

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2010

Dados de 2009

Um produto Bachmann & Associados,
Associação Brasileira de Recursos Humanos – Paraná ABRH-PR e
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE).

Realização:



Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados
2º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos:
Dados de 2009 / Bachmann & Associados, ABRH-PR e
ISAE.
--- Curitiba, 2010.
68 p.
1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoal.
3. Indicadores. 4. Benchmarking. 5. Resultados. I. Título.

Tiragem: 500 exemplares. Distribuição restrita.

© 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 Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH-PR, do ISAE ou da Bachmann & Associados.
Jornalista Responsável:
Angela Wanke (MTB 8294/67)

Sumário

4	Mensagem da Presidente
5	Mensagem do Superintendente
6	Sumário Executivo
7	Objetivo
7	Benefícios
8	Introdução
9	Amostra
10	Indicadores de Desempenho
11	Metodologia
11	<i>Sigilo das Informações</i>
12	Análise dos Indicadores
13	<i>Rotatividade</i>
20	<i>Absenteísmo</i>
25	<i>Absenteísmo médico</i>
29	<i>Índice de retenção 90</i>
33	<i>Índice de horas extras pagas</i>
37	<i>Grau de terceirização</i>
41	<i>Participação do salário variável</i>
44	<i>Grau de escolaridade</i>
47	<i>Índice de treinamento</i>
50	<i>Equidade de gênero</i>
53	<i>Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento</i>
56	Recomendações para Ação
57	Conclusões
58	Conceitos e Definições
59	Agradecimentos
61	Referências
62	Anexo I – Indicadores de Desempenho
63	Anexo II – Resumo Geral

Mensagem da Presidente

O impossível não existe

“O impossível é aquilo que ninguém faz... até que alguém faça.” Esta frase, citada por Stephen R. Covey na palestra que a ABRH-PR promoveu em Curitiba, em 2009, serve para ilustrar meu sentimento de satisfação e realização no que diz respeito ao Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, que estamos aqui apresentando em sua 2ª edição oficial, relativa a 2009/2010.

A frase acima é, de certa forma, uma resposta ao ceticismo demonstrado por algumas poucas pessoas da área de RH que, ao ouvir minha entusiástica apresentação do projeto, não acreditavam ser possível concretizá-lo, talvez levando em consideração o seu pioneirismo em termos de Paraná e a pouca tradição do setor no levantamento de dados confiáveis que pudessem servir de efetivo balizamento para a elaboração de estratégias mais fundamentadas no campo de gestão de pessoas.

Confesso que tais comentários, a maioria deles procurando me alertar sobre a possível “perda de tempo” num trabalho que não geraria o retorno desejado, se transformaram numa sadia obsessão na transposição desse desafio, agora vencido e confirmadamente possível e viável, tanto em termos práticos como teóricos e técnicos.

Mas, para que essa ideia aparentemente impossível se tornasse p-o-s-s-í-v-e-l, não bastava minha poética determinação. Para tanto, eu e a ABRH-PR contamos com o comprometimento, o engajamento e a dedicação do ISAE e da Bachmann & Associados, nossos parceiros nessa bem sucedida empreitada. Um obrigado de coração a todos os envolvidos nesse processo e às empresas, entidades e instituições que dele participaram, encaminhando seus dados para o levantamento e a análise mais profunda possível dos indicadores de RH estampados nas páginas que se seguem. Cabe destacar que este ano contamos com dados de 129 organizações paranaenses dos mais diversos portes e segmentos de atuação, o que corresponde a um aumento de 26% em termos de adesões, com ênfase nos setores supermercadista e metalúrgico.

Como você vai constatar, o Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2010 ganhou alguns aprimoramentos, com visual mais leve, atraente e prático, além de ser apresentado numa linguagem simples, objetiva e direta. Espero que o material seja útil para que sua empresa possa se situar no contexto corporativo, a fim de poder traçar seu futuro de curto, médio e longo prazos com informações de valor agregado. Caso positivo, a ABRH-PR já terá cumprido sua missão, qual seja: disseminar o conhecimento e criar oportunidades de interação entre seus membros, influenciando no sistema de gestão e no desenvolvimento de pessoas e organizações, além da proposta de ser a melhor fonte de referência nos assuntos de RH e suas variáveis – cujas mudanças são cada vez mais constantes e velozes.



Boa leitura.
Sônia Gurgel
Presidente da ABRH-PR
Gestão 2010/2012

Mensagem do Superintendente

Signatário ao Pacto Global e aos Princípios para Educação Empresarial Responsável (Principles for Responsible Management Education – PRME), ambos pertencentes à Organização das Nações Unidas (ONU), o ISAE tem no desenvolvimento regional um de seus principais nortes.

Assim, é com orgulho que apoiamos este projeto inovador, em parceria com a Bachmann & Associados e a ABRH-PR. Na sua segunda edição, o Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos ganha solidez e abrangência, com mais empresas inscritas e profissionais participantes.

Sua principal vocação é aliar informação e conhecimento, contribuindo significativamente para a atuação dos gestores de RH em todo o Estado. Facilitar a tomada de decisão, dar base para argumentações e noção de posicionamento no mercado, são subsídios extraordinários para um desempenho e gerência eficaz. É nossa contribuição para o desenvolvimento em bases sustentáveis.



Norman Arruda Filho – superintendente ISAE

Sumário Executivo

Este “**2º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**”, preparado pela Bachmann & Associados, em parceria com a seccional Paraná da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR) e com o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE), da Fundação Getúlio Vargas, oferece às organizações uma referência sobre a situação no Estado.

O levantamento, realizado com a participação de 129 organizações, apresenta os resultados de onze indicadores, como: absenteísmo, rotatividade e grau de terceirização, entre outros. Participaram organizações vinculadas à ABRH-PR, à Associação Paranaense de Supermercados (APRAS), ao SINDIMETAL e outras, que forneceram seus dados por meio de formulário eletrônico. Para proteção das empresas participantes, as informações cedidas e os resultados são mostrados de forma codificada.

As métricas apresentadas permitem a comparação entre as organizações e incentivam a busca de melhores resultados. Para garantir a comparabilidade dos resultados fornecidos, os métodos de cálculo dos indicadores, validados por profissionais da ABRH-PR, foram padronizados e colocados em domínio público.

Os resultados dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos nas empresas, enquanto a diversidade de desempenho das organizações participantes aponta a existência de oportunidades de melhoria.

Objetivo

O objetivo deste levantamento é apresentar parâmetros de desempenho de recursos humanos de organizações instaladas no Estado do Paraná, para permitir benchmarking e servir de referência na definição de metas, visando à melhoria dos processos e dos resultados. O relatório também dá sequência a uma série histórica que permitirá acompanhar a evolução dos indicadores de Recursos Humanos no Estado.

Benefícios

O Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos pode ser uma poderosa ferramenta para os gestores de recursos humanos. Na medida em que mais organizações venham a participar dos levantamentos, tanto a validade quanto a utilidade do trabalho irão aumentar.

A disponibilidade destes dados também é útil para as empresas que participam do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), ou que usam seus critérios [1] como modelo de gestão, visto que o item 1.3 – Análise do desempenho da organização – exige referenciais para comparação de dados que normalmente são de difícil obtenção.

Introdução

Uma das mais importantes atividades dos administradores é estabelecer metas que levem a organização a um nível superior de desempenho. Metas pouco audaciosas pouco contribuem para este propósito; por outro lado, metas inatingíveis tiram a credibilidade do processo gerencial e acabam desmotivando as equipes. Ao estabelecer metas para as variáveis importantes à competitividade do negócio, o gestor usa frequentemente como referência os resultados alcançados anteriormente. O ideal, porém, seria poder balizar as decisões com base nos melhores resultados de desempenho de outras organizações. Este tipo de informação pode ser obtido de forma segura e ética por meio do benchmarking.

Benchmarking é a atividade contínua de comparação dos próprios processos, produtos e serviços com a atividade similar mais conhecida, de modo que metas desafiadoras, porém factíveis, sejam estabelecidas e um curso de ação realista seja implementado, a fim de se tornar e continuar sendo eficientemente o melhor dos melhores em um prazo razoável (Gerald Balm, 1995).

Um levantamento feito pela Bain & Company^a aponta o benchmarking como a ferramenta de gestão mais usada pelas organizações, sendo adotada por 76% das empresas. Conhecer o desempenho dos concorrentes serve de estímulo para a melhoria dos processos operacionais e de negócio. Este estudo permite que as empresas identifiquem gaps que favoreçam o estabelecimento de metas e busquem, com o apoio das equipes internas e de consultorias, a melhor forma de superar o déficit de desempenho que pode, inclusive, ser decorrência da forma de gestão e não de aspectos tecnológicos.

Como não é possível atender às exigências específicas de cada organização, foi selecionado um conjunto abrangente de indicadores que permitisse não só a comparação entre empresas paranaenses, mas também uma análise em termos globais. Para isso, foram usados indicadores (anexo I) validados por profissionais indicados pela ABRH-PR.

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

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

A expectativa é que a repetição periódica do estudo, somada ao seu aprimoramento pela inclusão de novos e importantes indicadores, possa oferecer uma visão dinâmica do gerenciamento de pessoas no Paraná.

Metas nunca antes atingidas requerem que façamos coisas nunca antes feitas.
Stephen Covey

Amostra

Os dados e informações usados neste trabalho foram fornecidos por empresas instaladas no Paraná, indicadas pela ABRH-PR, pelo ISAE/FGV, pela Associação Paranaense de Supermercados-APRAS e pelo Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná-SINDIMETAL, pertencendo a diversos tipos de negócio.

As informações se referem ao ano de 2009 e abrangem 128 organizações privadas e uma pública. As organizações participantes tinham, em média, 624 empregados. A maioria (65,1%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 3,9% organizações contavam com menos de 15 pessoas, enquanto 17,1% tinham mais de 1000 empregados (figura 2). A participação de organizações de serviços e industriais ocorreu meio a meio. Pouco mais da metade das organizações (60%) estão instaladas na Capital, caracterizando uma boa representatividade também para o interior.

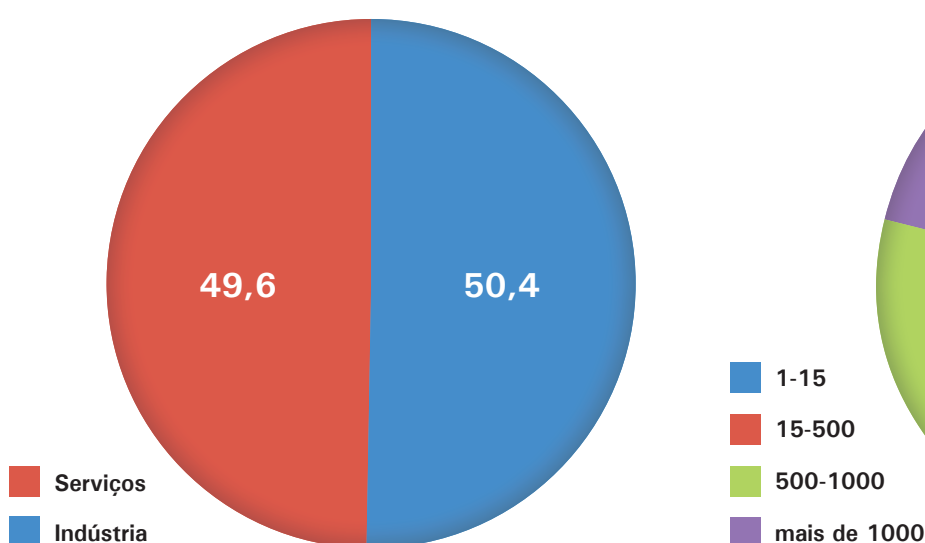


Figura 1 – Distribuição das empresas por setor, %

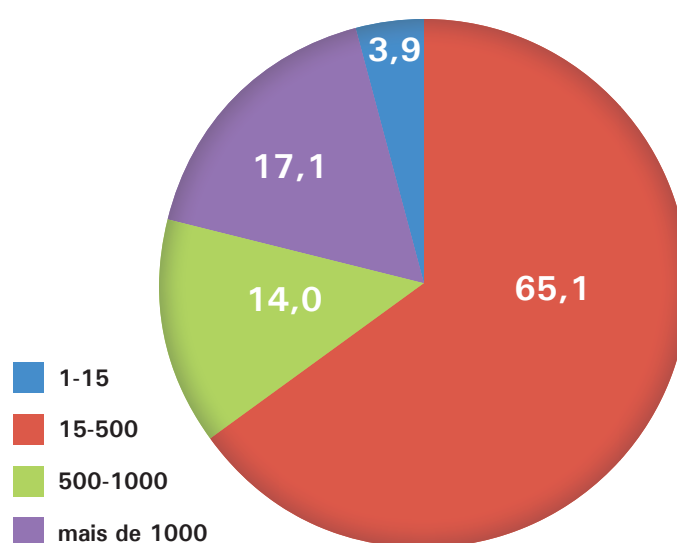


Figura 2 – Distribuição das empresas por número de empregados, %

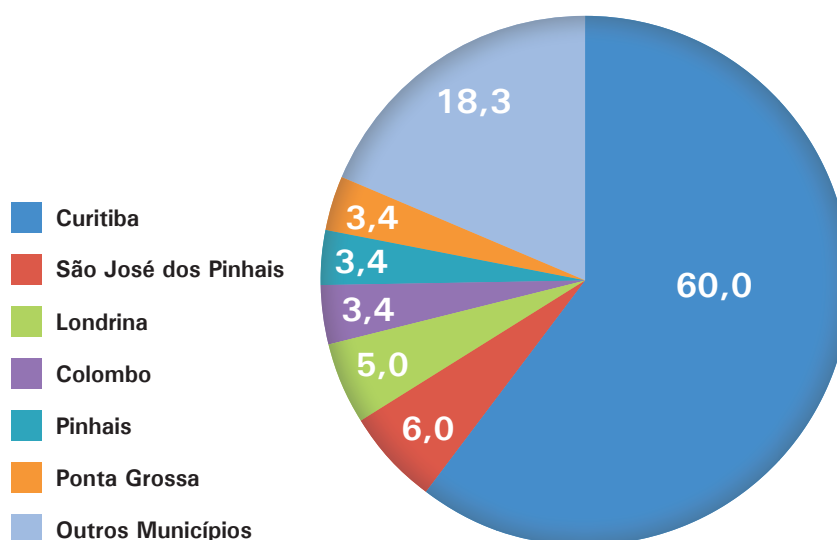


Figura 3 – Distribuição das empresas por município, %

Indicadores de Desempenho

Indicadores são variáveis que permitem a quantificação e a avaliação dos processos. 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 e têm o objetivo único de fornecer valores dentro de critérios claramente definidos e comparáveis, sem intuito de substituir as medidas usadas pelas empresas no seu dia a dia.

Pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoppers, com CEOs brasileiros, mostrou que 62% deles têm, como uma das principais prioridades, o estabelecimento de métricas em todos os níveis da área de recursos humanos.

Convenção

Um conjunto significativo de indicadores de Recursos Humanos é calculado por meio de relações entre as diferentes utilizações do tempo dos trabalhadores. Outras métricas se baseiam no perfil da força de trabalho. Os diagramas a seguir facilitam a compreensão desses indicadores, por distinguir como os recursos são distribuídos.

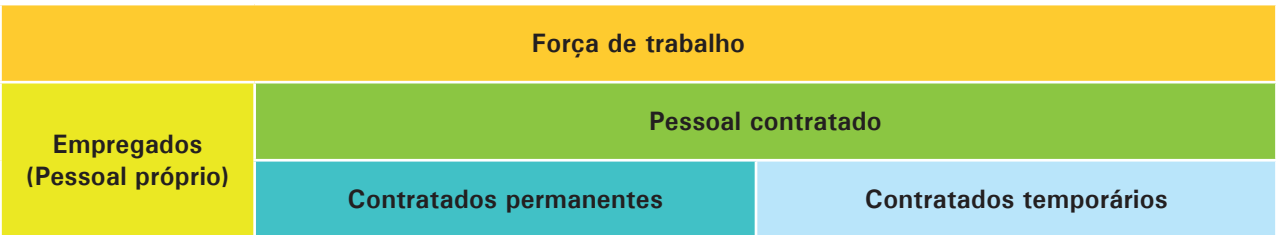


Figura 4 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas



Figura 5 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas

Um detalhamento maior do Absenteísmo pode ser feito por área de atividade (vendas, produção, etc.), por grupo de trabalho (gerentes, operários, etc.) ou por motivo (figura 6).

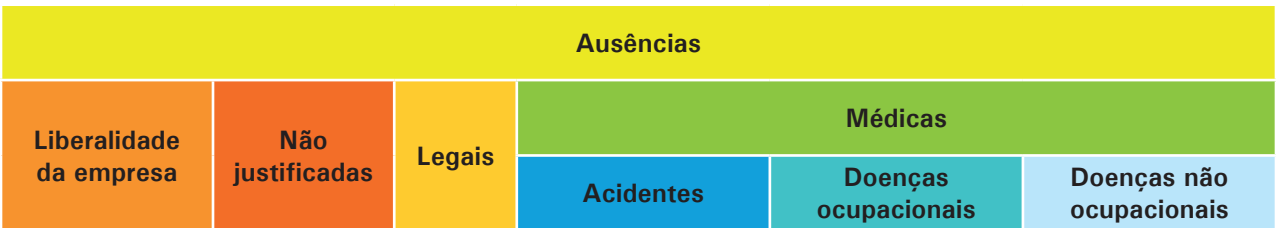


Figura 6 – Causas do Absenteísmo, tempo

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

Metodologia

A realização do estudo obedeceu as seguintes etapas: Os dados recebidos foram revisados e as inconsistências foram verificadas junto às empresas. Na sequência, as informações foram incorporadas a um banco de dados, para as análises comparativas; novamente, as inconsistências foram identificadas com o auxílio de ferramentas estatísticas e esclarecidas com os representantes das empresas. Finalmente, foram calculados os índices médios de desempenho da totalidade dos participantes e dos grupos semelhantes.

Uma descrição mais detalhada da metodologia pode ser encontrada no artigo “Análise Comparativa de Desempenho – uma nova ferramenta de gestão operacional para a indústria de celulose e papel” [2]. Para as análises setoriais, as empresas foram agrupadas conforme a Codificação de Ramos de Atividade adotada pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

Para aumentar a comparabilidade, visto que muitas vezes as empresas têm indicadores com os mesmos nomes e procedimentos de cálculos diferentes, foi solicitado que fornecessem os dados brutos por meio de um formulário eletrônico, pelo qual se efetuou o cálculo dos indicadores de forma padronizada. Também foram solicitados dados como: tipo de negócio, município, etc., para facilitar o agrupamento em conjuntos comparáveis.

Os indicadores utilizados são apresentados na forma percentual ou específica, evitando-se valores absolutos. Além das tabelas numéricas, as informações também são apresentadas em formato gráfico, para facilitar a visualização das diferenças.

O número ainda limitado de empresas participantes impediu o uso de ferramentas estatísticas mais sofisticadas, que poderiam trazer um maior volume de informações úteis. 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.

Quando disponíveis, foram incluídas informações públicas fornecidas na literatura aberta. Nestes casos, a fonte está claramente informada e o leitor deve levar em conta que a metodologia de cálculo dos indicadores pode ser diferente dos padrões adotados neste trabalho.


Em relação ao 1º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos [3], realizado com dados de 2008, ocorreram as seguintes alterações:

- Criada a categoria específica de Supermercados, que era parte do grupo “Comércio varejista”, para melhor comparação.
- Os gráficos e tabelas relativos à Participação do Salário Variável agora incluem apenas as organizações que adotam algum tipo de remuneração variável.
- Eliminadas as tabelas com os resultados individuais de cada indicador, que repetiam informações disponíveis no Anexo II, tornando o documento mais simples e agradável.
- Aprimorado o processo de verificação dos dados fornecidos pelas empresas, resultando em maior confiabilidade.

Sigilo das Informações

A proteção dos dados e informações das organizações participantes é uma característica básica deste tipo de estudo. Os dados recebidos são tratados como propriedade confidencial de cada empresa. Os resultados apresentados no relatório foram codificados e não incluem parâmetros que possam servir para a identificação de sua origem. Em resumo, nenhum dado específico de qualquer participante é revelado – de forma associada à organização – no relatório ou posteriormente.

Análise dos Indicadores



Para permitir análises mais consistentes, os resultados dos indicadores de empresas industriais e do setor de serviços foram tratados separadamente. Como apenas uma empresa da administração pública participou do levantamento, optamos pela sua inclusão no grupo das empresas de serviço. Também foram feitas algumas análises em separado para setores nos quais o volume de participantes era mais significativo, como: metalúrgico, supermercados, saúde, química, transporte e celulose e papel. Alguns indicadores, como o Grau de Terceirização e o Percentual de Mulheres foram calculados de forma pontual, sobre os dados do final do período. Segue a comparação de desempenho para cada um dos indicadores. Os valores usados para a construção dos gráficos estão disponíveis no Anexo II.

Rotatividade

map navigation

185132468

3121005

01153721

00056451

502315

1011254

6811518

7752440

5322007

3121005

Business solutions

- money transfer
- net banking
- strategic planning
- statistics
- video conferencing
- e-mail, ftp
- database working

Business solutions

- money transfer
- net banking
- strategic planning
- statistics
- video conferencing
- e-mail, ftp
- database working

Security

- vpn
- datasafe

000000220: 00 00 00 00 40 00 00 40
000000230: 3C 12 00 00 00 00 00 00
000000240: 00 00 00 00 00 00 00 00
000000250: 2E 72 73 72 63 00 00 00
000000260: 00 40 00 00 00 00 00 40
000000270: 00 00 00 00 00 00 00 00
000000280: 00 00 00 00 00 00 00 00
000000290: 00 00 00 00 00 00 00 00
0000002A0: 00 00 00 00 00 00 00 00
0000002B0: 00 00 00 00 00 00 00 00
0000002C0: 00 00 00 00 00 00 00 00
0000002D0: 00 00 00 00 00 00 00 00
0000002E0: 00 00 00 00 00 00 00 00
0000002F0: 00 00 00 00 00 00 00 00

Rotatividade

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

Como pode ser observado nas figuras 7a e 7b, a rotatividade nas organizações da amostra foi bastante elevada. A rotatividade média anual das empresas da amostra foi de 35,5%. Segundo o IPEA^b, a rotatividade aumentou após março de 2008, pela necessidade das empresas reduzirem custos para enfrentar a crise, o que levou à substituição da mão de obra existente por outra mais barata.

