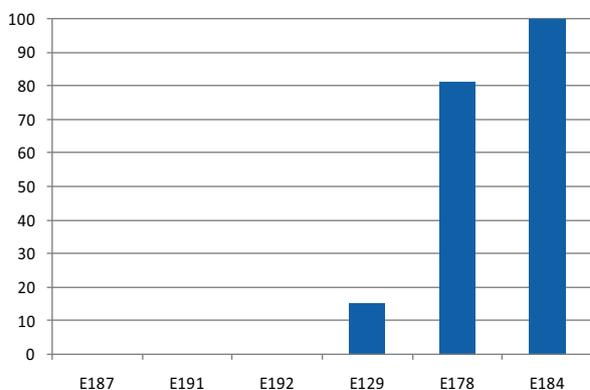


Figura 8e - Uso da Remuneração Variável na construção pesada, %

→ Educação

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação variou entre 0,0 e 18,4% dos empregados, com a média em 3,1%. Em 2013, o resultado foi 3,0%. É o segmento que menos adota a remuneração variável.

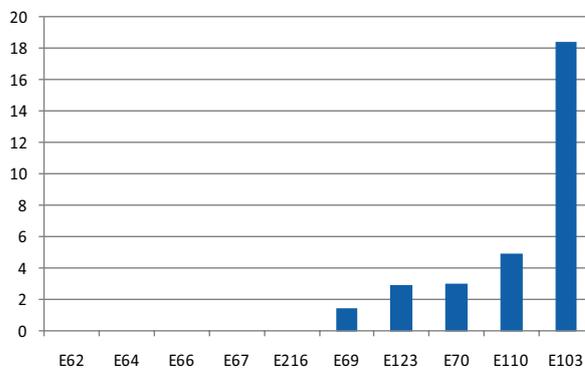


Figura 8f - Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação, %

Uso da Remuneração Variável

→ Hospitais

O Uso da Remuneração Variável nos hospitais variou entre 0,0 e 96,9% dos empregados, com a média em 20,5%. Em 2013, o resultado foi 19,3%.

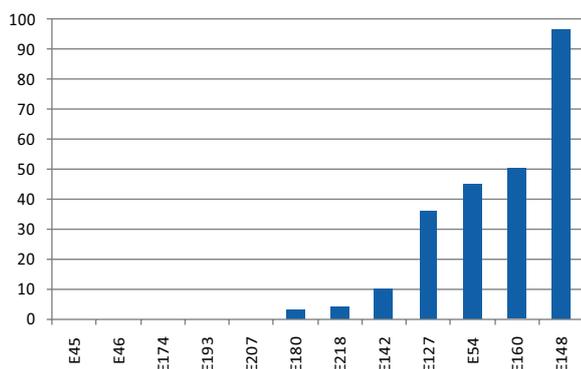


Figura 8g - Uso da Remuneração Variável nos hospitais, %

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

O Uso da Remuneração Variável no segmento automotivo variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 57,6%. Em 2013, o resultado foi 69,8%.”

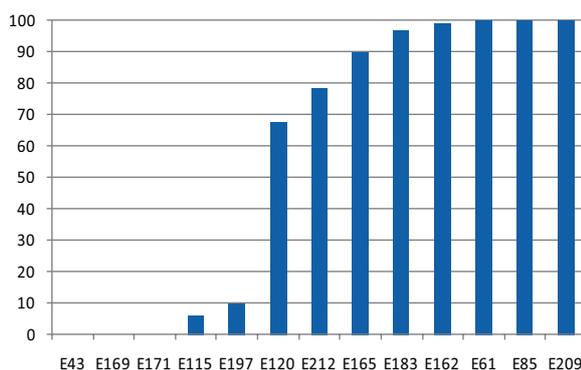


Figura 8h - Uso da Remuneração Variável no segmento automotivo, %

→ Indústria metalúrgica

O Uso da Remuneração Variável nas empresas metalúrgicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 52,4%. Em 2013, o resultado foi 64,1%.

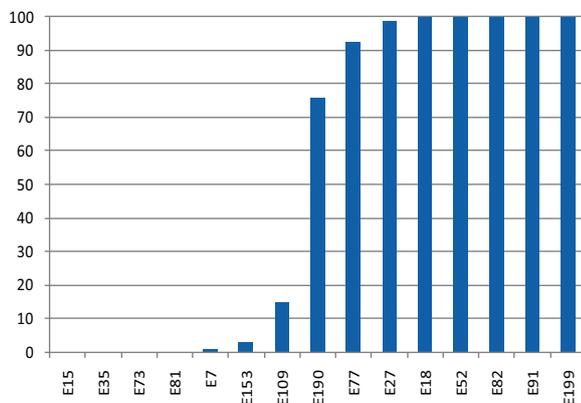


Figura 8i - Uso da Remuneração Variável no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 23,8%. Em 2013, o resultado foi 33,4%.

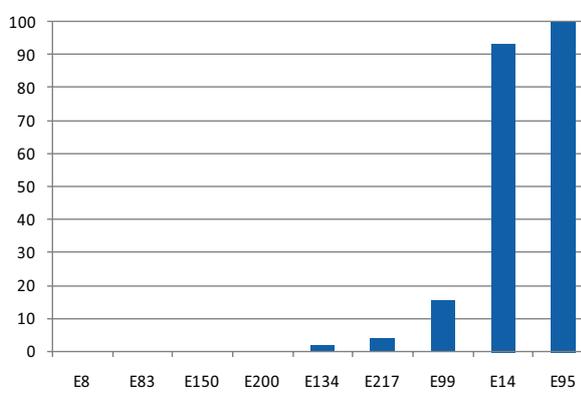
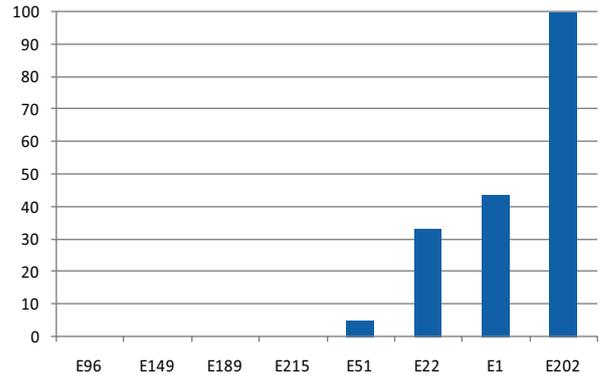


Figura 8j - Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas, %

→ **Logística, transporte e armazenagem**

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de logística variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 22,7%. Em 2013, o resultado foi 34,1%.

Figura 8k - Uso da remuneração Variável nas empresas de transporte, %



→ **Outras empresas de serviços**

O Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviços variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 33,1%. Em 2013, o resultado foi 38,4%.

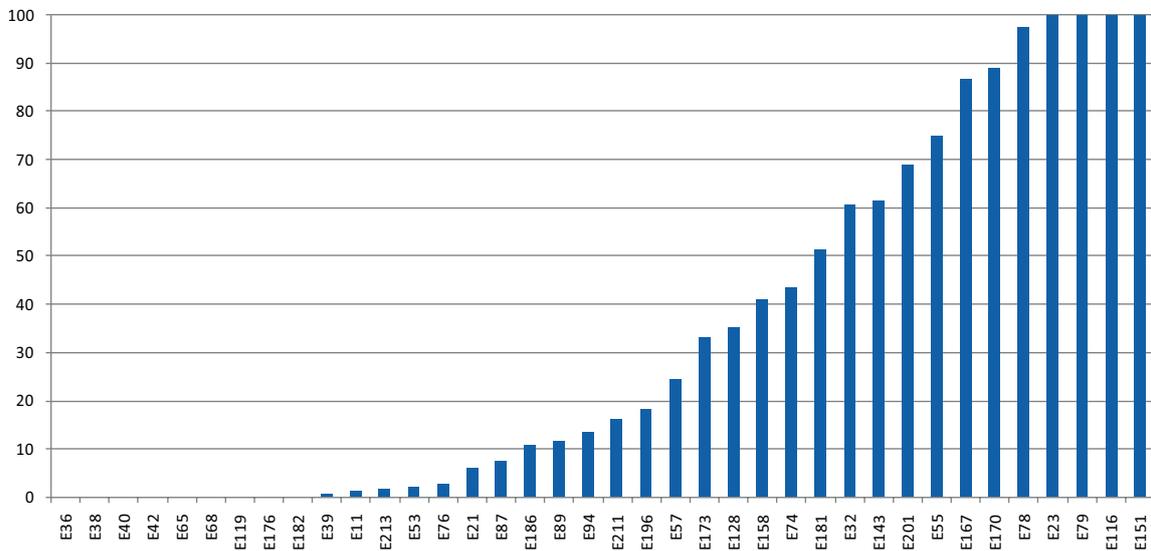


Figura 8l - Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviço, %

→ **Outras empresas industriais**

O Uso da Remuneração Variável nas outras empresas industriais variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 51,9%. Em 2013, o resultado foi 53,8%.

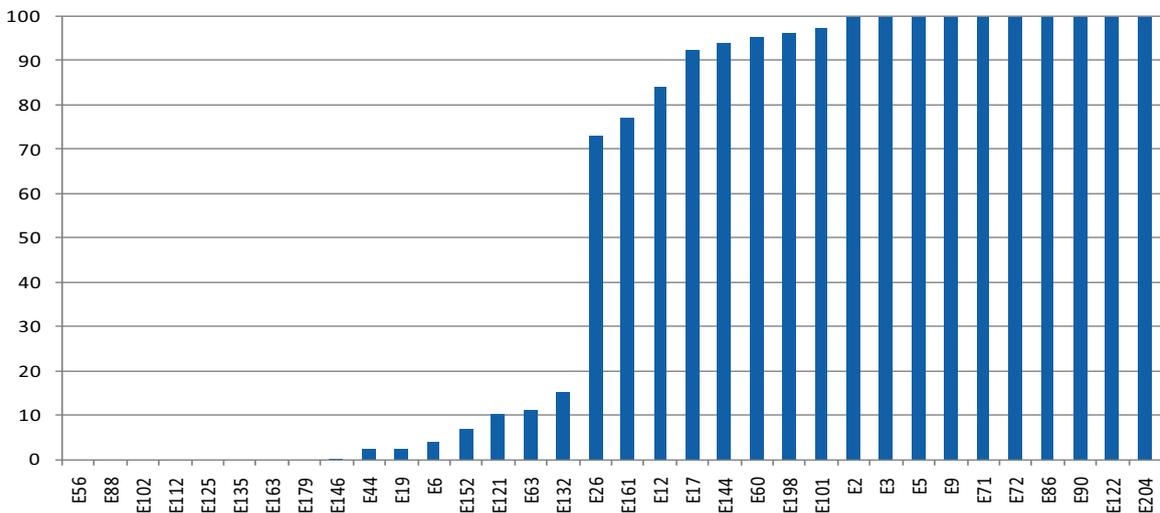


Figura 8m - Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %

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.).

Referências externas

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

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

Fonte: Guia Salarial HAYS/Insper 2013 – Brasil.

Disponível em:

www.hays.com.br/cs/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_768403.pdf Acesso em 12 jun. 2014.

Boas práticas

- 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: Exal. Ano 4. Edição 17. p. 13.

Grau de escolaridade



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

Grau de escolaridade

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

Em que:

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

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

A escolaridade formal da equipe é uma medida da capacidade de entender instruções e de inovar, representando, para a maioria dos negócios, um importante fator de competitividade. A figura 9 destaca a grande variação no perfil de escolaridade entre os segmentos participantes.

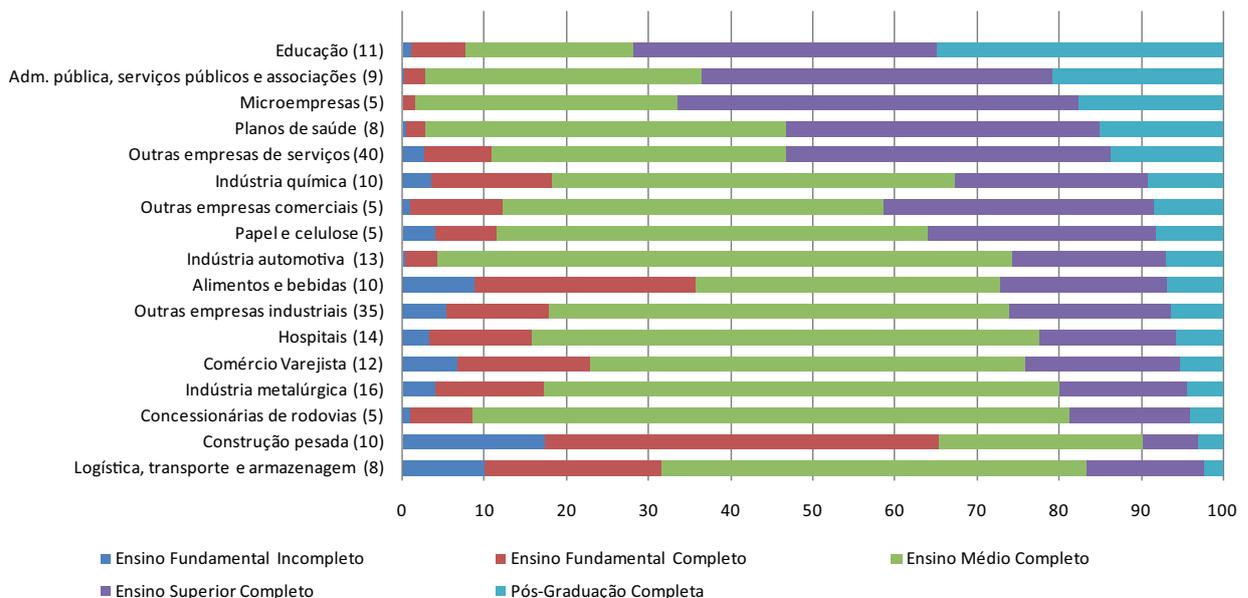


Figura 9 - Grau de Escolaridade por segmento, %

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

Grau de Escolaridade

A tabela 9A compara o perfil de escolaridade no conjunto das empresas da amostra e nos diversos segmentos. É interessante observar que 3,7% dos trabalhadores ainda não completaram o Ensino Fundamental e que mais de 10% são pós-graduados. Todos os resultados se referem à situação existente no final de 2014.

Tabela 9A – Escolaridade*, %

Setor	Ensino Fundamental	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Pós-Graduação
	Incompleto	Completo	Completo	Completo	Completa
Amostra (201)	3,7	11,1	48,9	26,1	10,2
Serviços (90)	2,8	9,1	41,6	32,3	14,2
Indústrias (90)	4,5	12,9	56,2	19,7	6,6
Comércio (14)	5,0	14,8	51,1	23,0	6,2

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

A tabela 9B permite outras comparações úteis, ao mostrar que o maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental ocorre nos segmentos da construção pesada e de logística.

Tabela 9B – Escolaridade por segmento, %

Segmento	Ensino	Ensino	Ensino	Ensino	Pós-Graduação
	Fundamental	Fundamental	Médio	Superior	Completa
	Incompleto	Completo	Completo	Completo	
Adm. pública, serviços públicos e associações (9)	0,1	2,7	33,6	42,7	20,9
Alimentos e bebidas (10)	8,8	27,0	37,0	20,4	6,8
Comércio Varejista (12)	6,7	16,2	53,1	18,9	5,2
Concessionárias de rodovias (5)	1,0	7,6	72,8	14,5	4,1
Construção pesada (10)	17,3	48,1	24,8	6,8	3,0
Educação (11)	1,0	6,6	20,5	37,0	34,9
Hospitais (14)	3,3	12,5	61,8	16,6	5,8
Indústria automotiva (13)	0,3	3,9	70,0	18,7	7,0
Indústria metalúrgica (16)	4,0	13,3	62,7	15,5	4,4
Indústria química (10)	3,4	14,7	49,1	23,5	9,2
Logística, transporte e armazenagem (8)	10,0	21,5	51,9	14,2	2,3
Papel e celulose (5)	4,1	7,5	52,4	27,7	8,3
Planos de saúde (8)	0,4	2,5	43,8	38,3	15,0
Microempresas (5)	0,0	1,7	31,9	48,8	17,7
Outras empresas de serviços (40)	2,7	8,1	35,9	39,7	13,7
Outras empresas industriais (35)	5,5	12,4	56,2	19,6	6,3
Outras empresas comerciais (5)	0,9	11,4	46,3	33,0	8,5

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

Saiba mais

A baixa escolaridade dificulta e aumenta os custos de treinamento da equipe. Em levantamento realizado pela CNI [17] em 2011, com 1.616 empresas, 52% das indústrias afirmam que a má qualidade da educação básica é uma das principais dificuldades que enfrentam para qualificar os trabalhadores.

