

3º Benchmarking Paranaense

de Recursos Humanos

2011

Dados de 2010



BPC RECRUITMENT EXPERTS

Soluções inteligentes na busca por novos talentos



A **BPC Recruitment Experts** atua no recrutamento especializado de Analistas, Engenheiros e Coordenadores, e em projetos especiais, como Programas de Trainee e Estágio. Nossa equipe de Consultores desenvolve soluções customizadas de acordo com o perfil e necessidade de cada empresa. Resultado: Identificação, Atração e Seleção de novos talentos que vão contribuir para o crescimento e desenvolvimento de nossos clientes.

São Paulo
11 4084 5060

Rio de Janeiro
21 3282 5610

Curitiba
41 3312 1660

Belo Horizonte
31 3555 3320

Campinas
19 3705 9999

Porto Alegre
51 3378 1043

bpc@bpc.com.br | www.bpc.com.br



Unidade de negócios da **Business Partners Consulting**

3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2011 Dados de 2010

Um produto Bachmann & Associados,
Associação Brasileira de Recursos Humanos – Paraná ABRH-PR e
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, da
Fundação Getúlio Vargas ISAE/FGV

Realização:



Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados
3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos:
Dados de 2010 / Bachmann & Associados, ABRH-PR e
ISAE/FGV.
--- Curitiba, 2011.
92 p.
1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoal.
3. Indicadores. 4. *Benchmarking*. 5. Resultados. I. Título.

Tiragem: 1.000 exemplares.

© 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.

Jornalista Responsável:
Angela Wanke (MTB 8294/67)

Sumário

4	Mensagem da Presidente
5	Mensagem do Superintendente
6	Sumário Executivo
7	Objetivo
7	Benefícios
8	Introdução
9	Caracterização da Amostra
10	Indicadores de Desempenho
11	Metodologia
11	<i>Sigilo das Informações</i>
13	Análise dos Indicadores
15	<i>Rotatividade</i>
23	<i>Absenteísmo</i>
31	<i>Absenteísmo médico</i>
37	<i>Índice de retenção 90</i>
43	<i>Índice de horas extras pagas</i>
49	<i>Grau de terceirização</i>
55	<i>Participação do salário variável</i>
61	<i>Grau de escolaridade</i>
65	<i>Índice de treinamento</i>
71	<i>Equidade de gênero</i>
75	<i>Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento</i>
79	Recomendações para Ação
80	Conclusões
81	Conceitos e Definições
82	Agradecimentos
84	Referências
85	Anexo I – Indicadores de Desempenho
86	Anexo II – Resumo Geral

Mensagem da Presidente

As mudanças no mercado de Recursos Humanos atingem o principal capital das empresas: as pessoas. Um gestor de RH informado, munido de dados sobre a corporação, a cultura organizacional, as tendências e a concorrência é fundamental para manter o negócio consolidado e bem sucedido.

Por isso, a Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional do Paraná (ABRH-PR) apresenta a você o 3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, um estudo que, sem dúvida, não sairá da sua mesa de trabalho. Com dados referentes à 2010, o Benchmarking é a pesquisa mais completa do Paraná no segmento de Recursos Humanos. É um retrato das empresas do nosso Estado e seus indicadores no que diz respeito à gestão de pessoas.

Temos muito orgulho de termos sido pioneiros no levantamento de informações para o setor e, principalmente, vemos que o nosso trabalho é reconhecido como balizador do mercado e importante ferramenta de consulta para tomadas de decisões. É um material confiável com o qual os profissionais podem contar para o dia a dia e, principalmente, para o planejamento estratégico das empresas.

Mais uma vez provamos que este é um projeto viável, tanto pelo aumento do número de participantes - este ano foram 162 empresas - quanto pelo incremento de informações e indicadores trabalhados. Novamente tivemos do nosso lado o ISAE e a Bachmann & Associados, parceiros comprometidos e engajados que tabularam, analisaram e traduziram para as páginas deste livro as mais ricas informações do nosso meio.

Vocês irão perceber mudanças em layout e na disposição dos textos, sempre pensando na melhor assimilação e leitura dos dados. Também reforçamos os espaços para o Saiba Mais, local onde os indicadores são traduzidos e explicados de forma direta e objetiva.

Estou extremamente satisfeita com o resultado do 3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos e, como presidente da ABRH-PR, só tenho a agradecer a todos os envolvidos, às empresas, entidades e organizações que participaram, aos funcionários da Associação e às equipes que produziram este material: muito obrigada!

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



Mensagem do Superintendente

Acesso a informação é um dos recursos mais importantes para a gestão moderna. Conhecer qual é sua posição dentro de determinado universo, e ter base para comparação, são diferenciais competitivos que fazem a diferença em qualquer estratégia.

Em seu 3º ano, é esta a missão o Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, estudo que desenvolvemos em conjunto com a ABRH-PR e a Bachmann & Associados. Munir os Gestores de Pessoas de informações necessárias para embasar decisões, argumentos e negociações é o objetivo deste trabalho em conjunto, do qual temos muito orgulho.

A cada edição o estudo refina sua metodologia e indicadores, cumprindo a estratégia de segmentar cada vez mais as análises apresentadas, aumentando em sua assertividade e solidez o conjunto da série histórica construída.

Ao colocar nossa energia neste projeto, acreditamos na sua contribuição para a definição de políticas empresariais mais competitivas e sustentáveis para o desenvolvimento do Paraná.



Norman Arruda Filho – superintendente ISAE/FGV

Sumário Executivo

O “3º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos”, preparado pela Bachmann & Associados, em parceria com a seccional Paraná da Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH-PR e com o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul ISAE/FGV, da Fundação Getúlio Vargas, oferece às organizações uma referência sobre a situação dos principais indicadores de RH no Estado.

O levantamento, realizado com a participação de 162 organizações que forneceram seus dados por meio de formulário eletrônico, apresenta os resultados de onze métricas, como: absenteísmo, rotatividade e grau de terceirização, entre outros. Para proteção das empresas participantes, os resultados são mostrados de forma codificada.

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

Os resultados, que correspondem a uma amostra com mais de 150.000 empregados, dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos nas empresas, enquanto a diversidade de desempenho das organizações participantes aponta a existência de oportunidades de melhoria.

Objetivo

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

Benefícios

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

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

Introdução

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

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

Um levantamento feito pela Bain & Company¹ aponta o *benchmarking* como a ferramenta de gestão mais usada pelas organizações. Conhecer o desempenho dos concorrentes serve de estímulo para a melhoria dos processos operacionais e de negócio. Este relatório 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 elevar o desempenho, tanto mudando a forma de gestão quanto adotando novas técnicas.

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

Para facilitar a consulta, o texto de análise de cada indicador é independente dos demais, o que em alguns casos levou à repetição de informações e sugestões. As análises feitas objetivam fornecer uma referência gerencial e não são recomendações a respeito de quaisquer valores da organização, tais como: forma de gestão, quadro de colaboradores ou outros.

É importante observar que os referenciais de excelência são apenas um elemento auxiliar para a gestão. A busca dos melhores resultados deve estar alinhada com a estratégia da organização e, ainda mais importante, com a busca de um clima organizacional favorável à obtenção de bons resultados. A expectativa é que a repetição periódica do levantamento possa oferecer uma visão dinâmica do gerenciamento de pessoas no Paraná.

Para atingir as metas, o líder deve determinar quando mudar, quando não mudar, em que mudar e a sequência das mudanças.

Ram Charam

Caracterização da Amostra

Os dados e informações usados neste trabalho se referem ao ano de 2010 e abrangem 162 empresas instaladas no Paraná, pertencendo a diversos setores. As organizações participantes tinham, em média, 927 empregados. A maioria (61%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 5% contavam com menos de 15 pessoas, enquanto 21% tinham mais de 1.000 empregados (figura 2).

A participação de organizações de serviços e industriais ocorreu meio a meio (figura 1). Pouco mais da metade das organizações (56%) estão instaladas na Capital (figura 3), caracterizando uma boa representatividade também para o interior.

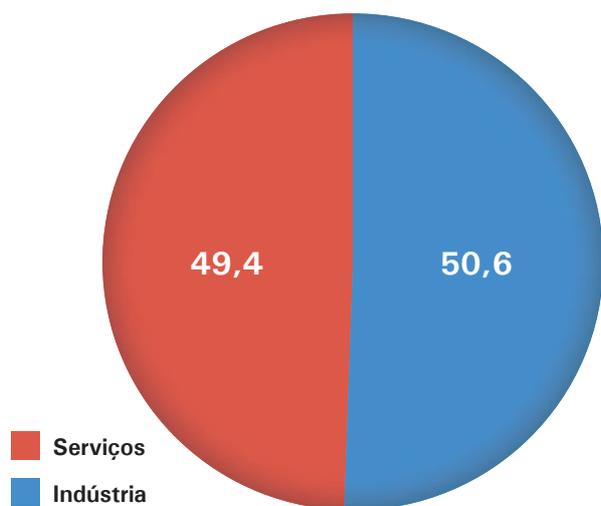


Figura 1 – Distribuição das empresas por setor, %

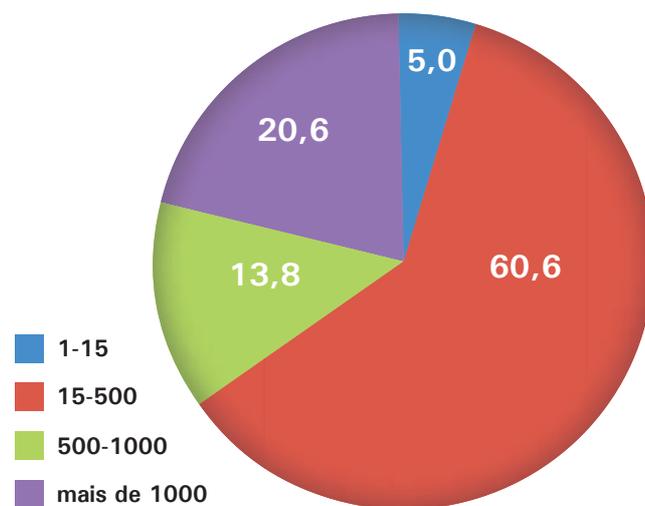


Figura 2 – Distribuição das empresas por número de empregados, %

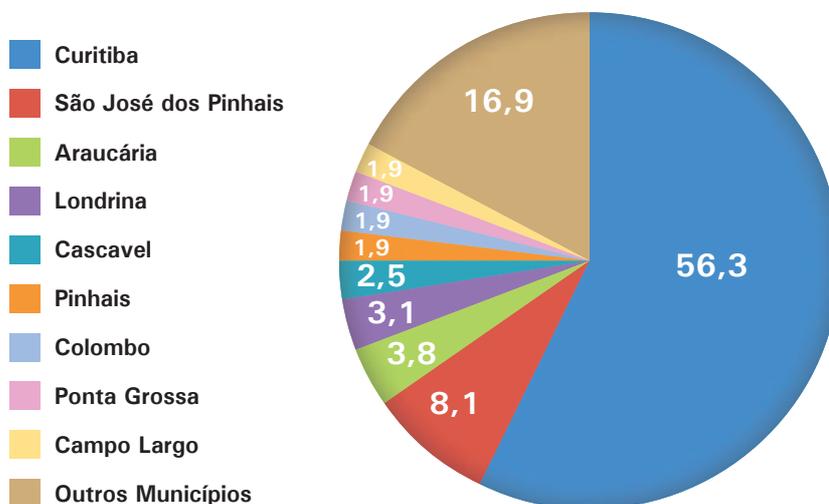


Figura 3 – Distribuição das empresas por município, %

Indicadores de Desempenho

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

O método de cálculo de cada um dos indicadores usados neste trabalho (anexo I) está descrito no item correspondente e tem o objetivo único de fornecer valores dentro de critérios claramente definidos e comparáveis, sem intuito de substituir as medidas usadas pelas empresas no seu dia-a-dia.

Convenção

Muitos indicadores de recursos humanos são calculados por meio de relações entre as diferentes utilizações do tempo dos trabalhadores. Outras métricas se baseiam no perfil da força de trabalho. Os diagramas a seguir facilitam a compreensão desses indicadores, por distinguir como os recursos são distribuídos.



Figura 4 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas

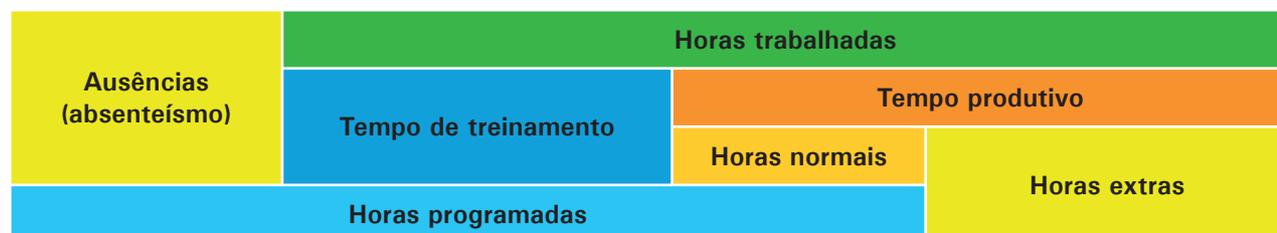


Figura 5 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas

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



Figura 6 – Causas do Absenteísmo, tempo

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

Metodologia

O preparo do relatório obedeceu as seguintes etapas:

- Os dados recebidos foram revisados e as inconsistências foram verificadas junto às empresas.
- A seguir, 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. Os valores atípicos que não puderam ser verificados foram descartados.
- Finalmente, foram calculados os índices médios de desempenho da totalidade dos participantes e dos grupos semelhantes.

Uma descrição mais detalhada da metodologia pode ser encontrada no artigo “Análise Comparativa de Desempenho – uma nova ferramenta de gestão operacional para a indústria de celulose e papel” [2].

Para 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, a partir dos quais se efetuou o cálculo dos indicadores de forma padronizada. Também foram solicitados dados como: tipo de negócio, município, etc., para facilitar o agrupamento em conjuntos comparáveis. Para as análises setoriais, as empresas foram agrupadas conforme uma Codificação de Ramos de Atividade baseada na adotada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

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

O número limitado de empresas participantes impediu o uso de ferramentas estatísticas mais sofisticadas, que poderiam trazer um maior volume de informações úteis. Algumas empresas, que tinham um elevado percentual de empregados isentos de ponto, estimaram o total de homens hora trabalhadas com base em uma carga de 8 horas por dia útil.

No cálculo das médias foram desconsiderados valores atípicos, a fim de evitar a distorção dos resultados. Esses casos estão informados em cada gráfico ou tabela. Quando disponíveis, foram incluídas informações públicas fornecidas na literatura aberta. Nestes casos, a fonte está claramente informada e o leitor deve levar em conta que a metodologia de cálculo dos indicadores pode ser diferente dos padrões adotados neste trabalho.

Em relação ao 2º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos [3], realizado com dados de 2009, ocorreram as seguintes alterações:

- A coleta de dados foi feita por meio de um sistema eletrônico, facilitando o preenchimento e verificação por diferentes pessoas dentro das organizações.
- As empresas de menor porte foram analisadas em separado, tornando as comparações mais efetivas.
- A Categoria “Saúde” foi desdobrada, para melhorar as comparações.
- A apresentação dos dados de escolaridade foi melhorada.

Sigilo das Informações

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



SUA EMPRESA ESTÁ NO CAMINHO DO CRESCIMENTO.
DÊ UM PASSO IMPORTANTE PARA CONTINUAR AVANÇANDO.
FGA - FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Para uma pequena empresa, crescer e se estabelecer é uma grande conquista. Mas é preciso avançar sempre. O programa Sebrae Mais traz módulos como o FGA (Ferramentas de Gestão Avançada), um conjunto de soluções para promover uma estruturação de planejamento e gestão de alto nível nas pequenas empresas. O FGA fornece a você, empresário, todos os instrumentos necessários para o desenvolvimento e a implantação de planos estratégicos nas áreas de finanças, marketing, operações/processos e recursos humanos.

127 h de consultoria em cada empresa participante | 94 h de workshops e encontros empresariais | Total: 1 ano de duração

Agende-se e não perca esta oportunidade.

0800 570 0800

www.sebraepr.com.br
www.sebraemais.com.br

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

SEBRAE

Análise dos Indicadores

A photograph of a business meeting in a modern office. In the foreground, a man in a white shirt and striped tie is smiling and looking towards a woman in a black top who is also looking towards a man standing in the background. The man standing is pointing at a whiteboard that displays a line graph. The office has large windows in the background, letting in natural light.

Para permitir análises mais consistentes, os resultados dos indicadores de empresas industriais e do setor de serviços foram tratados separadamente. Devido à pequena participação, não foi criado um grupo específico para o setor público. Também foram feitas algumas análises em separado para os setores nos quais o volume de participantes era mais significativo, como: metalúrgico, hospitalar, de planos de saúde, químico, de transporte, de alimentos e para as microempresas industriais e de serviços, permitindo uma comparação mais efetiva. Portanto, as microempresas e aquelas que compõe os grupos com análise em separado não aparecem nos gráficos e tabelas gerais. Alguns indicadores, como o Grau de Terceirização e o Percentual de Mulheres, foram calculados de forma pontual, sobre os dados do final do período.

Segue a comparação de desempenho para cada um dos indicadores. Os valores usados para a construção dos gráficos estão disponíveis no Anexo II.



PESSOAS

O CAPITAL MAIS VALIOSO PARA O SUCESSO DE SEUS NEGÓCIOS.

A **Business Partners Consulting** é um grupo especializado em serviços de Consultoria para as áreas de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional. Com foco no potencial humano para o crescimento das empresas, apresentamos soluções específicas para cada cliente.

CONSULTING SERVICES

- Gestão de Talentos
- Gestão Estratégica de Capital Humano

RECRUITMENT SERVICES

- Recrutamento Executivo
- Projetos de Recrutamento
- Recrutamento Especializado
- Programas Especiais

SMB SERVICES

- Gestão Interina de RH
- Profissionalização de Gestão
- Inteligência Organizacional

São Paulo | 11 4084 5060

Rio de Janeiro | 21 3282 5610

Curitiba | 41 3312 1660

Belo Horizonte | 31 3555 3320

Campinas | 19 3705 9999

Porto Alegre | 51 3378 1043

contato@businesspartners.com.br

www.businesspartners.com.br

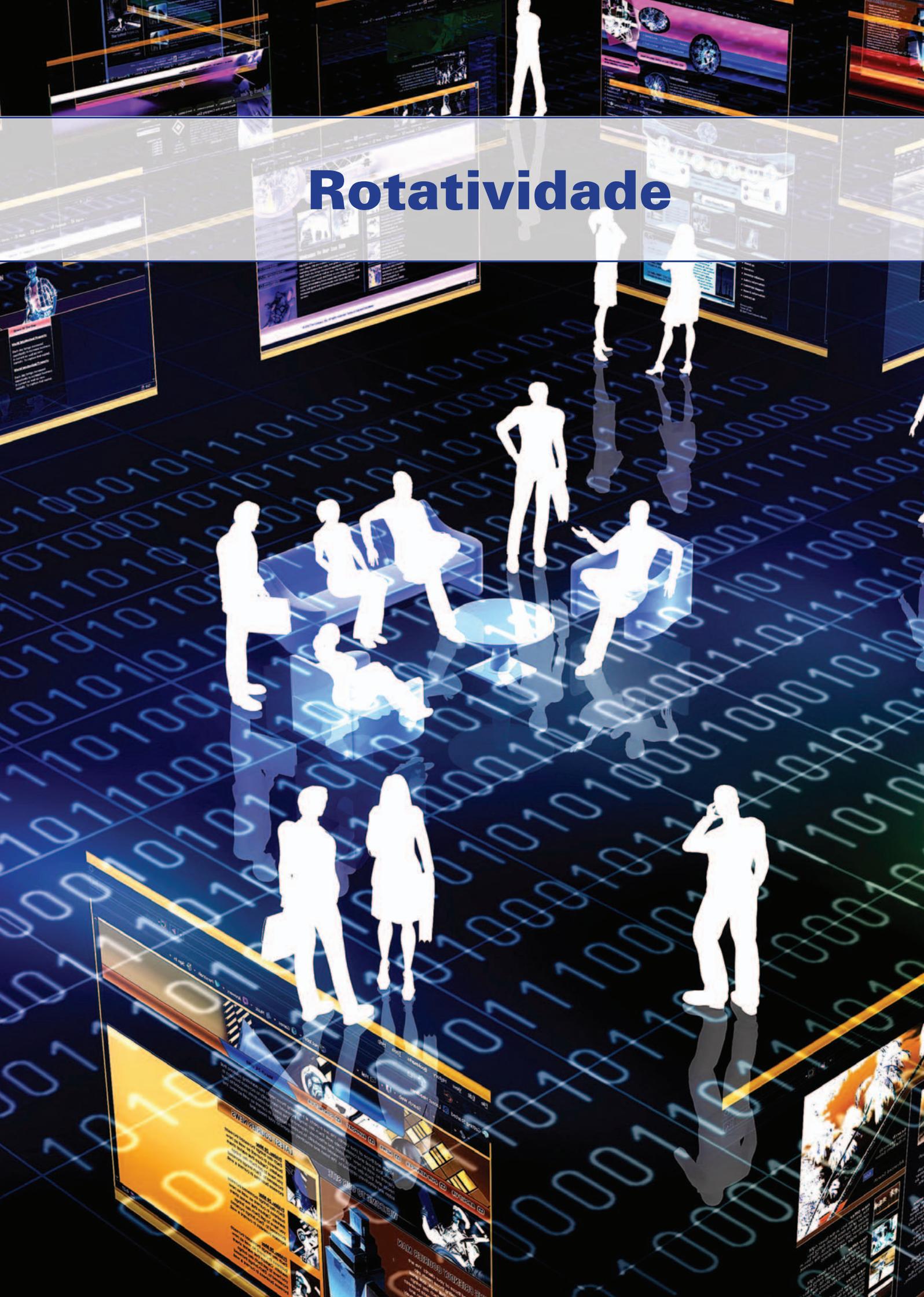
BUSINESS PARTNERS
CONSULTING

BPC
RECRUITMENT EXPERTS

BPC PME
EXCELÊNCIA PARA FUTURAS GRANDES EMPRESAS

Estratégia de gestão de pessoas que gera resultados.

Rotatividade



Rotatividade

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

Como pode ser observado nas figuras 7a e 7b, a rotatividade nas organizações da amostra varia bastante e foi, na maioria dos casos, bastante elevada. A rotatividade média anual das empresas foi superior a 36% para as indústrias e a 47% para as empresas de serviços. Um fenômeno que tem contribuído para a elevação da rotatividade é a elevada demanda por mão de obra. Devido à falta de pessoas qualificadas disponíveis no mercado, as organizações elevam suas ofertas salariais de modo a tomar os colaboradores que já estão empregados.

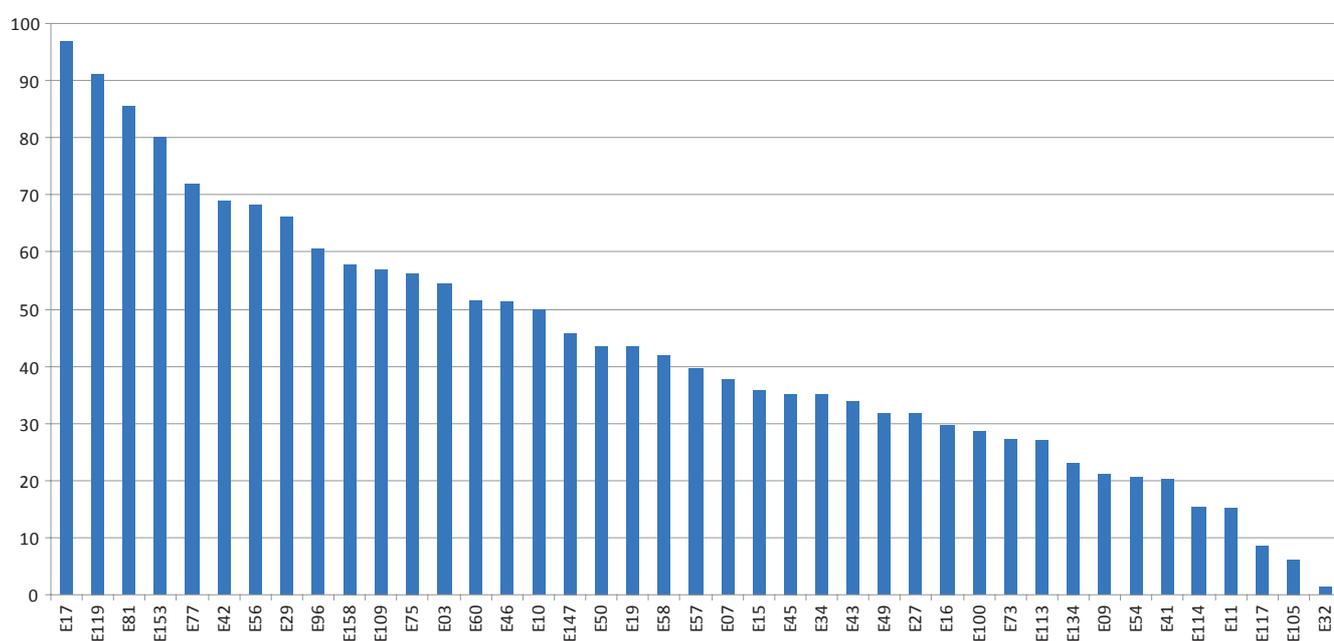


Figura 7a - Rotatividade nas empresas de serviços, %

Nota: Excluídas do gráfico duas empresas (E74 e E149) que apresentaram resultados superiores a 100%.

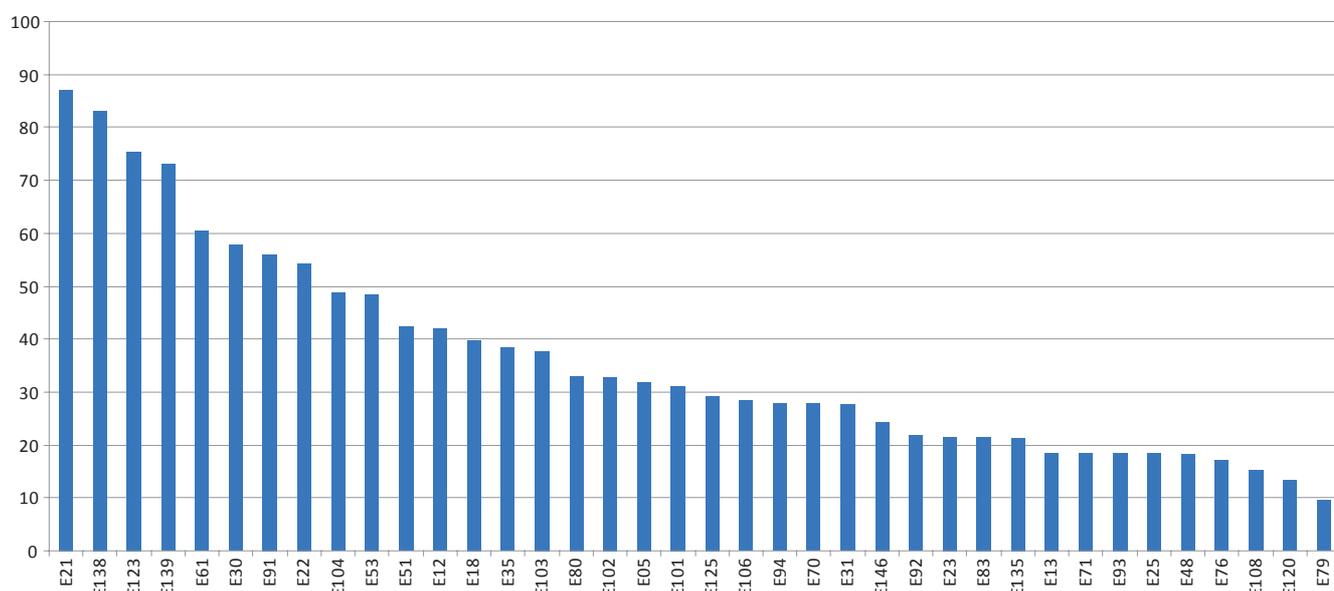


Figura 7b - Rotatividade nas empresas industriais, %

Nota: um empresa (E59) não forneceu o dado

Rotatividade

Os dados da tabela 1A mostram que o setor de serviços apresenta rotatividade mais elevada que a indústria. Esta situação é influenciada especialmente pelo varejo, que substitui as equipes operacionais com maior frequência. Na comparação com 2009, a Rotatividade média do setor de serviços subiu de 44,3 para 47,8% e no setor industrial de 26,9 para 36,1%.

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (39)	178,1	47,8	42,0
Indústrias (39)	87,0	36,1	30,3

Tabela 1A - Rotatividade, %

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

Para comparações mais qualificadas, a tabela 1B oferece uma visão das rotatividades por setor de atividade.

