

Benchmarking Paranaense

de Recursos Humanos

2009

Dados de 2008

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2009

Dados de 2008

Realização:



ABRH-PR

Associação Brasileira de Recursos Humanos
Integrante do Sistema Nacional ABRH



ISAE



BACHMANN
& ASSOCIADOS

Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados
Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos:
Dados de 2008 / Bachmann & Associados, ABRH-PR e
ISAE/FGV.
--- Curitiba, 2009.
76 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/FGV ou da Bachmann & Associados.

Sumário Executivo	4
Mensagem da Presidente	5
Mensagem do Superintendente	6
Objetivo	7
Introdução	9
Benefícios	11
Amostras	13
Indicadores de Desempenho	15
Metodologia	17
<i>Sigilo das Informações</i>	18
Análise dos Indicadores	19
<i>Rotatividade</i>	20
<i>Absenteísmo</i>	25
<i>Absenteísmo médico</i>	29
<i>Índice de retenção 90</i>	32
<i>Índice de horas extras pagas</i>	35
<i>Grau de terceirização</i>	38
<i>Participação do salário variável</i>	41
<i>Grau de escolaridade</i>	44
<i>Índice de treinamento</i>	46
<i>Eqüidade de gênero</i>	49
<i>Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento</i>	52
Recomendações para Ação	55
Conclusões	57
Conceitos e Definições	59
Agradecimentos	61
Referências	63
Anexo I – Indicadores de Desempenho	65
Anexo II – Resumo Geral	67

Sumário Executivo

“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 desses processos”.

O “Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos” preparado pela Bachmann & Associados, em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH-PR, seccional do Paraná, e com o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul ISAE/FGV, da Fundação Getúlio Vargas, objetiva oferecer às organizações um retrato do ambiente competitivo.

O estudo, realizado com a especial colaboração de 102 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 fornecidas e os resultados foram 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 com profissionais da ABRH-PR, foram padronizados e colocados em domínio público.

Mesmo com as limitações decorrentes do baixo volume de informações, por se tratar do primeiro levantamento estadual, os resultados oferecem uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos nas empresas. O elevado número de empresas que não participou do trabalho, devido à dificuldade de coleta dos dados, sugere que a prática de medir para gerenciar ainda não está disseminada. A diversidade de desempenho das organizações participantes também aponta a existência de muitas oportunidades de melhorias.

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 estado.

Mensagem da Presidente

Do sonho à realidade

A ABRH-PR tem o orgulho de apresentar o resultado do Benchmarking Estadual de Recursos Humanos/2008, um projeto realizado em conjunto com o nosso parceiro no campo acadêmico, o ISAE/FGV, e a consultoria Bachmann & Associados, que operacionalizou o processo de levantamento de dados e análise dos indicadores.

Essa versão atualizada e, sobretudo, ampliada, do Benchmarking foi possível graças à valiosa participação de mais de 100 empresas baseadas no Paraná e ligadas aos mais variados segmentos de atividades.

Essa expressiva participação demonstra o alto grau de credibilidade e representatividade da ABRH-PR, além de seu reconhecimento ante a área de RH e o universo Corporativo como melhor fonte de referência nos assuntos relacionados com a gestão e o desenvolvimento de pessoas.

Esperamos que esse meticuloso levantamento, que se propõe contínuo e cada vez mais abran-

gente, possa representar uma útil ferramenta estratégica para ações voltadas para os processos de gestão de pessoas nas empresas.

Trata-se, também, de mais um produto que a entidade passa a disponibilizar aos seus associados, de modo a cumprir a missão de disseminar o conhecimento e criar oportunidades de interação entre seus membros, influenciando no sistema de gestão e no desenvolvimento de pessoas e organizações.

Enfim, nosso muito obrigado às organizações e parceiros que acreditaram neste sonho, que se faz realidade, bem como aos patrocinadores desse ousado projeto.

Boa leitura e excelente proveito, desde já contando com sua participação na próxima edição do Benchmarking de RH.

**Saudações,
Sônia Gurgel
Presidente da ABRH-PR
Gestão 2007/2009**



Mensagem do Superintendente

Comparar desempenho para atingir resultados



A utilização de indicadores é a chave para uma gestão de Recursos Humanos focada em informações estruturadas e resultados. É uma ferramenta importante, que contribui com o aprimoramento das organizações através da comparação de desempenhos onde o capital humano é fator determinante.

Por essa razão destaco o pioneirismo e o valor do **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**, um trabalho compartilhado que temos o privilégio de desenvolver junto a Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do Paraná – ABRH-PR e a Bachmann & Associados.

Hoje mais de 100 empresas paranaenses ganharam informação e conhecimento para apr-

morar a performance de profissionais das mais diversas áreas. Por meio da padronização da metodologia, números se transformam em um precioso cenário que pode e deve gerar decisões estratégicas de grande valor.

A parceria com a ABRH-PR traz, desta maneira, uma condição efetiva para um processo de refinamento de indicadores, fator determinante para o aperfeiçoamento de modelos de gestão sustentável, em um mercado que tem no relacionamento com as pessoas um de seus principais pilares.

Norman de Paula Arruda Filho
Superintendente do Instituto Superior de
Administração e Economia/Fundação
Getúlio Vargas – ISAE/FGV

O objetivo deste levantamento é apresentar parâmetros de desempenho de recursos humanos de organizações instaladas no estado do Paraná, que permitam aos participantes identificar sua posição no ambiente competitivo e que sirvam de apoio na definição de metas e processos, visando à melhoria dos resultados. Este relatório também registra o início de uma série histórica que permitirá acompanhar a evolução dos indicadores de Recursos Humanos no estado.



Objetivo



Introdução

Introdução

“Gerencie
o plano,
não a meta”

Vicente Falconi

Uma das mais importantes atividades dos administradores é estabelecer metas que levem a organização a um nível superior de desempenho. Metas pouco audaciosas contribuem pouco 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 freqüentemente 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 recente feito pela *Bain & Company* aponta o *benchmarking* como uma das ferramentas de gestão mais usadas pelas organizações, sendo adotada por 84% das empresas latino-americanas e por 88% das européias. Conhecer o desempenho dos concorrentes serve de estímulo para a melhoria dos processos ope-

rationais 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 brasileiras, mas também uma análise em termos globais. Para isso, foram usados indicadores (anexo I) validados por profissionais indicados pela ABRH-PR.

O relatório foi estruturado para facilitar a consulta. Assim, o texto de análise de cada indicador é independente dos demais, o que em alguns casos levou à repetição de informações e orientações. 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 - Bain & Company. *Management Tools and Trends 2007: As ferramentas que os executivos utilizam para crescer seus negócios.* Disponível em: http://www.bain.com.br/bainweb/PDFs/cms/Marketing/Management_tools_and_trends_2007%28Portuguese%20version%29.pdf

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 5.2 – Informações Comparativas – exige referenciais para comparação de dados que, normalmente, são de difícil obtenção.



Benefícios



Amostras

Amostras

Os dados e informações usados neste trabalho foram fornecidos por empresas instaladas no Paraná, indicadas pelos grupos informais da 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 2008 e abrangem 101 organizações privadas e uma pública. As organizações participantes tinham, em média, 437 empregados (tabela 1). Apenas 9% das empresas contavam com menos de 10 pessoas, enquanto 16% correspondem a empresas com mais de 1000 empregados. Cerca de 54% são do setor de serviços e as demais do setor industrial. Pouco mais da metade das organizações (58%) estão instaladas na capital, caracterizando uma boa representatividade do interior.

Tabela 1 - Empresas por porte,%	
1 - 15 empregados	9
15 - 500 empregados	65
500 - 1000 empregados	12
acima de 1000 empregados	16

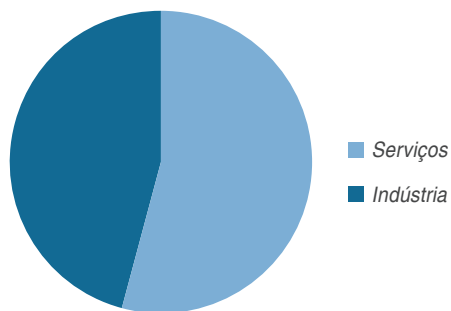


Figura 1 – Distribuição das empresas por setor

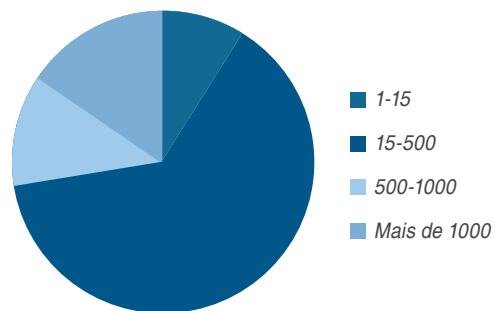


Figura 2 – Distribuição das empresas por número de colaboradores

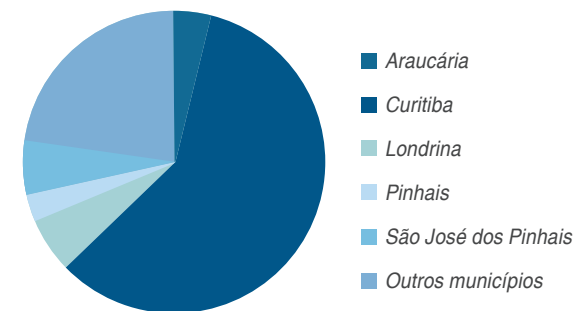


Figura 3 – Distribuição das empresas por município



Indicadores de desempenho

Indicadores de desempenho

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).

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. Segundo um levantamento, diferentes formas de cálculo levaram a diferenças de até 47% na medida da rotatividade, 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, não pretendendo 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.

Força de Trabalho		
Empregados (Pessoal próprio)	Pessoal Contratado	
	Contratos Permanentes	Contratos Temporários

Figura 4 – Estrutura da Força de Trabalho (pessoas)

Ausências (Absenteísmo)	Horas Trabalhadas		
	Tempo de Treinamento	Tempo Produtivo	
		Horas Normais	Horas Extras
Horas Programadas			

Figura 5 – Distribuição dos tempos dos trabalhadores (horas)

Ausências					
Liberalidade da Empresa	Não Justificadas	Legais	Médicas		
			Acidentes	Doenças Ocupacionais	Doenças

Figura 6 – Causas do Absenteísmo (tempo)



Metodologia

Metodologia

A metodologia para a execução do estudo obedeceu aos seguintes passos:

- Os dados fornecidos pelas empresas foram recebidos e revisados; eventuais inconsistências foram verificadas junto às empresas que forneceram as informações;
- Na seqüência, 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;
- Nos próximos trabalhos, o processo será incrementado com uma análise histórica, permitindo assim a identificação de tendências.

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]. Além dos parâmetros de desempenho, as empresas forneceram dados como: tipo de negócio, município, etc., para facilitar o agrupamento em conjuntos comparáveis. Para as análises setoriais, as empresas foram agrupadas conforme a Codificação de Ramos de Atividade adotada pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

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. Algumas informações solicitadas não foram utilizadas diretamente, mas nos permitiram conhecer melhor as empresas da amostra, melhorando a qualidade das análises feitas.

O número ainda limitado de empresas participantes impediu o uso de ferramentas estatísticas mais sofisticadas, que poderiam trazer um maior volume de informações úteis. Quando disponíveis, foram incluídas informações públicas fornecidas na literatura aberta. Nestes casos, a fonte está claramente informada e a análise deve levar em conta que a metodologia de cálculo dos indicadores pode ser diferente dos padrões adotados neste trabalho. Em relação ao Levantamento Piloto [3], realizado com dados de 2007, ocorreram as seguintes alterações:

- Mudado o cálculo da medida “Uso da Remuneração Variável”, tomando como base os valores da remuneração, ao invés de número de pessoas.
- Alterada a fórmula de cálculo da Rotatividade, para outra de uso mais comum.
- Para buscar maior simplicidade, alguns indicadores passaram a ser calculados de forma pon-

tual. Assim, o Grau de Terceirização e o Percentual de Mulheres foram calculados sobre os dados do final do período.

- A TFCA passou a ser calculada apenas para os empregados (pessoal próprio) da organização.
- O diagrama (figura 6) com o detalhamento dos tempos do absenteísmo foi revisado, com a inclusão das ausências por liberalidade da empresa e das faltas não justificadas.

Sigilo das Informações

A proteção dos dados e informações das organizações participantes é uma característica básica deste tipo de estudo. Os formulários de coleta de dados recebidos foram 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.

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 (área de saúde) 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, varejo, saúde, química e educação. Segue a comparação de desempenho para cada um dos indicadores.



Análise dos indicadores

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 se situar dentro de uma faixa, pois valores elevados apontam problemas como clima organizacional inadequado ou política salarial defasada, enquanto uma rotatividade muito baixa indica pouca oxigenação da equipe.

Como pode ser observado nas figuras 7a e 7b, a rotatividade nas organizações da amostra foi, de modo geral, bastante elevada. A rotatividade média anual das empresas da amostra foi de 42,9%. Para efeito de comparação, registramos que a média nacional de 2006, medida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos DIEESE, foi de 42%. Segundo o IPEA^c, 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.

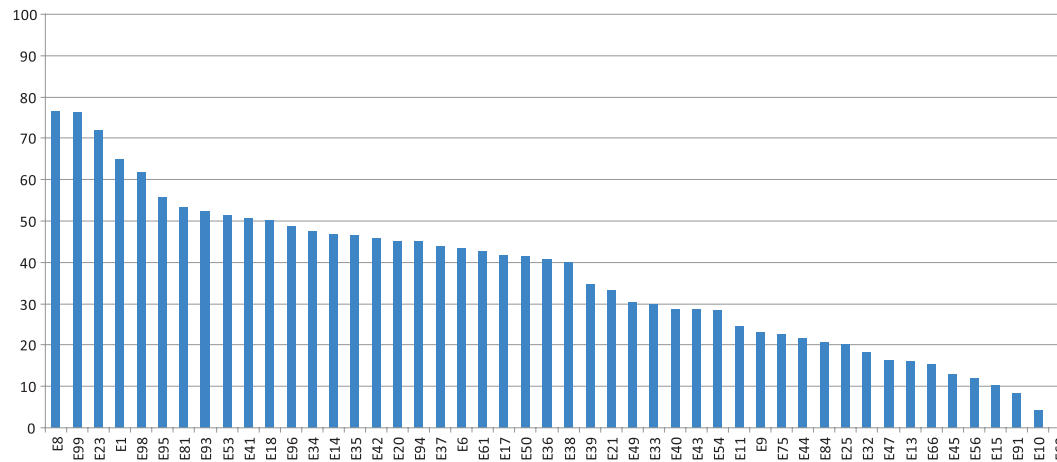


Figura 7a - Rotatividade nas empresas de serviços, %

Nota: Os valores superiores a 100% (7 empresas) foram excluídos do gráfico.

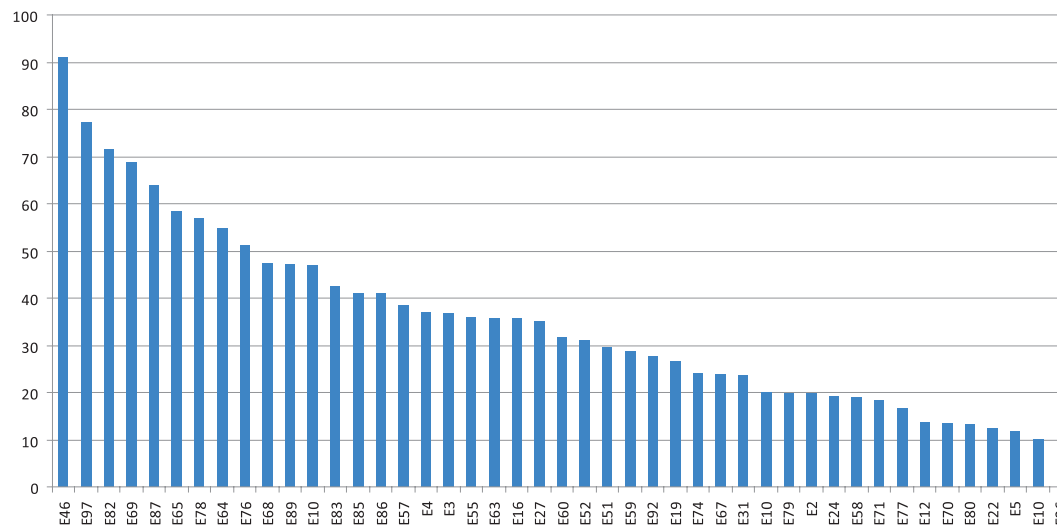


Figura 7b - Rotatividade nas empresas industriais, %

Nota: Os valores superiores a 100% (2 empresas) foram excluídos do gráfico.