A dificuldade de conseguir profissionais tem levado as empresas a reduzir o nível de exigência ao estabelecer os pré-requisitos. No caso dos supermercados, por exemplo, a exigência de Ensino Médio para funções como repositor, balconista e verdureiro agora se limita ao Ensino Fundamental completo [18].

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.

Os resultados do levantamento podem ser comparados ao do perfil dos empregados das melhores empresas do Brasil⁴:

- 5% fundamental ou menos.
- 4% ensino médio incompleto/cursando.
- 45% têm ensino médio completo.
- 14% superior incompleto/cursando.
- 23% superior completo.
- 2% pós-graduação incompleta/cursando.
- 7% pós-graduação completa.

Referências externas

- A Volvo do Brasil oferece bolsas de estudo com subsídios de 50% no ensino fundamental, médio, pós-médio, graduação, superior e pós-graduação (especialização, MBA, mestrado e doutorado). O aprendizado de inglês e espanhol também é incentivado com subsídios de até 70%.
Fonte: Volvo. Relatório de Sustentabilidade 2012. Disponível em: <www.volvo.com.br/publicacoes/relatorio_sustentabilidade2011_2012.pdf> Acesso em 10 jun. 2014.
- Nas Melhores Empresas para Trabalhar no Paraná, 64% dos trabalhadores têm o Ensino Médio ou menos. No levantamento nacional, esse grau de instrução é representado por 52% dos empregados.
Fonte: Gazeta do Povo. Quer bons exemplos? Procure aqui. Disponível em: <www.gazeta-dopovo.com.br/economia/melhoresempresas/conteudo.phtml?id=1430402&tit=Quer-bons-exemplos-Procure-aqui>. Acesso em 10 jun. 2014.

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: http://www.kimberly-clark.com.br/data/files/relatoriosustentabilidade/doc/2014091113572_k-c26ago.pdf Acesso em 12.09.14.

4 Revista Melhor – gestão de pessoas. Outubro 2014. pp. 36 e 37.

Índice de treinamento

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

Índice de treinamento

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

Em que:

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

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

A maioria das empresas adota o indicador “número médio de horas de treinamento por colaborador por ano”. Entretanto, com a generalização do trabalho em tempo parcial, especialmente nas empresas de serviços, a unidade “tempo de treinamento como percentual das horas trabalhadas” se mostra mais adequada para comparações. Para referência, em uma carga horária típica de 220 horas mensais, o Índice de Treinamento de 1,5% corresponde a aproximadamente 40 horas anuais de treinamento por empregado. Os resultados da tabela 10A mostram que o Índice de Treinamento médio, de 1,2% do tempo total, foi bastante uniforme e só não foi alcançado pelo comércio.

Tabela 10A - Índice de treinamento anual*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (190)	0,0	5,8	1,2	0,8
Serviços (83)	0,0	5,8	1,1	0,7
Indústrias (87)	0,0	5,5	1,3	1,0
Comércio (15)	0,0	0,9	0,4	0,3

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

Na comparação entre segmentos (tabela 10B), os maiores esforços de treinamento ocorreram nas indústrias de papel e celulose, enquanto os menores aconteceram na construção pesada e no comércio varejista.

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

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (9)	0,7	3,0	1,9	1,8
Alimentos e bebidas (11)	0,1	1,9	0,8	0,9
Comércio Varejista (10)	0,0	0,9	0,3	0,2
Concessionárias de rodovias (5)	0,2	3,0	1,5	1,6
Construção pesada (10)	0,0	0,6	0,2	0,1
Educação (8)	0,1	4,4	1,3	0,7
Hospitais (14)	0,0	2,3	1,1	0,9
Indústria automotiva (13)	0,2	5,3	1,5	1,0
Indústria metalúrgica (15)	0,1	5,5	1,9	1,4
Indústria química (10)	0,2	2,1	1,0	1,1
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,0	1,6	0,7	0,6
Papel e celulose (5)	1,5	4,6	2,3	1,8
Planos de saúde (8)	0,0	1,5	0,8	0,8
Microempresas (5)	0,0	5,3	1,2	0,3
Outras empresas de serviços (35)	0,0	5,8	1,0	0,4
Outras empresas industriais (33)	0,0	3,9	1,1	0,8
Outras empresas comerciais (5)	0,0	0,8	0,4	0,4

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

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

→ **Administração pública, serviços públicos e associações**

O setor público e associativo apresentou Índice de Treinamento médio de 1,9% e resultados na faixa de 0,7 a 3,0%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2013, o resultado foi 2,1%.

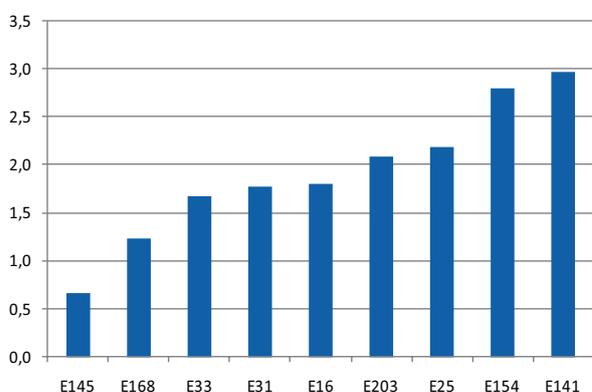


Figura 10a - Índice de Treinamento na adm. pública, serviços públicos e associações, %

→ **Alimentos e bebidas / Agroindústria**

O Índice de Treinamento médio nas indústrias de alimentos foi 0,8%, com os resultados variando entre 0,1% e 1,9%. Em 2013, o resultado médio foi 1,2%.

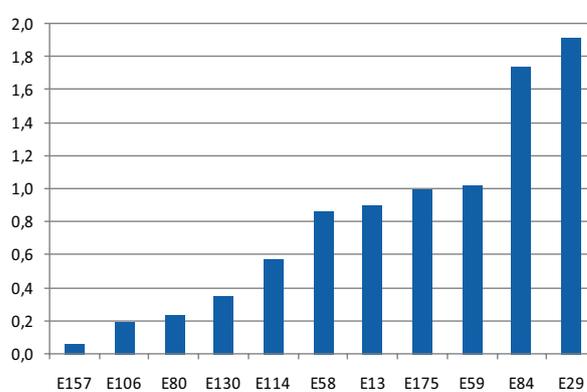


Figura 10b - Índice de Treinamento nas indústrias de alimentos, %

Índice de Treinamento

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Índice de Treinamento médio de 0,3% e resultados na faixa de 0,0 a 0,9%. Em 2013, o resultado foi 0,4%.

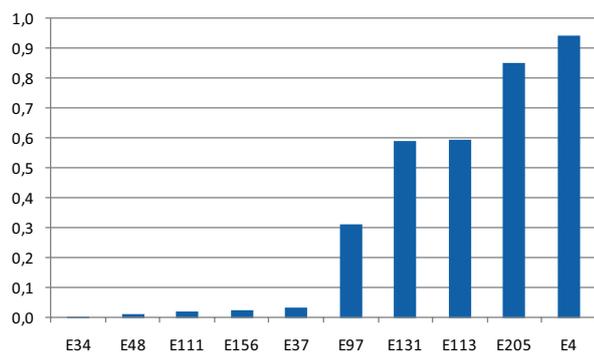


Figura 10c - Índice de Treinamento no segmento varejista, %
Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Índice de Treinamento médio de 1,5% e resultados na faixa de 0,2 a 3,0%.

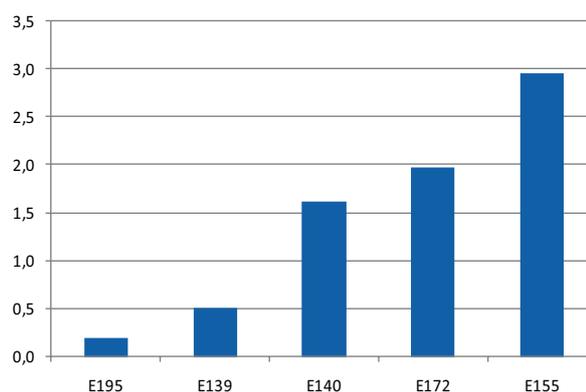


Figura 10d - Índice de Treinamento nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Índice de Treinamento médio de 0,2% e resultados na faixa de 0,0% a 0,6%. Em 2013, o resultado médio foi 1,5%.



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

→ Educação

O Índice de Treinamento médio nas empresas de educação foi de 1,3%, com os resultados variando entre 0,1 e 4,4%. Em 2013, o resultado foi 2,1%.

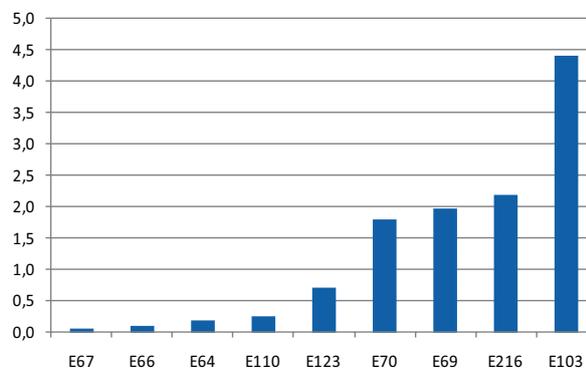


Figura 10f - Índice de Treinamento nas empresas de educação, %

→ **Hospitais**

O Índice de Treinamento médio nos hospitais foi de 1,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,3%. Em 2013, o resultado médio foi semelhante (1,2%).

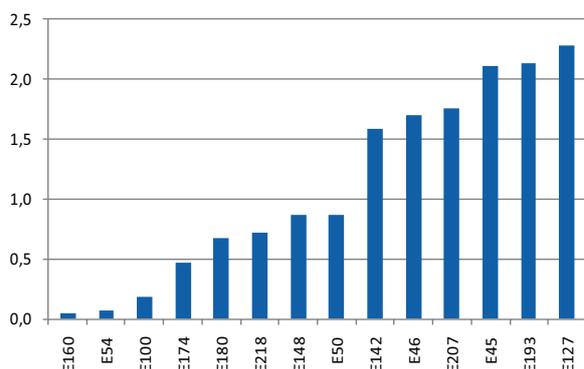


Figura 10g - Índice de Treinamento nos hospitais, %

→ **Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)**

O Índice de Treinamento médio no segmento automotivo foi de 1,5%, com os resultados variando entre 0,2 e 5,3%. Em 2013, o resultado médio foi 0,9%.

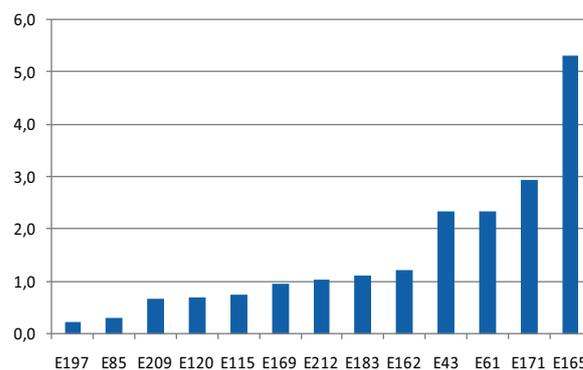


Figura 10h - Índice de Treinamento no segmento automotivo, %
Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

→ **Indústria metalúrgica**

O Índice de Treinamento médio nas empresas metalúrgicas foi de 1,9%, com os resultados variando entre 0,1 e 5,5%. Em 2013, o resultado médio foi semelhante (1,8%).

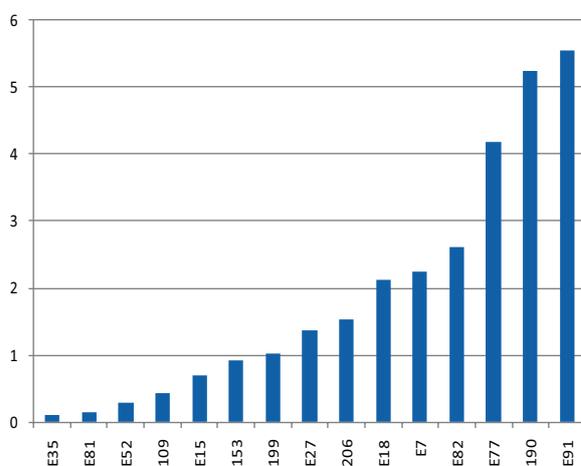


Figura 10i - Índice de Treinamento no segmento metalúrgico, %

→ **Indústria química**

O Índice de Treinamento médio nas indústrias químicas foi de 1,0%, com os valores oscilando entre 0,2 e 2,1%. Em 2013, o resultado médio foi 1,5%.

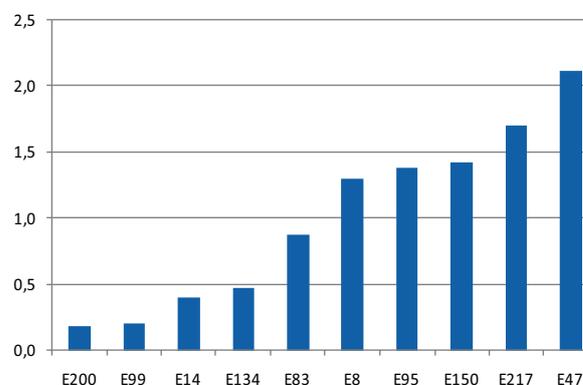


Figura 10j - Índice de Treinamento nas indústrias químicas, %

Índice de Treinamento

→ Logística, transporte e armazenagem

O Índice de Treinamento médio nas empresas de logística foi de 0,7%, o mesmo de 2013, com os resultados variando entre 0,0 e 1,6%.