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	9,2	64,8	36,5	35,8
Alimentos (11)	9,7	113,0	54,8	44,1
Química (6)	20,5	44,6	33,3	33,2
Hospitais (10)	19,0	66,3	41,4	37,7
Transportes (9)	13,2	83,3	49,3	53,7
Planos de saúde (5)	14,8	141,6	49,1	33,9
Microempresas de serviços (13)	18,5	100,0	46,3	40,0
Microempresas industriais (12)	0,0	100,0	47,4	48,5

Tabela 1B - Rotatividade, %

Rotatividade

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

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

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

Onde:

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

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

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

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

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

Rotatividade

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

Metalúrgico

A rotatividade média nas empresas do setor metalúrgico que participaram do levantamento foi de 36,5%. Trata-se de valor alto para um setor que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, um custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 9,2 e 64,8%.

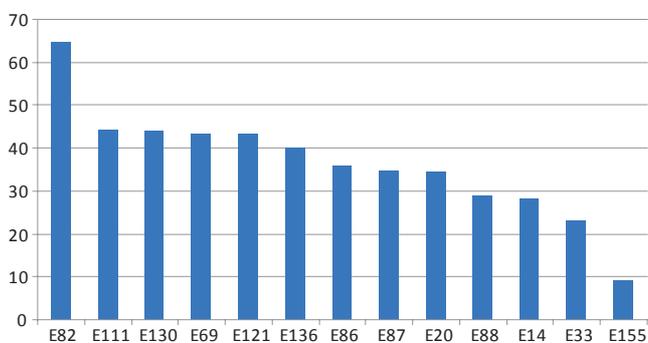


Figura 8a - Rotatividade nas empresas metalúrgicas, %

Hospitais

Os resultados apontam rotatividades elevadas na quase totalidade dos hospitais da amostra, com a média em 41,4% e valores variando entre 19,0 e 66,3%.

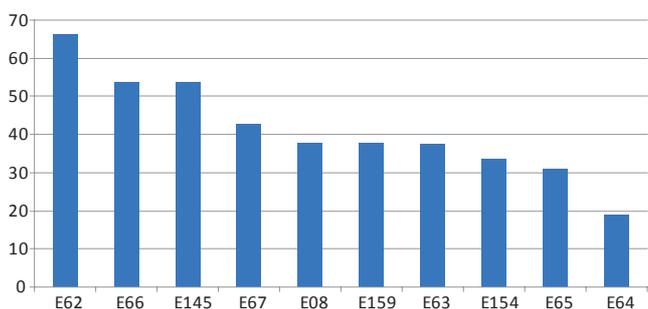


Figura 8b - Rotatividade no setor de hospitais, %

Planos de Saúde

A rotatividade média nas operadoras de planos de saúde foi de 49,1%, com os resultados variando entre 14,8 e 141,6%.

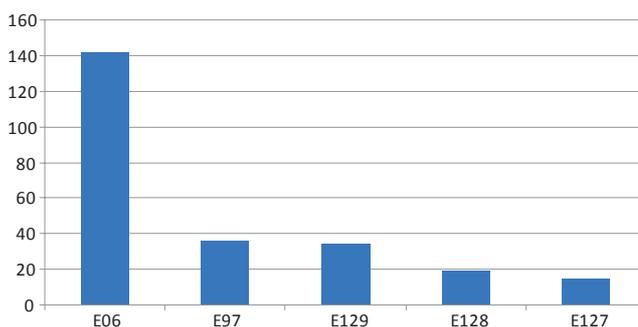


Figura 8c - Rotatividade no setor de planos saúde, %

Química

As empresas do setor químico tiveram rotatividades variando entre 20,5 e 44,6%, com média 33,3%. Trata-se de um aumento significativo em relação a 2009, quando a rotatividade média tinha ficado em 24,2%.

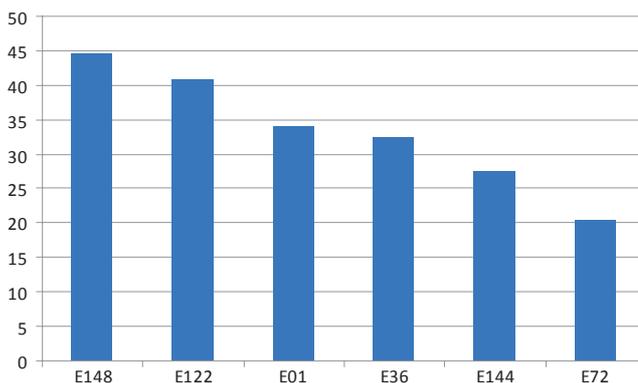


Figura 8d - Rotatividade nas empresas químicas, %

Rotatividade

Alimentos

A indústria de alimentos, com a participação de 11 empresas, apresentou a maior rotatividade setorial, com média de 54,8% e resultados na faixa de 9,7 a 113,0%.

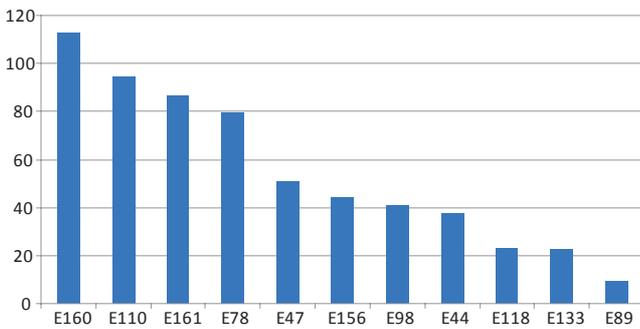


Figura 8e - Rotatividade na indústria de alimentos, %

Microempresas de serviços

O grupo das microempresas de serviços, com a participação de 12 organizações, apresentou uma rotatividade média de 46,3% e valores na faixa de 18,5 a 100,0%.

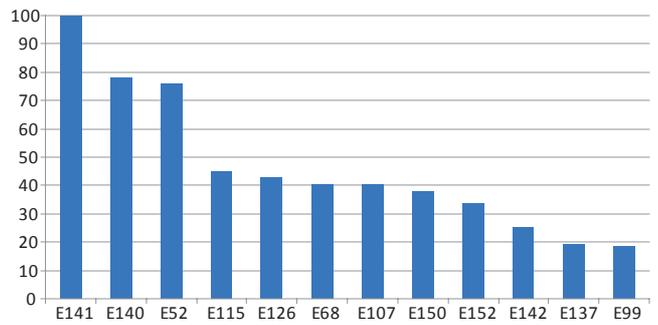


Figura 8g - Rotatividade nas microempresas de serviços, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E85) que apresentou valor atípico (277,8%).

Transporte

As empresas de transporte apresentaram uma rotatividade média de 49,3%, com resultados variando entre 13,2 e 83,3%. Em 2009, a rotatividade média havia sido de 40,7%.

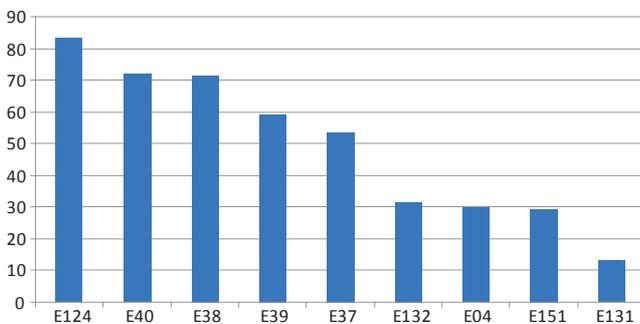


Figura 8f - Rotatividade no setor de transporte, %

Microempresas industriais

O grupo das microempresas industriais, com a participação de 12 organizações, apresentou uma rotatividade média de 47,4% e valores na faixa de 0,0 a 100,0%.

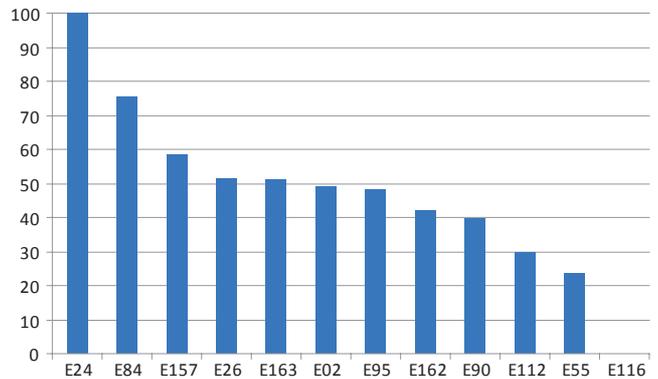


Figura 8h - Rotatividade nas microempresas industriais, %

Rotatividade

Saiba mais

A Rotatividade ideal é aquela em que a organização consegue reter seu pessoal bem qualificado e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho. O valor ótimo depende da situação específica de cada organização, do mercado e da estratégia da organização. Um levantamento feito pela Society for Human Resource Management² com 566 empresas, em 2010, mostrou que mais da metade (51%) usa os resultados da Rotatividade para monitorar a satisfação dos empregados com o trabalho. Na pesquisa Panorama Empresarial 2011 [4], conduzida pela Deloitte no período de dezembro de 2010 a janeiro de 2011 com 352 organizações, 60% dos entrevistados afirmam que a retenção de pessoas e o desenvolvimento de talentos serão temas centrais para assegurar o crescimento da empresa no médio prazo.

As características da equipe também são relevantes para o estabelecimento de metas relativas à Rotatividade. De modo geral, os trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade que os de tempo integral³. Também há evidências de que, na realidade brasileira, o sexo pode influenciar a rotatividade e que a idade é um fator importante a ser considerado. Os números de 2010 do Walmart Brasil [5], apresentados nas tabelas abaixo, ilustram bem estes efeitos e, ainda, a importância da localização:

Gênero	Taxa de rotatividade, %
Masculino	19,1
Feminino	17,8

Faixa etária	Taxa de rotatividade, %
Até 30 anos	26,9
De 30 a 50 anos	9,5
Mais de 50 anos	0,6

Região	Taxa de rotatividade, %
Nordeste	8,0
Centro-oeste	1,6
Sudeste	10,1
Sul	17,2

Levantamento feito nos Estados Unidos pela PricewaterhouseCoopers⁴ mostra uma sensível diferença de comportamento no Desligamento Voluntário por idade. Enquanto as pessoas mais velhas apresentam um desligamento voluntário de aproximadamente 5,4%, os representantes da chamada Geração Y (nascidos após 1981) têm uma taxa de 14,5%.

Uma pesquisa sobre os principais fatores de atração e retenção de talentos, realizada com 140 empresas brasileiras, constatou que 61% dos entrevistados consideravam o ambiente de trabalho como sendo um fator decisivo para a sua permanência ou saída de uma empresa. Esse item só perde para o aspecto salarial (67%), ficando acima da imagem da empresa (49%), da remuneração variável (49%) e dos desafios profissionais (47%).

É interessante comparar tais resultados com o levantamento feito pelo DIEESE [6], que mostra as causas de desligamento do trabalho em 2009, segundo as estatísticas oficiais:

- 52,1% por rescisão sem justa causa, por iniciativa do empregador
- 19,4% a pedido do empregado
- 19,2% atribuída ao término do contrato de trabalho
- 5,9% a transferências dentro da mesma empresa
- 1,3% por justa causa
- 2% por outras razões

² - Disponível em: www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/10-0252%20JobSatSR_TextFNLowrez.pdf. Acessado em 30.07.10.

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

⁴ - PricewaterhouseCoopers. 2009/2010 US Human Capital Effectiveness Report Executive Summary. Disponível em www.pwc.com/en_US/us/hr-saratoga/assets/human-capital-effectiveness-report-0910.pdf. Acesso em 14.05.10.

Rotatividade

Um estudo [7] feito em lojas do Borders Group, Inc. – empresa varejista internacional de livros e música baseada nos Estados Unidos – mostrou que, em geral, o aumento de rotatividade está associado a uma redução do desempenho, medido pela qualidade do serviço prestado e pela margem de lucro. O mesmo estudo concluiu que o efeito da rotatividade é minimizado em unidades que têm maior compromisso no cumprimento de procedimentos ou padrões. Nessas organizações, o conhecimento reside mais no sistema de gestão que nas pessoas, reduzindo os efeitos das trocas de pessoal. Como resultado, os autores sugerem que em algumas circunstâncias pode ser mais conveniente atuar para reduzir os efeitos da troca das pessoas, por exemplo por meio da padronização de processos, do que trabalhar para reduzir a rotatividade.

Rotatividades elevadas frequentemente indicam que o processo de seleção e recrutamento precisa ser aprimorado. Para melhor avaliação, algumas organizações optam por fazer cálculos separados para as rotatividades decorrentes de demissões voluntárias (Taxa de Evasão) e das realizadas por iniciativa da empresa.

QUAL É A PILHA DE RELATÓRIOS E QUAL É A DE ATESTADOS MÉDICOS?

DEPENDE SE A SUA EMPRESA TEM OU NÃO O PROGRAMA SAÚDE EMPRESARIAL.

-01-

-02-

O Programa Saúde Empresarial Unimed Curitiba cuida da saúde dos colaboradores de forma preventiva, reduz o absenteísmo e aumenta a produtividade na sua empresa. Essa, claro, é mais uma vantagem exclusiva de quem tem Unimed Curitiba.



Unimed 
Curitiba

Absenteísmo



Absenteísmo

Absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao total do tempo contratado (figura 5). 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 tamanho limitado da amostra, medimos apenas o absenteísmo geral.

As figuras 9a e 9b evidenciam que o Absenteísmo varia bastante nas organizações.

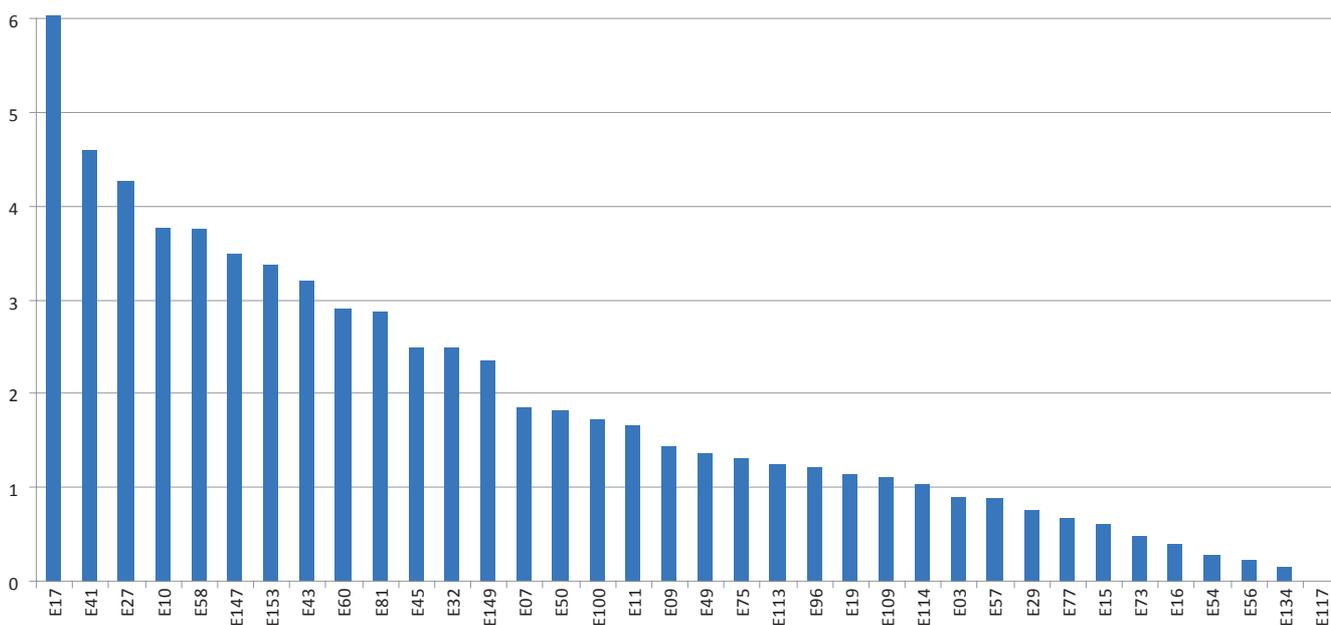


Figura 9a - Absenteísmo nas empresas de serviços, %

Nota: Excluídas do gráfico duas empresas (E105 e E74) que apresentaram resultados superiores a 6%.

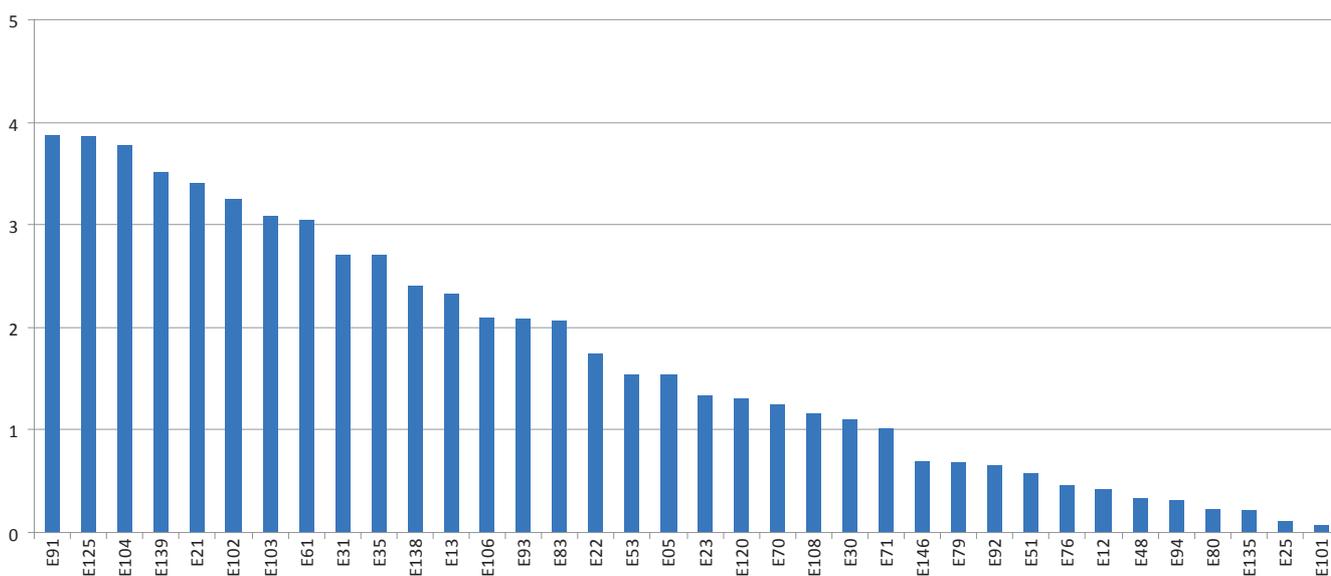


Figura 9b - Absenteísmo nas empresas industriais, %

Nota: Três empresas não forneceram a informação.

Absenteísmo

Absenteísmo

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

Onde:

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

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

Os dados da tabela 2A indicam que o Absenteísmo médio é maior no setor de serviços (2,4%) que no industrial (1,7%), enquanto a tabela 2B detalha os resultados de absenteísmo por setor de atividade.

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (38)	14,0	2,4	1,5
Indústrias (36)	3,9	1,7	1,4

Tabela 2A – Absenteísmo, %

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

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (9)	0,8	4,9	2,0	1,6
Alimentos (11)	0,5	12,2	5,1	3,2
Química (6)	0,6	2,9	1,6	2,0
Hospitais (9)	0,7	3,2	2,2	2,3
Transportes (9)	0,8	3,5	1,9	1,8
Planos de saúde (4)	0,2	2,2	1,1	1,0
Microempresas de serviços (12)	0,0	1,2	0,4	0,2
Microempresas industriais (12)	0,0	5,1	1,9	2,0

Tabela 2B – Absenteísmo, %

Absenteísmo

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

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Absenteísmo médio de 2,0%, variando na ampla faixa de 0,8 a 4,9%. O resultado representa uma melhora em relação a 2009, quando o Absenteísmo médio foi de 2,9%.

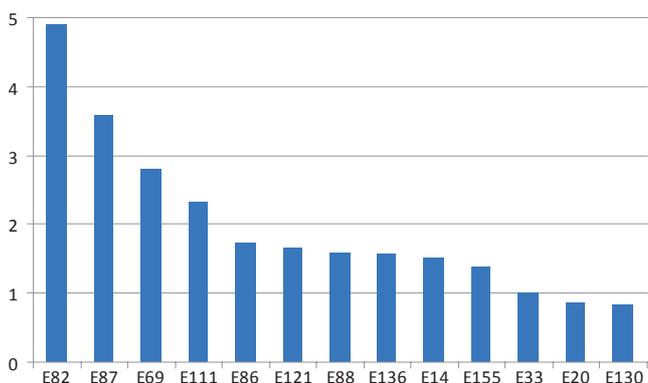


Figura 10a – Índice de Absenteísmo (setor metalúrgico), %

Hospitais

O Absenteísmo médio entre os hospitais foi de 2,2%, com os resultados variando na larga faixa de 0,7 a 3,2%.

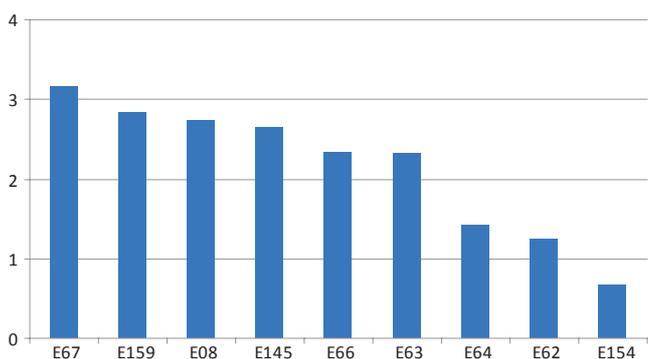


Figura 10b – Índice de Absenteísmo nos hospitais, %
Nota: Uma empresa (E65) não forneceu o dado.

Planos de Saúde

O Absenteísmo médio das operadoras de planos de saúde foi de 1,1%, com os resultados variando de 0,2 a 2,2%.

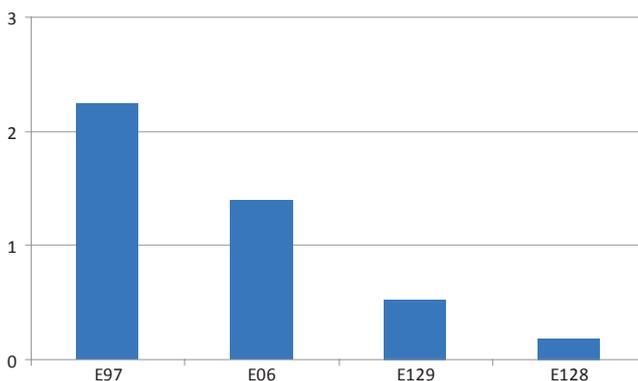


Figura 10c – Índice de Absenteísmo nas operadoras de planos de saúde, %
Nota: Uma empresa (E127) não forneceu o dado.

Química

O absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 1,6%, com os resultados variando entre 0,6 e 2,9%. Este resultado é um pouco melhor que o valor médio de 1,8% obtido em 2009, em amostra com 7 empresas.

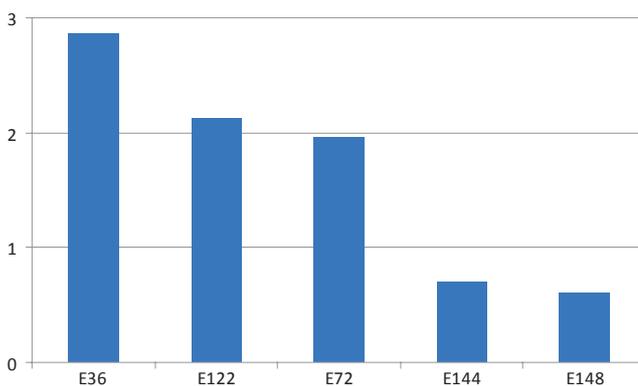


Figura 10d – Índice de Absenteísmo na indústria química, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E01) que apresentou valor muito elevado (11,9%).

Absenteísmo

Alimentos

As empresas do setor de agroindústria, alimentos e bebidas apresentou um absenteísmo médio de 5,1%, com resultados variando entre 0,5 e 12,2%.

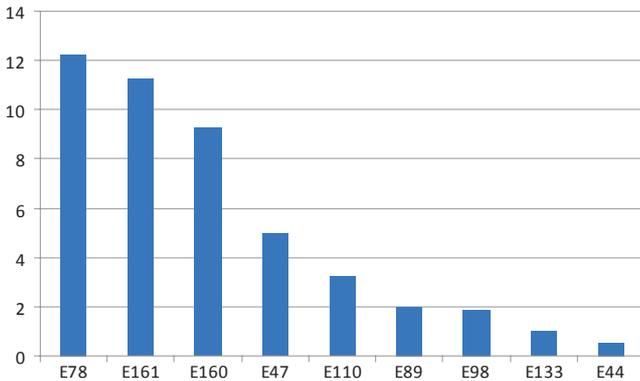


Figura 10e – Índice de Absenteísmo na indústria de alimentos, %
Nota: Duas empresas (E118 e E156) não forneceram a informação.

Microempresas de serviços

O grupo das microempresas de serviços, com a participação de 12 organizações, apresentou Absenteísmo na faixa de 0,0 a 1,2%, com a média em 0,4%.

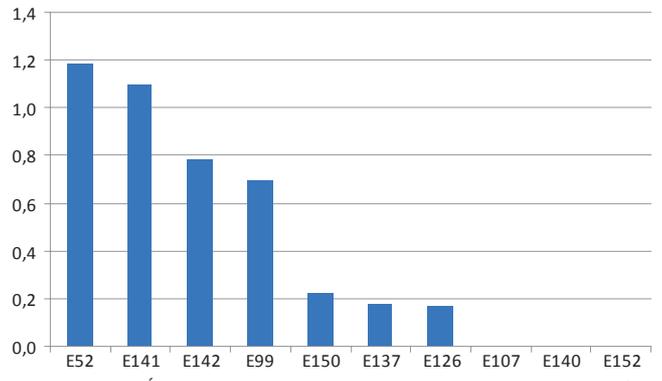


Figura 10g – Índice de Absenteísmo nas microempresas de serviços, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E115) que apresentou valor atípico (5,5%).

Transportes

As empresas do setor de transporte apresentaram absenteísmo médio de 1,9%, com os resultados variando entre 0,8 e 3,5%. Este resultado é significativamente melhor que o valor médio de 4,9% obtido em 2009, em amostra com 11 empresas.

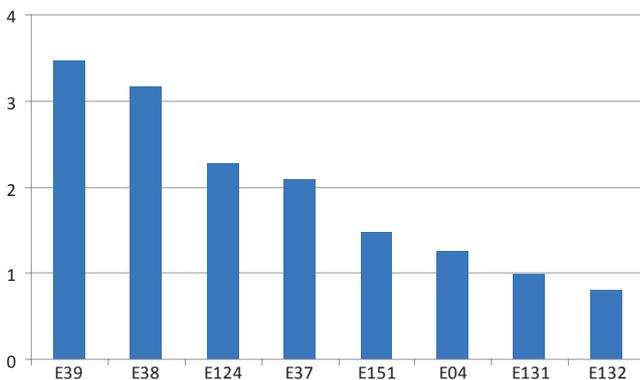


Figura 10f – Índice de Absenteísmo no setor de transporte, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E40) que apresentou valor muito elevado (12,1%).

Microempresas industriais

O grupo das microempresas industriais, apresentou Absenteísmo na faixa de 0,0 a 5,1%, com a média em 1,9%.

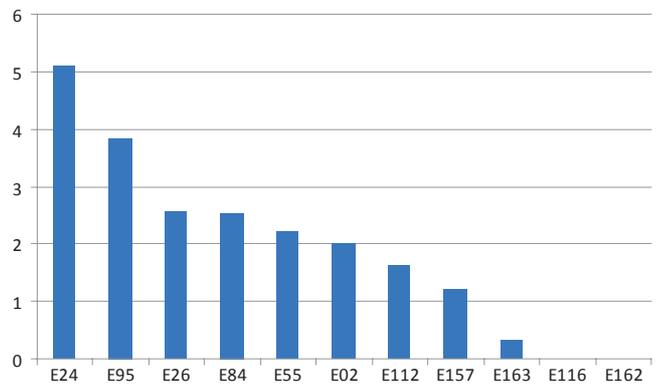


Figura 10h – Índice de Absenteísmo nas microempresas industriais, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E90) que apresentou valor atípico (17,9%).

Absenteísmo

Saiba mais

O objetivo do Absenteísmo é medir a perda de tempo produtivo devido às ausências. Especialistas consideram que o Absenteísmo também é útil para medir a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, dependendo do negócio, as faltas provocam outras consequências negativas no conjunto das atividades da organização. A importância de poder contar com as pessoas é tão grande que a Toyota chega a premiar as fábricas cujo índice de absenteísmo é zero; nos Estados Unidos, os empregados de unidades que registram 100% de assiduidade concorrem anualmente a sorteios de carros⁵.

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

- Estudos⁶ 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 [8] 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 rede⁷.

Outra causa frequente de absenteísmo é a odontológica. Um estudo feito em 701 trabalhadores da Prefeitura Municipal de São José dos Campos (Diacov, Nicolau; Lima, José Roberto Sá. Absenteísmo odontológico. Rev. odontol. UNESP;17(1/2):183-9, 1988.) levou às seguintes conclusões:

- O maior absenteísmo por causa odontológica ocorreu na faixa etária compreendida entre 20 e 30 anos, principalmente entre trabalhadores do sexo masculino;

- A medida que aumenta a faixa etária, diminui o absenteísmo por causa odontológica

- O maior absenteísmo por causa odontológica ocorreu nos trabalhadores com função burocrática.