^c - http://desafios2.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=9874. Acesso em 26.08.09.

Rotatividade

As tabelas 2a e 2b complementam os gráficos, possibilitando o conhecimento dos resultados numéricos.

Tabela 2a - Rotatividade, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Rotatividade	65,0	43,4	110,5	76,5	23,3	4,0	24,4	16,0	47,4	10,2
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Rotatividade	41,8	50,3	45,2	33,3	71,9	20,0	128,6	234,7	106,3	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Rotatividade	18,4	29,8	47,3	46,7	40,6	43,9	40,0	34,7	28,6	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Rotatividade	50,8	45,8	28,5	21,6	13,0	16,2	150,0	30,3	41,6	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Rotatividade	51,4	28,3	11,9	42,7	0,0	15,5	53,3	20,6	ND	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Rotatividade	116,7	8,3	52,3	45,0	55,6	48,7	61,8	76,3	22,6	

Rotatividade

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

Onde

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

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

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

Tabela 2b - Rotatividade, % - Setor Industrial												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Rotatividade	19,6	36,6	37,1	11,7	13,6	35,5	26,7	12,4	19,3	0,0	35,0	23,5
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Rotatividade	90,9	29,5	31,0	36,0	38,3	18,9	28,8	31,7	35,7	54,7	58,4	23,9
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Rotatividade	47,3	68,9	13,5	18,4	104,2	104,2	24,2	51,3	16,7	57,1	19,8	13,2
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Rotatividade	71,4	42,5	41,2	41,2	63,7	47,0	27,8	77,3	10,1	46,9	19,9	

Os dados da tabela 3 confirmam que o setor de serviços apresenta rotatividade mais elevada que a indústria. Esta situação é influenciada especialmente pelo varejo, que tipicamente substitui as equipes operacionais com maior frequência.

Para simplificar as comparações, a tabela 4 oferece uma visão das rotatividades por setor de atividade.

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

Tabela 3 - Rotatividade, %			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	234,7	48,0	42,2
Indústria	104,2	37,0	35,0

Tabela 4 - Rotatividade, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (1)	23,3	234,7	82,6	61,8
Saúde (10)	11,9	65,0	36,3	37,7
Comunicações (6)	10,2	47,4	34,8	41,9
Educação (9)	13,0	53,3	31,0	28,5
Metalurgia (11)	18,4	90,9	49,2	47,3
Química (7)	13,2	63,7	32,6	31,0

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

mais completa. Infelizmente, devido à mudança na forma de cálculo da Rotatividade, com a finalidade de ajustar à prática da maioria das empresas, não foi possível a comparação com os resultados do Estudo Piloto [3]. Segue uma análise individual para alguns setores:

Metalúrgico

A rotatividade nas empresas afiliadas ao SINDI-METAL que participaram do levantamento (figura 8a) se mostrou alta (média de 49,2%), especialmente por se tratar de um setor que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, um custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 4, os valores oscilaram entre 18,4 e 90,9%.

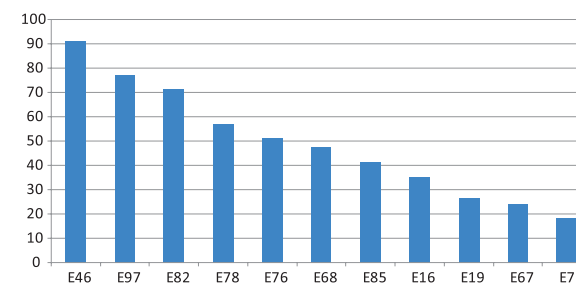


Figura 8a - Rotatividade nas empresa metalúrgicas, %

Varejo

Os resultados da amostra (figura 8b) confirmam a rotatividade elevada normalmente encontrada nas empresas do setor varejista, com a média em

Rotatividade

82,6% e valores variando entre 23,3 e 234,7%. Para comparação, um levantamento feito pela Deloitte em 2004 [4], com 8 empresas brasileiras do setor de varejo de alimentos e supermercados, mediu uma rotatividade de 21,7%.

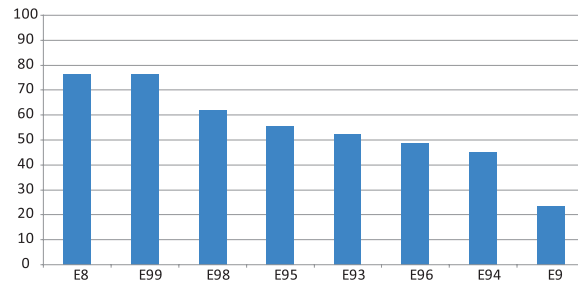


Figura 8b - Rotatividade no setor varejista, %
 Nota: Os valores superiores a 100% (3 empresas) foram excluídos do gráfico.

Saúde

A rotatividade média na área de saúde foi de 36,3%, com os resultados variando entre 11,9 e 65,0%.

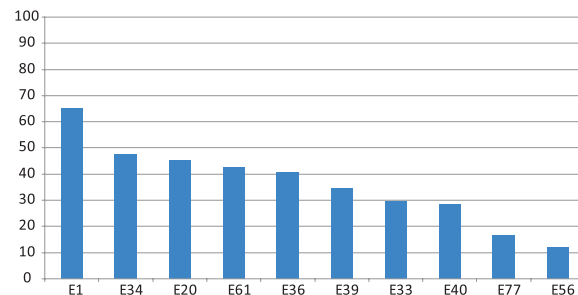


Figura 8c - Rotatividade no setor de saúde, %

Química

As empresas do setor químico tiveram rotatividades variando entre 13,2 e 63,7%, com a média ficando em 32,6%.

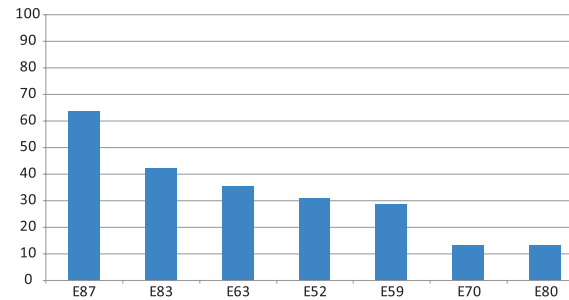


Figura 8d - Rotatividade nas empresas químicas, %

Educação

Dentre os setores avaliados separadamente, o da educação foi o que apresentou a menor rotatividade média (31,0%), com resultados variando entre 13,0 e 53,3%.

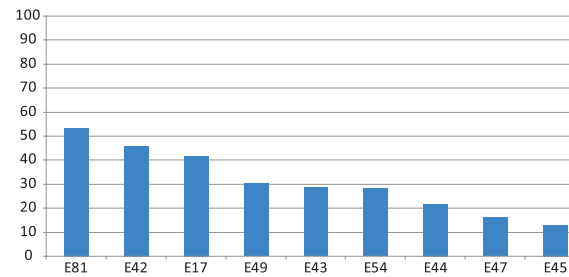


Figura 8e - Rotatividade no setor educacional, %

Rotatividade

Comunicações

O setor de comunicações apresentou rotatividade média de 34,8% e resultados na faixa de 10,2 a 47,4%.

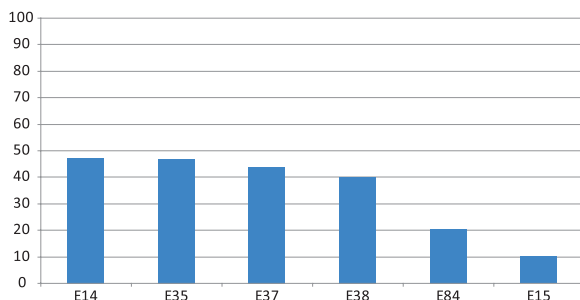


Figura 8f - Rotatividade na indústria da comunicação, %

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. A rigor, o valor ótimo dependerá da situação específica de cada organização e do mercado. Portanto, é importante entender que a rotatividade deve ser adequada às peculiaridades do setor e à estratégia da organização.

As características da equipe também são relevantes para o estabelecimento de metas relativas à Rotatividade. É sabido que os trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade que os de tempo integral^d. Também há evidências de que, na realidade brasileira, o sexo pode influenciar a rotatividade^e e que a idade é um fator importante a ser considerado^f. Estudo [5]

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 do 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^g 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%). Uma suposição implícita da perspectiva da guerra pelo talento é que os profissionais que saem são perdidos para os concorrentes. No entanto, eles também se juntam a “cooperadores” atuais e potenciais,

como empresas de clientes, fornecedores e parceiros, em uma movimentação que pode facilitar a criação e o fortalecimento de relacionamentos de negócios com essas organizações [6].

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 podem indicar que o processo de seleção e recrutamento precisa ser aprimorado. Para melhor avaliação, algumas organizações optam por fazer cálculos separados para as demissões voluntárias e as realizadas por iniciativa da empresa.

Referências externas

- A rotatividade da equipe do Carrefour foi de 34,8%, em 2006. Fonte: Carrefour. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2006.
- 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.

^d - 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.

^e - 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.

^f - 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.

^g - www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=z3v32hbg. Acessado em 17.01.09.

Absenteísmo

Absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao total do tempo contratado. 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 esperado para a amostra, optamos por tratar o absenteísmo de forma global. As figuras 9a e 9b evidenciam que o Absenteísmo varia bastante nas organizações.

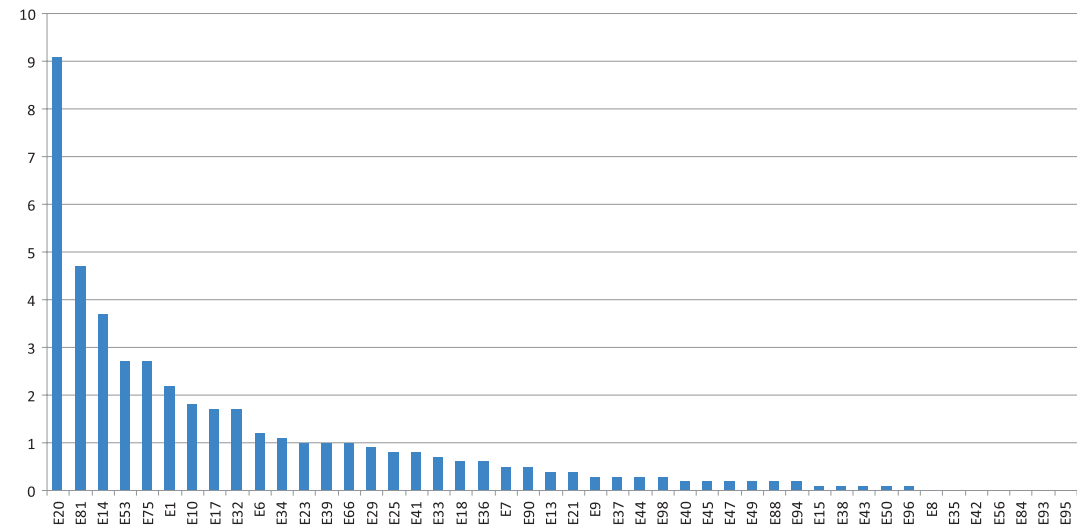


Figura 9a - Absenteísmo nas empresas de serviços, %

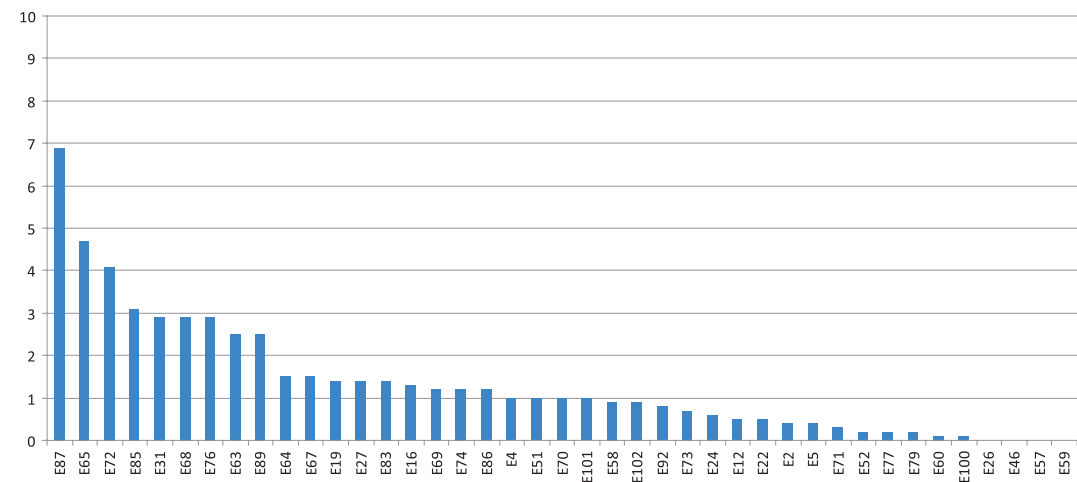


Figura 9b - Absenteísmo nas empresas industriais, %

Nota: Os valores acima de 10% (2 empresas) foram excluídos do gráfico. Quatro empresas não forneceram o dado.

Absenteísmo

Tabela 5a - Índice de Absenteísmo, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Absenteísmo	2,2	1,2	0,5	0,0	0,3	1,8	ND	0,4	3,7	0,1
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Absenteísmo	1,7	0,6	9,1	0,4	1,0	0,8	ND	0,9	ND	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Absenteísmo	1,7	0,7	1,1	0,0	0,6	0,3	0,1	1,0	0,2	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Absenteísmo	0,8	0,0	0,1	0,3	0,2	0,2	16,9	0,2	0,1	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Absenteísmo	2,7	ND	0,0	ND	ND	1,0	4,7	0,0	0,2	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Absenteísmo	0,5	ND	0,0	0,2	0,0	0,1	0,3	ND	2,7	

Tabela 5b - Índice de Absenteísmo, % - Setor Industrial												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Absenteísmo	0,4	ND	1,0	0,4	0,5	1,3	1,4	0,5	0,6	0,0	1,4	2,9
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Absenteísmo	0,0	1,0	0,2	ND	0,0	0,9	0,0	0,1	2,5	1,5	4,7	1,5
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Absenteísmo	2,9	1,2	1,0	0,3	4,1	0,7	1,2	2,9	0,2	ND	0,2	ND
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Absenteísmo	27,8	1,4	3,1	1,2	6,9	2,5	0,8	10,6	0,1	0,9	1,0	

Absenteísmo

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

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.

As tabelas 5a e 5b complementam os gráficos, permitindo que os resultados numéricos sejam conhecidos.

Os dados da tabela 6 indicam que o absenteísmo é significativamente maior no setor industrial.

Tabela 6 – Absenteísmo, %			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	16,9	1,3	0,4
Indústria	27,8	2,2	1,0

Absenteísmo

A tabela 7 detalha os resultados de absenteísmo por setor de atividade.

Tabela 7 – Absenteísmo, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	0,0	0,9	0,2	0,1
Saúde (10)	0,0	9,1	1,7	0,7
Comunicações (6)	0,0	3,7	0,7	0,1
Educação (9)	0,0	4,7	0,9	0,2
Metalurgia (11)	0,0	27,8	5,2	2,2
Química (7)	0,0	6,9	2,0	1,2

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

Metalúrgico

Duas empresas do setor metalúrgico apresentaram absenteísmo bastante alto (figura 10a), elevando a média para 5,2%. Ignorando esses dois resultados, a média fica em 1,7%, caracterizando um resultado setorial aceitável.

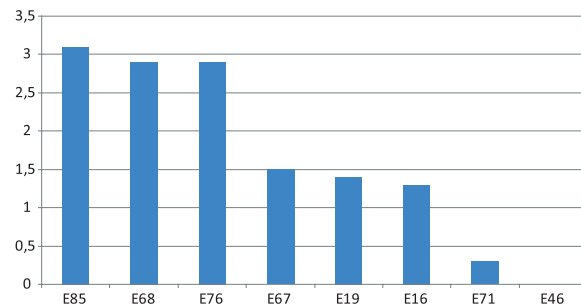


Figura 10a – Índice de Absenteísmo (setor metalúrgico), %

Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

Varejo

O absenteísmo, em sete das oito empresas varejistas que forneceram os dados, ficou em 0,1% ou menos, constituindo-se no melhor resultado setorial da amostra (figura 10b).

