

4º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

2012
Dados de 2011

4º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2012 Dados de 2011

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

Realização:



Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados
4º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos
2012: Dados de 2011 / Bachmann & Associados,
ABRH-PR e ISAE/FGV.
--- Curitiba, 2012.
116 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 Bachmann & Associados.
Jornalista Responsável:
Angela Wanke (MTB 8294/67)

Sumário

4	Mensagem da Presidente
5	Mensagem do Presidente
6	Ao Gestor de Recursos Humanos
7	Sumário Executivo
8	Objetivo
8	Introdução
8	Benefícios
9	Caracterização da Amostra
10	Metodologia
10	<i>Sigilo das Informações</i>
11	Indicadores de Desempenho
13	Análise dos Indicadores
15	<i>Rotatividade</i>
23	<i>Desligamento voluntário</i>
31	<i>Índice de retenção 90 dias</i>
39	<i>Absenteísmo</i>
47	<i>Absenteísmo médico</i>
53	<i>Índice de horas extras pagas</i>
61	<i>Grau de terceirização</i>
67	<i>Participação do salário variável</i>
75	<i>Grau de escolaridade</i>
79	<i>Índice de treinamento</i>
87	<i>Equidade de gênero</i>
95	<i>Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento</i>
102	Recomendações para Ação
103	Descobertas
105	Conceitos e Definições
106	Agradecimentos
108	Referências
109	Anexo I – Indicadores de Desempenho
110	Anexo II – Resumo Geral

Mensagem da Presidente

Mais uma vez apresentamos este projeto que é uma iniciativa única no Paraná no que diz respeito à pesquisa na área de gestão de pessoas. O 4º *Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos* é um retrato das empresas do Paraná e mostra a partir de 12 indicadores qual é a realidade das corporações dos segmentos da Indústria e de Serviços no que tange ao setor de RH.

Esta iniciativa comprovou ser um sucesso, a cada ano superamos nossas metas e angariamos mais participantes. Em 2012 tivemos a adesão de 235 organizações e um universo de mais de 200 mil empregados. Esta pesquisa grandiosa é resultado de um trabalho árduo por parte de membros da ABRH-PR e da Bachmann & Associados, que analisa, tabula e apresenta as estatísticas do estudo. Também contamos com a valiosa parceria do Isae/FGV.

O que você verá nas páginas seguintes é um material que poderá servir de suporte ao seu planejamento estratégico para o próximo ano. Com dados de 2011, o *Benchmarking* proporciona aos profissionais de RH comparar a sua atuação com a de outras empresas e visualizar como está o mercado. O que pudemos verificar com este trabalho é que ainda há espaço para o aprimoramento da gestão e a criação de alternativas para potencializar o crescimento das organizações.

O *Benchmarking* surgiu de um sonho de uma equipe visionária e motivada. E quatro anos depois é indescritível a sensação de dever cumprido a cada edição concluída. Como profissional de RH sei o quanto uma ferramenta como esta é importante para o nosso dia a dia e que serve de legado para a organização.

Agradeço a todas as empresas pela participação, por dispor de tempo para responder aos formulários, à equipe da ABRH-PR, especialmente, e à equipe da Bachmann pela dedicação, empenho e competência.

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



Mensagem do Presidente

Na busca de gerar informações de qualidade aos gestores de pessoas das empresas que atuam no Estado do Paraná, o Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos apresenta sua 4ª edição e já agrega um número significativo de organizações a sua amostragem, contabilizando um universo de mais de 200 mil colaboradores que atuam na área industrial e de serviços.

Na era do conhecimento, esta informação é o insumo mais importante na gestão de organizações, sejam elas de pequeno, médio e grande porte. Sem os dados certos, é impossível dar o embasamento correto à tomada de decisão, desenvolver a visão estratégica, determinar ações corretivas e alinhar a empresa ao planejamento estratégico.

Assim, este projeto reforça nosso posicionamento enquanto instituição acadêmica que tem um forte vínculo com o mercado, e a responsabilidade em contribuir para a melhoria em gestão das organizações que geram riqueza de forma sustentável ao Paraná



Foto: Théo Marques

Norman Arruda Filho – presidente ISAE/FGV

Ao Gestor de Recursos Humanos

Estamos orgulhosos de apresentar esta 4ª edição do *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos, pois é comum que novos produtos sejam lançados e ideias sejam testadas, mas a continuidade é o verdadeiro desafio.

A cada ano, o levantamento ganha melhorias devido às novas possibilidades tecnológicas, como a coleta eletrônica dos dados, e também maior facilidade de uso, em decorrência de nosso aprendizado e das sugestões e comentários feitos pelos usuários.

Para permitir uma análise da nova realidade de pleno emprego vivida pelo país onde, em muitos setores, a quantidade de empregados que pede demissão é superior ao número de demitidos, esta edição incorporou um novo indicador: Desligamento Voluntário.

Esta edição também foi privilegiada pelo maior número de participantes, oferecendo maior representatividade e permitindo uma nova abordagem na análise e na apresentação dos resultados.

Nosso negócio é apontar oportunidades e dar valor à informação dos clientes. Assim, esperamos que este relatório seja uma efetiva contribuição para os responsáveis pelo ativo mais importante das organizações: gente.

Aguardamos seus comentários, elogios e críticas, para tornar esta ferramenta de gestão cada vez mais útil e prática.

Votos de sucesso,

Dórian L. Bachmann
Sócio-Diretor
Bachmann & Associados



Foto: Rafael Nogaroli

Sumário Executivo

O “4º 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 Getulio Vargas, oferece às organizações uma referência sobre a situação dos principais indicadores de recursos humanos no Estado.

O levantamento, realizado com a participação de 235 organizações que forneceram seus dados por meio de formulário eletrônico, apresenta os resultados de doze métricas, como: absenteísmo, rotatividade e grau de terceirização, entre outras. 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 200.000 empregados, dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos nas empresas, enquanto a diversidade de desempenho das organizações participantes indica a existência de oportunidades de melhoria.

Principais conclusões

- A Rotatividade média anual da amostra foi de 49,1%, mas variou bastante entre as empresas. Na comparação com 2010, a Rotatividade média do setor de serviços se manteve estável, variando de 47,8% para 47,5% mas, no setor industrial, houve o sensível crescimento de 36,1% para 50,6%.
- O Desligamento Voluntário médio das empresas da amostra foi de 16,9%. Os resultados mostram que a perda de colaboradores por iniciativa dos empregados é maior no setor de serviços que na indústria.
- O Índice de Retenção 90 dias médio das empresas da amostra foi de 82,9% e os setores de serviços e industrial apresentam valores semelhantes.
- No conjunto das empresas participantes do levantamento, a média do Absenteísmo foi de 3,3%, enquanto o Absenteísmo Médico respondeu por pouco mais de um terço das ausências.
- A prática da hora extra está bastante disseminada nas empresas e, em algumas, os volumes são significativos, indicando a necessidade de ações corretivas. Na média da amostra, 4,6% do tempo trabalhado foram horas extras pagas.
- O volume de treinamento médio oferecido aos empregados em 2011, de 1,6% do tempo total trabalhado, foi semelhante ao do ano anterior (1,5%). Este valor corresponde a aproximadamente 43 horas anuais de treinamento por empregado.
- Embora 61 organizações (26,9% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 10,49 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é muito elevado e aponta a necessidade de ações preventivas mais fortes.
- Muitas empresas pequenas, e mesmo de médio porte, não conseguiram participar por falta de dados, mostrando que várias organizações ainda não se deram conta da importância das informações para uma gestão básica de RH.
- A grande variação nos resultados levantados indica a existência de muitas oportunidades de melhoria.

Objetivo

Este relatório apresenta 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 é parte de uma série histórica que oferece uma visão dinâmica do gerenciamento de pessoas no Paraná desde 2008.

Introdução

Uma das mais importantes atividades do gestor é estabelecer metas que conduzam a organização a um desempenho superior. Metas pouco audaciosas não contribuem para este propósito; por outro lado, metas vistas como inatingíveis tiram a credibilidade do processo gerencial e desmotivam os colaboradores. Ao estabelecer metas para as variáveis importantes ao negócio, o administrador frequentemente usa 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 & Company*¹ 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 o uso, o texto de análise de cada indicador é independente dos demais, o que em alguns casos levou à repetição de informações e sugestões.

É importante destacar que as análises feitas objetivam fornecer uma referência gerencial e não são recomendações a respeito de quaisquer valores da organização, tais como: forma de gestão, quadro de colaboradores ou outros.

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

Stephen Covey

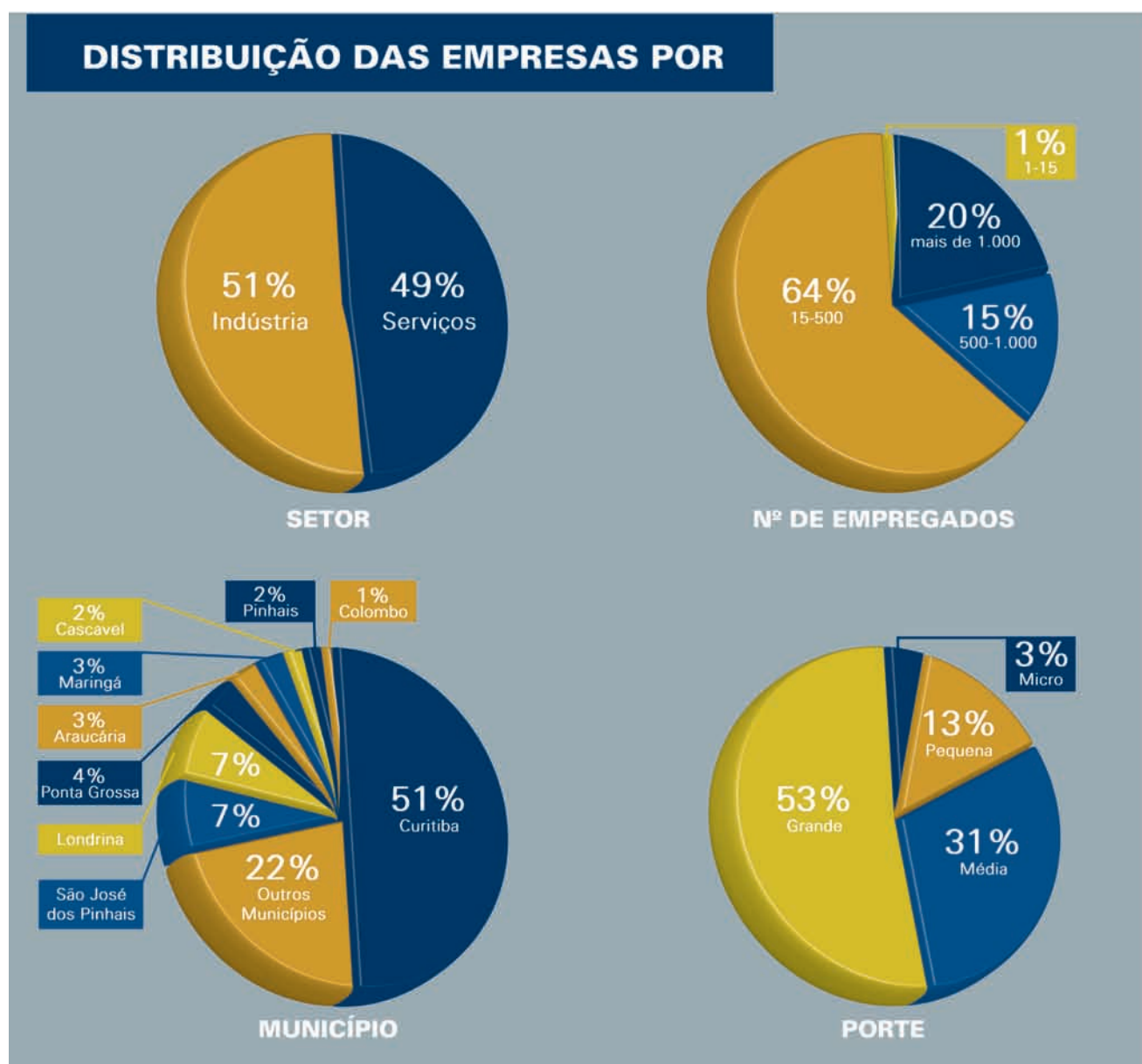
Benefícios

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos pode ser uma poderosa ferramenta para os gestores de recursos humanos, ajudando a identificar oportunidades de melhoria e dando credibilidade às metas adotadas. O relatório também é útil para as empresas que participam do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), ou que usam seus critérios [1] como modelo de gestão, visto que o item 1.3 – Análise do desempenho da organização – exige referenciais para comparação de dados que normalmente são de difícil obtenção.

Adicionalmente, o texto ajuda a disseminar a cultura da medição de desempenho como ferramenta de gestão, trazendo uma abordagem mais analítica à administração dos recursos humanos.

Caracterização da Amostra

Os dados e informações usados neste trabalho se referem ao ano de 2011 e abrangem 235 empresas, pertencendo a diversos setores. As organizações participantes tinham, em média, 910 empregados. A maioria (64%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 1% contava com menos de 15 pessoas, enquanto 20% tinham mais de 1.000 empregados. A participação de organizações de serviços e industriais ocorreu quase meio a meio. A metade das organizações estão instaladas na Capital, havendo, então, uma boa representatividade para o interior.



Para a estratificação das empresas por porte foi adotada a classificação que era usada pelo SEBRAE (quadro I), baseada no número de pessoas ocupadas.

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

Quadro I - Classificação das empresas pelo número de empregados

Fonte: SEBRAE

Metodologia

Embora os dados tenham sido tratados com rigor científico, este não é um trabalho acadêmico. Também não é um levantamento estatístico, mas um relatório com o objetivo de fornecer referências para gestão, facilitando a identificação de anomalias e o estabelecimento de metas que possam levar ao aumento da competitividade e da lucratividade.

Para maior confiabilidade, 104 das 235 das empresas participantes (41%) foram contatadas para validar uma ou mais informações. Para aumentar a comparabilidade, dado que muitas empresas têm indicadores com os mesmos nomes mas 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: setor de negócio, município, etc., para facilitar o agrupamento em conjuntos comparáveis. Para as análises setoriais, as empresas foram agrupadas conforme a Codificação de Ramos de Atividade adotada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com os ajustes necessários à realidade da amostra.

Nos cálculos das médias e outras estatísticas foram desconsiderados os valores muito altos e muito baixos², a fim de evitar a distorção dos resultados. Esses casos estão informados em cada gráfico ou tabela.

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

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.

Uma descrição mais detalhada da metodologia pode ser encontrada no artigo “Benchmarking ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel” [2].

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

Em relação ao 3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos [3], realizado com dados de 2010, o levantamento apresenta algumas novidades:

- Acrescentado o indicador Desligamento Voluntário.
- Alterada a sequência de apresentação das informações dentro de cada capítulo, destacando os resultados setoriais.
- As tabelas com os resultados gerais passaram a considerar todas as empresas da amostra, exceto as microempresas.

Sigilo das Informações

A proteção dos dados e informações das organizações participantes é um compromisso neste 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. Portanto, nenhum dado específico de qualquer participante é revelado – de forma associada à organização – no relatório ou posteriormente. Também para assegurar a confidencialidade das informações, não são divulgados os dados setoriais quando há poucas empresas em um setor.

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, com o objetivo de fornecer valores dentro de critérios claramente definidos e comparáveis.

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.

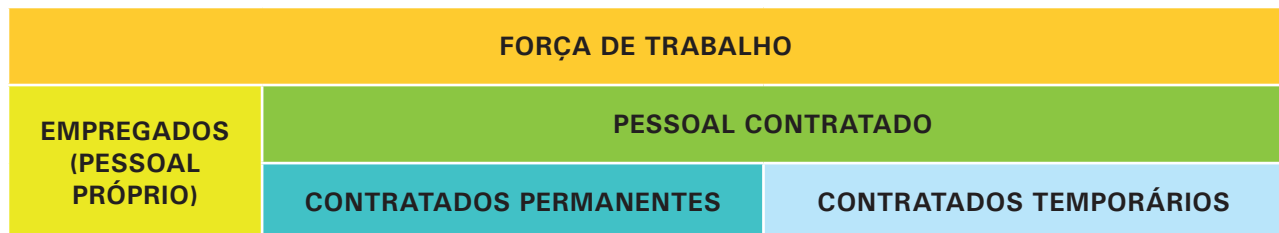


Diagrama 1 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas

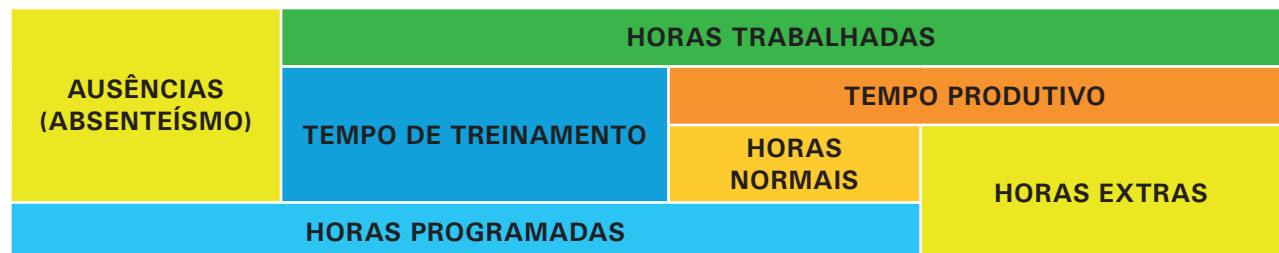


Diagrama 2 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas

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



Diagrama 3 – Causas do Absenteísmo, tempo

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

SESI

GESTÃO DE PESSOAS

Para empresas que querem crescer.

O Sesi Gestão de Pessoas é um programa de aplicação imediata nas empresas, com o objetivo de gerar informações de Recursos Humanos para empresários, gestores de pessoas e líderes de organizações.

Informações atualizadas nos processos de RH, desde diagnósticos na área trabalhista, comunicação e SST à construção de políticas em RH, visão geral de todos os subsistemas, o líder como gestor de pessoas, análise de indicadores e pesquisa salarial para o setor.

Com temas práticos, modelos e ferramentas para os processos de RH, o programa pode ser desenvolvido como capacitação em grupo ou em consultoria.

- Gera informação sobre a empresa e o setor ou cadeia produtiva ao qual pertence.
- Tradição e excelência Sesi em serviços, seguindo as mais modernas tendências.

Empresário, conte com a parceria do Sesi para apoiar na Gestão de Recursos Humanos da sua empresa.

(41) 0800 648 0088

www.sesipr.org.br/gestaodepessoas

— FIEP —
— SESI —
— SENAI —
— IEL — **SESI**



Análise dos Indicadores

Para permitir análises mais consistentes, foi dado tratamento em separado para os setores nos quais o volume de participantes era mais significativo. As pequenas empresas industriais (de 20 a 99 empregados) e de serviços (de 10 a 49 empregados) também ganharam grupos próprios, permitindo uma comparação mais efetiva. Os resultados das demais empresas foram apresentados graficamente nos grupos “Outras empresas de serviços” e “Outras empresas industriais”, mas não tiveram as estatísticas calculadas, devido à baixa comparabilidade.

As microempresas (indústrias com menos de 19 empregados e empresas comerciais e de serviços com até 9 empregados) foram excluídas das análises, devido à baixa participação, mas os dados fornecidos aparecem no Anexo II.

Os indicadores Grau de Escolaridade, Grau de Terceirização e Percentual de Mulheres foram calculados de forma pontual e se referem à situação existente no final de 2011. Segue a análise para cada um dos indicadores. Os valores usados para a construção das tabelas e gráficos estão disponíveis no Anexo II.



Sua empresa
pode fazer parte desta
Rede do Bem e se tornar
amiga do **Pequeno Príncipe**.

Fazendo parte deste projeto, a **responsabilidade social** da sua empresa é estendida para os **colaboradores** que podem fazer uma **doação** para o **Complexo Pequeno Príncipe** por meio do desconto mensal na folha de pagamento - a partir de **R\$ 7,00**. Para os participantes oferecemos um clube de benefícios, acompanhamento de resultados e um brinde especial.

Fique por dentro dos números do Pequeno Príncipe:

- **350 mil** atendimentos ambulatoriais / ano;
- **24 mil** internações anuais;
- **17 mil** cirurgias / ano;
- **70%** da capacidade é destinada ao **SUS**;
- **40 linhas de pesquisa** focadas em **doenças complexas infantojuvenis**.



Ofereça à sua equipe esta oportunidade de **fazer o bem**

Ligue (41) 3310-1080
ou envie um e-mail para
novosprojetos@hpp.org.br

COMPLEXO
pequeno PRÍNCIPE

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 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.

Rotatividade

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

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

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

Onde:

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

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

Nota: Admissões ou demissões em massa, decorrentes de fatores 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 ano anterior.

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

A tabela 1A mostra que a Rotatividade média do conjunto das empresas da amostra foi de 49,1% e que o setor industrial apresenta rotatividade um pouco maior que o de serviços. Esta situação foi influenciada especialmente pelas empresas de construção pesada e pelos supermercados, que substituem as equipes operacionais com maior frequência. Na comparação com 2010, a Rotatividade média do setor de serviços se manteve estável, variando de 47,8% para 47,5% mas, no setor industrial, houve o sensível crescimento de 36,1% para 50,6%.