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

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

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

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

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

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

Um exemplo deste tipo de levantamento [9] foi feito em um hospital universitário.

⁵ - <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0892/negocios/m0128084.html>. Acessado em 18.08.09.

⁶ - www.fleury.com.br/Clientes/SaudeDia/RevistaSaudeEmDia/pages/9Companhiassaudáveis.aspx. Acessado em 16.01.09.

⁷ - <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0009/m0133212.html>. Acessado em 18.08.09.

Absenteísmo

Saiba mais

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 tamanho da amostra, optamos por tratar o absenteísmo de forma global.

Referências externas

- O Absenteísmo, na unidade de Santa Catarina da Celulose Irani, em 2006, foi de 1,52%. Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2006 Celulose Irani S.A.

- O Absenteísmo por doença, entre os trabalhadores do Hospital das Clínicas da UFMG, foi de 1,5% em 1999. Fonte: Alves. Marília 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.

- O Absenteísmo por doença na PETROS atingiu 55,2% do corpo funcional em 2009. A média de afastamento dos empregados que se ausentaram foi de 7,4 dias. Fonte: Balanço Social PETROS 2009.

Vitória!

É o resultado da Gestão de Benefícios Victory



Os bastidores da vitória

Funcionários mais saudáveis

Programas de Qualidade de Vida e Promoção à Saúde.

Conforto para o RH

Administração do dia a dia do plano de saúde e odontológico.

Controle da Saúde

Equipe médica e multidisciplinar para a gestão de risco.

Medicina na empresa

Gestão de ambulatórios e medicina ocupacional.

Garantia de tratamento

Programas de medicamentos (PBM).

Ferramenta de Gestão

Softwares integrados na gestão da saúde, com acesso via web.

Capital Humano

Profissionais qualificados e exclusivos.

Somando vitórias contra o aumento da sinistralidade nos Planos de Saúde



Tricampeã - Troféu Galvota de Ouro



Melhores Práticas de RH



Certificação GPTW
Melhores Empresas para Trabalhar



Fornecedores de Confiança
2008 / 2009



Tricampeã - Prêmio Performance



100 Melhores Fornecedores para RH



Tricampeã Top 5 - Top of Mind Fornecedores para RH



Prêmio Melhores do Seguro 2010



Curitiba

Av. Silva Jardim, 2042 | 8º andar - Batel - Curitiba - PR

Tel.: (41) 3052-9900

www.victorysaude.com.br

Absenteísmo médico



Absenteísmo médico

O Absenteísmo Médico mede o percentual das horas de trabalho perdido por afastamento causado por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho (figuras 11a e 11b). Valores menores indicam resultados melhores.

Tanto o Absenteísmo Médico médio do setor de serviços (0,9%) quanto do industrial (1,0%) se reduziram na comparação com 2009, quando os valores foram, respectivamente, de 1,9 e 1,5%. Entretanto, as figuras 11a e 11b evidenciam a grande variação de resultados nas empresas da amostra.

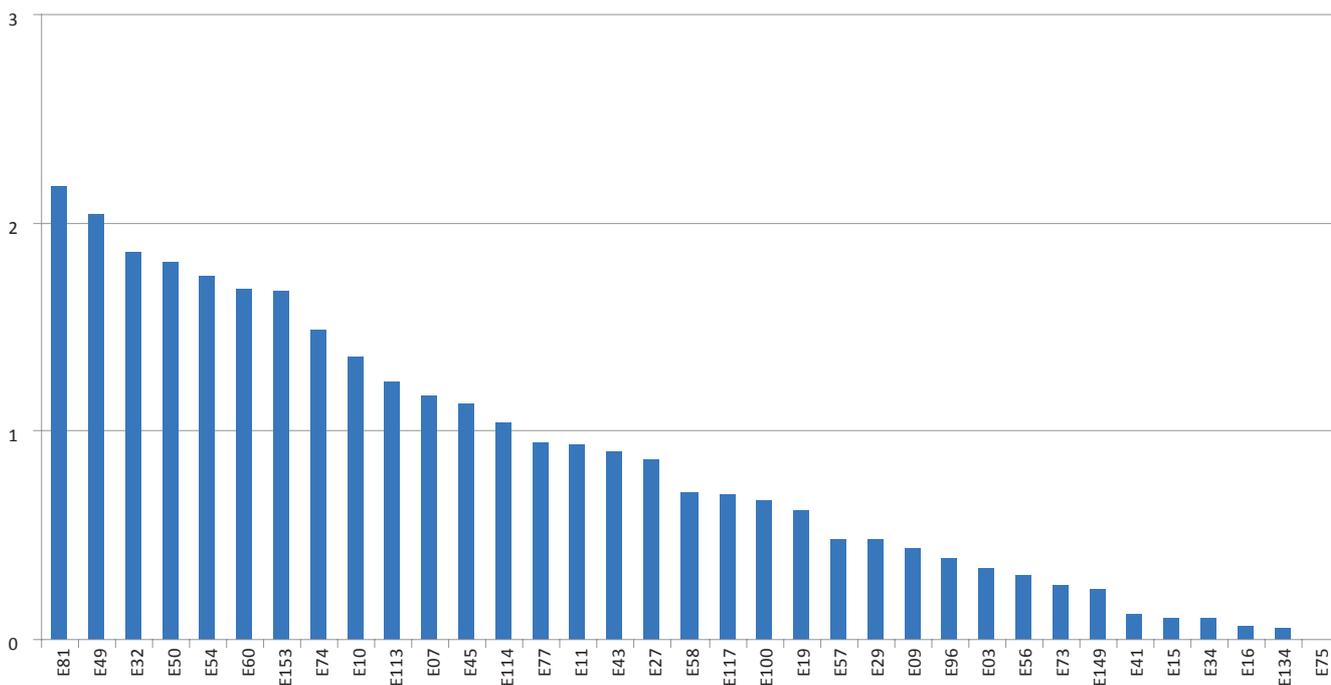


Figura 11a – Absenteísmo Médico nas empresas de serviços, %

Nota: Excluídas da análise três empresas (E17, E105 e E109) que apresentaram resultados superiores a 3%.

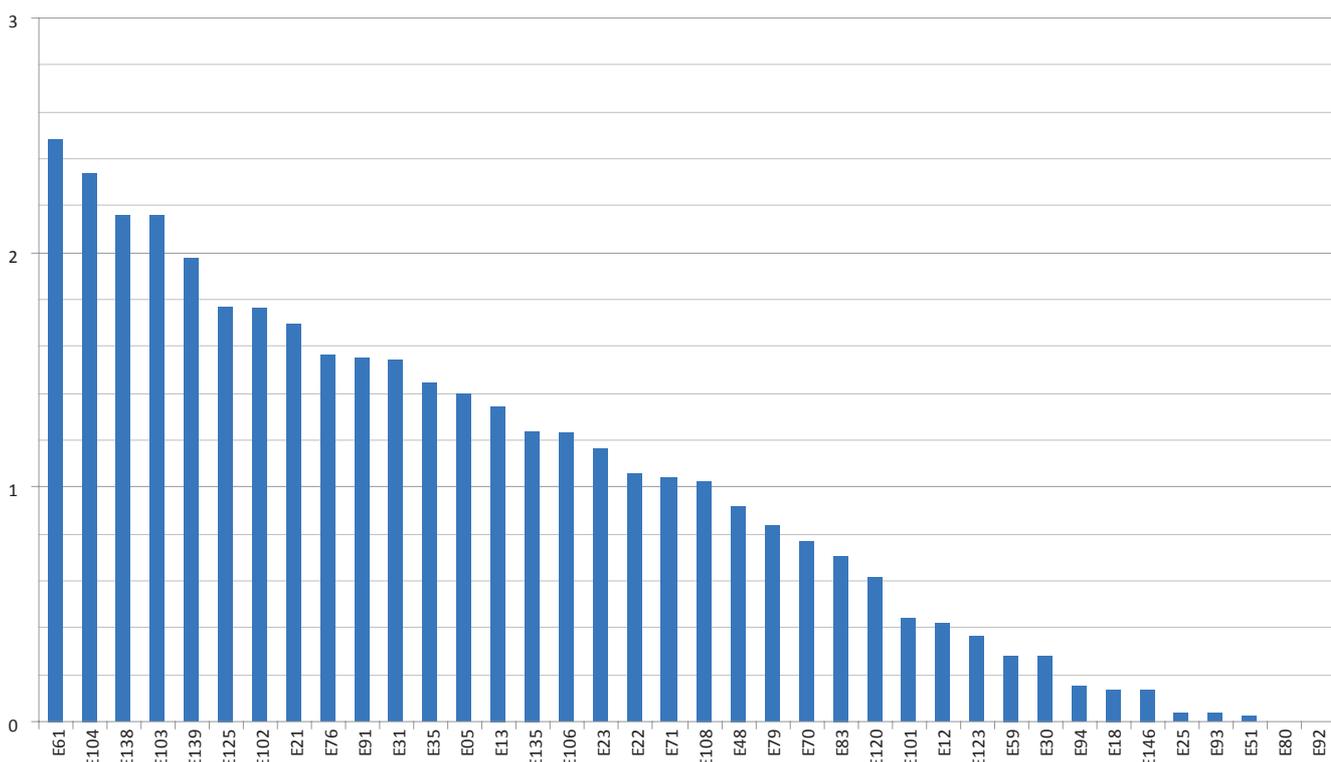


Figura 11b – Absenteísmo Médico nas empresas industriais, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E53) que apresentou valor muito elevado (5,1%).

Absenteísmo médico

Absenteísmo médico

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

Onde:

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

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

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

A comparação (tabela 3A) indica que o volume de ausências por razões de saúde são semelhantes na prestação de serviços e na indústria.

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (35)	2,2	0,9	0,7
Indústrias (39)	2,5	1,0	1,0

Tabela 3A – Absenteísmo Médico, %

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

Na análise setorial (tabela 3B), o Absenteísmo Médico nas operadoras de planos de saúde, hospitais e indústrias químicas aparecem como os mais elevados. O melhor resultado aparece nas microempresas de serviços.

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	0,1	2,6	1,1	1,1
Alimentos (11)	0,0	1,9	0,9	0,7
Química (6)	0,1	2,7	1,5	1,4
Hospitais (9)	0,0	2,8	1,6	1,8
Transportes (9)	0,0	1,9	0,7	0,7
Planos de saúde (4)	0,4	2,4	1,7	2,0
Microempresas de serviços (11)	0,0	0,8	0,2	0,1
Microempresas industriais (11)	0,0	2,2	0,7	0,3

Tabela 3B – Absenteísmo Médico, %

Absenteísmo médico

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

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,1%, com os resultados variando de 0,1 a 2,6%. O Absenteísmo Médico médio em 2009 havia sido de 1,5%, em amostra com 17 empresas.

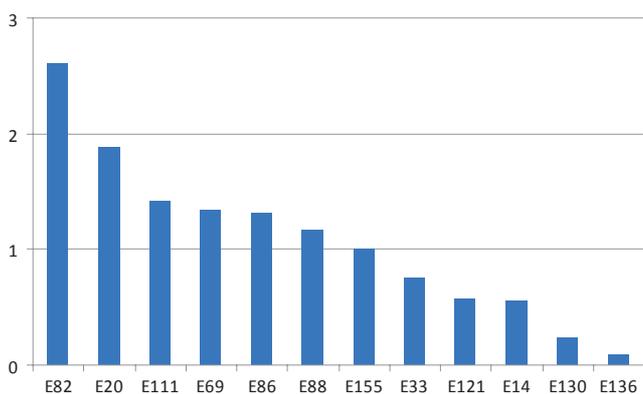


Figura 12a – Absenteísmo Médico no setor metalúrgico, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E87) que apresentou valor atípico (5,8%).

Hospitais

O Absenteísmo Médico médio entre os hospitais ficou em 1,6%, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 2,8%. Estes resultados se comparam bem com os apresentados em estudos feitos em hospitais universitários brasileiros, que levantaram valores de 1,5% [9] e 1,2% [10].

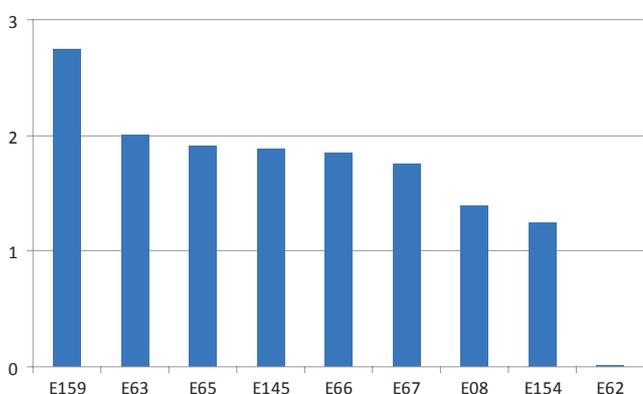


Figura 12b – Absenteísmo Médico nos hospitais, %
Nota: Uma empresa (E64) não forneceu o dado.

Planos de Saúde

O Absenteísmo médico entre os planos de saúde foi de 2,2%, com os resultados variando na faixa de 0,4 a 2,4%.

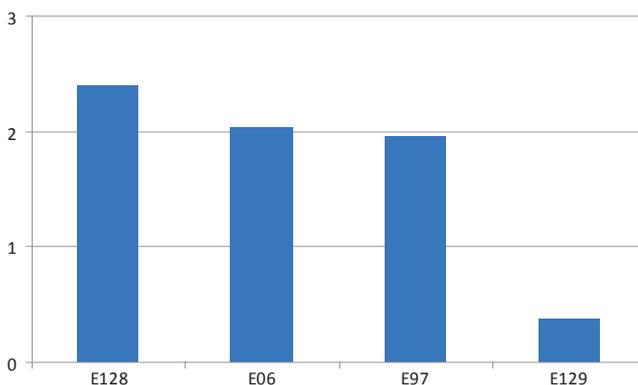


Figura 12c – Índice de Absenteísmo Médico nas operadoras de planos de saúde, %

Química

O Absenteísmo Médico médio na indústria química ficou em 1,5%, com os resultados variando na faixa de 0,1 a 2,7%. Em 2009 o Absenteísmo Médico médio havia ficado em 1,0%, na amostra de 7 empresas.

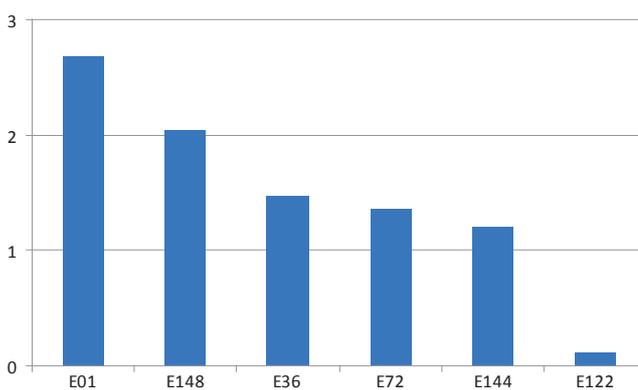


Figura 12d – Absenteísmo Médico nas indústrias químicas, %

Absenteísmo médico

Alimentos

As empresas do setor de alimentos apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 1,9%.

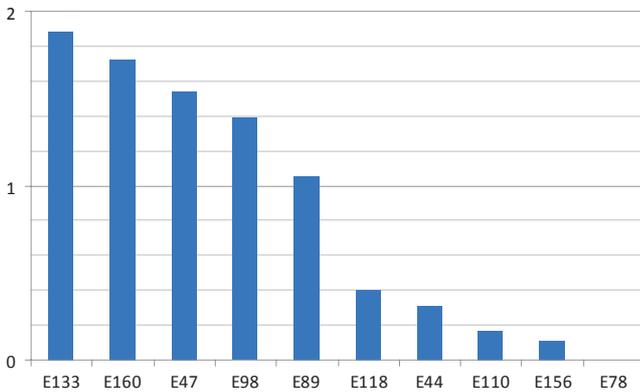


Figura 12e – Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E161) que apresentou valor atípico.

Microempresas de serviços

O grupo das microempresas de serviços, com a participação de 11 organizações, apresentou um Absenteísmo Médico médio de 0,2%, e valores na faixa de 0,0 a 0,8%.

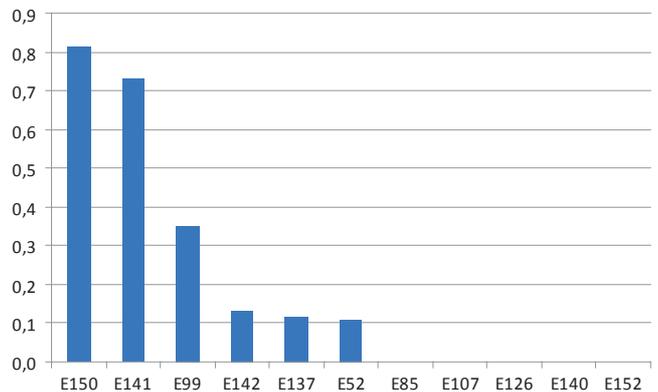


Figura 12g – Absenteísmo Médico nas microempresas de serviços, %
Nota: Excluídas da análise duas empresas (E68 e E115) que apresentaram valores atípicos.

Transportes

As empresas do setor de transporte apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 1,9%.

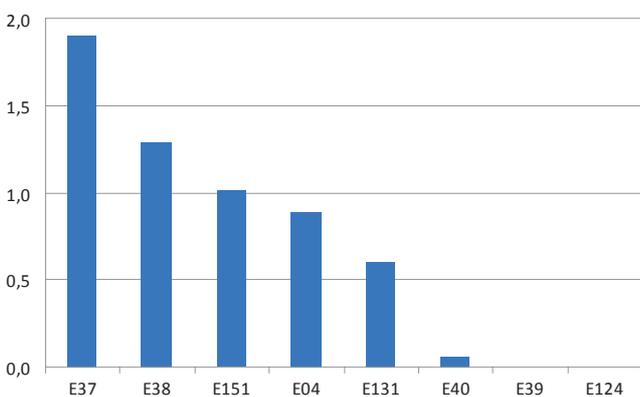


Figura 12f – Absenteísmo Médico nas empresas de transporte, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E132) que apresentou valor atípico (4,4%).

Microempresas industriais

O grupo das microempresas industriais, com a participação de 10 organizações, apresentou um Absenteísmo Médico médio de 0,7%, e valores na faixa de 0,0 a 2,2%.

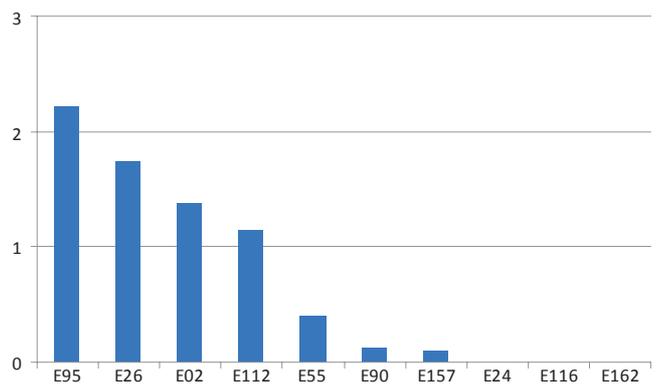


Figura 12h – Absenteísmo Médico nas microempresas industriais, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E84) que apresentou valor atípico (6,8%).

Saiba mais

O objetivo do indicador Absenteísmo Médico é acompanhar 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 sepa-

radamente para pessoal próprio, contratos, departamentos ou negócios específicos.

Alguns planos de saúde corporativos oferecem programas de medicina preventiva, como o de vacinação, que contribuem para a redução no absenteísmo médico. Esta solução também pode ser adotada pelos serviços médicos das empresas.



A EXCELÊNCIA NO TRABALHO

É O FOCO DO NOSSO NEGÓCIO!



- Recrutamento e Seleção
- Administração de Colaboradores Temporários
- Administração de Serviços de Atividades Terceirizadas
- Programa Trainee
- Mapeamento de Competências
- Programa de Seleção de Pessoas com Deficiência (PCD)
- Coaching
- Pesquisa de Clima
- Treinamentos e Palestras

Matriz:

Rua Reinaldo S. de Quadros, 333 - Alto da XV
CEP: 80.050-030 Curitiba/PR
Fone(fax) (41) 2104-6300

Endereço Comercial:

Rua Almirante Tamandaré, 456 - Alto da XV
CEP:80.045-110 Curitiba/PR
Fone(fax) (41) 2104-6300

Índice de retenção 90



Índice de retenção 90

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

O Índice de Retenção 90 dias foi escolhido por coincidir com o chamado “tempo de experiência”. Como pode ser observado nas figuras 13a e 13b, aproximadamente 70% das organizações, tanto de serviço quanto industriais, apresentaram retenção inferior a 95% nos primeiros 90 dias da contratação e devem investigar as causas das demissões, pois a perda de pessoal certamente se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento.

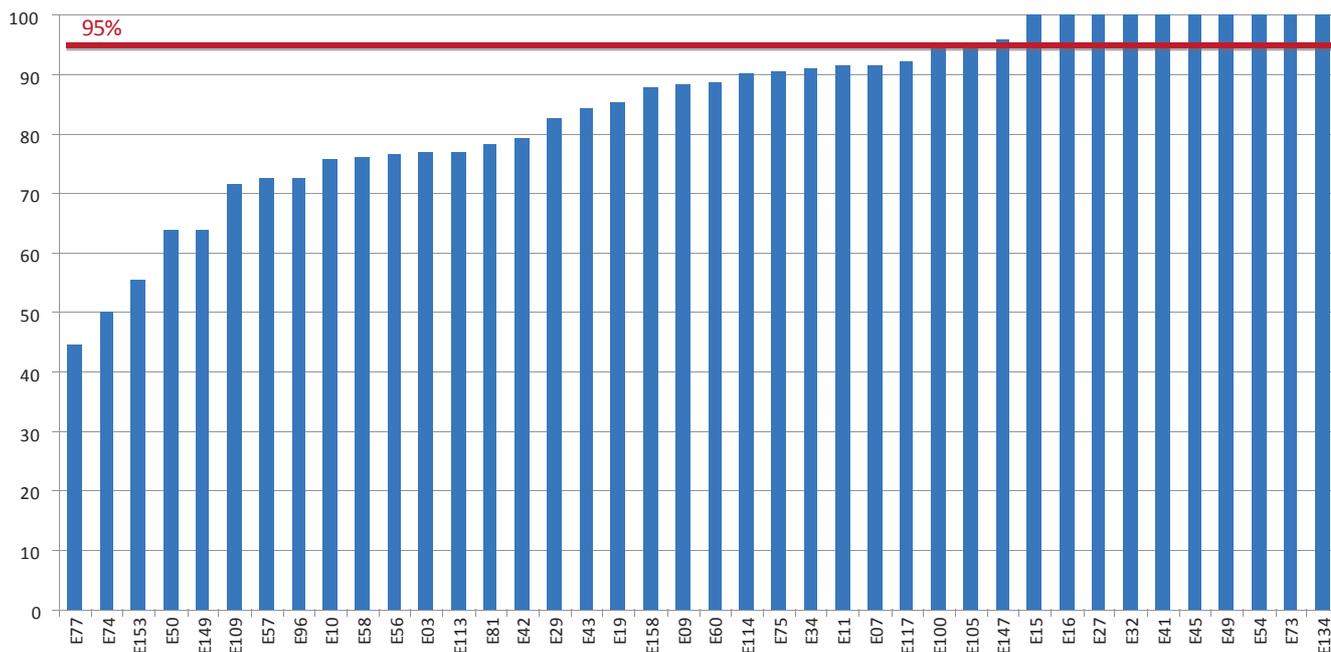


Figura 13a - Índice de Retenção 90 das empresas de serviços, %

Nota: Três empresas (E17, E46 e E119) não forneceram o dado.

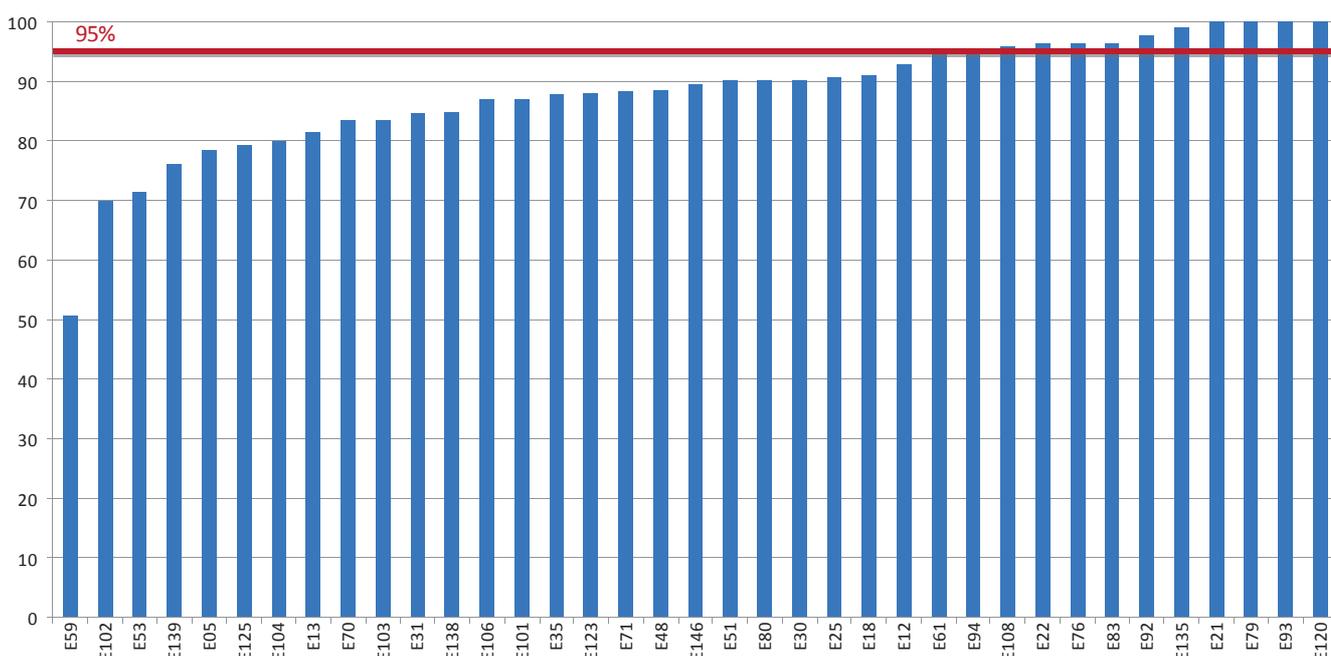


Figura 13b - Índice de Retenção 90 das empresas industriais, %

Nota: Duas empresas (E23, E91) não forneceram o dado.

Índice de retenção 90

Índice de Retenção 90

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

Onde:

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

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

Comparativamente a 2009, o Índice de Retenção 90 dias médio se manteve em 84,6% no setor de serviços e caiu de 89,3 para 88,0% no setor industrial (tabela 4A).

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (40)	100,0	84,6	88,4
Indústrias (37)	100,0	88,0	89,6

Tabela 4A - Índice de Retenção 90 dias, %

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

Destacamos o baixo Índice de Retenção 90 dias nas empresas de alimentos (tabela 4B), com um resultado médio de 71,4%. O setor químico, entretanto, obteve 95,8%, podendo servir de referência.

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	46,4	100,0	81,2	82,6
Alimentos (11)	25,2	100,0	71,4	75,8
Química (6)	83,1	100,0	95,8	98,3
Hospitais (10)	69,5	94,4	79,1	79,4
Transportes (9)	59,0	90,8	76,3	76,5
Planos de saúde (5)	86,2	96,7	89,7	86,7
Microempresas de serviços (13)	40,0	100,0	82,3	100,0
Microempresas industriais (11)	50,0	100,0	80,2	80,0

Tabela 4B - Índice de Retenção 90, %

Índice de retenção 90

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

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 81,2%, com os resultados variando entre 46,4 e 100,0%. O Índice de Retenção 90 dias médio em 2009 havia sido 83,8%.

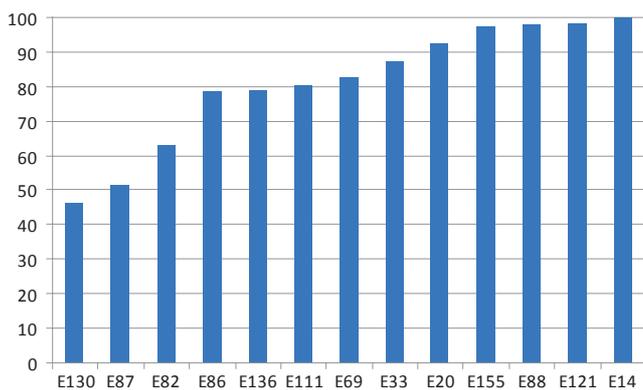


Figura 14a - Índice de Retenção 90 dias no setor metalúrgico, %.