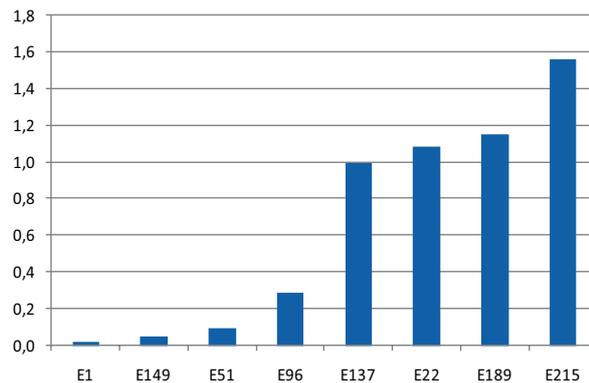


Figura 10k - Índice de Treinamento nas empresas de logística, %

→ Outras empresas de serviços

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

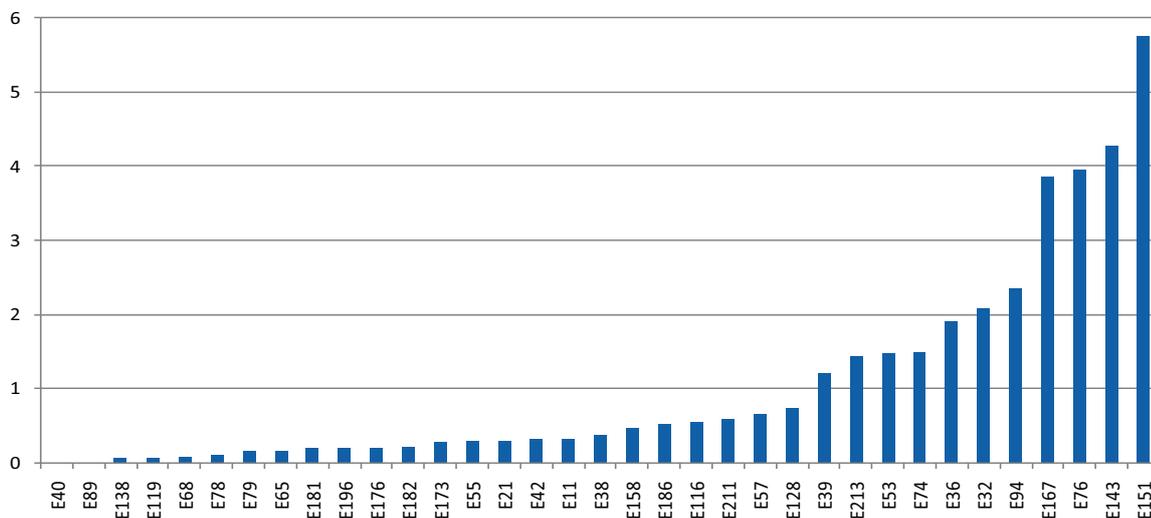


Figura 10l - Índice de Treinamento nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

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

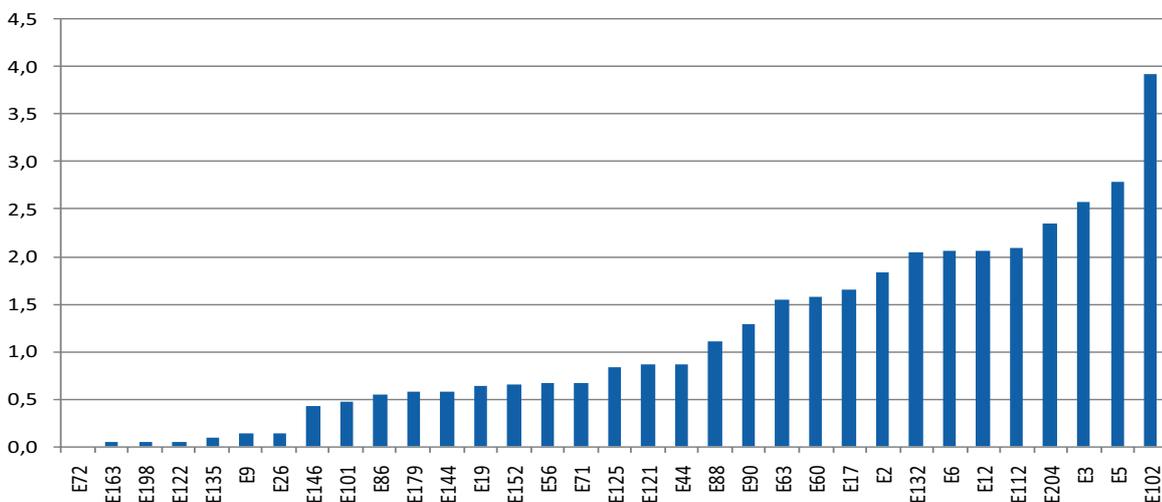


Figura 10m - Índice de Treinamento nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

O objetivo desse indicador é monitorar o esforço 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.

É importante avaliar a qualidade dos treina-

mentos 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.

Referências externas

- No Brasil, a média de horas anuais de treinamento é de 45 horas por ano, e a relação entre os investimentos em T&D e o faturamento da organização é de 0,83%.

Fonte: ABTD. O Retrato do Treinamento no Brasil 2013 / 2014.

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

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

Fonte: Eletrobrás. Relatório Anual e de Sustentabilidade – 2012. Disponível em:

<www.eletronbras.com.> Acesso em 10 jun.2014.

- Em 2012 o Walmart reduziu a carga média anual de treinamento para 20 horas por empregado, dentro de uma política de diminuir o número de treinamentos e melhorar a qualidade do conteúdo.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Walmart 2013. Disponível em:

<www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2013/book_Walmart_RA_12_completo_Portugues.pdf>. Acesso em 11 jun. 2014.

- Segundo pesquisa da ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), com 599 empresas, 12,3% realizam treinamentos comportamentais e 14,4% realizam programas para gerência e supervisão. Os percentuais maiores ainda são direcionados às formações técnicas (22%), operacionais (15,9%) e obrigatórias (15,7%).

Fonte: Revista Melhor. Fevereiro 2015. p. 41.

Boas práticas

- Entre as 130 empresas melhores para trabalhar, 86% oferecem planos individuais de treinamento para os funcionários, sendo que 48% investem mais de 50 horas de treinamento por

ano por profissional; 64% investem até 5% do total da folha de pagamento em capacitação.

Fonte: Revista Melhor – gestão de pessoas. Outubro 2014. pp. 36 e 37.

Equidade de gênero



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

Equidade de gênero

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

Em que:

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

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

O Percentual de Mulheres é um caso particular da avaliação do perfil das equipes em relação a aspectos como gênero, etnia, idade, etc., para que se possa medir o efeito das políticas voltadas a ampliar a diversidade nas organizações. Isto se justifica porque há evidências de que equipes que apresentam maior diversidade são mais flexíveis e inovadoras. Para confirmar, a edição 2012 do estudo “Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, conduzido pela Great Place to Work, registra que nas 100 empresas mais bem classificadas do Paraná as mulheres representavam 43% da força de trabalho e ocupavam 32% dos postos de gestão⁵.

A participação feminina é muito influenciada pelo setor de negócio, como pode ser observado na tabela 11A. No conjunto das empresas da amostra, as mulheres representam 39,5% dos empregados; eram 38,0% em 2013. Mas a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas correspondem a 52,9% das equipes, na indústria representam apenas 25,2%. Todos os resultados se referem à situação no final de 2014.

Tabela 11A - Percentual de mulheres*, %

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (199)	4,9	98,0	39,5	33,3
Serviços (89)	8,3	98,0	52,9	54,7
Indústrias (89)	4,9	95,8	25,2	19,5
Comércio (16)	19,8	63,0	45,8	50,4

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

⁵ www.amanha.com.br/home-2/4313-el-as-dao-as-cartas-nas-empresas-catarinenses-ja-nas-empresas-gauchas> Acesso em: 8 jul. 2013.

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

Tabela 11B – Percentual de Mulheres por segmento, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (9)	20,5	75,3	41,7	31,0
Alimentos e bebidas (11)	12,0	95,8	44,8	43,1
Comércio Varejista (11)	19,8	61,1	46,4	51,9
Concessionárias de rodovias (5)	37,0	56,9	44,0	39,6
Construção pesada (8)	3,0	11,6	5,7	4,7
Educação (11)	26,5	78,9	52,7	54,2
Hospitais (14)	17,2	98,0	76,3	82,6
Indústria automotiva (13)	6,2	36,0	15,9	14,0
Indústria metalúrgica (16)	4,9	54,4	16,1	12,7
Indústria química (10)	10,6	49,8	19,5	15,4
Logística, transporte e armazenagem (9)	9,4	22,2	16,6	15,8
Papel e celulose (5)	6,4	25,9	14,2	9,1
Planos de saúde (8)	61,7	80,6	71,3	69,8
Microempresas (5)	18,2	100,0	57,2	42,9
Outras empresas de serviços (38)	8,3	97,0	50,6	52,9
Outras empresas industriais (34)	10,7	73,7	30,0	24,2
Outras empresas comerciais (5)	30,9	63,0	44,6	33,6

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

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

→ **Administração pública, serviços públicos e associações**

O setor público e associativo apresentou Percentual de Mulheres médio de 41,7% e resultados na faixa de 20,5 a 75,3%. Em 2013, o resultado foi 47,9%.

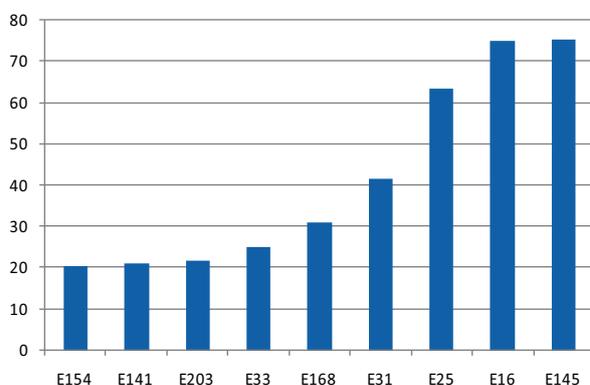


Figura 11a - Percentual de Mulheres na adm. pública, serviços públicos e associações, %

→ **Alimentos e bebidas / Agroindústria**

O Percentual médio de Mulheres nas indústrias de alimentos foi de 44,8%, variando entre 12,0 e 95,8%. Em 2013, o resultado médio foi 40,6%.

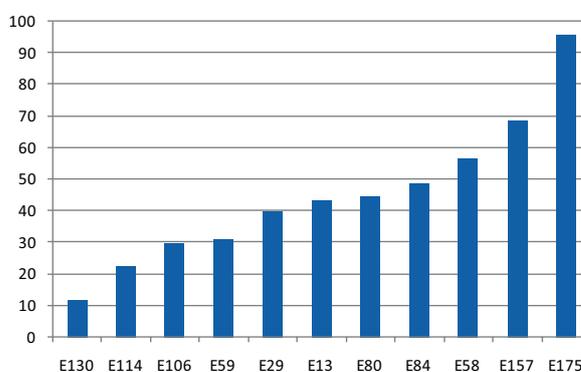


Figura 11b - Percentual de Mulheres nas indústrias de alimentos, %

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou Percentual de Mulheres médio de 46,4% e resultados na faixa de 19,8 a 61,1%. Em 2013, o resultado foi 53,8%.

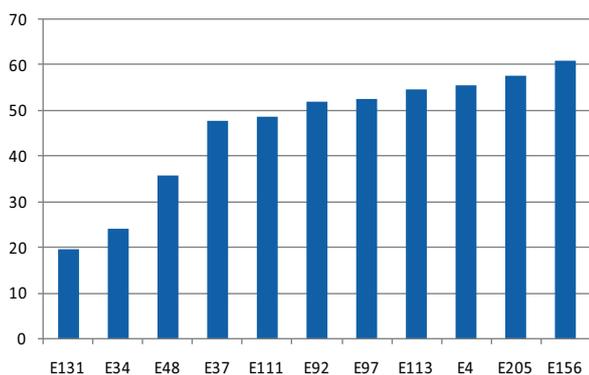


Figura 11c - Percentual de Mulheres no segmento varejista, %
Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias apresentou Percentual de Mulheres médio de 44,0% e resultados na faixa de 37,0 a 56,9%.

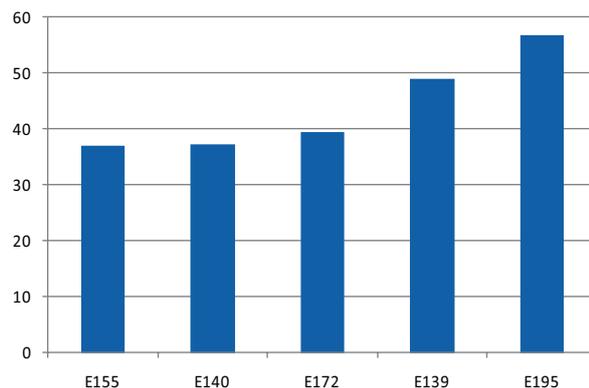


Figura 11d - Percentual de Mulheres nas concessionárias de rodovias, %

→ Construção pesada

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de construção pesada foi de 5,7% - o menor entre os segmentos analisados - e a participação feminina variou entre 3,0 e 11,6%. Em 2013, o resultado médio foi 8,6%.

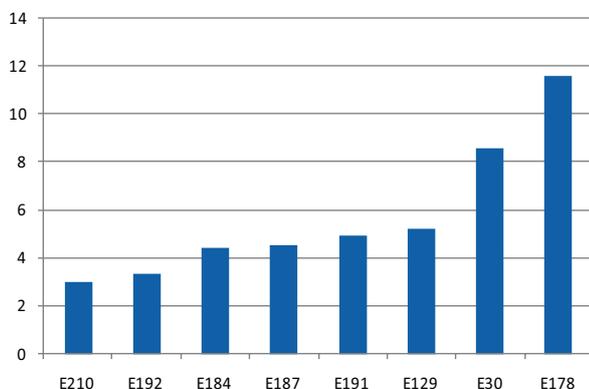


Figura 11e - Percentual de Mulheres na construção pesada, %
Nota: Uma empresa (E98) excluída da análise por apresentar valor atípico (24,7%).

→ Educação

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de educação foi de 52,7%, variando entre 26,5 e 78,9%. Em 2013, o resultado médio foi 56,7%.



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

→ Hospitais

O Percentual médio de Mulheres nos hospitais foi de 76,3% - o mais elevado entre os segmentos analisados - com a participação feminina variando entre 17,2 e 98,0%. Em 2013, o resultado médio foi 82,3%.

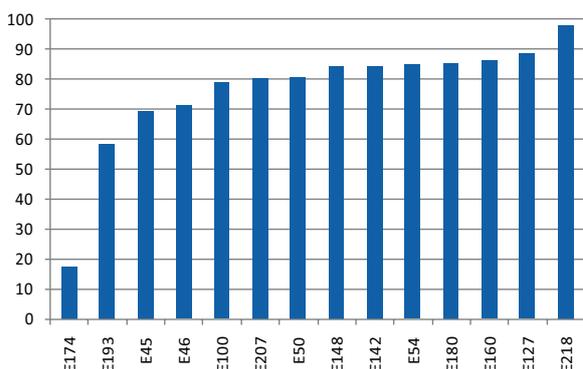


Figura 11g - Percentual de Mulheres nos hospitais, %

→ Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Percentual médio de Mulheres no segmento automotivo foi de 15,9%; a participação feminina variou entre 6,2 e 36,0%. Em 2013, o resultado médio foi 17,7%.



Figura 11h - Percentual de Mulheres no segmento automotivo, %
Nota: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas.

→ Indústria metalúrgica

O Percentual médio de Mulheres nas empresas metalúrgicas foi de 16,1%, e a participação feminina variou entre 4,9 e 54,4%. Em 2013, o resultado médio foi 15,8%.

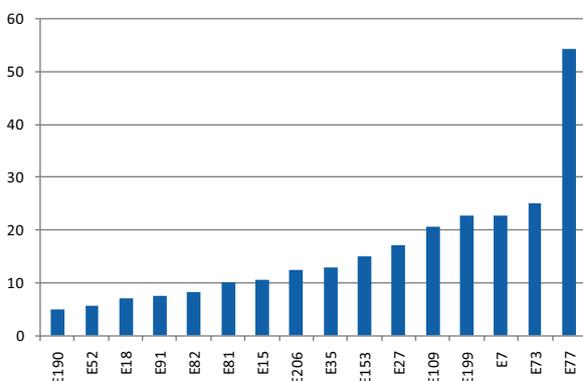


Figura 11i - Percentual de Mulheres no segmento metalúrgico, %

→ Indústria química

O Percentual médio de Mulheres na indústria química foi de 19,5%, e a participação feminina variou entre 10,6 e 49,8%. Em 2013, o resultado médio foi 20,7%.



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

Equidade de gênero

→ Logística, transporte e armazenagem

O Percentual de Mulheres nas empresas de logística foi de 16,6% em média, com a participação feminina variando entre 9,4 e 22,2%. Em 2013, o resultado médio foi 14,6%.

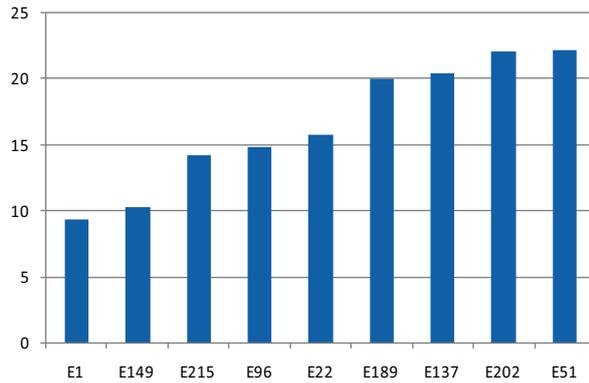


Figura 11k - Percentual de Mulheres nas empresas de logística, %

→ Outras empresas de serviços

O Percentual de mulheres nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2014.