Setor	Máxima	Média	Mediana
Geral (220)	235,9	49,1	39,1
Serviços (107)	148,9	47,5	38,9
Indústrias (113)	235,9	50,6	39,9

Tabela 1A - Rotatividade, %

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

Rotatividade

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

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (7)	4,3	148,9	47,0	21,8
Alimentos (10)	9,7	103,4	51,7	41,5
Construção pesada (12)	46,0	235,9	102,1	87,1
Educação (7)	17,2	37,4	29,2	30,2
Hospitais (19)	10,1	65,6	38,5	38,8
Material de embalagem (5)	13,5	65,2	35,7	28,6
Metalurgia (23)	7,1	67,7	39,5	36,7
Papel e celulose (6)	5,9	26,4	17,5	18,2
Planos de saúde (8)	17,3	61,0	36,8	35,0
Química (8)	7,4	45,3	25,9	28,6
Sistemistas (7)	14,8	54,0	36,7	37,7
Supermercados (9)	47,7	133,3	84,0	82,7
Transporte (5)	12,1	110,6	50,5	50,8
Pequenas empresas de serviços (18)	0,0	148,9	54,5	40,5
Pequenas empresas industriais (10)	26,8	122,0	58,1	44,5

Tabela 1B – Rotatividade setorial, %

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

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 os setores com maior representatividade na amostra.

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais, com a participação de 7 entidades, apresentaram uma Rotatividade média de 47,0% e resultados na faixa de 4,3% a 148,9%.

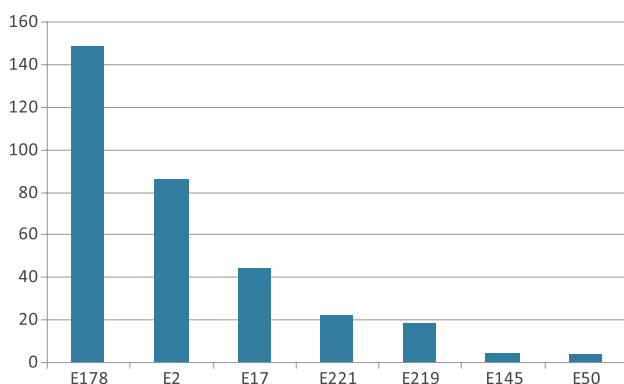


Figura 1a - Rotatividade na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos

A indústria de alimentos, com a participação de 10 empresas, apresentou uma Rotatividade média de 51,7% e resultados na faixa de 9,7 a 103,4%. A figura mostra que existe três grupos com diferentes níveis de desempenho.

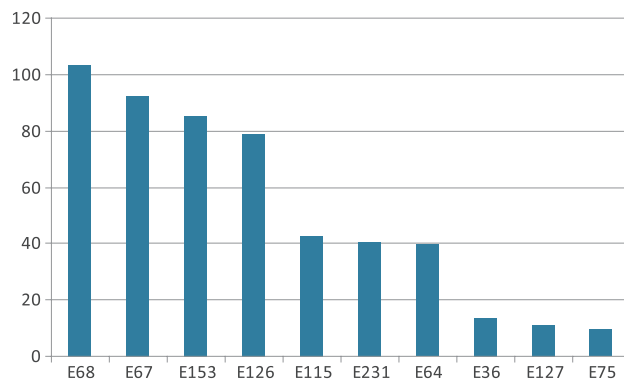


Figura 1b - Rotatividade na indústria de alimentos, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E202) que apresentou valor atípico (234,5%).

Rotatividade

Construção pesada

A construção pesada, com a participação de 12 empresas, apresentou a maior Rotatividade da amostra, com uma média de 102,1% e resultados variando na faixa de 46,0% a 235,9%. A Rotatividade média das três pequenas empresas de construção pesada da amostra (não representadas na figura 1c) foi semelhante, ficando em 100,5%.

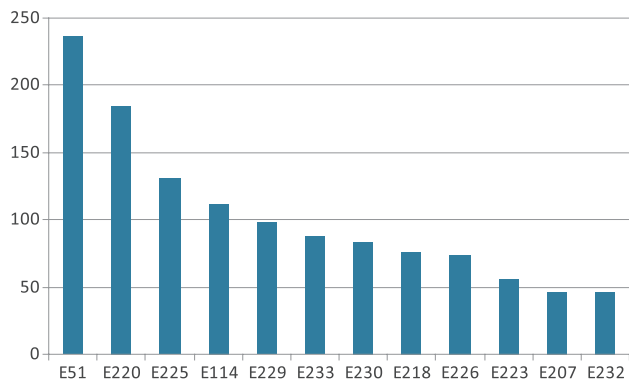


Figura 1c - Rotatividade na indústria de construção pesada, %

Educação

O setor da educação, com a participação de 7 empresas, apresentou uma Rotatividade média de 29,2% e resultados na faixa de 17,2% a 37,4%.

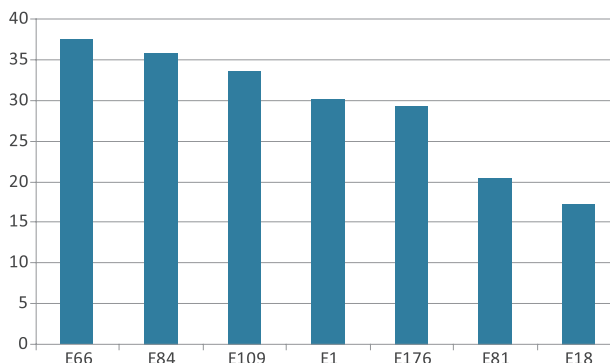


Figura 1d - Rotatividade no setor da educação, %

Hospitais

O setor hospitalar, com a participação de 19 empresas, apresentou uma Rotatividade média de 38,5% e resultados na faixa de 10,1% a 65,6%.

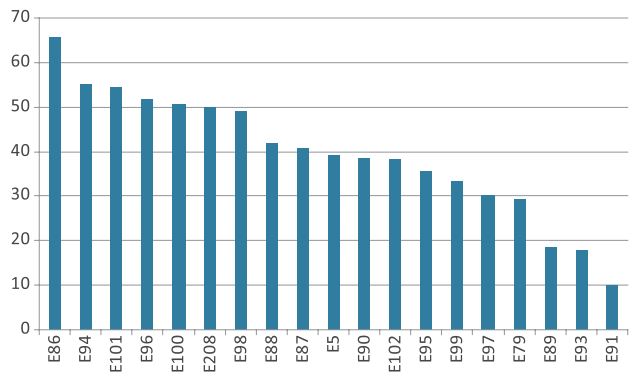


Figura 1e - Rotatividade no setor de hospitais, %

Metalúrgico

A Rotatividade média nas 23 empresas do setor metalúrgico que participaram do levantamento foi de 39,5%. Este valor é ligeiramente superior ao obtido em 2010 (36,5%). É um rotatividade elevada 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 7,1% e 67,7%.

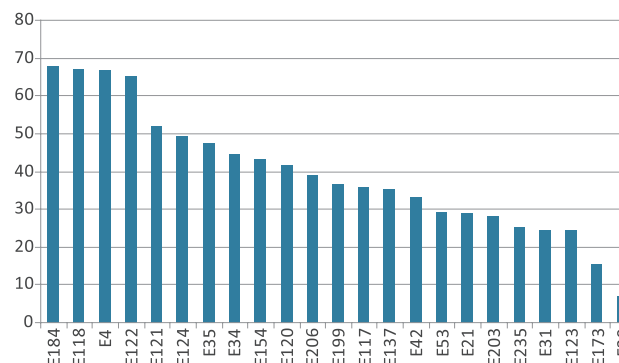


Figura 1f - Rotatividade nas empresas metalúrgicas, %

Rotatividade

Planos de saúde

A Rotatividade média nas 8 operadoras de planos de saúde da amostra foi de 36,8%. Este valor é bastante melhor que o apresentado em 2010 (49,1%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 17,3% e 61,0%.

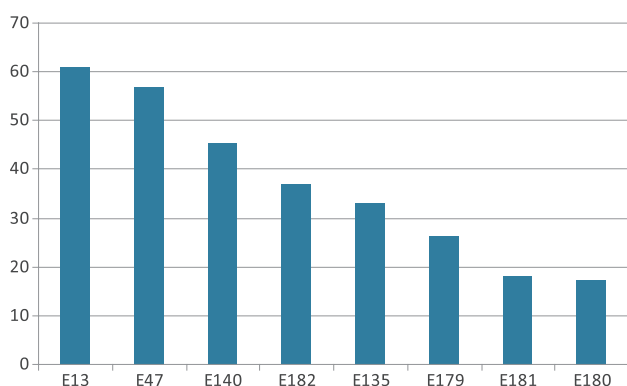


Figura 1g - Rotatividade nas operadoras de planos saúde, %

Química

A Rotatividade média nas 8 empresas do setor químico da amostra foi de 25,9%. Este valor é bastante melhor que o apresentado em 2010 (33,3%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 7,4% e 45,3%.

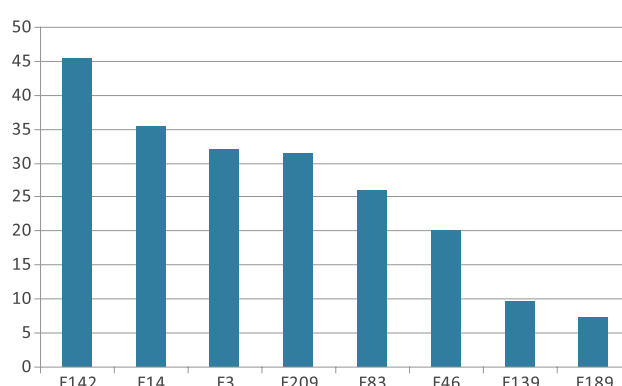


Figura 1h - Rotatividade nas empresas químicas, %

Sistemistas

A Rotatividade média nas 7 empresas sistemistas que participaram do levantamento foi de 36,7%. É uma rotatividade elevada 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 14,8% e 54,0%.

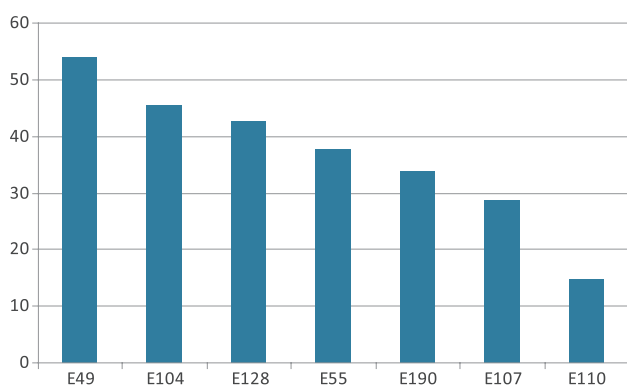


Figura 1i - Rotatividade nas empresas sistemistas, %

Supermercados

O setor supermercadista, com a participação de 9 empresas, apresentou uma Rotatividade média de 84,0%. Em 2009, a Rotatividade média havia sido de 94,1%. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 47,7% e 133,3%.

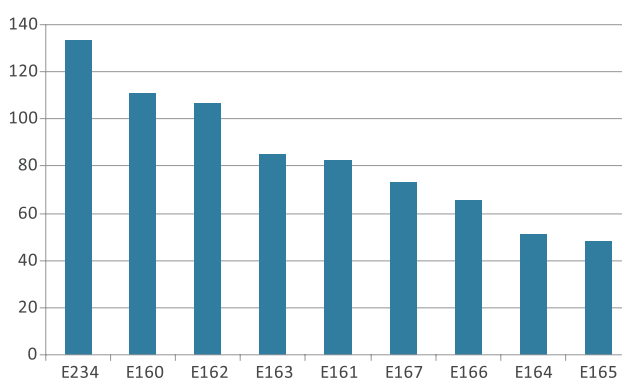


Figura 1j - Rotatividade nos supermercados, %

Transporte

As cinco empresas de transporte apresentaram uma Rotatividade média de 50,5%, valor semelhante ao obtido em 2010 (49,3%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 12,1% e 110,6%.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Rotatividade

Pequenas empresas de serviços

O grupo das pequenas empresas de serviços, com a participação de 18 organizações, apresentou uma Rotatividade média de 54,5% e valores na faixa de 0,0% a 148,9%.

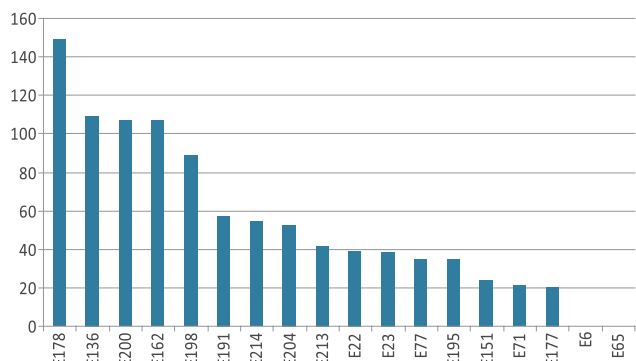


Figura 1k - Rotatividade nas pequenas empresas de serviços, %

Pequenas empresas industriais

O grupo das pequenas empresas industriais, com a participação de 10 organizações, apresentou uma Rotatividade média de 58,1%, o que representa elevação em relação a 2010 (47,4%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 26,8% e 122,0%.

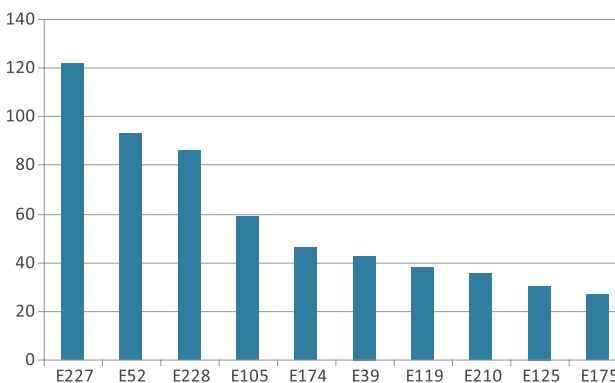


Figura 1l - Rotatividade nas pequenas empresas industriais, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E192) que apresentou valor atípico (152,6%).

Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura 1m, a Rotatividade nas outras empresas de serviços da amostra varia bastante e foi, na maioria dos casos, elevada.

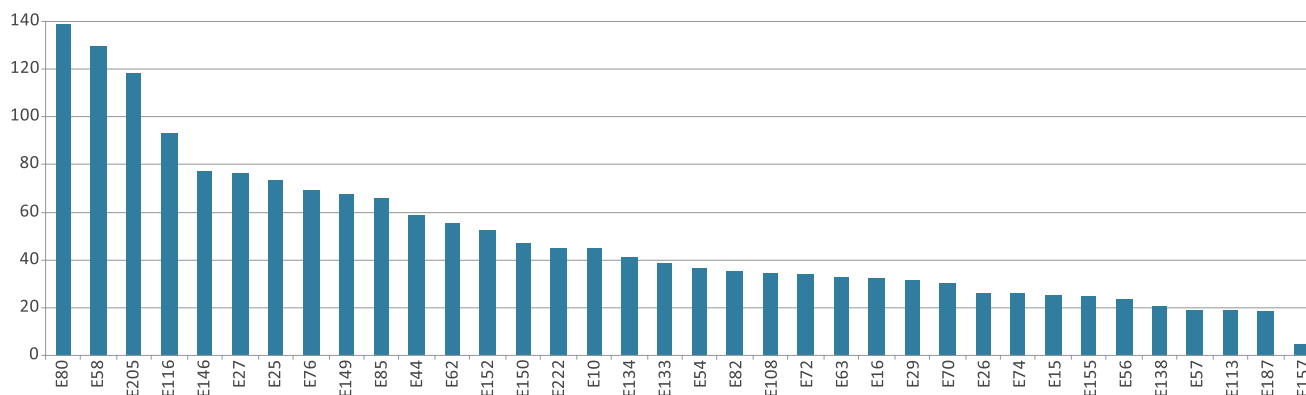


Figura 1m - Rotatividade nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

Como pode ser observado na figura 1n, a Rotatividade nas outras empresas industriais da amostra varia bastante.

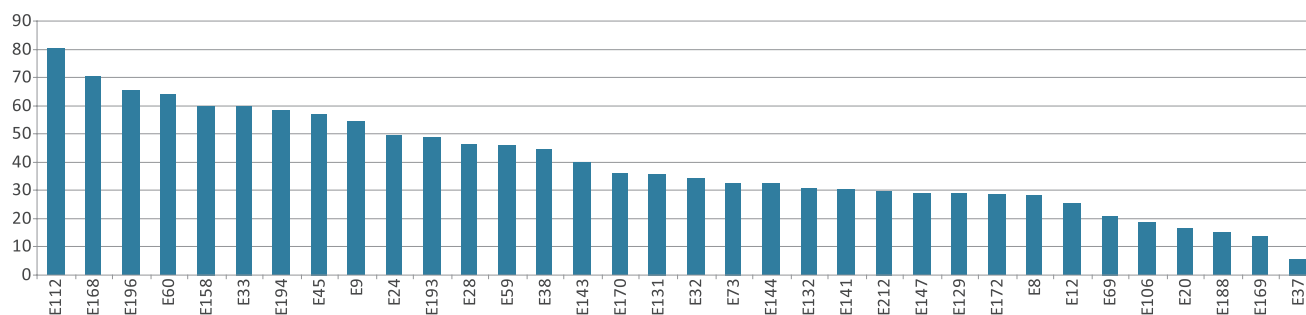


Figura 1n - Rotatividade nas outras empresas industriais, %

Nota: Excluído do gráfico uma empresa (E40) que apresentou valor atípico (116,0%).

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 estudo da Towers Watson [4], com dados de 2005, concluiu que organizações com uma rotatividade intermediária (cerca de 15% ao ano) apresentam produtividade maior que as com resultados elevados (30 a 40%) ou muito baixos (cerca de 5%). Outro aspecto levantado pela pesquisa é que a questão principal não é a rotatividade de pessoal, e sim, a qualidade desta rotatividade.

Um fenômeno que tem contribuído para o aumento da rotatividade é a elevada demanda por mão de obra, decorrente do aquecimento da economia. Devido à falta de pessoas qualificadas disponíveis no mercado, as organizações elevam suas ofertas salariais de modo a tomar os colaboradores da concorrência.

Em alguns setores, como o da construção civil e o da construção pesada, a saída do emprego está associada à conclusão de um tipo específico de atividade. Esta peculiaridade, inerente ao negócio, implica uma rotatividade naturalmente mais alta. Embora rotatividades elevadas possam decorrer do tipo de negócio e de fenômenos conjunturais, 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 (Desligamento Voluntário) e as realizadas por iniciativa da empresa.

Outra peculiaridade que influencia a rotatividade e deve ser considerada no estabelecimento da meta é o perfil da equipe. O efeito do gênero e da faixa etária na rotatividade fica evidenciado na estatística publicada pelo Grupo Boticário [5]. Os resultados referentes à região Sul aparecem na tabela a seguir:

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

Tabela 1C - Rotatividade, %
Preparado por B&A a partir de dados do Grupo Boticário.

Um levantamento feito pela Society for Human Resource Management [6] 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.

Um exemplo interessante que mostra a importância da rotatividade foi dado pela Hunter Douglas [7]. A empresa investigou a ligação entre a rotatividade dos colaboradores e a qualidade dos produtos. Nas divisões com rotatividade mais alta (70% no semestre) os níveis de produtos danificados chegavam a mais de 5%. A implantação de um programa de *mentoring* reduziu a rotatividade para 16% no semestre com reflexos muito positivos na taxa de produtos danificados.

Referência externa

- Levantamento feito pela Great Place to Work em 2012 mostrou que as melhores empresas têm uma rotatividade anual de 7,8%.

Fonte: Revista HSM Management. Melhores empresas para trabalhar na América Latina. Maio-junho 2012. Págs. 124-133.

Rotatividade

Melhores práticas

Uma maneira inteligente de melhorar os resultados consiste em conhecer e implantar, com as necessárias adaptações, as práticas que outras organizações adotaram com sucesso. Seguem alguns exemplos que contribuíram para a redução da rotatividade*.

Entrevista de desligamento

A Kimberly-Clark da Austrália adotou uma pesquisa de saída online para avaliar e monitorar a rotatividade.

Fonte: Revista Oficial da ABRH-Nacional Melhor Gestão de Pessoas ano 16, nº 262 Setembro de 2009. p. 60.

Mapeamento de sucessores

A Ticket considera que uma iniciativa fundamental para gerir a rotatividade é o mapeamento dos sucessores, de modo a garantir a perenidade do negócio.

Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Ano 19. Nº 285, agosto de 2011. p. 94.

*- Outros exemplos podem ser encontrados em: <http://blogs.bachmann.com.br/rh>

Desligamento voluntário



Desligamento voluntário

O Desligamento Voluntário, também denominado de Rotatividade Voluntária ou de Taxa de Evasão, representa o percentual do conjunto de empregados que deixa a organização por iniciativa própria. Isto ocorre basicamente devido aos seguintes fatores:

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

Valores menores indicam resultados melhores.

Desligamento Voluntário

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

Onde:

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

Em que:

Desligados a pedido: é o número total de desligamentos ocorridos no ano a pedido dos empregados. Não inclui as saídas por aposentadoria.

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

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

A tabela 2A mostra que o Desligamento Voluntário médio das empresas da amostra foi de 16,9% e que a perda de colaboradores por iniciativa dos empregados é maior no setor de serviços que na indústria. Este resultado foi especialmente agravado pelo resultado do setor supermercadista, em que o Desligamento Voluntário médio foi de 42,0%.

Setor	Mínimo	Máxima	Média	Mediana
Geral (217)	0,0	140,3	16,9	13,0
Serviços (105)	0,0	92,3	20,4	17,0
Indústrias (112)	0,0	140,3	13,6	9,7

Tabela 2A – Desligamento Voluntário, %

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

Desligamento voluntário

Para comparações mais qualificadas, a tabela 2B oferece uma visão do Desligamento Voluntário médio por setor de atividade.