Planos de Saúde

As operadoras de planos de saúde apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 89,7%, com os resultados variando entre 86,2 e 96,7%.

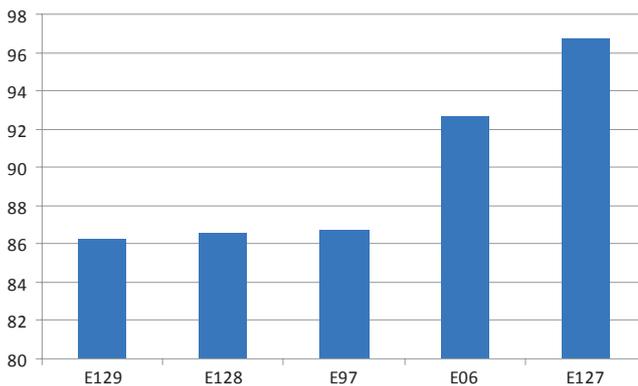


Figura 14c - Índice de Retenção 90 dias das operadoras de planos de saúde, %.

Hospitais

As empresas do setor hospitalar apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 79,1%, com os resultados variando entre 69,5 e 94,4%.

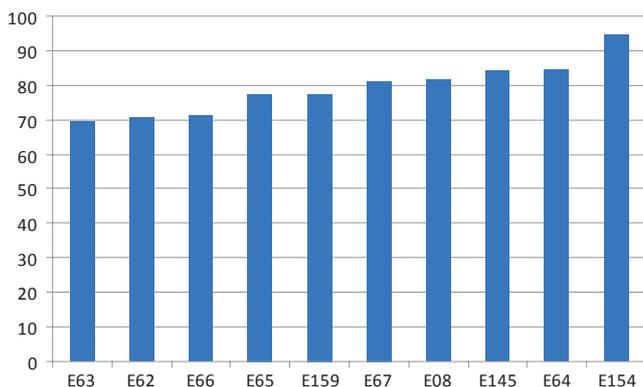


Figura 14b - Índice de Retenção 90 dias dos hospitais, %.

Química

As indústrias químicas apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 95,8%, com os resultados variando entre 83,1 e 100,0%. Houve uma ligeira piora em relação a 2009, em que o Índice de Retenção 90 dias médio foi de 98,0%. Ainda assim, foi o setor com melhores resultados neste indicador.

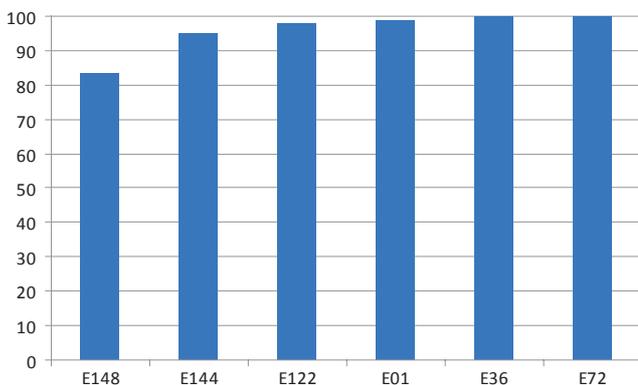


Figura 14d - Índice de Retenção 90 dias na indústria química, %.

Índice de retenção 90

Alimentos

As indústrias de alimentos apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 71,4%, com os resultados variando entre 25,2 e 100,0%.

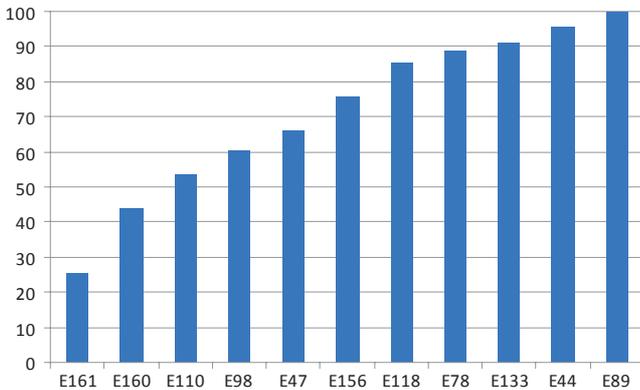


Figura 14e - Índice de Retenção 90 dias na indústria de alimentos, %

Microempresas de serviços

As microempresas do setor de serviços apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 82,3%, com os resultados variando entre 40,0 e 100,0%.

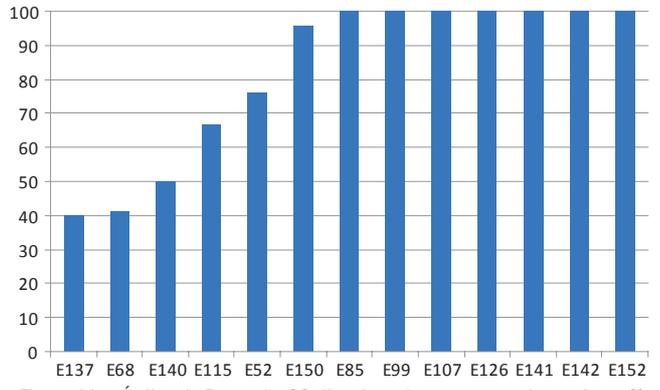


Figura 14g - Índice de Retenção 90 dias das microempresas de serviços, %

Transportes

As empresas do setor de transporte apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 76,3%, com os resultados variando entre 59,0 e 90,8%. Houve uma pequena piora em relação a 2009, em que o Índice de Retenção 90 dias médio foi de 81,6%.

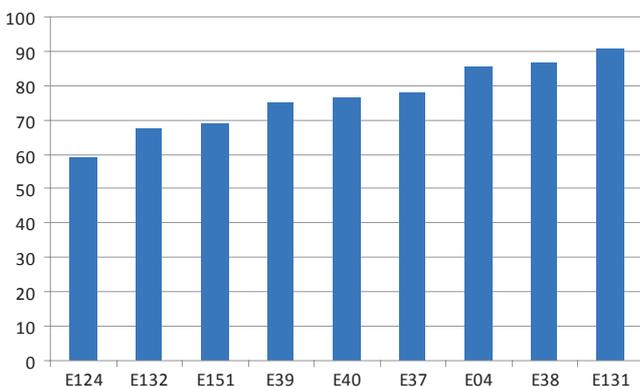


Figura 14f - Índice de Retenção 90 dias das empresas de transporte, %

Microempresas industriais

As microempresas industriais apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 80,2%, com os resultados variando entre 50,0 e 100,0%.

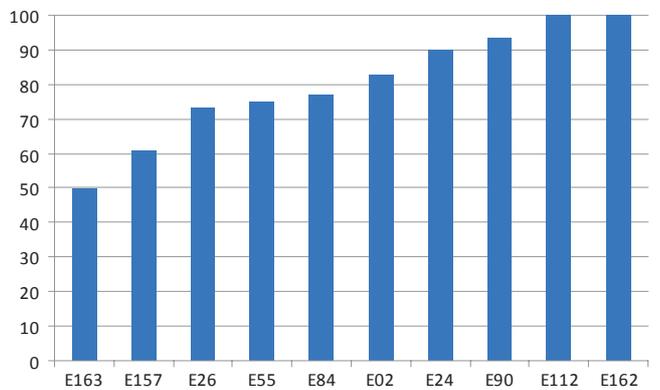


Figura 14h - Índice de Retenção 90 dias das microempresas industriais, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E95) que apresentou valor atípico.

Saiba mais

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

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

Por sua vez, valores baixos podem indicar problemas no processo de seleção ou no clima organizacional. Para análises mais completas, 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. Em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral [11] em março de 2011, com 130 empresas de grande porte no Brasil, 65% das empresas informaram que profissionais de nível técnico são os mais difíceis de encontrar. No mesmo levantamento, 78% das empresas afirmam praticar alguma política de retenção de profissionais dos níveis operacional e técnico.

A retenção de talentos aparece no topo da agenda dos CEOs para os próximos 12 meses (79%), quando o assunto é estratégia de talentos. PwC 14th Annual Global CEO Survey 2011.



BACHMANN
& ASSOCIADOS

DAMOS VALOR À SUA INFORMAÇÃO

A Bachmann & Associados é especializada em indicadores de desempenho e *benchmarking*.

Educação e consultoria no uso de indicadores para gestão:

- Seleção
- Padronização
- Apresentação de indicadores
- Benchmarking

Parceiros e clientes referenciais:

ABRH-PR, ABTCP, ISAE/FGV,
Dupont, Petrobras, Sebrae, UFPA.

Índice de horas extras pagas



Índice de horas extras pagas

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

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

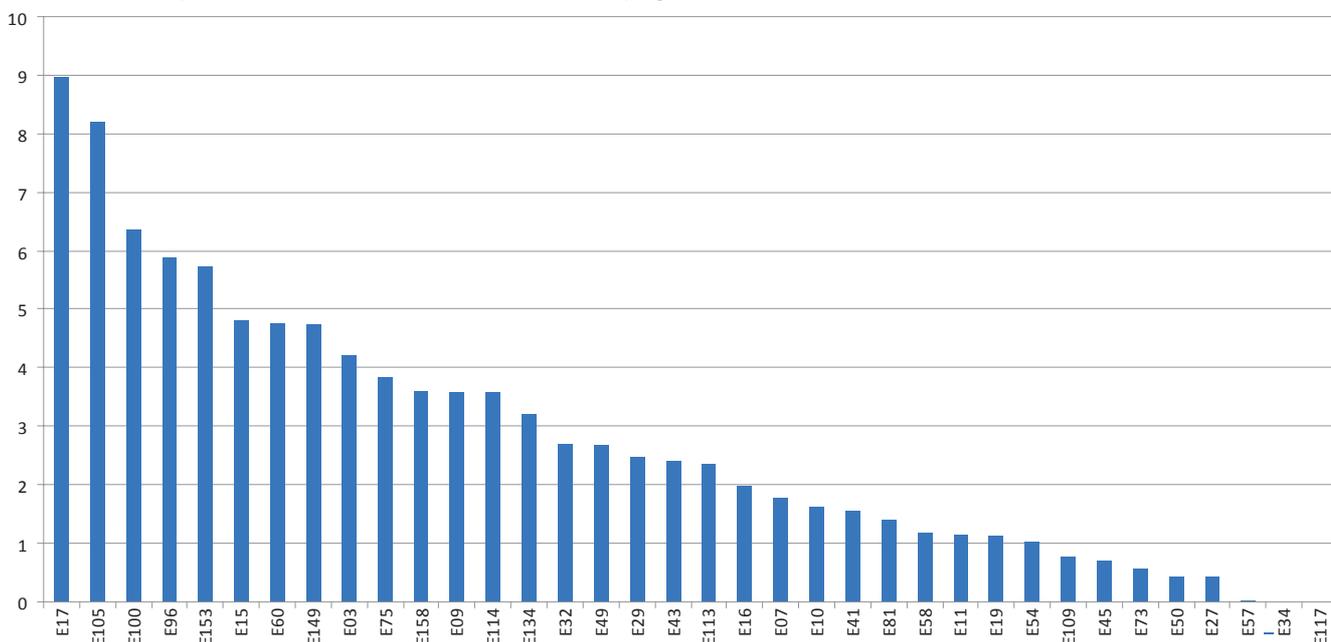


Figura 15a - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de serviços, %

Nota: Excluídas do gráfico 3 empresas (E56, E74 e E147) que apresentaram resultados superiores a 9%.

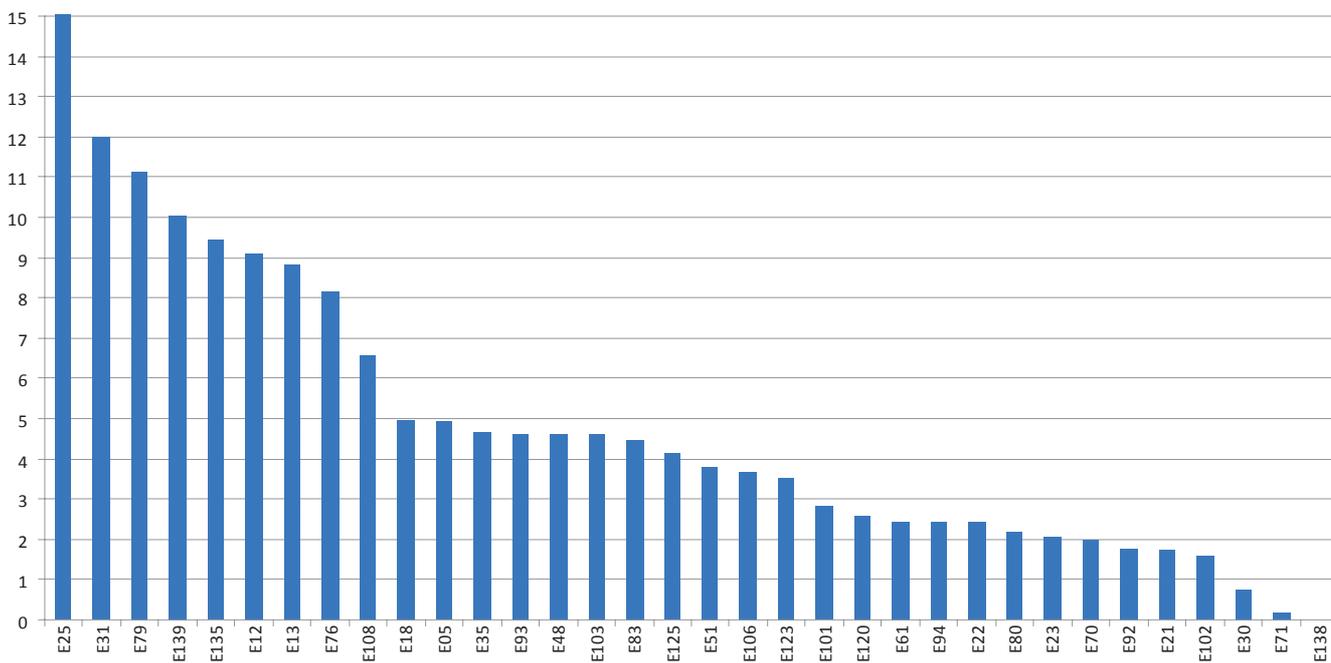


Figura 15b - Índice de Horas Extras Pagas nas empresas industriais, %

Nota: Excluídas da análise as empresas (E53, E59 e E104) que apresentaram valores atípicos.

Índice de horas extras pagas

Índice de Horas Extras Pagas

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

Onde:

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

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

De modo geral, o setor industrial paga mais horas extras que o de serviços (tabela 5A).

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (39)	26,6	4,1	2,5
Indústrias (37)	15,0	4,8	4,0

Tabela 5A - Índice de Horas Extras Pagas, %

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

A tabela 5B permite conhecer as políticas de horas extras adotadas pelos diferentes negócios. Os resultados mostram que os setores metalúrgicos e de transportes têm valores médios elevados (superiores a 5,0%).

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	0,8	20,0	7,0	6,2
Alimentos (11)	0,0	10,2	2,9	2,1
Química (5)	0,0	8,8	3,9	2,2
Hospitais (10)	0,2	7,1	2,6	2,0
Transportes (9)	0,2	22,0	5,8	3,7
Planos de saúde (5)	1,1	6,1	3,3	2,9
Microempresas de serviços (12)	0,0	16,2	3,1	0,3
Microempresas industriais (12)	0,0	12,3	4,1	1,4

Tabela 5B - Índice de Horas Extras Pagas, %

Índice de horas extras pagas

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

Metalúrgico

O setor metalúrgico mostrou elevada variação de resultados, com empresas pagando de 0,8 a 20,0% de horas extras, o que resultou na média de 7,0%. Portanto, é possível concluir que, mesmo em um único setor, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras.



Figura 16a – Índice de Horas Extras Pagas no setor metalúrgico, %

Alimentos

A dispersão de resultados nas indústrias de alimentos é evidentemente elevada. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,9%, variando na faixa de 0,0 a 10,2%.

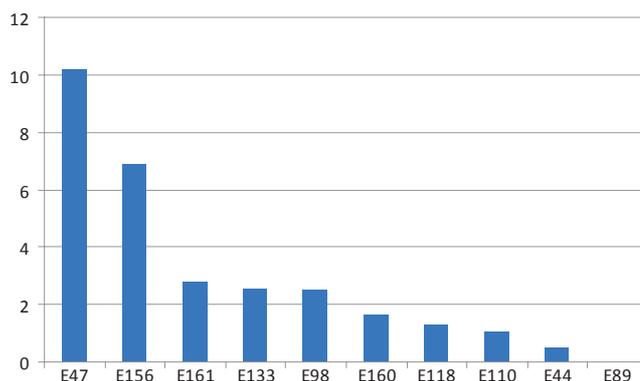


Figura 16c – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de alimentos, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E78) que apresentou valor atípico (26,0%).

Hospitais

A dispersão de resultados nos hospitais é elevada. Contudo, o Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,6%, variando na faixa de 0,2 a 7,1%.

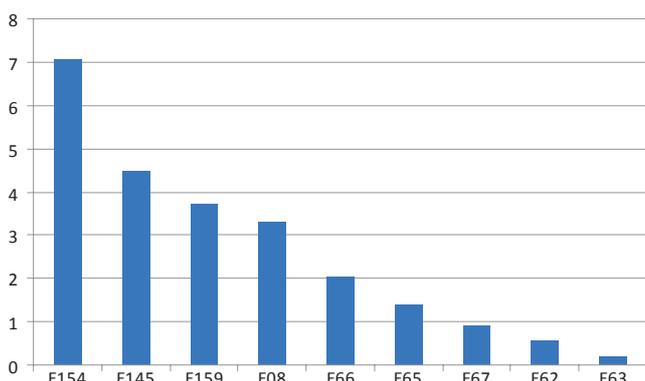


Figura 16b – Índice de Horas Extras Pagas nos hospitais, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E64) que apresentou valor atípico (38,3%).

Transporte

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de transporte foi de 5,8%, com os resultados variando entre 0,2 e 22,0%.

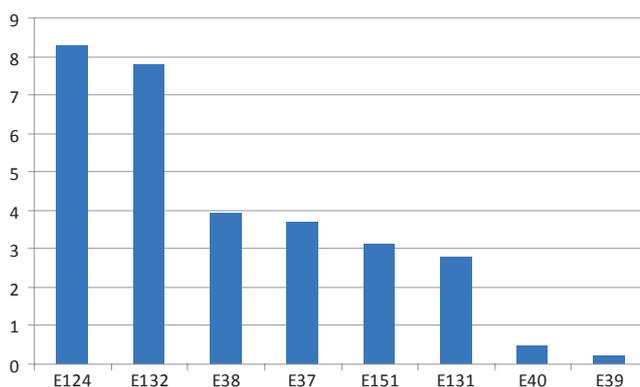


Figura 16d – Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de transporte, %
Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E4) que apresentou valor mais elevado (22,0%).

Índice de horas extras pagas

Planos de Saúde

O Índice de Horas Extras Pagas médio pelas operadoras de planos de saúde foi de 3,3%, com os resultados variando entre 1,1 e 6,1%.

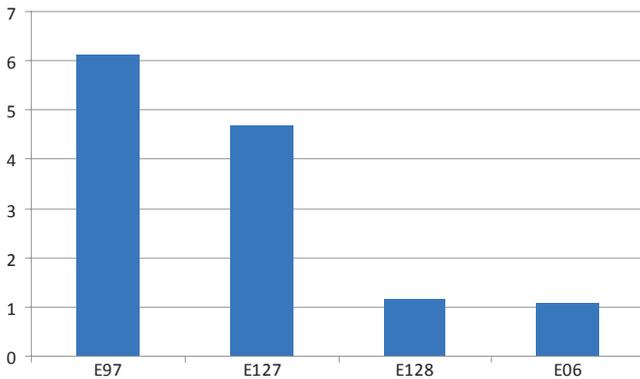


Figura 16e – Índice de Horas Extras Pagas nas operadoras de planos de saúde, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E129) que apresentou valor atípico (62,6%).

Microempresas industriais

As microempresas industriais apresentaram Índice de Horas Extras Pagas de 4,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 12,3%.

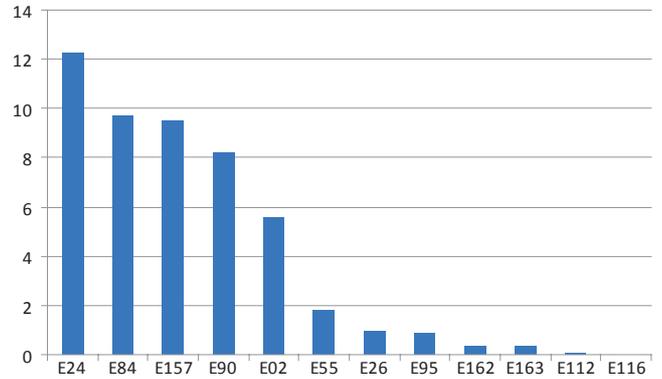


Figura 16g – Índice de Horas Extras Pagas nas microempresas industriais, %

Microempresas de serviços

As microempresas do setor de serviços apresentaram Índice de Horas Extras Pagas de 3,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 16,2%.

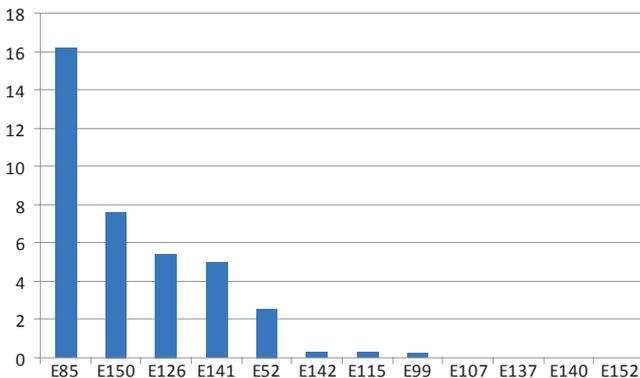


Figura 16f – Índice de Horas Extras Pagas nas microempresas de serviços, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E68) que forneceu valor atípico (100,0%).

Química

O Índice de Horas Extras Pagas médio das indústrias químicas foi de 3,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 8,8%.

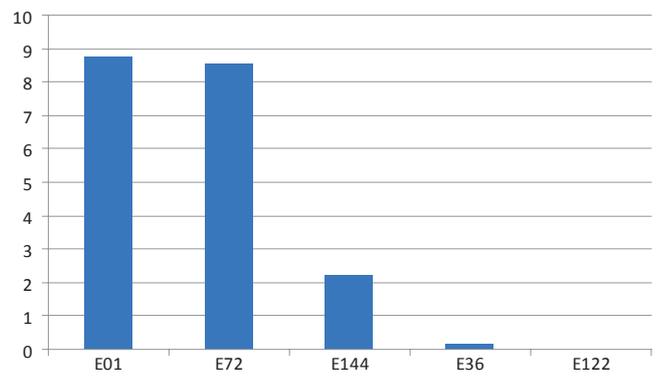


Figura 16h – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias químicas, %

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

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

**O SEU LUGAR PARA
FAZER RELACIONAMENTOS,
BONS NEGÓCIOS
E DESENVOLVER
SUAS COMPETÊNCIAS**



www.paranarh.org.br

Patrocinadores de gestão:

GAZETA DO POVO

HOSPITAL
VITA

LEARNWAY
LEARNING SOLUTIONS


OdontoPrev


Risa
A Diferença mais Sólida


Empresa certificada
ISO 9001 e OHSAS 18001

Unimed 
Curitiba

Grau de terceirização



Grau de terceirização

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

Os resultados do levantamento (figuras 17a e 17b) permitem concluir que a terceirização, como opção estratégica, é pouco praticada nas empresas da amostra - provavelmente devido às restrições impostas pela legislação e à ideia de que é um recurso para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. Para comparar, a Fíbria, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou um Grau de Terceirização de 67,3% em 2009 [13]. Os resultados se referem a situação no final de 2010.

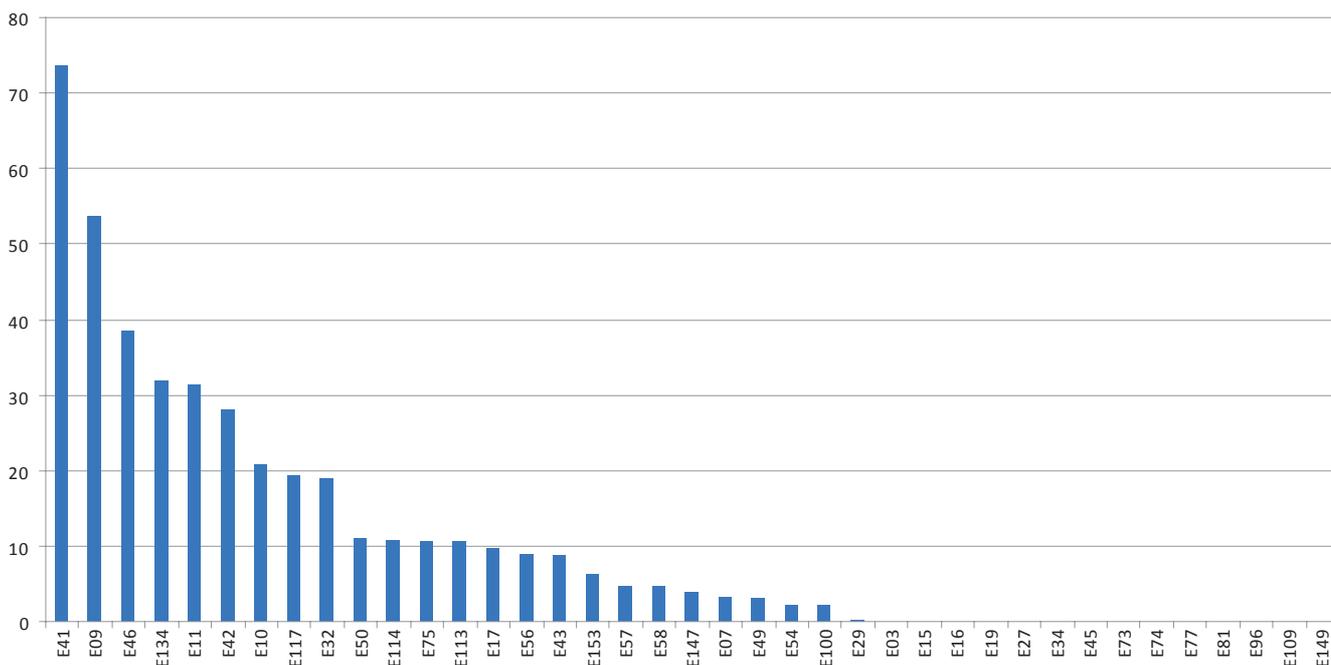


Figura 17a - Grau de Terceirização nas empresas de serviços, %

Nota: Quatro empresas (E60, E105, E119 e E158) não forneceram o dado.

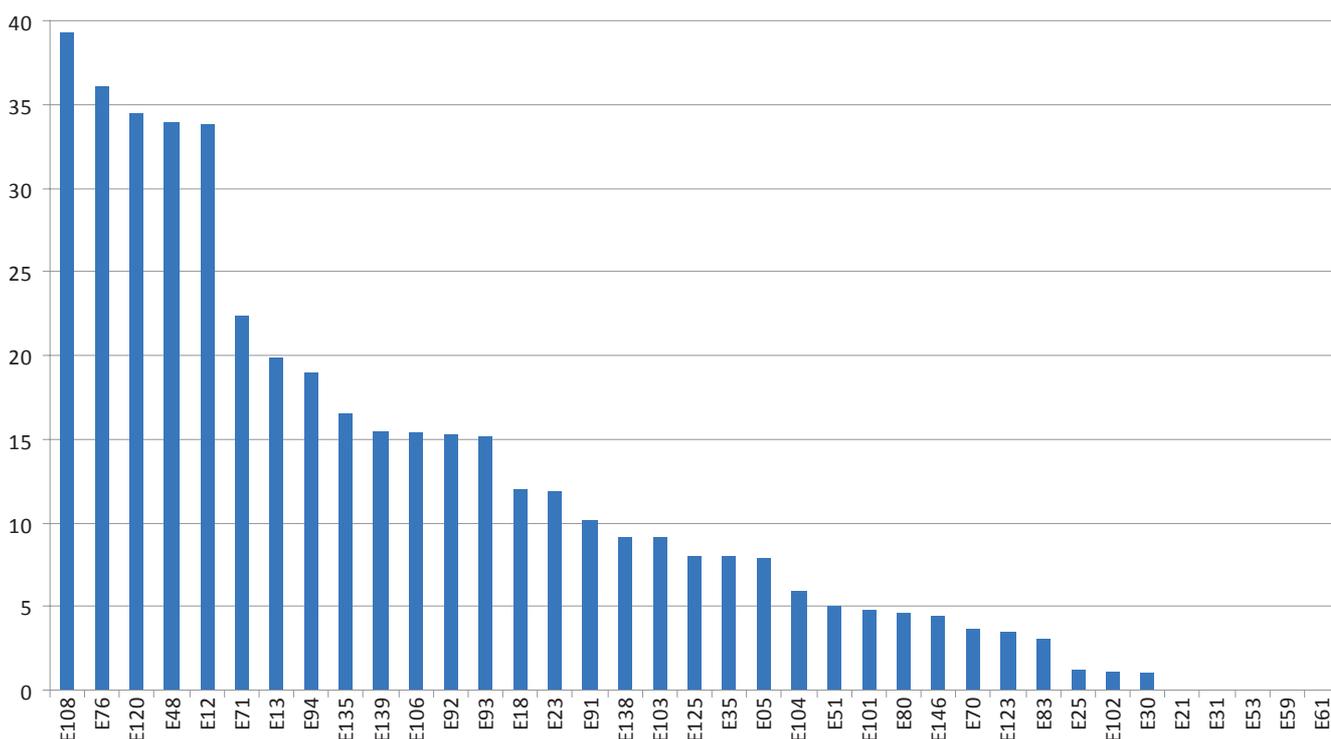


Figura 17b - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E79) que apresentou valor mais elevado (62,6%).