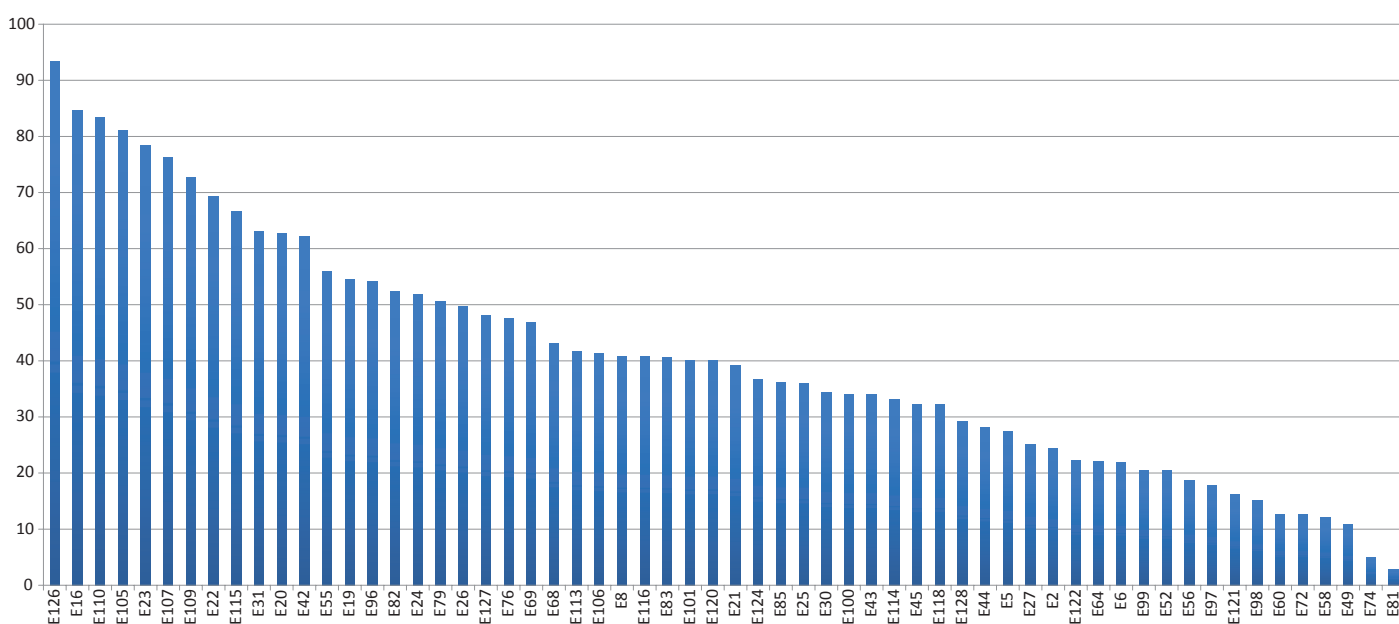


Figura 7a - Rotatividade nas empresas de serviços, %

Nota: Dois valores superiores a 100% (empresas E108 e E123) foram excluídos do gráfico.

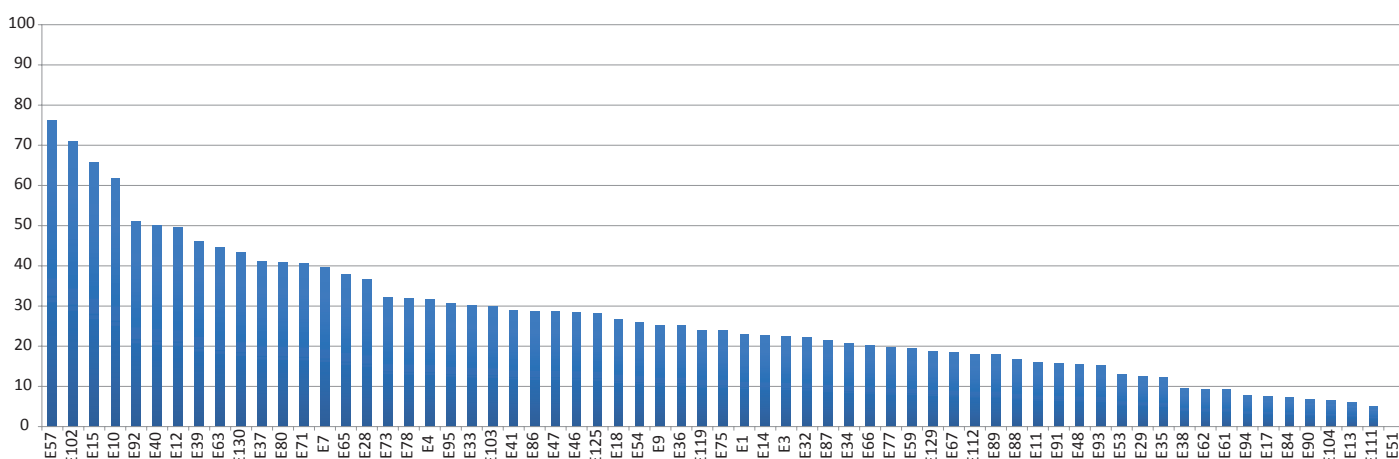


Figura 7b - Rotatividade nas empresas industriais, %

Rotatividade

Os dados da tabela 1 mostram que o setor de serviços apresenta rotatividade mais elevada que a indústria. Esta situação é influenciada especialmente pelo varejo, que substitui as equipes operacionais com maior frequência. Na comparação com 2008, a Rotatividade média do setor de serviços caiu de 48,0 para 44,3% e no setor industrial, caiu de 37,0 para 26,9%.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	182,6	44,3	40,0
Indústrias	76,2	26,9	23,3

Tabela 1 - Rotatividade, %

Para simplificar as comparações, a tabela 2 oferece uma visão das rotatividades por setor de atividade.

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	16,7	70,8	34,3	32,1
Metalurgia (17)	9,2	76,2	33,3	28,8
Papel e Celulose (5)	6,3	37,9	16,1	9,4
Química (7)	7,8	44,4	24,2	25,0
Saúde (9)	18,6	52,3	35,0	35,9
Supermercados (8)	41,3	182,6	94,1	82,2
Transporte (11)	12,0	78,3	40,7	39,2

Tabela 2 - Rotatividade, %

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

Rotatividade

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

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

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

Onde:

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

Desligados: é o número total de empregados desligados (tanto por iniciativa da organização como por iniciativa dos empregados) no período, 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 econômicos mais amplos, 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 período anterior.

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

Rotatividade

Neste trabalho, o cálculo da Rotatividade considerou o conjunto dos colaboradores da organização. Em trabalhos futuros, com amostras maiores, os resultados poderão ser estratificados conforme o nível hierárquico ou função, para uma análise mais completa. Segue uma análise individual para alguns setores:

Metalúrgico

A rotatividade média nas empresas afiliadas ao SINDI-METAL que participaram do levantamento foi de 33,3% (figura 8a). Trata-se de valor alto para um setor que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, um custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 2, os valores oscilaram entre 9,2 e 76,2%.

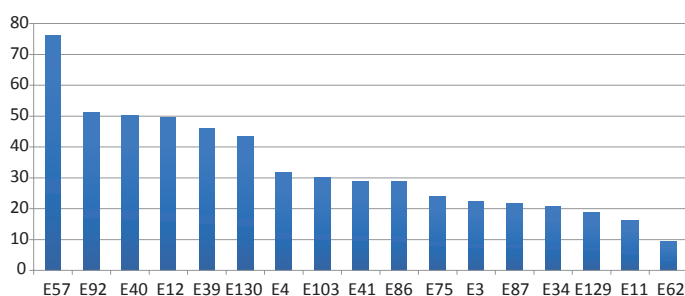


Figura 8a - Rotatividade nas empresas metalúrgicas, %

Saúde

A rotatividade média na área de saúde (figura 8c) foi de 35,0%, com os resultados variando entre 18,6 e 52,3%.

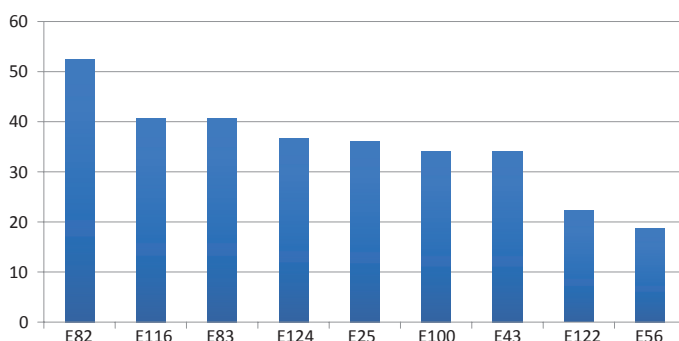


Figura 8c - Rotatividade no setor de saúde, %

Supermercados

Os resultados da amostra (figura 8b) confirmam a rotatividade elevada normalmente encontrada nas empresas do setor supermercadista, com a média em 94,1% e valores variando entre 41,3 e 182,6%. Setores como Varejo e Call Centers têm uma rotatividade tipicamente elevada. Nesses tipos de negócios, uma rotatividade de 40% pode ser considerada Classe Mundial. Mas, como parâmetro, um levantamento feito pela Deloitte em 2004 [4], com 8 empresas brasileiras de grande porte do setor de varejo de alimentos e supermercados, mediu uma rotatividade de 21,7%.

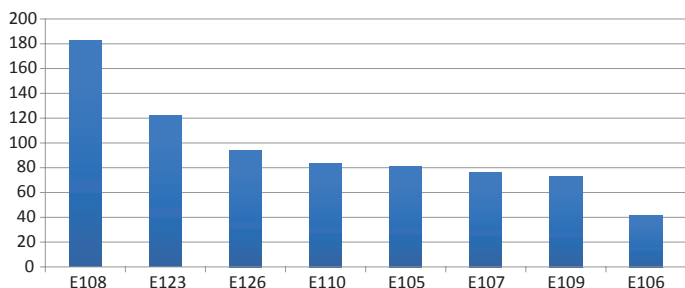


Figura 8b - Rotatividade no setor supermercadista, %

Química

As empresas do setor químico (figura 8d) tiveram rotatividades variando entre 7,8 e 44,4%, com média 24,2%.

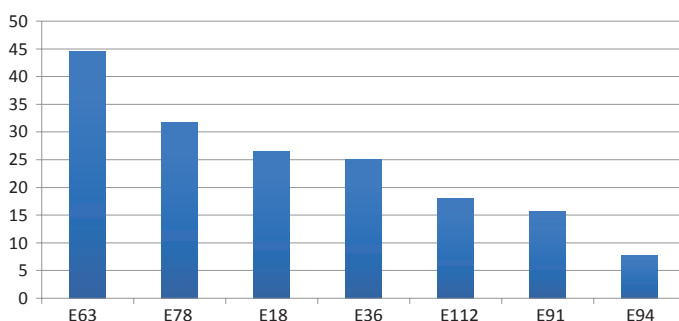


Figura 8d - Rotatividade nas empresas químicas, %

Rotatividade

Transporte

As empresas de transporte apresentaram uma rotatividade média de 40,7%, com resultados variando entre 12,0 e 78,3% (figura 8e).



Figura 8e - Rotatividade no setor de transporte, %

Celulose e papel

A indústria de celulose e papel, com a participação de 5 empresas (figura 8f), apresentou a menor rotatividade setorial, com média de 16,1% e resultados na faixa de 6,3 a 37,9%.

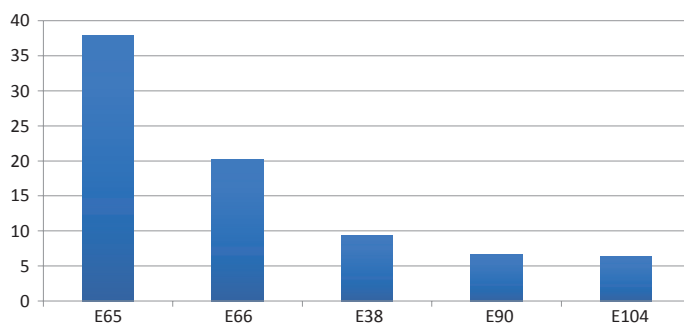


Figura 8f - Rotatividade na indústria de celulose e papel, %

Rotatividade

Saiba mais

A Rotatividade ideal é aquela em que a organização consegue reter seu pessoal bem qualificado e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho. O valor ótimo depende da situação específica de cada organização, do mercado e da estratégia da organização. Um levantamento feito pela Society for Human Resource Management^d com 566 empresas, em 2010, mostrou que mais da metade (51%) usa os resultados da Rotatividade para monitorar a satisfação dos empregados com o trabalho. Segundo a pesquisa Panorama Setorial 2010 [5], conduzida pela Deloitte no período de outubro a dezembro de 2009 com 573 organizações, a segunda estratégia mais importante (46% das empresas) é a “Retenção de capital humano e desenvolvimento de talentos”. Esta preocupação só é superada pela necessidade de “Desenvolvimento e fornecimento de novos produtos e serviços.”

As características da equipe também são relevantes para o estabelecimento de metas relativas à Rotatividade. De modo geral, os trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade que os de tempo integral^e. Também há evidências de que, na realidade brasileira, o sexo pode influenciar a rotatividade^f e que a idade é um fator importante a ser considerado^g. Os números de 2009 da Usiminas [6] ilustram bem estes efeitos:

Gênero	Taxa de rotatividade, %	Faixa etária	Taxa de rotatividade, %
Masculino	28,9	Abaixo de 30	11,3
Feminino	1,4	Entre 30 e 50	11,5
		Acima de 50	7,5

Levantamento feito nos Estados Unidos pela PricewaterhouseCoopers^h mostra uma sensível diferença de comportamento no Desligamento Voluntário por idade. Enquanto as pessoas mais velhas apresentam um desligamento voluntário de aproximadamente 5,4%, os representantes da chamada Geração Y (nascidos após 1981) têm uma taxa de 14,5%.

Estudo [8] feito nos Estados Unidos concluiu que algumas funções oferecem maior mobilidade aos empregados que outras. Assim, atividades cujos resultados são bastante dependentes do entrosamento com os colegas diminuem a disposição para mudar, já que o risco de insucesso aumenta. Essa situação é exemplificada com um levantamento feito com jogadores da Liga Nacional de Futebol dos Estados Unidos onde, nos 10 anos do período estudado, a rotatividade dos “receptores” foi de 8,3%, enquanto a dos “chutadores” – que exercem uma atividade mais individual – chegou a 19,4%.

Uma pesquisa sobre os principais fatores de atração e retenção de talentos, realizada com 140 empresas brasileiras, constatou que 61% dos entrevistados consideravam o ambiente de trabalho como sendo um fator decisivo para a sua permanência ou saída de uma empresa. Esse item só perde para o aspecto salarial (67%), ficando acima da imagem da empresa (49%), da remuneração variável (49%) e dos desafios profissionais (47%). Vale lembrar que os profissionais que saem podem vir a trabalhar em clientes, fornecedores e parceiros, em uma movimentação que pode facilitar a criação e o fortalecimento de relacionamentos de negócios com essas organizações [9].

A análise dos resultados da Rotatividade pode ser melhorada pela associação com outras variáveis, permitindo ampliar o conhecimento sobre o ambiente organizacional. Um exemplo é a correlação entre Rotatividade e Satisfação (Clima organizacional). Rotatividades elevadas também podem indicar que o processo de seleção e recrutamento precisa ser aprimorado. Para melhor avaliação, algumas organizações optam por fazer cálculos separados para as rotatividades decorrentes de demissões voluntárias (Taxa de Evasão) e das realizadas por iniciativa da empresa.

Em muitos casos, a Rotatividade pode ser correlacionada com a política salarial adotada. Salários menores correspondem à Rotatividade mais elevada. Trata-se, portanto, de uma estratégia de negócioⁱ.

^d - Disponível em: www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/10-0252%20JobSatSR_TextFNLlowrez.pdf. Acessado em 30.07.10.

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

^f - O Grupo Itaú Unibanco apresentou, em 2008, uma rotatividade de 8%. A rotatividade feminina (8%) foi ligeiramente inferior a masculina (9%). A faixa etária com maior rotatividade foi a de empregados de até 29 anos (10,9%), e a menor foi a de pessoas na faixa de 30 a 49 anos (6,6%). Fonte: Relatório Anual de 2008 do Itaú Unibanco.⁹ - www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=z3v32hbgg. Acessado em 17.01.09.

^g - Enquanto a rotatividade média da subsidiária brasileira da Procter & Gamble ficou em 5,6%, o índice registrado na faixa etária entre 20 e 30 anos foi de 9,8%. Fonte: http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/melhoresp/conteudo_431531.shtml. Acessado em 18.08.09.

^h - PricewaterhouseCoopers. 2009/2010 US Human Capital Effectiveness Report Executive Summary. Disponível em www.pwc.com/en_US/us/hr-saratoga/assets/human-capital-effectiveness-report-0910.pdf. Acesso em 14.05.10.

ⁱ - 64 Percent Turnover... Sometimes That's Pretty Good... Disponível em www.hrcapitalist.com/2008/11/64-percent-turnover-sometimes-thats-pretty-good.html. Acessado em 2.01.10.

Rotatividade

Saiba mais

Em entrevista para a revista Newsweek, Brian Dunn, presidente da rede norte-americana Best Buy, com mais de 1.400 lojas e 165.000 empregados, fez a seguinte avaliação: Nossa Rotatividade anual é de cerca de 64%; este número nos deixa orgulhosos. Era de mais de 100% a 4 anos. Nossa Rotatividade de gerentes de loja está na casa das dezenas. Isto é importante por que os gerentes de loja são os arquitetos do ambiente que lideram. Nossa rotatividade de empregados de tempo integral é próxima de 30%; este valor é elevado, face ao volume de treinamento que realizamos.

Fonte: Newsweek Digital. www.newsweek.com/id/165379/page/1 em 2.01.10.

Referências externas

- A taxa de rotatividade no Grupo Pão de Açúcar, em 2008, foi de 16,7% para as mulheres e 20,1% para os homens. Fonte: Grupo Pão de Açúcar. Relatório Anual 2008.
- O Carrefour reduziu a rotatividade para 34,8%. Este resultado decorreu das facilidades de crescimento na organização por meio de planos de desenvolvimento de carreira, apelidados de Trilhas de Carreira, que resultaram em 6 mil promoções durante 2009. Fonte: Carrefour. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2009.

Absenteísmo



Absenteísmo

Absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao total do tempo contratado (figura 5). Assim, valores menores indicam resultados melhores.

O Absenteísmo também pode ser calculado para diferentes áreas da organização e, do mesmo modo, pode ser computado separadamente para cada colaborador. Neste trabalho, devido ao pequeno tamanho da amostra, medimos apenas o absenteísmo geral. As figuras 9a e 9b evidenciam que o Absenteísmo varia bastante nas organizações.

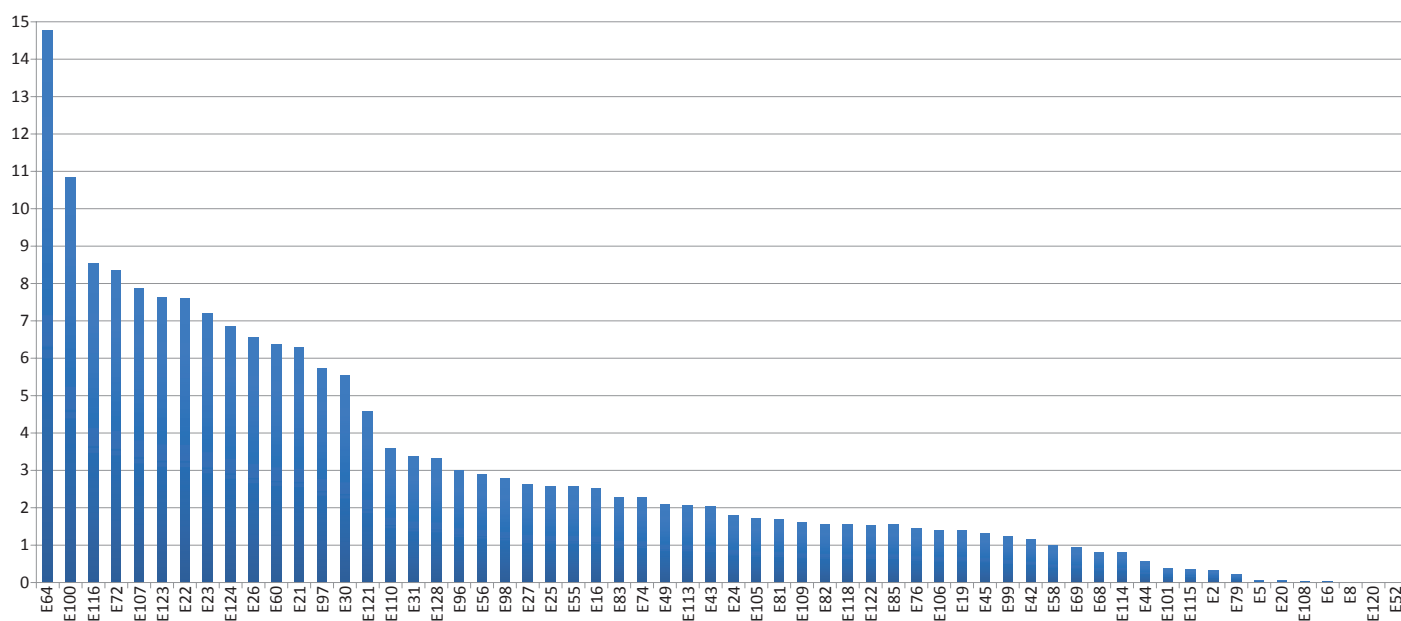


Figura 9a - Absenteísmo nas empresas de serviços, %

Nota: Um valor (E127) acima de 15% foi excluído do gráfico.