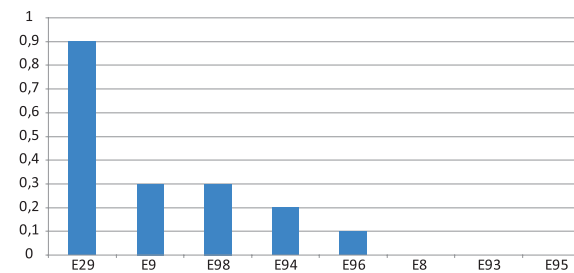


Figura 10b – Índice de Absenteísmo (Varejo), %

Nota: Três empresas não forneceram o dado.

Saúde

Ignorando um único caso em que o absenteísmo foi de 9,1%, a média da amostra cai para 0,8% (figura 10c). Este valor é muito bom, considerando resultados de outros levantamentos na área de saúde.

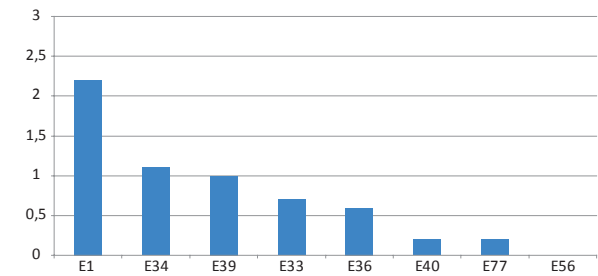


Figura 10c – Índice de Absenteísmo (Saúde), %

Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

Química

Três, das seis empresas do setor químico (figura 10d) que forneceram o dado, apresentaram valores de absenteísmo superiores a 1%, caracterizando uma situação que merece atenção.

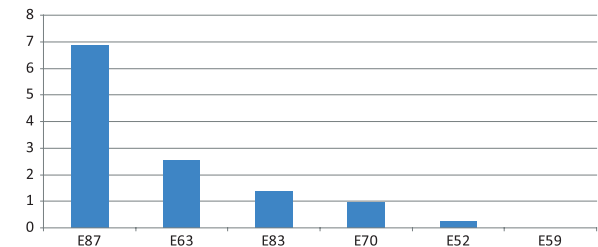


Figura 10d – Índice de Absenteísmo (Química), %

Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

Absenteísmo

Educação

O setor educacional apresentou, no geral, absenteísmos bastante reduzidos (figura 10e). Apenas duas organizações superaram a marca de 0,3%.

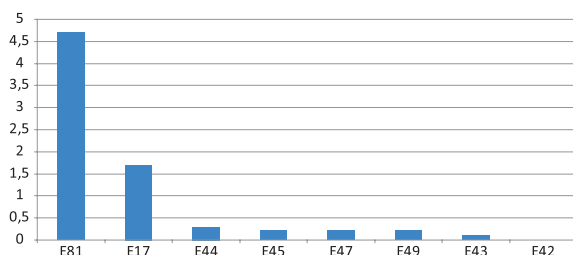


Figura 10e – Índice de Absenteísmo (Educação), %
Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

Saiba mais

O objetivo do Absenteísmo é medir a perda de tempo produtivo devido às ausências. Diversos especialistas consideram que o Absenteísmo também é uma referência útil para medir a qualidade do ambiente de trabalho. Vale lembrar que, dependendo do tipo de negócio, as faltas provocam outras conseqüências 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 carros^h.

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

- Estudosⁱ 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 [7] 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 redeⁱ.

Nas organizações de maior porte, que sofrem

com muitas faltas, pode ser conveniente dividir o absenteísmo em classes, 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 [8] foi feito em um hospital universitário.

^h - <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0892/negocios/m0128084.html>. Acessado em 18.08.09.

ⁱ - www.fleury.com.br/Clientes/SaudeDia/RevistaSaudeEmDia/pages/9Companhiassaudáveis.aspx. Acessado em 16.01.09.

^j - <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0009/m0133212.html>. Acessado em 18.08.09.

Absenteísmo médico

O indicador Absenteísmo Médico mede a fração do total de horas de trabalho perdida por afastamento médico causado por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho. Valores menores indicam resultados melhores.

O Absenteísmo Médico médio, tanto do setor de serviço (1,6%) quanto do industrial (2,5%) está em um patamar elevado, indicando uma importante oportunidade para redução de custos para as organizações, por meio da gestão mais eficaz das causas desses afastamentos. Valores superiores a 2,0% colocam a organização no grupo inferior de desempenho da amostra.

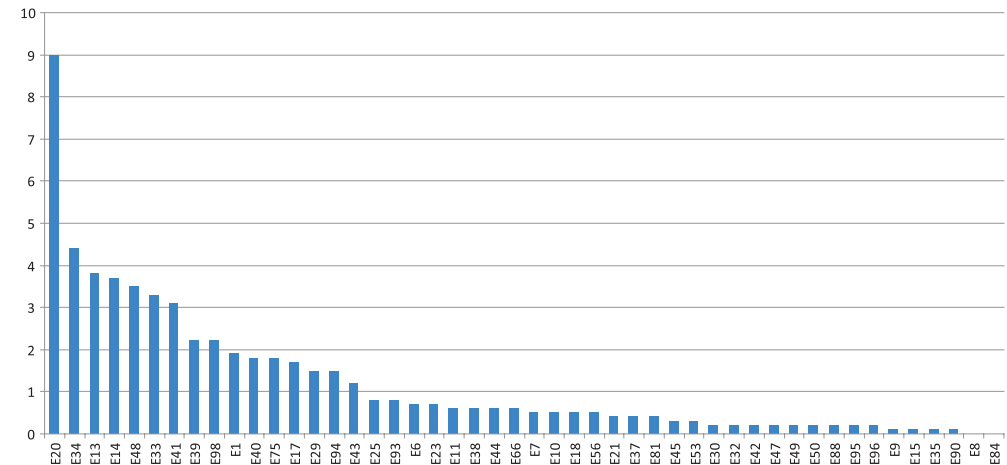


Figura 11a – Absenteísmo Médico nas empresas de serviços, %

Nota: Um valor superior a 10% foi excluído. Seis empresas não forneceram o dado.

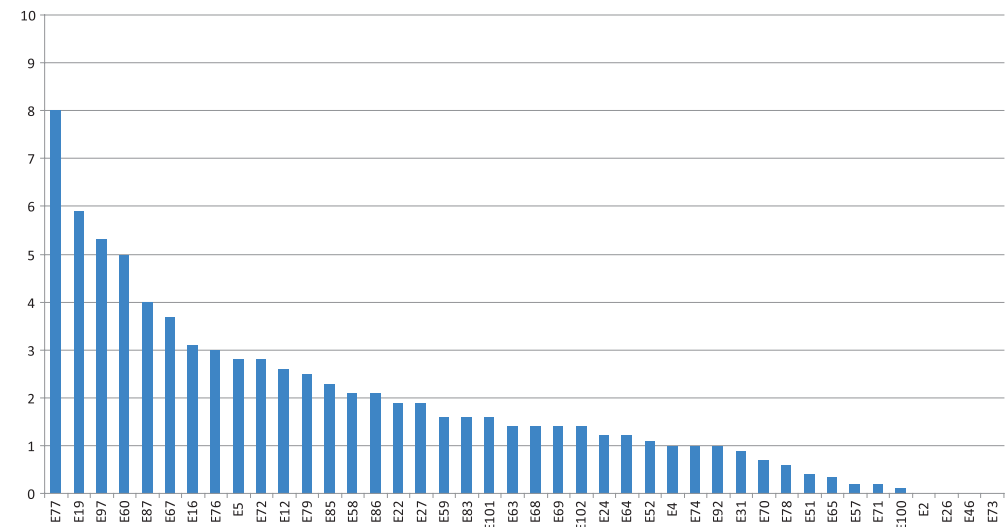


Figura 11b – Absenteísmo Médico nas empresas industriais, %

Nota: Um valor superior a 10% foi excluído. Três empresas não forneceram o dado.

Absenteísmo médico

As tabelas 8a e 8b complementam os gráficos, para que os resultados numéricos sejam conhecidos.

Tabela 8a - Absenteísmo Médico, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Absenteísmo Médico	1,9	0,7	0,5	0,0	0,1	0,5	0,6	3,8	3,7	0,1
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Absenteísmo Médico	1,7	0,5	9,0	0,4	0,7	0,8	ND	1,5	0,2	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Absenteísmo Médico	0,2	3,3	4,4	0,1	21,3	0,4	0,6	2,2	1,8	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Absenteísmo Médico	3,1	0,2	1,2	0,6	0,3	0,2	3,5	0,2	0,2	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Absenteísmo Médico	0,3	ND	0,5	ND	ND	0,6	0,4	0,0	0,2	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Absenteísmo Médico	0,1	ND	0,8	1,5	0,2	0,2	2,2	ND	1,8	

Absenteísmo médico

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

Onde:

Tempo perdido: total de horas de trabalho perdido por afastamentos médicos, causados 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.

Absenteísmo médico

Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Absenteísmo Médico	0,0	ND	1,0	2,8	2,6	3,1	5,9	1,9	1,2	0,0	1,9	0,9
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Absenteísmo Médico	0,0	0,4	1,1	ND	0,2	2,1	1,6	5,0	1,4	1,2	3,4	3,7
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Absenteísmo Médico	1,4	1,4	0,7	0,2	2,8	0,0	1,0	3,0	8,0	0,6	2,5	ND
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Absenteísmo Médico	23,2	1,6	2,3	2,1	4,0	3,8	1,0	5,3	0,1	1,4	1,6	

A comparação (tabela 9) indica que afastamentos por razões de saúde são mais comuns na indústria que na prestação de serviços.

Na análise setorial (tabela 10), o Absenteísmo Médico dos profissionais da saúde aparece muito elevado, principalmente quando comparado a resultados de estudos em hospitais universitários brasileiros que levantaram valores de 1,5% [8] e 1,2% [9].

Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	21,3	1,6	0,6
Indústria	23,2	2,5	1,6

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	0,0	2,2	0,8	0,2
Saúde (10)	0,5	21,3	5,8	3,3
Comunicações (6)	0,0	3,7	0,8	0,3
Educação (9)	0,2	1,7	0,6	0,4
Metalurgia (11)	0,0	23,2	4,4	3,0
Química (7)	0,7	4,0	1,7	1,5

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

Índice de retenção 90

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

O Índice de Retenção 90 foi escolhido por coincidir com o chamado “tempo de experiência”. Nos próximos trabalhos possivelmente serão incluídos, também, outros períodos. Como pode ser observado nas figuras 12a e 12b, aproximadamente 60% das organizações de serviço e 66% 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.

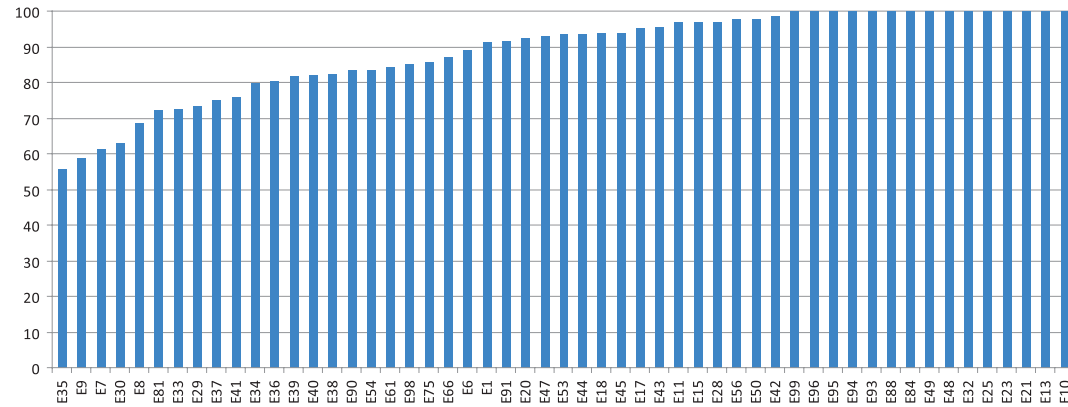


Figura 12a - Índice de Retenção 90 de empresas de serviços, %

Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

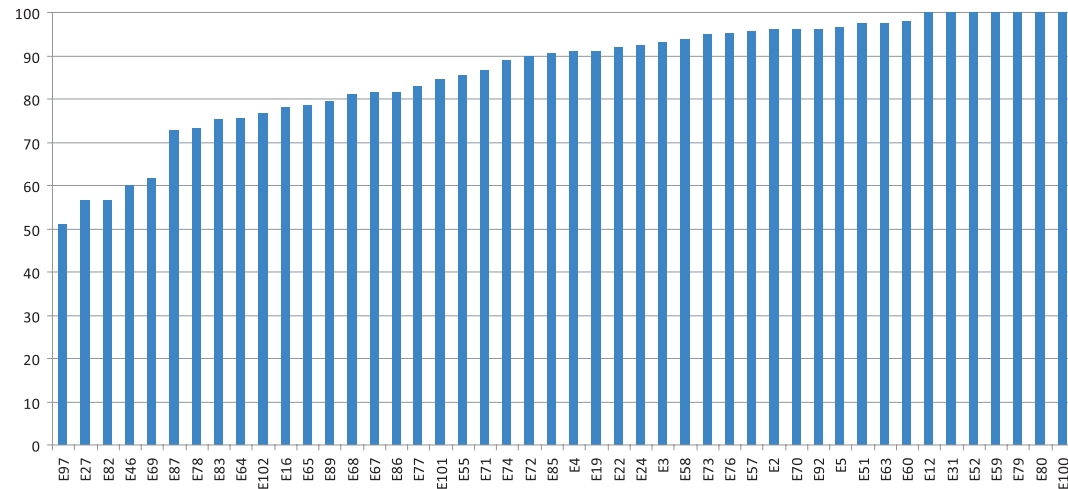


Figura 12b - Índice de Retenção 90 de indústrias %

Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

Índice de retenção 90

As tabelas 11a e 11b complementam os gráficos e permitem que os resultados numéricos sejam conhecidos.

Tabela 11a - Índice de Retenção, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Índice de Retenção	91,1	89,3	61,5	68,6	85,7	100,0	96,8	100,0	71,6	97,0
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Índice de Retenção	95,2	93,8	92,5	100,0	100,0	100,0	97,1	73,3	63,0	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Índice de Retenção	100,0	72,4	79,7	55,6	80,5	75,0	82,4	81,8	82,1	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Índice de Retenção	75,8	98,5	95,5	93,5	93,9	92,6	100,0	100,0	97,6	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Índice de Retenção	93,4	83,3	97,5	84,4	ND	87,0	72,2	100,0	100,0	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Índice de Retenção	83,3	91,5	100,0	100,0	100,0	100,0	85,0	100,0	85,9	

Índice de Retenção

$$\text{RETENÇÃO90} = \frac{(1 - \text{Desligamentos no período}) \times 100}{\text{Número de admissões}}$$

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

Tabela 11b - Índice de Retenção 90, % - Setor Industrial												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Índice de Retenção 90	96,0	93,0	91,1	96,5	100,0	78,0	91,1	91,7	92,4	ND	56,5	100,0
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Índice de Retenção 90	59,9	97,5	100,0	85,3	95,6	93,7	100,0	98,0	97,6	75,4	78,7	81,3
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Índice de Retenção 90	81,0	61,7	96,0	86,5	89,8	94,9	88,9	95,1	82,7	73,1	100,0	100,0
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Índice de Retenção 90	56,5	75,3	90,4	81,3	72,8	79,3	96,1	51,1	100,0	76,7	84,5	

Na amostra, o Índice de Retenção 90 se mostrou semelhante na indústria e na área de serviços (tabela 12).

Destacamos a baixa Retenção 90 observada nas empresas metalúrgicas e de comunicação (tabela 13), que atingiram médias de 76,7% e 80,2% respectivamente.

Tabela 12 - Índice de Retenção 90, %			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	100,0	88,8	93,0
Indústria	100,0	86,2	90,8

Tabela 13 - Índice de Retenção 90, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	63,0	100,0	88,4	97,1
Saúde (10)	72,4	97,5	84,5	82,4
Comunicações (6)	55,6	100,0	80,2	78,7
Educação (9)	72,2	100,0	91,6	93,9
Metalurgia (11)	51,1	95,1	76,7	81,0
Química (7)	72,8	100,0	91,7	97,6

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

Saiba mais

O objetivo do Índice de Retenção é avaliar a adaptação das pessoas admitidas à 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:

- Retenção voluntária – Inclui apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados (excluindo aposentadorias);
- Retenção involuntária – Inclui apenas os desligamentos por iniciativa da organização;

Referência externa

- O índice de retenção de talentos da Google é de praticamente 100%. De acordo com o diretor de RH da empresa, nos três primeiros anos no Brasil a companhia não perdeu nenhum funcionário para concorrentes.