Grau de terceirização

Grau de Terceirização

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

Onde:

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

Nota: Não inclui pessoal de contratos eventuais.

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

A tabela 6A compara o Grau de Terceirização nos setores industrial e de serviços.

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (39)	73,7	10,7	3,9
Indústrias (38)	62,6	13,0	8,6

Tabela 6A - Grau de terceirização, %

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

A tabela 6B pode ser uma referência útil para o conhecimento da prática nos diversos setores.

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	0,0	40,3	10,2	6,1
Alimentos (9)	0,0	11,8	4,7	3,6
Química (6)	0,0	14,8	7,7	8,5
Hospitais (8)	0,0	38,5	19,2	15,1
Transportes (9)	0,0	64,5	15,2	11,3
Planos de saúde (5)	3,8	39,6	16,2	13,5
Microempresas de serviços (12)	0,0	50,0	16,6	11,7
Microempresas industriais (11)	0,0	58,2	8,8	3,3

Tabela 6B - Grau de Terceirização, %

Grau de terceirização

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

Metalúrgico

As empresas metalúrgicas apresentaram um Grau de Terceirização médio de 10,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 40,3%.

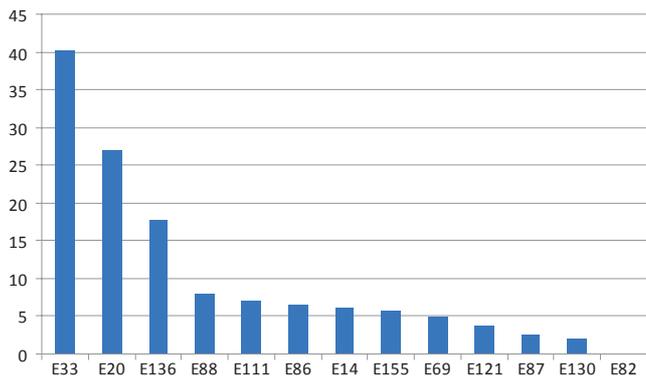


Figura 18a – Grau de Terceirização no setor metalúrgico, %

Química

As indústrias químicas apresentaram um Grau de Terceirização médio de 7,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 14,8%.

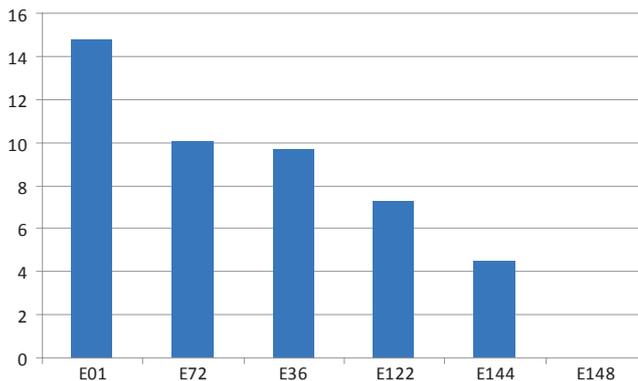


Figura 18c – Grau de Terceirização nas indústrias químicas, %

Hospitais

Os hospitais apresentaram um Grau de Terceirização médio de 19,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 38,5% .

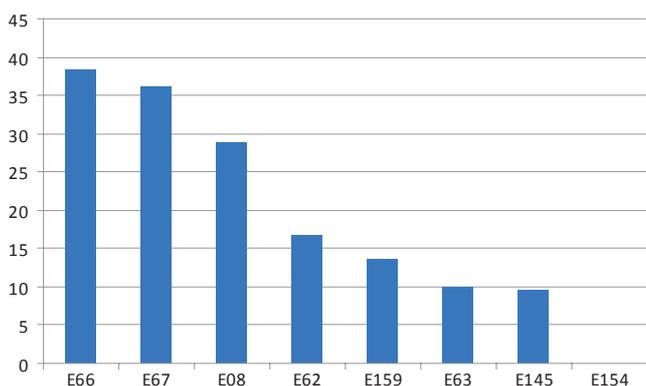


Figura 18b – Grau de Terceirização nos hospitais, %

Alimentos

As indústrias de alimentos apresentaram um Grau de Terceirização médio de 4,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 11,8%.

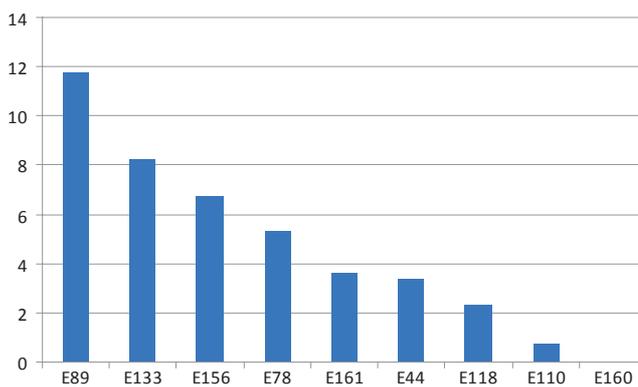


Figura 18d – Grau de Terceirização nas indústrias de alimentos, %
Nota: duas empresas (E47 e E98) não forneceram a informação.

Saiba mais

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

Grau de terceirização

Transporte

As empresas de transporte apresentaram um Grau de Terceirização médio de 15,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 64,5%.

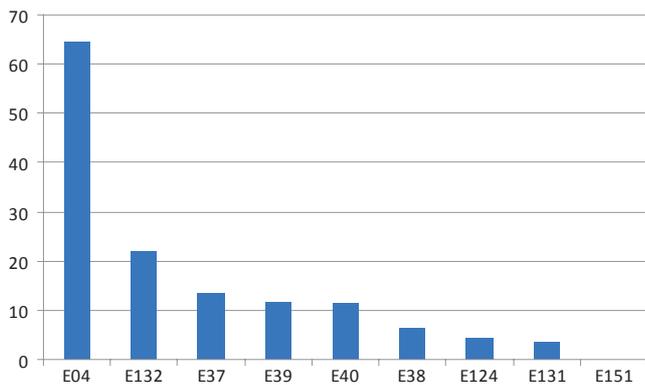


Figura 18e – Grau de Terceirização (Transportes), %.

Microempresas de serviços

O Grau de Terceirização médio nas microempresas de serviços foi de 16,6%, com os valores variando entre 0,0 e 50,0%.

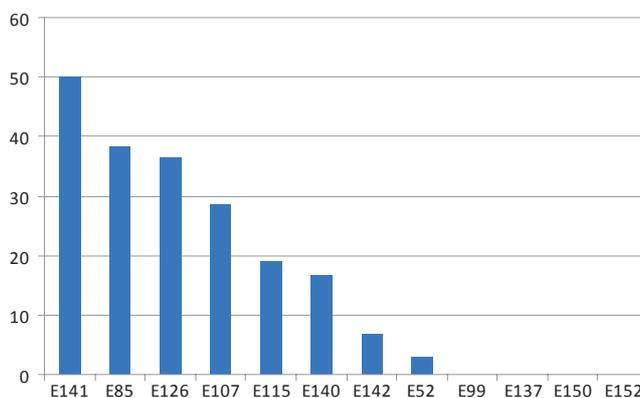


Figura 18g – Grau de Terceirização das microempresas de serviços, %

Planos de Saúde

A política de terceirização no setor da saúde mostra grande variação. Com um Grau de Terceirização médio de 16,2%, os valores variaram entre 3,8 e 39,6%.

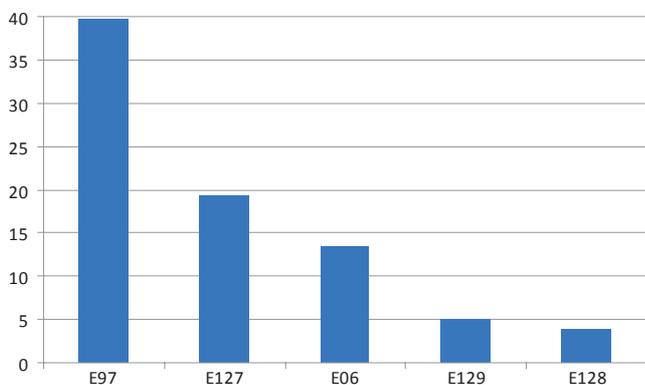


Figura 18f – Grau de Terceirização das operadoras de planos de saúde, %

Microempresas industriais

O Grau de Terceirização médio nas microempresas industriais foi de 8,8%, com os valores variando entre 0,0 e 58,2%.

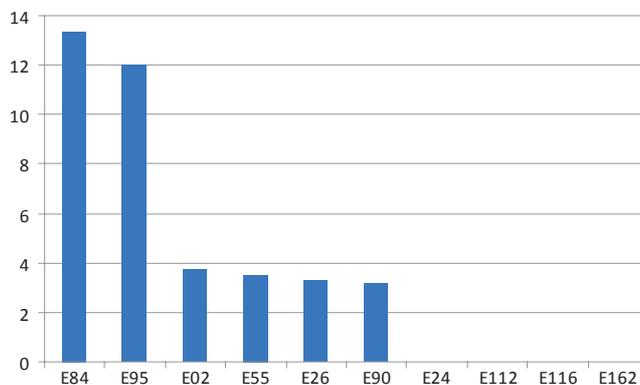


Figura 18h – Grau de Terceirização das microempresas industriais, %
Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E157) que apresentou valor mais elevado (58,2%).

Referências externas

- Sondagem da Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostra que mais da metade (54%) das empresas industriais brasileiras utiliza ou utilizou, nos últimos três anos, serviços terceirizados. A pesquisa indica que 91% das empresas que terceirizam consideram a alternativa importante para reduzir custos. Esta redução está associada à melhoria da qualidade, que é buscada por 86% das contratantes, e à atualização tecnológica, importante para 75% das consultadas. A pesquisa [14] foi respondida por 1.443 empresas, sendo 798 peque-

nas, 433 médias e 212 grandes, entre setembro e outubro de 2008.

- Levantamento feito em 2008 pelo Instituto Coppead de Administração [15], da UFRJ, junto as 115 empresas de maior faturamento no País em 19 setores da economia, mostrou um índice de terceirização de serviços de logística semelhante ao dos Estados Unidos e Europa, na casa dos 91%. Em 81% dos casos, o objetivo dessa opção é a redução dos custos, enquanto 73% das empresas buscam melhoria de eficiência operacional.

CONSULTORIA DE GESTÃO EMPRESARIAL

REMUNERAÇÃO

- Plano de Cargos e Salários
- Pesquisa de Salários/Benefícios e Práticas de Remuneração
- PPR - Programa de Participação nos Resultados
- Remuneração Variável

GESTÃO DE RH

- Cargos e Responsabilidades / Avaliação de Performance Individual
- Pesquisa e Avaliação de Clima Organizacional

DESENVOLVIMENTO E QUALIDADE

- Identificação e Desenvolvimento de Talentos
- Processos, padronização e Gestão da Qualidade

A Wide Consultoria, com sede em Curitiba-PR, desde 1996 atua em todo o Brasil, para o atendimento da demanda de mercado em soluções de gestão empresarial direcionadas para recursos humanos, remuneração, qualidade, desenvolvimento de pessoas e processos organizacionais.

Desenvolver e implantar soluções de gestão empresarial, utilizando metodologias inovadoras e adequadas à realidade de cada cliente, é a sua missão.

Qualidade, transparência e profissionalismo acompanham a equipe formada por consultores especializados e executivos experientes.

Av. Marechal Floriano Peixoto, 2610, cj. 07 • Parolin
CEP. 80220-001 • Curitiba/PR • (41) 3306-2500
www.wideconsultoria.com.br



Participação do salário variável



Participação do salário variável

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

Cerca de 85% das empresas das amostra adotam alguma forma de remuneração variável ou por resultado; em 2009 esse valor era de 75%, mostrando que o uso deste recurso está aumentando. As figuras 19a e 19b evidenciam a variação da participação da remuneração variável nas empresas. Os gráficos e tabelas relativos à Participação do Salário Variável incluem apenas as organizações que adotam algum tipo de remuneração variável.

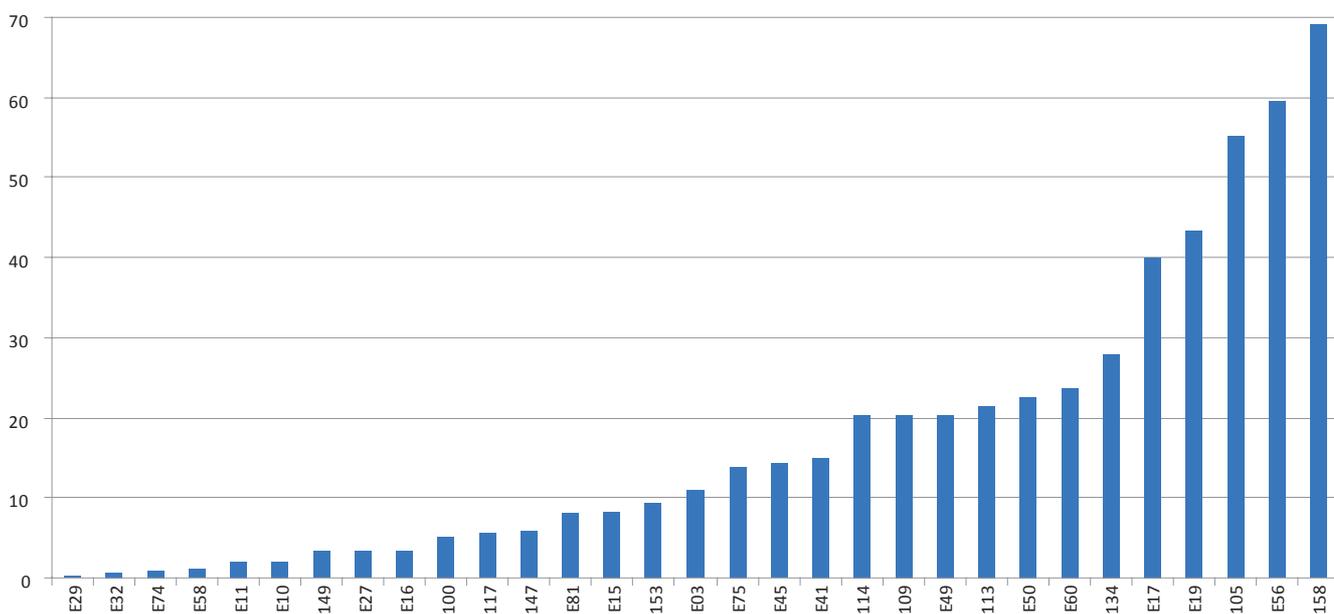


Figura 19a - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas de serviço, %

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

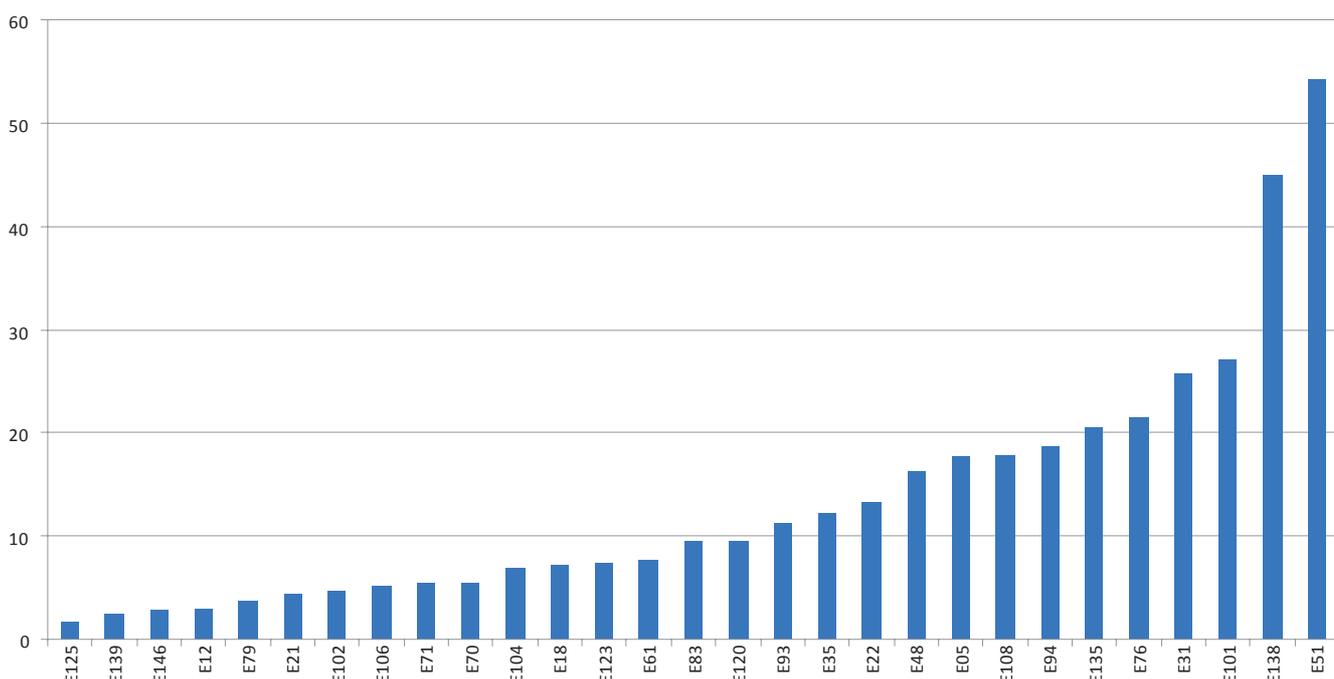


Figura 19b - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %

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

Participação do salário variável

Participação do Salário Variável

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

Onde:

Total dos salários variáveis: é a soma das parcelas variáveis pagas ao conjunto dos empregados, a título de participação nos lucros (PLR), bônus, premiação por vendas, comissões, prêmios de reconhecimento e outras, associadas ao desempenho da organização, da unidade, da equipe ou individual, no período considerado.

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

Os percentuais de remuneração associados a resultados chegam a 69,1% em uma empresa de serviço e a 54,2% em uma indústria (tabela 7A). Entretanto, as médias nas empresas que adotam alguma modalidade de remuneração variável são bastante menores, ficando em 17,1% nos serviços e 13,4% na indústria.

	Máxima	Média*	Mediana*
Serviços (34)	69,1	17,3	10,8
Indústrias (32)	54,2	13,4	9,5

Tabela 7A - Salário Variável, %

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

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (10)	1,7	14,5	9,0	9,3
Alimentos (8)	0,7	51,3	14,7	8,5
Química (5)	4,3	9,1	6,5	6,9
Hospitais (5)	0,3	11,0	4,1	2,5
Transportes (6)	1,8	8,5	4,1	2,9
Planos de saúde (3)	0,7	16,1	6,9	3,7
Microempresas de serviços (6)	6,5	49,0	20,3	16,7
Microempresas industriais (8)	1,6	18,8	8,2	5,9

Tabela 7B - Salário Variável, %

Nota: Esta tabela inclui apenas as empresas que adotam algum tipo de remuneração variável.

Participação do salário variável

Segue uma análise individual para alguns setores:

Metalúrgico

A Participação do Salário Variável médio nas empresas metalúrgicas foi de 7,5%, com os valores variando entre 1,7 e 14,5%.

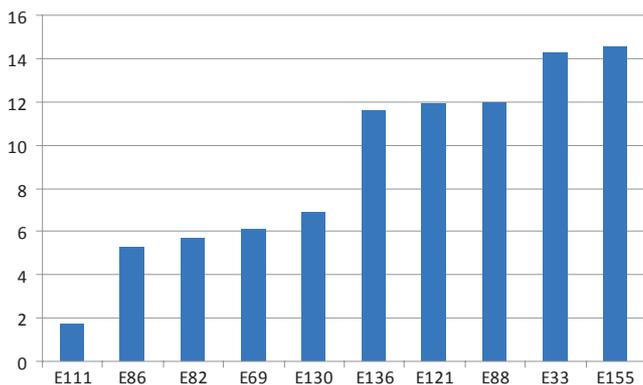


Figura 20a – Participação do Salário Variável no setor metalúrgico, %
Nota: uma empresa (E14) não forneceu a informação.

Alimentos

A Participação do Salário Variável médio nas empresas de alimentos foi de 14,7%, com os valores variando entre 0,7 e 51,3%.



Figura 20c – Participação do Salário Variável nas indústrias de alimentos, %

Transporte

A Participação do Salário Variável médio nas empresas de transporte foi de 3,5%, com os valores variando entre 1,8 e 8,5%.

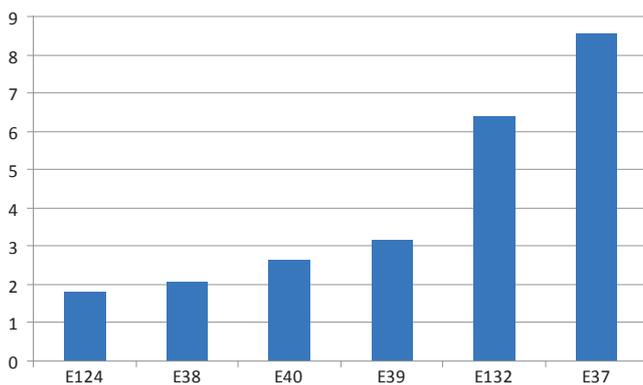


Figura 20b – Participação do Salário Variável nas empresas de transporte, %

Química

A Participação do Salário Variável médio nas indústrias químicas foi de 6,5%, com os valores variando entre 4,3 e 9,1%.

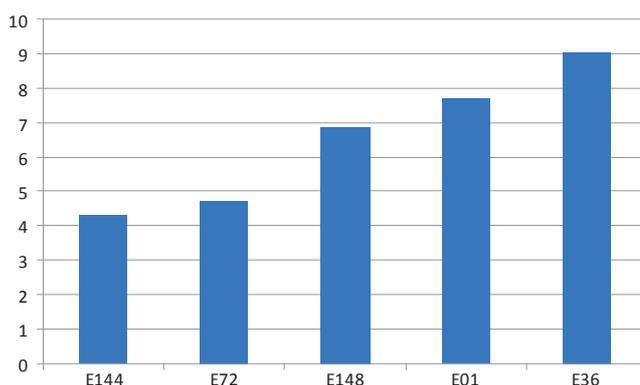


Figura 20d – Participação do Salário Variável nas indústrias químicas, %

Referências externas

- Pesquisa da Hewitt Associates⁸ afirma que quase todos (90%) os empregadores no Brasil já oferecem remuneração variável, em sua maioria, dentro do conceito aprovado pelo governo de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que oferece incentivos fiscais.
- A AMBEV tem uma política de remuneração pautada num agressivo programa de bônus vinculado ao

desempenho⁹. O programa é baseado no mérito e avaliação de desempenho dos funcionários com metas coletivas e individuais.

- Para recompensar os profissionais de maneira adequada, a Kimberly – Clark possui três planos de remuneração variável, um para cada público – técnicos, funcionários administrativos e diretoria¹⁰.

⁸ - Revista Melhor – Edição Especial do CONARH 2007.

⁹ - Ver: www.ambev.com.br/gente_ambev/remuneracao_beneficios.aspx.

¹⁰ - Revista Melhor Gestão de Pessoas. ano 16, nº 262. Setembro de 2009. Pg. 60.

Participação do salário variável

Hospitais

A Participação do Salário Variável médio nos hospitais foi de 4,1%, com os valores variando entre 0,3 e 11,0%.

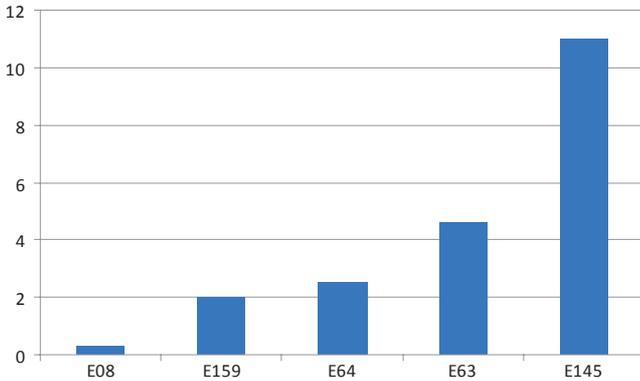


Figura 20e – Participação do Salário Variável nos hospitais, %

Microempresas industriais

A Participação do Salário Variável médio nas microempresas industriais foi de 8,2%, com os valores variando entre 1,6 e 18,8%.

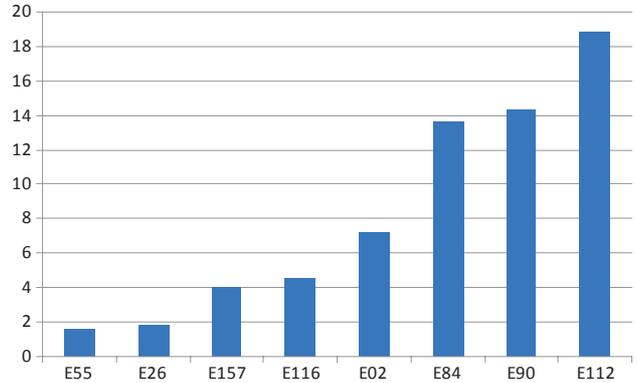


Figura 20g – Participação do Salário Variável nas microempresas industriais, %

Microempresas de serviços

A Participação do Salário Variável médio nas microempresas de serviços foi de 20,3%, com os valores variando entre 6,5 e 49,0%.

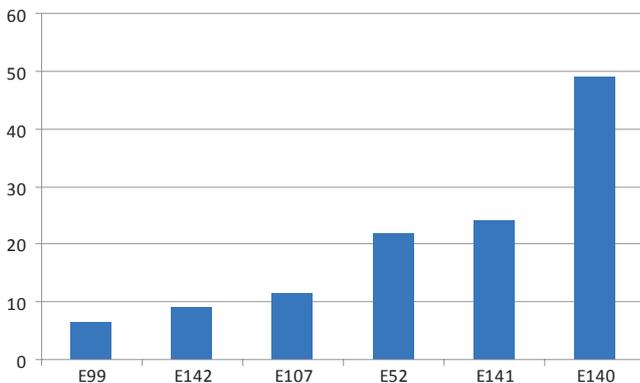


Figura 20f – Participação do Salário Variável nas microempresas de serviços, %

Saiba mais

A remuneração pode ser subdividida em: fixa, variável e indireta. A Remuneração Fixa compreende salários, anuênios e gratificações de função. A Remuneração Variável é a fração da remuneração condicionada ao alcance dos resultados corporativos, da área ou individual. Usualmente inclui itens como: PLR, Bônus, premiação por vendas, comissões e prêmios de reconhecimento. A Remuneração Indireta é composta pelos benefícios de previdência complementar, assistência médica e hospitalar, e reembolsos diversos.

A remuneração variável traz benefícios tanto para o empregado, que recebe proporcionalmente aos seus esforços, quanto para o empregador, que ganha colaboradores motivados e uma folha salarial mais ajustada às variações dos resultados.

Diversos estudos demonstram que a adoção de parcelas da remuneração associadas aos bons resultados individuais, da equipe ou da organização, resultam em maior comprometimento e produtividade. Porém, na avaliação dos resultados deste indicador, é importante levar em conta a estratégia e as políticas da organização. Para análises mais completas, o indicador pode ser calculado para cada tipo de remuneração variável oferecida pela organização. A métrica também pode ser calculada separadamente por área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, vendedores, etc.).



EU SOU O MBA
DA ÚNICA INSTITUIÇÃO
BRASILEIRA NOMEADA COMO
UM DOS PRINCIPAIS
CENTROS DE ESTUDOS
DO MUNDO.

Pesquisa do Instituto Think Tanks and Civil Societies Program / 2007

MBA em

Gerenciamento de Projetos | Desenvolvimento Humano de Gestores | Direito Tributário | Gestão Estratégica de Empresas | Gestão Comercial | Gestão Empresarial | Executivo em Saúde | Direito do Trabalho | Direito Civil e Processual Civil | Gestão de Negócios Imobiliários e da Construção Civil | Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação | Gestão de Comércio Exterior e Negócios Internacionais | Gestão Industrial | Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria | Gestão Estratégica do Agronegócio

Conheça a programação 2012 completa no site:

www.isaebrasil.com.br

41.3388 7800 | 43.3306 7700



IDE
• in company
• management
• online

Grau de escolaridade



Grau de escolaridade

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

A escolaridade formal da equipe é uma medida da capacidade de entender instruções e de inovar, representando, para a maioria dos negócios, um importante fator de competitividade. A figura 21 evidencia a grande variação no perfil de escolaridade entre os setores participantes. Chama a atenção o elevado percentual de pós-graduados (média de 18,5%) nas microempresas do setor de serviços.