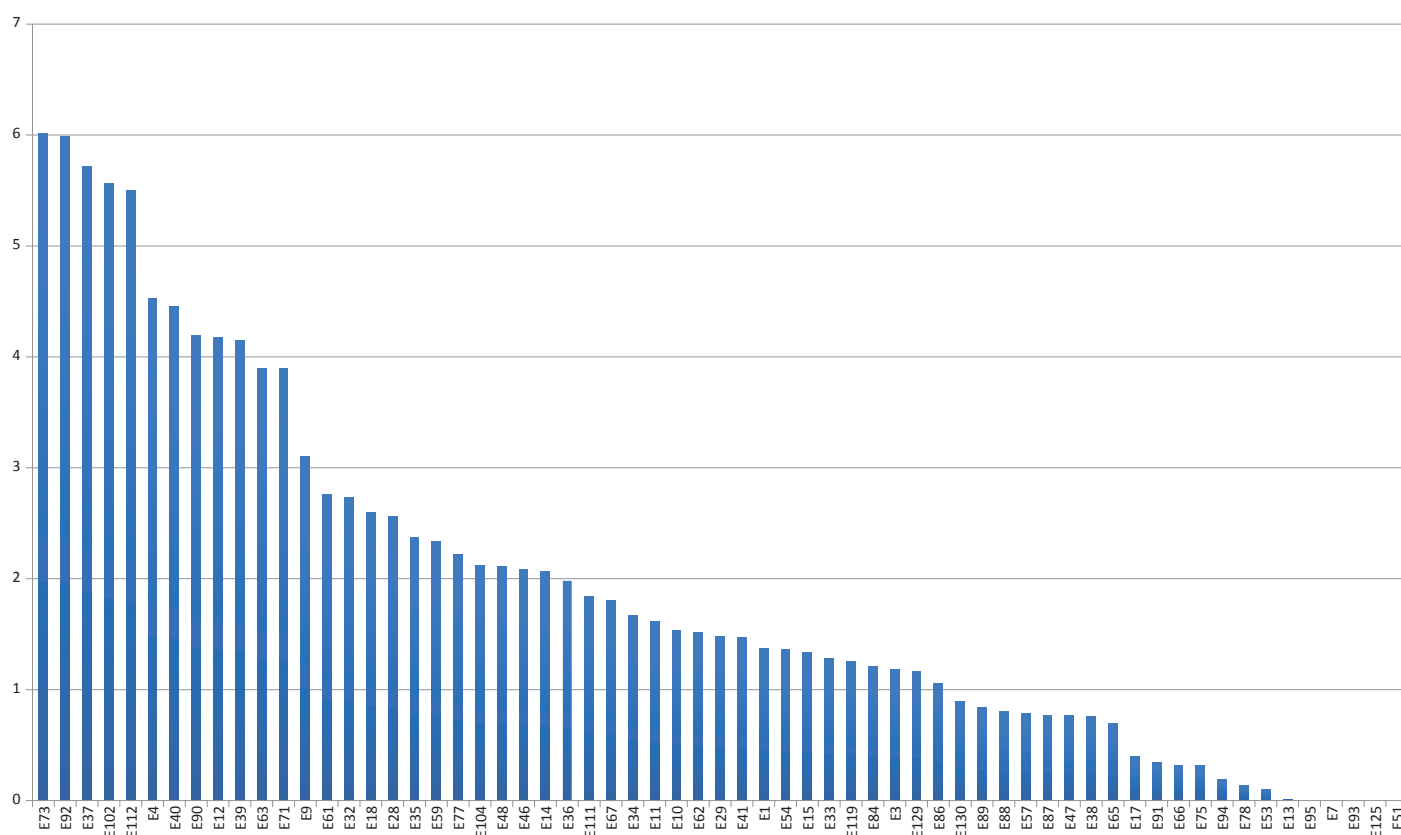


Figura 9b - Absenteísmo nas empresas industriais, %

Nota: Um valor (E103) acima de 15% foi excluído do gráfico.

Absenteísmo

Absenteísmo

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

Onde:

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

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

Os dados da tabela 3 indicam que o Absenteísmo médio é maior no setor de serviços que no industrial, enquanto a tabela 4 detalha os resultados de absenteísmo por setor de atividade.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	17,3	3,2	2,0
Indústrias	18,0	2,2	1,5

Tabela 3 – Absenteísmo, %

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	0,8	6,0	3,1	2,5
Metalurgia (17)	0,3	18,0	2,9	1,5
Papel e Celulose (5)	0,3	4,2	1,6	0,8
Química (7)	0,1	5,5	1,8	0,3
Saúde (9)	1,5	10,8	4,3	2,6
Supermercados (8)	1,4	7,9	4,0	2,6
Transporte (11)	0,8	14,8	4,9	2,6

Tabela 4 – Absenteísmo, %

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

Absenteísmo

Segue uma análise individual para os setores mais representados na amostra:

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico dividem-se em dois grupos de desempenho: um, com 5 empresas, apresenta Absenteísmo médio superior a 4% e outro, mais numeroso (11 empresas), média inferior a 2% (figura 10a). Assim, a média setorial ficou em 2,9%, significativamente menor que a de 2008 (5,2%).

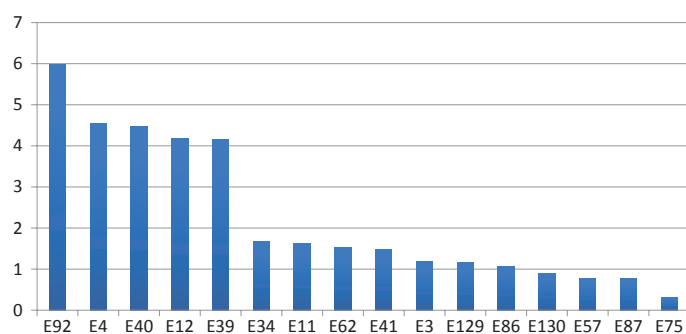


Figura 10a – Índice de Absenteísmo (setor metalúrgico), %

Nota: Um valor (E103) acima de 15% foi excluído do gráfico.

Supermercados

O absenteísmo médio entre os supermercados ficou em 4,0%, com os resultados variando na faixa de 1,4 a 7,9% (figura 10b).

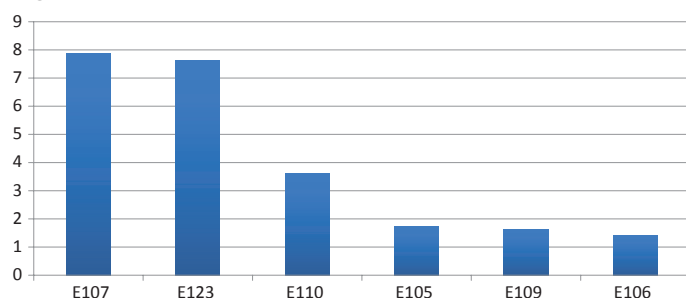


Figura 10b – Índice de Absenteísmo (Supermercados), %

Nota: Duas empresas (E108 e E126) não forneceram o dado.

Saúde

A média da amostra das empresas de saúde, que inclui administradoras de planos de saúde e hospitais foi de 4,3% (figura 10c), com os valores oscilando entre 1,5 e 10,8%.

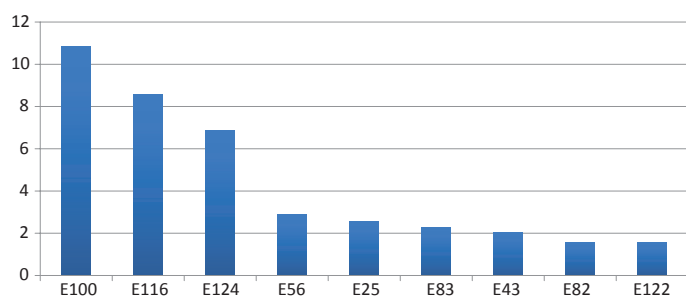


Figura 10c – Índice de Absenteísmo (Saúde), %

Química

O absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 1,8%, com os valores na faixa de 0,1 a 5,5% (figura 10d).

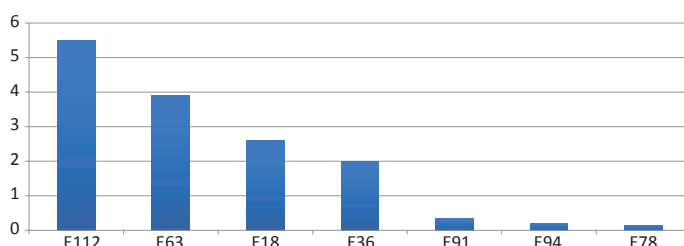


Figura 10d – Índice de Absenteísmo (Química), %

Agroindústria

As empresas do setor de agroindústria, alimentos e bebidas apresentou um absenteísmo médio de 3,1%, com resultados variando entre 0,8 e 6,0% (figura 10e).



Figura 10e – Índice de Absenteísmo (Agroindústria, alimentos e bebidas), %

Transportes

As empresas do setor de transporte apresentaram absenteísmo médio de 4,9%, com os resultados variando entre 0,8 e 14,8% (figura 10f).

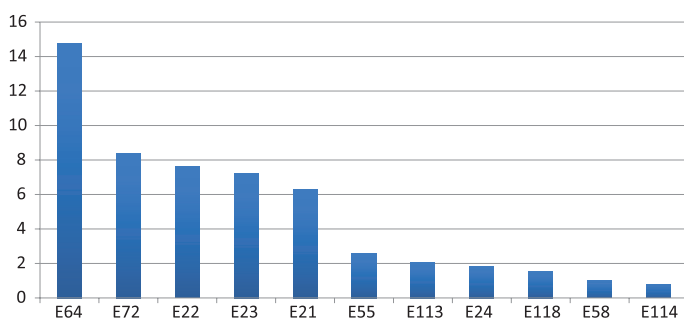


Figura 10f – Índice de Absenteísmo (Transportes), %

Absenteísmo

Saiba mais

O objetivo do Absenteísmo é medir a perda de tempo produtivo devido às ausências. Especialistas consideram que o Absenteísmo também é útil para medir a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, dependendo do negócio, as faltas provocam outras consequências negativas no conjunto das atividades da organização. A importância de poder contar com as pessoas é tão grande que a Toyota chega a premiar as fábricas cujo índice de absenteísmo é zero; nos Estados Unidos, os empregados de unidades que registram 100% de assiduidade concorrem anualmente a sorteios de carrosⁱ.

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

- Estudos^k mostram que pessoas obesas têm um índice de afastamento do trabalho 1,5 a 1,9 superior ao de pessoas com peso normal.

- A comparação dos resultados de um órgão público (Prefeitura Municipal) e uma empresa privada (fábrica de máquinas de lavar e móveis) mostrou que o absenteísmo na empresa privada é maior. A conclusão dos autores do estudo [10] 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, em lojas onde a proporção de trabalhadores maduros é grande, as taxas de absenteísmo chegam a ser menos de um terço da média da rede^l.

Nas organizações de maior porte, que sofrem com muitas faltas, pode ser conveniente dividir o absenteísmo em classes (figura 6), cada uma merecendo análise e tratamento diferentes:

1. Absenteísmo voluntário: é a ausência voluntária do trabalho por razões particulares, não justificadas por doença e sem amparo legal.

2. Absenteísmo compulsório: é o impedimento ao trabalho mesmo que o trabalhador não deseje, por prisão ou outro impedimento que não lhe permita chegar ao local do trabalho.

3. Absenteísmo legal: compreende as faltas ao serviço amparadas por lei, como: licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue, serviço militar, etc. São as chamadas faltas justificadas.

4. Absenteísmo por patologia profissional: compreende as ausências por doenças profissionais ou por acidentes de trabalho.

5. Absenteísmo por doença: inclui todas as ausências por doença ou procedimento médico.

Um exemplo deste tipo de levantamento [11] foi feito em um hospital universitário.

Absenteísmo médico



Absenteísmo médico

O Absenteísmo Médico mede o percentual das horas de trabalho perdido por afastamento causado por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho (figuras 5 e 6). Valores menores indicam resultados melhores.

O Absenteísmo Médico médio, tanto do setor de serviço (1,9%) quanto do industrial (1,5%) está em um patamar elevado, indicando uma importante oportunidade para redução de custos para as organizações, por meio da gestão mais eficaz das causas dessas faltas. Valores superiores a 1,7% colocam a organização no grupo inferior de desempenho da amostra.

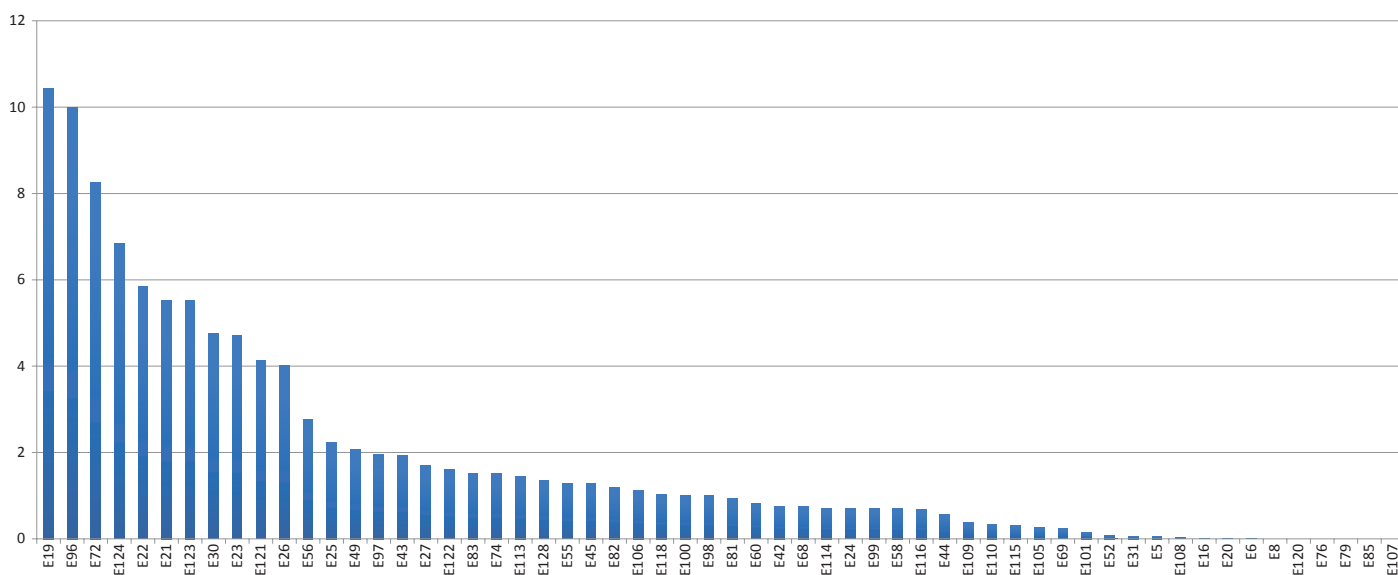


Figura 11a – Absenteísmo Médico nas empresas de serviços, %

Nota: Um valor superior a 12% (E64) foi excluído do gráfico.

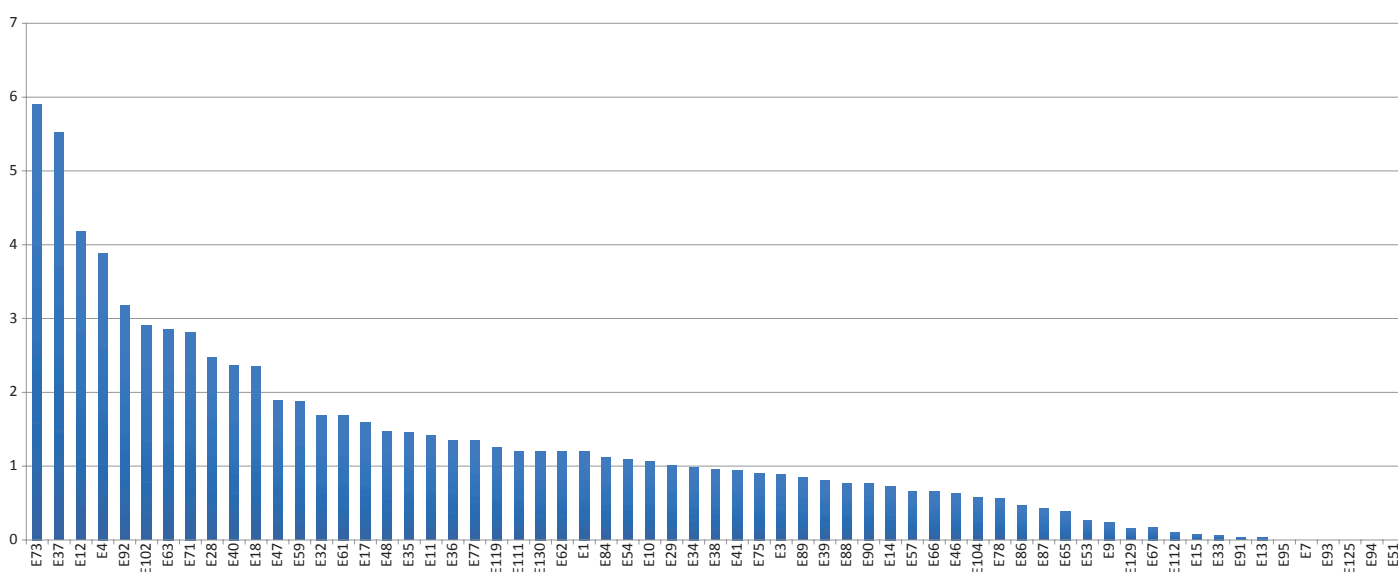


Figura 11b – Absenteísmo Médico nas empresas industriais, %

Nota: Um valor superior a 10% (E103) foi excluído do gráfico.

Absenteísmo médico

Absenteísmo médico

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

Onde:

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

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 período considerado. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento.

A comparação (tabela 5) indica que ausências por razões de saúde são comuns tanto na prestação de serviços quanto na indústria.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	14,3	1,9	0,9
Indústrias	12,8	1,5	1,0

Tabela 5 - Absenteísmo Médico, %

Na análise setorial (tabela 6), o Absenteísmo Médico dos profissionais de transporte e do agronegócio aparecem como os mais elevados. Os resultados nas empresas de saúde são ligeiramente maiores que os apresentados em estudos feitos em hospitais universitários brasileiros, que levantaram valores de 1,5% [11] e 1,2% [12].

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	0,8	5,9	2,5	2,2
Metalurgia (17)	0,2	4,2	1,5	1,0
Papel e Celulose (5)	0,4	0,9	0,7	0,7
Química (7)	0,0	2,8	1,0	0,6
Saúde (9)	0,7	6,8	2,2	1,6
Supermercados (8)	0,0	5,5	1,1	0,3
Transporte (11)	0,7	8,3	3,0	1,4

Tabela 6 - Absenteísmo Médico, %

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. O resultado das empresas E64 e E103 foram excluídos da amostra por serem atípicos (14,3 e 12,8%)

Absenteísmo médico

Segue uma análise individual para os setores mais representados na amostra:

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,5%, com os resultados variando de 0,2 a 4,2% (figura 12a). Os valores acima de 2% merecem atenção.

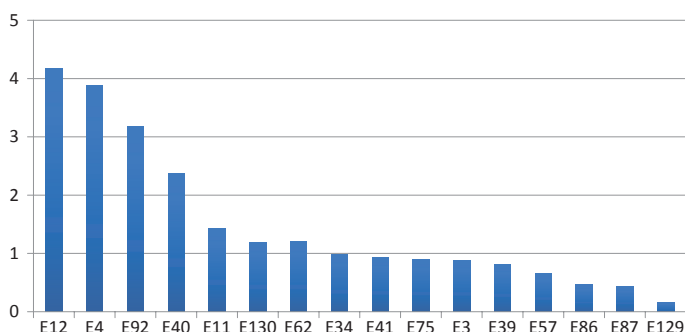


Figura 12a – Absenteísmo Médico nas empresas de metalurgia, %
Nota: Um resultado acima de 12% (E103) foi excluído da amostra.

Saiba mais

O objetivo do indicador Absenteísmo Médico é mensurar o volume de ausências causadas por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho. A classificação de uma doença como acidente de trabalho 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. Para análises mais detalhadas, o indicador pode ser calculado separadamente para pessoal próprio, contratos, departamentos ou negócios específicos.

Supermercados

O Absenteísmo Médico médio entre os supermercados ficou em 1,1%, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 5,5% (figura 12b).

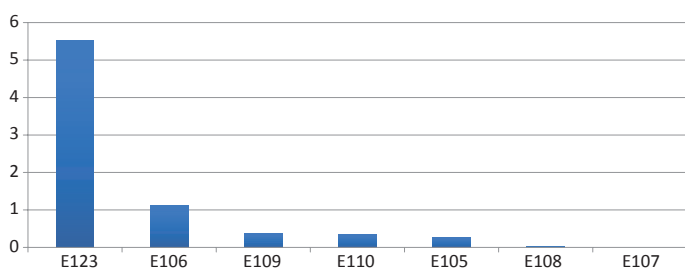


Figura 12b – Absenteísmo Médico nos supermercados, %
Nota: Uma empresa (E126) não forneceu o dado.

Transportes

As empresas do setor de transporte apresentaram Absenteísmo Médico médio de 3,0%, com os resultados variando entre 0,7 e 8,3% (figura 12c).

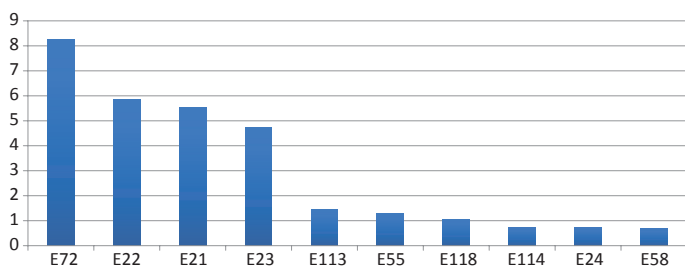


Figura 12c – Absenteísmo Médico nas empresas de transporte, %
Nota: Um valor superior a 14% (E64) foi retirado da amostra.

Índice de retenção 90



Índice de retenção 90

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

O Índice de Retenção 90 foi escolhido por coincidir com o chamado “tempo de experiência”. Como pode ser observado nas figuras 13a e 13b, aproximadamente 80% das organizações de serviço e 60% das empresas industriais apresentam retenção inferior a 95% nos primeiros 90 dias da contratação e devem investigar as causas das demissões, pois a perda de pessoal certamente se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento.