Sector	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (7)	2,2	36,5	16,6	10,7
Alimentos (10)	2,2	51,7	19,7	18,8
Construção pesada (10)	1,2	15,9	9,0	8,9
Educação (7)	6,0	17,9	11,5	11,2
Hospitais (21)	8,3	44,8	23,5	22,7
Material de embalagem (5)	6,2	24,8	12,4	9,7
Metalurgia (22)	1,3	26,6	11,1	9,3
Papel e celulose (6)	1,1	6,5	3,5	2,8
Planos de saúde (8)	6,6	26,7	16,0	17,3
Química (8)	0,0	14,4	6,8	6,8
Sistemistas (7)	4,8	21,1	9,5	7,6
Supermercados (8)	17,1	92,3	42,0	35,4
Transporte (5)	8,2	33,9	16,8	14,4
Pequenas empresas de serviços (15)	0,0	47,6	20,5	16,8
Pequenas empresas industriais (11)	0,0	33,5	13,3	9,8

Tabela 2B – Desligamento Voluntário, %

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

Segue uma análise individual para alguns setores.

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 16,6% e resultados na faixa de 2,2% a 36,5%.

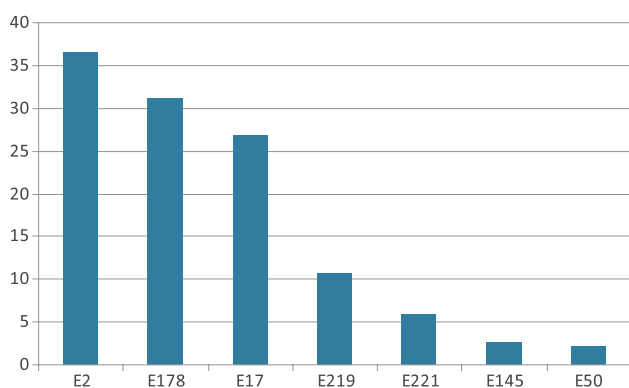


Figura 2a – Desligamento voluntário na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos

As indústrias de alimentos apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 19,7% e resultados na faixa de 2,2% a 51,7%.

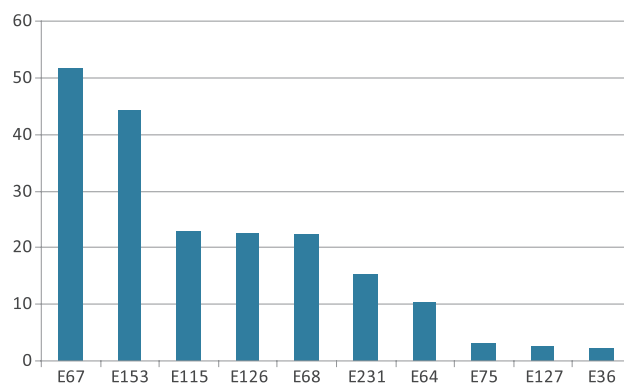


Figura 2b – Desligamento voluntário nas empresas de alimentos, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E202) que apresentou valor atípico (140,3%).

Desligamento voluntário

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 9,0% e resultados na ampla faixa de 1,2% a 15,9%.

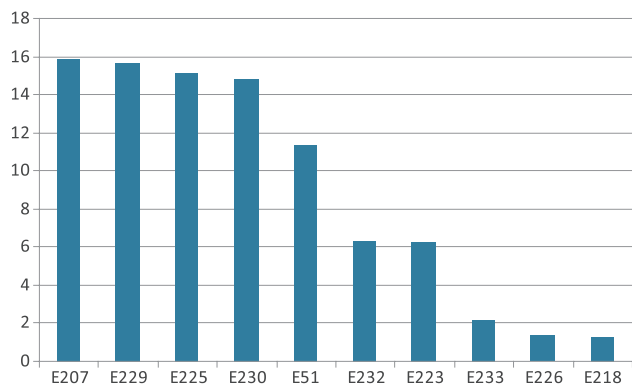


Figura 2c – Desligamento voluntário nas empresas de construção pesada, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E114) que apresentou valor atípico (41,2%).

Hospitais

Os hospitais apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 23,5% e resultados na faixa de 8,3% a 44,8%. Foi o setor que apresentou o resultado mais elevado, depois do supermercadista.

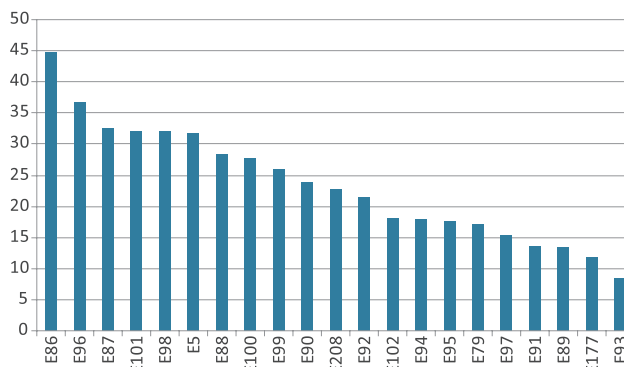


Figura 2d – Desligamento voluntário nos Hospitais, %

Metalúrgico

O Desligamento Voluntário médio nas empresas do setor metalúrgico que participaram do levantamento foi de 11,1%, com os resultados variando entre 1,3% e 26,6%.

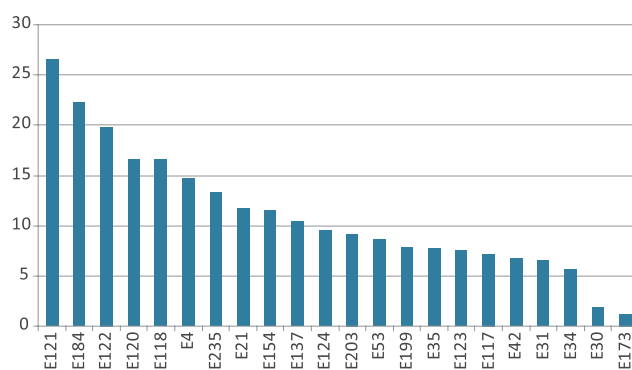


Figura 2e – Desligamento voluntário no setor metalúrgico, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E206) que apresentou valor atípico (52,5%).

Planos de saúde

Os planos de saúde apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 16,0% e resultados na faixa de 6,6% a 26,7%.

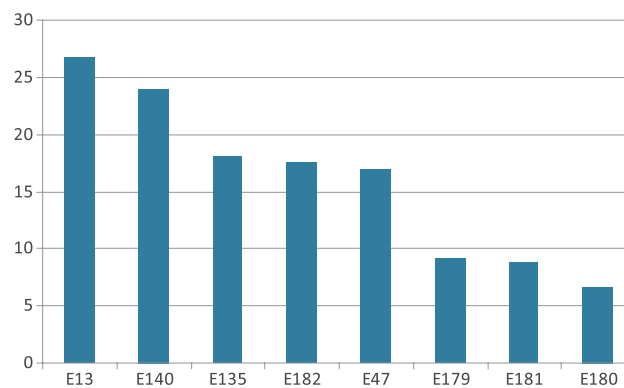


Figura 2f – Desligamento voluntário nos planos de saúde, %

Desligamento voluntário

Química

As indústrias químicas apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 6,8% e resultados na faixa de 0,0% a 14,4%.

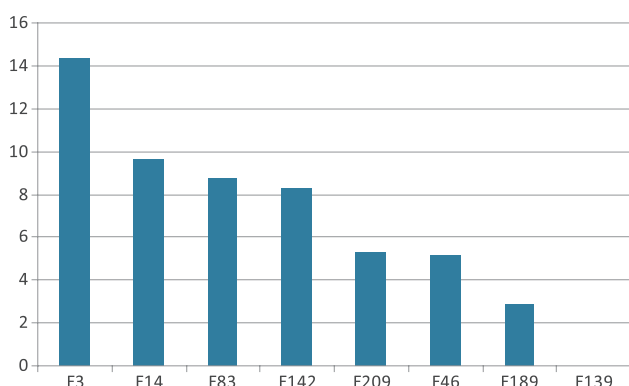


Figura 2g – Desligamento voluntário nas indústrias químicas, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E7) que apresentou valor atípico (44,6%).

Sistemistas

As empresas sistemistas apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 9,5% e resultados na ampla faixa de 4,8% a 21,1%.

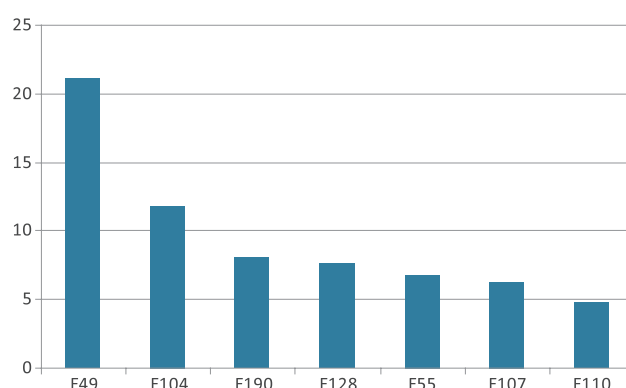


Figura 2h – Desligamento voluntário nas indústrias sistemistas, %

Supermercados

Os supermercados apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 42,0%. Este valor foi o maior dentre os setores analisados, mas três empresas conseguiram valores inferiores a 30%. Os resultados variaram entre 17,1% e 92,3%.

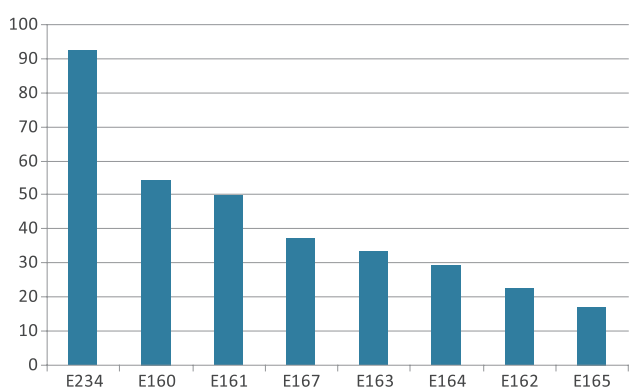


Figura 2i – Desligamento voluntário nos supermercados, %

Pequenas empresas de serviços

As pequenas empresas de serviços apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 20,5% e resultados na ampla faixa de 0,0% a 47,6%.

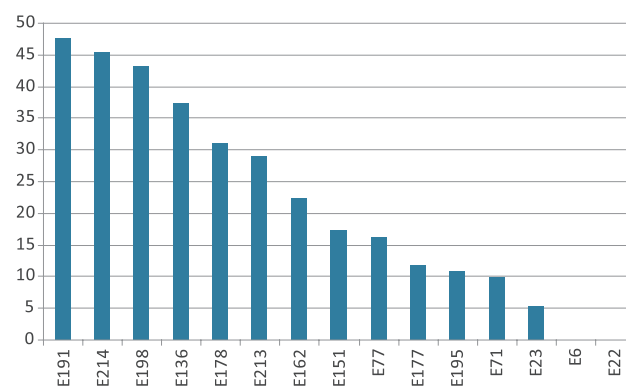


Figura 2j – Desligamento voluntário nas pequenas empresas de serviços, %

Desligamento voluntário

Pequenas empresas industriais

As pequenas empresas industriais apresentaram um Desligamento Voluntário médio de 13,3% e resultados na faixa de 0,0% a 33,5%. Entretanto, a maioria das empresas obteve resultado inferior a 10%.

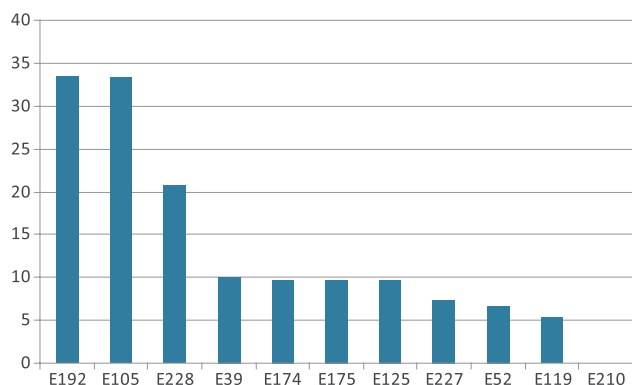


Figura 2k – Desligamento voluntário nas pequenas empresas industriais, %

Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura 2l, o Desligamento Voluntário médio nas outras empresas de serviços da amostra varia bastante.

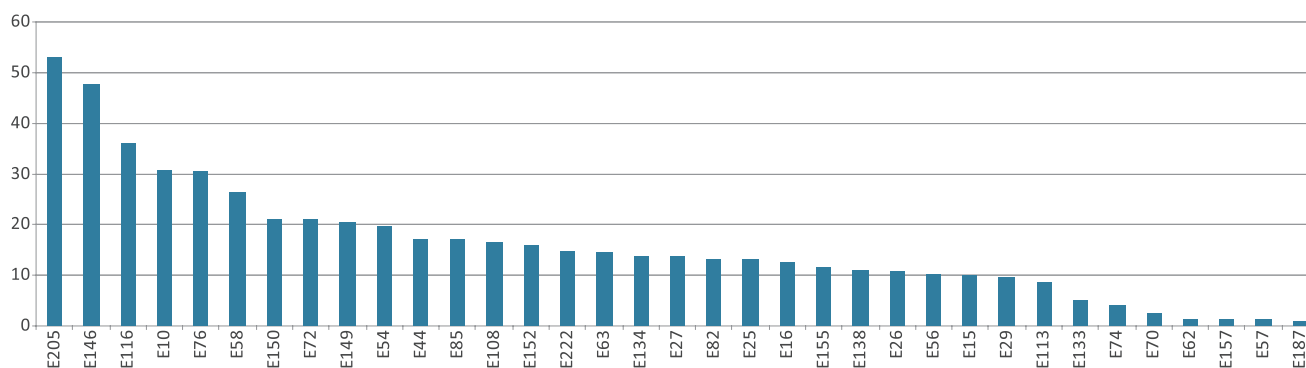


Figura 2l – Desligamento voluntário nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

A figura 2m mostra o Desligamento Voluntário médio nas outras empresas industriais da amostra.

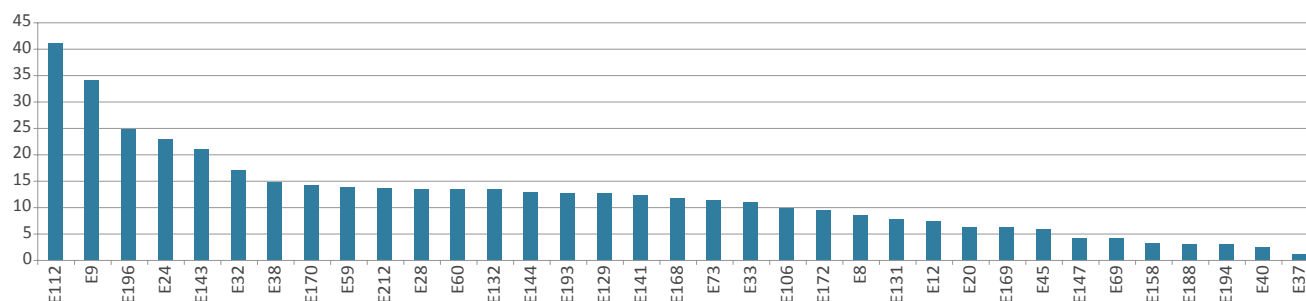


Figura 2m – Desligamento voluntário nas outras empresas industriais, %.

Desligamento voluntário

Saiba mais

Enquanto a admissão está sob controle do empregador, o desligamento voluntário é decidido pelos empregados. As causas do desligamento voluntário são basicamente duas: a vontade de deixar a empresa por questões relacionadas à satisfação no trabalho, ou a existência de outras oportunidades fora da empresa. Segundo uma pesquisa feita pela DBM Brasil, 2010 foi possivelmente o primeiro ano em que a rotatividade voluntária foi maior que a forçada no mercado brasileiro [8].

Levantamento feito nos Estados Unidos pela *PricewaterhouseCoopers* [9] 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%.

A substituição de um empregado que optou por sair da empresa, normalmente traz custos e inconvenientes. A consultoria INFOHRM concluiu que a saída voluntária de um executivo custa, em média, um ano de seu salário [10]. A perda pode ser agravada se o empregado passar a trabalhar para um concorrente, levando seu conhecimento e experiência.

Levantamento de 2010, publicado pela *Great Place to Work Institute*, mostrou que o desligamento voluntário nas 100 melhores empresas para trabalhar da América Latina são bem menores que a média dos setores correspondentes, devido ao clima organizacional mais adequado.

	Construção	Manufatura e produção	Varejo (Alimentos)	Hospitais
Média do setor	28	16	53	20
Média das 100 melhores	15	8	14	9

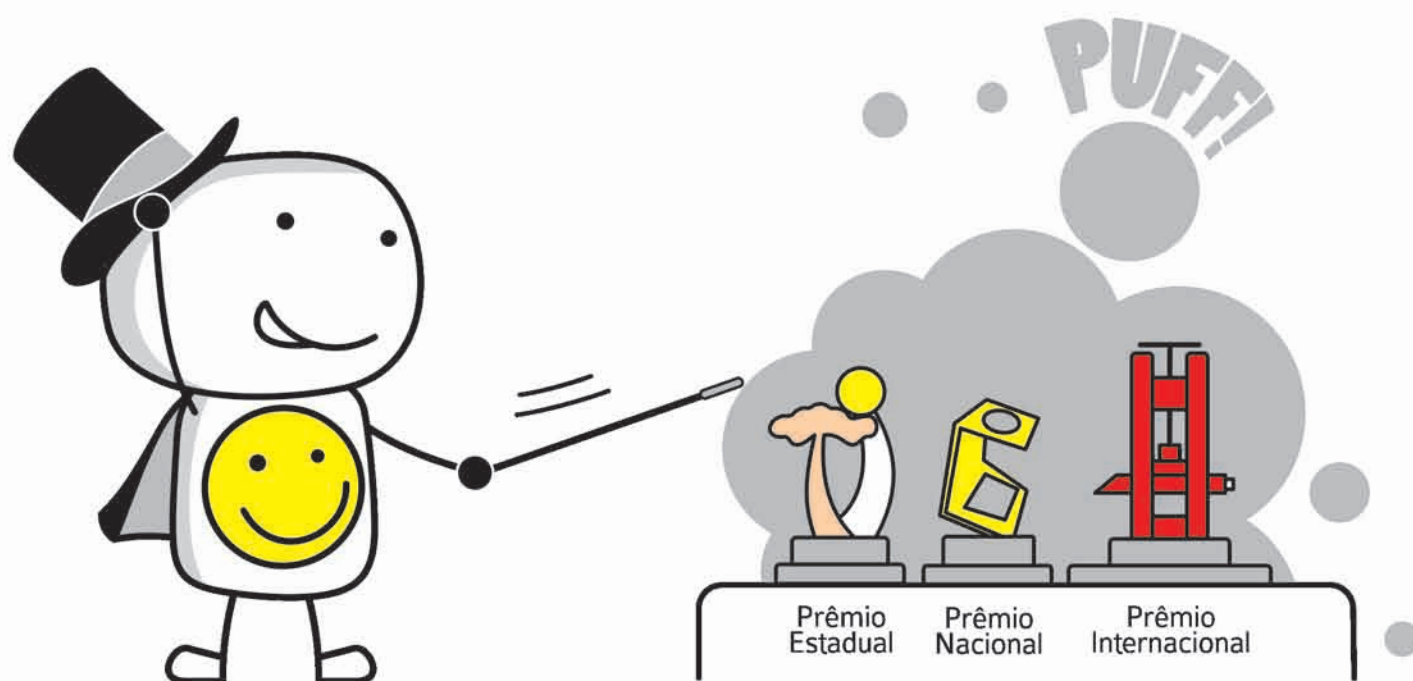
Tabela 2c – Desligamento Voluntário na América Latina, %

Fonte: www.mindon.com.br/como-esta-a-rotatividade-de-sua-empresa-comparada-com-as-100-melhores-empresas-na-america-latina. Acesso em: 29 jun. 2012.

Para avaliações mais completas, o Desligamento Voluntário pode ser calculado para cada área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, mulheres, etc.). Também pode ser medido separadamente para cada uma das causas, quando identificadas nas entrevistas de desligamento.

Recomendamos levar em conta que os valores do Desligamento Voluntário fornecido pelas empresas podem estar subestimados, visto a prática brasileira do “acordo”, em que o empregado que deseja sair negocia com a empresa sua demissão, para ter acesso a benefícios como o seguro desemprego e ao FGTS.

A **CORGRAF** imprime,
corta, cola, dobra e
se desdobra para
transformar seus
impressos em resultados.
Sem truques.



Fone: (41) 3012 5000 | Fax: (41) 3012 5050
corgraf@grupocorgraf.com.br | www.grupocorgraf.com.br

Rua Honesta de Souza Rausis, 321
Centro Industrial Mauá | Colombo-PR | CEP 83413-660

Índice de Retenção 90 dias

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE ✗

CURRICULUM VITAE

Índice de Retenção 90 dias

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

Índice de Retenção 90 dias

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

Onde:

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

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

O Índice de Retenção 90 dias foi escolhido por coincidir com o chamado “tempo de experiência”. Aproximadamente 73% 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.