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 13a e 13b, a prática da hora extra está bastante disseminada nas empresas e os volumes são significativos, sinalizando a necessidade de ação corretiva. Como os valores apresentados correspondem à média anual, em determinados períodos os volumes foram ainda maiores.

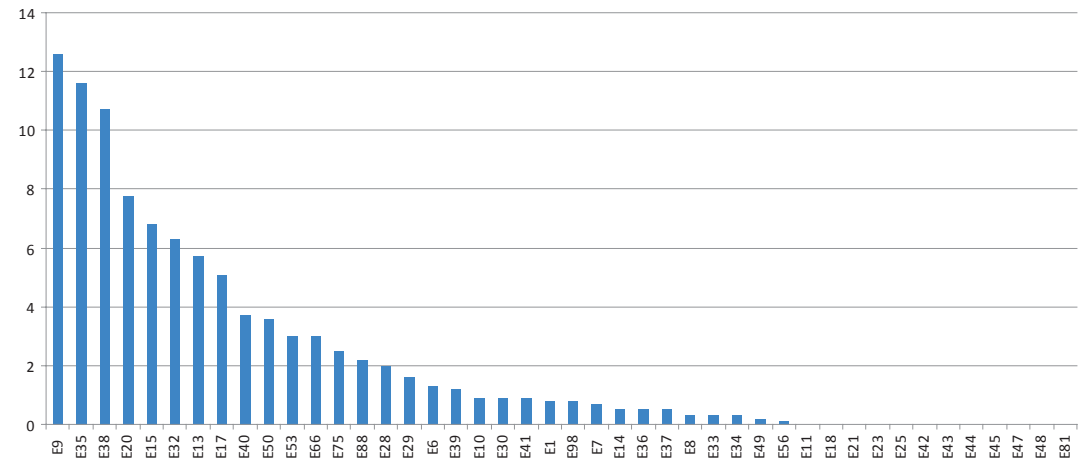


Figura 13a - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de serviços, %

Nota: Os valores superiores a 15% (2 empresas) foram excluídos do gráfico. Nove empresas não forneceram o dado.

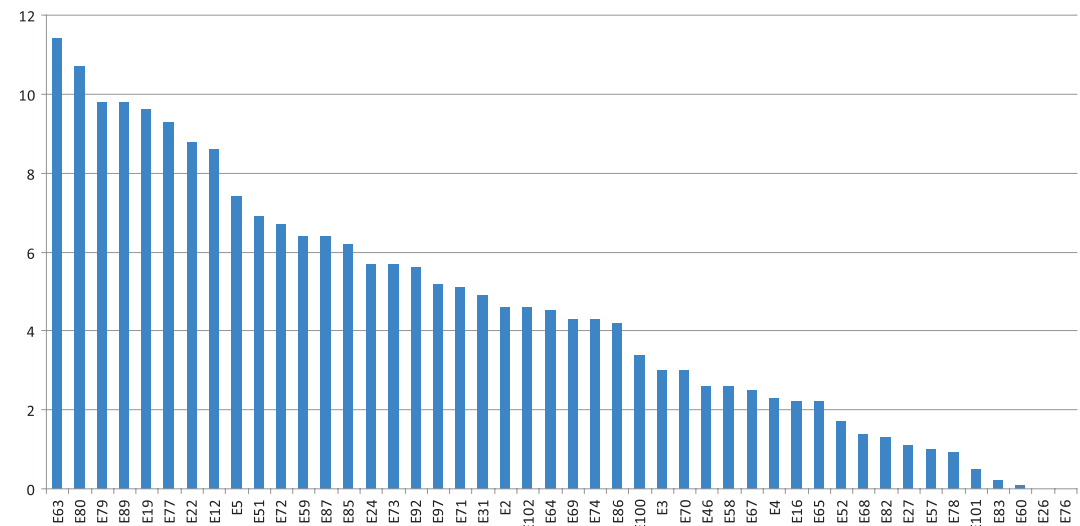


Figura 13b - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas industriais, %

Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

Índice de horas extras pagas

Tabela 14a - Índice de Horas Extras Pagas, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Horas Extras	0,8	1,3	0,7	0,3	12,6	0,9	0,0	5,7	0,5	0,8
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Horas Extras	5,1	0,0	7,8	0,0	0,0	0,0	2,0	1,6	0,9	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Horas Extras	6,3	0,3	0,3	11,6	0,5	0,5	10,7	1,2	3,7	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Horas Extras	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	3,6	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Horas Extras	3,0	ND	0,1	ND	ND	3,0	0,0	25,8	2,2	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Horas Extras	17,0	ND	ND	ND	ND	ND	0,8	ND	2,5	

Tabela 14b - Índice de Horas Extras Pagas, % - Setor Industrial												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
IHE	4,6	3,0	2,3	7,4	8,6	2,2	9,6	8,8	5,7	0,0	1,1	4,9
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
IHE	2,6	6,9	1,7	ND	1,0	2,6	6,4	0,1	11,4	4,5	2,2	2,5
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
IHE	1,4	4,3	3,0	5,1	6,7	5,7	4,3	0,0	9,3	0,9	9,8	10,7
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
IHE	1,3	0,2	6,2	4,2	6,4	9,8	5,6	5,2	3,4	4,6	0,5	

Índice de Horas Extras Pagas

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

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.

Os resultados de cada organização estão apresentados nas tabelas 14a e 14b.

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 45% superior ao da área de serviços (tabela 15).

A tabela 16 permite conhecer as políticas de horas extras adotadas pelos diferentes setores de negócio. Os resultados mostram que na área de educação a prática de pagar horas extras é quase inexistente, enquanto no setor de comunicações, quase 10% das horas trabalhadas são extras.

Tabela 15 – Índice de Horas Extras Pagas, %

Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	25,8	3,1	0,8
Indústria	11,4	4,5	4,4

Tabela 16 – Índice de Horas Extras Pagas, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	0,3	12,6	3,0	1,2
Saúde (10)	0,1	9,3	2,7	0,8
Comunicações (6)	0,5	25,8	9,3	8,8
Educação (9)	0,0	5,1	0,7	0,0
Metalurgia (11)	0,0	9,6	3,4	2,5
Química (7)	0,2	11,4	5,7	6,4
Outros	0,0	17,0	3,8	3,0

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

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%. Por essa razão, muitas organizações, em seus contratos de terceirização, penalizam com multas as empresas que extrapolam este valor.

Varejo

Embora a amostra seja bastante limitada (figura 14a), é possível concluir que, mesmo em um único setor, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras.

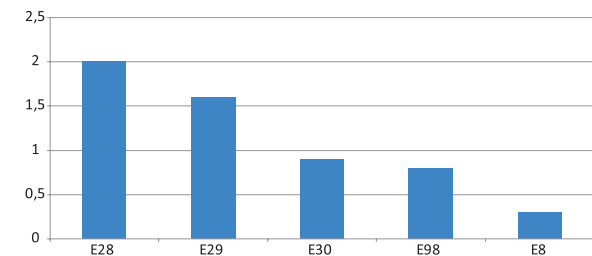


Figura 14a – Índice de Horas Extras Pagas (Varejo), %

Nota: Um valor foi excluído do gráfico por ser superior a 10. Cinco empresas não forneceram os dados.

Comunicações

A dispersão de resultados nas empresas do setor de comunicação (figura 14b) merece alguma reflexão.

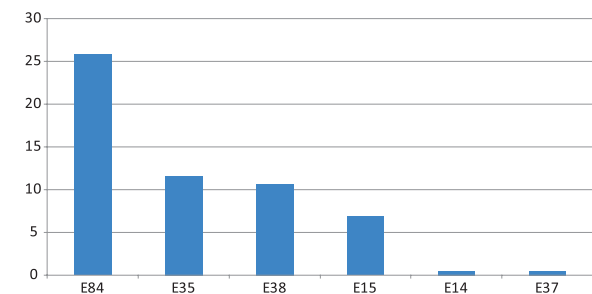


Figura 14b – Índice de Horas Extras Pagas (Comunicações), %

Grau de terceirização

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

Apesar da grande variação do Grau de Terceirização (figuras 15a e 15b), é possível 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 o cálculo foi tomada a situação no final de 2008.

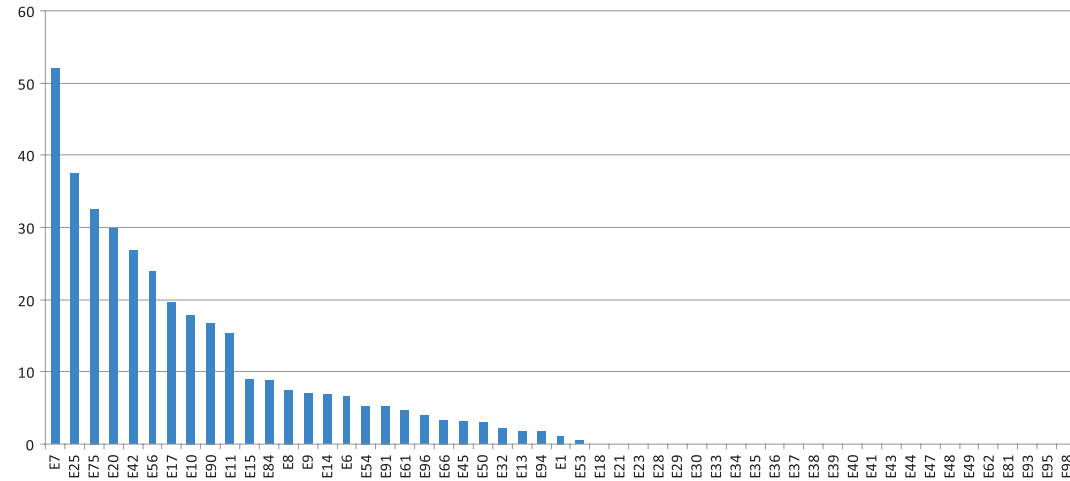


Figura 15a - Grau de Terceirização nas empresas de serviços, %

Nota: Duas empresas não forneceram o dado.

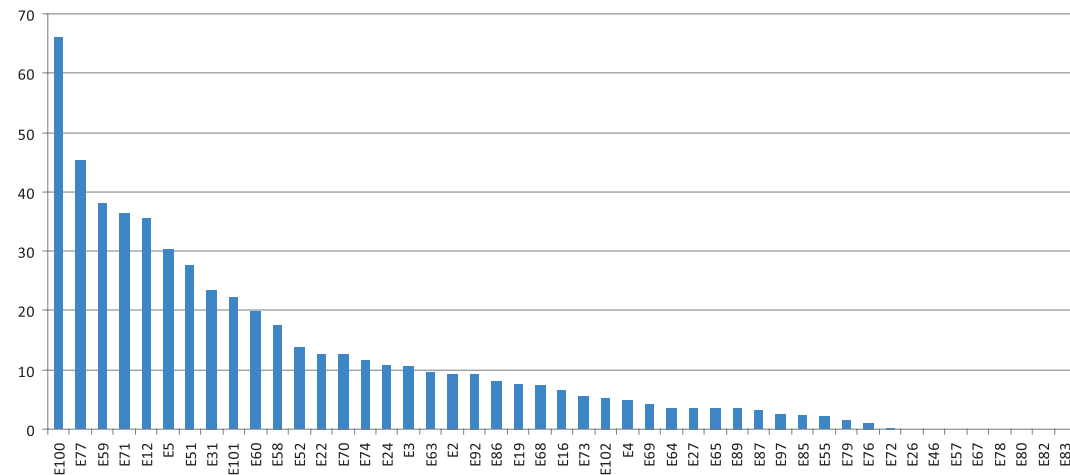


Figura 15b - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Grau de terceirização

Grau de Terceirização

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

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.

Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Grau de Terceirização	1,1	6,6	52,0	7,5	7,0	17,8	15,3	1,8	6,8	9,0
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Grau de Terceirização	19,7	0,0	29,9	0,0	0,0	37,5	0,0	0,0	0,0	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Grau de Terceirização	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Grau de Terceirização	0,0	26,8	0,0	0,0	3,2	0,0	0,0	0,0	3,1	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Grau de Terceirização	0,5	5,2	23,9	4,6	0,0	3,4	0,0	8,7	ND	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Grau de Terceirização	16,7	5,2	0,0	1,7	0,0	4,0	0,0	ND	32,6	

As tabelas 17a e 17b apresentam os resultados individuais das empresas, mostrando que o maior valor da amostra (65,9%) ocorreu no setor industrial. Para comparar, a Aracruz Celulose, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou um Grau de Terceirização de 79,2% em 2007 [8].

Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Grau de Terceirização	9,2	10,5	4,9	30,3	35,5	6,6	7,6	12,6	10,7	0,0	3,5	23,4
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Grau de Terceirização	0,0	27,7	13,8	2,2	0,0	17,5	38,0	19,9	9,5	3,7	3,5	0,0
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Grau de Terceirização	7,4	4,3	12,6	36,6	0,3	5,6	11,6	1,1	45,3	0,0	1,4	0,0
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Grau de Terceirização	0,0	0,0	2,4	8,0	3,1	3,5	9,2	2,6	65,9	5,2	22,3	

Grau de terceirização

Na amostra, o setor de serviços apresentou menor terceirização que o setor industrial (tabela 18).

Tabela 18 - Grau de Terceirização, %			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	52,0	6,7	1,1
Indústria	65,9	11,5	6,6

Mesmo com as limitações, devidas ao tamanho da amostra, a tabela 19 pode ser uma referência útil para conhecimento das práticas nos diversos setores.

Tabela 19 - Grau de Terceirização, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	0,0	7,5	2,0	0,0
Saúde (10)	0,0	45,3	10,5	0,6
Comunicações (6)	0,0	9,0	4,1	3,4
Educação (9)	0,0	26,8	6,1	0,0
Metalurgia (11)	0,0	36,3	5,8	2,4
Química (7)	0,0	38,0	11,0	9,5

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

Saúde

A política de terceirização no setor da saúde (figura 16) mostra grande variação.

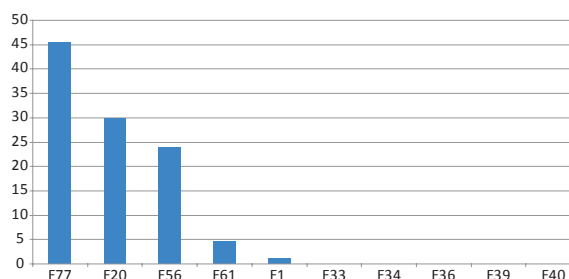


Figura 16 – Grau de Terceirização (Saúde), %

Saiba mais

A terceirização tem por objetivo não apenas a redução de custo, mas também trazer agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa, sendo portanto uma decisão estratégica. Assim, 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.

Referências externas

- Sondagem da Confederação Nacional da Indústria, feita no segundo semestre de 2008, mostra que mais da metade (54%) das empresas industriais brasileiras utiliza ou utilizou nos últimos três anos, serviços terceirizados. Os trabalhadores terceirizados representam cerca de 14% da força de trabalho do setor industrial, o que demonstra a importância da terceirização para a competitividade da indústria brasileira. A pesquisa também aponta que é elevado o número de empresas que acompanha o cumprimento, pela contratada, das obrigações trabalhistas. O percentual é mais elevado entre as empresas de grande porte, entre as quais 90% fazem esse acompanhamento. Fonte: Notícias FIEMA - MA - 19/05/2009.

Participação do salário variável

A Participação do Salário Variável mede a intensidade de uso do salário variável na força de trabalho. Valores maiores são, em princípio, melhores.

A remuneração variável traz benefícios tanto para o colaborador, que recebe proporcionalmente aos seus esforços, quanto para o empregador, que ganha colaboradores motivados e uma folha salarial mais ajustada às variações da receita. As figuras 17a e 17b evidenciam que o uso da remuneração variável ainda não é comum nas empresas de serviços. Mas, quase 75% das empresas industriais adotam alguma forma de remuneração variável ou por resultado.