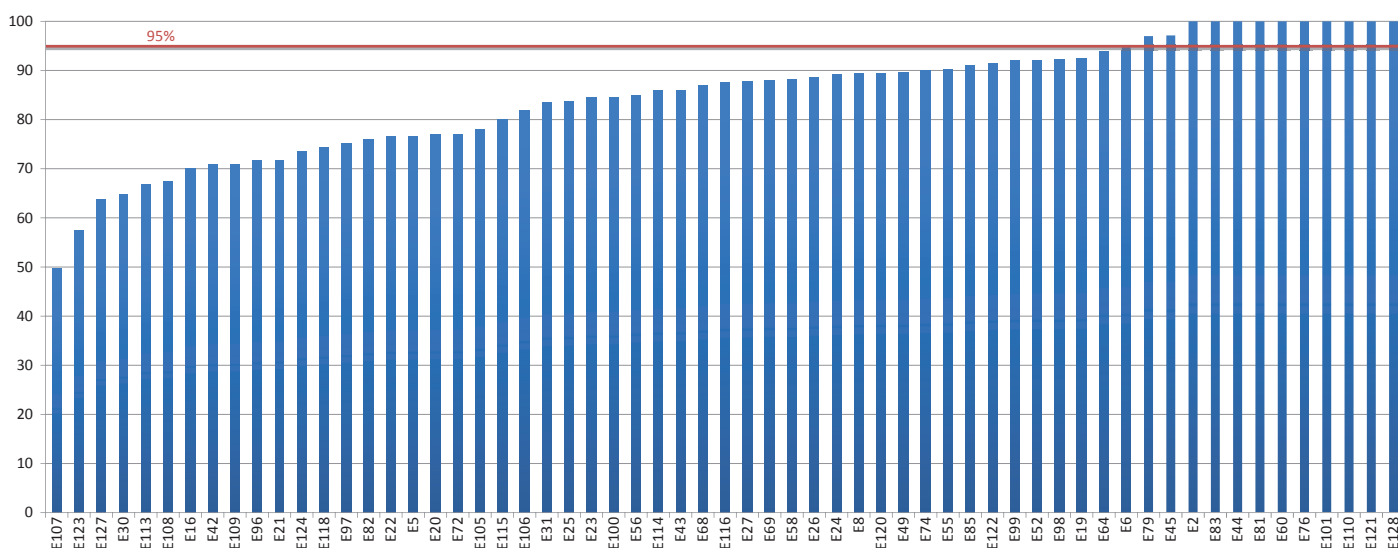


Figura 13a - Índice de Retenção 90 das empresas de serviços, %

Nota: Uma empresa (E126) não forneceu o dado.

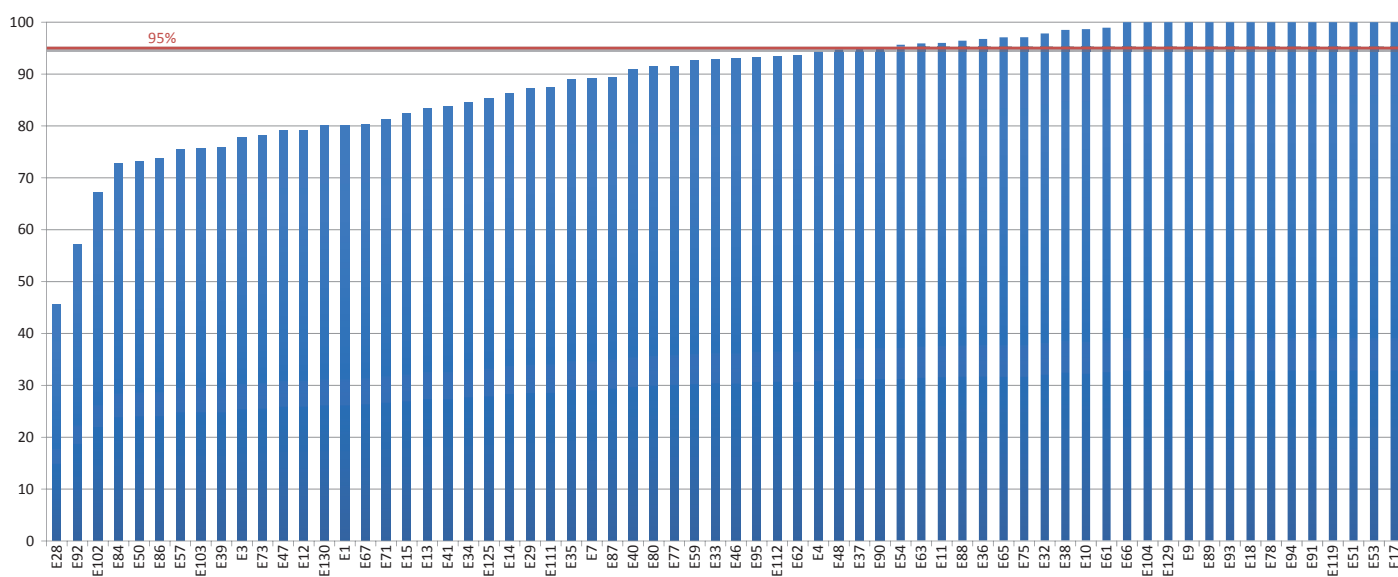


Figura 13b - Índice de Retenção 90 das empresas industriais, %

Índice de retenção 90

Comparativamente a 2008, o Índice de Retenção 90 médio caiu de 88,8 para 84,6% no setor de serviços e cresceu de 86,2% para 89,3% no setor industrial (tabela 7).

Destacamos o baixo Índice de Retenção 90 nas empresas supermercadistas (tabela 8), com um resultado médio de 72,1%. Os setores químico e de celulose e papel, entretanto, obtiveram resultados de 98,0 e 98,1% respectivamente.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	100,0	84,6	87,6
Indústrias	100,0	89,3	93,0

Tabela 7 - Índice de Retenção 90, %

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	45,6	100,0	81,6	91,4
Metalurgia (17)	57,1	100,0	83,8	83,8
Papel e Celulose (5)	95,0	100,0	98,1	98,5
Química (7)	93,3	100,0	98,0	100,0
Saúde (9)	73,5	100,0	85,3	85,0
Supermercados (8)	49,6	100,0	72,1	70,9
Transporte (11)	66,7	93,9	81,6	84,5

Tabela 8 - Índice de Retenção 90, %

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

Índice de Retenção 90

$$\text{RETENÇÃO 90} = \left(1 - \frac{\text{Desligamentos no período}}{\text{Número de admissões}}\right) \times 100$$

Onde:

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 período avaliado.

Número de admissões: Número de colaboradores admitidos no período avaliado.

Índice de retenção 90

Segue uma análise individual para os setores mais representados na amostra:

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Índice de Retenção 90 médio de 83,8%, com os resultados variando de 57,1 a 100,0% (figura 14a).

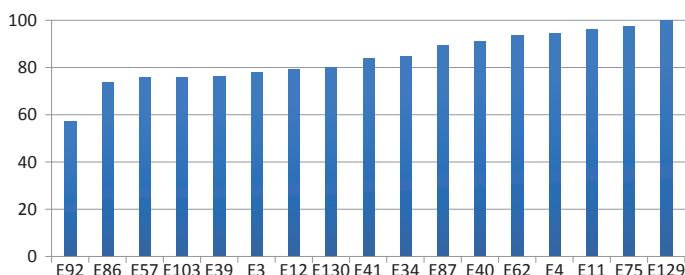


Figura 14a - Índice de Retenção 90 das empresas de metalurgia, %

Supermercado

As empresas do setor supermercadista apresentaram Índice de retenção 90 médio de 72,1%, com os resultados variando entre 49,6 e 100,0% (figura 14b).

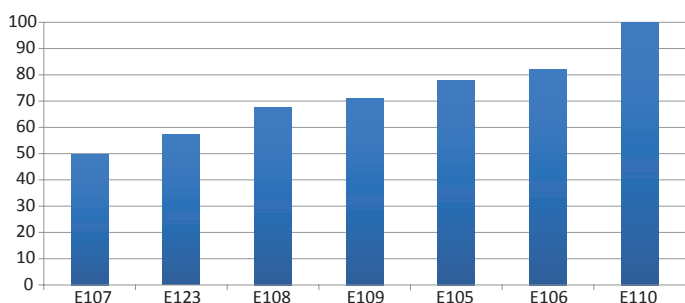


Figura 14b - Índice de Retenção 90 das empresas supermercadistas, %

Transportes

As empresas do setor de transporte apresentaram Índice de retenção 90 médio de 81,6%, com os resultados variando entre 66,7 e 93,9% (figura 14c).

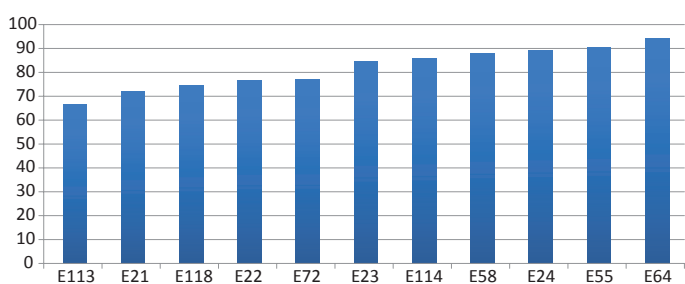


Figura 14c - Índice de Retenção 90 das empresas de transporte, %

Saiba mais

O objetivo do Índice de Retenção é avaliar a adaptação entre as pessoas recém admitidas e a organização. A melhora na retenção provoca vários efeitos, como:

- Redução nos custos de 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, o Índice de Retenção pode ser calculado para cada área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, mulheres, pessoas-chave, etc.) e para cada causa de desligamento.

Referência externa

- A taxa de retenção global da FedEx no ano fiscal de 2009 foi de 93,1%.
Fonte: Revista Melhor. Julho de 2010. Pg. 46.

Índice de horas extras pagas



Índice de horas extras pagas

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

Embora o cálculo do percentual de horas extras devesse tomar apenas a parte da equipe que está sujeita a controle de ponto, neste trabalho, para maior simplicidade, foi considerado todo o efetivo próprio. Isto não representa, na maioria dos casos, uma distorção significativa. Conforme pode ser observado nas figuras 15a e 15b, a prática da hora extra está bastante disseminada nas empresas e, em algumas, os volumes são significativos, sinalizando a necessidade de ações corretivas. Como os valores apresentados correspondem à média anual, em determinados períodos os volumes de horas extras pagas foram ainda maiores.

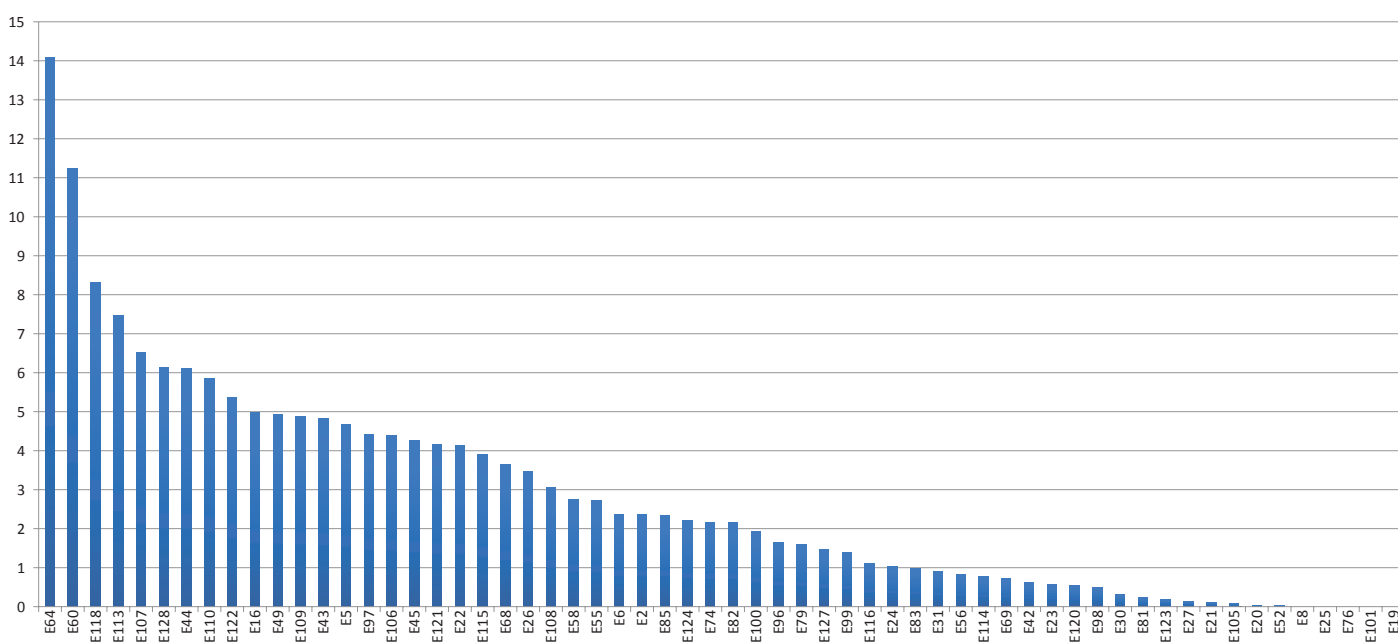


Figura 15a - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de serviços, %

Nota: Um valor superior a 25% (E72) foi excluído do gráfico.

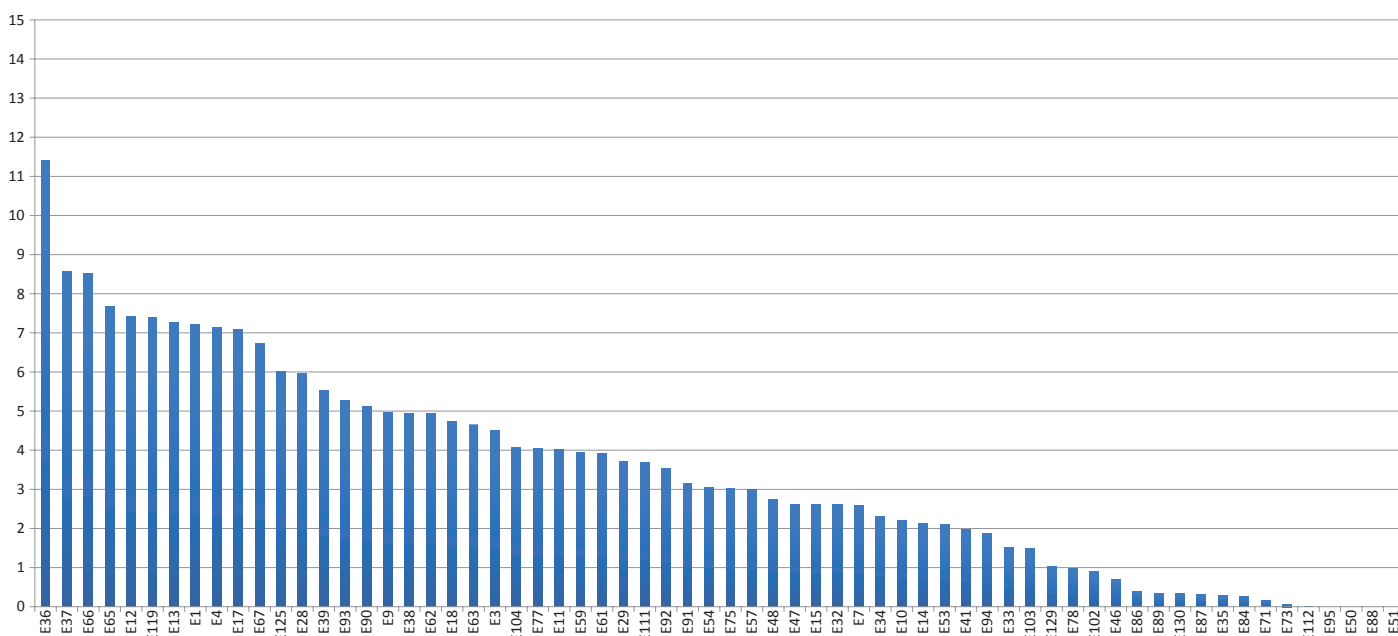


Figura 15b - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas industriais, %

Nota: Um valor superior a 60% (E40) foi excluído do gráfico.

Índice de horas extras pagas

Embora o maior percentual de horas extras pagas tenha sido em uma empresa de serviços, na média a indústria apresenta resultado 44% superior (tabela 9).

A tabela 10 permite conhecer as políticas de horas extras adotadas pelos diferentes negócios. Os resultados mostram que os setores de transporte e celulose e papel têm valores médios elevados (superiores a 6,0%).

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	28,2	3,2	2,2
Indústrias	65,9	4,6	3,5

Tabela 9 - Índice de Horas Extras Pagas, %

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	0,0	7,4	3,0	2,4
Metalurgia (17)	0,3	7,4	3,2	3,0
Papel e Celulose (5)	4,1	8,5	6,1	5,1
Química (7)	0,0	11,4	3,8	3,2
Saúde (9)	0,0	5,4	2,2	1,9
Supermercados (8)	0,1	6,5	3,6	4,4
Transporte (11)	0,1	28,2	6,4	2,8

Tabela 10 – Índice de Horas Extras Pagas, %

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

Índice de Horas Extras Pagas

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

Onde:

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

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

Índice de horas extras pagas

Segue uma análise individual para os setores mais representados na amostra:

Metalúrgico

O setor metalúrgico mostrou (figura 16a) elevada variação de resultados, com empresas pagando de 0,3 a 7,4% de horas extras. Excluindo um valor atípico (65,9%), a média do setor ficou em 3,2%. Portanto, é possível concluir que, mesmo em um único setor, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras.

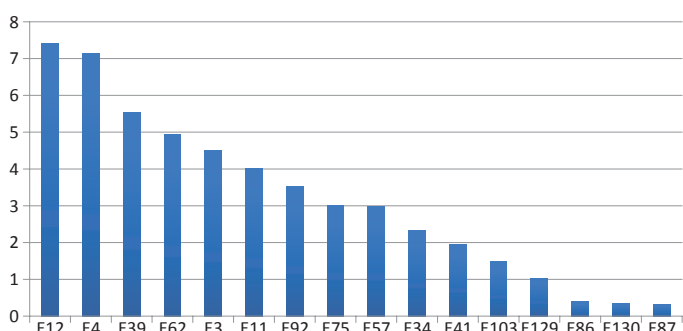


Figura 16a – Índice de Horas Extras Pagas (Metalúrgicas), %
Nota: Uma empresa (E40) foi retirada da amostra por apresentar valor atípico (65,9%)

Saiba mais

Os principais objetivos do Índice de 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 uma 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. Na área de manutenção, é aceito como razoável um Índice de Horas Extras de no máximo 5% [13]. Por essa razão, muitas organizações, em seus contratos de manutenção terceirizada, penalizam com multas as empresas que extrapolam este valor.

Supermercados

A dispersão de resultados nas empresas supermercadistas (figura 16b) é elevada. Embora duas empresas tenham valores bastante baixos de horas extras pagas, a maioria está em patamar superior a 3,0%.

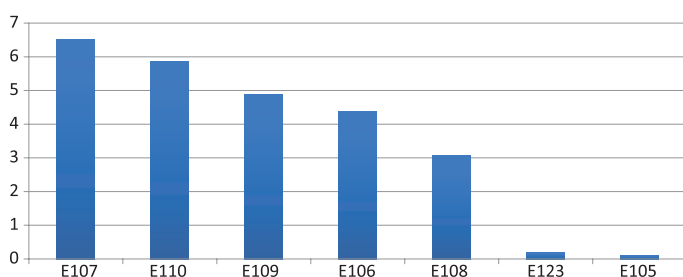


Figura 16b – Índice de Horas Extras Pagas (Supermercados), %

Saúde

A amostra (figura 16c) indica bastante variação entre as empresas. No setor de saúde, existe empresa sem pagamento de horas extras (E25) e outra em que o volume de horas extras pagas é superior a 5,0% das horas trabalhadas.

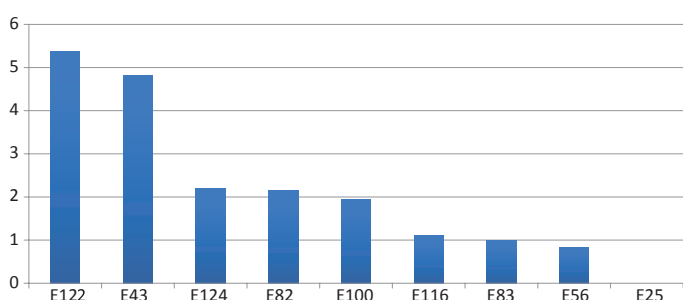


Figura 16c – Índice de Horas Extras Pagas (Saúde), %

Grau de terceirização



Grau de terceirização

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

Os resultados do levantamento (figuras 17a e 17b), permitem concluir que a terceirização, como opção estratégica, é pouco praticada nas empresas da amostra. Isto provavelmente se deve à disseminação da idéia de que a terceirização é um recurso para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. Para comparar, a Fíbria, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou um Grau de Terceirização de 67,3% em 2009 [14]. Os resultados se referem a situação no final de 2009.

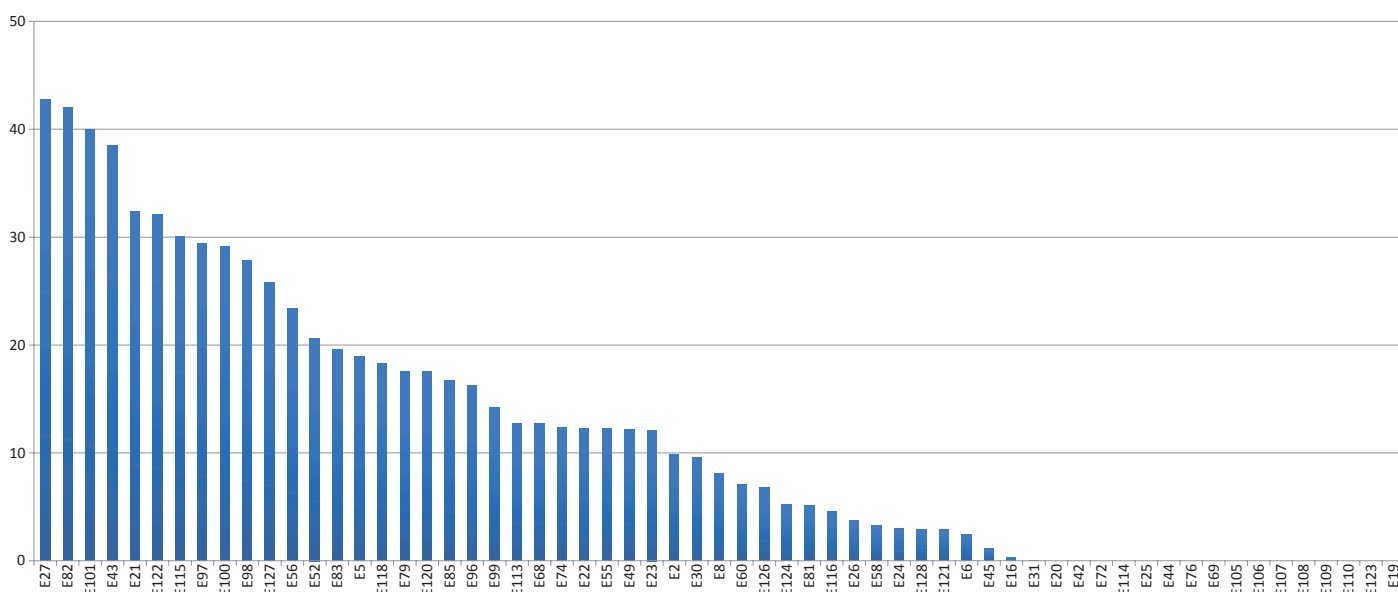


Figura 17a - Grau de Terceirização nas empresas de serviços, %

Nota: Um valor acima de 50% (E64) foi excluído do gráfico.