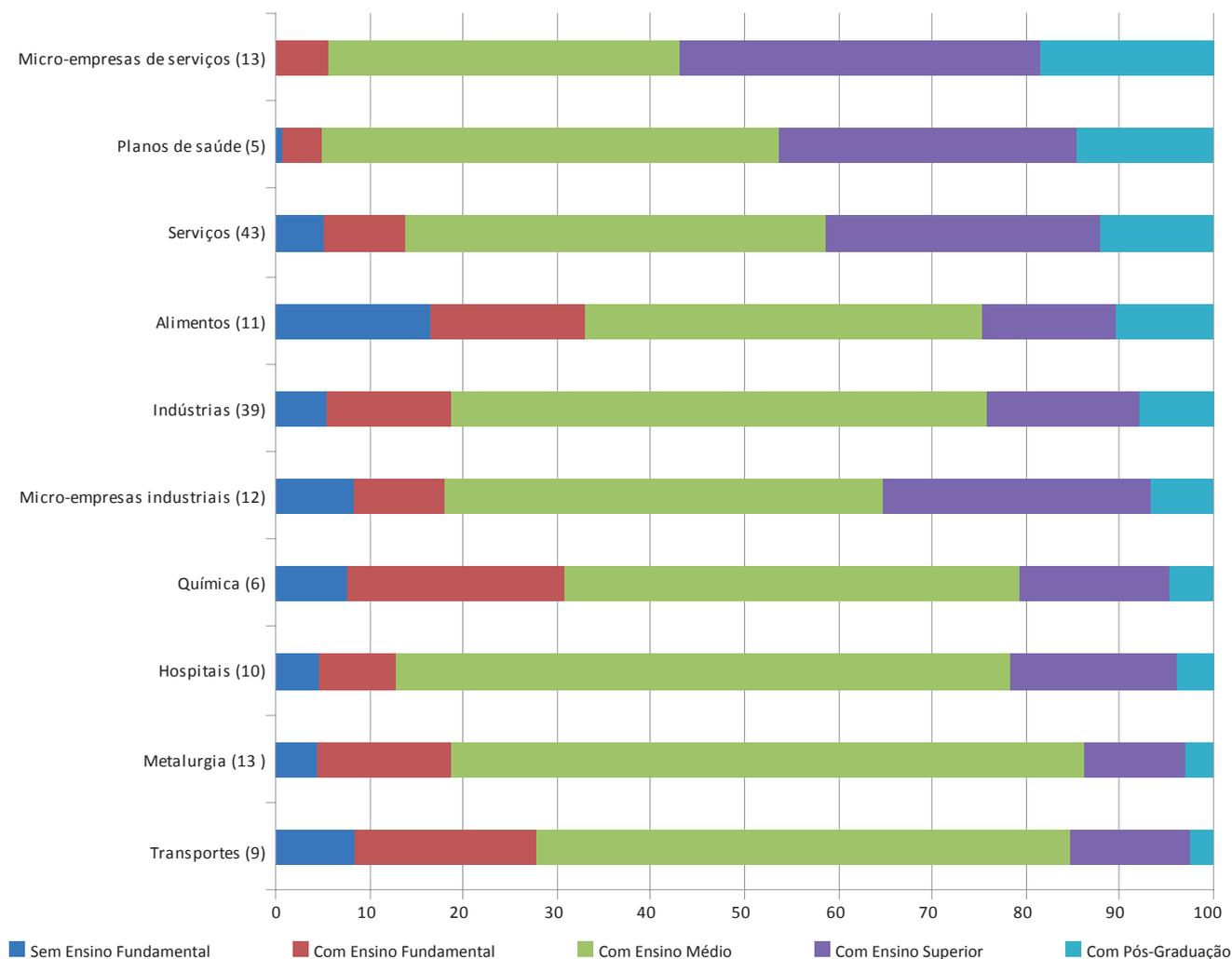


Figura 21 - Grau de Escolaridade por setor, %

Saiba mais

A dificuldade de conseguir profissionais tem levado as empresas a reduzir o nível de exigência ao estabelecer os pré-requisitos. No caso dos supermercados, por exemplo, as exigências de ensino médio para funções como repositor, balconista e verdureiro agora se limitam ao ensino fundamental completo [16].

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

que enfrentam para qualificar os trabalhadores.

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

Referência externa

- No Carrefour, 4,3% da equipe não tem o ensino fundamental, enquanto 76,8% completou o ensino médio e 3,1% tem curso superior¹¹.

Grau de Escolaridade

Grau de Escolaridade

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

Onde:

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

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

A tabela 8A compara o perfil de escolaridade nos setores de serviço e industrial. Os resultados se referem a situação no final de 2010.

Setor	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio	Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação
Serviços (43)	5,3	8,5	44,9	29,3	12,6
Indústrias (39)	5,3	13,5	56,9	16,3	8,1

Tabela 8A - Escolaridade, %

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

Outra comparação mais útil aparece na tabela 8B, mostrando que o maior percentual de empregados sem o ensino fundamental ocorre no agronegócio, enquanto o melhor resultado ocorre nas microempresas de serviços, com uma média de apenas 0,1%.

Setor	Sem Ensino Fundamental	Com Ensino Fundamental	Com Ensino Médio	Com Ensino Superior	Com Pós-Graduação
Metalurgia (13)	4,3	14,3	67,6	10,8	2,9
Alimentos (11)	16,4	16,7	42,2	14,3	10,4
Química (6)	7,6	23,2	48,5	16,1	4,6
Hospitais (10)	4,6	8,2	65,4	17,7	4,0
Transportes (9)	8,3	19,5	57,1	12,7	2,5
Planos de saúde (5)	0,8	4,0	49,0	31,7	14,5
Microempresas de serviços (13)	0,1	5,5	37,5	38,3	18,5
Microempresas industriais (12)	8,4	9,5	46,9	28,5	6,7

Tabela 8B - Escolaridade, %

Nota: Esta tabela inclui apenas as empresas que adotam algum tipo de remuneração variável.



Pessoas jurídicas competentes,
peçoas físicas, idem.

Para obter os melhores resultados de sua equipe, a Duomo realiza programas de **Educação Corporativa** sob medida, que desenvolvem talentos internos com muito mais rapidez e efetividade. É por isso que os indicadores de RH de nossos clientes são tão consistentes. E sustentáveis.

Conheça os recursos e práticas que a Duomo dispõe para a sua empresa e descubra como obter a melhor relação pessoas x resultados do mercado.



Fone (41) 3339-9180 contato@duomodesenvolvimento.com.br
www.duomodesenvolvimento.com.br

duomo
desenvolvimento humano

Índice de treinamento

A collection of art and design tools is arranged around a central white sheet of paper. In the top left, there is a white palette with several wells, a pencil, and a compass. In the bottom left, a yellow utility knife with a black handle and a green ruler are visible. In the bottom center, a pair of red-handled scissors is open. In the bottom right, several colored pencils in various colors (pink, blue, yellow, orange, red) and a yellow highlighter are scattered. The background is dark, making the white paper and tools stand out.

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 generalização dos casos de trabalho em tempo parcial, especialmente nas empresas de serviços, a unidade “tempo de treinamento como percentual das horas trabalhadas”, se mostra mais adequada para comparações. Para referência, em uma carga horária típica de 220 horas mensais, um Índice de Treinamento de 1,5% corresponde a aproximadamente 40 horas anuais de treinamento por empregado.

As figuras 22a e 22b destacam a grande variação no volume de treinamento oferecido pelas empresas da amostra, tanto do setor de serviços como na indústria.

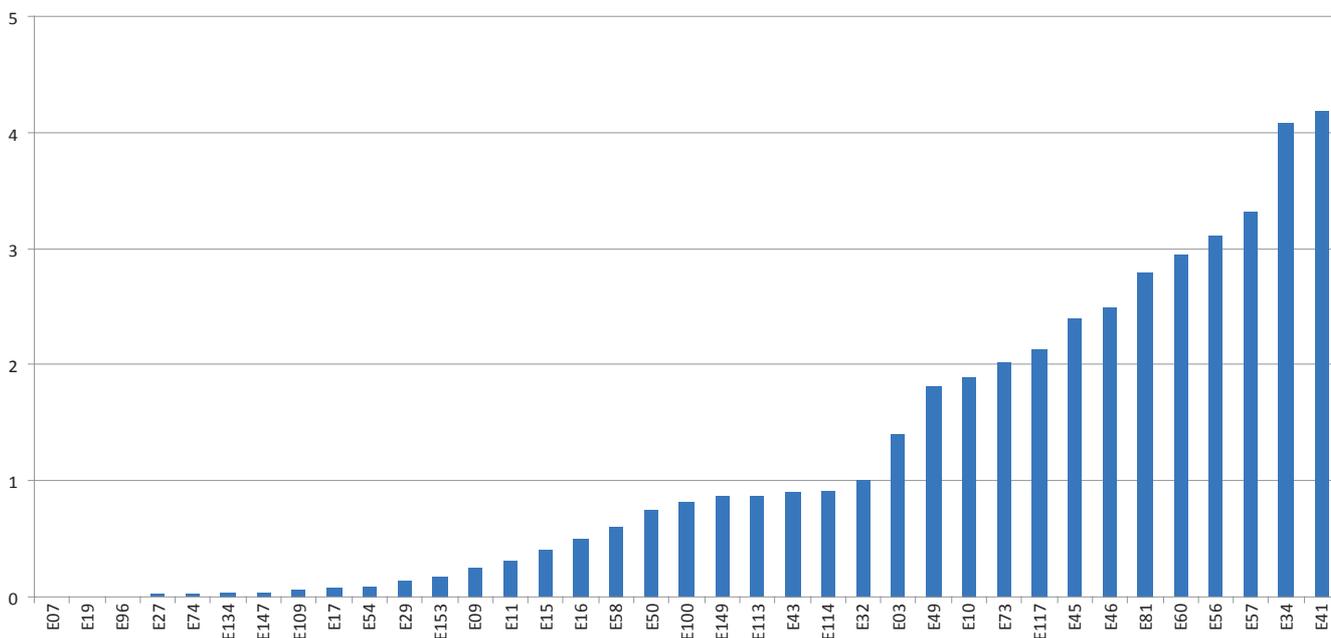


Figura 22a - Índice de Treinamento nas empresas de serviços, %

Nota: Excluídas do gráfico duas empresas (E75, e E105) que apresentaram resultados superiores a 5%.

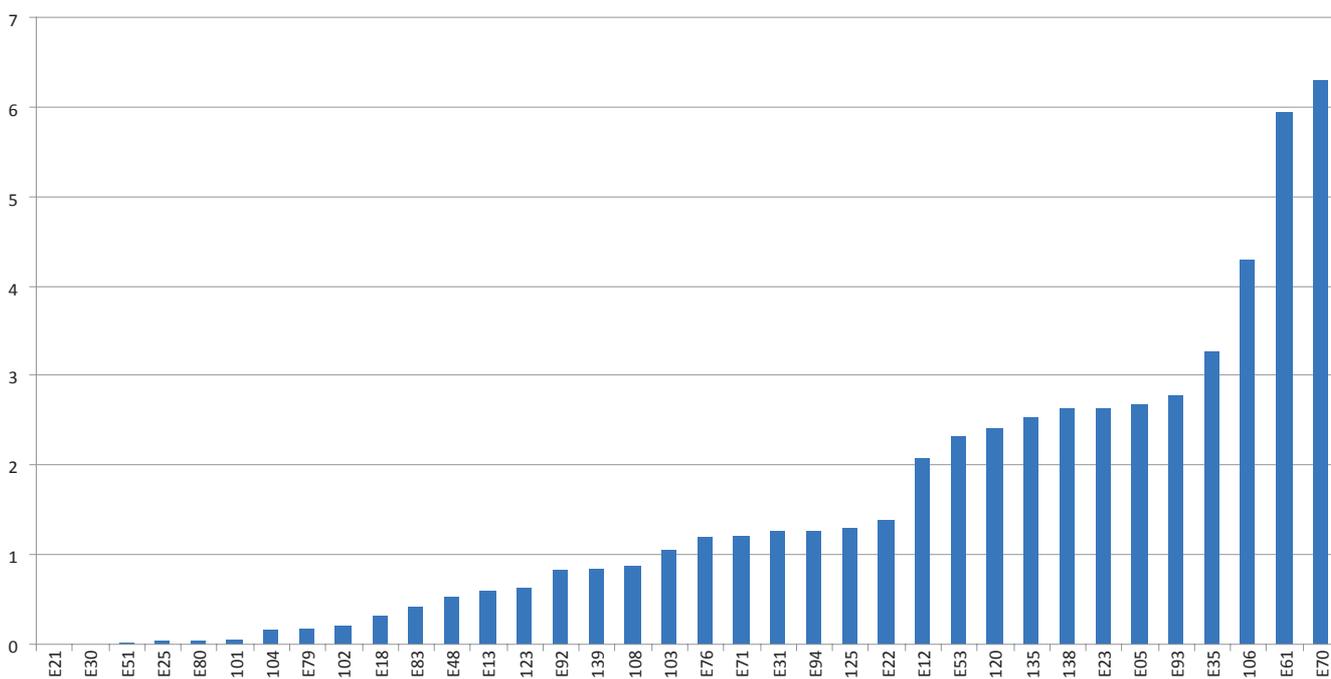


Figura 22b - Índice de Treinamento nas empresas industriais, %

Nota: Não inclui as empresas E59, E91 e E146 que não forneceram o dado.

Índice de treinamento

Índice de Treinamento

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

Onde:

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

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

Os resultados da tabela 9A mostram que o índice de treinamento médio, de 1,5% do tempo total, é semelhante nos setores de serviços e industrial.

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (39)	7,5	1,5	0,9
Indústrias (36)	6,3	1,5	1,1

Tabela 9A - Índice de treinamento

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

Na comparação entre setores (tabela 9B), os maiores esforços de treinamento ocorrem nas indústrias químicas e metalúrgicas, enquanto o menor acontece nas empresas de transporte.

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	0,1	5,6	1,7	1,2
Alimentos (11)	0,0	2,4	1,0	0,7
Química (6)	0,4	4,9	1,9	1,5
Hospitais (10)	0,1	4,9	1,0	0,5
Transportes (9)	0,0	1,6	0,4	0,3
Planos de saúde (5)	0,3	4,0	1,4	0,7
Microempresas de serviços (13)	0,0	5,3	1,2	0,5
Microempresas industriais (12)	0,0	4,9	1,0	0,6

Tabela 9B - Índice de Treinamento, %

Índice de treinamento

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

Metalúrgico

O Índice de Treinamento médio nas empresas metalúrgicas foi de 1,7%, com os resultados variando entre 0,1 e 5,6%. A figura evidencia que duas empresas têm uma política de treinamento mais agressiva.

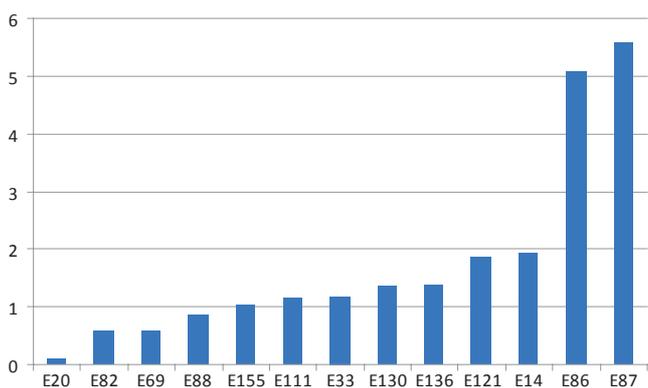


Figura 23a – Índice de Treinamento no setor metalúrgico, %

Química

O Índice de Treinamento médio nas indústrias químicas foi de 1,9%, com os resultados variando entre 0,4 e 4,9%.

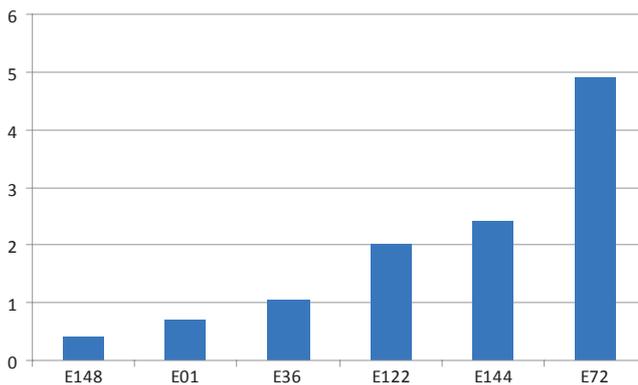


Figura 23c – Índice de Treinamento nas indústrias químicas, %

Hospitais

O Índice de Treinamento médio nos hospitais foi de 1,0%, com os resultados variando entre 0,1 e 4,9%.

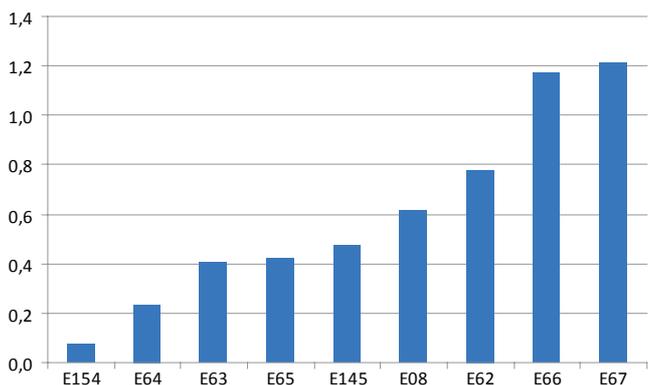


Figura 23b – Índice de Treinamento nos hospitais, %

Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E159) que apresentou valor mais elevado (4,9%).

Alimentos

O Índice de Treinamento médio nas indústrias de alimentos foi de 1,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,4%.

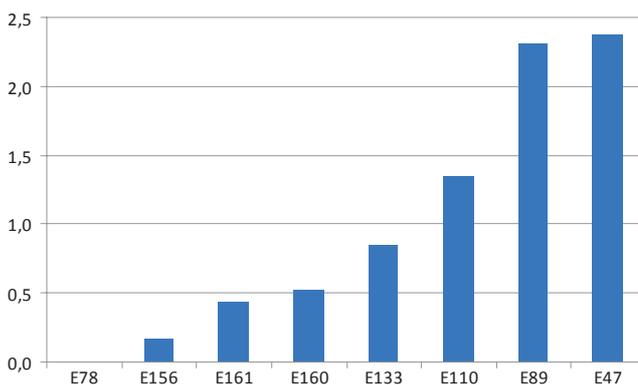


Figura 23d – Índice de Treinamento nas indústrias de alimentos, %

Índice de treinamento

Transporte

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

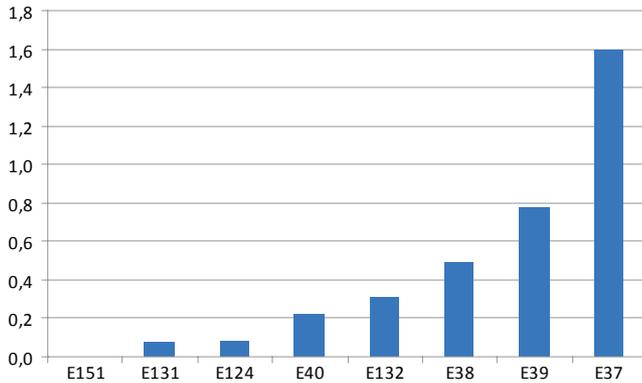


Figura 23e – Índice de Treinamento nas empresas de transporte, %

Microempresas industriais

O Índice de Treinamento médio nas microempresas industriais foi de 1,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 4,9%.

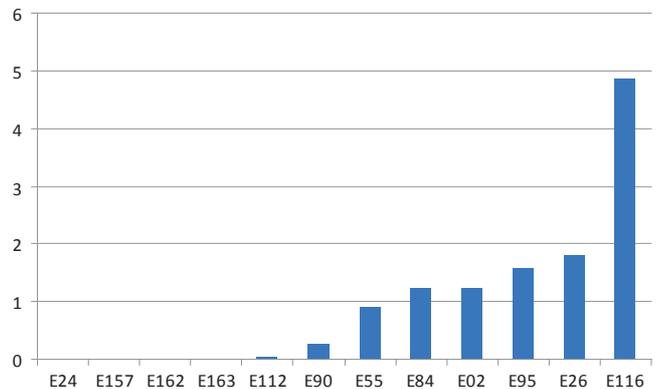


Figura 23g – Índice de Treinamento nas microempresas industriais, %

Microempresas de serviço

O Índice de Treinamento médio nas microempresas de serviços foi de 1,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 5,3%.

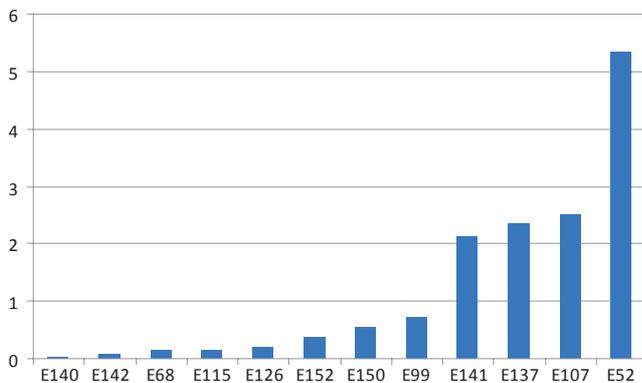


Figura 23f – Índice de Treinamento nas microempresas de serviços, %
Nota: Uma empresa (E85) não forneceu a informação.

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 encontradas na norma NBR ISO10015. A métrica também pode ser calculada separadamente para grupos de empregados ou por objetivo, como: segurança, qualidade, etc.

Referências externas

- A Sondagem Industrial 2009/2010, feita pela FIEP [18], aponta a seguinte distribuição da carga anual de treinamento na indústria paranaense, por função:

Gerencial	51,4 horas
Operacional	49,1 horas
Administrativo	42,7 horas

- Levantamento conduzido pela ABTD [19] registra uma média de 38,8 horas de treinamento presencial no Brasil, em 2009. Este valor equivale a um Índice de Treinamento de 1,5%.

MELHOR GESTÃO DE PESSOAS

A revista essencial do RH no Brasil



REVISTA OFICIAL DA ABRH-NACIONAL

Melhor

gestão de pessoas

editora segmento

| ano 19 | nº 286 |
| setembro de 2011 | R\$ 12,90 |
www.revistamelhor.com.br

BRASIL MAIOR
Desoneração da folha de pagamento sai do papel com nova política industrial

AGRONEGÓCIO
Empresas investem na capacitação para suprir a demanda do setor por mão de obra

Mônica Santos, do Google: clima de descontração e trabalho duro

APRENDER COM AS MELHORES

Confira as lições em gestão de pessoas de 18 empresas eleitas melhores para trabalhar, segundo estudo exclusivo do Great Place to Work

CONARH ABRH: INVESTIR EM EDUCAÇÃO É UM DOS CAMINHOS PARA VENCER O APAGÃO DE TALENTOS

REVISTA OFICIAL DA ABRH-NACIONAL

Central de atendimento: (11) 3039-5666 ou assinaturas@editorasegmento.com.br
www.revistamelhor.com.br

Equidade de gênero



Equidade de gênero

O indicador fornece o percentual de mulheres existente na força de trabalho da organização.

O Percentual de Mulheres é um caso particular da abordagem mais ampla, que objetiva monitorar o perfil das equipes em relação a aspectos como gênero, etnia, idade, etc., para que se possa avaliar o efeito das políticas voltadas à ampliar a diversidade nas organizações. Isto se justifica porque há evidências de que equipes que apresentam maior diversidade são mais flexíveis e inovadoras. Para confirmar, a edição 2009 do estudo “Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, conduzido pela Great Place to Work, registra que nas 100 empresas melhores classificadas, as mulheres representam 43% da força de trabalho e ocupam 36% dos postos de liderança¹².

A comparação (figuras 24a e 24b) evidencia a menor participação feminina na indústria, onde representa cerca de um quinto das equipes (tabela 10A). Os resultados se referem à situação no final de 2010.

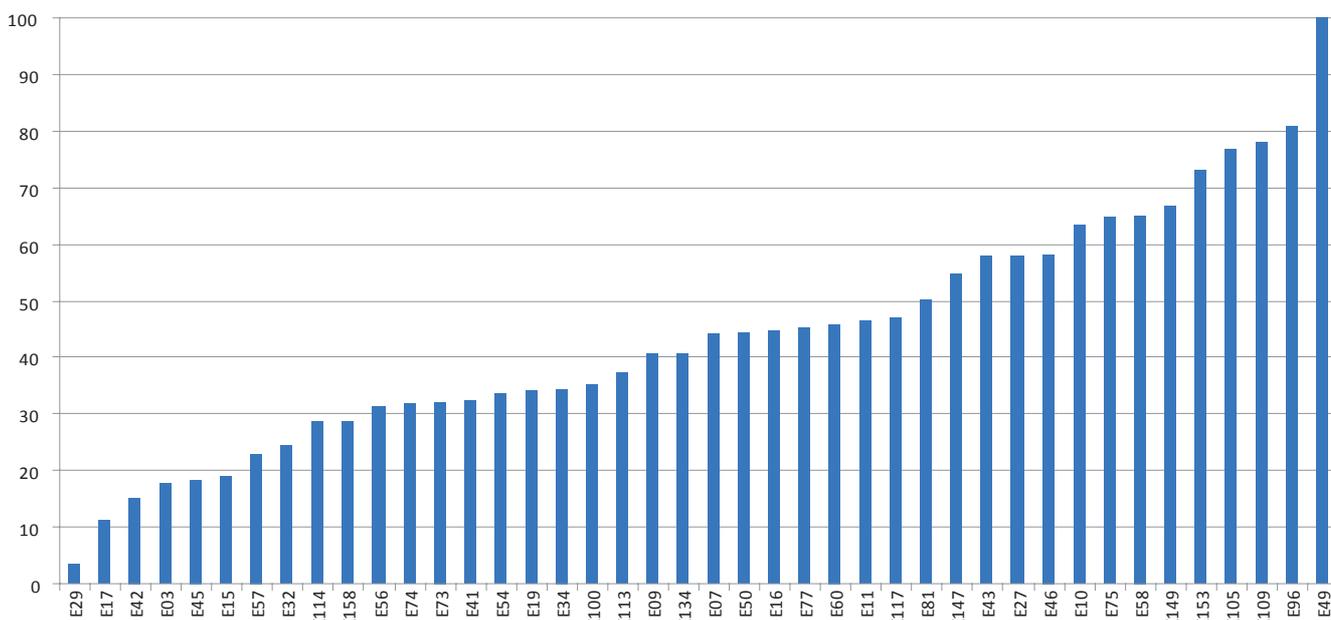


Figura 24a - Percentual de Mulheres nas empresas de serviços, %

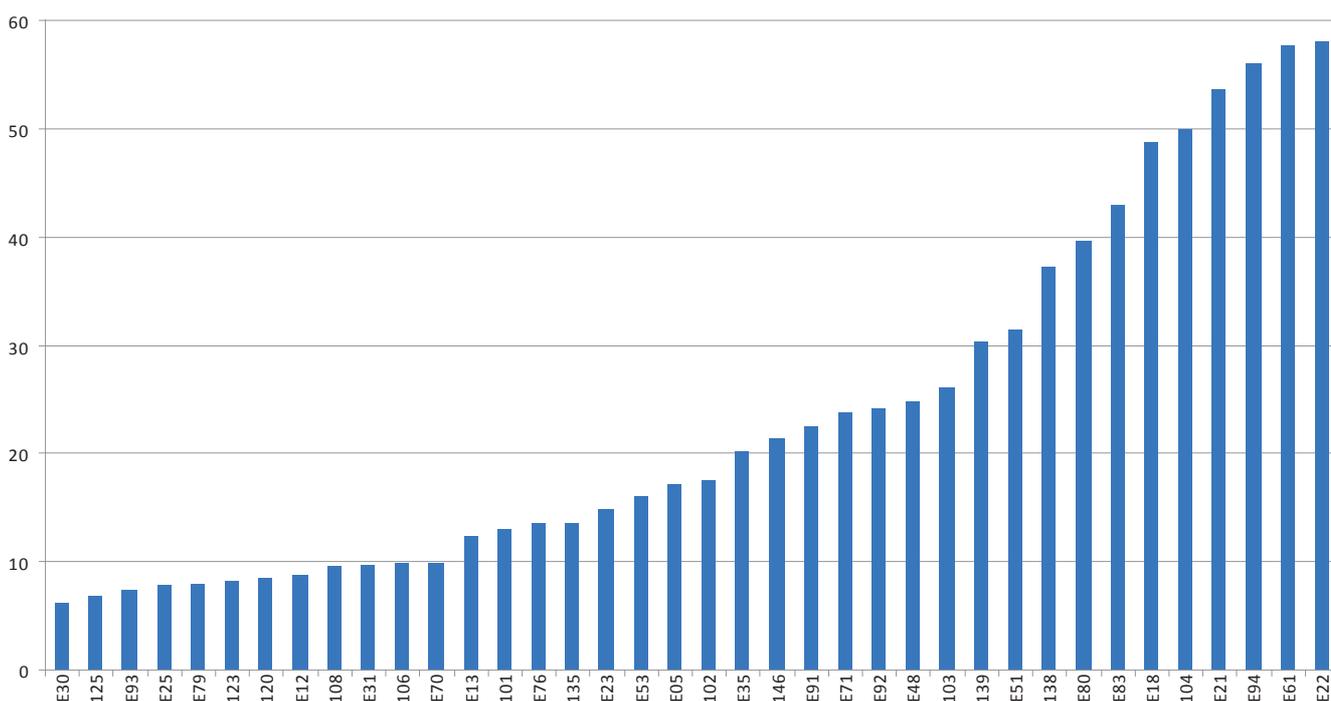


Figura 24b - Percentual de Mulheres nas empresas industriais, %

Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E59) que apresentou um valor mais elevado (84,5%).