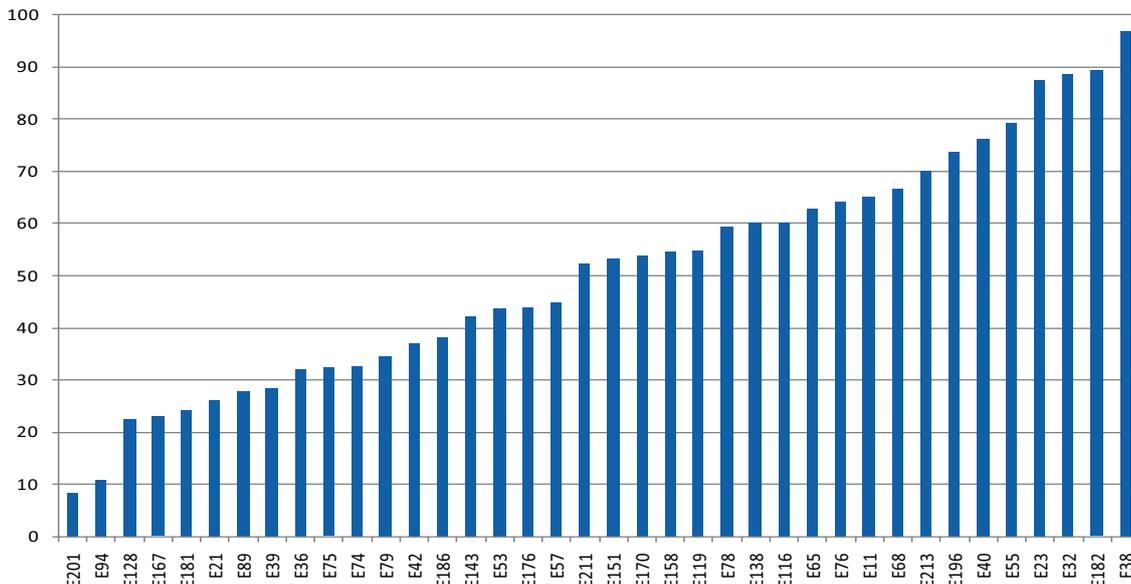


Figura 11l - Percentual de Mulheres nas outras empresas de serviços, %

→ Outras empresas industriais

O Percentual de mulheres nas outras empresas industriais da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2014.

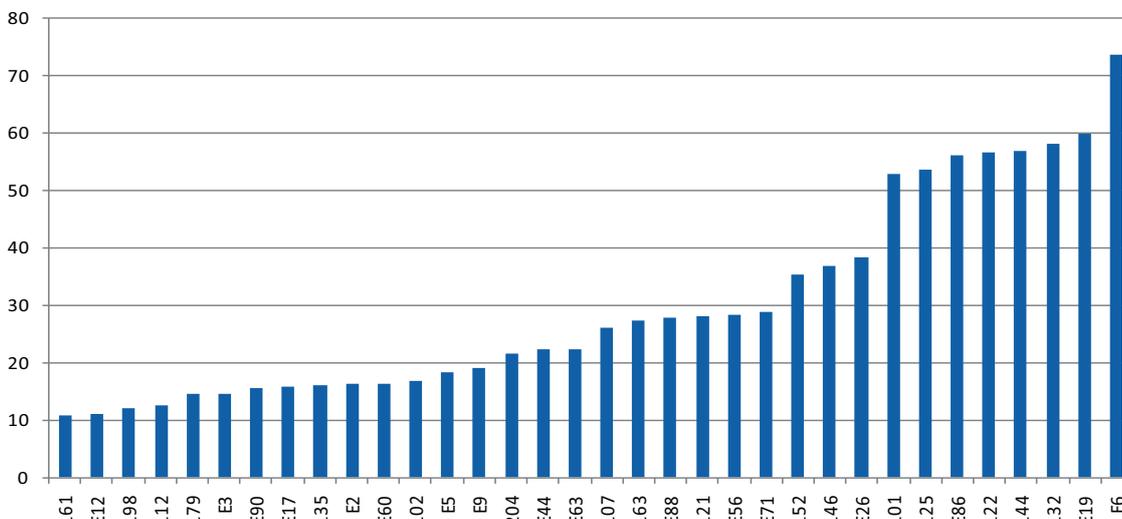


Figura 11m - Percentual de Mulheres nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

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

Nas Melhores Empresas para Trabalhar no Paraná [19], a participação das mulheres em 2013 foi de 37% do total dos empregados e de 36% dos cargos de gestão. O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça⁶, do Governo Federal, oferece um selo que atesta a aderência ao programa.

Referências externas

- Na Unilever Brasil há 48% de mulheres em cargos gerenciais. Além de eventos pontuais, a empresa organiza todo ano o Women International Networking, uma rede de networking feminino para debater o assunto; o evento mescla ações internas e ações para o mercado, com a participação de outras companhias. O ponto-chave é a conscientização.
Fonte: Revista Melhor – gestão de pessoas. Ano 21, nº 322, setembro 2014. p. 35.
- A unidade de negócio Minério de Ferro Brasil, da Anglo American, conta com 36% de trabalhadoras. Atualmente, 14% dos empregados da empresa no mundo são mulheres. Segundo Claudiana Silva, gerente de RH da empresa, a empresa prefere mão de obra feminina para cargos como os de operador de usina de beneficiamento e soldador de instalações industriais.
Fonte: Revista Minério & Minerale. Março de 2012. P. 28.

Boas práticas

- Nos processos de recrutamento e seleção, os recrutadores da Elektro devem apresentar 50% de candidatos do sexo masculino e 50% do sexo feminino.
Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Ano 20, nº 298. p. 48.

“Uma empresa moderna já tem, em seus quadros, uma divisão equilibrada entre homens e mulheres. E por um motivo óbvio: competência não tem sexo.”

Max Gehringer

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

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

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

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

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

Em que:

NACA: número de acidentados com afastamento, no ano.

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

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

O cálculo deste indicador obedece às orientações da norma brasileira NBR 14280 – Cadastro de Acidentes de Trabalho. A métrica mede apenas os “acidentes com afastamento”, isto é, aqueles cuja gravidade impede o acidentado de voltar ao trabalho no dia seguinte ao do acidente ou dos quais resulte incapacidade permanente. Foram considerados apenas os empregados próprios, ignorando os acidentados com pessoal terceirizado.

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

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média de todas as empresas da amostra (tabela 12A) ficou em 8,01 acidentados por milhão de horas trabalhadas; resultado semelhante ao de 2013 (8,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas). Embora a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deva ser de “acidente zero” – valor obtido por 61 organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para *benchmarking* seria um máximo de 2,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas (já obtido por 40,7% das empresas deste levantamento).

Como esperado, diante dos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que o setor de serviços. Na comparação com 2013, a TFCA do setor de serviços diminuiu de 7,72 para 6,65 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto o setor industrial variou de 9,63 para 9,09 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

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

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (189)	0,00	54,14	8,01	3,78
Serviços (85)	0,00	54,14	6,65	2,57
Indústrias (85)	0,00	51,24	9,09	4,97
Comércio (14)	0,00	29,01	6,54	2,22

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

Com base na comparação entre os segmentos (tabela 12B), os negócios de maior risco para os trabalhadores foram os hospitais e a indústria de alimentos e hospitais, enquanto os mais seguros foram as microempresas e as outras empresas de serviços.

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

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, serviços públicos e associações (9)	0,00	38,83	9,91	3,81
Alimentos e bebidas (10)	0,00	51,24	16,12	11,08
Comércio Varejista (10)	0,00	28,22	5,08	1,31
Concessionárias de rodovias (5)	4,11	17,77	11,57	10,20
Construção pesada (9)	1,74	13,01	7,88	9,03
Educação (9)	0,00	13,83	4,55	3,29
Hospitais (14)	0,00	54,14	19,81	15,38
Indústria automotiva (12)	0,00	11,77	4,22	2,91
Indústria metalúrgica (14)	0,00	23,67	9,09	9,24
Indústria química (9)	0,00	20,08	7,55	4,56
Logística, transporte e armazenagem (8)	0,00	23,70	9,96	7,31
Papel e celulose (5)	1,77	15,92	7,40	5,87
Planos de saúde (8)	0,00	17,60	3,99	2,03
Microempresas (5)	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras empresas de serviços (38)	0,00	11,78	2,04	0,00
Outras empresas industriais (35)	0,00	45,63	9,39	3,78
Outras empresas comerciais (4)	2,63	29,01	10,19	4,56

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

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

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

→ Administração pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, apresentou Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento médio de 9,91 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 0,00 a 38,83 acidentados por milhão de horas trabalhadas. A figura mostra a elevada diferença nos resultados. Em 2013, o resultado foi 8,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

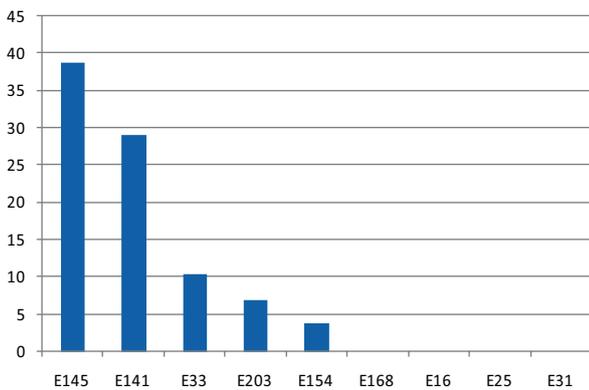


Figura 12a - TFCA na adm. pública, serviços públicos e associações, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Comércio varejista

O segmento varejista apresentou TFCA médio de 5,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 0,00 a 28,22 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2013, o resultado médio foi 5,21 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

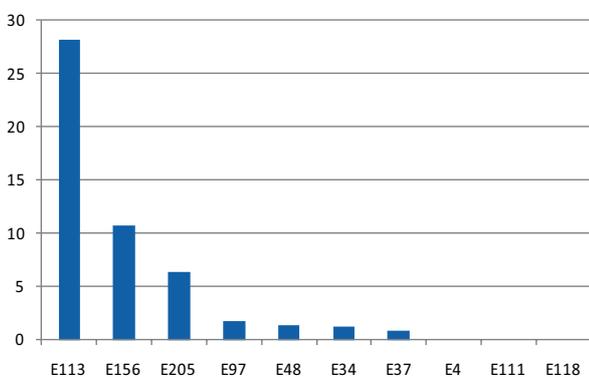


Figura 12c - TFCA no segmento varejista, acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Nota: Sete empresas (E92, E97, E111, E113, E118, E156 e E205) são supermercados.

→ Alimentos e bebidas / Agroindústria

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias de alimentos foi de 16,12 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 51,24 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2013, o resultado médio foi 16,21 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

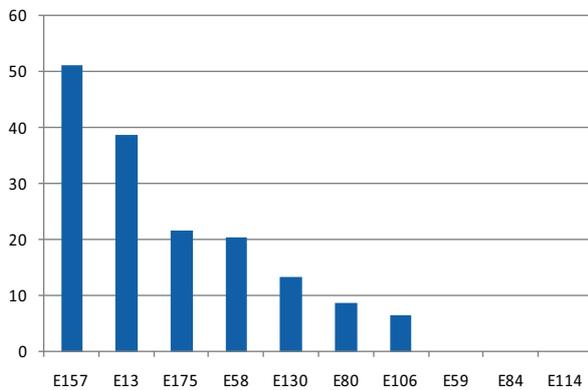


Figura 12b - TFCA nas indústrias de alimentos, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Concessionárias de rodovias

O segmento de concessionárias de rodovias, apresentou Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média de 11,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 4,11 a 17,77 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

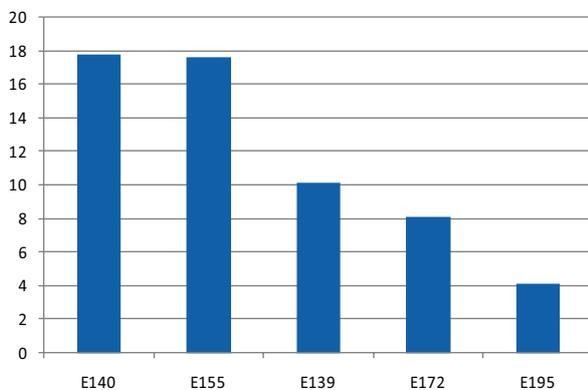


Figura 12d - TFCA nas concessionárias de rodovias, acidentados por milhão de horas trabalhadas.

→ Construção pesada

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de construção pesada foi de 7,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 1,74 e 13,01 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2013, o resultado médio foi 6,07 acidentados por milhão de horas trabalhadas.



Figura 12e - TFCA na construção pesada, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Hospitais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos hospitais foi de 19,81 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 54,14 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2013, o resultado médio foi 14,97 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

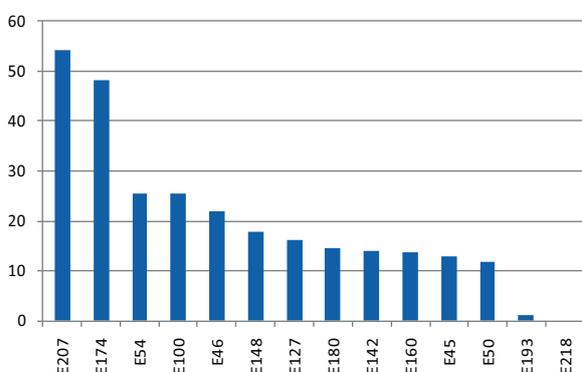


Figura 12g - TFCA nos hospitais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Educação

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de educação foi de 4,55 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 13,83 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2013, o resultado médio foi 2,98 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

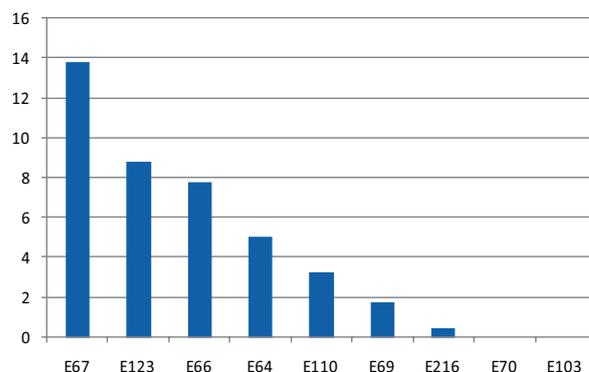


Figura 12f - TFCA nas empresas de educação, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Indústria automotiva

(Fabricação de veículos e sistemistas)

A Taxa de Acidentes com Afastamento média no segmento automotivo foi de 4,22 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 11,77 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2013, o resultado médio foi 3,95 acidentados por milhão de horas trabalhadas.