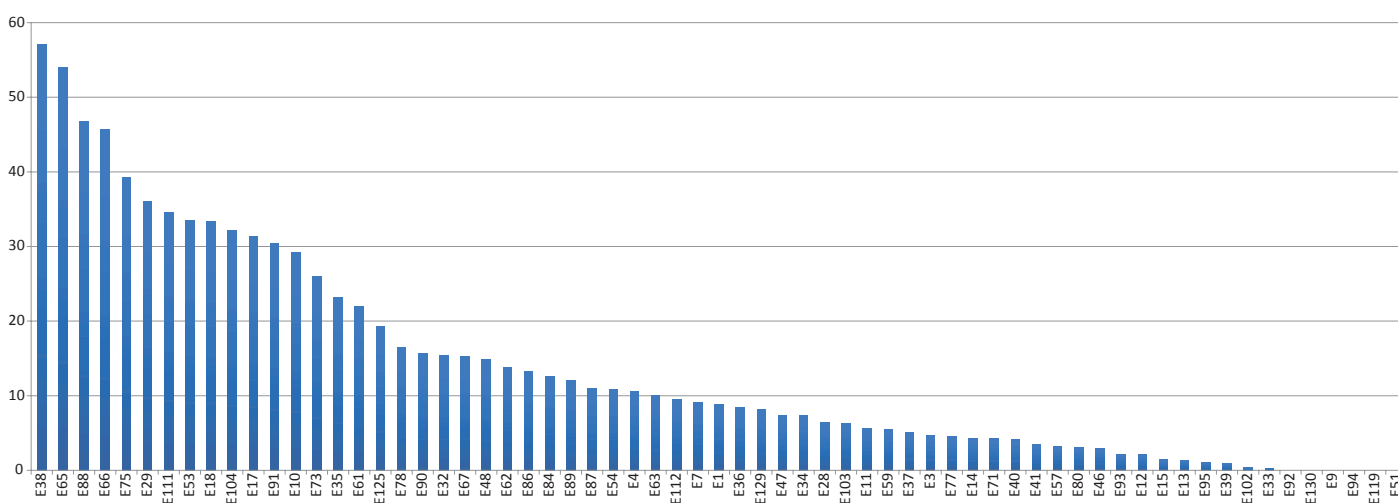


Figura 17b - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Grau de terceirização

A tabela 11 compara o Grau de Terceirização nos setores industrial e de serviços.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	64,8	12,6	8,8
Indústrias	57,1	14,3	9,3

Tabela 11 - Grau de terceirização, %

Mesmo com as limitações, devidas ao tamanho da amostra, a tabela 12 pode ser uma referência útil para o conhecimento das práticas nos diversos setores. Destaca-se o setor de celulose e papel, onde o menor Grau de Terceirização é de 15,6%

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	0,0	46,7	12,6	5,5
Metalurgia (17)	0,0	39,3	7,9	5,6
Papel e Celulose (5)	15,6	57,1	40,9	45,7
Química (7)	0,0	33,3	15,5	10,0
Saúde (9)	0,0	42,0	21,6	23,3
Supermercados (8)	0,0	6,8	0,8	0,0
Transporte (11)	0,0	64,8	15,5	12,2

Tabela 12 - Grau de Terceirização, %

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

Grau de Terceirização

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

Onde:

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.

Grau de terceirização

Segue uma análise individual para os setores mais representados na amostra:

Metalúrgico

As empresas metalúrgicas apresentaram um Grau de Terceirização médio de 7,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 39,3% (Figura 18a).

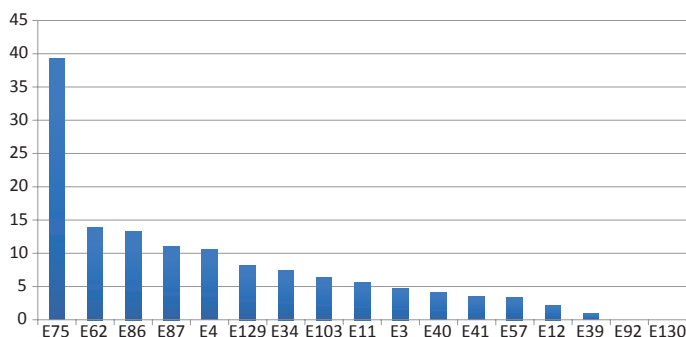


Figura 18a – Grau de Terceirização (Metalurgia), %

Transporte

Uma das empresas de transporte apresentou o maior Grau de Terceirização da amostra (64,8%), elevando a média do setor para 15,5%. Entretanto, duas das empresas não adotam qualquer tipo de mão de obra terceirizada (figura 18b).

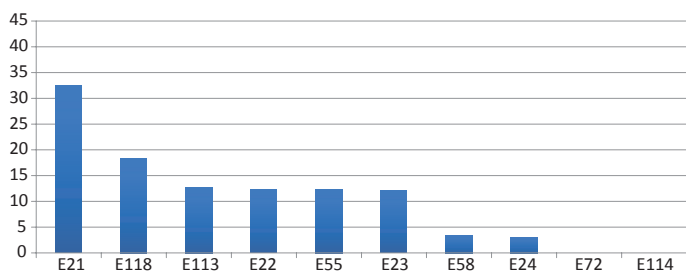


Figura 18b – Grau de Terceirização (Transportes), %

Nota: Uma empresa (E64) foi excluída do gráfico, por apresentar valor atípico (64,8%).

Saúde

A política de terceirização no setor da saúde (figura 18c) mostra grande variação. Com um Grau de Terceirização médio de 21,6%, os valores variaram de 0,0 a 42,0%.

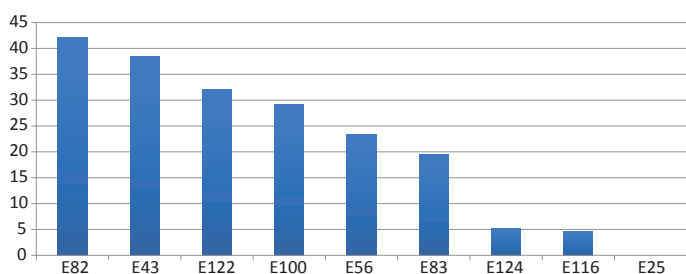


Figura 18c – Grau de Terceirização (Saúde), %

Saiba mais

Mais do que redução de custo, a terceirização tem por objetivo trazer agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa, sendo portanto uma decisão estratégica. Deste modo, o indicador Grau de Terceirização permite avaliar o cumprimento da Política de Terceirização adotada pela organização. Para uma análise mais profunda, o indicador pode ser calculado separadamente para atividades específicas, como: manutenção, informática, tele-atendimento, etc.

Referência externa

· Sondagem da Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostra que mais da metade (54%) das empresas industriais brasileiras utiliza ou utilizou nos últimos três anos, serviços terceirizados. A pesquisa indica que 91% das empresas que terceirizam consideram a alternativa importante para reduzir custos. Esta redução está associada à melhoria da qualidade, que é buscada por 86% das contratantes, e à atualização tecnológica, importante para 75% das consultadas. A pesquisa foi respondida por 1.443 empresas, sendo 798 pequenas, 433 médias e 212 grandes, entre setembro e outubro de 2008. Fonte: Jornal Digital Banas Qualidade. Nº 67. 10 de Agosto de 2009.

Participação do salário variável



Participação do salário variável

A Participação do Salário Variável mede a parte variável da massa salarial. Valores maiores são, em princípio, melhores.

Quase 75% das empresas das amostra adotam alguma forma de remuneração variável ou por resultado. As figuras 19a e 19b evidenciam a variação da participação da remuneração variável nas empresas.

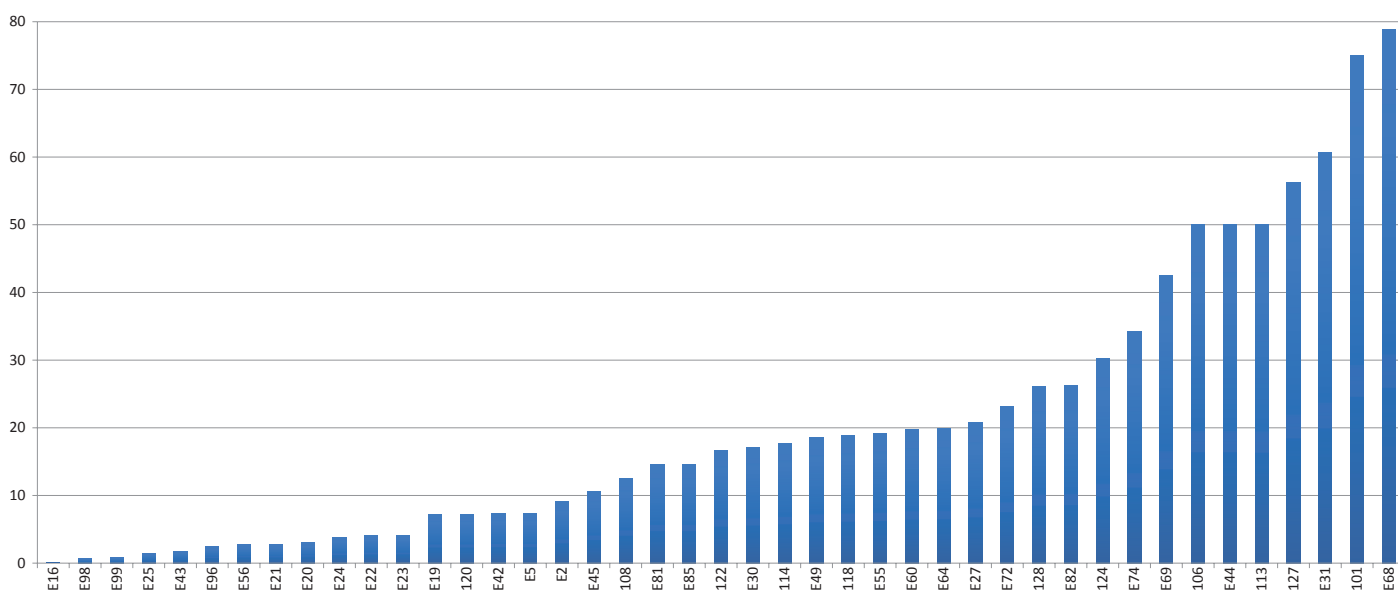


Figura 19a - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas de serviço, %

Nota: Mostradas apenas as empresas que adotam alguma forma de remuneração variável.

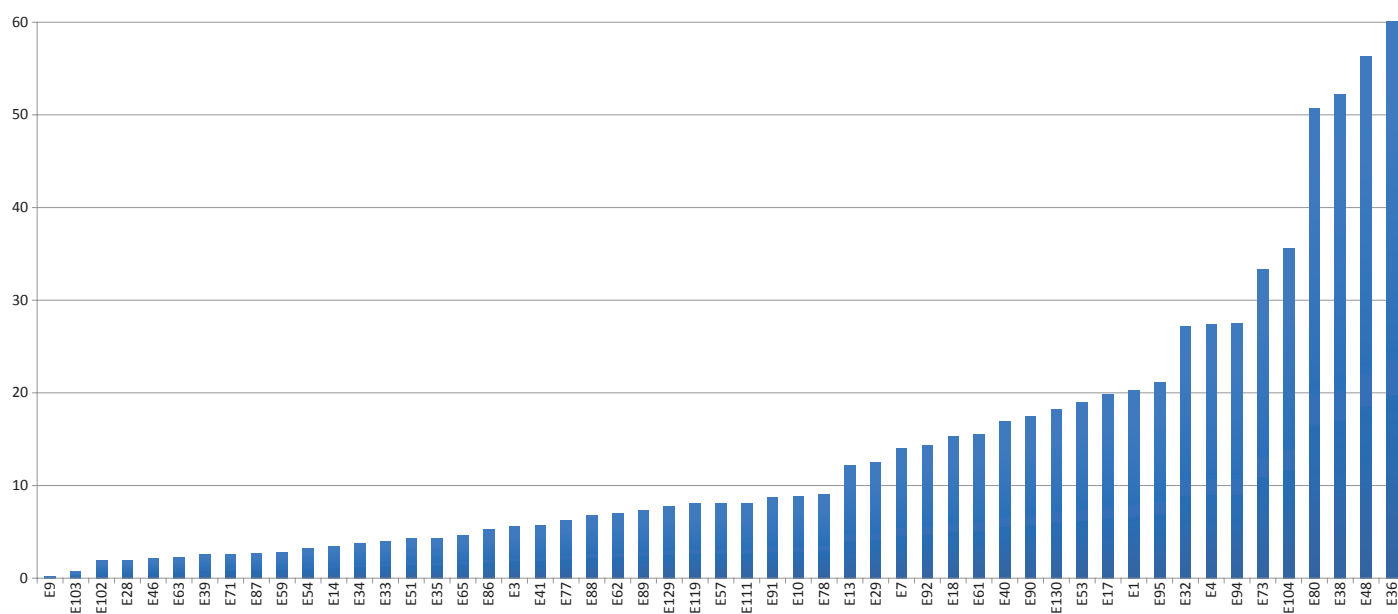


Figura 19b - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %

Nota: Mostradas apenas as empresas que adotam alguma forma de remuneração variável.

Participação do salário variável

Os percentuais de remuneração associados a resultados chegam a 78,8% em uma empresa de serviço e a 60,1% em uma indústria (tabela 13). Contudo, as médias nas empresas que adotam alguma modalidade de remuneração variável são bastante menores, ficando em 20,2% nos serviços e 14,0% na indústria.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	78,8	20,2	15,6
Indústrias	60,1	14,0	8,1

Tabela 13 - Salário Variável, %

Nota: Consideradas apenas as empresas que adotam alguma forma de remuneração variável.

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	1,9	50,7	15,0	6,7
Metalurgia (14)	0,7	27,4	9,0	6,3
Papel e Celulose (4)	4,6	52,1	27,4	26,5
Química (6)	2,2	60,1	20,5	12,1
Saúde (6)	1,5	30,3	13,2	9,7
Transporte (10)	2,8	50,1	16,3	18,2

Tabela 14 - Salário Variável, %

Nota: Esta tabela inclui apenas as empresas que adotam algum tipo de remuneração variável. O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Saiba mais

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 ajustada às variações dos resultados.

Diversos estudos demonstram que a adoção de parcelas da remuneração associadas aos bons resultados individuais, da equipe ou da organização, resultam em maior comprometimento e produtividade. Porém, na avaliação dos resultados deste 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 oferecido pela organização, como: PLR, bônus, premiação por vendas, comissões, prêmios de reconhecimento, etc. A métrica também pode ser calculada separadamente por área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, vendedores, etc.).

Referência externa

- O Wal-Mart Brasil tem um Programa de Participação nos Resultados (PPR) que prevê o pagamento de um adicional aos funcionários no caso da empresa atingir os resultados esperados para o ano. Em 2008, 83% dos funcionários foram beneficiados com o programa. Fonte: Wal-Mart. Relacionamento com Stakeholders.
- Pesquisa da Hewitt Associates afirma que quase todos (90%) os empregadores no Brasil já oferecem remuneração variável, em sua maioria, dentro do conceito aprovado pelo governo de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que oferece incentivos fiscais. Fonte: Revista Melhor – Edição Especial do CONARH 2007.
- A AMBEV tem uma política de remuneração pautada num agressivo programa de bônus vinculado ao desempenho. O programa é baseado no mérito e avaliação de desempenho dos funcionários com metas coletivas e individuais. Fonte: www.ambev.com.br/gente_ambev/remuneracao_beneficios.aspx.

Participação do Salário Variável

$$\text{PSV} = \frac{\text{Total dos salários variáveis}}{\text{Total dos salários nominais} + \text{Total dos salários variáveis}} \times 100$$

Onde:

Total dos salários variáveis: é a soma das parcelas variáveis pagas ao conjunto dos empregados, a título de 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 período considerado.

Total dos salários nominais: é a soma dos salários fixos (nominais) pagos no período considerado.

Grau de escolaridade



Grau de escolaridade

O Grau de Escolaridade mostra o percentual de empregados com determinada escolaridade, em relação ao total de empregados.

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. As figuras 20a e 20b evidenciam a grande variação no perfil de escolaridade das equipes, nas organizações que forneceram dados. Chama a atenção o elevado percentual de pós-graduados, principalmente no setor de serviços, mostrando que as empresas valorizam profissionais com maior preparo intelectual. A tabela 15 compara o percentual de empregados sem o ensino fundamental nos setores de serviço e industrial, mostrando valores ainda elevados. Os resultados se referem a situação no final de 2009.

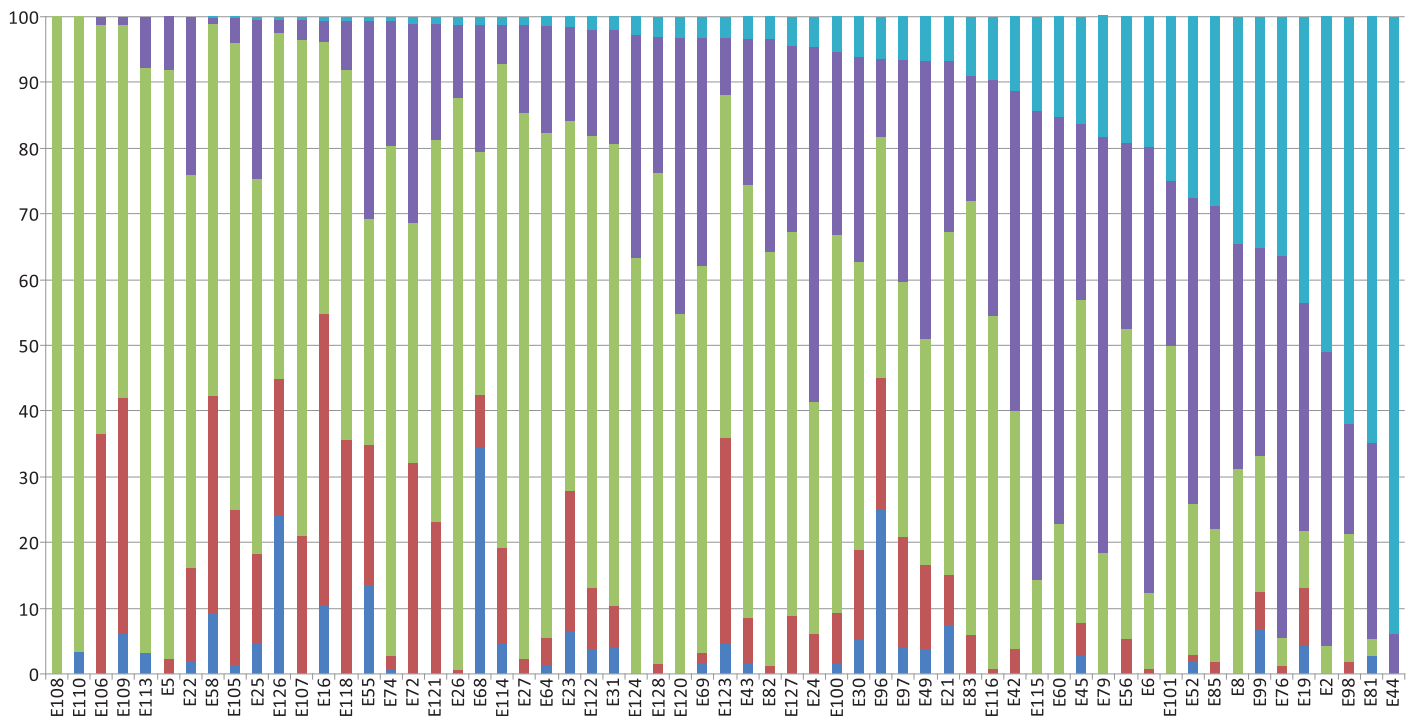


Figura 20a - Grau de Escolaridade nas empresas de serviço, %

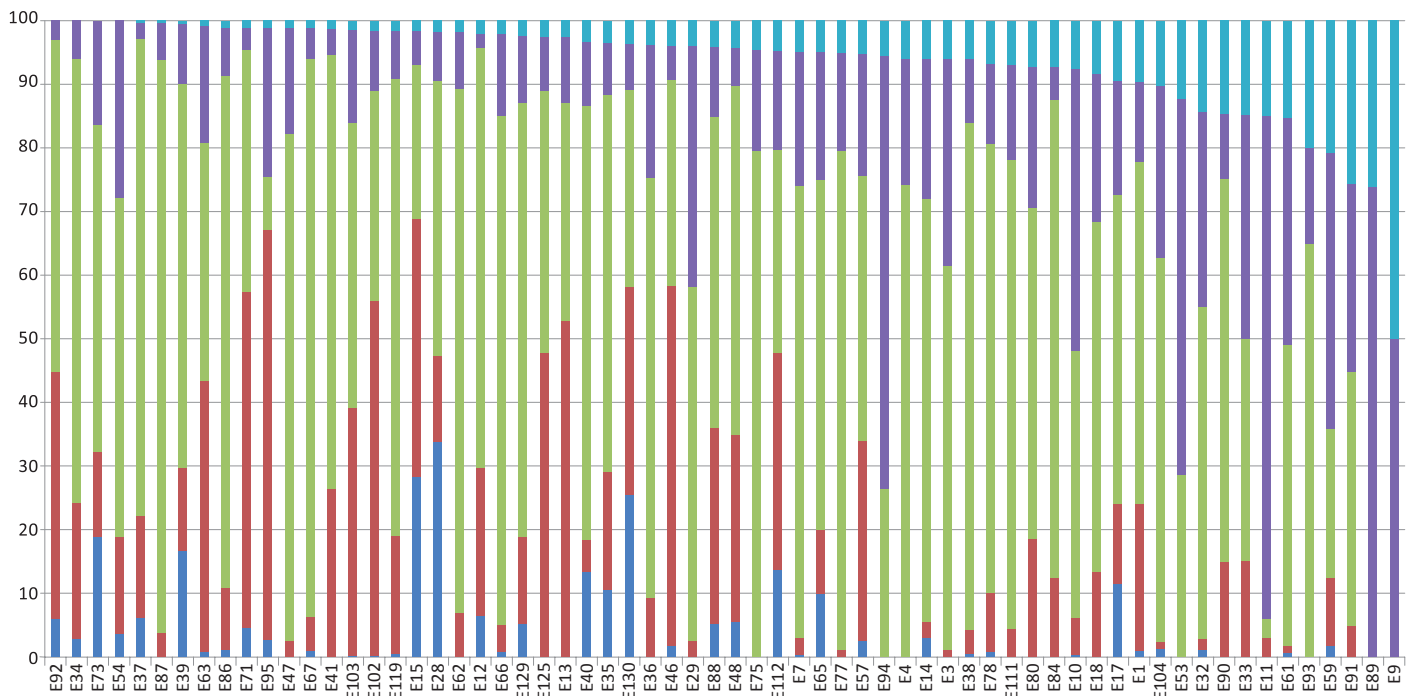


Figura 20b - Grau de Escolaridade nas empresas industriais, %

■ Sem Ensino Fundamental ■ Com Ensino Fundamental ■ Com Ensino Médio ■ Com Ensino Superior ■ Com Pós-Graduação

Grau de Escolaridade

Uma comparação mais útil aparece na tabela 16, mostrando que o maior percentual de empregados sem o ensino fundamental ocorre no agro-negócio, enquanto o melhor resultado ocorre na área da saúde, com uma média de apenas 1,3%.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	34,5	3,3	0,5
Indústrias	33,9	4,0	0,7

Tabela 15 - Sem ensino fundamental, %

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	0,0	33,9	8,6	1,7
Metalurgia (17)	0,0	25,5	4,7	1,1
Papel e Celulose (5)	0,0	10,0	2,5	0,7
Química (7)	0,0	13,7	2,2	0,0
Saúde (9)	0,0	4,6	1,3	0,0
Supermercados (8)	0,0	24,0	5,0	2,4
Transporte (11)	0,0	13,5	4,3	3,1

Tabela 16 - Sem Ensino Fundamental, %

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

Grau de Escolaridade

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

Onde:

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.