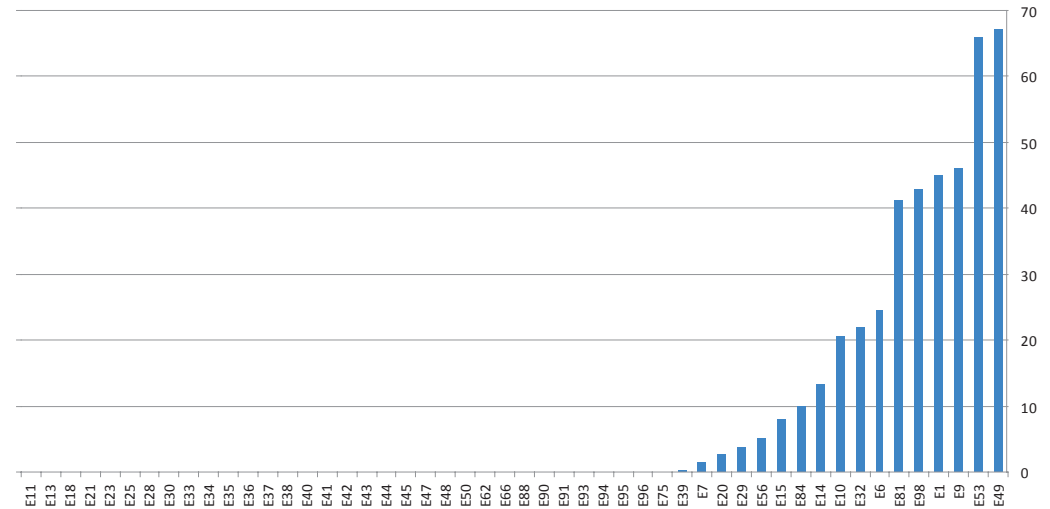


Figura 17a - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas de serviço, %

Nota: Cinco empresas não forneceram o dado.

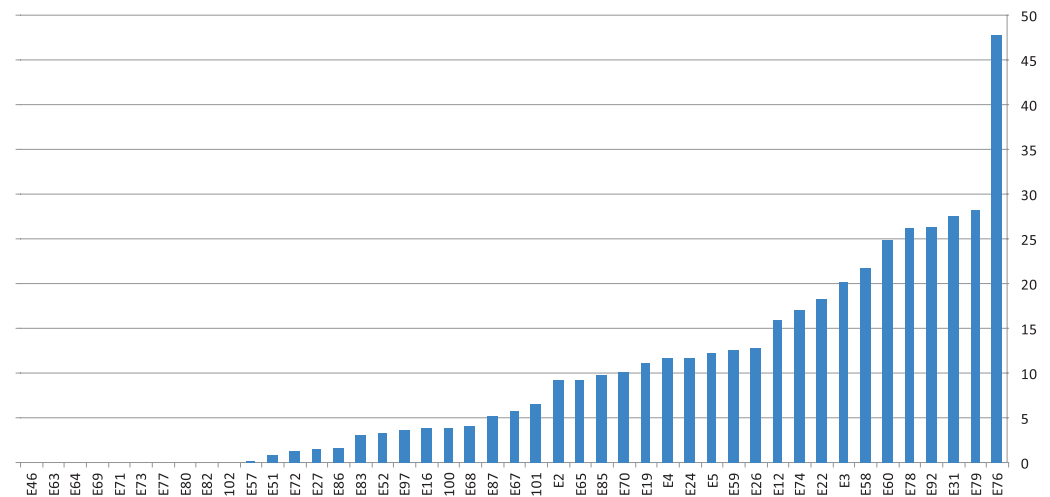


Figura 17b - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %

Nota: Duas empresas não forneceram o dado.

Participação do salário variável

Tabela 20a - Salário Variável, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Salário Variável	45,0	24,4	1,5	ND	46,1	20,5	0,0	0,0	13,3	7,9
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Salário Variável	ND	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	0,0	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Salário Variável	22,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Salário Variável	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	67,1	0,0	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Salário Variável	66,0	ND	5,1	ND	0,0	0,0	41,2	9,9	0,0	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Salário Variável	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	42,9	ND	0,0	

Grau de Uso da Remuneração Variável

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

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.

Tabela 20b – Participação do Salário Variável, % - Setor Industrial												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Salário variável	9,3	20,1	11,6	12,2	15,9	3,9	11,1	78,3	11,6	12,8	1,5	27,5
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Salário variável	0,0	0,9	3,3	ND	0,1	21,7	12,6	24,9	0,0	0,0	9,3	5,8
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Salário variável	4,1	0,0	10,1	0,0	1,3	0,0	17,0	47,7	0,0	26,3	28,2	0,0
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Salário variável	0,0	3,1	9,8	1,6	5,2	ND	26,4	3,6	3,9	0,0	6,5	

Os percentuais de remuneração associados a resultados chegam a 67,1% em uma empresa de serviço (tabela 20a) e a 47,7% em uma indústria (tabela 20b).

Participação do salário variável

A tabela 21 mostra que os percentuais variáveis de remuneração são mais elevados no setor de serviços.

Setor	Máximo	Média*	Mediana
Serviços	67,1	24,7	0,0
Indústria	78,3	14,0	5,8

*Nota: * – Média apenas das empresas que adotam remuneração variável*

Setor	Mínimo	Máximo	Média*	Mediana
Varejo (11)	0,0	46,1	7,6	0,0
Saúde (10)	0,0	45,0	13,2	0,0
Comunicações (6)	0,0	13,3	10,4	3,9
Educação (9)	0,0	67,1	54,2	0,0
Metalurgia (11)	0,0	47,7	14,05	4,1
Química (7)	0,0	12,6	6,9	3,3

** – Média apenas das empresas que adotam remuneração variável.*

Saiba mais

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 para cada 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 ganho 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.
- Levantamento da Deloitte indica que a participação nos lucros e resultados (PLR), em 2004, era realidade em 79,4% das 512 empresas avaliadas. Fonte: Deloitte. As Melhores Empresas do Brasil em Gestão: 2005.
- Pesquisa da Hewitt Associates afirma que quase todos os empregadores no Brasil (90 por cento) 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: Portal Fator Brasil.

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 um importante indicador da capacidade de entender instruções e de inovar, representando, para a maioria dos negócios, um importante fator de competitividade.

As figuras 18 e 19 evidenciam a grande variação no perfil de escolaridade das equipes, nas organizações que forneceram dados. Chama a atenção o elevado percentual de pós-graduados, mostrando que as empresas, tanto industriais quanto do setor de serviços, valorizam profissionais com maior preparo intelectual.

Grau de Escolaridade

$$ESCOLi = \frac{\text{Colaboradores com determinada escolaridade} \times 100}{\text{Total de colaboradores}}$$

Onde:

Colaboradores com determinada escolaridade: número total de empregados com determinado grau de escolaridade, no momento a que se refere o cálculo, conforme alternativas a seguir:

- **Escol1** = Ensino Fundamental
- **Escol2** = Ensino médio
- **Escol3** = Ensino Superior
- **Escol4** = Pós-Graduação

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

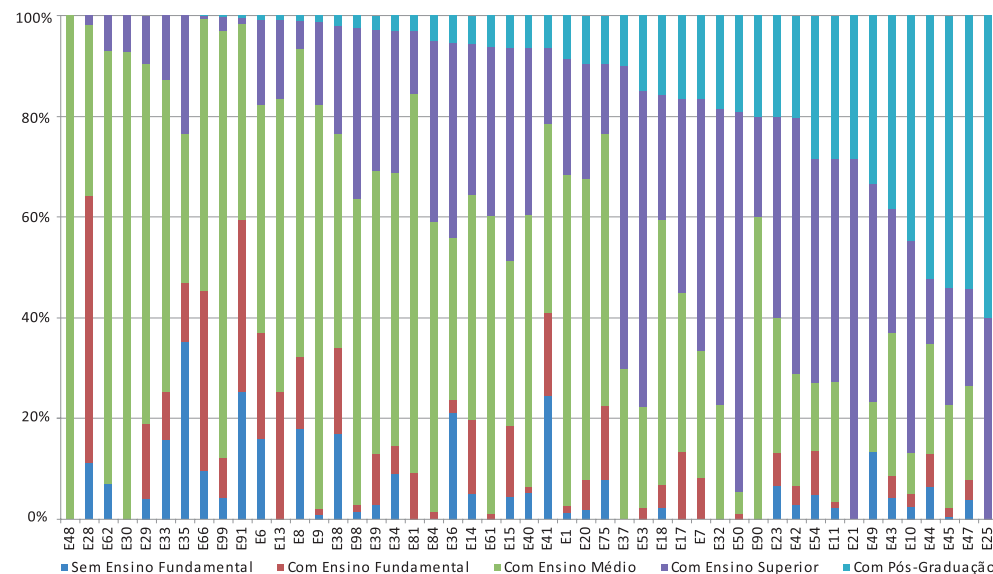


Figura 18 - Grau de Escolaridade nas empresas de serviço, %

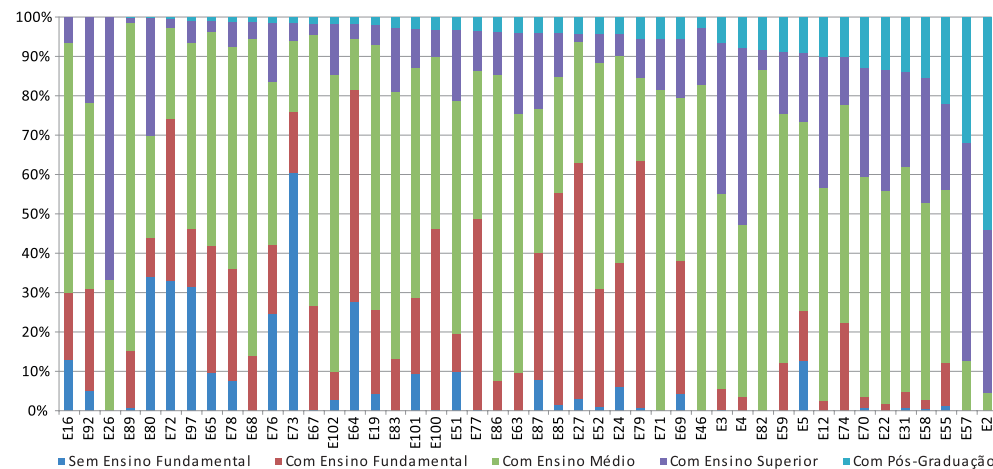


Figura 19 - Grau de Escolaridade nas empresas industriais, %

Grau de escolaridade

A tabela 23 compara o percentual de empregados sem o ensino fundamental nos setores de serviço e industrial, mostrando valores relativamente elevados.

Tabela 23 - Sem Ensino Fundamental, %			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	35,3	6,1	2,9
Indústria	60,5	7,1	0,8

Uma comparação mais útil aparece na tabela 24, mostrando que o maior percentual de empregados sem o ensino fundamental ocorre justamente na área de comunicações, enquanto o melhor resultado ocorre na área da educação, com uma média ainda elevada de 4,0%.

Observando apenas o conjunto mais homogêneo dos supermercadistas (tabela 25), destacam-se os diferentes perfis de escolaridade das equipes de colaboradores. As empresas E98 e E9 têm maior quantidade de profissionais com

Tabela 24 - Sem Ensino Fundamental, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	0,0	18,0	5,7	3,9
Saúde (10)	0,0	21,4	6,4	2,9
Comunicações (6)	0,0	35,3	10,3	4,9
Educação (9)	0,0	13,3	4,0	3,8
Metalurgia (11)	0,0	31,5	7,5	1,6
Química (7)	0,0	34,1	6,2	0,6

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

Tabela 25 - Escolaridade nas empresas varejistas, %					
Código	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio	Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação
E8	18,0	14,4	61,0	5,6	1,0
E9	0,9	1,2	80,1	16,6	1,2
E28	11,3	52,8	34,0	1,9	0,0
E29	3,9	15,0	71,7	9,4	0,0
E30	0,0	0,0	92,7	7,3	0,0
E93	ND	ND	ND	ND	ND
E94	ND	ND	ND	ND	0,0
E95	ND	ND	ND	ND	0,0
E96	ND	ND	ND	ND	ND
E98	1,5	1,2	60,9	34,0	2,4
E99	4,3	7,9	84,9	2,5	0,4

curso superior e pós-graduação, enquanto as E8 e E28 têm os maiores percentuais de colaboradores sem o ensino fundamental.

Saiba mais

Para permitir uma análise mais completa do perfil da força de trabalho, o Grau de Escolaridade pode ser calculado separadamente para as equipes próprias e terceirizadas. Também pode ser aplicado a diferentes grupos de empregados, como: pessoal de campo, de escritório, etc

Referência externa

A importância da educação formal dos empregados fica evidenciada quando se sabe que cerca de 95% dos 3000 funcionários da fábrica da Acesita, em Timóteo MG, possuem o ensino médio completo e que levantamento feito com dados de 2007, com 13 fabricantes de celulose [10], mostrou que 5,3% das equipes têm pós-graduação. Na Aracruz Celulose o número de pós-graduados chega a 9% [11].

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 a tendência de 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, informamos que, 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 20a e 20b evidenciam 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 fortemente em capacitação que o setor industrial.

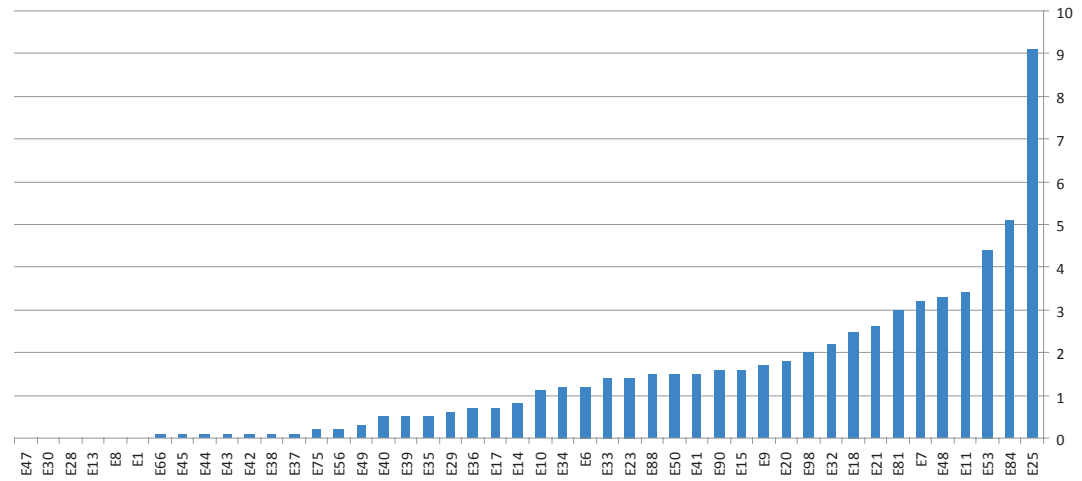


Figura 20a - Índice de Treinamento nas empresas de serviços, %

Nota: Nove empresas não forneceram o dado.

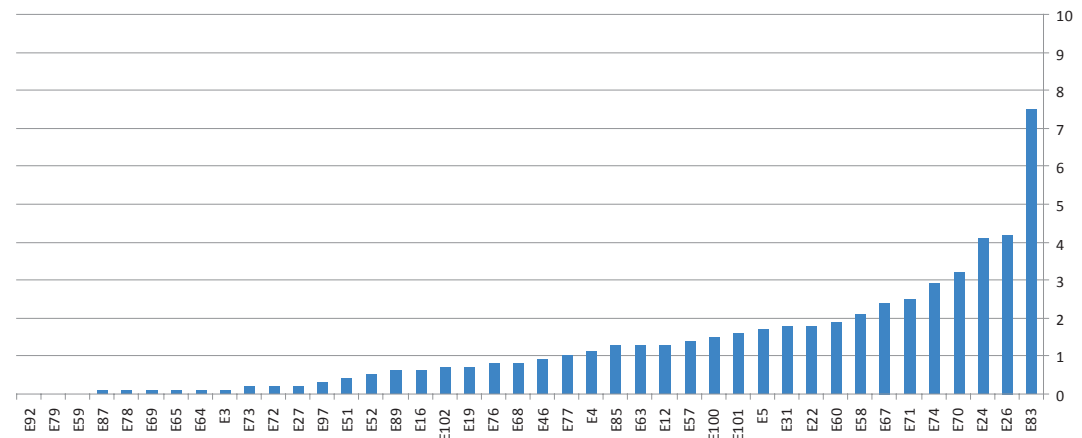


Figura 20b - Índice de Treinamento nas empresas industriais, %

Nota: Um valor, superior a 10%, foi excluído do gráfico. Quatro empresas não forneceram o dado.

Índice de treinamento

As tabelas 26a e 26b complementam os gráficos, permitindo que os resultados numéricos sejam conhecidos.

Tabela 26a - Índice de treinamento, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Treinamento	0,0	1,2	3,2	0,0	1,7	1,1	3,4	0,0	0,8	1,6
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Treinamento	0,7	2,5	1,8	2,6	1,4	9,1	0,0	0,6	0,0	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Treinamento	2,2	1,4	1,2	0,4	0,7	0,1	0,1	0,5	0,5	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Treinamento	1,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	3,3	0,3	1,5	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Treinamento	4,4	ND	0,2	ND	ND	0,1	3,0	5,1	1,5	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Treinamento	1,6	ND	ND	ND	ND	ND	2,0	ND	0,2	

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.