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

Notas: Duas empresas são montadoras e as demais sistemistas. Excluída da análise uma empresa (E162) que apresentou valor atípico (29,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

→ Indústria metalúrgica

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas metalúrgicas foi de 9,09 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 23,67 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2013, o resultado médio foi 13,04 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

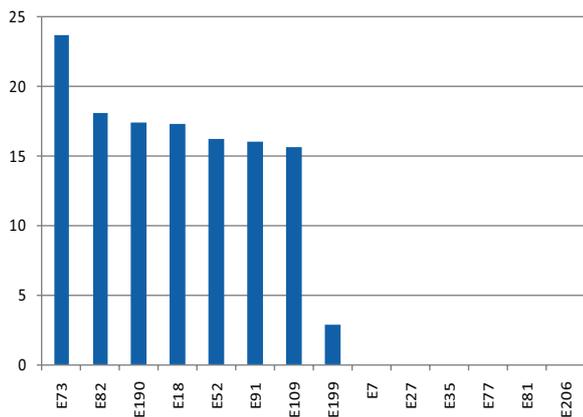


Figura 12i - TFCA nas empresas metalúrgicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Nota: Excluída da análise uma empresa (E153) que apresentou valor atípico (51,99 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

→ Indústria química

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias químicas foi de 7,55 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 20,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2013, o resultado médio foi 8,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

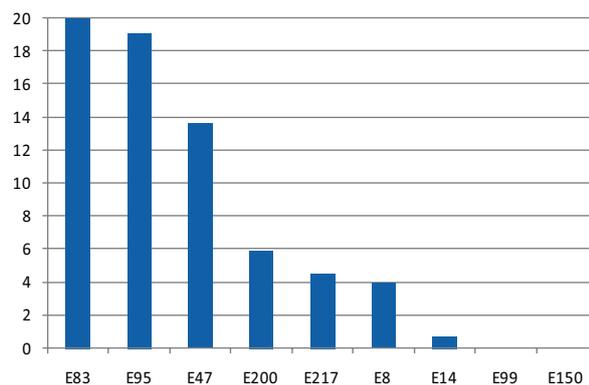


Figura 12j - TFCA nas indústrias químicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Nota: Excluída da análise uma empresa (E134) que apresentou valor atípico (45,03 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

→ Logística, transporte e armazenagem

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de logística foi de 9,96 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 23,70 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2013, o resultado médio foi 14,15 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

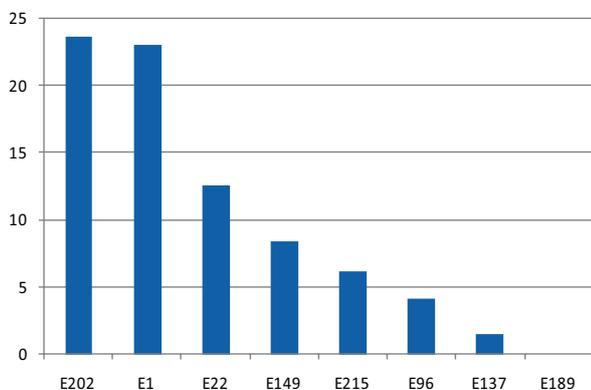


Figura 12k - TFCA nas empresas de logística, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Outras empresas de serviços

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

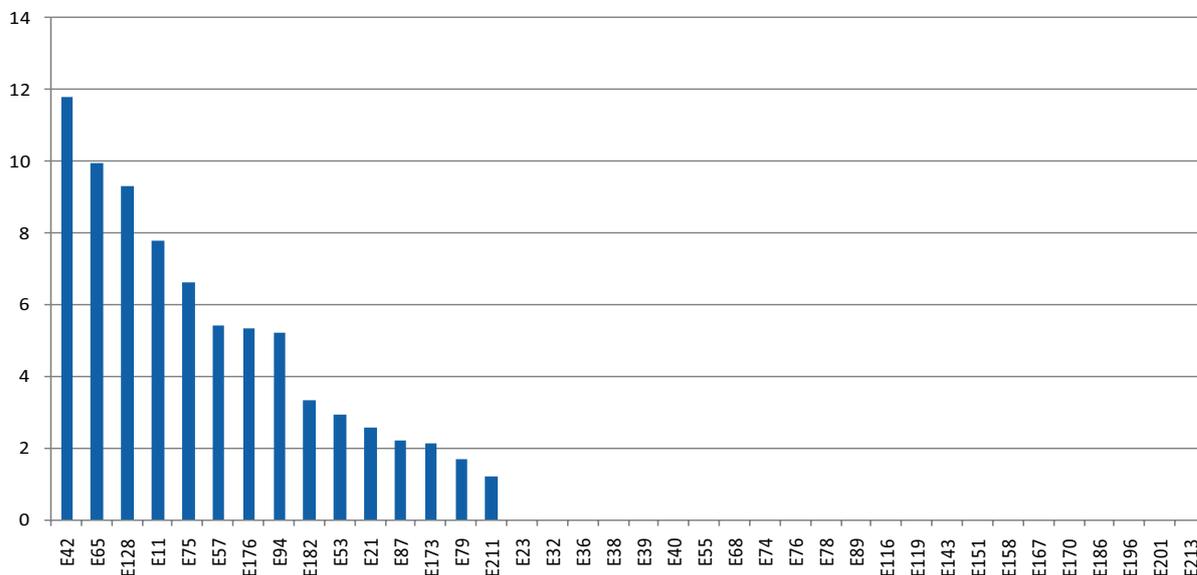


Figura 12l - TACA nas outras empresas de serviços, acidentados por milhão de horas trabalhadas

→ Outras empresas industriais

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

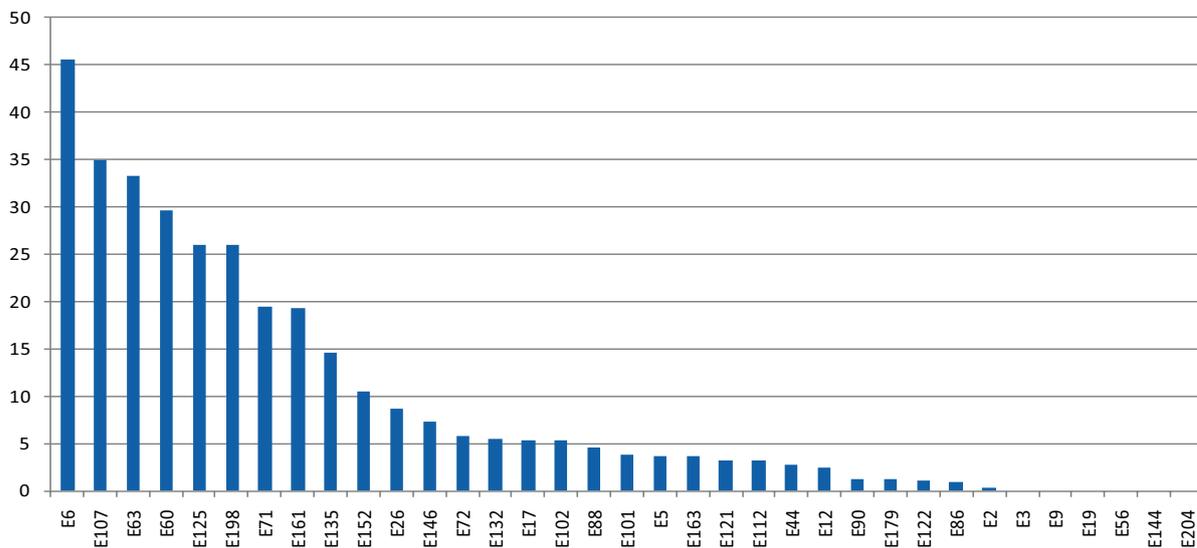


Figura 12m - TACA nas outras empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Saiba mais

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

Para fins de gestão, a TFCA 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. 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.

Além da responsabilidade social, um importante motivo para as empresas buscarem melhores resultados de segurança é a adoção, pela Previdência

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

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 20% a 25% dos acidentes de trabalho no mundo envolvem pessoas sob o efeito de álcool, medicamentos ou drogas que causam danos aos outros e a si mesmas. Segundo cálculos do Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID), o Brasil perde por ano 19 bilhões de dólares por absenteísmo, acidentes e enfermidades causadas pelo uso de álcool e outras drogas. [20].

Referências externas

- O TFCA da Natura, em 2012, foi de 0,8 acidentados por milhão de horas trabalhadas.
Fonte: NATURA. Relatório Anual Natura 2012. Disponível em: < www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/nat_gri_2012_pt_af_1704.pdf> Acesso em: 11 jun. 2014.

- A Mendes Júnior estratifica o indicador TFCA por tipo de negócio. Os resultados de 2012 foram:

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

Fonte: Mendes Júnior. Relatório anual 2012. Disponível em:
< <http://www2.mendesjunior.com.br/Relatorio%20Anual/Relatório%20Anual%20Mendes%20Júnior%202012.pdf>>. Acesso em 11 jun. 2014.

- Na mineradora AngloGold Ashanti, a TFCA em 2013 foi de 0,79 acidentados por milhão de horas trabalhadas, em um total de 12.702,338 homens-hora trabalhadas.

Fonte: Minérios & Minerales. Março. 2013. p. 37.

- A Taxa de Acidentados Fatais (fatalidades por 100 milhões de homens-hora de exposição ao risco), incluindo empregados próprios e das empresas prestadoras de serviço da Petrobras em 2014 foi 1,10.

Fonte: Petrobras. Relatório de Sustentabilidade 2014.

Boas práticas

- A Rede Globo Nordeste⁷ considera que, dentre as boas práticas de segurança do trabalho, está a atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Adicionalmente, uma CIPA bem estruturada será notada e reconhecida como um esforço da companhia para criar um bom ambiente de trabalho.
- Uma ação da Elektro para prevenir acidentes no ambiente de trabalho é o programa Observação de Segurança, que estimula a identificação de riscos e propõe aperfeiçoamentos,

por meio de formulário impresso ou eletrônico. Segundo a empresa, os próprios colaboradores acompanham o comportamento diário de seus colegas e verificam se a atividade está sendo executada de maneira correta. Com as ações, a empresa reduziu o índice de acidentes com afastamento entre 2010 e 2011 em 40% e vem diminuindo ano a ano a rotatividade dos colaboradores.

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

7 www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/seguranca-do-trabalho-influi-na-retencao-de-talentos



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.

Recomendações para Ação

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

O processo de *benchmarking* tem cinco fases [21]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise

(figura 13). Para melhor aproveitamento 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*” [21] e o auxílio de fornecedores e consultores.

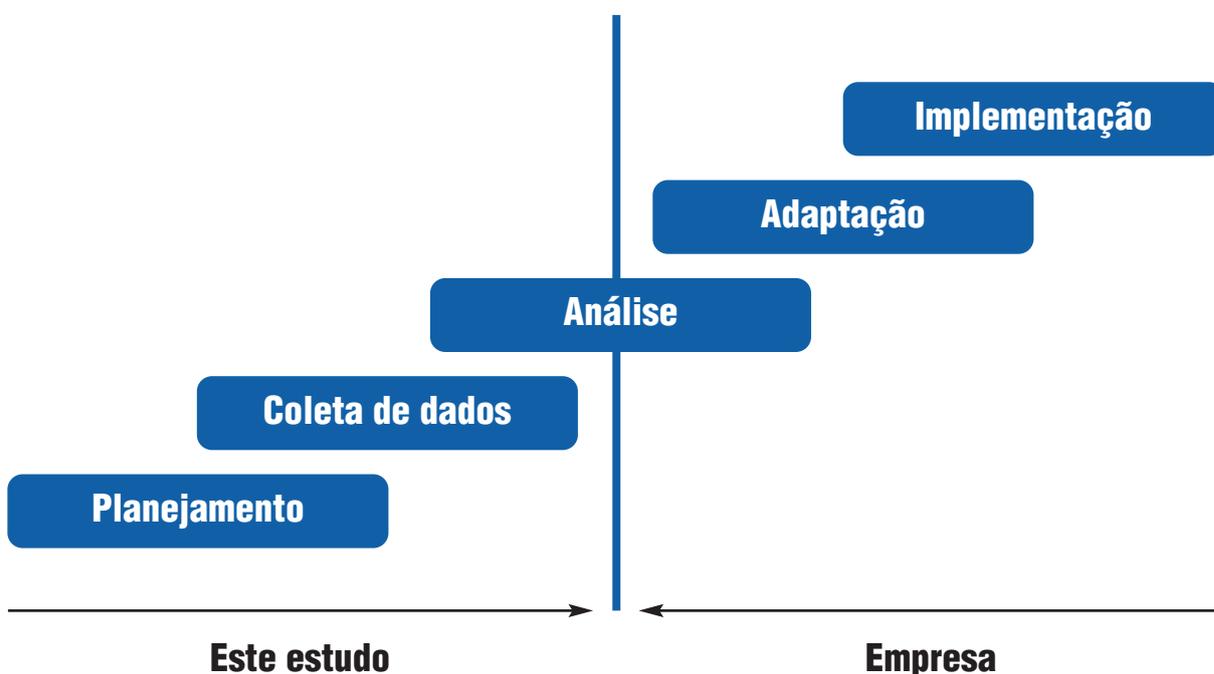


Figura 13 - Fases do Benchmarking

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

todos os indicadores. A escolha das metas deve estar alinhada com a estratégia da organização e, 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.

ASSOCIE-SE JÁ

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

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

*Pessoas
Sempre à
Frente.*

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 200.000 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 2014 de 218 organizações instaladas no Paraná, são as seguintes:

- A Rotatividade média anual das organizações da amostra foi de 38,4%. Esse resultado é ligeiramente melhor que os 41,4% de 2013. O comércio, especialmente influenciado pelo segmento varejista, apresentou rotatividade bem mais elevada que os demais setores.
- A Rotatividade Voluntária média anual das empresas da amostra foi de 13,5%. A perda de colaboradores por iniciativa dos empregados foi mais frequente nos setores de comércio e de serviços do que na indústria.
- A Retenção 90 dias nas empresas da amostra foi de 82,9%; esse resultado é semelhante ao de 2013 (81,1%). Chama atenção a baixa retenção nas empresas comerciais (73,7%). Quase dois terços das empresas da amostra apresentaram retenção inferior a 90% nos primeiros 90 dias da contratação. No comércio, esse número foi de 94%, nas empresas de serviço foi 67% e, na indústria, 56%. As causas dessas baixas retenções devem ser investigadas, pois a perda de pessoal certamente se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento, além de prejudicar o clima organizacional.
- No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi 2,2%, sendo menor no setor de serviços (2,0%).
- Houve uma melhoria no Absenteísmo Médico médio das organizações da amostra, que caiu de 1,3% em 2013 para 1,0% em 2014.
- As horas extras pagas corresponderam, em média, a 2,9% das horas trabalhadas, uma sensível redução em relação a 2013 (3,4%). O setor industrial reduziu o volume de horas extras pagas de 4,0 para 3,4%, enquanto o comércio se manteve estável, em 3,3%.
- Em média, 8,5% dos trabalhadores da amostra eram terceirizados. Esse resultado indica uma redução na terceirização em relação ao ano anterior (9,7%). O comércio apresentou o menor nível de terceirização entre os setores avaliados.
- Nas organizações da amostra, em média 39,7% dos empregados receberam algum tipo de remuneração variável. O percentual foi maior nas indústrias (48,5%) e menor nos setores de comércio (30,4%) e de serviços (31,3%). Mas 28% das organizações ainda não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.
- O maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental estava nos segmentos da construção pesada e de logística. Mas, em média, 10,2% dos empregados são pós-graduados, destacando-se os segmentos da educação (34,9%) e da área pública (20,9%).
- No geral, as organizações investiram 1,2% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 32 horas por empregado no ano). Este resultado é inferior ao de 2013 (1,4% do tempo) e reflete os ajustes internos feitos pelas organizações para enfrentar um cenário menos favorável.
- No conjunto das empresas, no final de 2014 as mulheres representavam 39,5% dos empregados; eram 38,0% em 2013. Mas a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas correspondiam a 52,9% das equipes, na indústria representavam apenas 25,2%.

- A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média de todas as empresas da amostra ficou em 8,01 acidentados por milhão de horas trabalhadas. O “acidente zero” foi alcançado por 61 (28%) das organizações. Na comparação com 2013, a TFCA do setor de serviços diminuiu de 7,72 para 6,65 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto o setor industrial teve um ganho menor, variando de 9,63 para 9,09 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Mas, mesmo com a melhora nos resultados, e admitindo que os acidentes computados sejam de baixa gravidade, a TFCA na maioria das empresas ainda é muito alta e exige providências.
- As empresas que participaram do levantamento fecharam o ano com um aumento médio de 1,0% no número de empregados. Resultado positivo, considerando que a produção industrial do Paraná em 2014 apresentou taxa negativa (-5,4%)⁸.

A dificuldade que muitas empresas apresentaram para obter os dados para participar do levantamento evidencia que o uso de indicadores e informações objetivas ainda não está disseminado nas organizações de pequeno e médio porte, ao menos na gestão 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.