Saiba mais

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

Referência externa

· No Carrefour, 4,3% da equipe não tem o ensino fundamental, enquanto 76,8% completou o ensino médio e 3,1% tem curso superior.
Fonte: Carrefour. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2009.

Observando apenas o conjunto mais homogêneo dos supermercadistas (tabela 17), destacam-se os diferentes perfis de escolaridade das equipes de colaboradores. A empresa E123 tem a maior quantidade de profissionais com pós-graduação, enquanto a E126 tem o maior percentual de colaboradores sem o ensino fundamental.

Empresa	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio	Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação
E105	1,4	23,6	71,1	3,7	0,3
E106	0,0	36,6	62,2	1,2	0,0
E107	0,0	21,1	75,3	3,1	0,5
E108	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
E109	6,2	35,8	56,8	1,2	0,0
E110	3,4	0,0	96,6	0,0	0,0
E123	4,8	31,2	52,0	8,8	3,2
E126	24,0	20,9	52,8	1,9	0,4
Média	5,0	21,1	70,8	2,5	0,5

Tabela 17 - Escolaridade nos supermercados, %

Índice de treinamento



Índice de treinamento

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

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

As figuras 21a e 21b destacam a grande variação no volume de treinamento oferecido pelas empresas da amostra, tanto do setor de serviços como na indústria. Como esperado, a área de serviços investe mais em capacitação que o setor industrial.

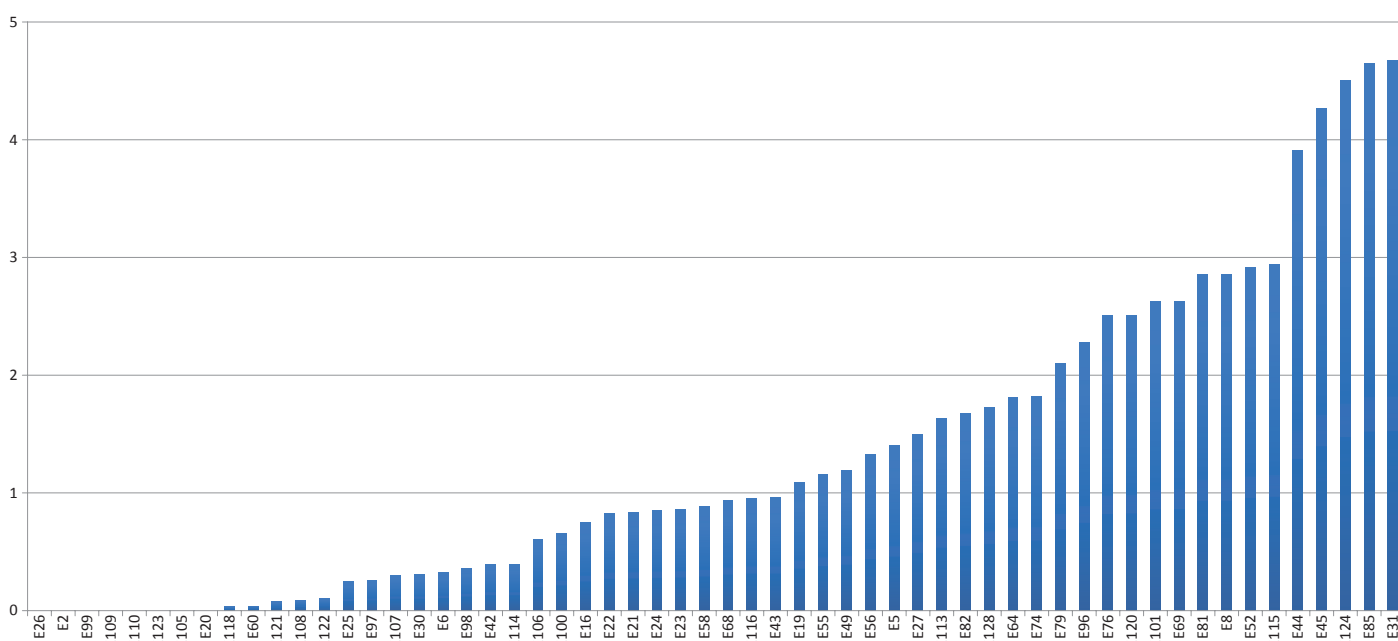


Figura 21a - Índice de Treinamento nas empresas de serviços, %

Nota: Não inclui as empresas E83 (13,4%) e E72 (10,4%) que apresentam valores atípicos e duas empresas (E126 e E127) que não forneceram o dado.

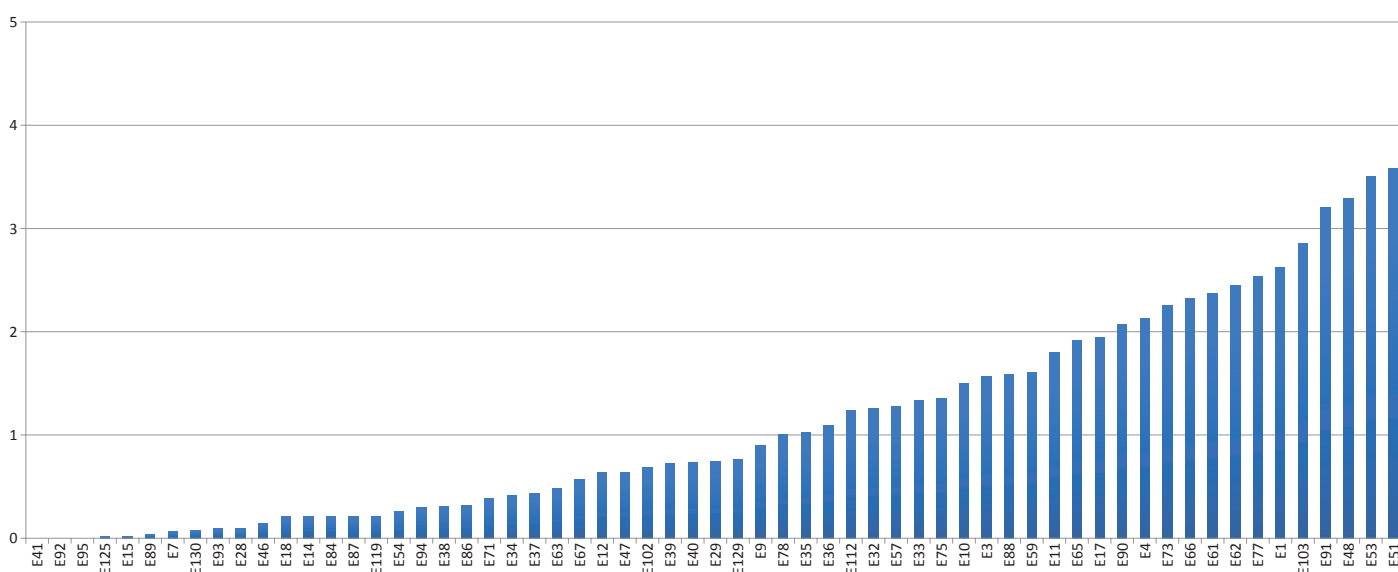


Figura 21b - Índice de Treinamento nas empresas industriais, %

Nota: Não inclui as empresas E104 (7,6%) e E111 (10,6%) que apresentam valores atípicos e duas empresas (E13 e E80) que não forneceram o dado.

Índice de treinamento

Os resultados da tabela 18 mostram que o índice de treinamento médio no setor de serviços é semelhante ao da indústria.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	13,4	1,6	0,9
Indústrias	10,6	1,4	0,8

Tabela 18 - Índice de treinamento

Na comparação entre setores (tabela 19), o maior esforço de treinamento ocorre no setor da saúde, enquanto o menor é feito pelos supermercados.

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	0,1	2,3	1,1	1,1
Metalurgia (17)	0,0	2,9	1,0	0,7
Papel e Celulose (5)	0,3	2,3	1,7	2,0
Química (7)	0,2	3,2	1,1	1,0
Saúde (9)	0,1	13,4	2,7	1,0
Supermercados (8)	0,0	0,6	0,1	0,0
Transporte (11)	0,0	10,4	1,8	0,9

Tabela 19 - Índice de Treinamento, %

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

Saiba mais

O objetivo deste indicador é monitorar o esforço de capacitação dos empregados por meio de treinamento, mas deve, preferencialmente, ser analisado em conjunto com alguma medida da qualidade ou eficácia dos treinamentos realizados. Orientações para monitorar a eficácia dos treinamentos podem ser obtidas na norma NBR ISO10015. A métrica também pode ser calculada separadamente para grupos de empregados.

Referência externa

· A XIII Sondagem Industrial 2008-2009, feita pela FIEP [16], mostra que a indústria paranaense destinou 36 horas/ano treinando seus funcionários, o que corresponde a um Índice de Treinamento de 1,5%.

O mesmo levantamento aponta a seguinte distribuição da carga anual de treinamento por função:

Gerencial	48,6 horas
Operacional	41,1 horas
Administrativo	39,1 horas

· O Wal-Mart registrou uma carga de treinamento correspondente a 1,0% do tempo, em 2008 [17].

· Levantamento conduzido pela ABTD [15] registra uma média de 38,8 horas de treinamento presencial no Brasil, em 2009. Este valor equivale a um Índice de Treinamento de 1,5%.

Índice de Treinamento

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

Onde:

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

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

Equidade de gênero



Equidade de gênero

O indicador fornece o percentual de mulheres existente na força de trabalho da organização. O Percentual de Mulheres é um caso particular da abordagem mais ampla, que objetiva monitorar o perfil das equipes em relação a aspectos como gênero, etnia, idade, etc., para que se possa avaliar o efeito das políticas voltadas à 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 2009 do estudo “Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, conduzido pela Great Place to Work, registra que nas 100 empresas melhores classificadas, as mulheres representam 43% da força de trabalho e ocupam 36% dos postos de liderança^m.

As figuras 22a e 22b mostram a desproporção de gênero existente nas equipes de muitas organizações. Os resultados se referem a situação no final de 2009.

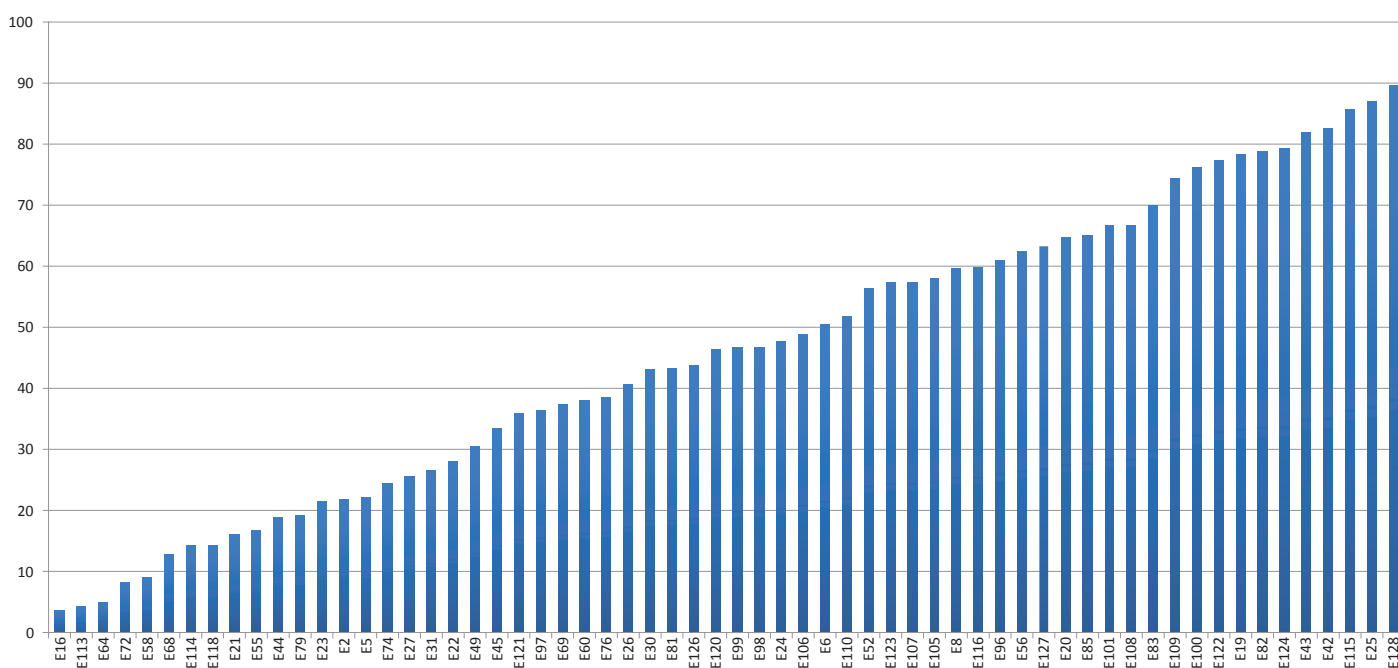


Figura 22a - Percentual de Mulheres nas empresas de serviços, %

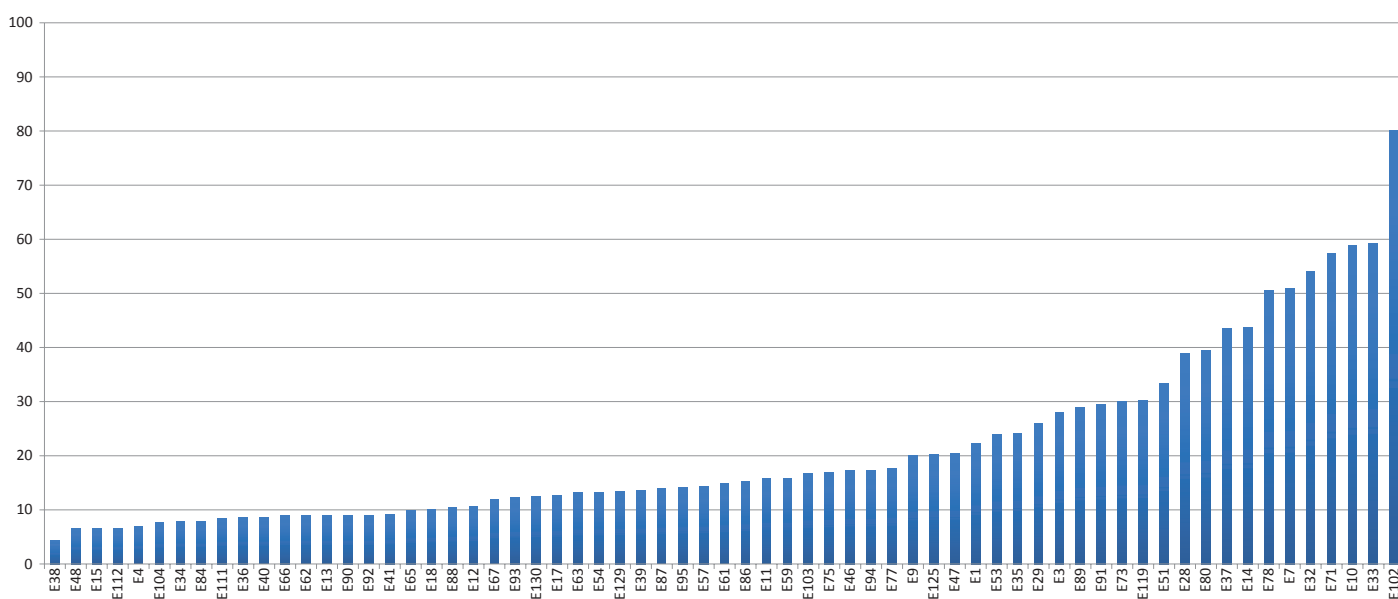


Figura 22b - Percentual de Mulheres nas empresas industriais, %

^m-www.printecomunicacao.com.br/2009/12/estudo-mostra-que-36-dos-cargos-de-lideranca-nas-melhores-empresas-para-trabalhar-brasil-sao-ocupados-por-mulheres. Acessado em 20.08.10.

Equidade de gênero

A comparação também evidencia a menor participação feminina na indústria, onde representam pouco mais de um quinto das equipes (tabela 20).

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	89,6	45,6	46,5
Indústrias	80,0	21,1	14,2

Tabela 20 - Percentual de mulheres

O setor de saúde, dentre os analisados, foi o que contou com maior presença feminina, já o de celulose e papel tem a menor (tabela 21).

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	10,5	80,0	35,0	30,3
Metalurgia (17)	6,9	28,0	13,0	13,3
Papel e Celulose (5)	4,3	9,8	7,9	8,9
Química (7)	6,6	50,5	19,3	13,1
Saúde (9)	59,7	86,9	74,7	77,3
Supermercados (8)	43,7	74,3	57,2	57,4
Transporte (11)	4,2	47,7	16,8	14,2

Tabela 21 – Percentual de Mulheres, %

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

Saiba mais

A análise do Percentual de Mulheres nas equipes deve ser feita com algum cuidado, pois diversos levantamentos mostram que, mesmo nas organizações em que o percentual é equilibrado, muitas vezes as mulheres são direcionadas para determinados cargos e os homens para outros. Assim, pode ser conveniente avaliar esta métrica separadamente para pessoal próprio, terceirizados, departamentos, negócios e níveis hierárquicos específicos.

O Programa Pró-Equidade de Gênero (www.proequidadedegenero.net.br) oferece um selo que atesta a aderência ao programa.

Referência externa

- A divisão por gênero dos colaboradores do Grupo Pão de Açúcar ficou relativamente equilibrada em 2008, com 44,7% do sexo feminino e 55,3% do masculino [18]. No Carrefour, o percentual de mulheres na equipe foi de 52,5% em 2009 [19].

- Na Natura, em 2009 as mulheres eram 60,5% do total de colaboradores e respondiam por 51,9% dos cargos gerenciais [20].

Percentual de Mulheres

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

Onde:

Mulheres: é o número de mulheres existente na força de trabalho, em determinado momento.

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

A close-up, artistic photograph of an hourglass. The hourglass is made of clear glass and is filled with white sand. It is mounted on a dark wooden stand with three legs. The background is a solid, deep blue color. The lighting is soft, highlighting the texture of the sand and the wood. A semi-transparent dark blue banner is overlaid across the top of the image, containing the title text in white.

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento mede o número de acidentados com afastamento do trabalho. Valores menores naturalmente indicam resultados melhores.

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

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

Como evidenciado pelas figuras 23a e 23b, muitas empresas ainda apresentam quantidades muito elevadas de acidentes com afastamento.

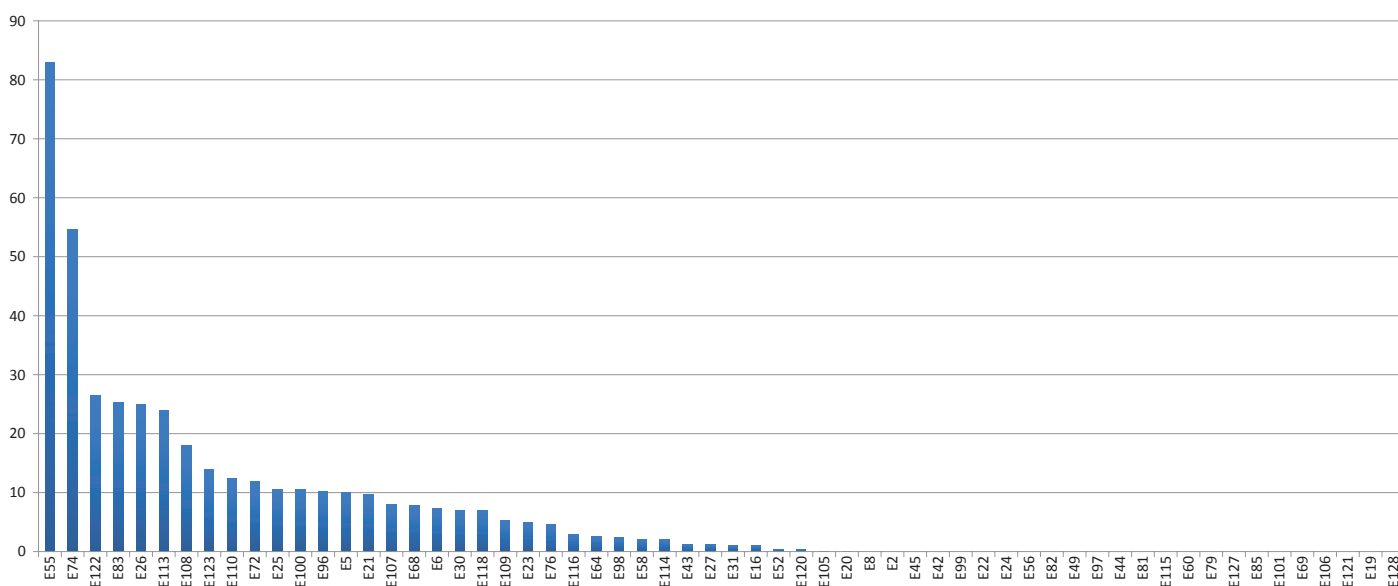


Figura 23a - TFCA nas empresas de serviços, ocorrências/milhão de horas trabalhadas

Nota: A empresa E124 informou uma TFCA de 243,6 e foi excluída da amostra.