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

Índice de treinamento

Tabela 26b - Índice de Treinamento, % - Setor Industrial												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Índice de Treinamento	ND	0,1	1,1	1,7	1,3	0,6	0,7	1,8	4,1	4,2	0,2	1,8
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Índice de Treinamento	0,9	0,4	0,5	ND	1,4	2,1	0,0	1,9	1,3	0,1	0,1	2,4
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Índice de Treinamento	0,8	0,1	3,2	2,5	0,2	0,2	2,9	0,8	1,0	0,1	0,0	ND
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Índice de Treinamento	24,1	7,5	1,3	ND	0,1	0,6	0,0	0,3	1,5	0,7	1,6	

Os resultados da tabela 27 mostram que o índice de treinamento médio no setor industrial é 28% superior ao do setor de serviços. Este resultado reforça a conclusão apresentada em levantamento conduzido pela ABTD [12], que observou na indústria uma carga de treinamento superior em 11% a do setor comercial. O mesmo levantamento registra um número médio anual de horas de treinamento presencial no Brasil de 37,5 (equivalente a um Índice de Treinamento de 1,4%), em 2006.

Na comparação entre setores (tabela 28), o maior esforço de treinamento ocorre nos segmentos metalúrgico e químico. Surpreendentemente, o setor com menor índice de treinamento foi o da educação, com apenas 0,5% do tempo. O resultado do varejo foi ligeiramente inferior ao informado pelo Wal-Mart, de 1,0% em 2008 [13].

Tabela 27 - Índice de Treinamento, %			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	9,1	1,4	0,9
Indústria	24,1	1,8	0,9

Tabela 28 - Índice de Treinamento, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	0,0	2,0	0,7	0,3
Saúde (10)	0,0	1,8	0,8	0,7
Comunicações (6)	0,1	5,1	1,3	0,6
Educação (9)	0,0	3,0	0,5	0,1
Metalurgia (11)	0,1	24,1	3,1	0,8
Química (7)	0,0	7,5	2,1	0,9

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, como: pessoal de campo, de escritório, etc.

Referência externa

- A XIII Sondagem Industrial 2008-2009, feita pela FIEP [14], mostra que a indústria paranaense destinou 36 horas/ano treinando seus funcionários, o que corresponde a um Índice de Treinamento de 1,4%.

Eqüidade 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 2008 do estudo “Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, conduzido pela Great Place to Work, registra que nas 10 empresas melhores classificadas, as mulheres representam 53% da força de trabalho e ocupam 53% dos postos de liderança^m.

As figuras 21a e 21b mostram a desproporção de gênero existente nas equipes de muitas organizações. Para o cálculo foi tomada a situação no final de 2008.

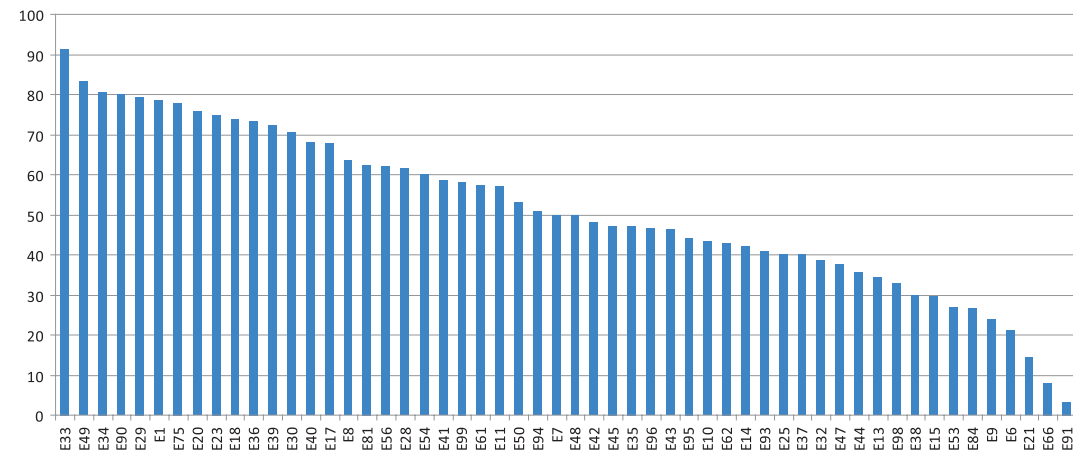


Figura 21a - Percentual de Mulheres nas empresas de serviços, %

Nota: Uma empresa não forneceu o dado.

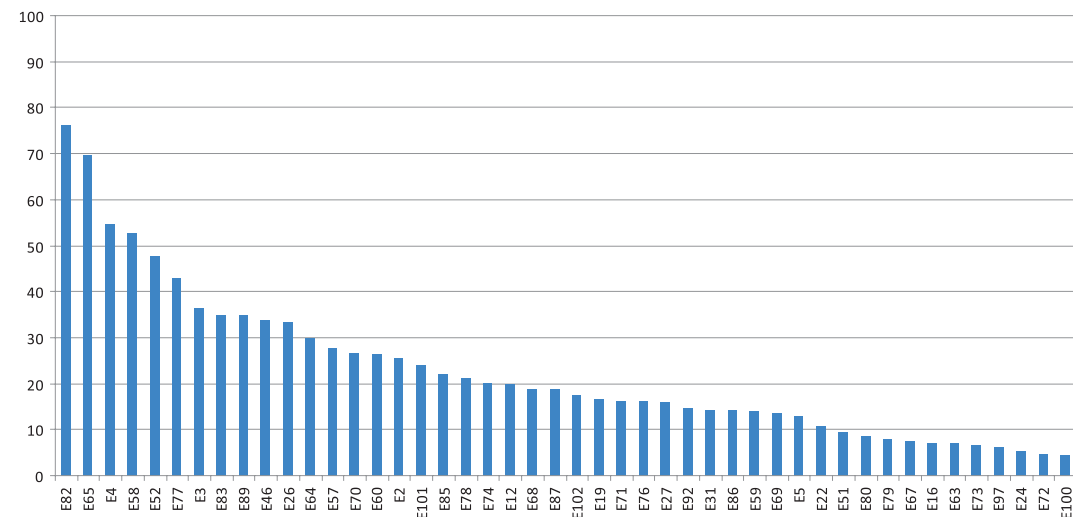


Figura 21b - Percentual de Mulheres nas empresas industriais, %

^m - http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=69305. Acessado em 18.08.09.

Eqüidade de gênero

As tabelas 29a e 29b complementam os gráficos, e permitem que os resultados numéricos sejam conhecidos.

Tabela 29a – Percentual de Mulheres, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Treinamento	0,0	1,2	3,2	0,0	1,7	1,1	3,4	0,0	0,8	1,6
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
Treinamento	0,7	2,5	1,8	2,6	1,4	9,1	0,0	0,6	0,0	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
Treinamento	2,2	1,4	1,2	0,4	0,7	0,1	0,1	0,5	0,5	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
Treinamento	1,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	3,3	0,3	1,5	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
Treinamento	4,4	ND	0,2	ND	ND	0,1	3,0	5,1	1,5	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
Treinamento	1,6	ND	ND	ND	ND	ND	2,0	ND	0,2	

Percentual de Mulheres

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

Onde:

Grupo: 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.

Eqüidade de gênero

Tabela 29b – Percentual de Mulheres, % - Setor de Indústrias												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
Percentual de Mulheres	25,7	36,5	54,9	12,8	19,8	7,1	16,5	10,8	5,3	33,3	15,9	14,2
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
Percentual de Mulheres	33,9	9,6	47,9	37,4	27,7	52,8	14,0	26,3	7,0	30,1	69,7	7,6
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
Percentual de Mulheres	18,9	13,6	26,6	16,3	4,6	6,8	20,2	16,2	43,0	21,3	7,9	8,6
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
Percentual de Mulheres	76,3	34,9	22,0	14,2	18,8	34,8	14,6	6,2	4,5	17,6	24,1	

As mulheres são a maioria nas empresas de serviços, mas representam pouco menos de um quarto das equipes no setor industrial (tabela 30).

O setor de saúde, dentre os analisados, foi o que contou com maior presença feminina, enquanto o metalúrgico tem a menor (tabela 31).

Tabela 30 - Percentual de Mulheres, %			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	91,2	51,5	50,0
Indústria	76,3	23,2	18,8

Tabela 31 – Percentual de Mulheres, %				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	24,0	79,5	52,0	50,8
Saúde (10)	43,0	91,2	70,2	72,8
Comunicações (6)	26,5	47,1	35,8	34,9
Educação (9)	35,5	83,3	54,3	48,1
Metalurgia (11)	6,2	76,3	22,0	16,5
Química (7)	7,0	47,9	22,6	18,8

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 próximo de 50%, 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.

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 [15]. No Carrefour o percentual de mulheres na equipe foi de 47%, em 2006. Mas, quando observados apenas os cargos gerenciais e de diretoria, este percentual cai para 25% [16].

Taxa de Freqüência de Acidentes com Afastamento

A Taxa de Freqüência 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 imediato 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 dados calculados pela metodologia da Occupational Safety and Health Administration OSHA, adotada nos Estados Unidos e em muitos outros países, devem ser multiplicados por 5.

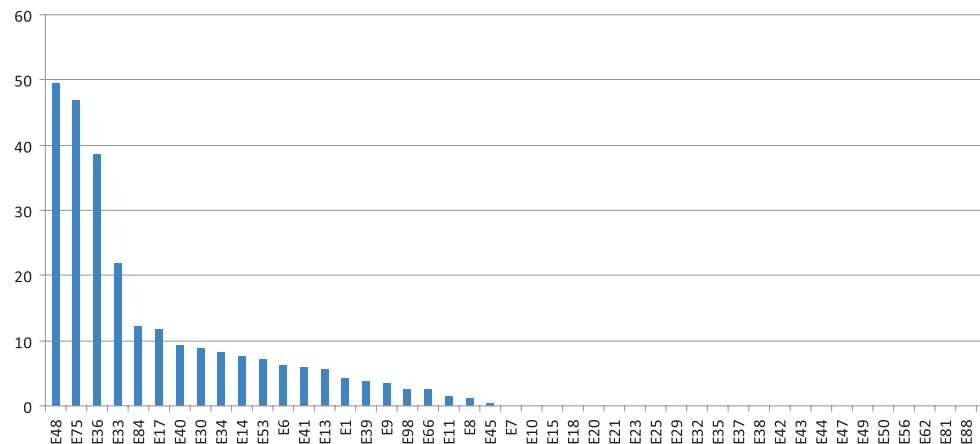


Figura 22a - TFCA nas empresas de serviços, ocorrências/milhão de horas trabalhadas
 Nota: Nove empresas não forneceram o dado.

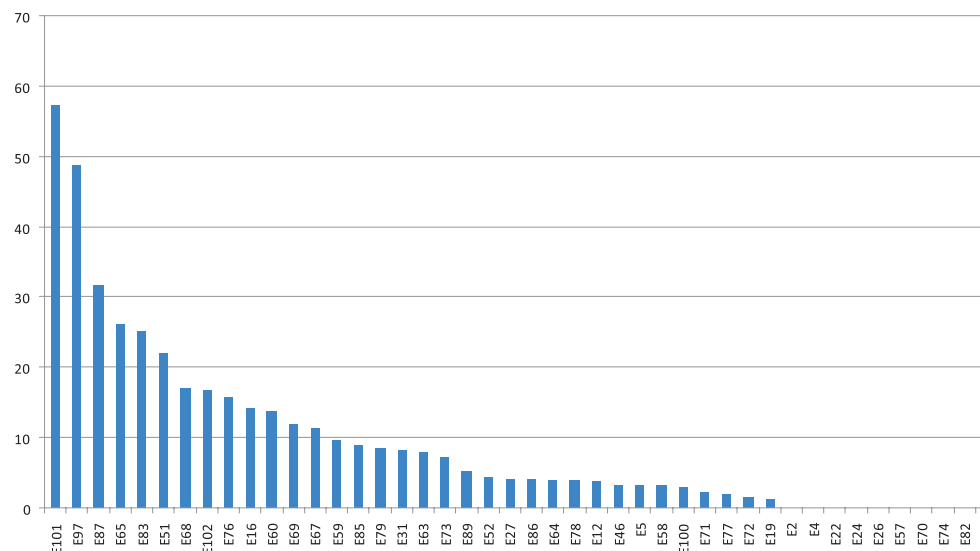


Figura 22b - TFCA nas empresas industriais, ocorrências/milhão de horas trabalhadas
 Nota: Três empresas não forneceram o dado.

Taxa de Freqüência de Acidentes com Afastamento

A Taxa de Freqüência de Acidentes com Afastamento média das empresas da amostra ficou em 7,5. Embora a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deva ser de “acidente zero” – valor obtido por 33 das organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para benchmarking seria 2,0 (já obtido por 40% das empresas). As tabelas 32a e 32b complementam os gráficos, permitindo que os resultados numéricos sejam conhecidos.

Tabela 32a - TFCA, % - Setor de Serviços										
Código	E1	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
TFCA	4,2	6,1	0,0	1,2	3,3	0,0	1,4	5,5	7,6	0,0
Código	E17	E18	E20	E21	E23	E25	E28	E29	E30	
TFCA	11,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	ND	0,0	8,7	
Código	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	
TFCA	0,0	21,8	8,1	0,0	38,5	0,0	0,0	3,8	9,3	
Código	E41	E42	E43	E44	E45	E47	E48	E49	E50	
TFCA	6,0	0,0	4,4	0,0	0,3	0,0	49,4	0,0	0,0	
Código	E53	E54	E56	E61	E62	E66	E81	E84	E88	
TFCA	7,1	ND	0,0	ND	0,0	2,5	0,0	12,2	0,0	
Código	E90	E91	E93	E94	E95	E96	E98	E99	E75	
TFCA	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	2,6	ND	46,9	

Taxa de Freqüência de Acidentes com Afastamento

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

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. Não inclui o repouso remunerado.

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

Taxa de Freqüência de Acidentes com Afastamento

Tabela 32b – TFCA, acidentes/milhão de horas - Setor industrial												
Código	E2	E3	E4	E5	E12	E16	E19	E22	E24	E26	E27	E31
TFCA	0,0	ND	0,0	3,2	3,7	14,2	1,3	0,0	0,0	0,0	4,1	8,3
Código	E46	E51	E52	E55	E57	E58	E59	E60	E63	E64	E65	E67
TFCA	3,3	22,0	4,3	ND	0,0	3,2	9,6	13,8	7,8	4,0	26,1	11,2
Código	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E76	E77	E78	E79	E80
TFCA	17,0	11,8	0,0	2,1	1,4	7,2	0,0	15,8	2,0	4,0	8,5	ND
Código	E82	E83	E85	E86	E87	E89	E92	E97	E100	E102	E101	
TFCA	0,0	25,1	9,0	4,1	31,6	5,2	0,0	48,7	2,8	16,7	57,3	

Como esperado, face aos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que o setor de serviços (tabela 33).

Tabela 33 – TFCA, Acidentes/milhão de horas			
Setor	Máximo	Média	Mediana
Serviços	49,4	5,7	0,2
Indústria	57,3	9,3	4,1

Na análise setorial (tabela 34), os setores de maior risco para os trabalhadores foram o químico e metalúrgico, enquanto o mais seguro foi o da educação.

Tabela 34 – TFCA, Acidentes por milhão de horas				
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Varejo (11)	0,0	8,7	3,2	2,6
Saúde (10)	0,0	38,5	9,7	4,2
Comunicações (6)	0,0	12,2	3,3	0,0
Educação (9)	0,0	11,8	2,1	0,0
Metalurgia (11)	0,0	48,7	11,5	9,0
Química (7)	0,0	31,6	13,1	8,7

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

Saiba mais

O objetivo da TFCA é monitorar o grau de segurança do ambiente de trabalho. As empresas adotam, de modo geral, o indicador Número de Acidentes, que é útil para acompanhamento histórico, desde que o número de colaboradores não mude, mas 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 aumentou de 0,4% para 3% sua participação no volume total de auxílios-doença pagos na categoria de “acidentes de trabalho”.

Referência externa

- A Petrobras, apesar dos elevados riscos inerentes à indústria do petróleo, alcançou, em 2006, uma TFCA de 0,77 [17].

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



Recomendações para ação

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.