8 FIESC. Desempenho e perspectivas da indústria catarinense 2015. – 15. ed. – Florianópolis, 2015.

Conceitos e Definições⁹

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

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

Agradecimentos

Registramos um agradecimento especial à Presidente da ABRH-PR, Sra. Daviane Chemin, à Vice-Presidente da ABRH-PR, Sra. Susane Zanetti e ao Sr. Rodrigo Titon, que viabilizaram a realização desta nova edição. Também desejamos expressar nosso agradecimento à Klabin S.A. que patrocinou o levantamento, e às empresas e entidades, que con-

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

- A100% Educacional Ltda.
- A J Rorato
- AAM do Brasil
- ACIPG - Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Ponta Grossa
- Administradora Educacional Novo Ateneu S/S Ltda.
- Admita Recursos Humanos Ltda.
- AESA - Automolas Equipamentos Ltda.
- AFRIS - Associação Friedrich e Ingrun Seyboth - Filadélfia
- Aker Solutions do Brasil Ltda.
- Almeida Mercados Comércio Distribuidora e Importadora Ltda.
- Amcor Flexíveis Brasil Ltda.
- American Glass Products do Brasil Ltda. AGP
- Amil Assistência Médica Internacional Ltda.
- Andaimos Versátil Equip Const Civil Ltda.
- Angelus Indústria de Produtos Odontológicos S.A.
- Apetit Serviços de Alimentação Ltda.
- Arauco do Brasil S.A.
- Arcelormittal Gonvarri Brasil Produtos Siderúrgicos S.A.
- Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro
- Athayde Advogados Associados
- Avant Logística e Armazéns Gerais Ltda.
- Avenorte Avícola Cianorte Ltda.
- Bardusch Arrendamentos Têxteis Ltda.
- Battistella Administração e Participações S.A.
- Becker Flores Pioli Kishino Direito Empresarial
- Bematech S.A.
- Biometrix Diagnóstica Ltda.
- Blokton Empreendimentos Comerciais S.A.
- Bourbon Hotéis & Resorts
- Brinquedos União Indústria & Comércio Ltda.
- Britânia Eletrodomésticos Ltda.
- Brose do Brasil Ltda.
- BSBIOS Ind. e Com. de Biodiesel Sul Brasil S.A.
- C. Gomes E S. Costa Diagnósticos Especializados
- Calamo Distribuidora de Prod. de Beleza S.A. - Grupo Boticário
- Caminhos Do Paraná S.A.
- Campina Grande Engenharia E Comércio Ltda.
- Cargolift Logística S.A.
- Caterpillar Brasil Ltda.
- Centro de Educação Profissional Filadélfia
- Centro de Estudos Superiores Positivo Ltda.
- Cia Magnetron Industria e Comercio de Componentes
- Cia. Caetano Branco
- Cible Seguros
- Cinq Technologies Ltda.
- Clínica de Fisioterapia
- Clinipam Clinica Paranaense de Assistência Médica Ltda.
- Codeit Solutions Consultoria e Desenvolvimento de Software Ltda.
- ColorFix Itamaster Ind. de Masterbatches Ltda.
- Companhia de Cimento Itambé
- Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR
- Companhia Paranaense de Energia - COPEL
- Companhia Paranaense de Gás - COMPAGAS
- Companhia Siderúrgica Nacional - CSN
- Companhia Sulamericana de Distribuição
- Concessionária Ecovia Caminho do Mar S.A.
- Construtora Triunfo
- Coonagro Fertilizantes Ltda.
- Copel Telecomunicações
- Cosma Do Brasil Produtos E Serviços Automotivos Ltda.
- CR Almeida S.A. Engenharia de Obras
- DAF Caminhões Industria Ltda.
- De Amorim Construtora de Obras Ltda.

- Denso do Brasil Ltda.
- Distribuidora Curitiba Papeis Livros S.A.
- Editora Gazeta do Povo S.A.
- Embrasil Empresa Brasileira de Segurança Ltda.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.
- Empresa Concessionária de Rodovias do Norte SA – ECONORTE
- Enclimar Engenharia de Climatização Ltda.
- Eurolaf Sul Veículos Especiais Ltda.
- Fadaleal Supermercados Ltda.
- Feical Indústria e Comércio Ltda.
- Ferragens Negrão Comercial Ltda.
- FIEP
- Fundação de Saúde Itaipuapy
- Furukawa Produtos Elétricos S.A.
- Gastroclínica Cascavel
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.
- Gestamp Brasil Indústria de Autopeças S.A.
- Graciosa Country Club
- Gráfica e Editora Posigraf Ltda.
- Granotec do Brasil S.A.
- Grupo Barigui
- Grupo Cetefe
- Grupo Educacional UNINTER
- Grupo Enar Apoio Logística e Serviços Ltda.
- Grupo Marista
- Grupo Opet
- Hospital do Câncer de Londrina
- Hospital Marechal Cândido Rondon Ltda.
- Hospital Nossa Sra. do Pilar Ltda.
- Hospital Paranaense de Otorrinolaringologia Ltda.
- Hospital Santa Cruz
- Hospital São Vicente Fundação de Estudo das Doenças do Fígado
- Hospital Vita Batel S.A.
- Hotel Planalto Palace Ltda.
- Hydronorth S.A.
- Ibema Cia. Brasileira de Papel
- IBQ Indústrias Químicas S.A.
- IBRATEC - Indústria Brasileira de Artefatos Técnicos Ltda.
- Iguazu Celulose, Papel S.A.
- Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
- Indústria e Comércio de Salgados Gladstone
- Indústria Química, petroquímica, alcoolquímica, borracha e plásticos
- Inergy Automotive Systems do Brasil Ltda.
- Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul
- JMALUCELLI Construtora de Obras S.A.
- Jtekt Automotiva Brasil Ltda.
- Kabel Indústria e Comércio de Chicotes Elétricos Ltda.
- Laguna Administração e Participações Ltda.
- Lavitta Engenharia Civil Ltda.
- Liga Paranaense de Combate ao Câncer
- Lightsweet Ind. e Com. de Alimentos Ltda.
- Magius Metalúrgica Industrial S.A.
- Malinski Informática Ltda.
- Mão Colorida Comunicação Visual Ltda.
- Marc Construtora de Obras Ltda.
- Masisa do Brasil Ltda.
- Mecanotécnica do Brasil Ltda.
- Metalkraft S.A. Injeção e Usinagem
- Metalúrgica Schwarz S.A.
- Metapar Usinagem Ltda.
- MGL - Mecânica de Precisão Eireli
- Microntek Ferramentaria Ltda.
- MODULARTEC Tubos e Conectores
- Moinho Globo Alimentos S.A.
- Munters Brasil
- MVC Soluções em Plásticos
- Nestor Lachman e Cia Ltda.
- Nossa Serviços Temporários e Gestão de Pessoas Ltda.
- Nutritional S.A. Indústria Comércio de Alimentos
- Onixsat Rastreamento de Veículos Ltda.
- OpusMúltipla Comunicação Integrada S.A.
- Paraná Banco
- Paraná Clínicas Plano de Saúde S.A.
- Pelissari Informática S.A.
- Perfimec S.A. Centro de Serviços em Aço
- Perfipar S.A. Manufaturados de Aço
- Perkons S.A.
- Peróxidos do Brasil Ltda.
- Pisa Indústria de Papéis Ltda.
- Plásticos do Paraná Ltda.
- Plásticos Novel do Paraná
- PLM Plásticos S.A.
- Positivo Informática S.A.
- Prefeitura Municipal de Curitiba
- Premier IT Global Service Ltda.
- Propex do Brasil Ltda.
- Quantum Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos
- Rabbit Indústria e Comércio de Produtos de Higiene Pessoal Ltda.
- Renner Herrmann S.A.
- Rhede Sistemas
- Ricsen Comércio de Pantufas e Artigos Têxteis Eireli
- Risotolândia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.
- Rodovia das Cataratas S.A. - Ecocataratas

- Produtos Elétricos S.A.
- Rondopar Energia Acumulada Ltda. Maxlife
- Satech Sistemas de Telecomunicações Ltda.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- Sempre Vida Centro Médico
- Sig Combibloc do Brasil Ltda.
- Slaviero Hotéis e Turismo Ltda.
- SMP Automotive Produtos Automotivos do Brasil Ltda.
- Sociedade Radio Emissora Paranaense S.A.
- Sociedade Técnica Educacional da Lapa S.A.
- Stora Enso Industria de Papel S.A.
- Supermercados Viscardi
- Tectron Importadora e Exportadora de Produtos Veterinários Ltda.
- Toshiba América do Sul Ltda.
- Transjoi Transportes Ltda.
- Transmoreno - Transporte de veículos
- Transtupi Transporte Coletivo Ltda.
- Trombini Embalagens S.A.
- Tucumann Engenharia e Empreendimento Ltda.
- Unimed Cascavel
- Unimed Curitiba
- Unimed de Londrina Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed Norte Pioneiro Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed Regional Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico
- UNIPRIME
- Universidade Livre para a Eficiência Humana
- Viação Campos Gerais Ltda.
- Viação Garcia Ltda.
- Volvo Administradora de Consórcio Ltda.
- Volvo do Brasil Veículos Ltda.
- WHB FUNDICAO S.A.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, Critérios de Excelência 20ª edição: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.
2. 2014 GPTW. Melhores Empresas para Trabalhar: Paraná. Disponível em: <www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-regionais/gptw-parana> Acesso em: 19 ago. 2015.
3. Illowsky B, Dean S. Collaborative Statistics [Connexions Web site]. Disponível em: <<http://cnx.org/content/col10522/1.40/>> Acesso em: 5 jul. 2013.
4. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, July H. *Benchmarking* ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel. Revista O Papel. São Paulo. Fevereiro 2009. P. 62-72.
5. BACHMANN & ASSOCIADOS, Glossário: *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos. Curitiba. 2014. Disponível em: <www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>. Acesso em 11 jun. 2014.
6. Grupo Boticário. Relatório de Sustentabilidade 2010. Disponível em: <http://hotsites.grupoboticario.com.br/sustentabilidade/port/download/boticario_RA10.pdf> Acesso em: 6 jul. 2012.
7. Labi Tiamiyu, Labi and Disner, Julia. A Study of the Voluntary External Turnover of Internal Auditors. The St. Louis Chapter of the Institute of Internal Auditors Research Committee. March 2009. Disponível em: <<https://na.theiia.org/iiaif/Public%20Documents/A%20Study%20of%20the%20Voluntary%20External%20Turnover%20of%20Internal%20Auditors%20-%20St.%20Louis.pdf>> Acesso em: 28 jun. 2013.
8. Revista Melhor: gestão de pessoas. Segmento, Ano 22, nº 320. Julho 2014. p. 74.
9. Buckingham, Marcus e Coffman, Curt. Quebre todas as regras. Rio de Janeiro. Editora Sextante. 2011.
10. Edwards, Lisa A. e Phillips, Jack J. Managing Talent Retention: An ROI Approach. Editora Pfeiffer. Dec. 2008.
11. Revista Melhor: gestão de pessoas. Segmento, Fevereiro 2015. p. 42.
12. MARTINS, R. J. et al. Absenteísmo por motivos odontológico e médico nos serviços público e privado. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo. 30 (111): 09-15, 2005.
13. ALVES, M. et al. Absenteísmo: doença entre Funcionários de um Hospital Universitário. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo. v. 27, n. 103/104. pp. 33-48.
14. 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.
15. WIREMAN, Terry. Developing Performance Indicators for Managing Maintenance. Industrial Press. New York. 1998.
16. Fibria. Relatório de 2014. Disponível em: <www.fibria.com.br/shared/midia/publicacoes/relatorio2014-novo-olhar-para-o-futuro-pt.pdf> Acesso em 19 ago. 2015.
17. CNI. Sondagem Especial. Ano 9, n. 2, abril de 2011. Disponível em: <www.abinee.org.br/informac/arquivos/sondabr.pdf> Acesso em 12 set. 2011.
18. Jornal Gazeta do Povo. Disponível em: <www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1046160&tit=Supermercados-contratam-em-massa-mas-ainda-sobram-vagas> Acesso em 12 set. 2011.
19. Gazeta do Povo. Quer bons exemplos? Procure aqui. Disponível em: <www.gazetadopovo.com.br/economia/melhoresempresas/conteudo.phtml?id=1430402&tit=Quer-bons-exemplos-Procure-aqui> Acesso em 10 jun. 2014.
20. Revista Melhor: gestão de pessoas: especial saúde. Segmento, 2014. p. 39.
21. PAGLIUSO, A. T. *Benchmarking*: Relatório do Comitê Temático. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



Anexo I

Indicadores de Desempenho

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

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

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



Anexo II

Resumo Geral

Anexo II - Resumo Geral

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E1	168,2	115,3	18,0	0,8	0,6	14,7	0,0	43,8	9,7	29,0	41,9	16,1	3,2	0,0	9,4	23,07
E2	14,7	2,3	99,6	0,9	0,7	5,7	ND	100,0	0,0	2,2	42,2	50,8	4,7	1,8	16,3	0,36
E3	31,3	10,0	88,9	1,9	1,5	5,6	4,6	100,0	1,7	29,1	48,0	12,8	8,4	2,6	14,4	0,00
E4	37,9	9,9	80,6	1,2	1,0	0,8	10,0	4,9	0,0	0,0	24,1	53,2	22,8	0,9	55,6	0,00
E5	44,6	13,8	69,5	1,1	0,6	5,2	7,7	100,0	0,0	3,2	80,3	14,8	1,6	2,8	18,3	3,60
E6	39,9	14,7	74,1	3,7	3,6	0,1	3,8	3,9	3,9	21,1	67,1	5,3	2,6	2,1	73,7	45,63
E7	21,9	3,9	75,0	1,4	1,1	1,0	3,3	0,7	0,0	0,7	54,7	29,3	15,3	2,3	22,8	0,00
E8	7,9	1,4	96,9	1,9	1,3	0,7	37,8	0,0	6,2	7,4	50,2	15,1	21,0	1,3	14,1	3,94
E9	11,3	1,5	97,1	4,4	2,3	0,1	17,5	100,0	0,0	0,6	79,5	16,5	3,4	0,1	19,1	0,00
E10	40,9	21,5	80,8	1,8	1,4	0,3	0,0	13,8	0,0	1,3	59,1	34,7	4,8	1,1	80,5	0,00
E11	52,3	28,7	52,3	3,6	2,1	3,8	6,1	1,2	5,6	13,6	64,8	12,0	4,0	0,3	65,1	7,77
E12	18,4	6,0	89,0	2,5	0,0	3,2	24,5	84,2	9,5	11,8	53,0	23,1	2,6	2,1	11,0	2,49
E13	127,7	60,1	65,5	0,1	0,0	1,5	0,0	69,9	0,0	43,6	11,0	36,6	8,7	0,9	43,1	38,87
E14	24,9	2,9	91,9	0,7	0,3	5,5	7,9	93,3	2,1	6,9	72,7	13,6	4,6	0,4	12,3	0,75
E15	9,7	0,9	100,0	ND	ND	8,3	0,0	0,0	0,0	1,9	75,1	15,8	7,3	0,7	10,6	ND
E16	60,0	48,9	65,4	1,2	0,0	0,3	15,4	47,7	0,0	17,1	29,3	46,3	7,3	1,8	75,0	0,00
E17	20,5	9,2	89,0	1,9	1,2	4,3	17,0	92,6	8,2	34,7	50,2	5,2	1,7	1,7	15,7	5,33
E18	20,5	6,5	78,0	5,2	3,7	3,9	7,6	100,0	14,8	16,0	54,9	8,9	5,4	2,1	7,0	17,32
E19	48,1	18,2	90,9	1,7	0,8	1,3	0,0	2,6	0,8	0,6	52,5	37,0	9,0	0,6	60,0	0,00
E20	28,6	0,0	50,0	0,5	0,0	0,0	0,0	57,1	0,0	0,0	14,3	57,1	28,6	0,3	42,9	0,00
E21	59,6	51,5	86,5	1,0	0,9	0,4	39,4	6,1	0,0	0,6	13,9	70,6	15,0	0,3	26,3	2,57
E22	38,9	9,3	76,8	1,9	0,3	9,0	0,0	33,1	5,7	15,9	58,7	16,6	3,2	1,1	15,8	12,59
E23	25,8	8,1	88,9	0,0	0,0	0,4	ND	100,0	0,0	1,6	68,8	23,4	6,3	ND	87,5	0,00
E24	69,2	61,5	33,3	2,6	2,4	0,0	16,7	40,0	0,0	0,0	20,0	20,0	60,0	0,4	100,0	0,00
E25	10,9	3,6	88,5	3,0	1,5	2,5	6,6	100,0	0,0	0,0	18,5	52,2	29,3	2,2	63,5	0,00
E26	37,6	7,8	86,4	0,9	0,3	4,2	67,7	73,3	24,4	10,5	26,7	31,4	7,0	0,1	38,4	8,59
E27	15,9	5,7	91,8	2,2	1,4	0,8	18,0	98,7	0,0	0,0	88,0	9,1	2,9	1,4	17,2	0,00
E28	72,3	9,3	82,4	1,0	1,0	0,4	10,8	3,4	2,0	4,7	78,7	13,4	1,2	0,1	62,1	29,01
E29	82,8	38,7	40,4	ND	ND	2,2	0,0	0,0	56,5	15,4	23,7	3,1	1,3	1,9	39,8	ND
E30	165,2	5,7	73,8	5,8	1,3	19,6	2,4	ND	32,4	33,4	26,6	6,6	1,0	0,4	8,6	9,03
E31	4,2	2,8	100,0	2,7	0,3	1,2	0,0	100,0	0,0	0,0	3,2	54,0	42,9	1,8	41,7	0,00
E32	30,8	6,3	91,7	3,8	1,4	4,6	2,5	60,8	0,0	7,5	59,7	28,4	4,5	2,1	88,6	0,00
E33	4,9	2,1	95,2	1,5	0,9	ND	11,2	100,0	0,4	0,8	69,6	26,5	2,7	1,7	25,2	10,40
E34	16,8	3,2	88,6	0,2	0,1	2,5	1,9	16,7	0,7	4,3	45,6	24,7	24,7	0,0	24,2	1,24
E35	34,3	4,3	100,0	1,8	1,3	3,4	4,6	0,0	3,0	10,6	66,7	12,1	7,6	0,1	12,9	0,00
E36	23,4	16,4	96,7	0,0	0,0	0,2	1,5	0,0	3,8	3,8	13,1	62,3	16,9	1,9	32,0	0,00
E37	63,6	14,9	74,0	7,5	2,3	3,1	0,0	24,8	0,0	0,5	75,7	21,1	2,7	0,0	48,0	0,91
E38	51,5	36,4	58,8	2,8	2,0	0,3	0,0	0,0	9,5	7,1	66,7	11,9	4,8	0,4	97,0	0,00
E39	79,7	39,9	67,2	1,6	1,0	4,4	0,0	0,6	6,6	25,3	56,8	9,5	1,8	1,2	28,3	0,00
E40	69,2	35,9	60,0	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	36,0	28,0	28,0	8,0	0,0	76,2	0,00
E41	44,3	17,2	88,0	6,6	1,3	14,1	0,0	8,9	0,0	1,1	48,1	40,9	9,9	1,8	21,7	15,92
E42	21,9	1,7	93,1	8,1	8,0	0,3	2,0	0,0	17,5	11,6	52,4	10,1	8,5	0,3	37,1	11,78
E43	19,7	2,1	100,0	1,6	0,0	4,2	9,3	0,0	0,0	6,5	55,1	31,9	6,5	2,3	8,2	0,00
E44	30,4	8,4	87,6	1,4	0,9	11,1	75,3	2,6	36,9	11,3	26,4	15,1	10,2	0,9	22,2	2,69
E45	51,6	28,8	71,3	2,8	1,9	0,6	10,3	0,0	0,9	0,9	67,2	21,0	9,9	2,1	69,3	13,00
E46	57,7	33,5	74,1	3,1	0,9	0,7	7,8	0,0	0,9	18,3	63,0	12,8	5,0	1,7	71,2	21,94
E47	17,6	3,1	96,8	2,1	ND	4,3	2,4	ND	2,4	13,9	53,6	27,1	3,0	2,1	23,8	13,60