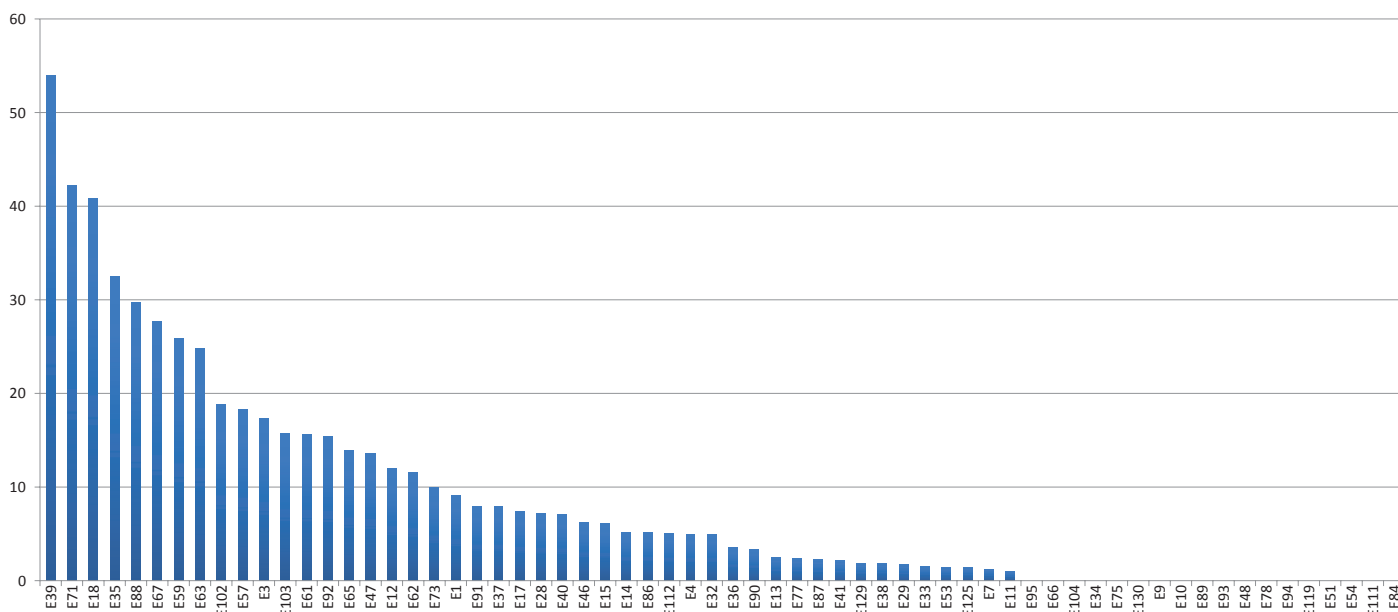


Figura 23b - TFCA nas empresas industriais, ocorrências/milhão de horas trabalhadas

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média das empresas da amostra ficou em 7,8. Embora a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deva ser de “acidente zero” – valor obtido por 43 (33,3%) das organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para benchmarking seria 1,3 (já obtido por 40% das empresas).

Como esperado, diante dos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que o setor de serviços (tabela 22). Na comparação com 2008, a TFCA do setor de serviços cresceu de 5,7 para 6,9 e no setor industrial, caiu de 9,3 para 8,7.

	Máximo	Média	Mediana
Serviços	82,9	6,9	1,1
Indústrias	53,9	8,7	3,5

Tabela 22 - TFCA, Acidentes/milhão de horas

Nota: Uma empresa (E124) com TFCA de 243,6 foi excluída da amostra.

Os setores de maior risco para os trabalhadores (tabela 23) foram os de química, agroindústria e transportes, enquanto o mais seguro foi o de celulose e papel.

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Agroindústria (7)	0,0	29,7	15,3	14,4
Metalurgia (17)	0,0	53,9	9,9	5,1
Papel e Celulose (5)	0,0	13,8	3,8	1,8
Química (7)	0,0	40,8	11,7	5,1
Saúde (8)	0,0	26,4	9,6	6,7
Supermercados (8)	0,0	18,0	8,2	7,9
Transporte (11)	0,0	82,9	13,3	4,9

Tabela 23 – TFCA, Acidentes por milhão de horas

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

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

$$TFCA = \frac{NACA}{Horas\ trabalhadas} \times 1.000.000$$

Onde:

NACA: número de acidentados com afastamento, no período.

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

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

Saiba mais

O objetivo da TFCA é monitorar o grau 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 uma análise mais detalhada, a TFCA pode ser calculada separadamente para pessoal próprio, para contratos, departamentos ou negócios específicos.

A comparação com dados de anos anteriores deve ser feita com cuidado, pois no início de 2007 um decreto federal mudou a metodologia adotada para classificar doenças do trabalhoⁿ. Com a mudança, os peritos passaram a usar uma listagem para apontar relações entre as doenças e as atividades profissionais, dobrando o número de casos de doenças classificados como acidentes de trabalho. Isto é evidenciado pelo número de casos de depressão e outros transtornos mentais e de comportamento, que aumentaram de 0,4% para 3% sua participação no volume total de auxílios-doença pagos na categoria de “acidentes de trabalho”.

Uma forte razão para as empresas buscarem melhores resultados quanto a TFCA é a adoção, pela Previdência Social, a partir de janeiro de 2010, da nova metodologia do Fator Acidentário de Prevenção - FAP (Lei nº 10.666/2003). Este mecanismo legal servirá para aumentar ou diminuir as alíquotas de contribuição das empresas ao Seguro de Acidente de Trabalho - SAT.

Referência externa

- O TFCA da Natura, em 2009, foi de 1,31. Estatística feita pela empresa mostrou que 70% das lesões foram registradas nas mãos dos colaboradores [20].
- A Petrobras, apesar dos elevados riscos inerentes à indústria do petróleo, alcançou, em 2009, uma TFCA de 0,49 [21].

ⁿ- Folha de São Paulo de 12 de novembro de 2008.

Recomendações para Ação

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

O processo de benchmarking tem, em geral, 5 fases [22]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise (figura 24). Para melhor aproveitamento do relatório, sugerimos que a empresa 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 adequados para alavancar seus resultados. Com este propósito, recomendamos a leitura do livro Benchmarking: Relatório do Comitê Temático [22] e o auxílio de fornecedores e consultores.

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 a estruturação ou aprimoramento dos planos de melhoria e a busca de 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 deverá ser feita levando em conta a estratégia da organização.

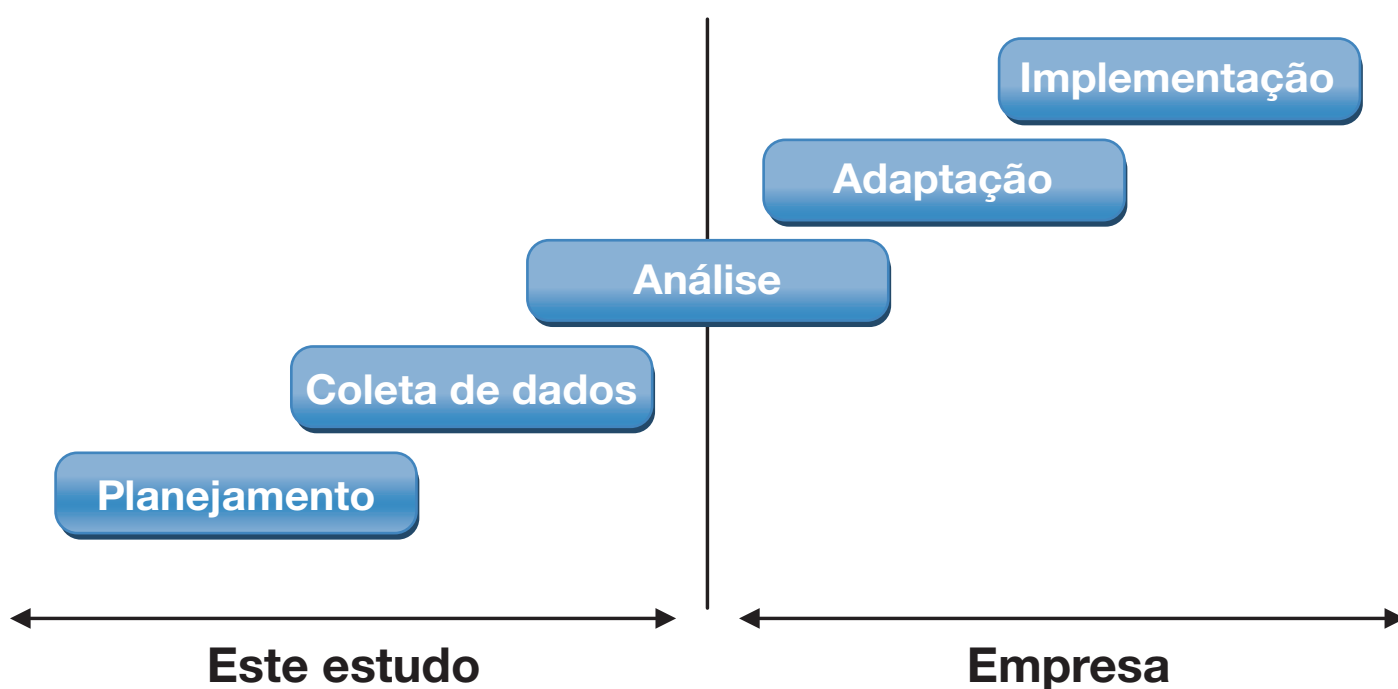


Figura 24 - Fases do Benchmarking

Conclusões

A comparação de resultados com os obtidos por outras empresas (benchmarking competitivo) oferece uma visão externa proveitosa, tanto para a definição de metas quanto para priorizar os processos e práticas que devem ser melhorados. Apesar do número ainda pequeno de organizações participantes, este trabalho mostra resultados úteis para a área de recursos humanos, além de motivar para uma gestão focada em fatos e dados. As principais conclusões do levantamento, com dados de 2009 de 129 organizações, foram as seguintes:

- A rotatividade nas organizações da amostra foi, de modo geral, bastante elevada, com uma média anual de 35,5%. Principalmente por influência do varejo, o setor de serviços apresentou rotatividade mais elevada que a indústria. Na comparação com 2008, a Rotatividade média do setor de serviços caiu de 48,0 para 44,3% e no setor industrial, caiu de 37,0 para 26,9%.
- O elevado absenteísmo existente, tanto no setor de serviços (3,2%) quanto no industrial (2,2%), merece atenção. Isto é particularmente verdade nos negócios de saúde, supermercados e transportes, que apresentaram absenteísmos médios superiores a 4,0%.
- O Absenteísmo Médico médio, tanto do setor de serviço (1,9%) quanto do industrial (1,5%) está em um patamar elevado, indicando uma importante oportunidade para redução de custos nas organizações, por meio da gestão mais eficaz das causas dessas faltas.
- Aproximadamente 80% das organizações de serviço e 60% das empresas industriais apresentaram retenção inferior a 95% nos primeiros 90 dias da contratação e devem investigar as causas das demissões, pois a perda de pessoal certamente se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento.
- A prática da hora extra está bastante disseminada e em algumas empresas 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. Nos setores de transporte, metalurgia e celulose e papel, mais de 6,0% do tempo trabalhado corresponde a horas extras pagas.
- A terceirização é pouco praticada nas empresas da amostra. Isto provavelmente se deve à disseminação da idéia de que a terceirização é um recurso para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. No setor de serviços, apenas 12,6% das pessoas são terceirizadas e na indústria esse número sobe para 14,3%.
- Quase 75% das empresas adotam alguma forma de remuneração variável ou por resultado.
- Apesar da grande variação no perfil de escolaridade nas organizações, chama a atenção o elevado percentual de pós-graduados, principalmente no setor de serviços, mostrando que as empresas valorizam profissionais com maior preparo intelectual.
- O volume de treinamento médio oferecido aos empregados em 2009 foi de 1,5% do tempo total trabalhado. Este valor corresponde a aproximadamente 40 horas anuais de treinamento por empregado. Como a maioria dos indicadores analisados neste estudo, há uma variação muito grande entre as empresas.
- Os resultados também evidenciaram a desproporção de gênero existente nas equipes de muitas organizações e destacaram a baixa participação feminina na indústria.
- A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média das empresas da amostra foi 9,7. Pelos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma taxa mais elevada que o setor de serviços. Na comparação com 2008, a TFCA do setor de serviços cresceu de 5,7 para 6,9 e no setor industrial caiu de 9,3 para 8,7.
- Um número elevado de empresas não participou do trabalho devido à dificuldade na coleta dos dados, sugerindo que a prática de medir para gerenciar ainda não está disseminada.

A diversidade de resultados dos indicadores aponta a existência de muitas oportunidades de melhoria. As causas dos diferentes desempenhos apresentados pelas organizações participantes podem ser: tecnologias empregadas, recursos disponíveis, capacitação das equipes, métodos de gestão utilizados e infraestrutura, entre outras. A expectativa é que a repetição periódica do levantamento, somado ao seu aprimoramento pela inclusão de novos e importantes indicadores, venha a oferecer uma visão dinâmica das atividades de gestão de recursos humanos, permitindo a inclusão de comparações históricas e análises de tendências.

Conceitos e Definições^o

ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos.

APRAS: Associação Paranaense de Supermercados.

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

Balanco social: Demonstrativo publicado anualmente pelas organizações, reunindo um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidas às partes interessadas.

Benchmark: Organização, processo, produto ou resultado considerado o melhor da classe. (FNQ 2008)

Benchmarking: Busca das melhores práticas que conduzem à maximização da performance empresarial. (Robert Camp)

Benchmarking de Desempenho: Processo de comparação específica de desempenho em indicadores selecionados visando, fundamentalmente, a determinação do desempenho da organização em relação a referenciais pertinentes, previamente selecionados. (FNQ)

Força de trabalho: Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Exemplos: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros. (FNQ)

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

Hora extra: Hora trabalhada além da jornada contratual de trabalho e sobre a qual incide uma remuneração também extraordinária definida em Lei ou em Acordo Coletivo. (Petros)

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

ISAE/FGV: Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, da Fundação Getúlio Vargas.

Média 20%: Corresponde à média dos 20% melhores resultados da amostra.

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 existam tantas observações maiores quanto menores que a mediana.

SINDIMETAL: Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná.

TFCA: Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento, ajustada para um milhão de horas-homem trabalhadas.

Agradecimentos

Registramos um agradecimento especial à Presidente da ABRH-PR, Sra. Sônia Gurgel, e ao Diretor Financeiro do ISAE, Sr. Roberto C. Pasinato, que viabilizaram a realização do trabalho. Também desejamos expressar nosso agradecimento à Sra. Sonia Kunitz, coordenadora do projeto.

Agradecemos, ainda, às empresas que forneceram os dados para este relatório, em especial as listadas a seguir, que nos autorizaram a divulgação:

- All América Latina Logística
- Amcor Flexibles Brasil Ltda.
- Amil Assistência Médica Internacional Ltda.
- Andritz Brasil Ltda.
- Arauco do Brasil S.A.
- Arcelormittal Gonvarri Brasil
- Associação Paranaense de Cultura
- Battistella Adm. e Participações S.A
- Battistella Distribuidora e Indústria de Peças e Equipamentos Ltda.
- Becker, Pizzatto & Advogados Associados
- Belagrícola Comércio e Representações de Produtos Agrícolas Ltda.
- Bematech S.A.
- Biometrix Diagnóstica Ltda.
- Blokton Empreendimentos Comerciais S.A.
- Brinquedos União Ind. & Com. Ltda.
- Britânia Eletrodomésticos Ltda.
- Brose do Brasil Ltda.
- Bubamaster Usinagem de Peças Ltda.
- Business Junior Assessoria e Consultoria Empresarial
- Calpar Comércio de Calcário Ltda.
- Carimbrás Ind. e Comércio de Brinquedos Ltda.
- Cia. Beal de Alimentos
- Cia. Caetano Branco
- Cia. de Cimento Itambé
- Cikel Brasil Verde Madeiras Ltda.
- Cikel Logística e Serviços Ltda.
- Cocamar Cooperativa Agroindustrial
- Companhia Siderúrgica Nacional
- Datacoper Software Ltda.
- Delta Fertilizantes Ltda.
- Denso do Brasil Ltda.
- Diplomata Distribuição e Varejo
- DSR Transportes Rodoviários Ltda.
- Eadi Sul Terminal de Cargas Ltda.
- EDS Empresa Brasileira de Sistemas Ltda.
- Editora Gazeta do Povo
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT
- Fbits Desenvolvimento de Software Ltda.
- Ferragens Negrão Comercial Ltda.
- Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A
- Ferrero do Brasil Indústria Doceira e Alimentar Ltda.
- Fibra Fundação Itaipu-Br de Previdência e Assistência Social
- Frangos Pioneiro Ind. e Com. de Alim. Ltda.
- Fundação de Saúde Itaipuapy
- Furukawa Industrial S A - Produtos Elétricos
- G&K Holding S.A. (O Boticário)
- Galvão Administradora de Bens Ltda.
- Graciosa Country Club
- Gráfica e Editora Posigraf S.A.
- Grupo Barigui
- GVT - Global Village Telecom
- Herbarium Laboratório Botânico Ltda.

Agradecimentos

- Hospital Vita Batel S.A.
- Huhtamaki do Brasil Ltda.
- Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
- Inergy Automotive Systems do Brasil Ltda.
- Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul
- Kabel Indústria e Comércio de Chicotes Elétricos
- Klabin S.A.
- LBM Super Comercio de Alimentos Ltda.
- Liga Paranaense de Combate ao Câncer
- Magius Metalúrgica Industrial S.A.
- Metalkraft Injeção e Usinagem S.A.
- Metalúrgica Schwarz S.A.
- Metapar Usinagem Ltda.
- Moinho Globo Alimentos S.A.
- MVC Componentes Plásticos Ltda.
- Nissan do Brasil Automóveis Ltda.
- Norske Skog Pisa Ltda.
- Nossa Serviços Temporários e Gestão de Pessoas Ltda.
- Novozymes Latin America Ltda.
- Original Escapamento Automotivo Ltda.
- Paraná Clínicas Plano de Saúde S.A.
- Paraná Equipamentos S.A.
- Perkins Motores do Brasil Ltda.
- Perkons S.A.
- Peróxidos do Brasil Ltda.
- Plásticos do Paraná Ltda.
- Propex do Brasil Ltda.
- Qualysul Consultoria e Treinamento Ltda.
- Rabbit Indústria e Comércio de Produtos de Higiene Pessoal Ltda.
- Risotolândia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Satech Sistemas de Telecomunicações Ltda.
- Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP, IEL, SENAI e SESI)
- SMA Empreendimentos e Participações S.A - Hospital Vita Curitiba
- Sociedade Rádio Emissora Paranaense S.A.
- Stora Enso Arapoti Indústria de Papel S.A.
- Styner Bienz do Brasil Ltda.
- Supermercado Boni Ltda.
- Supermercado Jacomar Ltda.
- Tetra Pak Ltda.
- Tortuga Produtos de Borracha Ltda.
- Trane do Brasil Ind. e Com. de Produtos para Condicionamento de Ar Ltda.
- Transjoi Transportes Ltda.
- Transtupi Transporte Coletivo Ltda.
- Unimed de Londrina - Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed Regional Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico
- Universidade Livre Para a Eficiência Humana
- Valor Social Ltda.
- Vapza Alimentos S.A.
- Versátil Elevadores Ltda.
- Viação Campos Gerais S.A
- Viação Garcia Ltda.
- Vitagri Ind. Com. e Serv. Ltda.
- Volvo Administradora de Consórcio Ltda.
- Volvo do Brasil Veículos Ltda.
- Whb Componentes Automotivos S.A.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crê-rios de Excelência 2009: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/484/default.aspx> Acesso em: 14 jul. 2009.
2. BACHMANN, D. L. **Análise comparativa de desempenho: uma nova ferramenta de gestão operacional para a indústria de celulose e papel**. Revista O Papel, junho de 2004.
3. BACHMANN & ASSOCIADOS, ABRH-PR, ISAE. **Benchmarking Piloto de Recursos Humanos**. Curitiba. 2009.
4. DELOITTE. **As Melhores Empresas do Brasil em Gestão: 2005**. Disponível em: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/deloitte_melhores_em_gestao_2005.pdf. Acesso em: 14 jul. 2009.
5. DELOITTE. **Revista Mundo Corporativo**. Nº27. Jan-mar/2010. Pg. 13.
6. USIMINAS. **Relatório Anual 2009 Usiminas**. Disponível em http://sociedadesustentavel.terra.com.br/upload/mercados_new_pdf/relatorioAnual2009.pdf. Acesso em 19 ago.2010.
7. PriceWaterhouseCoopers. **2009/2010 US Human Capital Effectiveness Report Executive Summary**. Disponível em www.pwc.com/en_US/us/hr-saratoga/assets/human-capital-effectiveness-report-0910.pdf. Acesso em 14 mai.2010.
8. HSM Management. **O Talento é Portátil?** Mai-jun 2009. pp. 130-136.
9. HSM Management. **Guerra pelo Talento**. Jan-fev 2009. pp. 110-115.
10. 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.
11. 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.
12. SILVA, D.M.P.P. da; MARZIALE, M.H.P. **Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário**. Revista Latino-americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 44-51, outubro 2000. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12366.pdf. Acesso em 18 ago.2009.
13. WIREMAN, TERRY. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. Industrial Press. New York. 1998.
14. FÍBRIA. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Disponível em: www.fibria.com.br/rs2009/shared/rs2009_pt.pdf. Acesso em: 19 ago.2010.
15. ABTD. **O Retrato do Treinamento no Brasil 2008/2009**. Disponível em: www.grupoted.com.br/download/pequisatedbrasil2009_2010.pdf. Acesso em: 19 ago. 2010.
16. FIEP. **XIII Sondagem Industrial 2008-2009**. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/fiepr/publicacoes/FreeComponent9504content69196.shtml>. Acesso em: 13 ago.2009.
17. WAL-MART. **Relacionamento com Stakeholders**. Disponível em: http://www.walmartbrasil.com.br/arquivo/878-A-06_Relacionamento_com_stakeholders.pdf. Acesso em: 24 ago.2009.
18. GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório Anual 2008**. Disponível em: <http://www.gpari.com.br/RAO/2008/port/rs/14.htm>. Acesso em: 14 jul.2009.
19. CARREFOUR. **Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2009**. Disponível em http://www.grupocarrefour.com.br/wp-content/uploads/2010/02/27646_RDS_2009.pdf. Acesso em: 20 ago.2010.
20. NATURA. **Relatório Anual Natura 2009**. Disponível em http://scf.natura.net/relatorios/2009/_PDF/relatorio%20anual%20completo_port%201006.pdf. Acesso em: 20 ago.2010.
21. PETROBRAS. **Relatório Sustentabilidade 2009**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/rs2009/pt/relatorio-de-sustentabilidade/praticas-trabalhistas-e-direitos-humanos/gestao-de-pessoas/saude-e-seguranca-no-trabalho>. Acesso em: 20 ago. 2010.
22. PAGLIUSO, A. T. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Anexo I

Indicadores de Desempenho

Com o objetivo de padronizar e dar clareza ao cálculo das métricas, foram preparadas as seguintes identidades de indicador:

- Absenteísmo (ID-RH-01B)
- Absenteísmo Médico (ID-RH-82A)
- Diversidade da Força de Trabalho (ID-RH-04C)
- Grau de Escolaridade (ID-RH-40B)
- Grau de Terceirização (ID-RH-50B)
- Índice de Horas Extras Pagas (ID-RH-51C)
- Índice de Retenção (ID-RH-03B)
- Índice de Treinamento (ID-RH-41B)
- Participação do Salário Variável (ID-RH-61A)
- Rotatividade (ID-RH-02B)
- Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento TFCA (ID-RH-71B)

Nota: Cópias atualizadas destes documentos podem ser obtidas por download nos sites da Bachmann & Associados (www.bachmann.com.br/website/idrh.htm) e da ABRH-PR (www.abrh-pr.org.br).