A tabela 3A mostra que o Índice de Retenção 90 dias médio das empresas da amostra foi de 82,9% e que os setores de serviços e industrial apresentam valores semelhantes (82,4% para serviços e 83,3% para indústrias). Comparativamente a 2010, o Índice de Retenção 90 dias médio caiu de 84,6% para 82,4% no setor de serviços e de 88,0% para 83,3% no setor industrial.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (211)	100,0	82,9	85,7
Serviços (102)	100,0	82,4	84,9
Indústrias (109)	100,0	83,3	87,4

Tabela 3A - Índice de Retenção 90 dias, %

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

Índice de Retenção 90 dias

Destacamos o baixo Índice de Retenção 90 dias nos supermercados (tabela 3B), com um resultado médio de 66,6%. O setor de papel e celulose, entretanto, obteve 95,5%, podendo servir de referência.

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (7)	74,4	96,3	87,3	89,1
Alimentos (11)	38,2	100,0	79,4	86,1
Construção pesada (10)	35,1	99,7	81,7	87,5
Educação (7)	77,7	95,2	87,5	90,7
Hospitais (21)	60,6	100,0	82,3	83,2
Material de embalagem (5)	59,6	100,0	81,2	84,2
Metalurgia (23)	23,4	100,0	78,9	80,0
Papel e celulose (6)	80,0	100,0	95,5	99,1
Planos de saúde (8)	72,4	93,7	83,8	84,5
Química (9)	57,8	100,0	88,4	93,3
Sistemistas (7)	70,5	97,9	84,1	85,8
Supermercados (8)	52,2	96,7	66,6	59,5
Transporte (5)	66,7	82,9	71,7	69,8
Pequenas empresas de serviços (15)	52,2	100,0	86,5	87,5
Pequenas empresas industriais (11)	44,4	100,0	80,1	80,3

Tabela 3B - Índice de Retenção 90 dias, %

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

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais, com a participação de 7 entidades, apresentaram um Índice de Retenção 90 dias médio de 87,3% e resultados na faixa de 74,4% a 96,3%.

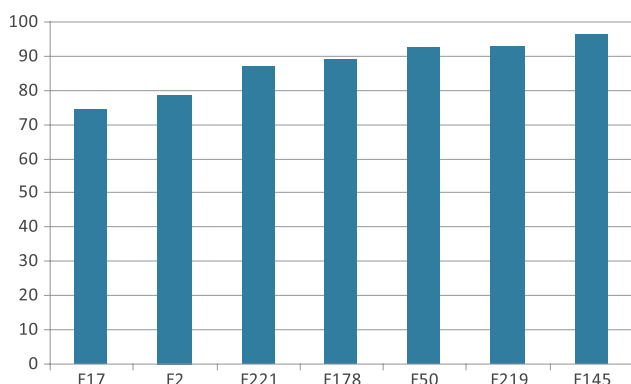


Figura 3a - Índice de Retenção 90 dias na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos

As indústrias de alimentos apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 79,4%, com os resultados variando entre 38,2 e 100,0%. O Índice de Retenção 90 dias médio em 2010 havia sido 71,4%.

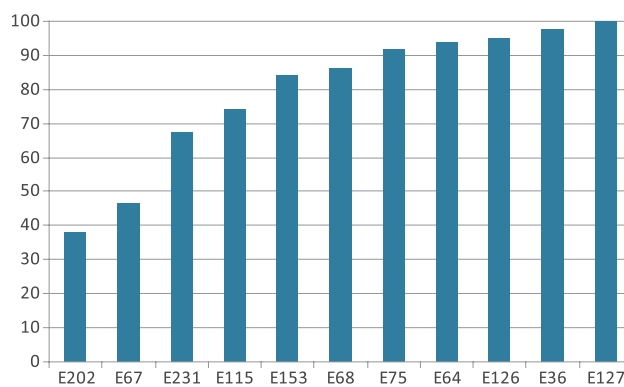


Figura 3b - Índice de Retenção 90 dias na indústria de alimentos, %

Índice de Retenção 90 dias

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 81,7%, com os resultados variando entre 35,1 e 99,7%.

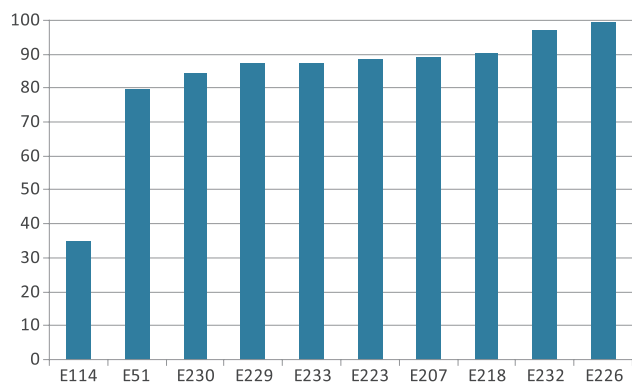


Figura 3c - Índice de Retenção 90 dias na construção pesada, %

Hospitais

As empresas do setor hospitalar apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 82,3%, com os resultados variando entre 60,6% e 100,0%. O Índice de Retenção 90 dias médio em 2010 havia sido 79,1%.

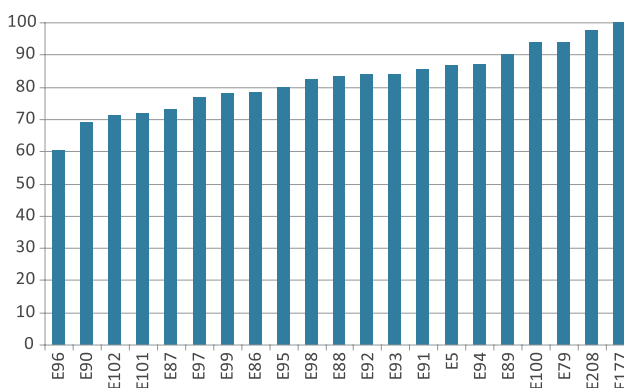


Figura 3d - Índice de Retenção 90 dias dos hospitais, %

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 78,9%, com os resultados variando entre 23,4 e 100,0%. O Índice de Retenção 90 dias médio em 2010 havia sido 81,2%.

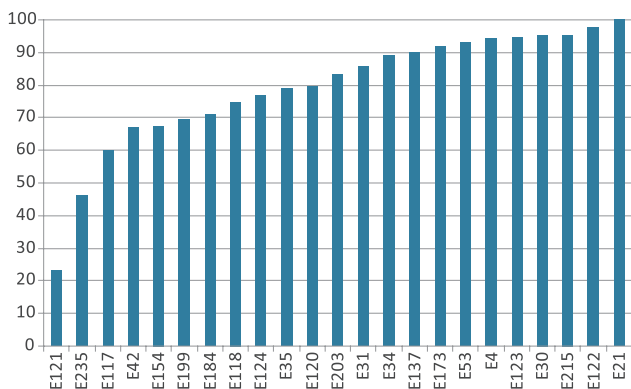


Figura 3e - Índice de Retenção 90 dias na indústria metalúrgica, %

Planos de saúde

Os planos de saúde apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 83,8%, com os resultados variando entre 72,4 e 93,7%. O Índice de Retenção 90 dias médio em 2010 havia sido 78,9%.

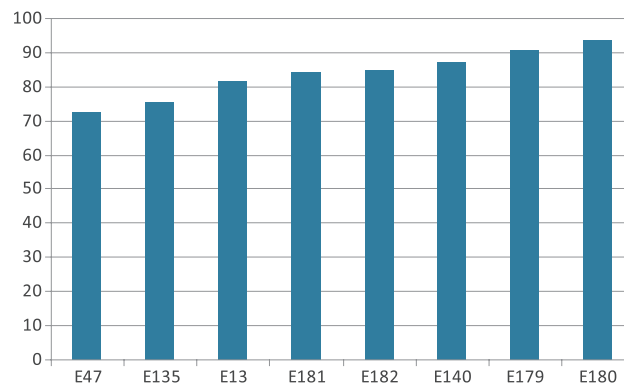


Figura 3f - Índice de Retenção 90 dias nos planos de saúde, %

Índice de Retenção 90 dias

Química

As indústrias químicas apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 88,4%, com os resultados variando entre 57,8% e 100,0%. Houve uma piora em relação a 2010, em que o Índice de Retenção 90 dias médio foi de 95,8%.

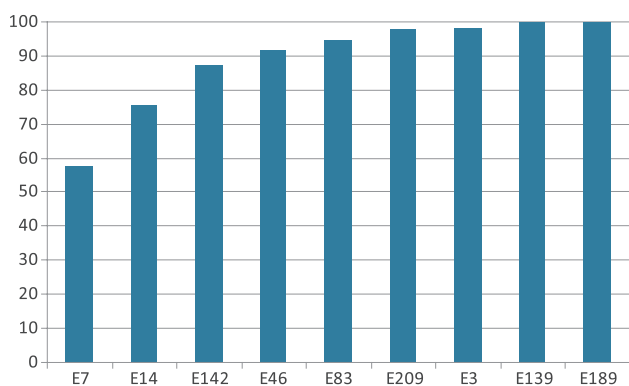


Figura 3g - Índice de Retenção 90 dias na indústria química, %

Sistemistas

As indústrias sistemistas apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 84,1%, com os resultados variando entre 70,5% e 97,9%.

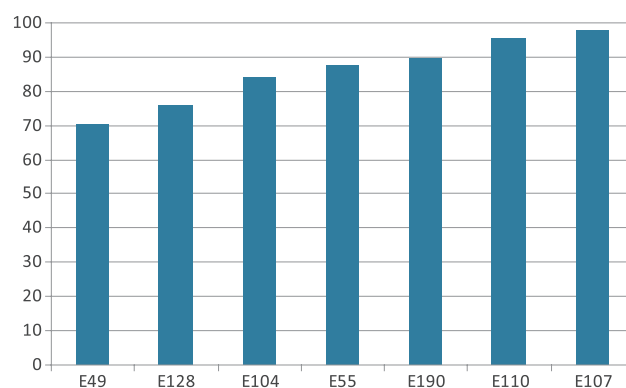


Figura 3h - Índice de Retenção 90 dias na indústria sistemista, %

Supermercados

O setor supermercadista apresentou Índice de Retenção 90 dias médio de 66,6%. Este foi o valor mais baixo entre os setores avaliados neste levantamento. Como pode ser observado na tabela 3B, os valores oscilaram entre 52,2% e 96,7%.

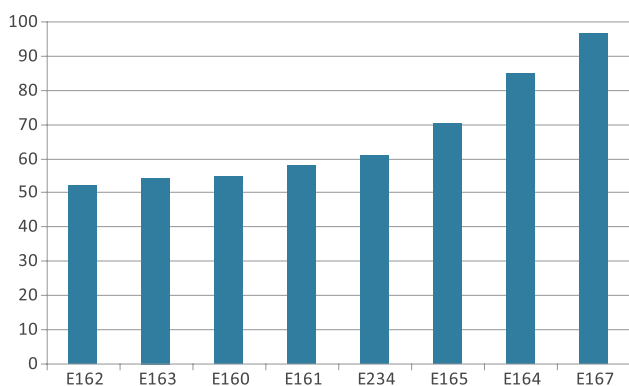


Figura 3i - Índice de Retenção 90 dias nos supermercados, %

Pequenas empresas de serviços

As pequenas empresas do setor de serviços apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 86,5%, com os resultados variando entre 52,2% e 100,0%. Houve uma melhora em relação a 2010, em que o Índice de Retenção 90 dias médio foi de 82,3%.

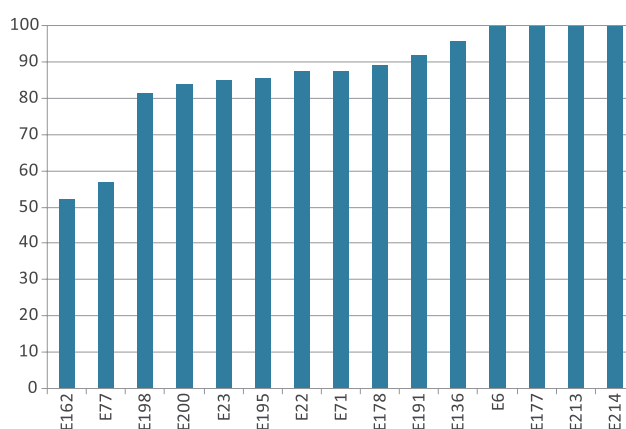


Figura 3j - Índice de Retenção 90 dias das pequenas empresas de serviços, %

Transporte

As empresas do setor de transporte apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 71,7%, com os resultados variando entre 66,7% e 82,9%. Houve uma pequena piora em relação a 2010, em que o Índice de Retenção 90 dias médio foi de 76,3%.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Índice de Retenção 90 dias

Pequenas empresas industriais

As pequenas empresas industriais apresentaram Índice de Retenção 90 dias médio de 80,1%, com os resultados variando entre 44,4 e 100,0%. O indicador mostrou estabilidade, pois em 2010 o Índice de Retenção 90 dias médio foi de 80,2%.

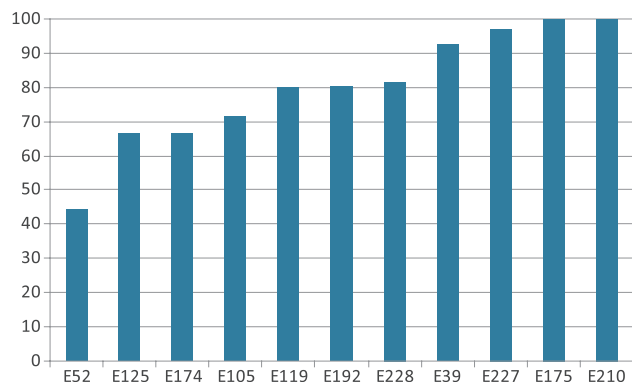


Figura 2k – Desligamento voluntário nas pequenas empresas industriais, %

Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura 3l, o Índice de Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços da amostra variou consideravelmente e foi, na maioria dos casos, muito baixo.

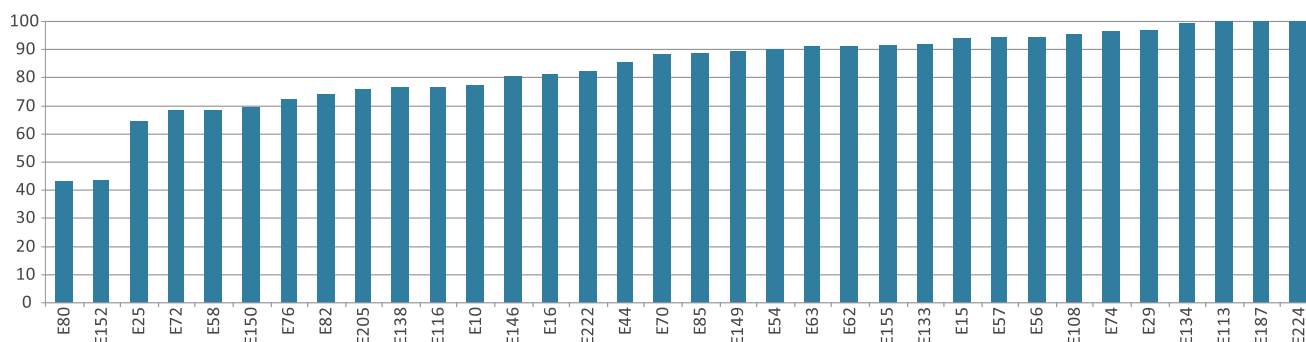


Figura 3l – Índice de Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

A figura 3m mostra o Índice de Retenção 90 dias nas outras empresas industriais da amostra. Os resultados variaram consideravelmente e, na maioria dos casos, ficou bastante baixo.

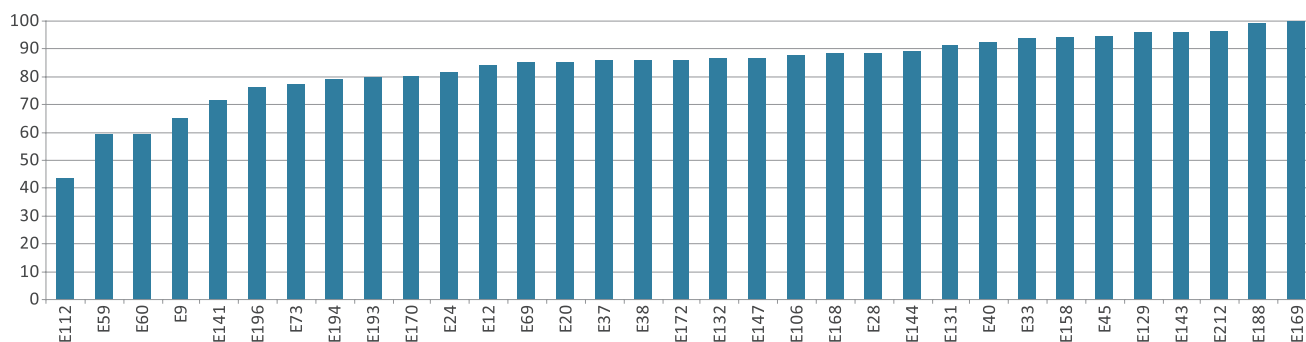


Figura 3m – Índice de Retenção 90 dias nas outras empresas industriais, %

Índice de Retenção 90 dias

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.

Diversas organizações, como o instituto Gallup [11], consideram que o custo de encontrar, contratar e treinar cada novo funcionário é de 1,5 vez seu salário anual. Neste valor não estão incluídos os custos dos relacionamentos com clientes e colegas, que é mais difícil medir.

O resultado do levantamento feito pela Great Place to Work [12] das melhores empresas para trabalhar na região de Campinas SP, e que devem ser semelhantes no Paraná, mostrou que em 2011 os fatores mais importantes para a retenção foram: Desenvolvimento profissional (51%), qualidade de vida (33%), remuneração e benefícios (12%) e estabilidade (4%).

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

Faça parte
da maior
associação
de altos
executivos
do planeta.



O World Trade Center Club é um dos mais influentes clubes corporativos do mundo, presente em mais de 330 cidades incluindo Curitiba. Além do acesso a uma rede de benefícios e assistências em cursos, lojas e restaurantes, os sócios têm a possibilidade de utilizar a infraestrutura física e tecnológica dos World Trade Centers no Brasil e no mundo, e debater as tendências e inovações do universo corporativo com executivos referência no mercado. O WTC também dispõe de uma assessoria para internacionalizar a sua empresa por meio de um centro de excelência em business, fomentando o relacionamento estratégico em um ambiente favorável para a geração de negócios. Seja um associado e entre para a rota internacional dos negócios.

“Uma verdadeira plataforma que aproxima líderes brasileiros e estrangeiros em um ambiente de alto nível profissional.”

Ozires Silva

Ex-Presidente da Embraer,
Ex-Presidente da Petrobras,
Ex-Ministro da Infraestrutura,
Atual Presidente do Conselho Consultivo do WTC.



(41) 4141-1020
www.wtcclub.com.br



**WORLD TRADE CENTER®
CURITIBA**

Relacionamentos que abrem portas.

Absenteísmo

A blue-tinted photograph of an empty office. In the foreground, a black office chair is partially visible, angled towards the right. The background features a large window with a grid pattern, looking out onto a bright, overcast sky. The overall atmosphere is quiet and desolate, reflecting the theme of absenteeism.

Absenteísmo

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

Absenteísmo

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

Em que:

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

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

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

Os dados da tabela 4A indicam que o Absenteísmo médio é maior no setor de serviços (3,9%) que no industrial (2,8%), enquanto a tabela 4B detalha os resultados de absenteísmo por setor de atividade. No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi de 3,3%.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (198)	49,8	3,3	2,3
Serviços (94)	49,8	3,9	2,4
Indústrias (104)	18,6	2,8	2,3

Tabela 4A – Absenteísmo, %

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

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	0,4	7,4	2,7	1,9
Alimentos (9)	0,3	7,7	3,1	2,8
Construção pesada (10)	0,0	7,1	2,4	1,6
Educação (4)	1,5	4,9	3,2	3,2
Hospitais (21)	0,8	6,1	3,0	3,0
Material de embalagem (4)	1,8	4,2	3,1	3,2
Metalurgia (23)	0,4	6,5	2,5	1,9
Papel e celulose (6)	0,5	2,2	1,3	1,4
Planos de saúde (6)	1,5	7,1	3,6	3,4
Química (8)	0,3	5,4	2,0	2,4
Sistemistas (6)	1,5	3,7	2,5	2,5
Supermercados (7)	0,7	8,2	3,1	2,0
Transporte (5)	1,1	3,1	2,0	1,8
Pequenas empresas de serviços (15)	0,0	5,0	1,2	0,5
Pequenas empresas industriais (10)	0,4	5,3	2,2	2,3

Tabela 4B – Absenteísmo, %

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

Absenteísmo

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais apresentaram um Absenteísmo médio de 2,7% e resultados na faixa de 0,4% a 7,4%.

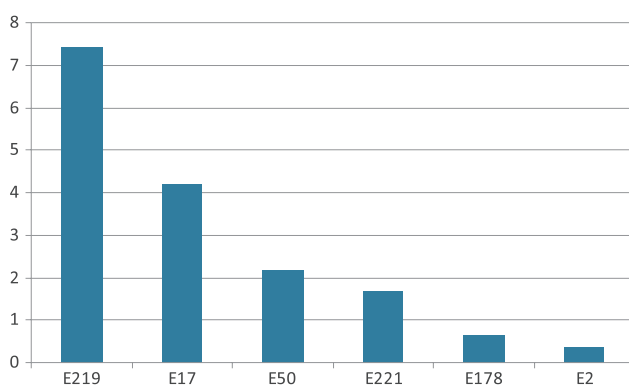


Figura 4a – Absenteísmo na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Nota: Excluída da análise uma organização (E145) que apresentou valor atípico (22,4%).