Para maior comparabilidade, quando possível, as organizações foram agrupadas por semelhança de negócio. Os indicadores utilizados são apresentados na forma percentual ou específica, sendo evitados valores absolutos. Além das tabelas numéricas, as informações também são apresentadas em formato gráfico, para facilitar a visualização dos gaps de desempenho.

O processo de benchmarking tem, em geral, 5 fases [18]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise (figura 23). Para me-

lhor aproveitamento do relatório, sugerimos que a empresa aprofunde a etapa de análise, levando em conta as peculiaridades de 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 [18] e o auxílio de fornecedores e consultores.

A classificação das organizações nos grupos de maior ou menor desempenho deve servir de incentivo para as equipes. Os indicadores em que a performance parece ser mais baixa podem balizar a estruturação ou aprimoramento dos planos de melhoria. 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.

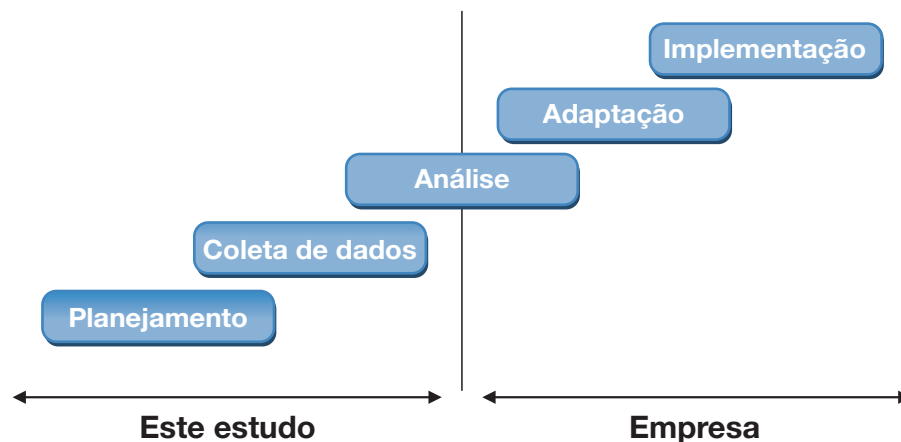
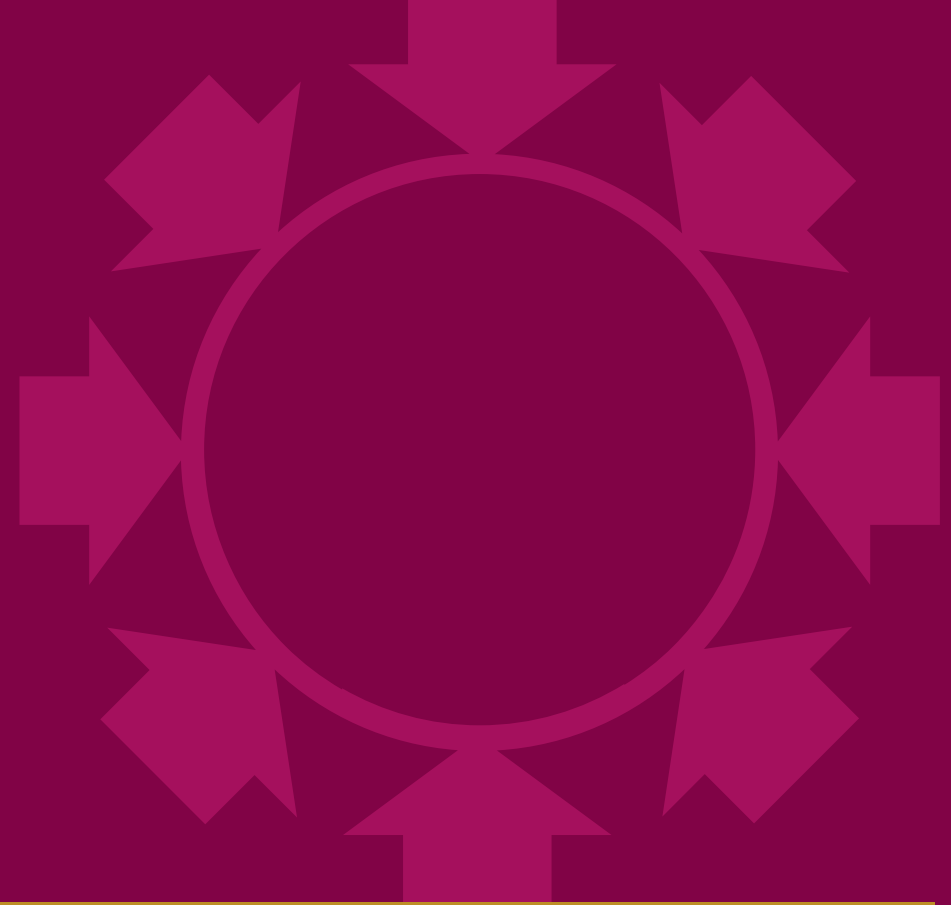


Figura 23 - Fases do Benchmarking



Conclusões

Conclusões

O Benchmarking competitivo oferece uma visão externa proveitosa, tanto para a definição de metas quanto para a melhoria contínua dos processos e práticas de gestão. Apesar do número ainda limitado de organizações participantes, este trabalho mostra resultados úteis para a prática do benchmarking na área de recursos humanos, além de motivar para uma gestão focada em fatos e dados. As principais conclusões do levantamento, com dados de 2008 de 102 empresas, foram as seguintes:

- A rotatividade média anual das empresas da amostra foi de 42,9%. O setor de serviços apresenta rotatividade mais elevada que a indústria, principalmente pela influência do varejo, que tipicamente substitui as equipes operacionais com maior frequência.
- O elevado absenteísmo nos setores de metalurgia e química indica a necessidade de ações corretivas na maioria das empresas. Também chama a atenção o alto absenteísmo médico nas empresas do setor de saúde.
- Cerca de dois terços das empresas perdem mais de 5% de seus empregados nos primeiros 90 dias após a contratação, sinalizando que um maior cuidado nos processos de recrutamento e seleção pode trazer sensível economia.
- Os resultados também mostram que a prática da hora extra está bastante disseminada nas empresas e, em algumas, os volumes são significativos, sinalizando a necessidade de alguma ação corretiva.

- Apesar da grande variação nos resultados, é possível concluir que a terceirização, como opção estratégica, é pouco praticada nas empresas da amostra. Isto, provavelmente, se deve à disseminação da idéia de que se trata de um recurso para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas.
- O uso da remuneração variável ainda não é comum nas empresas de serviços, mas quase 75% das empresas industriais adotam alguma forma de remuneração variável ou por resultado.
- O setor de serviços destinou cerca de 1,4% do tempo produtivo ao treinamento de seus empregados, enquanto a indústria chegou a 1,8%. Na comparação entre setores, o maior índice de treinamento ocorreu nos segmentos metalúrgico e químico. Surpreendentemente, o setor com menor resultado foi o da educação, com apenas 0,5% do tempo.
- Enquanto o setor de serviços já apresenta um equilíbrio no número total de homens e mulheres, na indústria elas ainda representam cerca de um quarto da força de trabalho. O setor de saúde, dentre os analisados, foi o que contou com maior presença feminina, enquanto o metalúrgico tem a menor.
- A segurança do ambiente de trabalho, medido por meio da Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento TFCA, mostrou diferenças significativas entre indústria e serviços. Mas, de modo geral, os valores são elevados. Na análise setorial, os setores de maior risco para os trabalhadores foram o químico e metalúrgico, enquanto o mais seguro foi o da educação.

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 infra-estrutura, 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.

*“Gerencie
o plano,
não a meta”*

Vicente Falconi



Conceitos e Definições

Conceitos e Definições^o

ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos.

APRAS: Associação Paranaense de Supermercados.

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

Benchmark: Líder reconhecido mundialmente, no país, na região ou no setor, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O termo também pode ser utilizado para designar uma prática ou um resultado que seja considerado o melhor da classe (PNQ 2001).

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).

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.

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

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.

^o - Um glossário mais completo está disponível em www.bachmann.com.br

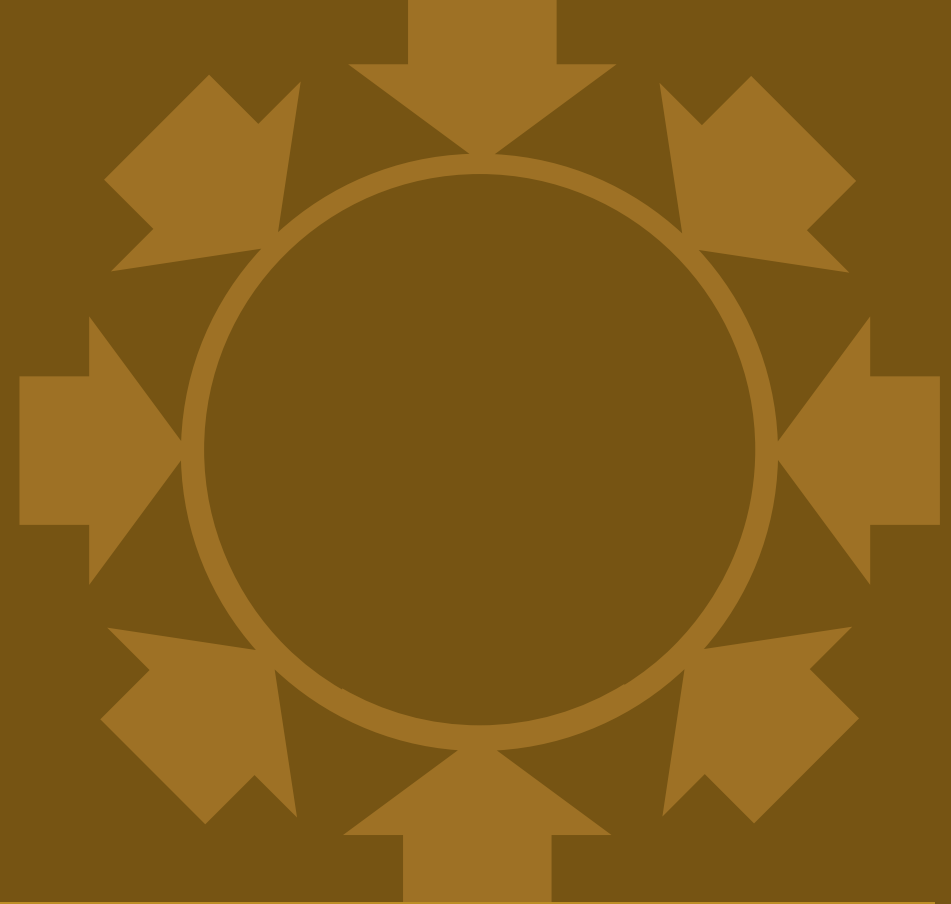


Agradecimentos

Agradecimentos

Registramos um agradecimento especial à Presidente da ABRH-PR, Sra. Sônia Gurgel, e ao Diretor Financeiro do ISAE/FGV, Sr. Roberto C. Pasinato, que viabilizaram a realização do trabalho. Também desejamos expressar nosso agradecimento à Sra. Sonia Kunitz – coordenadora do projeto – e ao Sr. Edmar Gualberto, que nos apoiou na padronização nos indicadores. Agradecemos, ainda, às empresas que forneceram os dados para este relatório, em especial as listadas a seguir, que nos autorizaram a divulgação:

- Assistência Médica Internacional - AMIL
- Andritz Brasil Ltda.
- Amcor Flexibles Brasil Ltda.
- AMP Serviços de Diagnósticos por Imagem
- Arcelormittal Gonvari Brasil
- Associação Paranaense de Cultura - PUC
- Bematech S.A.
- Britania Eletrodomésticos Ltda.
- Brose do Brasil Ltda.
- Business Júnior Assessoria e Consultoria Empresarial
- Calpar Comércio de Calcário Ltda.
- Carimbras Ind. e Com. de Brinquedos
- Cia. Beal de Alimentos - FESTVAL
- Cia. de Cimento Itambé
- Cikel Brasil Verde Madeiras
- Cikel Logística e Serviços
- Cocamar Cooperativa Agroindustrial
- Comercial de Alimentos Zonta
- Companhia Siderúrgica Nacional
- Delta Fertilizantes Ltda.
- Dental Clean
- DST Transportes Rodoviários
- Editora Gazeta do Povo
- Elaborata Treinamento e Produtos de Informática
- Empresa Brasileira de Telecomunicações
- FBITS Desenvolvimento de Software
- Ferramentas Gerais Comércio e Importação
- Frangos Pioneiro Ind. e Com. de Alimentos
- Fund. Itaipu-BR de Previdência e Assis. Social
- Fundação Champagnat - Rádio Paraná
- Fundação de Saúde Itaipuapy
- Furukawa Industrial S.A Produtos Elétricos
- G & K Holding - O Boticário
- Graciosa Country Club
- Gráfica e Editora Posigraf
- Hettich do Brasil Ltda.
- Hospital e Maternidade Alto Maracanã
- Hospital Psiquiátrico Nossa Sra. da Luz
- Hospital Universitário Cajuru
- Indústria Brasileira de Artefatos Técnicos
- Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Curitiba
- Kabel Indústria e Comércio
- Klabin S.A.
- Lumem Centro de Comunicações - APC
- Metalkraft Injeção e Usinagem
- Metalúrgica Schwartz S/A
- Metapar Usinagem
- Nossa Serviço Temporário e Gestão de Pessoas
- Nossa Sra. do Rocio - Rádio Clube
- Novo Horizonte Alumínio Ltda.
- Novozymes Latin America Ltda.
- Onixsat Rastreamento de Veículos Ltda.
- Original Escapamentos Automotivos Ltda.
- Paraná Clínicas Planos de Saúde
- Pensare Desenvolvimento de Pessoas
- Placas do Paraná S.A.
- Plano de Saúde Ideal
- Plásticos do Paraná Ltda.
- Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR
- Propex do Brasil Ltda.
- Qualysul Consultoria e Treinamento
- Ricardo Becker Pizzato e Advogados e Associados
- Romagnole Produtos Elétricos
- Satech Sistemas de Telecomunicações
- Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP
- Sociedade Rádio Paranaense
- Supermercado Jacomar Ltda.
- Trane do Brasil Indústria e Comércio
- Unimed Londrina Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed Maringá Cooperativa de Trabalho Médico
- Universidade Livre Para a Eficiência Humana
- Valor Social Ltda.
- Versátil Elevadores
- Volvo Administradora de Consórcios Ltda.
- Volvo do Brasil Veículos Ltda.