Código	Rot	Rotv	Rel90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E48	31,3	7,9	81,6	3,0	3,0	3,1	1,9	32,1	0,0	73,8	11,0	8,5	6,7	0,0	36,0	1,37
E49	28,7	6,9	74,9	2,6	1,8	0,0	2,7	ND	0,7	1,8	65,7	28,0	3,8	0,4	30,9	2,63
E50	45,4	23,0	63,3	2,6	0,1	4,8	ND	ND	4,4	8,4	69,2	14,7	3,3	0,9	80,9	11,83
E51	25,3	2,5	63,6	3,8	2,3	4,3	4,7	4,9	25,9	17,3	30,9	18,5	7,4	0,1	22,2	ND
E52	28,4	8,5	83,1	2,7	1,7	2,0	6,2	100,0	3,0	26,8	62,6	7,7	0,0	0,3	5,7	16,19
E53	20,6	5,6	96,5	0,9	0,8	1,0	8,1	2,1	0,2	3,4	19,7	57,6	19,2	1,5	43,7	2,93
E54	37,3	27,3	93,5	2,0	1,0	6,2	0,0	45,4	5,7	10,8	62,4	18,6	2,6	0,1	85,1	25,53
E55	19,1	17,0	100,0	0,7	0,6	0,9	0,0	75,0	0,0	0,0	13,0	73,9	13,0	0,3	79,2	0,00
E56	21,6	9,7	88,0	1,3	0,0	2,9	3,7	0,0	0,0	0,7	64,4	25,2	9,6	0,7	28,5	0,00
E57	44,0	21,8	72,2	1,3	0,9	0,1	15,6	24,5	0,2	6,2	30,5	52,1	11,0	0,7	45,0	5,42
E58	109,1	69,1	49,4	5,7	3,9	7,3	4,9	0,0	0,8	58,8	36,6	3,6	0,2	0,9	56,7	20,60
E59	21,1	2,8	100,0	0,0	0,0	ND	0,0	15,0	0,0	11,5	15,4	50,0	23,1	1,0	30,8	0,00
E60	34,6	12,7	79,0	2,8	1,6	1,9	16,9	95,4	13,6	15,9	56,7	9,8	4,0	1,6	16,4	29,59
E61	14,3	1,4	93,2	0,6	0,0	1,6	5,2	99,8	0,6	3,9	67,0	20,1	8,4	2,4	7,2	9,69
E62	70,7	18,7	87,4	ND	ND	ND	0,0	0,0	0,0	21,3	22,5	46,0	10,1	ND	26,5	ND
E63	27,9	10,0	72,0	2,4	1,6	2,3	2,7	11,2	4,5	6,5	48,0	26,0	15,0	1,5	22,3	33,22
E64	29,2	6,9	86,6	1,5	0,8	0,0	0,0	0,0	0,1	13,2	27,0	51,0	8,7	0,2	31,6	5,04
E65	22,5	7,0	93,8	1,0	0,8	1,0	0,0	0,0	0,6	29,6	40,1	20,4	9,3	0,2	63,0	9,96
E66	21,5	8,2	86,9	1,1	0,6	0,5	0,0	0,0	0,2	12,2	12,8	15,1	59,7	0,1	51,5	7,81
E67	36,9	16,6	86,9	1,1	1,0	0,8	0,0	0,0	0,0	3,9	14,3	42,1	39,7	0,1	51,5	13,83
E68	13,1	4,9	80,0	0,5	0,3	2,1	0,0	0,0	0,0	32,4	29,4	29,4	8,8	0,1	66,7	0,00
E69	51,3	19,0	42,7	1,2	0,9	1,0	0,7	1,5	3,1	5,1	21,9	23,0	47,0	2,0	54,2	1,77
E70	34,2	14,6	93,4	4,1	3,7	2,3	4,3	3,1	0,0	1,2	25,4	35,2	38,2	1,8	63,5	0,00
E71	42,3	10,9	45,8	5,1	0,0	4,4	0,0	100,0	0,0	4,7	79,2	15,4	0,7	0,7	28,9	19,38
E72	22,1	8,2	75,0	ND	ND	0,7	ND	100,0	0,0	4,7	65,4	15,9	14,0	0,0	ND	5,72
E73	64,5	10,5	100,0	1,9	1,9	ND	4,9	0,0	11,4	34,8	43,7	7,6	2,5	ND	25,0	23,67
E74	35,5	16,1	95,9	0,1	0,0	0,0	8,9	43,5	0,0	0,9	10,0	42,7	46,4	1,5	32,7	0,00
E75	14,1	8,4	97,2	0,6	0,6	1,7	9,0	ND	2,0	5,1	26,5	32,6	33,8	ND	32,3	6,61
E76	17,5	5,6	86,4	0,7	0,6	0,4	0,0	2,5	0,0	2,0	38,0	44,0	16,0	4,0	64,2	0,00
E77	28,6	2,9	88,9	4,3	1,8	3,3	0,0	92,6	0,0	3,0	74,2	19,7	3,0	4,2	54,4	0,00
E78	33,5	7,6	90,5	2,1	0,0	3,9	3,5	97,4	0,0	0,2	43,7	44,3	11,8	0,1	59,4	0,00
E79	27,9	12,3	79,6	2,3	0,5	5,6	5,8	100,0	3,8	5,7	44,8	31,1	14,6	0,2	34,7	1,70
E80	25,1	9,3	78,2	1,4	0,7	4,5	3,0	96,4	7,3	18,8	60,0	12,3	1,7	0,2	44,6	8,77
E81	36,7	15,2	86,7	6,1	0,7	6,2	0,0	0,0	0,0	0,0	75,0	22,5	2,5	0,1	10,0	0,00
E82	35,6	6,4	78,8	ND	8,0	6,7	1,1	100,0	0,0	20,1	61,4	17,7	0,8	2,6	8,2	18,12
E83	41,9	6,9	93,2	0,5	0,2	2,8	7,7	0,0	2,6	38,3	48,1	7,8	3,2	0,9	12,6	20,08
E84	32,7	12,4	80,3	4,5	4,5	2,2	0,0	0,0	4,1	20,1	47,1	17,2	11,5	1,7	48,7	0,00
E85	17,8	0,9	94,4	0,1	0,1	3,0	0,0	100,0	0,0	4,3	88,3	6,0	1,4	0,3	36,0	8,01
E86	33,5	10,2	95,4	2,9	2,1	6,2	3,0	100,0	0,0	2,1	62,6	31,3	4,0	0,6	56,1	0,89
E87	56,7	25,0	87,5	1,5	0,3	21,2	0,7	7,4	0,3	0,5	35,8	61,4	1,9	ND	ND	2,20
E88	38,2	11,0	83,5	3,4	2,6	1,9	0,0	0,0	8,3	50,4	25,9	10,9	4,6	1,1	27,9	4,58
E89	21,5	2,5	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,6	0,0	2,0	6,1	85,7	6,1	0,0	27,9	0,00
E90	12,0	1,8	92,7	2,0	1,4	4,5	12,4	100,0	2,1	22,3	65,9	5,9	3,8	1,3	15,6	1,19
E91	57,7	17,6	66,0	2,0	0,1	2,5	7,4	100,0	1,1	25,0	58,3	10,0	5,6	5,5	7,5	16,02
E92	85,0	49,6	55,0	1,0	0,7	1,2	4,4	100,0	9,7	5,7	78,9	4,1	1,6	ND	51,9	ND
E93	109,1	36,4	66,7	0,5	0,5	2,4	0,0	18,2	0,0	8,3	75,0	16,7	0,0	0,2	18,2	0,00
E94	63,5	7,7	81,5	1,7	1,0	1,8	34,6	13,4	10,5	8,4	74,5	6,6	0,0	2,3	10,9	5,20

Anexo II - Resumo Geral

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E95	16,0	3,1	88,2	0,7	0,3	5,4	7,8	100,0	0,0	18,7	48,0	16,0	17,3	1,4	19,5	19,11
E96	28,0	11,9	78,4	1,1	1,1	9,6	17,5	0,0	28,1	26,8	40,7	4,0	0,4	0,3	14,9	4,16
E97	61,4	22,3	71,6	3,1	1,0	1,7	1,8	0,0	20,4	4,9	70,5	3,7	0,6	0,3	52,6	1,80
E98	69,3	9,2	92,0	0,6	0,6	17,6	ND	ND	51,0	21,0	11,5	9,0	7,5	0,1	24,7	7,80
E99	20,6	8,7	91,3	0,8	0,7	2,8	20,6	15,4	0,0	0,9	48,1	41,7	9,3	0,2	10,6	0,00
E100	33,1	19,7	73,2	5,2	1,0	0,1	5,8	ND	7,4	12,5	54,5	23,5	2,1	0,2	79,1	25,44
E101	36,0	11,5	74,2	6,9	3,9	5,2	3,7	97,4	9,0	7,6	75,1	6,8	1,6	0,5	53,0	3,78
E102	38,9	7,5	78,6	3,5	0,0	2,6	0,3	0,0	0,9	13,1	77,5	7,5	1,0	3,9	16,8	5,31
E103	35,9	11,3	86,3	5,9	0,4	1,9	3,1	18,4	0,0	3,7	19,3	39,4	37,6	4,4	52,8	0,00
E104	25,8	9,7	87,9	2,1	0,5	0,8	3,9	56,6	0,0	4,1	29,1	42,3	24,5	0,2	61,7	0,00
E105	15,2	8,8	84,8	4,0	1,2	1,3	3,6	99,8	0,0	1,9	30,9	35,9	31,4	1,2	69,9	2,03
E106	42,0	17,4	89,3	4,4	1,7	0,4	5,6	100,0	0,4	24,7	33,3	32,5	9,0	0,2	29,8	6,61
E107	49,7	24,5	69,9	2,3	0,2	3,1	ND	ND	11,4	24,1	58,6	3,2	2,6	ND	26,0	34,97
E108	20,9	9,5	91,9	3,6	2,6	0,6	0,9	0,9	0,0	2,2	37,5	49,6	10,8	0,0	66,9	17,60
E109	67,9	5,2	79,6	0,7	0,4	4,6	8,2	14,8	7,4	17,0	45,2	26,1	4,3	0,4	20,7	15,62
E110	32,0	15,9	85,4	1,1	1,1	0,7	0,0	5,0	5,3	7,1	26,1	15,6	45,8	0,3	55,8	3,29
E111	47,3	25,9	91,4	0,0	ND	11,2	0,0	0,0	11,4	20,3	65,0	2,4	0,8	0,0	48,8	0,00
E112	100,8	7,2	83,1	3,8	1,4	7,1	33,2	0,0	23,5	11,4	39,0	25,2	0,8	2,1	12,5	3,16
E113	113,1	55,9	61,6	4,9	2,2	1,2	2,2	58,3	5,0	11,2	38,9	44,1	0,8	0,6	54,7	28,22
E114	12,4	1,7	100,0	0,5	0,5	1,3	5,5	100,0	0,0	5,8	54,3	32,9	6,9	0,6	22,7	0,00
E115	11,8	0,9	99,2	0,6	0,6	3,6	8,9	6,0	0,3	2,8	54,8	31,1	11,0	0,8	16,1	4,97
E116	24,0	5,3	94,4	0,9	0,2	0,1	10,5	100,0	0,4	10,0	35,6	46,3	7,8	0,5	60,3	0,00
E117	24,4	4,7	83,6	2,6	0,1	3,0	7,4	100,0	4,5	16,3	64,5	11,4	3,3	1,6	7,6	5,87
E118	140,9	19,4	78,9	ND	ND	ND	0,0	21,1	18,9	23,3	56,7	1,1	0,0	ND	ND	0,00
E119	90,9	48,3	96,8	0,2	0,1	0,6	1,4	0,0	0,0	0,0	80,4	18,2	1,4	0,1	54,7	0,00
E120	60,5	5,6	96,1	7,3	5,1	2,2	2,5	67,9	0,0	7,6	80,9	9,9	1,5	0,7	9,8	0,00
E121	12,4	1,5	91,0	1,0	0,7	3,6	27,5	10,3	1,5	4,5	54,9	30,5	8,5	0,9	28,0	3,20
E122	22,2	5,3	95,6	1,6	1,2	2,0	28,3	100,0	0,2	1,8	46,0	40,5	11,5	0,0	56,6	1,13
E123	35,4	12,8	88,9	4,4	3,8	0,8	0,0	3,0	1,6	2,8	23,0	12,4	60,2	0,7	57,3	8,80
E124	15,7	5,9	86,4	3,0	ND	2,1	27,9	0,0	1,0	4,4	45,6	41,1	7,9	1,5	76,5	0,54
E125	24,2	1,5	91,7	1,0	0,8	3,3	2,2	0,0	0,0	2,3	75,8	9,4	12,5	0,8	53,7	26,01
E126	13,1	1,7	98,1	1,1	1,1	5,4	15,5	100,0	1,6	1,6	65,3	19,1	12,4	1,5	9,1	3,18
E127	49,6	31,7	63,4	3,0	2,1	4,3	24,9	36,2	0,0	10,5	73,2	11,6	4,7	2,3	88,3	16,26
E128	53,4	32,9	100,0	1,3	0,0	0,5	9,1	35,0	1,8	1,8	5,3	84,2	7,0	0,7	22,5	9,32
E129	40,0	4,8	57,0	9,9	2,1	7,9	47,3	15,4	8,2	52,6	26,1	11,4	1,6	0,5	5,2	13,01
E130	35,2	7,4	83,3	0,6	0,3	0,2	0,0	0,0	13,2	19,2	53,9	9,0	4,8	0,4	12,0	13,38
E131	24,6	9,3	89,8	ND	ND	9,2	0,0	30,7	1,3	13,4	38,1	46,2	1,0	0,6	19,8	ND
E132	15,8	5,3	100,0	1,2	1,2	0,5	0,0	15,2	0,0	1,3	35,4	29,1	34,2	2,0	58,2	5,41
E133	32,7	12,4	86,3	0,8	0,3	0,9	ND	ND	0,0	1,4	11,7	69,2	17,7	ND	78,9	ND
E134	72,2	31,8	96,0	0,8	0,4	4,7	0,0	1,8	12,6	23,4	44,1	14,4	5,4	0,5	13,8	45,03
E135	29,3	8,4	56,3	4,0	3,3	0,9	3,9	0,0	4,2	27,5	59,3	6,8	2,1	0,1	16,1	14,64
E136	0,0	0,0	ND	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	5,3	25,0	0,00
E137	13,3	7,1	86,8	1,4	0,8	3,0	3,7	ND	9,9	27,3	61,8	0,8	0,3	1,0	20,4	1,55
E138	83,3	29,4	68,7	9,4	7,2	1,7	8,6	ND	0,4	5,3	70,1	22,8	1,4	0,1	60,2	ND
E139	28,9	11,5	89,4	0,8	0,8	0,5	45,3	100,0	0,0	0,3	86,7	9,3	3,8	0,5	49,0	10,20
E140	30,3	6,9	96,8	0,7	0,6	1,3	33,0	100,0	0,0	2,2	75,8	16,5	5,5	1,6	37,3	17,77
E141	4,0	1,8	97,3	4,5	1,1	3,8	0,4	95,7	0,0	2,5	45,3	33,1	19,1	3,0	21,1	29,11