Alimentos

As empresas do setor de alimentos apresentaram um Absenteísmo médio de 3,1%, com resultados variando entre 0,3 e 7,7%.

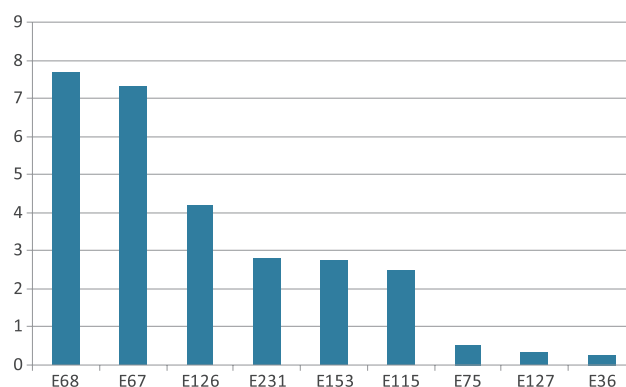


Figura 4b – Absenteísmo na indústria de alimentos, %

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram um Absenteísmo médio de 2,4%, com resultados variando entre 0,0 e 7,1%.

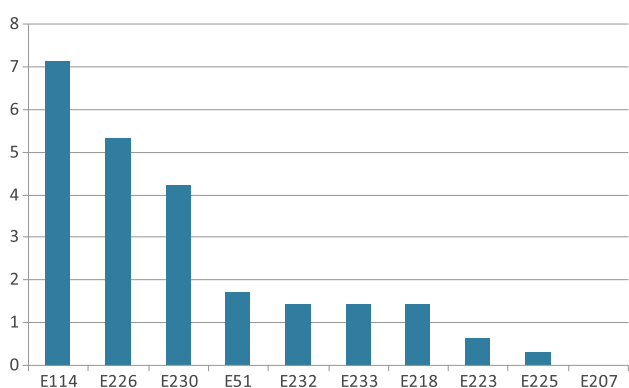


Figura 4c – Absenteísmo na indústria de construção pesada, %

Hospitais

O Absenteísmo médio entre os hospitais foi de 3,0%, com os resultados variando entre 0,8% e 6,1%.

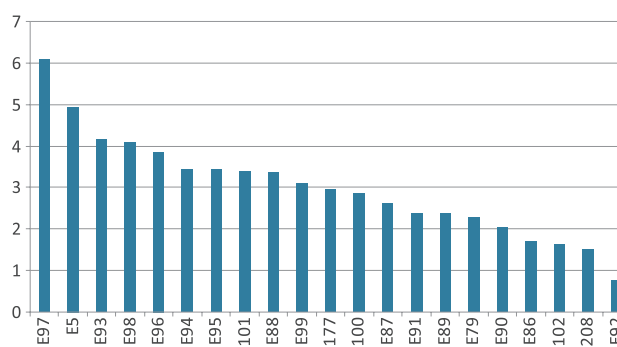


Figura 4d – Absenteísmo nos hospitais, %

Absenteísmo

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Absenteísmo médio de 2,5%, variando na faixa de 0,4 a 6,5%.

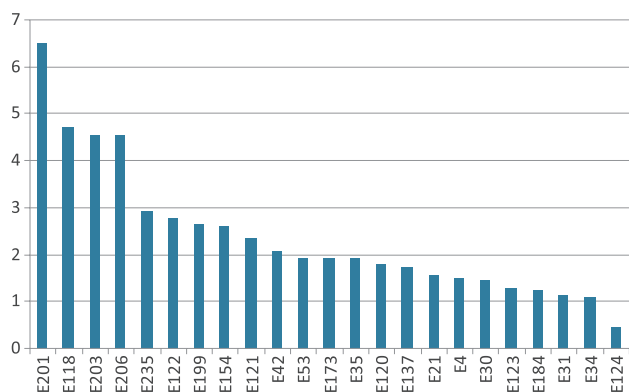


Figura 4e - Absenteísmo no setor metalúrgico, %

Planos de Saúde

O Absenteísmo médio das operadoras de planos de saúde foi de 3,6%, com os resultados variando de 1,5 a 7,1%. O resultado é pior que o obtido em 2010, quando o Absenteísmo médio ficou em 1,1%.

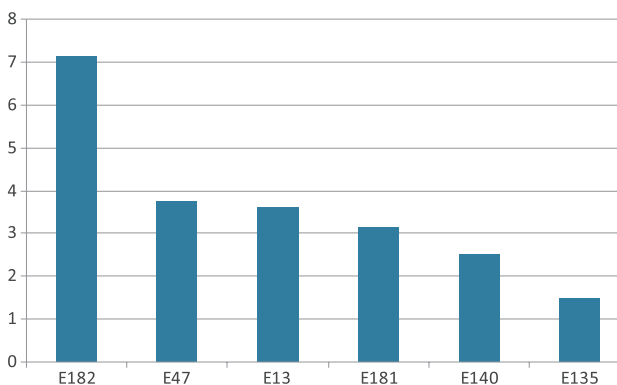


Figura 4f - Absenteísmo nas operadoras de planos de saúde, %

Química

O Absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 2,0%, com os resultados variando entre 0,3 e 5,4%. Este resultado só não foi melhor que o obtido em 2010 (1,6%) devido ao impacto da empresa E7.

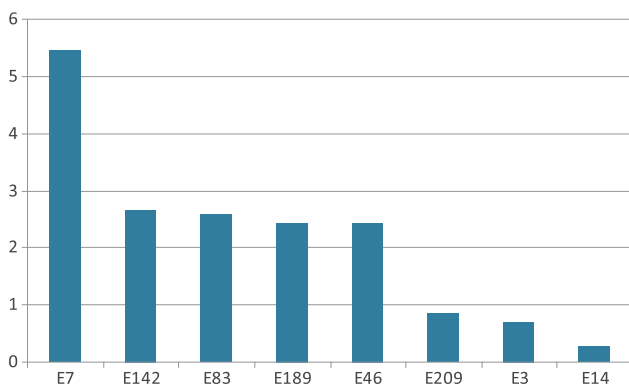


Figura 4g - Absenteísmo na indústria química, %

Sistemistas

As sistemistas apresentaram um Absenteísmo médio de 2,5%, com os resultados variando entre 1,5 e 3,7%.



Figura 4h - Absenteísmo na empresas sistemistas, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E128) que apresentou valor atípico (18,6%).

Supermercados

Os supermercados apresentaram um Absenteísmo médio de 3,1%, com os resultados variando entre 0,7% e 8,2%.

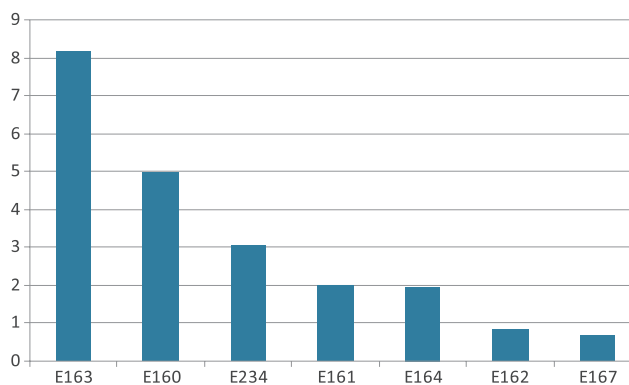


Figura 4i - Absenteísmo nos supermercados, %

Transporte

As empresas do setor de transporte apresentaram Absenteísmo médio de 2,0%, com os resultados variando entre 1,1 e 3,1%. Este resultado é semelhante ao valor médio de 1,9% obtido em 2010.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Absenteísmo

Pequenas empresas de serviços

O grupo das pequenas empresas de serviços apresentou o menor Absenteísmo médio da amostra, com a média em 1,2% e valores oscilando entre 0,0% e 5,0%.

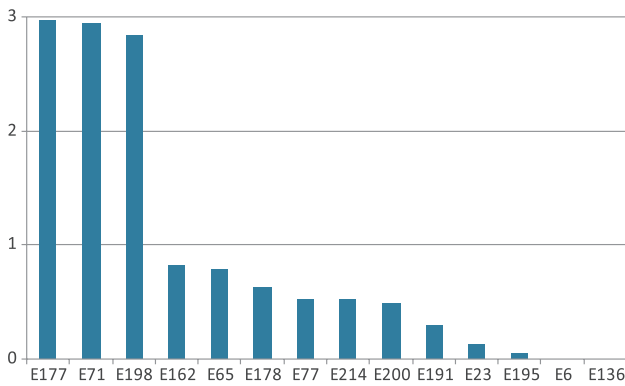


Figura 4j – Absenteísmo nas pequenas empresas de serviços, %
 Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E213) que apresentou valor mais elevado (5,0%).

Pequenas empresas industriais

O grupo das pequenas empresas industriais, apresentou Absenteísmo na faixa de 0,4% a 5,3%, com a média em 2,2%.

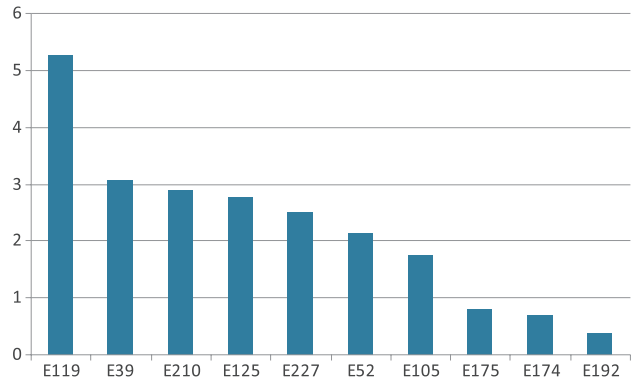


Figura 4k – Absenteísmo nas pequenas empresas industriais, %

Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura 4l, o Absenteísmo nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante e, na metade das organizações, foi muito elevado.

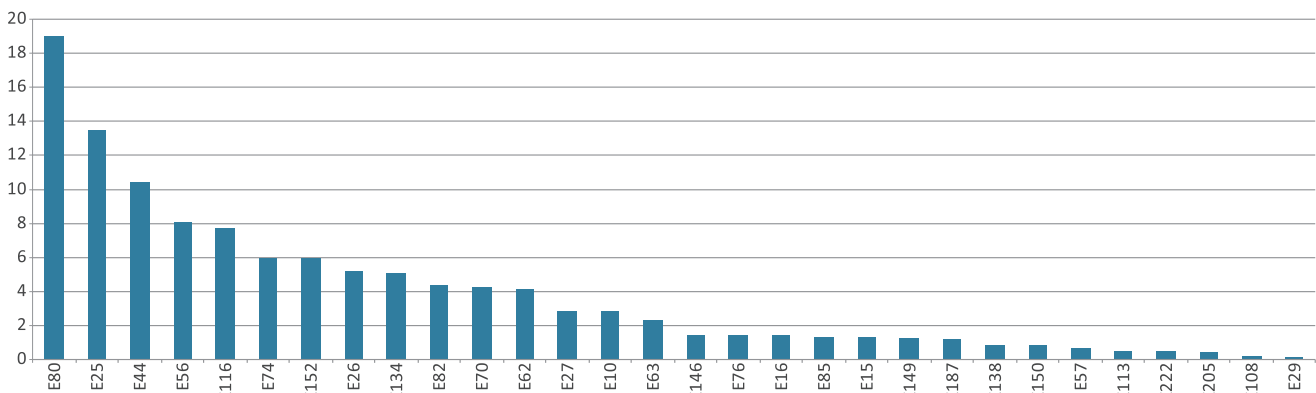


Figura 4l - Absenteísmo nas outras empresas de serviços, %
 Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E133) que apresentou valor atípico (49,8%).

Outras empresas industriais

A figura 4m mostra o Absenteísmo nas outras empresas industriais da amostra. Os resultados variaram bastante mas, na maioria dos casos, foi elevado.

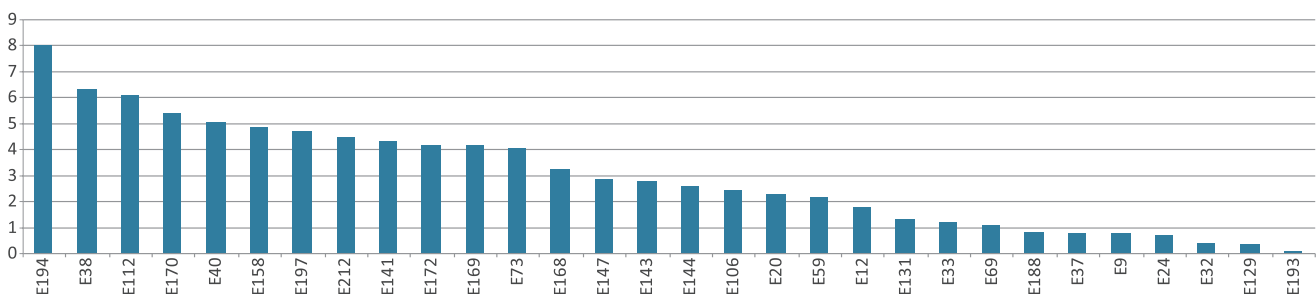


Figura 4m - Absenteísmo nas outras empresas industriais, %
 Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E45) que apresentou valor atípico (11,8%).

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 avaliar a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, dependendo do negócio, as faltas provocam 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 carros³.

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 com alguns exemplos:

- Estudos⁴ 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 [13] 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 rede⁵.

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

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

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.

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

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

Absenteísmo por doença: inclui todas as ausências por doença ou procedimentos médicos não relacionados às atividades profissionais.

Um exemplo deste tipo de levantamento [14] foi feito em um hospital universitário.

³ - <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0892/negocios/m0128084.html>. Acesso em: 18 ago. 2009.

⁴ - www.fleury.com.br/Clientes/SaudeDia/RevistaSaudeEmDia/pages/9Companhiassaudáveis.aspx. Acesso em: 16 jan. 2009.

⁵ - <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0009/m0133212.html>. Acesso em: 18 ago. 2009.

Absenteísmo

Melhores práticas

Uma maneira inteligente de melhorar os resultados consiste em conhecer e implantar, com as necessárias adaptações, as práticas que outras organizações adotaram com sucesso. Seguem alguns exemplos que contribuíram para a redução do absenteísmo*.

Programas de bem-estar

Pesquisas realizadas pelo Ministério da Saúde apontam que os programas de bem-estar oferecidos pelas empresas trazem um aumento de produtividade de 5% e reduzem em 15% as faltas no trabalho.

Fonte: Edição Especial da Revista Melhor: Gestão de Pessoas / Saúde. Ed. Segmento, 2011. p. 9.

Medida do absenteísmo

Em países de clima mais rigoroso, como é comum no hemisfério norte, algumas empresas acompanham separadamente o absenteísmo nas diversas estações.

Fonte: Heymann, Jody e Barrera, Magda. Profit at the Bottom of the Ladder: A summary report on the experiences of companies that improve conditions at the base. Disponível em <http://profitatthebottom.org>. Acesso em 14 Set. 2011.

Atividades culturais

A Marisol Nordeste, fábrica de confecções do Ceará, gasta R\$48 mil por ano em ações culturais para seus 1.850 funcionários. Segundo Erielto Gadelha, coordenador de RH da empresa, os funcionários que participam de atividades musicais ou culturais destacam-se pela atuação e integração e têm absenteísmo inferior a 1%, ante uma média de 2,5%.

Fonte: Revista HSM Management. Especial Brasil: Presença que dá certo. março. 2011. p.110

Equipes autogeridas

A Isola reestruturou a produção por meio de um sistema de trabalho em equipes, formadas por seis ou sete funcionários e um líder, que se reportavam ao gestor da fábrica. A gestão das equipes pelos próprios funcionários levou a reduções do absenteísmo em 28% no verão e em 39% no inverno.

Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas, ano 19, n 282, maio de 2011, p. 48 e 49.

* - Outros exemplos podem ser encontrados em: <http://blogs.bachmann.com.br/rh>

Mais rápido que a ambulância, só o tempo que você vai levar para decidir contratar o SOS Unimed Emergência.



- Atendimento pré-hospitalar móvel com rapidez e tranquilidade
- Disponível 24 horas por dia, 365 dias por ano
- Medicamento gratuito durante o atendimento (exceto uso contínuo)
- SOS Unimed Fone – Orientação médica por telefone
- Sem limite de uso
- Sem carências
- Área de cobertura – Curitiba, Araucária e São José dos Pinhais

Para mais informações, ligue 0800 942 8802.



Absenteísmo médico



Absenteísmo médico

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

Absenteísmo médico

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

Em que:

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

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

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

A comparação (tabela 5A) indica que o volume de ausências por razões de saúde são semelhantes na prestação de serviços e na indústria.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (197)	10,6	1,3	1,0
Serviços (98)	5,9	1,3	0,9
Indústrias (99)	10,6	1,2	1,0

Tabela 5A - Absenteísmo Médico, %

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

Na análise setorial (tabela 5B), os Absenteísmos Médicos nos hospitais, escolas e entidades da administração pública, economia mista e associações empresariais aparecem como os mais elevados. Os melhores resultados aparecem nas empresas de construção pesada e nas pequenas empresas de serviços.

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (7)	0,0	4,8	1,5	1,3
Alimentos (9)	0,0	3,0	1,4	1,3
Construção pesada (8)	0,0	0,8	0,4	0,6
Educação (7)	0,3	2,8	1,5	1,5
Hospitais (19)	0,0	4,5	1,6	1,4
Material de embalagem (4)	0,0	2,2	1,2	1,3
Metalurgia (22)	0,0	2,6	1,1	1,1
Papel e celulose (6)	0,2	1,0	0,7	0,7
Planos de saúde (7)	0,4	2,7	1,4	1,3
Química (8)	0,2	2,2	1,0	0,6
Sistemistas (6)	0,8	1,4	1,2	1,2
Supermercados (7)	0,1	2,6	1,1	0,6
Transporte (5)	0,0	2,1	1,0	1,0
Pequenas empresas de serviços (16)	0,0	2,9	0,4	0,2
Pequenas empresas industriais (8)	0,0	2,2	1,0	1,0

Tabela 5B - Absenteísmo Médico, %

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

Absenteísmo médico

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais apresentaram um Absenteísmo Médico médio de 1,5% e resultados na faixa de 0,0% a 4,8%.

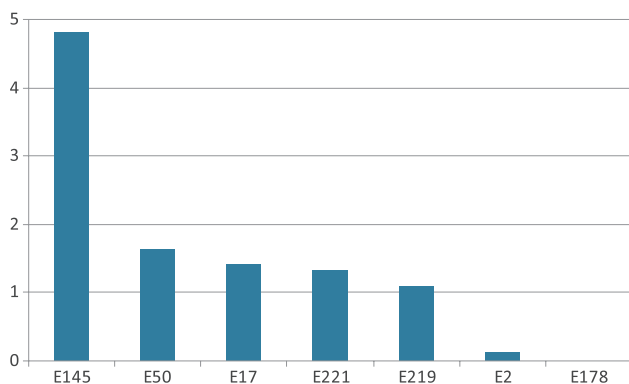


Figura 5a – Absenteísmo Médico na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos

As empresas do setor de alimentos apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,0%.

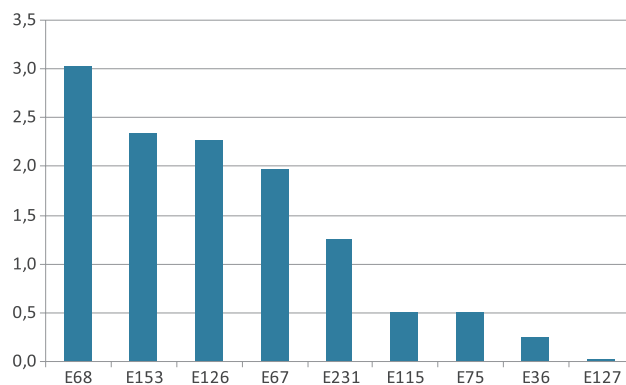


Figura 5b – Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos, %

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram um Absenteísmo Médico médio de 0,4% - o menor da amostra - com os resultados variando entre 0,0% e 0,8%.

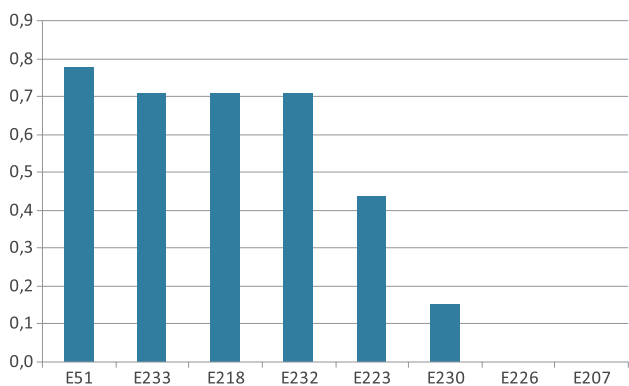


Figura 5c – Absenteísmo Médico na construção pesada, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E114) que apresentou valor atípico (3,2%).

Hospitais

O Absenteísmo Médico médio entre os hospitais ficou em 1,6% (o mesmo obtido em 2010), com os resultados variando na faixa de 0,0 a 4,5%. Apesar de ser a média mas elevada entre os setores representados na amostra, este resultado se compara bem com os apresentados em estudos feitos em hospitais universitários brasileiros, que levantaram valores de 1,5% [14] e 1,2% [15].