Equidade de gênero

Percentual de Mulheres

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

Onde:

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

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

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (42)	100,0	43,8	42,4
Indústrias (39)	84,5	24,9	17,6

Tabela 10A - Percentual de mulheres

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

O setor de saúde (hospitais e operadoras de planos de saúde) foi o que contou com a maior presença feminina, enquanto os de metalurgia e transporte apresentaram a menor proporção (tabela 10B).

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	4,8	26,5	12,7	10,2
Alimentos (11)	6,1	110,3	43,5	41,0
Química (6)	4,2	56,9	18,5	10,9
Hospitais (10)	74,5	84,9	80,1	79,3
Transportes (9)	4,4	36,1	15,4	13,8
Planos de saúde (5)	63,1	86,7	73,3	69,6
Microempresas de serviços (13)	12,5	100,0	59,9	66,9
Microempresas industriais (12)	2,4	62,5	25,8	27,5

Tabela 10B – Percentual de Mulheres, %

Saiba mais

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

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

Referência externa

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

BOAS PRÁTICAS COMEÇAM
EM CASA E NA EMPRESA TAMBÉM.
PROTEJA SEUS COLABORADORES
COM A GENTE.



A Previsul sabe que uma empresa só vira um grande negócio quando seus colaboradores trabalham com bem-estar, realização e, claro, com muita proteção. Pensando nisso, criou o Vida Empresarial Previsul, um Seguro de Vida em grupo, que oferece tudo isso e muito mais. Entre em contato com a gente através do telefone 0800.709.8059 ou no site www.previsul.com.br.


previsul
seguradora

A especialista em pessoas.

Taxa de frequência de acidentes com afastamento



Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento avalia o número de acidentados com afastamento em cada milhão de horas trabalhadas. Valores menores naturalmente indicam resultados melhores. O cálculo deste indicador obedece às orientações da norma brasileira NBR 14280 – Cadastro de Acidentes de Trabalho. A métrica mede apenas os “acidentes com afastamento”, isto é, aqueles cuja gravidade impede o acidentado de voltar ao trabalho no dia seguinte ao do acidente ou dos quais resulte incapacidade permanente. Neste levantamento, foram considerados apenas os empregados próprios, ignorando os acidentes com pessoal terceirizado. Para permitir comparação, os valores calculados pela metodologia da Occupational Safety and Health Administration OSHA, adotada nos Estados Unidos e em muitos outros países, devem ser multiplicados por 5. Como evidenciado pelas figuras 25a e 25b, muitas empresas ainda apresentam quantidades muito elevadas de acidentes com afastamento.

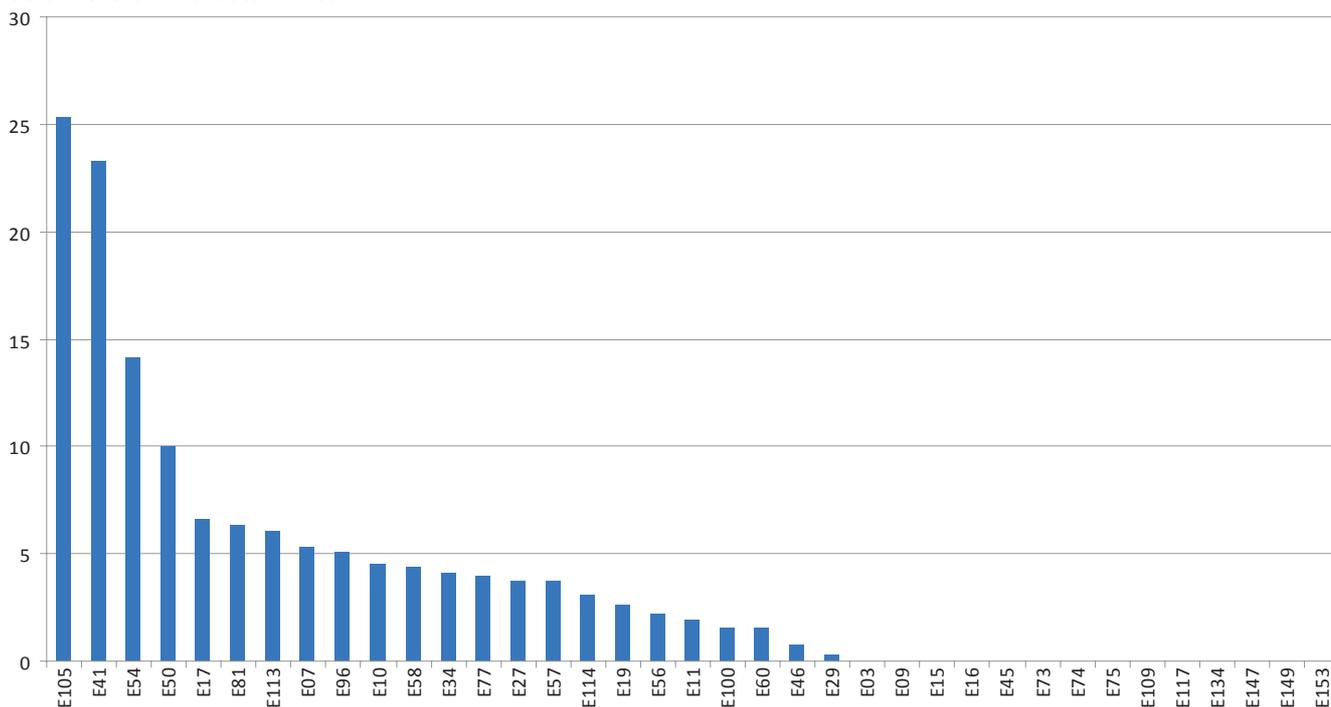


Figura 25a - TFCA nas empresas de serviços, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Nota: Excluídas do gráfico duas empresas (E49, E32) que apresentaram resultados superiores a 30%.

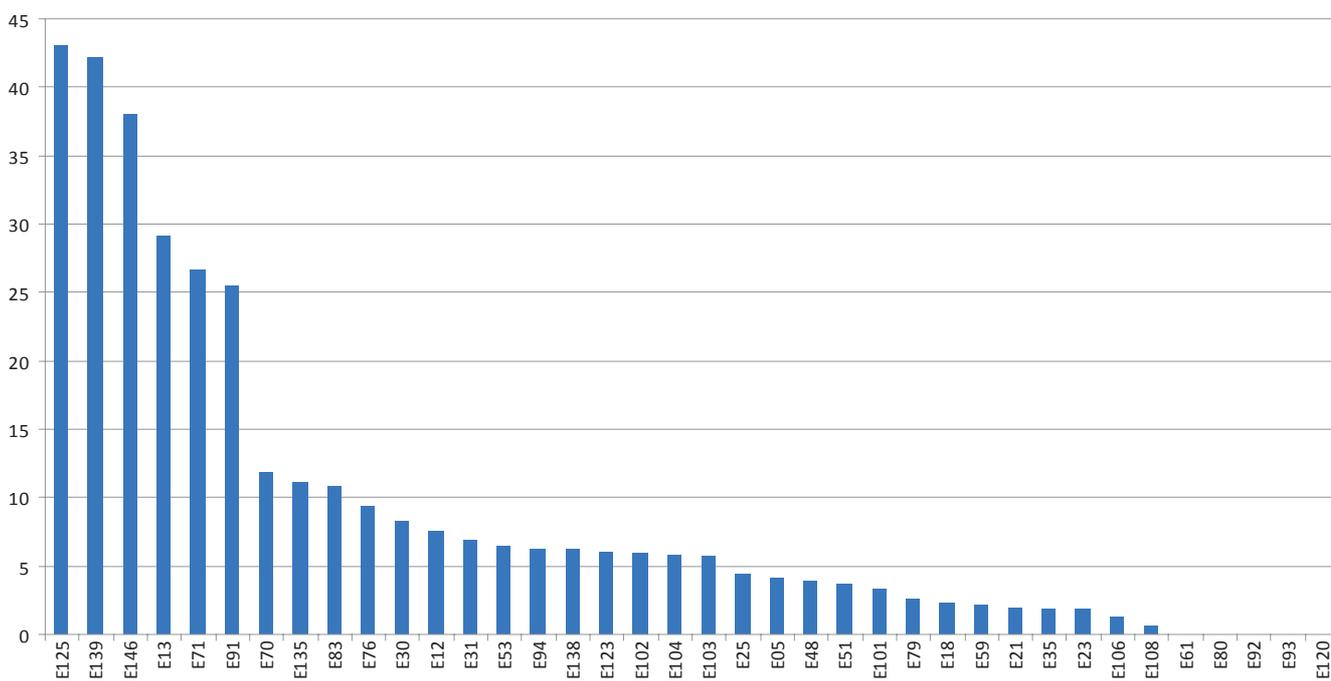


Figura 25b - TFCA nas empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Nota: Uma empresa (E22) não forneceu a informação.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

Taxa de Frequência 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.

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

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média de todas as empresas da amostra ficou em 8,5. Embora a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deva ser de “acidente zero” – valor obtido por 19 (23,2%) das organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para benchmarking seria 2,0 (já obtido por 35% das empresas deste levantamento).

Como esperado, diante dos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que o setor de serviços (tabela 11A). Na comparação com 2009, a TFCA do setor de serviços caiu de 6,9 para 5,5%, enquanto no setor industrial aumentou de 8,7 para 9,1.

	Máxima	Média	Mediana
Serviços (39)	41,4	5,5	2,2
Indústrias (38)	43,1	9,1	5,8

Tabela 11A – TFCA, Acidentados por milhão de horas trabalhadas

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

Uma empresa (E124) com TFCA de 243,6 foi excluída da análise.

Com base nas médias setoriais (tabela 11B), os negócios de maior risco para os trabalhadores foram os de química e hospitais, enquanto o mais seguro foi o das operadoras de planos de saúde.

	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Metalurgia (13)	0,0	24,9	10,4	11,2
Alimentos (11)	0,0	29,1	11,7	9,6
Química (6)	0,0	30,5	14,6	13,1
Hospitais (10)	0,0	37,8	14,5	14,8
Transportes (9)	0,0	34,0	6,4	2,6
Planos de saúde (5)	0,0	8,8	2,9	1,5
Microempresas de serviços (13)	0,0	22,6	3,7	0,0
Microempresas industriais (12)	0,0	37,7	12,3	6,8

Tabela 11B – TFCA, Acidentados por milhão de horas trabalhadas

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

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

Metalúrgico

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas metalúrgicas foi de 10,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 24,9%.

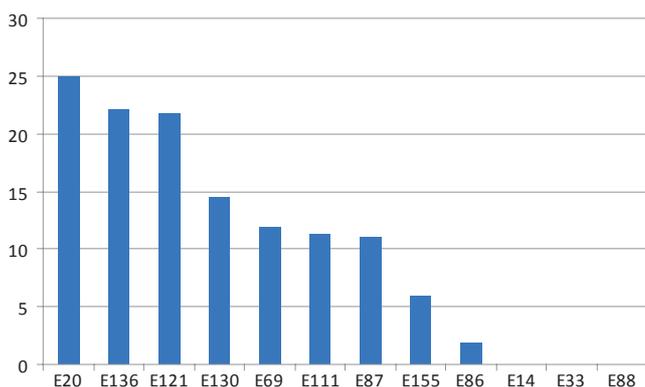


Figura 26a - TFCA nas empresas metalúrgicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas
Nota: Uma empresa (E82) não forneceu a informação.

Hospitais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos hospitais foi de 14,5%, com os resultados variando entre 0,0 e 37,8%, o que mostra que, mesmo dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

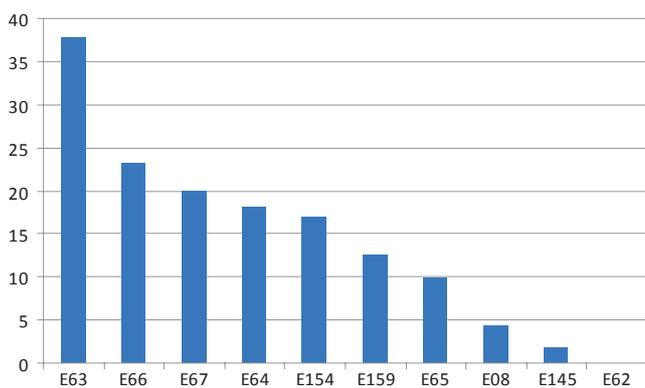


Figura 26b - TFCA nos hospitais, acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Saiba mais

O objetivo da TFCA é monitorar o grau de segurança do ambiente de trabalho. De modo geral, as empresas adotam o indicador Número de Acidentes, que é útil para acompanhamento histórico, desde que o número de colaboradores não mude. Entretanto, ele não serve para comparação entre empresas e unidades. Para uma análise mais detalhada, a TFCA pode ser calculada separadamente para pessoal próprio, para contratos, departamentos ou negócios específicos.

Além da responsabilidade social, uma forte razão para as empresas buscarem melhores resultados de segurança é a adoção, pela Previdência Social, a partir de janeiro de 2010, do Fator Acidentário de Prevenção - FAP (Lei n. 10.666/2003). Este mecanismo legal aumenta ou diminui as alíquotas de contribuição das empresas ao Seguro de Acidente de Trabalho - SAT, dependendo do nível de segurança alcançado.

Referências externas

- TFCA da Natura, em 2009, foi de 1,31. Estatística feita pela empresa mostrou que 70% das lesões foram registradas nas mãos dos colaboradores [20].
- A Petrobras, apesar dos elevados riscos inerentes à indústria do petróleo, alcançou, em 2010, uma TFCA de 0,52 [21].

Recomendações para Ação

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

O processo de *benchmarking* tem, em geral, 5 fases [22]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise (figura 27). Para melhor aproveitamento do relatório, sugerimos que a empresa aprofunde a etapa de análise, levando em conta sua estratégia e o conhecimento de sua equipe. A partir daí, é possível estabelecer metas e planos de melhoria adequados para alavancar seus resultados. Com este propósito, recomendamos a leitura do livro *Benchmarking: Relatório do Comitê Temático* [22] e o auxílio de fornecedores e consultores.

O posicionamento das organizações nos grupos de maior ou menor desempenho deve servir de incentivo às equipes. Os indicadores em que a performance parece ser mais baixa podem balizar a estruturação ou aprimoramento dos planos de melhoria e a busca de melhores práticas. Porém, nem sempre é interessante do ponto de vista do negócio buscar o melhor resultado em todos os indicadores. A escolha das metas deverá ser feita levando em conta a estratégia da organização.

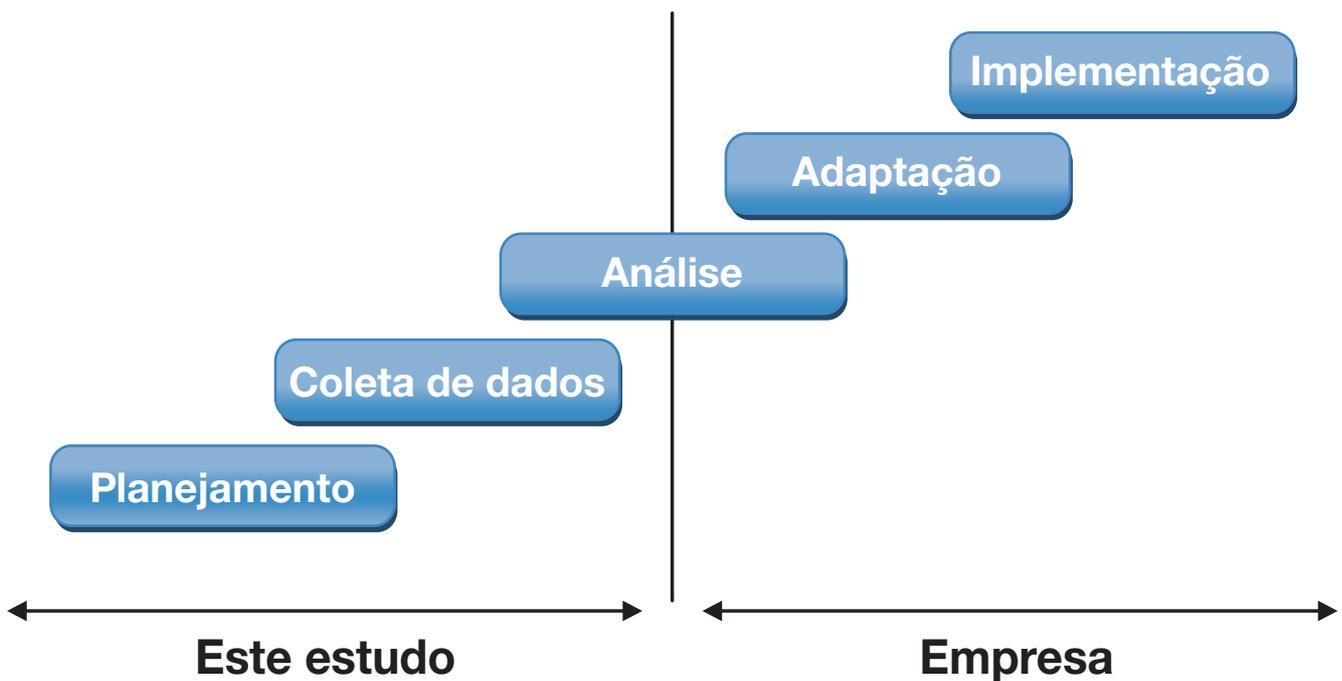


Figura 27 - Fases do *Benchmarking*

Conclusões

Comparar os resultados obtidos com os alcançados por outras empresas (benchmarking competitivo) permite identificar oportunidades para a melhoria dos processos e estabelecer metas mais efetivas com vista ao sucesso do negócio. Este relatório de benchmarking, que contou com informações de 162 organizações, mostra resultados de vários indicadores que são relevantes na gestão das pessoas e contribui para uma gestão focada em fatos e dados. As principais conclusões do levantamento, com dados de mais de 150.000 empregados no Estado em 2010, foram as seguintes:

- A rotatividade nas organizações da amostra varia bastante e foi, na maioria dos casos, bastante elevada. A rotatividade média anual das empresas de serviço foi superior a 47% e maior que 36% nas indústrias.
- O elevado absentéismo existente, tanto no setor de serviços (2,4%) quanto no industrial (1,7%), exige atenção. Destaca-se o absentéismo médio de 5,1% existente no grupo de empresas de alimentos.
- Tanto o Absenteísmo Médico médio do setor de serviços (0,9%) quanto do industrial (1,0%) caíram em relação à 2009, indicando um maior cuidado com esta importante variável.
- Aproximadamente 70% das organizações, tanto de serviços quanto industriais, apresentaram retenção inferior a 95% nos primeiros 90 dias da contratação e devem investigar as causas dos desligamentos, pois a perda de pessoal se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento, além de impactar as operações do negócio. Comparativamente a 2009, o Índice de Retenção 90 dias médio se manteve em 84,6% no setor de serviços e caiu de 89,3 para 88,0% no setor industrial.
- A prática da hora extra está bastante disseminada e em algumas empresas os volumes são significativos, indicando a necessidade de ações corretivas. Como os valores apresentados correspondem à média anual, em determinados períodos os volumes de horas extras pagas foram ainda maiores. Nos setores de metalurgia e transporte, mais de 5,0% do tempo trabalhado corresponde a horas extras pagas.
- Os percentuais de remuneração associados a resultados chegam a 69,1% em uma empresa de serviço e a 54,2% em uma indústria. Contudo, as médias nas empresas que adotam alguma modalidade de remuneração variável são bastante menores, ficando em 17,3% nos serviços e 13,4% na indústria.
- O perfil de escolaridade varia bastante conforme o setor de negócio, mas chama a atenção o elevado percentual de pós-graduados, que chega a 12,6% nas empresas de serviços e a 8,1% nas indústrias, mostrando que as empresas valorizam profissionais com maior preparo intelectual. No segmento das microempresas de serviços, os pós-graduados correspondem a 18,5% das equipes, em média.
- O volume de treinamento médio oferecido aos empregados em 2010, de 1,5% do tempo total trabalhado, foi semelhante ao do ano anterior. Este valor corresponde a aproximadamente 40 horas anuais de treinamento por empregado. Como a maioria dos indicadores analisados neste estudo, há uma variação muito grande entre as empresas.
- Os resultados evidenciaram a desproporção de gênero existente na maioria organizações e destacaram a baixa participação feminina na indústria, onde elas correspondem a cerca de um quinto das equipes. Já no setor de saúde, tanto nos hospitais quanto nas operadoras de planos de saúde, as mulheres são maioria. Também nas microempresas de serviços a participação feminina é expressiva.
- Embora 19 organizações (23,2% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média de toda a amostra foi de 8,5 acidentados por milhão de horas trabalhadas, indicando a necessidade de ações preventivas mais fortes. Como esperado, diante dos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que o setor de serviços. Na comparação com 2009, a TFCA do setor de serviços caiu de 6,9 para 5,5%, enquanto no setor industrial aumentou de 8,7 para 9,1.

A diversidade dos resultados identificados no levantamento aponta a existência de muitas oportunidades de melhoria. As causas dos diferentes desempenhos podem ser: tecnologias empregadas, recursos disponíveis, capacitação das equipes, métodos de gestão utilizados e a infraestrutura disponível, entre outras. A repetição periódica deste levantamento, somada ao seu aprimoramento pela inclusão de novos e importantes indicadores, oferece uma visão dinâmica das atividades de gestão de recursos humanos, permitindo identificar oportunidades e buscar práticas que contribuam para a melhoria dos resultados das organizações.

Conceitos e Definições¹³

ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos.

APRAS: Associação Paranaense de Supermercados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

SINPACEL: Sindicato das Indústrias de Papel e Celulose do Paraná.

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

¹³ - Um glossário mais completo está disponível em www.bachmann.com.br.

Agradecimentos

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

Agradecemos aos patrocinadores do estudo e às seguintes entidades, que contribuíram fazendo a divulgação para ampliar o número de empresas participantes: AECIAR, APRAS, SEBRAE/PR, SINDIMETAL, SINDUSCON e SINPACEL. Agradecemos, ainda, às empresas que forneceram os dados para este relatório, em especial as listadas a seguir, que nos autorizaram a divulgação:

- ALL América Latina Logística do Brasil S.A.
- Amcor Flexibles Brasil Ltda.
- Amil Assistência Médica Internacional Ltda.
- Arauco do Brasil S.A.
- Associação Paranaense de Cultura
- Avenorte Avícola Cianorte Ltda.
- Baggio Imóveis
- Balaroti Móveis Planejados
- Bardusch Arrendamentos Têxteis Ltda.
- Battistella Administração e Participações S.A.
- Battistella Distribuidora e Indústria de Peças e Equipamentos Ltda.
- Blokton Empreendimentos Comerciais S.A.
- Blount Industrial Ltda.
- Brafer Construções Metálicas S.A.
- Brinquedos União Indústria & Comércio Ltda.
- Britânia Eletrodomésticos Ltda.
- Brose do Brasil Ltda.
- Bubamaster Usinagem de Peças Ltda.
- Calpar Comércio de Calcário Ltda.
- Cargraphics Brasil
- Carimbrás Indústria e Comércio de Brinquedos Ltda.
- Carvajal Tecnologia e Serviços
- Cia. Caetano Branco
- Cible Corretora de Seguros
- Cikel Brasil Verde Madeiras Ltda.
- Cikel Logística e Serviços Ltda.
- CNH Latin America Ltda.
- Companhia de Cimento Itambé
- Companhia Siderúrgica Nacional - CSN
- Concessionária Ecovia Caminho do Mar S.A.
- Datacoper Software Ltda.
- Delta Fertilizantes Ltda.
- Denso do Brasil Ltda.
- Distribuidora Curitiba Papéis Livros S.A.
- DSR Soluções e Inteligência Logística Ltda.
- Eadi Sul Terminal de Cargas Ltda.
- Editora Gazeta do Povo S.A.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT
- Evolui Desenvolvimento Humano
- Ferragens Negrão Comercial Ltda.
- Ferrero do Brasil Indústria Doceira e Alimentar Ltda.
- Frango Seva
- Frangos Pioneiro Ind. e Com. de Alimentos Ltda.
- Fundação de Saúde Itaipu
- Fundação Itaipu-BR de Previdência e Assistência Social
- Furukawa Industrial S.A. Produtos Elétricos
- G & K Holding S.A.
- Gastroclinica Cascavel Ltda.
- Gazin Ind. e Com. de Móveis e Eletrodomésticos Ltda.
- GD9 Rh
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.
- Graciosa Country Club
- Gráfica e Editora Posigraf S.A.
- Grpcom
- Grupo Barigui
- Grupo Educacional Uninter
- Grupo Filadélfia
- Grupo Invespark / Auto Park
- Grupo Renner Herrmann S.A.
- Herbarium Laboratório Botânico Ltda.