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E142	41,1	24,0	71,5	4,1	2,0	1,4	11,1	10,3	8,6	4,6	60,0	22,5	4,3	1,6	84,6	14,05
E143	36,6	4,9	76,9	0,1	0,0	0,0	13,3	61,5	0,0	4,0	20,0	44,0	32,0	4,3	42,3	0,00
E144	41,9	11,5	70,0	5,5	2,7	1,7	3,2	94,2	6,4	4,0	73,6	15,2	0,8	0,6	57,0	0,00
E145	6,6	2,5	97,8	8,9	0,3	3,8	0,0	0,0	0,9	3,5	29,3	29,5	36,7	0,7	75,3	38,83
E146	53,2	21,5	69,9	3,6	0,3	3,8	6,7	0,2	0,0	18,0	73,2	7,2	1,6	0,4	36,9	7,36
E147	31,3	12,7	80,1	1,3	1,1	3,4	17,3	1,2	2,4	6,2	56,9	22,5	12,1	0,7	80,6	3,87
E148	47,0	24,6	69,0	3,6	1,5	5,1	1,9	96,9	0,0	15,0	68,2	14,2	2,7	0,9	84,4	17,78
E149	128,9	27,7	22,3	0,0	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	24,0	71,9	3,1	1,0	0,1	10,3	8,42
E150	48,1	12,4	76,4	3,2	1,8	4,5	0,0	0,0	8,1	28,3	44,4	18,2	1,0	1,4	16,7	0,00
E151	9,0	3,1	100,0	1,3	0,1	0,0	18,3	100,0	0,0	0,0	7,1	32,5	60,4	5,8	53,4	0,00
E152	24,1	9,8	92,6	ND	ND	3,4	ND	6,7	0,2	0,5	23,5	61,2	14,6	0,6	35,4	10,49
E153	61,0	8,0	69,4	6,1	0,4	2,7	3,5	3,1	22,4	7,5	52,9	14,9	2,3	0,9	14,9	51,99
E154	18,1	1,7	98,9	0,3	0,2	2,6	42,9	64,1	0,0	0,0	39,1	33,1	27,8	2,8	20,5	3,81
E155	31,6	11,3	99,2	1,0	0,4	2,7	19,9	91,3	5,0	7,4	73,5	11,5	2,6	3,0	37,0	17,62
E156	107,2	15,9	50,0	0,2	0,2	6,8	28,0	0,0	11,2	22,4	52,2	14,2	0,0	0,0	61,1	10,80
E157	77,4	17,1	67,9	5,5	1,2	1,9	0,0	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	0,1	68,5	51,24
E158	25,6	14,0	100,0	ND	0,0	0,0	0,0	40,9	0,0	4,3	26,1	21,7	47,8	0,5	54,5	0,00
E159	0,0	0,0	100,0	0,3	0,3	0,7	0,0	50,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	100,0	0,00
E160	43,8	40,0	91,2	0,6	0,1	7,7	0,0	50,0	3,1	32,3	50,8	7,7	6,2	0,0	86,2	13,60
E161	29,4	13,1	67,5	0,8	0,2	5,2	2,8	77,1	1,7	38,7	43,1	16,5	0,0	ND	10,7	19,27
E162	28,4	3,5	86,1	2,0	1,2	6,5	7,6	99,0	0,0	3,5	76,0	12,0	8,5	1,2	8,9	29,88
E163	54,5	25,7	55,3	ND	ND	0,7	11,6	0,0	2,4	12,9	62,4	18,8	3,5	0,0	27,4	3,59
E164	26,0	10,4	81,3	3,2	0,9	0,3	0,0	62,0	0,0	39,7	3,4	35,3	21,6	0,8	33,3	3,45
E165	15,3	1,4	96,3	0,9	0,8	3,0	10,2	90,1	2,1	1,2	78,2	12,9	5,5	5,3	14,0	0,66
E166	23,9	9,4	92,9	0,0	0,0	12,5	7,6	3,5	0,0	0,0	36,0	54,9	9,1	0,9	69,6	3,89
E167	17,2	10,3	96,7	ND	0,0	ND	ND	86,8	0,0	0,0	2,0	74,6	23,4	3,9	23,1	0,00
E168	5,2	2,6	90,9	2,6	1,7	3,2	23,7	0,0	0,0	0,0	13,2	78,0	8,8	1,2	31,0	0,00
E169	21,2	3,5	92,1	1,9	0,0	2,9	5,4	0,0	0,2	0,5	73,7	21,2	4,3	1,0	23,9	0,47
E170	80,0	32,0	56,8	0,7	0,5	1,9	0,0	88,9	0,0	0,0	30,8	69,2	0,0	ND	53,7	0,00
E171	18,9	6,5	87,5	5,3	2,7	3,3	2,9	0,0	0,0	16,8	77,7	4,9	0,6	3,0	20,3	8,30
E172	29,5	10,3	93,0	0,3	0,3	9,1	54,5	100,0	0,0	21,5	49,8	23,2	5,5	2,0	39,6	8,16
E173	42,2	11,7	83,6	0,2	0,0	1,1	0,0	33,2	0,1	24,5	71,1	4,3	0,0	0,3	ND	2,11
E174	47,1	26,7	71,5	1,3	1,2	0,4	0,0	0,0	0,2	20,3	57,9	17,2	4,4	0,5	17,2	48,15
E175	72,0	33,0	70,6	2,1	0,3	0,7	0,3	14,0	6,1	52,5	34,8	6,3	0,3	1,0	95,8	21,74
E176	33,5	9,1	91,5	2,9	1,1	1,2	0,0	0,0	0,0	16,4	37,4	32,2	14,1	0,2	44,0	5,34
E177	22,9	4,5	93,2	1,8	1,1	0,4	6,2	1,8	14,1	17,6	50,1	13,4	4,9	2,2	25,9	10,26
E178	41,0	12,8	75,0	0,3	0,0	0,5	0,0	81,4	41,7	33,3	13,9	5,6	5,6	0,1	11,6	10,77
E179	23,7	12,5	89,6	1,7	0,9	3,5	31,7	0,0	3,1	19,2	57,0	17,9	2,8	0,6	14,4	1,16
E180	15,3	5,6	82,6	1,9	1,7	5,2	ND	3,2	4,6	8,5	63,6	19,7	3,7	0,7	85,3	14,51
E181	61,5	17,9	72,2	ND	1,5	ND	19,5	51,5	0,0	0,0	43,5	47,8	8,7	0,2	24,2	ND
E182	102,3	45,2	55,6	4,1	0,8	2,9	0,0	0,0	28,3	21,3	32,0	17,0	1,4	0,2	89,5	3,34
E183	20,1	5,0	95,2	ND	3,7	4,1	0,4	97,0	0,0	0,2	80,2	13,6	5,9	1,1	16,5	5,95
E184	132,0	1,7	89,9	2,6	1,4	19,5	ND	100,0	1,2	66,2	29,1	3,4	0,0	0,1	4,4	ND
E185	12,9	2,8	97,9	2,2	0,1	4,3	33,2	97,9	0,3	0,9	33,9	53,9	11,0	4,6	6,4	1,77
E186	9,2	0,0	100,0	1,0	0,3	9,3	12,0	10,6	0,0	2,1	25,9	55,0	16,9	0,5	38,4	0,00
E187	65,1	17,7	82,6	0,1	0,1	21,4	0,0	0,0	5,1	64,0	25,4	4,6	1,0	0,0	4,6	2,00
E188	66,1	10,2	35,3	0,9	0,6	0,9	6,9	11,1	1,7	8,6	22,4	53,4	13,8	0,0	63,0	ND

Anexo II - Resumo Geral

Código	Rot	Rotv	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	URV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E189	23,6	7,9	74,3	0,3	0,2	1,1	0,0	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	1,2	20,0	0,00
E190	26,1	6,3	91,7	1,6	1,1	6,5	7,8	76,0	1,0	26,4	64,2	7,1	1,4	5,3	4,9	17,45
E191	108,9	9,3	76,0	0,8	0,3	15,2	51,4	0,0	28,5	17,2	40,9	8,1	5,4	0,0	4,9	2,70
E192	16,5	1,8	81,9	0,1	0,0	1,1	32,4	0,0	0,0	69,2	19,1	9,7	2,0	0,6	3,4	1,74
E193	43,3	26,9	87,6	5,2	3,6	1,2	ND	0,0	6,1	16,0	63,4	12,9	1,6	2,1	58,5	1,12
E194	61,9	28,6	79,0	0,1	0,0	1,2	9,1	64,2	0,2	2,1	61,0	34,6	2,1	0,6	33,6	5,68
E195	21,2	2,8	77,5	1,9	ND	1,9	63,7	54,1	0,0	6,5	78,3	12,0	3,3	0,2	56,9	4,11
E196	100,0	57,5	78,9	4,5	0,2	0,0	0,0	18,4	0,0	2,7	67,6	16,2	13,5	0,2	73,7	0,00
E197	34,5	12,1	100,0	0,3	0,3	3,3	17,0	9,9	0,0	0,0	24,9	44,6	30,5	0,2	25,8	0,00
E198	48,9	6,9	ND	ND	ND	0,0	3,1	96,3	11,8	9,5	55,6	15,4	7,6	0,0	12,1	25,93
E199	21,7	1,8	89,2	1,5	1,1	8,8	9,2	100,0	0,0	6,1	77,0	13,3	3,6	1,0	22,8	2,87
E200	7,1	2,4	100,0	0,1	0,1	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	22,5	58,1	19,4	0,2	21,6	5,95
E201	4,3	2,1	100,0	0,0	0,0	ND	2,0	68,8	0,0	0,0	0,0	62,3	37,7	ND	8,3	0,00
E202	31,9	8,1	94,7	11,4	0,0	1,6	5,1	100,0	0,8	15,3	60,3	23,7	0,0	ND	22,1	23,70
E203	2,8	1,9	94,8	ND	ND	ND	40,7	97,5	0,0	0,2	55,2	31,3	13,3	2,1	21,8	7,02
E204	41,6	9,8	89,8	3,2	1,3	4,4	1,8	100,0	0,5	4,6	62,9	22,7	9,2	2,4	21,5	0,00
E205	75,3	29,5	77,6	6,3	1,0	9,7	0,0	57,3	1,7	14,4	80,0	3,1	0,8	0,9	57,6	6,41
E206	32,2	23,7	50,0	ND	0,0	0,1	4,0	ND	0,0	16,7	50,0	26,7	6,7	1,5	12,5	0,00
E207	43,6	28,0	88,4	6,0	3,5	0,0	0,0	0,0	4,1	6,2	50,6	24,2	14,9	1,8	80,4	54,14
E208	ND	ND	ND	0,4	0,4	14,5	ND	ND	0,0	44,9	44,0	6,3	4,8	0,0	ND	12,35
E209	19,5	2,6	100,0	1,4	0,7	2,3	0,0	100,0	0,0	0,0	75,8	18,8	5,5	0,7	13,6	0,85
E210	88,4	6,3	ND	0,5	0,4	8,2	0,0	ND	5,0	78,9	11,7	3,4	1,0	0,2	3,0	11,51
E211	36,2	14,9	70,5	2,3	1,1	4,9	ND	15,9	16,5	28,2	38,9	14,6	1,8	0,6	52,4	1,20
E212	25,7	5,3	97,0	2,9	1,7	7,0	0,5	78,7	0,9	3,7	78,1	16,2	1,1	1,0	6,2	11,77
E213	33,1	30,9	93,1	6,8	0,8	0,6	9,8	1,7	0,0	0,8	4,9	85,2	9,0	1,4	70,0	0,00
E214	35,0	16,3	78,3	0,1	0,1	3,8	4,5	12,7	0,0	0,0	55,6	25,4	19,0	0,5	65,1	ND
E215	65,5	15,6	67,1	0,3	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	16,7	49,3	31,3	2,7	1,6	14,3	6,20
E216	27,0	9,2	96,9	0,0	0,0	0,2	28,3	0,0	1,0	1,0	21,9	57,4	18,7	2,2	55,7	0,45
E217	77,9	9,5	95,8	6,5	1,5	1,6	5,8	3,9	0,4	9,6	59,2	23,3	7,5	1,7	49,8	4,56
E218	38,1	19,8	72,2	ND	ND	0,8	ND	4,3	0,0	11,3	61,3	11,3	16,1	0,7	98,0	0,00

Nota: ND – Não disponível.

Legenda:

ABSENT	Absenteísmo
ABSENTM	Absenteísmo Médico
Dmulheres	Percentual de Mulheres
ROTV	Rotatividade Voluntária
Escol0	Sem Ensino Fundamental
Escol1	Com Ensino Fundamental
Escol2	Com Ensino Médio
Escol3	Com Ensino Superior
Escol4	Com Pós-graduação

GTER	Grau de Terceirização
HE	Horas Extras Pagas
RET90	Retenção 90 dias
ROT	Rotatividade
TFCA	Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento
TREIN	Índice de Treinamento
URV	Uso da Remuneração Variável



PARTIAL RESULTS (PROVISIONAL) FOR THE
 PARTICULAR
 Operations

Para citar esse trabalho:

Bachmann & Associados
7º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2015: Dados de 2014
Curitiba. 2015

Equipe do projeto

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

Edição de arte

Saulo Kozel Teixeira

Projeto gráfico e diagramação

SK Editora Ltda
skeditora@terra.com.br

Impressão

Evertop Print

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 ou aquisição de cópias impressas, contatar:

Bachmann & Associados Ltda.

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

Materiais complementares

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

Errata

Informações complementares e eventuais correções serão mantidas atualizadas e disponíveis por três anos em www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm

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

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

Compromisso histórico com o desenvolvimento sustentável



Borboleta no Complexo Serra da Farofa, em Santa Catarina, uma Reserva Particular do Patrimônio Natural Estadual mantida pela Klabin.

A Klabin respeita o meio ambiente e preserva a biodiversidade. Mais de 40% de suas áreas florestais são compostas de matas nativas. Em suas florestas, são protegidas cerca de 800 espécies de animais. Seu sistema de manejo em forma de mosaico é referência mundial. História que só uma empresa realmente comprometida com a natureza pode contar.



Maior produtora e exportadora de papéis do Brasil.

klabin.com.br

REALIZAÇÃO



PATROCINADORES DE GESTÃO



GAZETA DO POVO



PATROCINADORA



Klabin