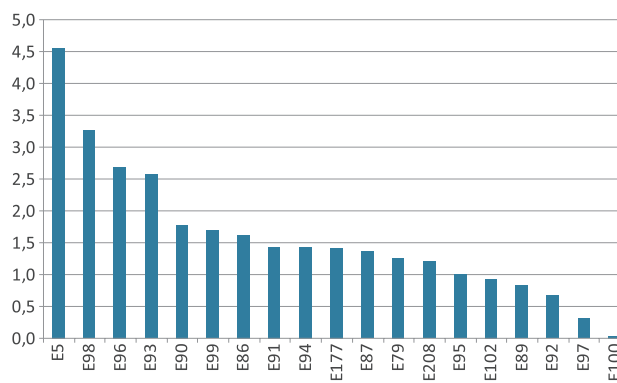


Figura 5d – Absenteísmo Médico nos hospitais, %

Absenteísmo médico

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,1%, com os resultados variando de 0,0 a 2,6%. O Absenteísmo Médico médio em 2010 também havia sido de 1,1%.

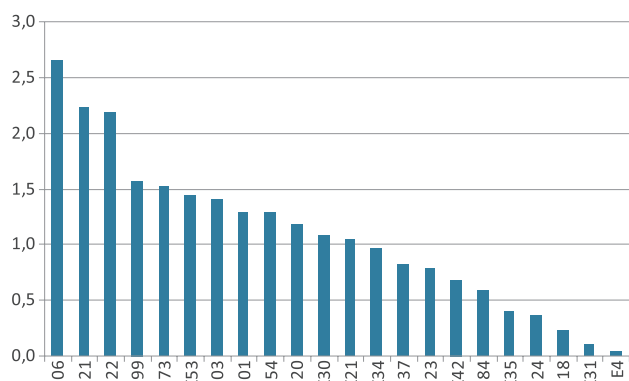


Figura 5e – Absenteísmo Médico no setor metalúrgico, %

Planos de Saúde

As operadoras de planos de saúde apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,4%, com os resultados variando entre 0,4 e 2,7%. O Absenteísmo Médico médio em 2010 também havia sido de 1,4%.

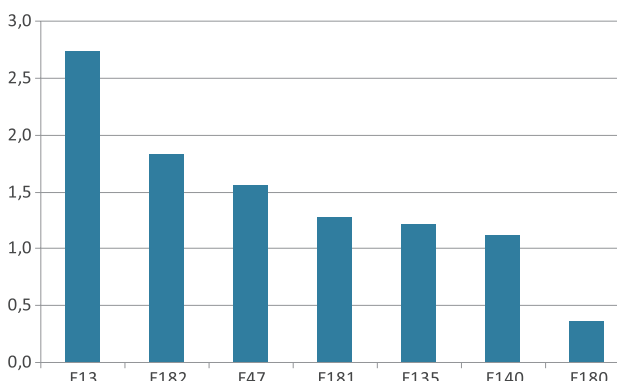


Figura 5f – Absenteísmo Médico nos planos de saúde, %

Química

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

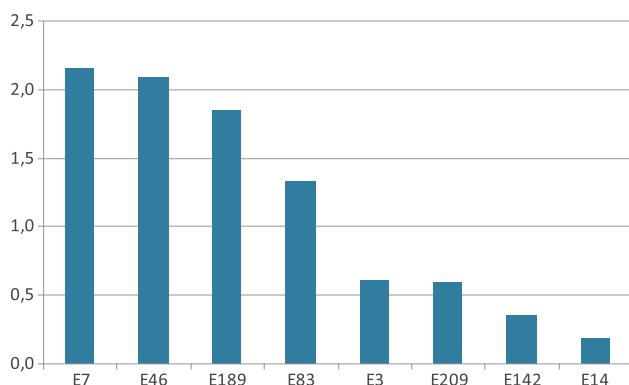


Figura 5g – Absenteísmo Médico nas indústrias químicas, %

Sistemistas

As sistemistas apresentaram um Absenteísmo Médico médio de 1,2%, com os resultados variando entre 0,8% e 1,4%.

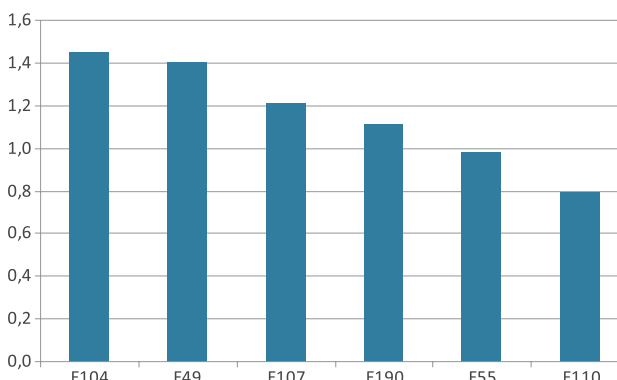


Figura 5h – Absenteísmo Médico nas empresas sistemistas, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E128) que apresentou valor atípico (10,6%).

Supermercados

Os supermercados apresentaram um Absenteísmo Médico médio de 1,1%, com os resultados variando amplamente, entre 0,1% e 2,6%.

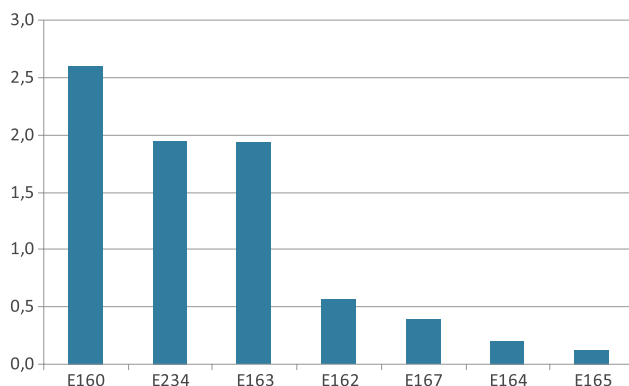


Figura 5i – Absenteísmo Médico nos supermercados, %

Transporte

As empresas do setor de transporte apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,1%.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Absenteísmo médico

Pequenas empresas de serviços

O grupo das pequenas empresas de serviços apresentou um Absenteísmo Médico médio de 0,4% - o menor da amostra - e valores na faixa de 0,0 a 2,9%.

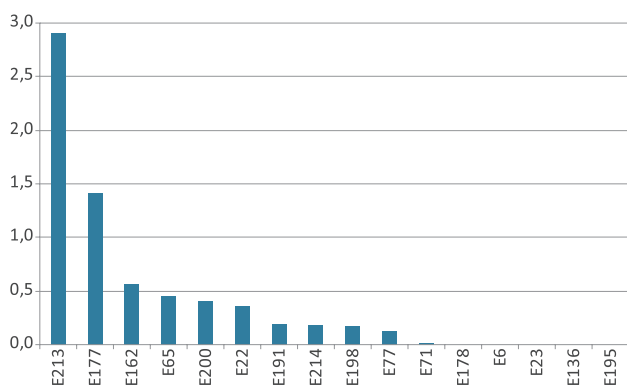


Figura 5j – Absenteísmo Médico nas pequenas empresas de serviços, %.

Pequenas empresas industriais

O grupo das pequenas empresas industriais apresentou um Absenteísmo Médico médio de 1,0% e valores na faixa de 0,0 a 2,2%.

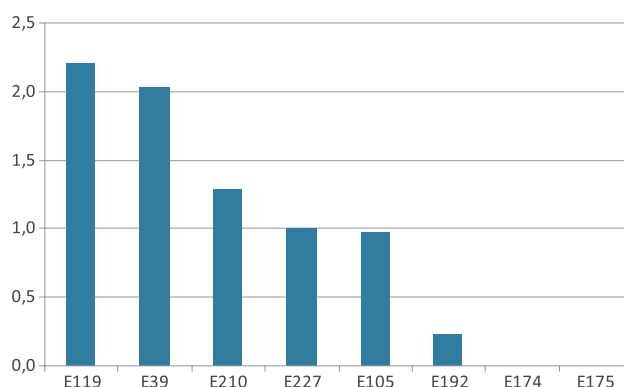


Figura 5k – Absenteísmo Médico nas pequenas empresas industriais, %

Outras empresas de serviços

O Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura 5l e, em algumas, foi muito elevado.

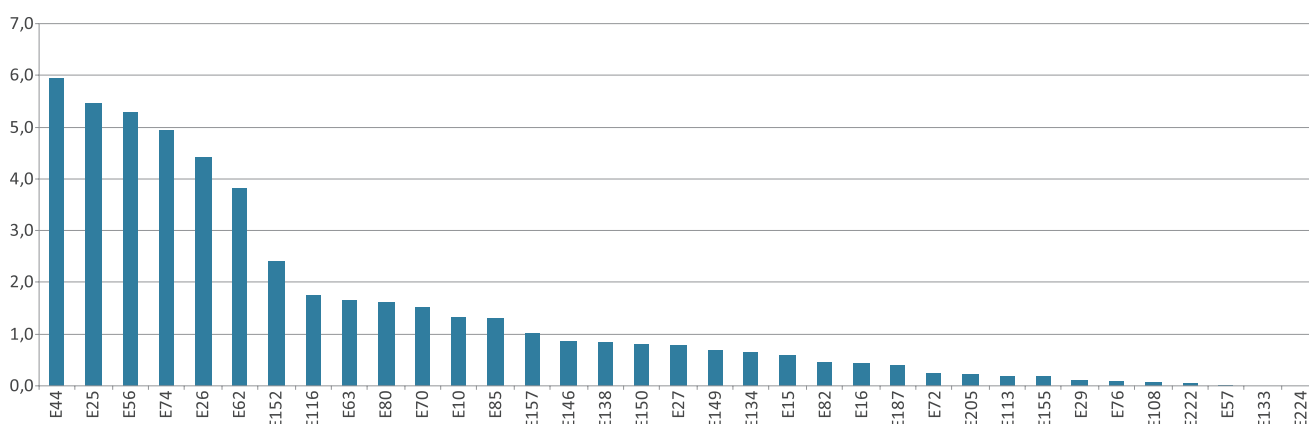


Figura 5l – Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

A figura 5m mostra a grande variação nos resultados do Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais da amostra.

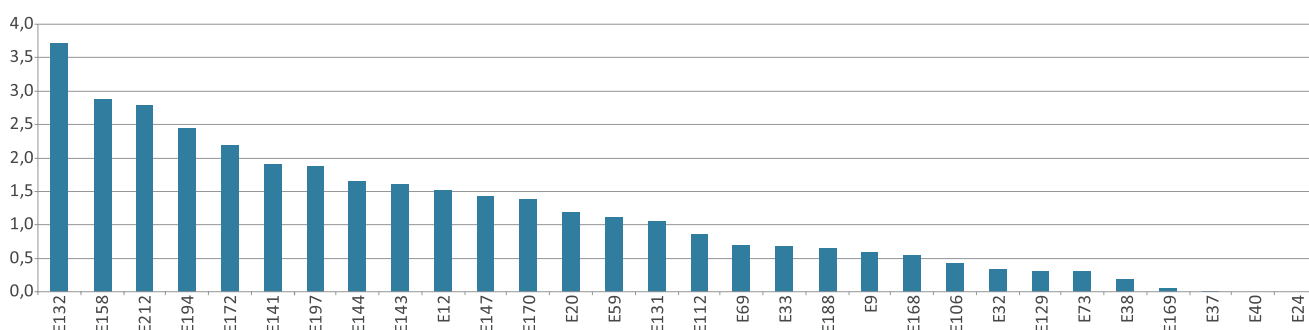


Figura 5m – Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais, %

Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E45) que apresentou valor atípico (6,3%).

Absenteísmo médico

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

Uma avaliação feita pela SulAmérica com 12 mil funcionários de empresas clientes do seguro saúde no Brasil revelou que 60% do universo pesquisado é sedentário (não pratica nenhuma atividade física), 46% está acima do peso (índice de massa corpórea elevado) e 25% sofre de hipertensão. Algumas operadoras de 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.

Referências externas

- O absenteísmo por doença ou acidente na Petrobras em 2010 foi de 2,4%.
Fonte: Petrobras. Relatório de Sustentabilidade 2010. Disponível em: www.petrobras.com.br/rs2010/pt/relatorio-de-sustentabilidade/praticas-trabalhistas-e-direitos-humanos/gestao-de-pessoas/saude-e-seguranca-no-trabalho Acesso em: 13 jul. 2012.
- Uma medida das taxas de absenteísmo por motivo de saúde dos servidores da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo [16] registrou que aproximadamente 20% da força de trabalho contratada esteve ausente durante o período estudado.

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.

Índice de Horas Extras Pagas

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

Em que:

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

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

Embora o cálculo do percentual de horas extras devesse tomar apenas a parte da equipe que está sujeita 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 na tabela 6B, 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.

De modo geral, o pagamento de horas extras é mais comum no setor industrial que no de serviços (tabela 6A). Na comparação com 2010, o setor industrial elevou o volume de horas extras pagas de 4,8% para 5,7% e o setor de serviços reduziu de 4,1% para 3,5%.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (204)	27,6	4,6	2,8
Serviços (101)	27,6	3,5	1,7
Indústrias (103)	25,9	5,7	3,6

Tabela 6A - Índice de Horas Extras Pagas, %

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

Índice de horas extras pagas

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

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (7)	0,0	5,9	2,4	2,5
Alimentos (9)	0,1	10,1	3,4	2,8
Construção pesada (8)	14,0	25,9	19,4	18,5
Educação (7)	0,0	2,9	1,3	1,4
Hospitais (21)	0,0	11,1	2,9	1,2
Material de embalagem (4)	2,5	6,2	4,2	3,6
Metalurgia (22)	0,3	17,9	5,1	4,1
Papel e celulose (6)	0,0	7,4	3,7	3,8
Planos de saúde (7)	0,6	10,0	4,4	3,1
Química (9)	0,2	8,0	3,9	3,6
Sistemistas (7)	2,7	9,5	4,7	4,7
Supermercados (8)	0,0	7,0	3,7	3,8
Transporte (5)	2,9	14,4	7,6	8,4
Pequenas empresas de serviços (14)	0,0	7,3	1,4	0,7
Pequenas empresas industriais (9)	0,3	23,6	3,9	1,1

Tabela 6B – Índice de Horas Extras Pagas, %

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

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais mostraram grande variação de resultados, com empresas pagando de 0,0% a 5,9% de horas extras, o que resultou na média de 2,4%.

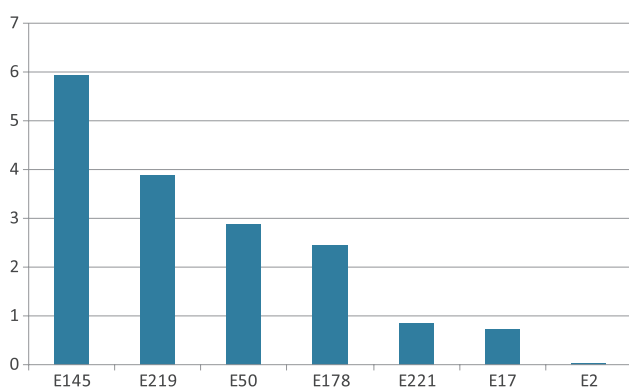


Figura 6a – Índice de Horas Extras Pagas na administração pública, economia mista e associações empresariais, %.

Alimentos

A dispersão de resultados nas indústrias de alimentos é alta. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 3,4%, variando na faixa de 0,1 a 10,1%.

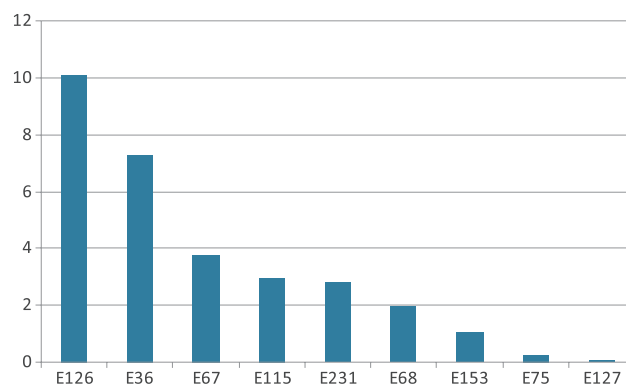


Figura 6b – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de alimentos, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E202) que apresentou valor atípico (23,4%).

Índice de horas extras pagas

Construção pesada

As empresas de construção pesada têm uma política diferenciada de pagamento de horas extras que resultou em uma média de 19,4%. Este resultado é significativamente mais elevado que os praticados nos demais setores avaliados. Na amostra, os resultados variaram entre 14,0% e 25,9%.

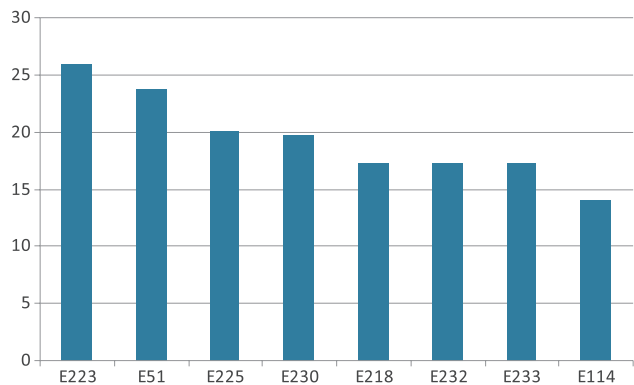


Figura 6c – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de construção pesada, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E207) que apresentou valor atípico (0,0%).

Hospitais

A dispersão de resultados nos hospitais foi elevada. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,9%, variando na faixa de 0,0 a 11,1%. Portanto, é possível concluir que, mesmo em um único setor, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras.

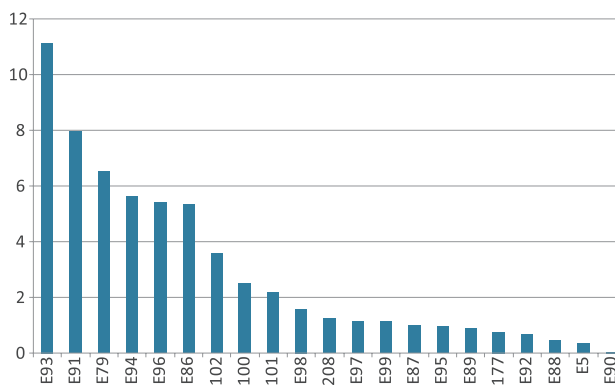


Figura 6d – Índice de Horas Extras Pagas nos hospitais, %

Metalúrgico

O setor metalúrgico mostrou elevada variação de resultados, com empresas pagando de 0,3 a 17,9% de horas extras, o que resultou na média de 5,1%. Este resultado é melhor que os 7,0% pagos em 2010.

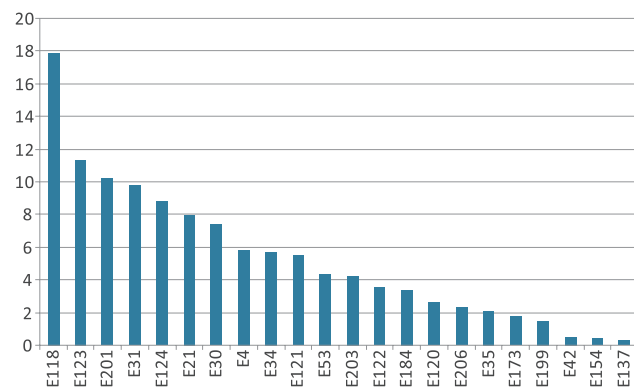


Figura 6e – Índice de Horas Extras Pagas no setor metalúrgico, %

Planos de saúde

O Índice de Horas Extras Pagas médio das operadoras de planos de saúde foi de 4,4%, com os resultados variando entre 0,6 e 10,0%.



Figura 6f – Índice de Horas Extras Pagas nas operadoras de planos de saúde, %

Transporte

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de transporte foi de 7,6%, com os resultados variando entre 2,9 e 14,4%.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Índice de horas extras pagas

Química

O Índice de Horas Extras Pagas médio na indústria química foi de 3,9%, com os resultados variando entre 0,2 e 8,0%.

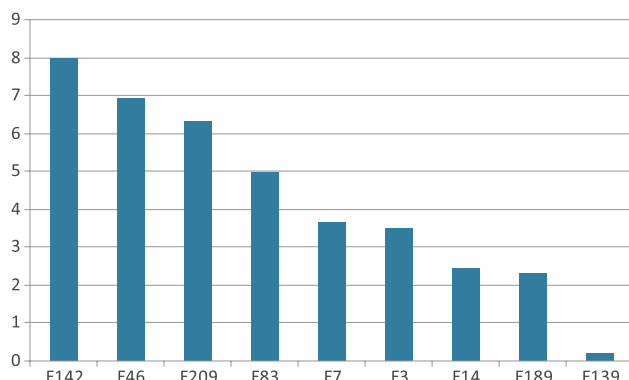


Figura 6g – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias químicas, %

Sistemistas

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas sistemistas foi de 4,7%, com os resultados variando entre 2,7 e 9,5%.

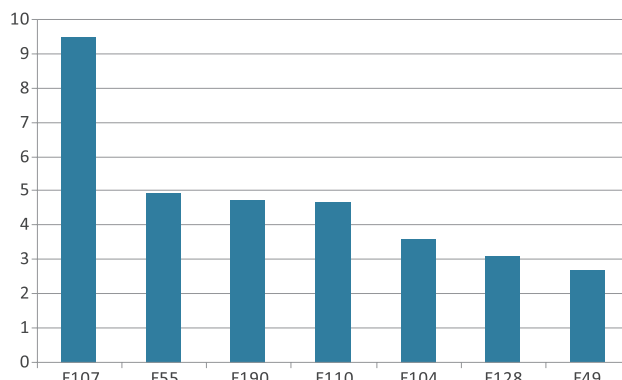


Figura 6h – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias sistemistas, %

Supermercados

O Índice de Horas Extras Pagas médio dos supermercados foi de 3,7%, com os resultados variando entre 0,0% e 7,0%.