Agradecimentos

- Hospital Cardiológico Costantini
- Hospital Vita Batel S.A.
- Hospital Vitória Curitiba
- IBRATEC - Indústria Brasileira de Artefatos Técnicos Ltda.
- Iguazu Celulose, Papel S.A.
- Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
- Inergy Automotive Systems do Brasil Ltda.
- Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul
- Intertechne Consultores Associados
- Jasmine Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
- LACTEC - Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento
- Liga Paranaense de Combate ao Câncer
- Magius Metalúrgica Industrial S.A.
- MDPAR Indústria Metalúrgica Ltda.
- Metalkraft Injeção e Usinagem S.A.
- Metalúrgica Schwarz S.A.
- Metapar Usinagem Ltda.
- Moinho Globo Alimentos S.A.
- Munters Brasil
- MVC Componentes Plásticos Ltda.
- Nissan do Brasil Automóveis Ltda.
- Norske Skog Pisa Ltda.
- Nossa Serviços Temporários e Gestão de Pessoas Ltda.
- Original Escapamentos Automotivos Ltda.
- Paraná Banco
- Paraná Clínicas Plano de Saúde S.A.
- Paraná Equipamentos S.A.
- Pensare Consultores Associados Ltda.
- Perkons S.A.
- Plásticos do Paraná Ltda.
- Positivo Informática S.A.
- Prefeitura Municipal de Curitiba - Secretaria Municipal de Recursos Humanos
- Premier It
- Propex do Brasil Ltda.
- Qualysul Consultoria e Treinamento Ltda.
- Rabbit Ind. e Com. de Prod. de Higiene Pessoal Ltda.
- Racing Group
- Renault do Brasil S.A.
- Risotolândia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Romanus Soluções Tecnológicas Ltda.
- RPC - Sociedade Rádio Emissora Paranaense S.A.
- Sagaz Serviço de Apoio à Gestão Empresarial Ltda.
- Satech Sistemas de Telecomunicações Ltda.
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná - SESI/SENAI/IEL
- SMA Empreendimentos e Participações S.A - Hospital Vita Curitiba
- Styner Bienz do Brasil Ltda.
- Supermercado Jacomar Ltda.
- Thyssenkrupp Automotive Systems Industrial do Brasil Ltda.
- Toolplayer Industria de Eletroeletrônicos e Matrizes Ltda.
- Tortuga Produtos de Borracha Ltda.
- Toshiba Infraestrutura América do Sul Ltda.
- Transjoi Transportes Ltda.
- Trenier Comércio de Papéis Ltda.
- Trombini Embalagens S.A.
- TWGroup
- Unimed Curitiba - Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed de Londrina - Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed Regional Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico
- UNILEHU - Universidade Livre para a Eficiência Humana
- Versátil Elevadores Ltda.
- Viação Campos Gerais Ltda.
- Viação Garcia Ltda.
- Vitagri Indústria, Comércio e Serviços Ltda.
- Volvo Administradora de Consórcio Ltda.
- Volvo do Brasil Veículos Ltda.
- WHB Componentes Automotivos S.A.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência 2010: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, 2010. Disponível em: www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/Criterios_Excelencia2010rev1.pdf Acesso em 25 jun.2010.
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. **2º Benchmarking Piloto de Recursos Humanos**. Curitiba. 2010.
4. DELOITTE. **Revista Mundo Corporativo**. Nº32 abril-junho /2011. Pg. 5.
5. Walmart Brasil. **Relatório de Sustentabilidade 2011: Exercício 2010**. Disponível em: www.walmartsustentabilidade.com.br/relatorio-online/portra/index.htm. Acesso em 16.set. 2011.
6. Paraná Online. **17 de dezembro de 2010**. Disponível em: www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/499156/...ABALHO?reference_id=97f90d6008d1ca8d59741c9c81fa92f4c6997eeb#. Acesso em 19.dez 2010.
7. TON, Zeynep e Huckman, Robert S. **Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Comformance**. Organization Science. Vol. 19. Nº 1, January-February 2008. Pp. 56-68.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. Fundação Dom Cabral. **Carência de Profissionais no Brasil**. Disponível em: www.fdc.org.br/pt/Documents/carencia_profissionais_relatorio_final.pdf. Acesso em 12.set 2011.
12. WIREMAN, TERRY. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. Industrial Press. New York. 1998.
13. FÍBRIA. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Disponível em: www.fibria.com.br/rs2009/shared/rs2009_pt.pdf. Acesso em: 19 ago. 2010.
14. FIEMA. Disponível em: <http://fiema2.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=8463393> Acesso em 16.set 2011.
15. COPPEAD. <http://www.cgimoveis.com.br/logistica/no-brasil-logistica-das-grandes-empresas-ja-e-terceirizada> em 01.abr 2011.
16. Jornal Gazeta do Povo. www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1046160&tit=Supermercados-contratam-em-massa-mas-ainda-sobram-vagas.
17. CNI. **Sondagem Especial**. Ano 9, nº 2, abril de 2011. Disponível em: www.abinee.org.br/informac/arquivos/sondabr.pdf. Acesso em 12.set 2011.
18. FIEP. **XIII Sondagem Industrial 2009/2010**. Disponível em: www.fiepr.org.br/fiepr/publicacoes/uploadAddress/xivsondagemindustrial20092010%5B23784%5D.pdf. Acesso em 15.set 2011.
19. ABTD. **O Retrato do Treinamento no Brasil 2008/2009**. Disponível em: www.grupoted.com.br/download/pequisatedbrasil2009_2010.pdf. Acesso em: 19 ago. 2010.
20. NATURA. **Relatório Anual Natura 2009**. Disponível em http://scf.natura.net/relatorios/2009/_PDF/relatorio%20anual%20completo_port%201006.pdf. Acesso em: 20 ago.2010.
21. PETROBRAS. **Relatório Sustentabilidade 2010**. Disponível em: www.petrobras.com.br/rs2010/downloads/Relatorio_de_Sustentabilidade_2010_Petrobras.pdf. Acesso em 16.set 2011.
22. PAGLIUSO, A. T. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Anexo I

Indicadores de Desempenho

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

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

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

Anexo II

Resumo Geral

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	Escol 0	Escol 1	Escol 2	Escol 3	Escol 4	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmu-heres
E1	11,9	34,1	8,8	0,7	8,7	37,6	36,8	13,6	3,3	14,8	2,7	30,5	7,7	98,9	11,6
E2	2,0	49,0	5,6	1,2	0,0	0,0	66,1	25,2	8,7	3,8	1,4	25,1	7,2	83,0	27,5
E3	0,9	54,4	4,2	1,4	0,0	4,8	56,6	30,1	8,4	0,0	0,3	0,0	10,8	76,8	17,6
E4	1,2	29,7	22,0	ND	1,2	4,9	78,6	14,2	1,2	64,5	0,9	ND	ND	85,3	6,0
E5	1,5	31,8	4,9	2,7	0,9	22,4	51,7	12,1	12,9	7,9	1,4	4,1	17,7	78,6	17,1
E6	1,4	141,6	1,1	4,0	1,7	8,4	54,0	26,2	9,7	13,5	2,0	1,6	16,1	92,6	77,7
E7	1,9	37,6	1,8	0,0	6,6	3,3	16,8	35,6	37,7	3,2	1,2	5,3	0,0	91,5	44,0
E8	2,7	37,7	3,3	0,6	2,0	7,8	57,7	28,2	4,2	28,9	1,4	4,3	0,3	81,4	78,2
E9	1,4	21,0	3,6	0,2	8,6	14,8	32,1	37,0	7,4	53,7	0,4	0,0	0,0	88,2	40,7
E10	3,8	49,9	1,6	1,9	30,3	20,5	32,2	11,7	5,4	20,9	1,4	4,5	2,1	75,9	63,4
E11	1,7	15,1	1,2	0,3	0,8	1,5	19,8	16,2	61,6	31,3	0,9	1,9	2,1	91,5	46,5
E12	0,4	41,9	9,1	2,1	15,6	17,3	44,1	19,1	3,9	33,8	0,4	7,5	3,0	92,9	8,8
E13	2,3	18,6	8,9	0,6	10,5	19,6	65,2	3,6	1,1	19,9	1,3	29,1	0,0	81,4	12,3
E14	1,5	28,2	12,3	1,9	0,0	1,9	79,6	13,9	4,6	6,1	0,6	0,0	ND	100,0	9,3
E15	0,6	35,8	4,8	0,4	0,0	1,1	80,4	17,4	1,1	0,0	0,1	0,0	8,3	100,0	18,8
E16	0,4	29,6	2,0	0,5	0,0	0,0	3,3	73,8	23,0	0,0	0,1	0,0	3,5	100,0	44,7
E17	6,0	96,8	9,0	0,1	35,0	5,6	40,5	17,6	1,3	9,7	4,4	6,7	40,1	ND	11,3
E18	ND	39,9	5,0	0,3	0,3	3,6	62,6	25,7	7,8	12,0	0,1	2,3	7,2	90,9	48,7
E19	1,1	43,5	1,1	0,0	2,9	5,1	65,6	21,6	4,8	0,0	0,6	2,6	43,4	85,4	34,0
E20	0,9	34,4	9,2	0,1	13,1	28,3	49,9	5,9	2,7	27,1	1,9	24,9	0,0	92,6	5,5
E21	3,4	87,0	1,7	0,0	3,9	25,0	58,3	9,4	3,3	0,0	1,7	2,0	4,4	100,0	53,7
E22	1,7	54,3	2,4	1,4	0,2	1,2	48,2	44,0	6,4	ND	1,1	ND	13,3	96,2	58,1
E23	1,3	21,6	2,1	2,6	ND	0,5	85,0	10,9	3,6	11,9	1,2	1,8	ND	ND	14,8
E24	5,1	100,0	12,3	0,0	5,7	5,7	74,3	11,4	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0	90,0	7,5
E25	0,1	18,4	15,0	0,0	0,0	58,6	21,6	14,8	4,9	1,3	0,0	4,4	0,0	90,6	7,8
E26	2,6	51,4	0,9	1,8	1,1	35,2	58,0	3,4	2,3	3,3	1,7	37,7	1,8	73,3	62,5
E27	4,3	31,7	0,4	0,0	3,4	2,6	50,4	32,5	11,1	0,0	0,9	3,8	3,3	100,0	57,9
E29	0,8	66,2	2,5	0,1	33,4	41,9	21,5	2,7	0,5	0,1	0,5	0,3	0,2	82,5	3,4
E30	1,1	57,9	0,8	0,0	48,1	25,0	18,6	6,9	1,4	1,0	0,3	8,3	ND	90,3	6,1
E31	2,7	27,7	12,0	1,3	3,7	18,4	60,6	11,1	6,2	0,0	1,5	6,9	25,7	84,7	9,7
E32	2,5	1,3	2,7	1,0	0,2	1,5	75,5	21,9	0,9	18,8	1,9	32,0	0,6	100,0	24,2
E33	1,0	23,1	3,5	1,2	0,0	3,5	84,3	9,3	3,0	40,3	0,7	0,0	14,3	87,3	20,5
E34	ND	35,1	0,0	4,1	0,0	1,1	21,7	48,9	28,3	0,0	0,1	4,1	0,0	90,9	34,4
E35	2,7	38,4	4,7	3,3	0,0	0,0	80,6	15,2	4,2	8,0	1,4	1,9	12,1	87,8	20,2
E36	2,9	32,4	0,2	1,1	0,9	10,5	69,3	12,3	7,0	9,7	1,5	3,6	9,1	100,0	56,9
E37	2,1	53,7	3,7	1,6	23,9	17,2	41,4	14,1	3,4	13,6	1,9	34,0	8,5	77,8	18,4
E38	3,2	71,6	3,9	0,5	6,1	11,2	72,4	10,2	0,0	6,3	1,3	0,0	2,1	86,4	16,3
E39	3,5	58,9	0,2	0,8	1,4	6,9	54,2	31,9	5,6	11,7	0,0	0,0	3,2	75,0	36,1
E40	12,1	72,0	0,5	0,2	6,8	26,0	54,5	11,5	1,3	11,3	0,1	0,0	2,6	76,5	20,5
E41	4,6	20,1	1,5	4,2	0,0	0,0	75,3	19,9	4,8	73,7	0,1	23,3	15,0	100,0	32,4
E42	ND	68,8	0,0	6,8	1,3	20,6	60,5	15,0	2,6	28,1	ND	NA	0,0	79,3	15,1
E43	3,2	33,7	2,4	0,9	ND	9,0	78,5	10,7	1,7	8,7	0,9	ND	ND	84,1	57,9
E44	0,5	37,3	0,5	ND	0,0	0,0	51,6	37,4	11,0	3,4	0,3	0,0	15,3	95,4	41,0
E45	2,5	35,2	0,7	2,4	0,0	1,7	1,7	57,6	39,0	0,0	1,1	0,0	14,3	100,0	18,3
E46	ND	51,3	ND	2,5	1,5	0,7	14,0	83,8	ND	38,4	ND	0,8	ND	ND	58,3

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	Escol 0	Escol 1	Escol 2	Escol 3	Escol 4	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmulheres
E47	5,0	51,0	10,2	2,4	31,7	19,5	41,6	4,6	2,7	ND	1,5	26,9	ND	65,9	44,2
E48	0,3	18,4	4,6	0,5	2,0	4,0	59,4	30,2	4,4	33,9	0,9	3,8	16,3	88,6	24,9
E49	1,4	31,8	2,7	1,8	0,0	1,4	80,6	13,9	4,2	3,1	2,0	41,4	20,4	100,0	100,0
E50	1,8	43,6	0,4	0,8	ND	ND	ND	ND	ND	11,0	1,8	10,0	22,5	63,7	44,4
E51	0,6	42,5	3,8	0,0	4,0	14,6	65,3	8,7	7,4	5,0	0,0	3,7	54,2	90,2	31,4
E52	1,2	75,9	2,5	5,3	0,0	3,0	36,4	54,5	6,1	3,0	0,1	0,0	21,9	76,0	87,5
E53	1,5	48,6	45,6	2,3	2,5	28,4	62,0	5,9	1,2	0,0	5,1	6,5	0,0	71,5	16,1
E54	0,3	20,7	1,0	0,1	12,0	7,4	62,7	10,6	7,4	2,3	1,7	14,1	0,0	100,0	33,6
E55	2,2	23,6	1,8	0,9	0,0	2,8	43,1	40,3	13,9	3,5	0,4	4,5	1,6	75,0	42,2
E56	0,2	68,3	26,6	3,1	2,2	4,1	59,5	32,6	1,6	9,0	0,3	2,2	NA	76,5	31,2
E57	0,9	39,6	0,0	3,3	0,7	4,2	69,1	23,4	2,6	4,7	0,5	3,7	ND	72,5	22,9
E58	3,7	42,0	1,2	0,6	0,0	1,5	25,8	33,8	39,0	4,6	0,7	4,4	1,0	76,1	65,1
E59	NA	NA	67,3	ND	32,7	15,4	49,6	1,8	0,5	0,0	0,3	2,2	0,0	50,8	84,5
E60	2,9	51,5	4,8	2,9	ND	ND	ND	ND	ND	ND	1,7	1,5	23,8	88,5	45,9
E61	3,0	60,5	2,5	5,9	0,0	9,9	39,4	13,8	36,9	0,0	2,5	0,0	7,7	94,5	57,7
E62	1,2	66,3	0,6	0,8	1,7	4,7	79,5	11,1	3,0	16,8	0,0	0,0	NA	70,8	78,1
E63	2,3	37,6	0,2	0,4	5,2	9,8	58,8	24,5	1,7	9,9	2,0	37,8	4,6	69,5	79,3
E64	1,4	19,0	38,3	0,2	6,7	13,5	59,2	16,9	3,7	ND	ND	18,1	2,5	84,4	77,9
E65	ND	31,1	1,4	0,4	10,0	4,8	69,0	15,2	0,9	ND	1,9	9,8	ND	77,2	83,3
E66	2,3	53,9	2,0	1,2	0,8	0,6	77,6	14,2	6,8	38,5	1,8	23,3	0,0	70,9	82,0
E67	3,2	42,9	0,9	1,2	0,0	4,9	65,1	19,9	10,1	36,1	1,8	19,9	0,0	81,3	83,0
E68	0,0	40,0	56,1	0,1	0,0	32,6	37,0	21,7	8,7	ND	0,0	12,7	ND	41,2	20,5
E69	2,8	43,4	4,3	0,6	10,8	12,9	70,6	5,7	0,0	4,8	1,3	11,9	6,1	82,6	6,4
E70	1,2	27,8	2,0	6,3	0,0	3,9	58,4	29,9	7,8	3,7	0,8	11,9	5,5	83,3	9,9
E71	1,0	18,5	0,2	1,2	11,5	16,4	57,4	10,8	3,9	22,4	1,0	26,6	5,5	88,3	23,8
E72	2,0	20,5	8,6	4,9	0,0	4,9	66,7	24,4	4,1	10,1	1,4	0,0	4,7	100,0	8,0
E73	0,5	27,2	0,6	2,0	0,0	1,9	27,5	49,5	21,0	0,0	0,3	0,0	0,0	100,0	32,0
E74	9,4	178,1	17,8	0,0	2,1	27,7	65,0	4,6	0,6	0,0	1,5	0,0	0,9	49,9	31,8
E75	1,3	56,2	3,8	7,5	0,0	1,2	28,2	52,9	17,6	10,5	0,0	0,0	13,8	90,6	64,7
E76	0,5	17,2	8,2	1,2	11,6	12,6	48,8	18,0	9,0	36,1	1,6	9,4	21,5	96,4	13,6
E77	0,7	71,9	ND	ND	11,5	14,4	69,5	4,1	0,4	0,0	0,9	4,0	0,0	44,5	45,2
E78	12,2	79,5	26,0	0,0	4,1	11,7	60,7	20,0	3,4	5,3	0,0	0,0	0,0	89,0	35,0
E79	0,7	9,6	11,1	0,2	1,3	0,6	82,3	9,1	6,8	62,6	0,8	2,5	3,8	100,0	7,9
E80	0,2	33,1	2,2	0,0	1,2	6,1	37,4	29,8	25,5	4,6	0,0	0,0	0,0	90,3	39,7
E81	2,9	85,5	1,4	2,8	1,9	9,3	80,4	8,4	0,0	0,0	2,2	6,4	8,0	78,3	50,2
E82	4,9	64,8	20,0	0,6	16,7	21,6	51,6	7,8	2,4	0,0	2,6	NA	5,7	63,3	10,2
E83	2,1	21,6	4,5	0,4	2,3	9,0	72,5	10,8	5,4	3,1	0,7	10,7	9,5	96,4	43,0
E84	2,5	75,2	9,7	1,2	5,1	11,9	66,1	13,6	3,4	13,3	6,8	25,6	13,6	76,9	5,8
E85	ND	NA	16,2	ND	0,0	13,9	83,3	2,8	0,0	38,5	0,0	0,0	ND	100,0	81,3
E86	1,7	35,8	1,9	5,1	0,0	26,6	68,2	3,9	1,3	6,5	1,3	1,9	5,3	78,8	9,4
E87	3,6	34,8	4,4	5,6	0,0	8,0	83,7	6,0	2,4	2,5	5,8	11,1	0,0	51,4	26,5
E88	1,6	28,7	12,0	0,8	5,6	10,1	71,5	11,5	1,4	8,0	1,2	0,0	12,0	97,9	14,2
E89	2,0	9,7	0,0	2,3	6,4	22,9	54,1	12,1	4,5	11,8	1,1	0,0	8,7	100,0	10,8
E90	17,9	39,7	8,2	0,3	2,8	1,8	66,1	13,8	15,6	3,2	0,1	19,8	14,3	93,3	12,0
E91	3,9	55,9	ND	ND	2,1	16,3	71,6	8,5	1,5	10,1	1,6	25,5	ND	ND	22,6

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	Escol 0	Escol 1	Escol 2	Escol 3	Escol 4	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmulheres
E92	0,7	21,8	1,8	0,8	0,0	0,0	2,1	19,6	78,4	15,3	0,0	0,0	0,0	97,8	24,2
E93	2,1	18,4	4,6	2,8	0,9	6,9	63,6	22,7	6,0	15,2	0,0	0,0	11,3	100,0	7,5
E94	0,3	27,9	2,4	1,3	1,3	9,0	55,1	23,5	11,1	19,0	0,2	6,3	18,6	95,4	56,0
E95	3,8	48,1	0,9	1,6	8,7	24,6	60,9	5,8	0,0	12,0	2,2	25,9	ND	NA	22,7
E96	1,2	60,6	5,9	0,0	28,0	29,3	41,5	1,2	0,0	0,0	0,4	5,1	0,0	72,5	80,9
E97	2,2	36,2	6,1	0,3	2,4	1,7	57,1	23,7	15,1	39,6	2,0	8,8	0,7	86,7	86,7
E98	1,9	40,6	2,5	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	1,4	10,4	27,5	60,1	40,8
E99	0,7	18,5	0,2	0,7	0,0	0,0	0,0	18,8	81,3	0,0	0,3	0,0	6,5	100,0	12,5
E100	1,7	28,5	6,4	0,8	2,7	4,6	50,2	23,8	18,8	2,2	0,7	1,6	5,1	94,6	35,2
E101	0,1	31,2	2,8	0,1	7,7	8,3	67,8	15,9	0,3	4,9	0,4	3,3	27,2	87,1	13,1
E102	3,3	32,8	1,6	0,2	2,5	54,2	33,3	5,8	4,2	1,2	1,8	5,9	4,7	69,9	17,6
E103	3,1	37,7	4,6	1,1	2,8	5,2	76,3	14,3	1,4	9,1	2,2	5,7	0,0	83,4	26,1
E104	3,8	48,6	27,3	0,2	0,7	3,3	73,7	21,2	1,1	5,9	2,3	5,8	6,9	79,9	50,0
E105	14,0	6,2	8,2	5,9	0,1	7,0	34,3	25,1	33,5	ND	6,8	25,3	NA	94,9	76,9
E106	2,1	28,3	3,7	4,3	5,3	25,7	53,8	10,5	4,6	15,4	1,2	1,3	5,1	87,1	9,9
E107	0,0	40,0	0,0	2,5	0,0	0,0	20,0	20,0	60,0	28,6	0,0	0,0	11,5	100,0	40,0
E108	1,2	15,3	6,6	0,9	0,0	9,8	54,3	32,5	3,3	39,3	1,0	0,7	17,9	95,7	9,6
E109	1,1	56,8	0,8	0,1	0,0	7,5	52,7	33,3	6,5	0,0	3,3	0,0	20,3	71,4	77,9
E110	3,2	94,4	1,1	1,4	42,5	22,7	27,6	6,3	1,0	0,8	0,2	29,1	1,4	53,6	110,3
E111	2,3	44,3	0,8	1,2	8,0	31,1	45,8	13,7	1,4	7,2	1,4	11,3	1,7	80,4	19,5
E112	1,6	30,0	0,1	0,1	0,0	0,0	63,6	9,1	27,3	0,0	1,1	0,0	18,8	100,0	36,4
E113	1,2	26,9	2,4	0,9	ND	ND	ND	ND	ND	10,5	1,2	6,0	21,4	76,9	37,2
E114	1,0	15,4	3,6	0,9	ND	ND	ND	ND	ND	10,9	1,0	3,1	20,3	90,2	28,6
E115	5,1	45,0	0,3	0,2	0,0	5,9	29,4	41,2	23,5	19,0	2,3	0,0	0,0	66,7	47,1
E116	0,0	0,0	0,0	4,9	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	NA	33,3
E117	0,0	8,6	0,0	2,1	0,0	0,0	3,8	60,8	35,4	19,3	0,7	0,0	5,6	92,0	47,0
E118	ND	23,2	1,3	ND	27,4	11,9	57,1	2,4	1,2	2,4	0,4	ND	0,7	85,4	6,1
E119	ND	91,3	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
E120	1,3	13,3	2,6	2,4	0,0	0,0	61,4	29,4	9,2	34,4	0,6	0,0	9,6	100,0	8,5
E121	1,6	43,3	6,5	1,9	0,0	0,8	77,0	20,3	1,9	3,8	0,6	21,7	11,9	98,2	4,8
E122	2,1	40,7	0,0	2,0	25,1	46,7	20,3	5,3	2,6	7,3	0,1	14,1	0,0	97,7	4,2
E123	ND	75,5	3,5	0,6	ND	ND	ND	ND	ND	3,5	0,4	6,1	7,3	88,1	8,3
E124	2,3	83,3	8,3	0,1	4,8	19,0	42,9	23,8	9,5	4,3	0,0	6,0	1,8	59,0	4,4
E125	3,9	29,4	4,1	1,3	0,1	10,0	75,3	13,2	1,4	8,0	1,8	43,1	1,8	79,3	6,8
E126	0,2	42,9	5,4	0,2	0,0	0,0	7,7	69,2	23,1	36,4	0,0	0,0	0,0	100,0	NA
E127	ND	14,8	4,7	1,5	0,0	2,9	44,7	32,3	20,1	19,3	ND	ND	0,0	96,7	69,3
E128	0,2	19,1	1,2	0,7	0,0	6,1	49,9	26,8	17,2	3,8	2,4	0,0	3,7	86,5	63,1
E129	0,5	33,9	62,6	0,6	0,0	0,8	39,3	49,6	10,3	5,1	0,4	1,4	0,0	86,2	69,6
E130	0,8	44,1	3,1	1,4	2,1	29,6	43,7	19,7	4,9	2,1	0,2	14,4	6,9	46,4	19,0
E131	1,0	13,2	2,8	0,1	9,0	31,6	58,4	0,8	0,2	3,4	0,6	1,6	ND	90,8	10,7
E132	0,8	31,7	7,8	0,3	0,2	27,3	65,9	6,1	0,5	22,1	4,4	6,3	6,4	67,3	13,8
E133	1,0	22,9	2,6	0,8	0,9	3,6	30,6	30,6	34,2	8,3	1,9	8,8	4,6	90,9	16,2
E134	0,1	23,2	3,2	0,0	0,0	0,0	5,0	80,2	14,9	31,9	0,1	0,0	27,9	100,0	40,8
E135	0,2	21,4	9,4	2,5	0,0	1,2	58,1	29,4	11,3	16,5	1,2	11,1	20,5	98,9	13,7
E136	1,6	40,1	6,2	1,4	0,0	7,0	79,0	9,0	5,0	17,9	0,1	22,1	11,6	79,2	9,5

Anexo II Resumo geral

Código	Absent	Rot	IHE	Trein	Escol 0	Escol 1	Escol 2	Escol 3	Escol 4	GTER	Absent M	TFCA	PSV	RET90	Dmulheres
E137	0,2	19,4	0,0	2,4	0,0	2,3	63,6	27,3	6,8	0,0	0,1	11,8	0,0	40,0	78,1
E138	2,4	83,2	0,0	2,6	0,0	5,1	87,5	5,7	1,7	9,2	2,2	6,3	44,9	84,8	37,2
E139	3,5	73,1	10,0	0,8	6,8	20,4	57,5	12,7	2,7	15,5	2,0	42,2	2,5	76,1	30,3
E140	0,0	77,8	0,0	0,0	0,0	0,0	60,0	30,0	10,0	16,7	0,0	0,0	49,0	50,0	100,0
E141	1,1	100,0	5,0	2,1	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	50,0	0,7	0,0	24,0	100,0	100,0
E142	0,8	25,3	0,3	0,1	0,0	2,0	67,3	22,4	8,2	6,8	0,1	0,0	9,0	100,0	82,9
E143	NA	45,8	34,5	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	1,1	NA	NA	12,2	83,7	36,7
E144	0,7	27,6	2,2	2,4	1,9	16,2	42,9	35,7	3,2	4,5	1,2	12,2	4,3	95,0	20,0
E145	2,7	53,7	4,5	0,5	3,8	11,1	70,4	11,5	3,2	9,5	1,9	1,9	11,0	84,0	79,4
E146	0,7	24,3	ND	ND	13,9	25,3	43,4	12,3	5,0	4,4	0,1	38,0	2,9	89,6	21,5
E147	3,5	45,8	16,8	0,0	0,0	0,0	48,8	38,1	13,0	3,9	NA	0,0	5,8	95,8	54,6
E148	0,6	44,6	NA	0,4	8,8	23,4	55,0	5,3	7,6	0,0	2,0	27,3	6,9	83,1	10,2
E149	2,3	111,0	4,7	0,9	0,0	25,7	48,7	20,9	4,8	0,0	0,2	0,0	3,3	63,8	66,9
E150	0,2	37,6	7,6	0,6	1,9	11,5	32,7	42,3	11,5	0,0	0,8	13,2	0,0	95,7	55,8
E151	1,5	29,6	3,1	0,0	21,1	31,0	45,3	2,0	0,5	0,0	1,0	3,5	0,0	68,9	12,2
E152	0,0	33,3	0,0	0,4	0,0	0,0	0,5	97,6	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	13,3
E153	3,4	80,1	5,7	0,2	9,6	37,3	43,5	5,1	4,5	6,3	1,7	0,0	9,5	55,6	73,0
E154	0,7	33,6	7,1	0,1	14,2	14,8	55,4	11,4	4,3	0,0	1,2	17,0	0,0	94,4	84,9
E155	1,4	9,2	6,5	1,0	0,0	4,9	73,8	14,2	7,1	5,8	1,0	5,9	14,5	97,4	10,8
E156	NA	44,1	6,9	0,2	2,4	14,6	20,7	19,5	42,7	6,7	0,1	12,3	NA	75,8	48,1
E157	1,2	58,6	9,5	0,0	69,2	15,4	11,5	3,8	0,0	58,2	0,1	9,1	4,0	60,9	2,4
E158	ND	57,8	3,6	ND	0,0	1,3	61,5	35,4	1,8	ND	ND	ND	NA	87,7	28,7
E159	2,8	37,7	3,7	4,9	1,9	9,6	61,4	24,5	2,5	13,5	2,8	12,6	2,0	77,5	74,5
E160	9,3	113,0	1,7	0,5	46,7	17,8	29,9	3,9	1,8	0,0	1,7	23,7	8,2	43,6	52,3
E161	11,3	NA	2,8	0,4	1,9	42,4	48,4	6,1	1,1	3,6	7,3	5,9	51,3	25,2	NA
E162	0,0	41,9	0,4	0,0	0,0	6,7	6,7	86,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	31,3
E163	0,3	51,0	0,3	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	0,0	50,0	ND

Notas: ND – Não disponível. NA – Número abandonado; não foi possível a verificação.

Anexo II Resumo geral

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

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados, ABRH-PR, ISAE/FGV.

3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos: Dados de 2010. Curitiba. 2011.

Equipe do projeto

Dorian L. Bachman (coordenador)
Taiana Mirela Gonçalves Pereira Rodrigues

Colaboradores externos

Sonia Pereira Kunitz
Edmar Gualberto

Edição de arte

Texto & Cia Comunicação Corporativa
Rafael H. Caneparo

Este relatório foi publicado por Bachmann & Associados (B&A), em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do Paraná – ABRH-PR e com o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul ISAE/FGV, da Fundação Getúlio Vargas. O conteúdo tem o objetivo de informar, contribuindo para o uso do *benchmarking* como ferramenta de gestão. Como as informações são fornecidas por terceiros, não podemos aceitar responsabilidade por eventuais erros e omissões.

© 2011 Bachmann & Associados. Todos os direitos reservados.

Não está previamente autorizada a reprodução, cópia ou transcrição, parcial ou total, em qualquer meio, para fins comerciais ou de recebimento de vantagens diretas ou indiretas, sem a prévia autorização por escrito da Bachmann & Associados.

Para mais informações, contatar:

Bachmann & Associados Ltda.

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

Para solicitação de cópias, contatar:

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

Rua Prof. Brandão, 520 Alto da XV
80045-280 Curitiba PR
www.abrh-pr.org.br
41 3262-4317

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



Dê mais poder à sua empresa.
Invista em Educação Corporativa.

*Para obter os melhores resultados de sua equipe, a Duomo realiza programas de **Educação Corporativa** sob medida, que desenvolvem talentos internos com muito mais rapidez e efetividade. É por isso que os indicadores de RH de nossos clientes são tão consistentes. E sustentáveis.*

Conheça os recursos e práticas que a Duomo dispõe para a sua empresa e descubra como obter a melhor relação pessoas x resultados do mercado.



duomo
desenvolvimento humano

Fone (41) 3339-9180 contato@duomodesenvolvimento.com.br
www.duomodesenvolvimento.com.br

Realização:



ABRH-PR

Associação Brasileira de Recursos Humanos
Integrante do Sistema Nacional ABRH



Patrocinadores de gestão:

GAZETA DO POVO

HOSPITAL
VITA

LEARNWAY
LEARNING SOLUTIONS


OdontoPrev

Risa
A Diferença está aqui!

IMTLEP
Empresa certificada
ISO 9001 e OHSAS 18001

Unimed 
Curitiba