Referências

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios 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/FGV. **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. HSM Management. Mai-jun 2009. pp.130-136.
6. HSM Management. **Guerra pelo Talento**. Jan-fev 2009. pp. 110-115.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. BACHMANN & ASSOCIADOS; ABTCP. **Análise Comparativa do Desempenho de Fábricas de Celulose 2007: Estudo piloto**. Curitiba. 2008.
11. ARACRUZ. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2007**. Disponível em: www.aracruz.com.br/minisites/ra2007/section/pt/download_pdf/RA_Port.pdf. Acesso em: 3 dez. 2008.
12. ABTD. **O Retrato do Treinamento no Brasil 2006/2007**. Disponível em: <http://74.125.47.132/search?q=cache:chgVoJUKucoJ:www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/ecop137/abtd-2007.pdf+ABTD+%22O+Retrato+do+Treinamento+no+Brasil%22&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-a>. Acesso em: 18 ago. 2009.
13. 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.
14. FIEP. **XIII Sondagem Industrial 2008-2009**. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/fiepr/publicacoes/FreeComponent9504content69196.shtml>. Acesso em: 24 ago. 2009.
15. 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.
16. CARREFOUR. **Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2006**. Disponível em www.carrefour.com.br/web/br/institucional/download/RDS2006.pdf. Acesso em: 14 jul. 2009.
17. PETROBRAS. **Relatório Sustentabilidade 2006**. Disponível em: <http://www2.petrobras.com.br/ResponsabilidadeSocial/portugues/pdf/BSA2006.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2008.
18. PAGLIUSO, A. T. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



Anexo I

Indicadores de Desempenho

Anexo I - Indicadores de desempenho

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

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



Anexo II - Resumo geral

Anexo II - Resumo geral

Código	Índice de Absenteísmo	Rotatividade	Índice de Horas Extras Pagas	Índice de Treinamento	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio
E1	2,2	65,0	0,8	0,0	1,2	1,6	65,6
E2	0,4	19,6	4,6	ND	0,0	0,0	4,6
E3	ND	36,6	3,0	0,1	0,2	5,3	49,8
E4	1,0	37,1	2,3	1,1	0,0	3,4	43,8
E5	0,4	11,7	7,4	1,7	12,8	12,8	47,8
E6	1,2	43,4	1,3	1,2	16,0	21,0	45,4
E7	0,5	110,5	0,7	3,2	0,0	8,3	25,0
E8	0,0	76,5	0,3	0,0	18,0	14,4	61,0
E9	0,3	23,3	12,6	1,7	0,9	1,2	80,1
E10	1,8	4,0	0,9	1,1	2,6	2,6	7,9
E11	ND	24,4	0,0	3,4	2,3	1,1	24,0
E12	0,5	13,6	8,6	1,3	0,0	2,5	54,2
E13	0,4	16,0	5,7	0,0	0,0	25,2	58,3
E14	3,7	47,4	0,5	0,8	5,3	14,4	44,6
E15	0,1	10,2	6,8	1,6	4,5	14,1	32,7
E16	1,7	41,8	5,1	0,7	0,0	13,3	31,7
E17	0,6	50,3	0,0	2,5	2,2	4,5	52,8
E18	0,6	50,3	0,0	2,5	2,2	4,5	52,8
E19	1,4	26,7	9,6	0,7	4,3	21,4	67,2
E20	9,1	45,2	7,8	1,8	1,9	5,9	59,9
E21	0,4	33,3	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0
E22	0,5	12,4	8,8	1,8	0,0	1,8	54,1
E23	1,0	71,9	0,0	1,4	6,7	6,7	26,7
E24	0,6	19,3	5,7	4,1	6,1	31,5	52,5
E25	0,8	20,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
E26	0,0	0,0	0,0	4,2	0,0	0,0	33,3

Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação	Grau de Terceirização	Absenteísmo Médico	TFCA	Participação do salário variável	Índice de Retenção (90 dias)	Percentual de Mulheres
22,9	8,7	1,1	1,9	4,2	45,0	91,1	78,4
41,6	54,1	9,2	0,0	0,0	9,3	96,0	25,7
38,2	6,6	10,5	ND	ND	20,1	93,0	36,5
45,1	7,7	4,9	1,0	0,0	11,6	91,1	54,9
17,7	9,0	30,3	2,8	3,2	12,2	96,5	12,8
16,8	0,8	6,6	0,7	6,1	24,4	89,3	21,2
50,0	16,7	52,0	0,5	0,0	1,5	61,5	50,0
5,6	1,0	7,5	0,0	1,2	ND	68,6	63,5
16,6	1,2	7,0	0,1	3,3	46,1	85,7	24,0
42,1	44,7	17,8	0,5	0,0	20,5	100,0	43,2
44,2	28,4	15,3	0,6	1,4	0,0	96,8	57,1
33,5	9,9	35,5	2,6	3,7	15,9	100,0	19,8
15,6	0,9	1,8	3,8	5,5	0,0	100,0	34,4
30,2	5,5	6,8	3,7	7,6	13,3	71,6	42,0
42,4	6,3	9,0	0,1	0,0	7,9	97,0	29,7
38,3	16,7	19,7	1,7	11,8	ND	95,2	67,9
24,7	15,7	0,0	0,5	0,0	0,0	93,8	73,7
24,7	15,7	0,0	0,5	0,0	0,0	93,8	73,7
5,4	1,7	7,6	5,9	1,3	11,1	91,1	16,5
22,9	9,5	29,9	9,0	0,0	2,6	92,5	75,7
71,4	28,6	0,0	0,4	0,0	0,0	100,0	14,3
30,6	13,5	12,6	1,9	0,0	78,3	91,7	10,8
40,0	20,0	0,0	0,7	0,0	0,0	100,0	75,0
5,6	4,3	10,7	1,2	0,0	11,6	92,4	5,3
40,0	60,0	37,5	0,8	0,0	0,0	100,0	40,0
66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	12,8	ND	33,3

Anexo II - Resumo geral

Código	Índice de Absenteísmo	Rotatividade	Índice de Horas Extras Pagas	Índice de Treinamento	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio
E27	1,4	35,0	1,1	0,2	2,9	60,0	31,0
E28	ND	128,6	2,0	0,0	11,3	52,8	34,0
E29	0,9	234,7	1,6	0,6	3,9	15,0	71,7
E30	ND	106,3	0,9	0,0	0,0	0,0	92,7
E31	2,9	23,5	4,9	1,8	0,8	4,0	57,1
E32	1,7	18,4	6,3	2,2	0,0	0,0	22,8
E33	0,7	29,8	0,3	1,4	15,7	9,8	61,8
E34	1,1	47,3	0,3	1,2	8,9	5,7	54,3
E35	0,0	46,7	11,6	0,4	35,3	11,8	29,4
E36	0,6	40,6	0,5	0,7	21,4	2,4	32,0
E37	0,3	43,9	0,5	0,1	0,0	0,0	30,0
E38	0,1	40,0	10,7	0,1	17,0	17,0	42,6
E39	1,0	34,7	1,2	0,5	2,9	10,1	56,1
E40	0,2	28,6	3,7	0,5	5,3	1,1	54,3
E41	0,8	50,8	0,9	1,5	24,6	16,3	37,6
E42	0,0	45,8	0,0	0,1	2,9	3,8	22,1
E43	0,1	28,5	0,0	0,1	4,3	4,3	28,3
E44	0,3	21,6	0,0	0,1	6,5	6,5	21,7
E45	0,2	13,0	0,0	0,1	0,6	1,6	20,5
E46	0,0	90,9	2,6	0,9	0,0	0,0	186,2
E47	0,2	16,2	0,0	0,0	3,8	4,2	18,5
E48	16,9	150,0	0,0	3,3	0,0	0,0	100,0
E49	0,2	30,3	0,2	0,3	13,3	0,0	10,0
E50	0,1	41,6	3,6	1,5	0,0	1,1	4,3
E51	1,0	29,5	6,9	0,4	9,9	9,6	59,2
E52	0,2	31,0	1,7	0,5	1,1	29,8	57,4

Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação	Grau de Terceirização	Absenteísmo médico	TFCA	Participação do salário variável	Índice de Retenção (90 dias)	Percentual de Mulheres
2,0	4,1	3,5	1,9	4,1	1,5	56,5	15,9
1,9	0,0	0,0	ND	ND	0,0	97,1	61,5
9,4	0,0	0,0	1,5	0,0	3,7	73,3	79,5
7,3	0,0	0,0	0,2	8,7	0,0	63,0	70,5
24,2	14,0	23,4	0,9	8,3	27,5	100,0	14,2
58,7	18,5	2,2	0,2	0,0	22,0	100,0	38,5
12,7	0,0	0,0	3,3	21,8	0,0	72,4	91,2
28,0	3,1	0,0	4,4	8,1	0,0	79,7	80,7
23,5	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	55,6	47,1
38,8	5,3	0,0	21,3	38,5	0,0	80,5	73,3
60,0	10,0	0,0	0,4	0,0	0,0	75,0	40,0
21,3	2,1	0,0	0,6	0,0	0,0	82,4	29,8
28,1	2,7	0,0	2,2	3,8	0,1	81,8	72,3
33,0	6,4	0,0	1,8	9,3	0,0	82,1	68,1
15,0	6,4	0,0	3,1	6,0	0,0	75,8	58,5
51,0	20,2	26,8	0,2	0,0	0,0	98,5	48,1
24,6	38,4	0,0	1,2	4,4	0,0	95,5	46,4
13,0	52,2	0,0	0,6	0,0	0,0	93,5	35,5
23,4	54,0	3,2	0,3	0,3	0,0	93,9	47,3
32,6	6,3	0,0	0,0	3,3	0,0	59,9	33,9
19,2	54,3	0,0	0,2	0,0	0,0	92,6	37,7
0,0	0,0	0,0	3,5	49,4	0,0	100,0	50,0
43,3	33,3	0,0	0,2	0,0	67,1	100,0	83,3
75,5	19,1	3,1	0,2	0,0	0,0	97,6	53,2
18,1	3,2	27,7	0,4	22,0	0,9	97,5	9,6
7,4	4,3	13,8	1,1	4,3	3,3	100,0	47,9

Anexo II - Resumo geral

	Índice de Absenteísmo	Rotatividade	Índice de Horas Extras Pagas	Índice de Treinamento	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio
E53	2,7	51,4	3,0	4,4	0,0	2,2	20,1
E54	ND	28,3	ND	ND	4,8	8,7	13,5
E55	ND	36,0	ND	ND	1,1	11,0	44,0
E56	0,0	11,9	0,1	0,2	0,0	2,0	27,1
E57	0,0	38,3	1,0	1,4	0,0	0,0	12,7
E58	0,9	18,9	2,6	2,1	0,5	2,3	50,3
E59	0,0	28,8	6,4	0,0	0,0	12,3	63,2
E60	0,1	31,7	0,1	1,9	17,9	12,5	38,7
E61	ND	42,7	ND	ND	ND	1,1	59,2
E62	ND	0,0	ND	ND	7,1	0,0	85,7
E63	2,5	35,7	11,4	1,3	0,0	9,4	66,0
E64	1,5	54,7	4,5	0,1	27,4	54,2	12,9
E65	4,37	58,4	2,2	0,1	9,7	32,0	54,4
E66	1,0	15,5	3,0	0,1	9,6	53,8	53,8
E67	1,5	23,9	2,5	2,4	0,2	26,3	69,0
E68	2,9	47,3	1,4	0,8	0,0	13,9	80,5
E69	1,2	68,9	4,3	0,1	4,3	33,7	41,3
E70	1,0	13,5	3,0	3,2	0,6	2,9	56,1
E71	0,3	18,4	5,1	2,5	0,0	0,0	81,3
E72	4,1	104,2	6,7	0,2	33,1	41,1	23,2
E73	0,7	64,9	5,7	0,2	60,5	15,3	18,1
E74	1,2	24,2	4,3	2,9	0,0	22,2	55,6
E75	2,7	22,6	2,5	0,2	7,9	14,6	53,9
E76	2,9	51,3	0,0	0,8	24,6	17,4	41,5
E77	0,2	16,7	9,3	1,0	0,2	48,4	37,8
E78	ND	57,1	0,9	0,1	7,4	28,7	56,4

Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação	Grau de Terceirização	Absenteísmo médico	TFCA	Participação do salário variável	Índice de Retenção (90 dias)	Percentual de Mulheres
62,6	15,1	0,5	0,3	7,1	66,0	93,4	27,0
44,7	28,4	5,2	ND	ND	ND	83,3	60,1
22,0	22,0	2,2	ND	ND	ND	85,3	37,4
37,0	33,9	23,9	0,5	0,0	5,1	97,5	62,1
55,5	31,8	0,0	0,2	0,0	0,1	95,6	27,7
31,5	15,4	17,5	2,1	3,2	21,7	93,7	52,8
15,8	8,8	38,0	1,6	9,6	12,6	100,0	14,0
14,6	ND	19,9	5,0	13,8	24,9	98,0	26,3
33,4	6,2	4,6	ND	ND	ND	84,4	57,2
7,1	0,0	0,0	ND	0,0	0,0	NA	42,9
20,8	3,8	9,5	1,4	7,8	0,0	97,6	7,0
3,9	1,6	3,7	1,2	4,0	0,0	75,4	30,1
2,9	1,0	3,5	3,4	26,1	9,3	78,7	69,7
0,5	0,2	3,4	0,6	2,5	0,0	87,0	8,0
3,0	1,5	0,0	3,7	11,2	5,8	81,3	7,6
4,3	1,2	7,4	1,4	17,0	4,1	81,0	18,9
15,2	5,4	4,3	1,4	11,8	0,0	61,7	13,6
27,7	12,7	12,6	0,7	0,0	10,1	96,0	26,6
13,2	5,4	36,3	0,2	2,1	0,0	86,5	16,3
2,2	0,5	0,3	2,8	1,4	1,3	89,8	4,6
4,7	1,3	5,6	0,0	7,2	0,0	94,9	6,8
12,1	10,1	11,6	1,0	0,0	17,0	88,9	20,2
14,0	9,6	32,6	1,8	46,9	0,0	85,9	77,8
15,2	1,3	1,1	3,0	15,8	47,7	95,1	16,2
10,2	3,4	45,3	8,0	2,0	0,0	82,7	43,0
6,4	1,1	0,0	0,6	4,0	26,3	73,1	21,3

Anexo II - Resumo geral

Código	Índice de Absenteísmo	Rotatividade	Índice de Horas Extras Pagas	Índice de Treinamento	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio
E79	0,2	19,8	9,8	0,0	0,7	62,8	20,9
E80	13,2	10,7	ND		34,1	9,8	26,0
E81	4,7	53,3	0,0	3,0	0,0	9,4	75,0
E82	27,8	71,4	1,3	24,1	0,0	0,0	86,6
E83	1,4	42,5	0,2	7,5	0,0	13,1	67,9
E84	0,0	20,6	25,8	5,1	0,0	1,5	57,6
E85	3,1	41,2	6,2	1,3	1,6	53,8	29,5
E86	1,2	41,2	4,2	ND	0,0	7,8	77,5
E87	6,9	63,7	6,4	0,1	7,8	32,5	36,4
E88	0,2	ND	2,2	1,5	ND	ND	ND
E89	2,5	47,0	9,8	0,6	0,6	14,6	83,4
E90	0,5	116,7	17,0	1,6	0,0	0,0	60,0
E91	ND	8,3	ND	ND	25,3	33,9	39,2
E92	0,8	27,8	5,6	0,0	5,1	25,8	47,5
E93	0,0	52,3	ND	ND	ND	ND	ND
E94	0,2	45,0	ND	ND	ND	ND	ND
E95	0,0	55,6	ND	ND	ND	ND	ND
E96	0,1	48,7	ND	ND	ND	ND	ND
E97	10,6	77,3	5,2	0,3	31,5	14,8	47,2
E98	0,3	61,8	0,8	2,0	1,5	1,2	60,9
E99	ND	76,3	ND	ND	4,3	7,9	84,9
E100	0,1	10,1	3,4	1,5	0,2	45,9	43,7
E101	1,0	19,9	0,5	1,6	9,2	18,4	55,6
E102	0,9	46,9	4,6	0,7	2,7	7,4	75,2

Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação	Grau de Terceirização	Absenteísmo médico	TFCA	Participação do salário variável	Índice de Retenção (90 dias)	Percentual de Mulheres
10,1	5,4	1,4	2,5	8,5	28,2	100,0	7,9
29,8	0,3	0,0	ND	ND	0,0	100,0	8,6
12,5	3,1	0,0	0,4	0,0	41,2	72,2	62,5
5,2	8,2	0,0	23,2	0,0	0,0	56,5	76,3
16,4	2,7	0,0	1,6	25,1	3,1	75,3	34,9
35,9	5,1	8,7	0,0	12,2	9,9	100,0	26,5
11,2	3,9	2,4	2,3	9,0	9,8	90,4	22,0
11,0	3,7	8,0	2,1	4,1	1,6	81,3	14,2
19,5	3,9	3,1	4,0	31,6	5,2	72,8	18,8
ND	ND	ND	0,2	0,0	0,0	100,0	ND
1,3	0,1	3,5	3,8	5,2	ND	79,3	34,8
20,0	20,0	16,7	0,1	0,0	0,0	83,3	80,0
0,9	0,6	5,2	ND	ND	0,0	91,5	3,4
21,7	0,0	9,2	1,0	0,0	26,4	96,1	14,6
ND	ND	0,0	0,8	ND	0,0	100,0	40,9
ND	0,0	1,7	1,5	ND	0,0	100,0	50,8
ND	0,0	0,0	0,2	ND	0,0	100,0	44,1
ND	ND	0,4	0,2	ND	0,0	100,0	46,7
5,6	0,9	2,6	5,3	48,7	3,6	51,1	6,2
34,0	2,4	0,0	2,2	2,6	42,9	85,0	32,8
2,5	0,4	ND	ND	ND	ND	100,0	58,1
7,0	3,1	65,9	0,1	2,8	3,9	100,0	4,5
9,5	2,9	22,3	1,6	57,3	6,5	84,5	24,1
13,2	1,5	5,2	1,4	16,7	0,0	76,7	17,6

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados, ABRH-PR, ISAE/FGV.
Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos: Dados de 2008. Curitiba. 2009.

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

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. Também nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos sobre a metodologia usada e sobre os resultados obtidos, pelo e-mail indicadoresrh@bachmann.com.br, pelo blog <http://blogs.bachmann.com.br/rh> ou pelo telefone 41 3324-5336.

Realização:



ABRH-PR

Associação Brasileira de Recursos Humanos
Integrante do Sistema Nacional ABRH



ISAE



BACHMANN
& ASSOCIADOS