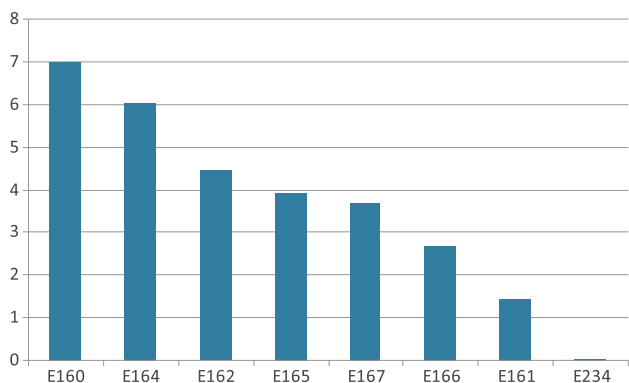


Figura 6i – Índice de Horas Extras Pagas nos supermercados, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E163) que apresentou valor atípico (17,1%).

Pequenas empresas de serviços

As pequenas empresas do setor de serviços apresentaram Índice de Horas Extras Pagas de 1,4%, com os resultados variando entre 0,0% e 7,3%.

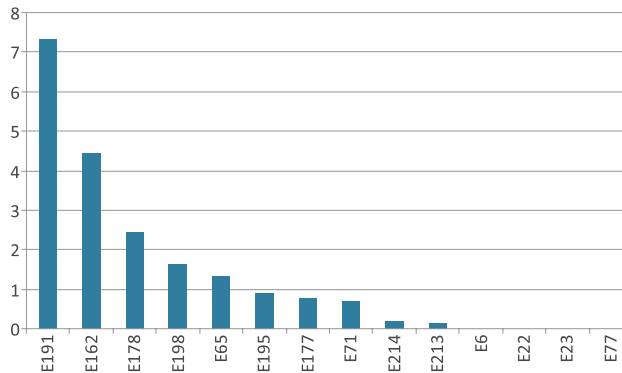


Figura 6j – Índice de Horas Extras Pagas nas pequenas empresas de serviços, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E136) que apresentou valor atípico (27,6%).

Índice de horas extras pagas

Pequenas empresas industriais

As pequenas empresas industriais apresentaram Índice de Horas Extras Pagas de 3,9%, com os resultados variando entre 0,3% e 23,6%.

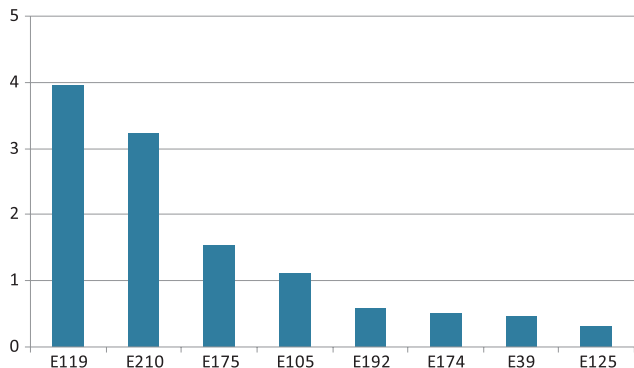


Figura 6k – Índice de Horas Extras Pagas nas pequenas empresas industriais, %
 Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E227) que apresentou valor atípico (23,6%).

Outras empresas de serviços

A figura 6l mostra o Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços da amostra.

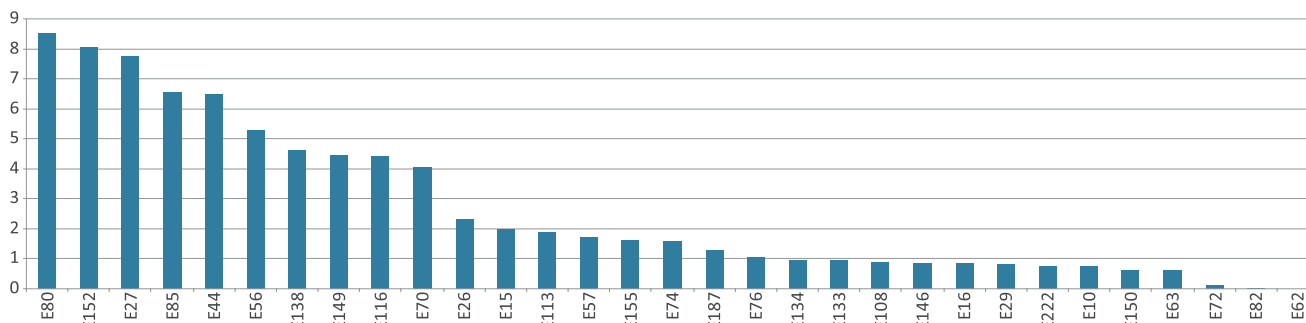


Figura 6l - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços, %
 Nota: Excluídas do gráfico duas empresas (E25 e E205) que apresentaram valores atípicos (13,2 e 13,4%, respectivamente).

Outras empresas industriais

A figura 6m mostra o Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais da amostra.

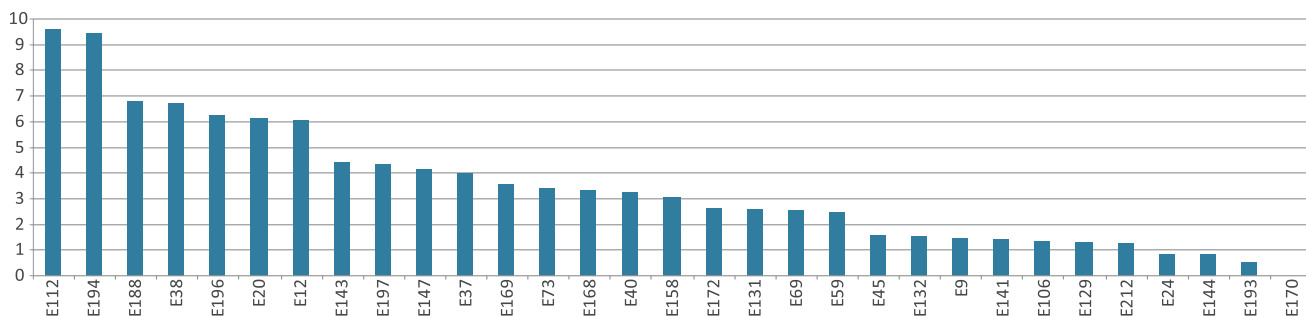


Figura 6m - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais, %
 Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E33) que apresentou valor atípico (22,1%).

Índice de horas extras pagas

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% [17]. 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.

Referências externas

- O benchmarking de horas extras para a equipe de horário integral em hospitais varia entre 1 e 3%, segundo levantamento da Premier [18].

Num mundo competitivo,
boas alianças são fundamentais

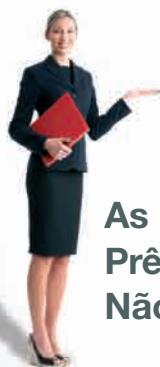


Confiança é a palavra mágica da “Era do Intangível”. Não existe fórmula pronta. Só construímos confiança com transparência, personalização, flexibilidade, relacionamento eficaz e cumprimento do que prometemos.

Cada empresa Inscrita no prêmio Fornecedores de Confiança indica 40 clientes que serão entrevistados pela 2B Brasil que utiliza a metodologia Net Promoter Scores (NPS), que identifica o grau de comprometimento de clientes em relação à empresa.

Após a pesquisa, além de todas as empresas inscritas receberem o resultado com uma análise comparativa de desempenho, as 50 mais bem classificadas receberão o troféu na cerimônia de premiação em 2013.

Inscreve sua empresa e participe!



**As Inscrições para o
Prêmio Fornecedores de Confiança 2013 já estão abertas.
Não deixe de participar! Acesse: www.fornecedoresdeconfianca.com.br**



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.

Grau de Terceirização

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

Em que:

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

Nota: Não inclui pessoal de contratos eventuais.

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

Os resultados do levantamento (tabela 7B) permitem concluir que a terceirização, como opção estratégica, é pouco praticada nas empresas da amostra - provavelmente devido às restrições impostas pela legislação e à noção de que se trata de um meio para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. Para comparar, a Fíbria, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou um Grau de Terceirização de 78,3% em 2011 [19].

A tabela 7A compara o Grau de Terceirização nos setores industrial e de serviços e permite concluir que, em média, 10,8% dos trabalhadores são terceirizados. Na indústria a terceirização é mais acentuada (13,3%) que nas empresas de serviços (8,3%).

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (203)	96,4	10,8	5,3
Serviços (101)	73,2	8,3	3,8
Indústrias (102)	96,4	13,3	6,6

Tabela 7A - Grau de terceirização, %

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

Grau de terceirização

A tabela 7B pode ser uma referência útil para o conhecimento da prática nos diversos setores.

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	0,2	14,6	5,1	2,9
Alimentos (10)	0,0	19,5	4,9	2,2
Construção pesada (8)	0,0	54,3	22,1	21,4
Educação (7)	0,0	47,7	13,6	7,9
Hospitais (16)	0,0	25,9	6,9	5,6
Material de embalagem (5)	0,6	37,0	12,6	8,5
Metalurgia (19)	0,0	25,3	6,7	6,2
Papel e celulose (6)	0,0	61,1	22,5	18,0
Planos de saúde (7)	3,1	9,6	5,4	3,6
Química (9)	2,1	37,3	16,8	11,4
Sistemistas (7)	0,2	17,2	6,5	5,5
Supermercados (9)	0,0	3,8	1,2	0,3
Transporte (5)	3,2	41,7	16,7	11,7
Pequenas empresas de serviços (17)	0,0	21,1	5,9	0,0
Pequenas empresas industriais (10)	0,0	56,3	15,7	6,4

Tabela 7B - Grau de Terceirização, %

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

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais apresentaram um Grau de Terceirização médio de 5,1%, com os resultados variando entre 0,2% e 14,6%.

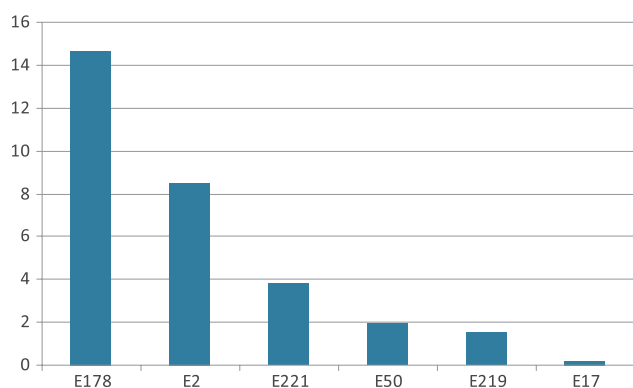


Figura 7a – Grau de Terceirização na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos

A política de terceirização nas indústrias de alimentos mostra grande variação. Com um Grau de Terceirização médio de 4,9%, os valores variaram entre 0,0 e 19,5%.

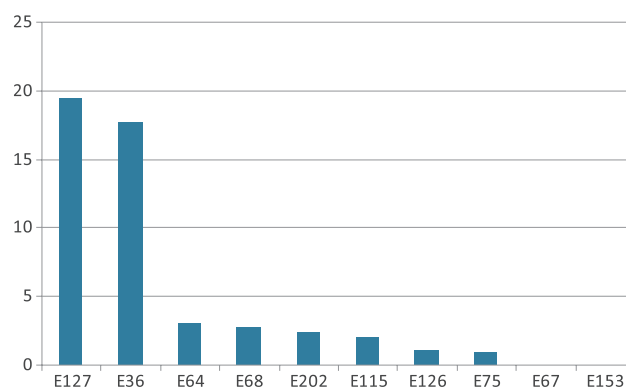


Figura 7b – Grau de Terceirização nas indústrias de alimentos, %

Grau de terceirização

Construção pesada

Devido às peculiaridades do negócio, as empresas de construção pesada apresentaram o segundo maior Grau de Terceirização médio da amostra, com 22,1% e resultados variando entre 0,0 e 54,3%.

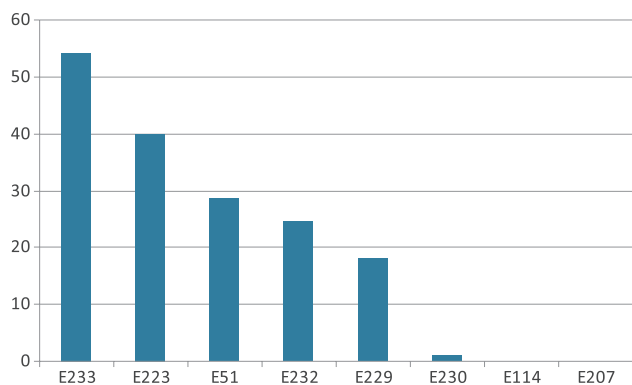


Figura 7c – Grau de Terceirização nas empresas de construção pesada, %.

Hospitais

Os hospitais apresentaram um Grau de Terceirização médio de 6,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 25,9% .

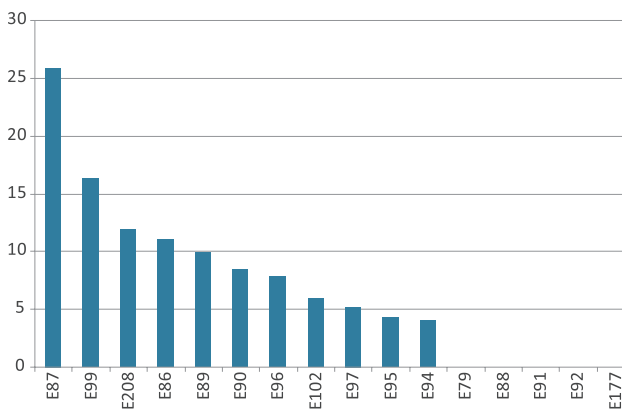


Figura 7d – Grau de Terceirização nos hospitais, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E100) que apresentou valor atípico (73,2%).

Metalúrgico

As empresas metalúrgicas apresentaram um Grau de Terceirização médio de 6,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 25,3%.

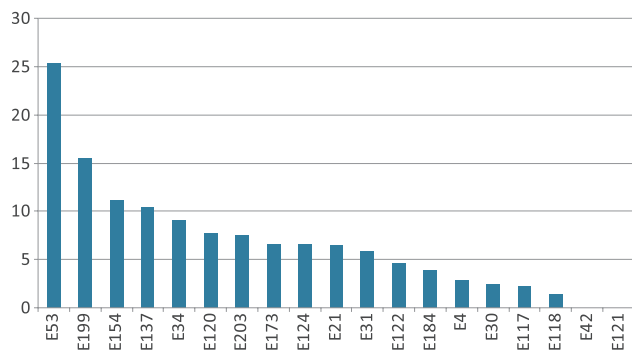


Figura 7e – Grau de Terceirização no setor metalúrgico, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E206) que apresentou valor atípico (96,4%).

Planos de saúde

As operadoras de planos de saúde apresentaram um Grau de Terceirização médio de 5,4%, com os resultados variando entre 3,1% e 9,6%.

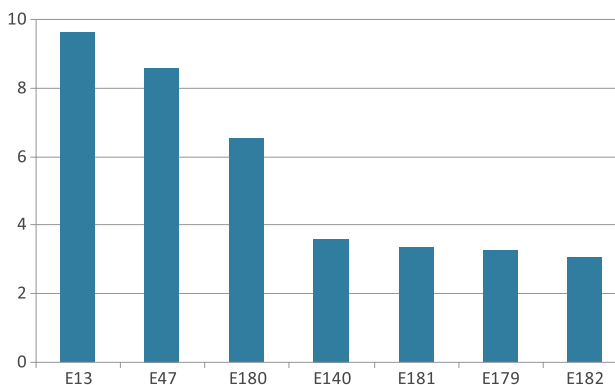


Figura 7f – Grau de Terceirização das operadoras de planos de saúde, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E135) que apresentou valor atípico (43,2%).

Grau de terceirização

Química

As indústrias químicas apresentaram um Grau de Terceirização médio de 16,8%, com os resultados variando entre 2,1 e 37,3%.

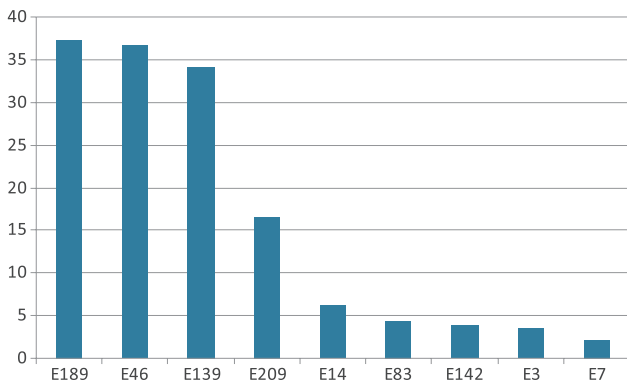


Figura 7g – Grau de Terceirização nas indústrias químicas, %

Sistemistas

As empresas sistemistas apresentaram um Grau de Terceirização médio de 6,5%, com os resultados variando entre 0,2% e 17,2%.

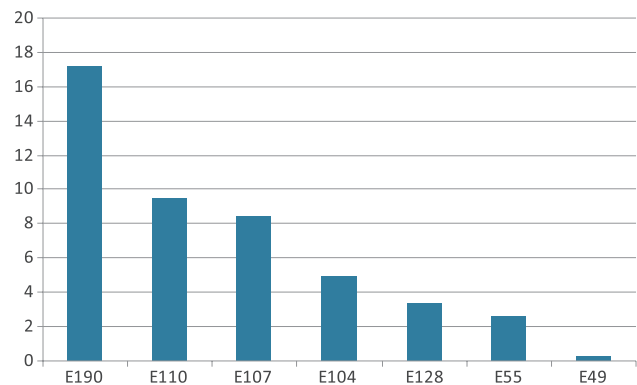


Figura 7h – Grau de Terceirização nas indústrias sistemistas, %

Supermercados

Os supermercados apresentaram um Grau de Terceirização médio de 1,2%, com os resultados variando entre 0,0% e 3,8%. Quatro das nove empresas não praticam terceirização.

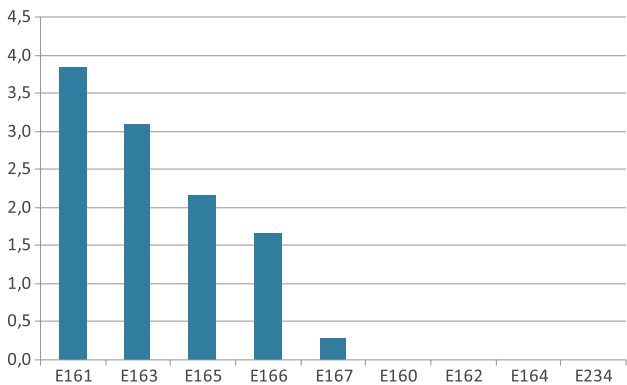


Figura 7i – Grau de Terceirização nos supermercados, %

Pequenas empresas de serviços

O Grau de Terceirização médio nas pequenas empresas de serviços foi de 5,9%, com os valores variando entre 0,0% e 21,1%.

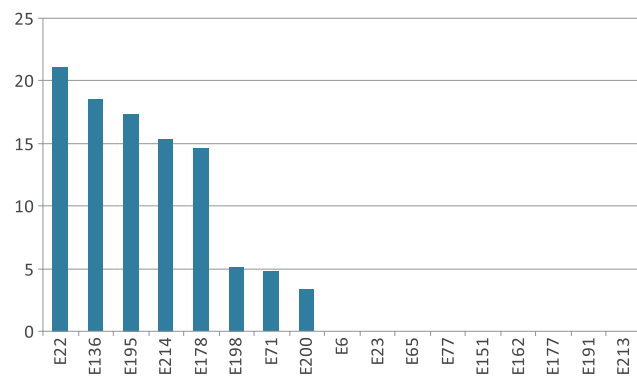


Figura 7j – Grau de Terceirização nas pequenas empresas de serviços, %

Pequenas empresas industriais

O Grau de Terceirização médio nas pequenas empresas industriais foi de 15,7%, com os valores variando entre 0,0% e 56,3%.

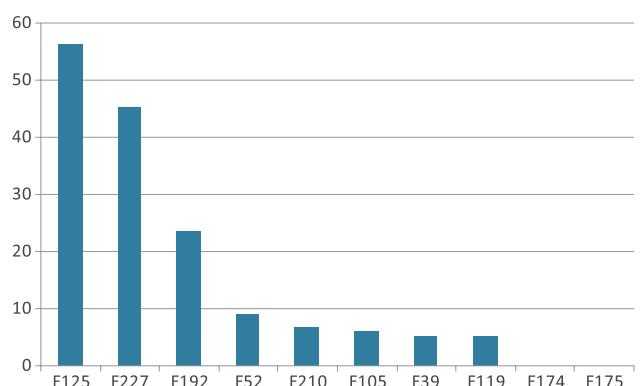


Figura 7k – Grau de Terceirização nas pequenas empresas industriais, %

Transporte

As empresas de transporte apresentaram um Grau de Terceirização médio de 16,7%, com os resultados variando entre 3,2% e 41,7%.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Grau de terceirização

Outras empresas de serviços

O Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura 7l.