Anexo II

Resumo Geral

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmu-heres	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4
E1	1,4	22,8	7,2	2,6	8,8	1,2	9,1	20,2	80,0	22,3	1,0	23,1	53,8	12,5	9,6
E2	0,3	24,4	2,4	0,0	9,8	0,0	0,0	9,1	100,0	21,7	0,0	0,0	4,3	44,6	51,1
E3	1,2	22,4	4,5	1,6	4,7	0,9	17,3	5,6	77,8	28,0	0,0	1,2	60,2	32,5	6,0
E4	4,5	31,6	7,1	2,1	10,6	3,9	4,9	27,4	94,3	6,9	0,0	0,0	74,3	19,8	5,9
E5	0,0	27,4	4,7	1,4	18,9	0,0	9,9	7,3	76,5	22,1	0,0	2,3	89,5	8,1	0,0
E6	0,0	21,8	2,4	0,3	2,4	0,0	7,2	*	94,7	50,4	0,0	0,8	11,6	67,8	19,8
E7	0,0	39,5	2,6	0,1	9,1	0,0	1,2	13,9	89,1	50,9	0,3	2,6	71,2	21,0	4,9
E8	0,0	40,8	0,0	2,9	8,1	0,0	0,0	*	89,3	59,6	0,0	0,0	31,1	34,4	34,4
E9	3,1	25,0	5,0	0,9	0,0	0,2	0,0	0,2	100,0	20,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
E10	1,5	61,6	2,2	1,5	29,1	1,1	0,0	8,8	98,7	58,9	0,3	5,8	42,1	44,4	7,5
E11	1,6	15,9	4,0	1,8	5,6	1,4	1,0	*	96,0	15,8	0,0	3,0	3,0	79,1	14,9
E12	4,2	49,5	7,4	0,6	2,1	4,2	11,9	*	79,2	10,6	6,4	23,4	66,0	2,1	2,1
E13	0,0	6,0	7,2	nd	1,4	0,0	2,5	12,1	83,3	8,9	0,0	52,9	34,2	10,3	2,6
E14	2,1	22,5	2,1	0,2	4,3	0,7	5,1	3,4	86,3	43,7	3,0	2,5	66,5	22,0	6,0
E15	1,3	65,5	2,6	0,0	1,4	0,1	6,1	*	82,4	6,6	28,4	40,5	24,2	5,4	1,6
E16	2,5	84,6	5,0	0,8	0,3	0,0	1,0	0,1	70,1	3,5	10,5	44,3	41,5	3,3	0,5
E17	0,4	7,3	7,1	1,9	31,4	1,6	7,3	19,8	100,0	12,6	11,4	12,6	48,6	18,0	9,4
E18	2,6	26,5	4,7	0,2	33,3	2,3	40,8	15,3	100,0	10,0	0,0	13,3	55,0	23,3	8,3
E19	1,4	54,5	0,0	1,1	0,0	0,9	0,0	7,1	92,3	78,3	4,3	8,7	8,7	34,8	43,5
E20	0,0	62,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	76,9	64,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E21	6,3	39,2	0,1	0,8	32,4	5,5	9,7	2,8	71,7	16,0	7,6	7,6	52,1	26,1	6,7
E22	7,6	69,2	4,1	0,8	12,3	5,8	0,0	4,0	76,5	28,0	2,0	14,0	60,0	24,0	0,0
E23	7,2	78,3	0,6	0,9	12,1	4,7	4,9	4,1	84,5	21,4	6,6	21,4	56,0	14,3	1,6
E24	1,8	51,7	1,0	0,8	3,0	0,7	0,0	3,8	89,2	47,7	0,0	6,2	35,4	53,8	4,6
E25	2,6	35,9	0,0	0,2	0,0	2,2	10,5	1,5	83,8	86,9	4,6	13,8	57,2	24,2	0,4
E26	6,5	49,6	3,5	0,0	3,7	4,0	24,9	*	88,6	40,6	0,0	0,6	87,1	11,2	1,2
E27	2,6	25,2	0,1	1,5	42,7	1,7	1,2	20,7	87,8	25,4	0,0	2,3	83,0	13,5	1,3
E28	2,6	36,6	6,0	0,1	6,4	2,5	7,1	1,9	45,6	39,0	33,9	13,5	43,3	7,7	1,7
E29	1,5	12,4	3,7	0,7	36,1	1,0	1,7	12,5	87,3	26,0	0,0	2,4	55,8	37,8	4,0
E30	5,5	34,3	0,3	0,3	9,5	4,7	6,9	17,0	64,7	43,0	5,3	13,6	43,8	31,2	6,2
E31	3,4	63,0	0,9	4,7	0,1	0,1	1,1	60,7	83,5	26,5	4,0	6,3	70,4	17,2	2,1
E32	2,7	22,2	2,6	1,3	15,3	1,7	4,9	27,1	97,8	54,0	1,1	1,8	52,1	30,7	14,4
E33	1,3	30,0	1,5	1,3	0,3	0,1	1,5	3,9	92,7	59,3	0,0	15,1	34,9	35,2	14,8
E34	1,7	20,6	2,3	0,4	7,3	1,0	0,0	3,7	84,6	7,9	2,8	21,5	69,7	6,0	0,0
E35	2,4	12,2	0,3	1,0	23,2	1,5	32,5	4,3	88,9	24,2	10,5	18,6	59,2	8,2	3,4
E36	2,0	25,0	11,4	1,1	8,5	1,4	3,5	60,1	96,8	8,5	0,0	9,2	66,2	20,8	3,8
E37	5,7	41,1	8,6	0,4	5,1	5,5	7,9	*	95,0	43,4	6,1	16,1	75,0	2,4	0,4
E38	0,8	9,4	4,9	0,3	57,1	0,9	1,8	52,1	98,5	4,3	0,5	3,7	79,8	9,9	6,1
E39	4,1	46,0	5,5	0,7	0,9	0,8	53,9	2,5	75,9	13,6	16,7	12,9	60,4	9,6	0,4
E40	4,5	50,0	65,9	0,7	4,1	2,4	7,0	16,9	90,9	8,5	13,3	5,0	68,3	10,0	3,3
E41	1,5	28,8	2,0	0,0	3,5	0,9	2,2	5,6	83,8	9,0	0,0	26,3	68,4	4,0	1,3

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmu-heres	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4
E42	1,2	62,1	0,6	0,4	0,0	0,8	0,0	7,3	70,8	82,5	0,0	3,8	36,3	48,8	11,3
E43	2,0	33,9	4,8	1,0	38,4	1,9	1,2	1,7	86,0	81,9	1,9	6,6	66,0	22,3	3,3
E44	0,6	28,0	6,1	3,9	0,0	0,6	0,0	50,0	100,0	18,8	0,0	0,0	0,0	6,3	93,8
E45	1,3	32,1	4,3	4,3	1,1	1,3	0,0	10,5	97,1	33,3	2,7	5,0	49,2	26,7	16,3
E46	2,1	28,2	0,7	0,1	3,0	0,6	6,2	2,1	93,0	17,3	1,8	56,6	32,3	5,3	4,0
E47	0,8	28,5	2,6	0,6	7,3	1,9	13,5	*	79,1	20,3	0,0	2,5	79,8	16,6	1,1
E48	2,1	15,4	2,7	3,3	14,8	1,5	0,0	56,2	94,7	6,5	5,5	29,4	54,9	6,0	4,2
E49	2,1	10,8	4,9	1,2	12,1	2,1	0,0	18,5	89,7	30,5	3,7	13,0	34,2	42,4	6,7
E51	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	0,0	4,3	100,0	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
E52	0,0	20,4	0,0	2,9	20,6	0,1	0,4	*	92,0	56,2	1,9	1,1	22,9	46,6	27,5
E53	0,1	12,8	2,1	3,5	33,5	0,3	1,4	19,0	100,0	23,9	0,0	0,0	28,6	59,1	12,3
E54	1,4	25,8	3,0	0,3	10,8	1,1	0,0	3,1	95,7	13,2	3,7	15,3	53,2	27,9	0,0
E55	2,6	55,9	2,7	1,2	12,2	1,3	82,9	19,2	90,3	16,7	13,5	21,5	34,4	30,1	0,6
E56	2,9	18,6	0,8	1,3	23,3	2,8	0,0	2,8	85,0	62,4	0,0	5,3	47,2	28,2	19,3
E57	0,8	76,2	3,0	1,3	3,3	0,7	18,3	8,0	75,5	14,3	2,6	31,3	41,7	19,1	5,2
E58	1,0	12,0	2,8	0,9	3,2	0,7	2,1	*	88,0	9,0	9,3	33,1	56,6	0,8	0,2
E59	2,3	19,5	3,9	1,6	5,5	1,9	25,9	2,7	92,6	15,8	1,7	10,8	23,3	43,3	20,8
E60	6,4	12,6	11,2	0,0	7,1	0,8	0,0	19,7	100,0	38,0	0,0	0,0	22,8	62,0	15,2
E61	2,8	9,1	3,9	2,4	22,0	1,7	15,6	15,5	98,9	14,8	0,7	1,0	47,4	35,7	15,2
E62	1,5	9,2	4,9	2,4	13,8	1,2	11,5	6,9	93,6	8,9	0,0	7,0	82,3	9,0	1,8
E63	3,9	44,4	4,7	0,5	10,0	2,8	24,7	2,2	95,9	13,1	0,8	42,5	37,5	18,3	0,8
E64	14,8	22,1	14,1	1,8	64,8	14,3	2,5	19,9	93,9	4,9	1,1	4,4	76,9	16,1	1,5
E65	0,7	37,9	7,7	1,9	54,0	0,4	13,8	4,6	97,1	9,8	10,0	10,0	55,1	20,0	4,9
E66	0,3	20,1	8,5	2,3	45,7	0,7	0,0	0,0	100,0	8,9	0,7	4,3	80,1	12,8	2,1
E67	1,8	18,3	6,7	0,6	15,3	0,2	27,6	*	80,2	11,9	0,8	5,5	87,6	4,9	1,2
E68	0,8	43,0	3,7	0,9	12,7	0,1	7,9	78,8	86,9	12,8	34,5	8,0	36,8	19,5	1,2
E69	0,9	46,9	0,7	2,6	0,0	0,2	0,0	42,5	87,8	37,4	1,8	1,4	59,0	34,7	3,2
E70	2,1	185,7	0,0	0,8	0,0	0,7	0,0	0,0	90,9	46,2	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0
E71	3,9	40,6	0,2	0,4	4,3	2,8	42,2	2,6	81,3	57,3	4,5	52,8	38,2	3,4	1,1
E72	8,4	12,5	28,2	10,4	0,0	8,3	11,9	23,1	76,9	8,1	0,0	32,1	36,5	30,4	1,0
E73	6,0	32,1	0,0	2,3	25,9	5,9	9,9	33,3	78,1	30,1	18,9	13,2	51,5	16,3	0,0
E74	2,3	5,0	2,2	1,8	12,3	1,5	54,6	34,2	90,0	24,3	0,7	1,9	77,6	19,1	0,6
E75	0,3	23,8	3,0	1,3	39,3	0,9	0,0	*	97,1	16,9	0,0	0,0	79,6	15,8	4,6
E76	1,4	47,6	0,0	2,5	0,0	0,0	4,6	*	100,0	38,5	0,0	1,1	4,4	58,2	36,3
E77	2,2	19,6	4,1	2,5	4,6	1,3	2,4	6,2	91,5	17,6	0,0	1,1	78,5	15,4	5,1
E78	0,1	31,7	1,0	1,0	16,5	0,6	0,0	9,0	100,0	50,5	0,8	9,2	70,6	12,6	6,7
E79	0,2	50,6	1,6	2,1	17,5	0,0	0,0	*	97,0	19,2	0,0	0,0	18,4	63,3	18,4
E80	nd	40,8	nd	nd	3,0	nd	nd	50,7	91,4	39,4	0,0	18,6	52,1	22,2	7,2
E81	1,7	2,7	0,2	2,9	5,1	0,9	0,0	14,5	100,0	43,2	2,7	0,0	2,7	29,7	64,9
E82	1,6	52,3	2,2	1,7	42,0	1,2	0,0	26,2	75,9	78,7	0,0	1,2	63,0	32,4	3,4
E83	2,3	40,6	1,0	13,4	19,5	1,5	25,3	*	100,0	69,9	0,0	6,0	65,9	19,1	9,0

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmu-heres	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4
E84	1,2	7,2	0,3	0,2	12,6	1,1	0,0	*	72,7	7,9	0,0	12,5	75,0	5,3	7,2
E85	1,5	36,1	2,3	4,7	16,7	0,0	0,0	14,6	90,9	65,0	0,0	1,7	20,3	49,2	28,8
E86	1,1	28,7	0,4	0,3	13,2	0,5	5,1	5,2	73,7	15,2	1,1	9,7	80,6	7,5	1,1
E87	0,8	21,5	0,3	0,2	10,9	0,4	2,2	2,6	89,4	14,0	0,0	3,8	90,2	5,7	0,4
E88	0,8	16,7	0,0	1,6	46,7	0,8	29,7	6,7	96,4	10,5	5,2	30,8	48,8	11,0	4,1
E89	0,8	17,8	0,3	0,0	12,0	0,8	0,0	7,2	100,0	29,0	0,0	0,0	0,0	73,8	26,2
E90	4,2	6,7	5,1	2,1	15,6	0,8	3,3	17,4	95,0	8,9	0,0	15,0	60,1	10,2	14,7
E91	0,3	15,7	3,2	3,2	30,4	0,0	7,9	8,7	100,0	29,5	0,0	4,9	39,9	29,5	25,7
E92	6,0	50,9	3,5	0,0	0,0	3,2	15,3	14,3	57,1	9,0	6,0	38,8	52,2	3,0	0,0
E93	0,0	15,1	5,3	0,1	2,2	0,0	0,0	*	100,0	12,2	0,0	0,0	65,0	15,0	20,0
E94	0,2	7,8	1,9	0,3	0,0	0,0	0,0	27,5	100,0	17,3	0,0	0,0	26,4	68,2	5,5
E95	0,0	30,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	21,0	93,3	14,1	2,7	64,4	8,3	23,4	1,1
E96	3,0	54,1	1,6	2,3	16,2	10,0	10,2	2,4	71,6	60,9	25,0	20,1	36,6	12,0	6,3
E97	5,7	17,7	4,4	0,3	29,4	2,0	0,0	*	75,0	36,4	3,9	16,9	39,0	33,8	6,5
E98	2,8	15,2	0,5	0,4	27,8	1,0	2,4	0,6	92,3	46,7	0,2	1,6	19,4	16,9	61,9
E99	1,2	20,5	1,4	0,0	14,1	0,7	0,0	0,8	92,0	46,7	6,9	5,7	20,7	31,7	35,0
E100	10,8	34,0	1,9	0,7	29,1	1,0	10,4	*	84,5	76,1	1,5	7,8	57,4	27,9	5,3
E101	0,4	40,0	0,0	2,6	40,0	0,1	0,0	75,0	100,0	66,7	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0
E102	5,6	70,8	0,9	0,7	0,4	2,9	18,8	1,9	67,1	80,0	0,2	55,9	32,9	9,5	1,5
E103	18,0	29,8	1,5	2,9	6,3	12,8	15,7	0,7	75,7	16,7	0,1	39,1	44,7	14,7	1,4
E104	2,1	6,3	4,1	7,6	32,1	0,6	0,0	35,5	100,0	7,7	1,2	1,2	60,3	27,2	10,1
E105	1,7	81,1	0,1	0,0	0,0	0,3	0,0	*	77,9	58,0	1,4	23,6	71,1	3,7	0,3
E106	1,4	41,3	4,4	0,6	0,0	1,1	0,0	50,0	81,8	48,8	0,0	36,6	62,2	1,2	0,0
E107	7,9	76,2	6,5	0,3	0,0	0,0	7,9	*	49,6	57,4	0,0	21,1	75,3	3,1	0,5
E108	0,0	182,6	3,1	0,1	0,0	0,0	18,0	12,6	67,4	66,7	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
E109	1,6	72,7	4,9	0,0	0,0	0,4	5,2	*	70,9	74,3	6,2	35,8	56,8	1,2	0,0
E110	3,6	83,3	5,9	0,0	0,0	0,3	12,4	*	100,0	51,7	3,4	0,0	96,6	0,0	0,0
E111	1,8	5,0	3,7	10,6	34,5	1,2	0,0	8,1	87,5	8,4	0,0	4,4	73,8	14,9	6,9
E112	5,5	18,0	0,0	1,2	9,5	0,1	5,1	*	93,3	6,6	13,7	34,0	31,9	15,6	4,7
E113	2,1	41,7	7,5	1,6	12,7	1,4	23,9	50,1	66,7	4,2	3,1	0,0	89,2	7,7	0,0
E114	0,8	33,0	0,8	0,4	0,0	0,7	2,0	17,6	85,9	14,2	4,6	14,6	73,6	5,9	1,3
E115	0,3	66,7	3,9	0,5	30,0	0,0	0,0	0,0	80,0	85,7	0,0	0,0	14,3	71,4	14,3
E116	8,5	40,7	1,1	1,0	4,5	0,7	2,9	*	87,6	59,7	0,0	0,7	53,7	36,1	9,5
E117	0,6	ND	1,5	0,2	100,0	0,1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
E118	1,5	32,1	8,3	0,0	18,3	1,0	6,9	18,8	74,2	14,2	0,0	35,7	56,1	7,7	0,5
E119	1,3	23,9	7,4	0,2	0,0	1,3	0,0	8,0	100,0	30,3	0,5	18,5	71,8	7,7	1,5
E120	0,0	39,9	0,5	2,5	17,5	0,0	0,3	7,2	89,4	46,4	0,0	0,0	54,7	42,2	3,1
E121	4,6	16,1	4,2	0,1	2,9	4,1	0,0	*	100,0	35,8	0,0	23,1	58,3	17,6	1,0
E122	1,5	22,1	5,4	0,1	32,1	1,6	26,4	16,6	91,4	77,3	3,8	9,2	68,9	16,0	2,0
E123	7,6	122,1	0,2	0,0	0,0	5,5	13,9	*	57,4	57,3	4,8	31,2	52,0	8,8	3,2
E124	6,8	36,6	2,2	4,5	5,2	6,8	243,6	30,3	73,5	79,2	0,0	0,0	63,3	34,0	2,7

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmulheres	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4
E125	0,0	28,0	6,0	0,0	19,4	0,0	1,3	*	85,3	20,3	0,0	47,7	41,2	8,5	2,5
E126	ND	93,4	ND	ND	6,8	ND	ND	ND	ND	43,7	24,0	20,9	52,8	1,9	0,4
E127	17,3	48,1	1,5	nd	25,8	nd	0,0	56,2	63,6	63,3	0,0	8,8	58,4	28,3	4,4
E128	3,3	29,1	6,1	1,7	2,9	1,4	0,0	26,1	100,0	89,6	0,0	1,5	74,6	20,9	3,0
E129	1,2	18,5	1,0	0,8	8,1	0,2	1,9	7,7	100,0	13,3	5,2	13,7	68,1	10,5	2,4
E130	0,9	43,2	0,3	0,1	0,0	1,2	0,0	18,2	80,0	12,5	25,5	32,7	30,9	7,3	3,6

Nota: Devido à duplicidade, a empresa E50 foi excluída.

	Legenda
Absent	Índice de Absenteísmo
AbsentM	Absenteísmo médico
Dmulheres	Porcentagem de mulheres
Escol0	Sem ensino fundamental
Escol1	Com ensino fundamental
Escol2	Com ensino médio
Escol3	Com ensino superior
Escol4	Com pós-graduação
GTER	Grau de terceirização
IHE	Índice de horas extras
PSV	Participação do Salário Variável
RET 90	Índice de retenção 90
Rot	Índice de rotatividade
TFCA	Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento
Trein	Índice de treinamento

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados, ABRH-PR, ISAE.

2º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos: Dados de 2009. Curitiba. 2010.

Equipe do projeto

Dorian L. Bachman (coordenador)

Taiana Mirela Gonçalves Pereira Rodrigues

Caroline Machado

Colaboradores externos

Sonia Pereira Kunitz

Edmar Gualberto

Edição de arte

Texto & Cia Comunicação Corporativa

Rafael H. Caneparo

Este relatório foi publicado por Bachmann & Associados (B&A), em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do Paraná – ABRH-PR e com o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul-ISAE, da Fundação Getúlio Vargas. 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.

© 2010 Bachmann & Associados. Todos os 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.

Para mais informações, ou solicitação de cópias, contatar:

Bachmann & Associados Ltda.

Rua Desembargador Motta, 1499 Conj. 501 Batel 80420-190
Curitiba PR

indicadoresrh@bachmann.com.br

www.bachmann.com.br

41 3324-5336

Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional Paraná – ABRH-PR

Rua Prof. Brandão, 520 Alto da XV

80045-280 Curitiba PR

www.abrh-pr.org.br

41 3262-4317

Contribuições para o aprimoramento deste estudo, ou qualquer crítica sobre o conteúdo ou forma, serão bem recebidos. 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.