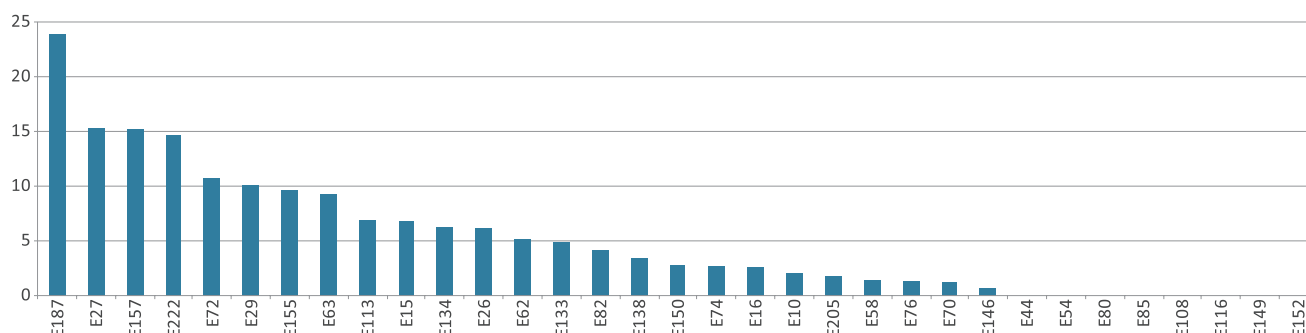


Figura 7l - Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços, %
 Nota: Excluídas do gráfico duas empresas (E56 e E57) que apresentaram valores atípicos (42,2 e 51,7%, respectivamente).

Outras empresas industriais

A figura 7m mostra a elevada variação no Grau de Terceirização nas outras empresas industriais da amostra.

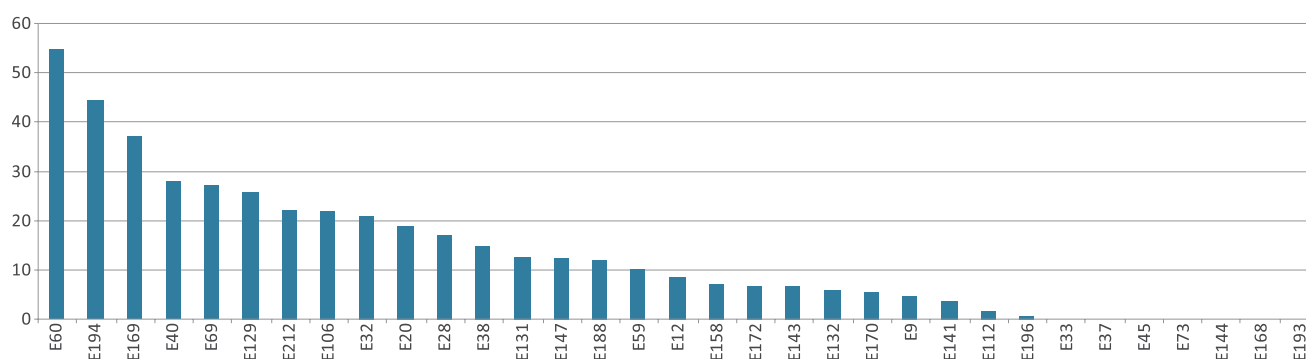


Figura 7m - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

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 completa, o indicador pode ser calculado separadamente para atividades específicas, como: manutenção, informática, teleatendimento, etc.

Referências externas

- Sondagem Especial [20] realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) aponta que 54% das empresas industriais contratam ou contrataram serviços terceirizados nos últimos três anos, sendo que a participação dos trabalhadores terceirizados na Indústria é de 14%. Também foi revelado que 46% dessas empresas teriam redução da competitividade sem a terceirização.

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.

Participação do Salário Variável

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

Em que:

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 ano.

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

Cerca de 67% das empresas da amostra adotam alguma forma de remuneração variável ou por resultado. A tabela 8B evidencia a variação da participação da remuneração variável nas empresas.

Atenção: Os gráficos e tabelas relativos à Participação do Salário Variável incluem apenas as organizações que adotam algum tipo de remuneração variável.

Os percentuais de remuneração associados a resultados chegam a 89,9% em uma empresa de serviços e a 70,8% em uma indústria (tabela 8A). Entretanto, as médias nas empresas que adotam alguma modalidade de remuneração variável são bastante menores, ficando em 17,1% nas de serviços e 16,3% na indústria.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (195)	89,9	16,7	9,1
Serviços (76)	89,9	17,1	8,9
Indústrias (96)	70,8	16,3	10,0

Tabela 8A - Salário Variável, %

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Participação do salário variável

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (5)	3,4	48,5	16,3	10,4
Alimentos (10)	1,2	29,6	11,9	7,9
Construção pesada (4)	2,2	65,4	32,1	30,4
Educação (4)	1,5	14,2	7,0	8,0
Hospitais (11)	0,5	26,2	5,0	1,2
Material de embalagem (4)	1,0	21,7	9,3	7,2
Metalurgia (16)	2,5	46,8	14,1	11,0
Papel e celulose (5)	2,8	70,8	23,8	15,4
Planos de saúde (7)	0,7	48,7	14,3	10,6
Química (7)	6,5	25,8	13,4	10,6
Sistemistas (6)	4,8	55,4	21,1	14,3
Supermercados (5)	0,1	10,6	4,7	3,7
Transporte (4)	6,3	31,7	15,7	12,3
Pequenas empresas de serviços (9)	1,9	64,5	34,2	37,5
Pequenas empresas industriais (5)	2,3	8,3	5,6	5,2

Tabela 8B - Salário Variável, %

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Segue uma análise individual para alguns setores.

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As cinco organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais apresentaram uma Participação do Salário Variável média de 16,3% e resultados de 3,4% a 48,5%.

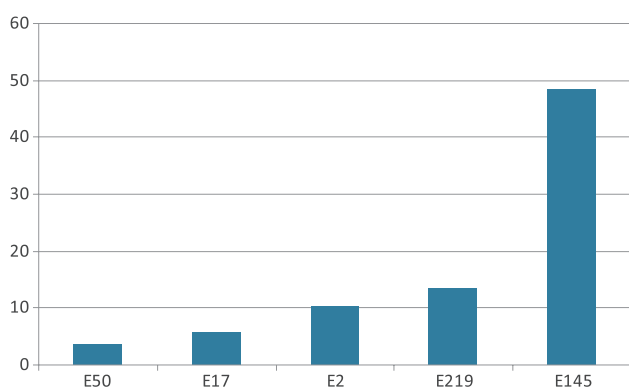


Figura 8a - Participação do Salário Variável na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Alimentos

As empresas do setor de alimentos apresentaram Participação do Salário Variável média de 11,9%, com os resultados variando entre 1,2% e 29,6%.

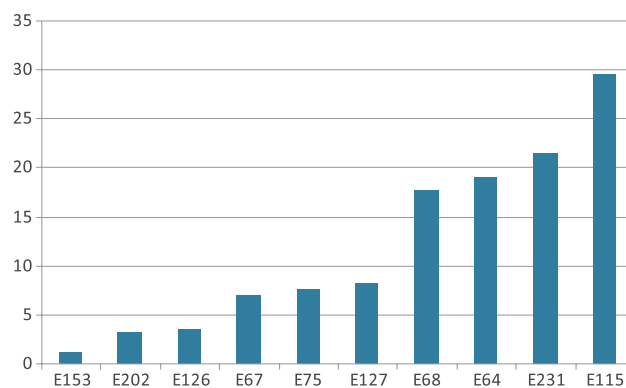


Figura 8b - Participação do Salário Variável na indústrias de alimentos, %

Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Participação do salário variável

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Participação do Salário Variável média de 32,1%, com os resultados variando entre 2,2% e 65,4%.

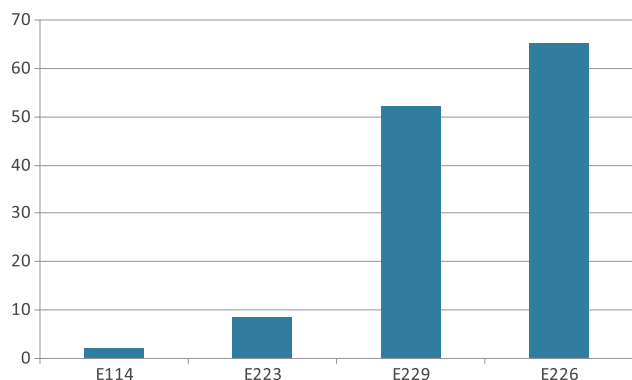


Figura 8c – Participação do Salário Variável nas empresas de construção pesada, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Hospitais

A Participação do Salário Variável média entre os hospitais ficou em 5,0%, com os resultados variando na faixa de 0,5 a 26,2%.

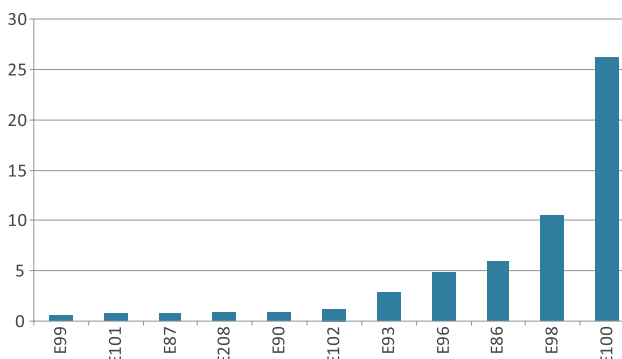


Figura 8d – Participação do Salário Variável nos hospitais, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Metalúrgico

A Participação do Salário Variável média nas empresas metalúrgicas foi de 14,1%, com os valores variando entre 2,5 e 46,8%.

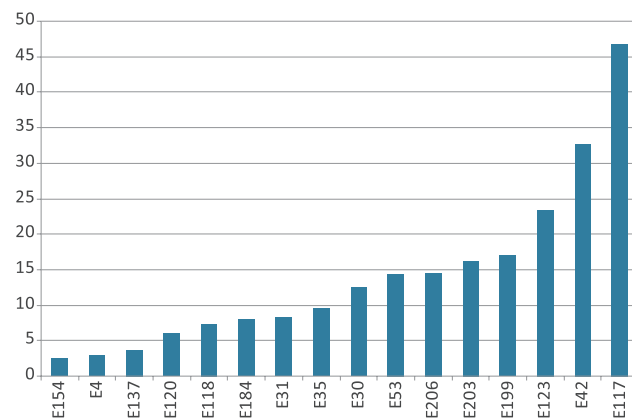


Figura 8e – Participação do Salário Variável no setor metalúrgico, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Planos de saúde

A Participação do Salário Variável média nas operadoras de planos de saúde foi de 14,3%, com os valores variando entre 0,7% e 48,7%. O resultado foi semelhante ao de 2010 (média de 14,1%).

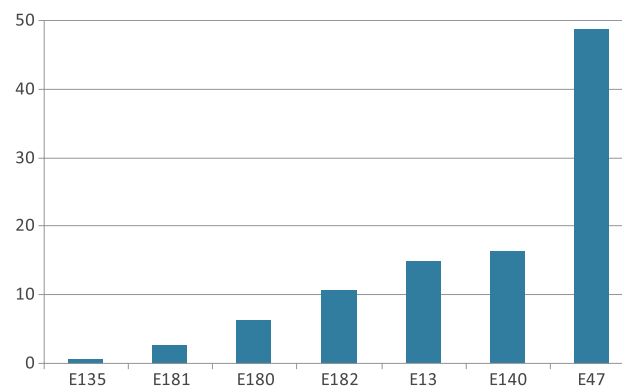


Figura 8f – Participação do Salário Variável nas operadoras de planos de saúde, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Participação do salário variável

Química

A Participação do Salário Variável média nas indústrias químicas foi de 13,4%, com os valores variando entre 6,5% e 25,8%.

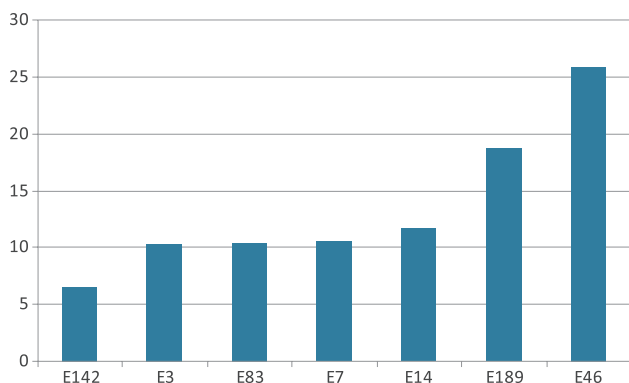


Figura 8g – Participação do Salário Variável nas indústrias químicas, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável

Sistemistas

A Participação do Salário Variável média nas empresas sistemistas foi de 21,1%, com os valores variando entre 4,8% e 55,4%.

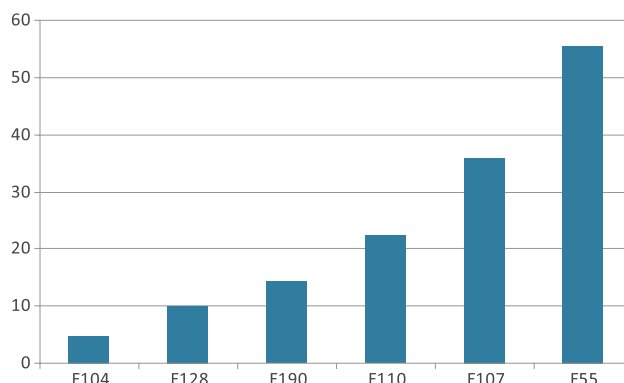


Figura 8h – Participação do Salário Variável nas empresas sistemistas, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Supermercados

A Participação do Salário Variável média nos supermercados foi de 4,7%, com os valores variando entre 0,1% e 10,6%.

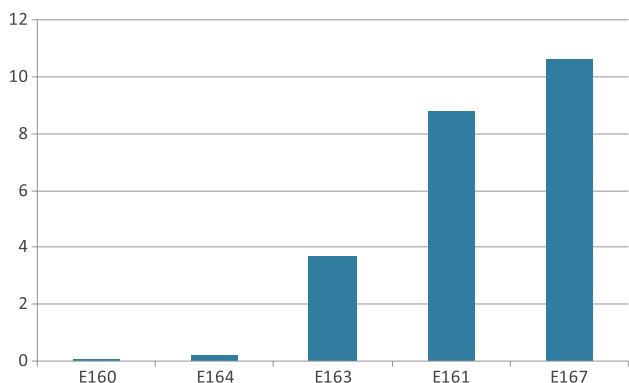


Figura 8i – Participação do Salário Variável nos supermercados, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Pequenas empresas de serviços

A Participação do Salário Variável média nas pequenas empresas de serviços foi de 34,2%, com os valores variando entre 1,9% e 64,5%.

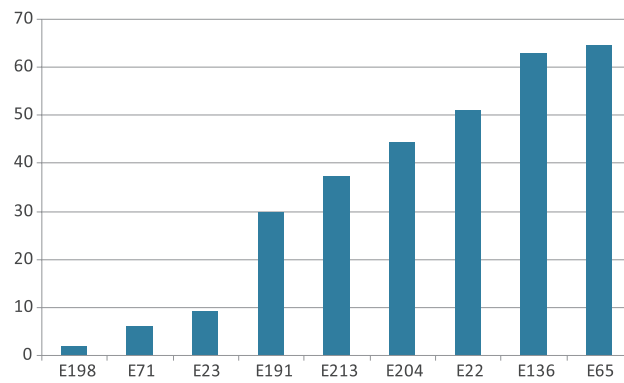


Figura 8j – Participação do Salário Variável nas pequenas empresas de serviços, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável

Transporte

A Participação do Salário Variável média nas empresas de transporte foi de 15,7%, com os valores variando entre 6,3 e 31,7%.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Participação do salário variável

Pequenas empresas industriais

A Participação do Salário Variável média nas pequenas empresas industriais foi de 5,6%, com os valores variando entre 2,3% e 8,3%.

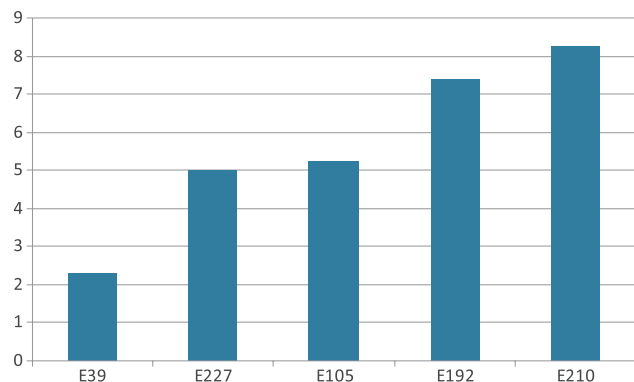


Figura 8k - Participação do Salário Variável nas pequenas empresas industriais, %
 Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável

Outras empresas de serviços

A Participação do Salário Variável média nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura 8l.

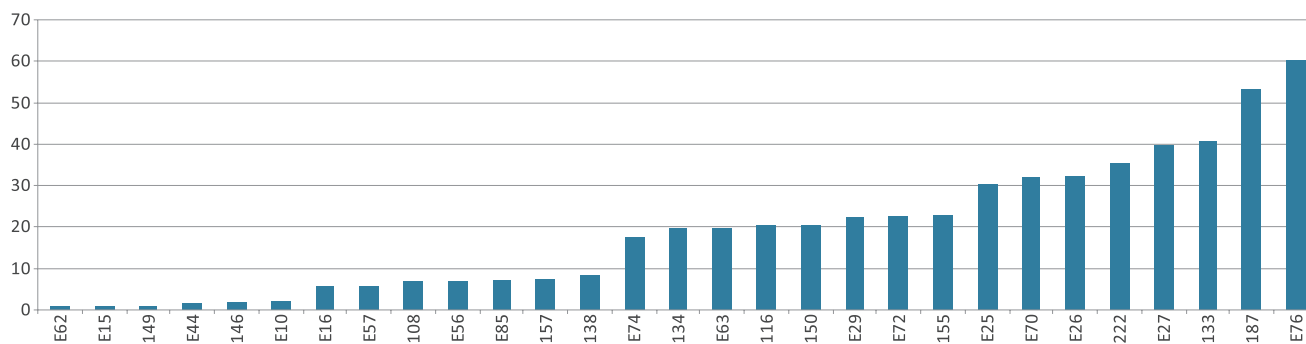


Figura 8l - Grau de Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviço, %
 Notas: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável. Excluída do gráfico uma empresa (E80) que apresentou valor atípico (89,9%).

Outras empresas industriais

A Participação do Salário Variável média nas outras empresas industriais da amostra é bastante variada, como pode ser observado na figura 8m.

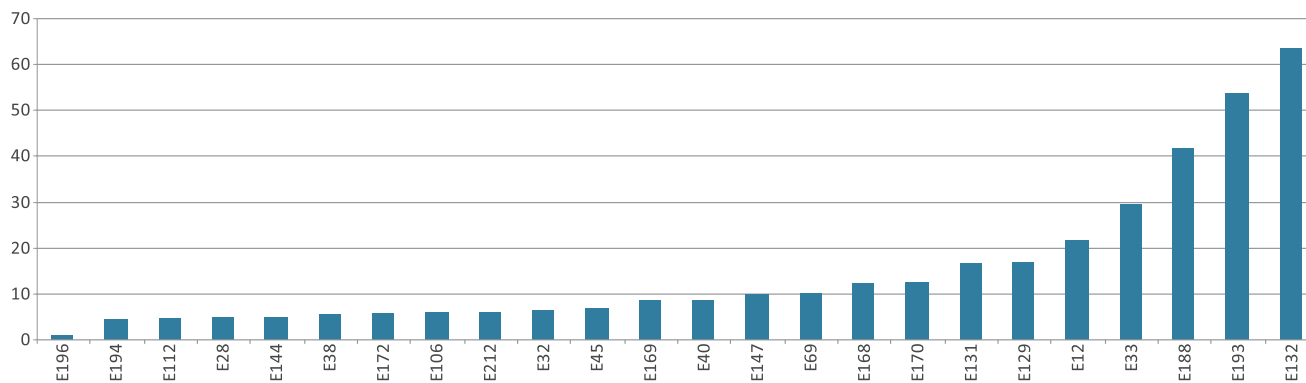


Figura 8m - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %
 Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Participação do salário variável

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 assistência médica e hospitalar, previdência complementar e reembolsos diversos.

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

Referências externas

- Para recompensar os profissionais de maneira adequada, a Kimberly – Clark possui três planos de remuneração variável, um para cada público – técnicos, funcionários administrativos e diretoria.
Fonte: Revista Melhor: Gestão de pessoas. ano 16, nº 262. Setembro de 2009. p. 60.
- A American Apparel implementou um sistema de trabalho em equipe em que as costureiras eram remuneradas conforme a produtividade. Com um aumento de 12% no número de profissionais, a produção passou de 30 mil para 90 mil peças de vestuário por dia.
Fonte: Revista Melhor: Gestão de pessoas, ano 19, nº 282, maio de 2011. Págs. 48-49.

Construa mais do que uma carreira, construa o seu legado.

A demanda por líderes capazes de comandar as transformações necessárias na economia, meio ambiente e sociedade, amplia o significado da palavra carreira para a construção de um futuro baseado em valores. Muito além de conhecimentos técnicos sobre gestão, a educação executiva do futuro é permeada por princípios que tem na sustentabilidade corporativa um de seus principais nortes.

Conveniada da Fundação Getúlio Vargas, signatária do Pacto Global e dos Princípios para a Educação Empresarial Responsável, ambas iniciativas da Organização das Nações Unidas, o ISAE busca oferecer uma educação empresarial responsável, com foco naqueles que serão os verdadeiros agentes de mudança neste processo.

ISAE/FGV. Crie valores para o futuro.

tel. 41 3388.7800

www.lideresglobais.com.br



ISAE

líderes globalmente responsáveis

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.

Grau de Escolaridade

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

Em que:

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

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

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

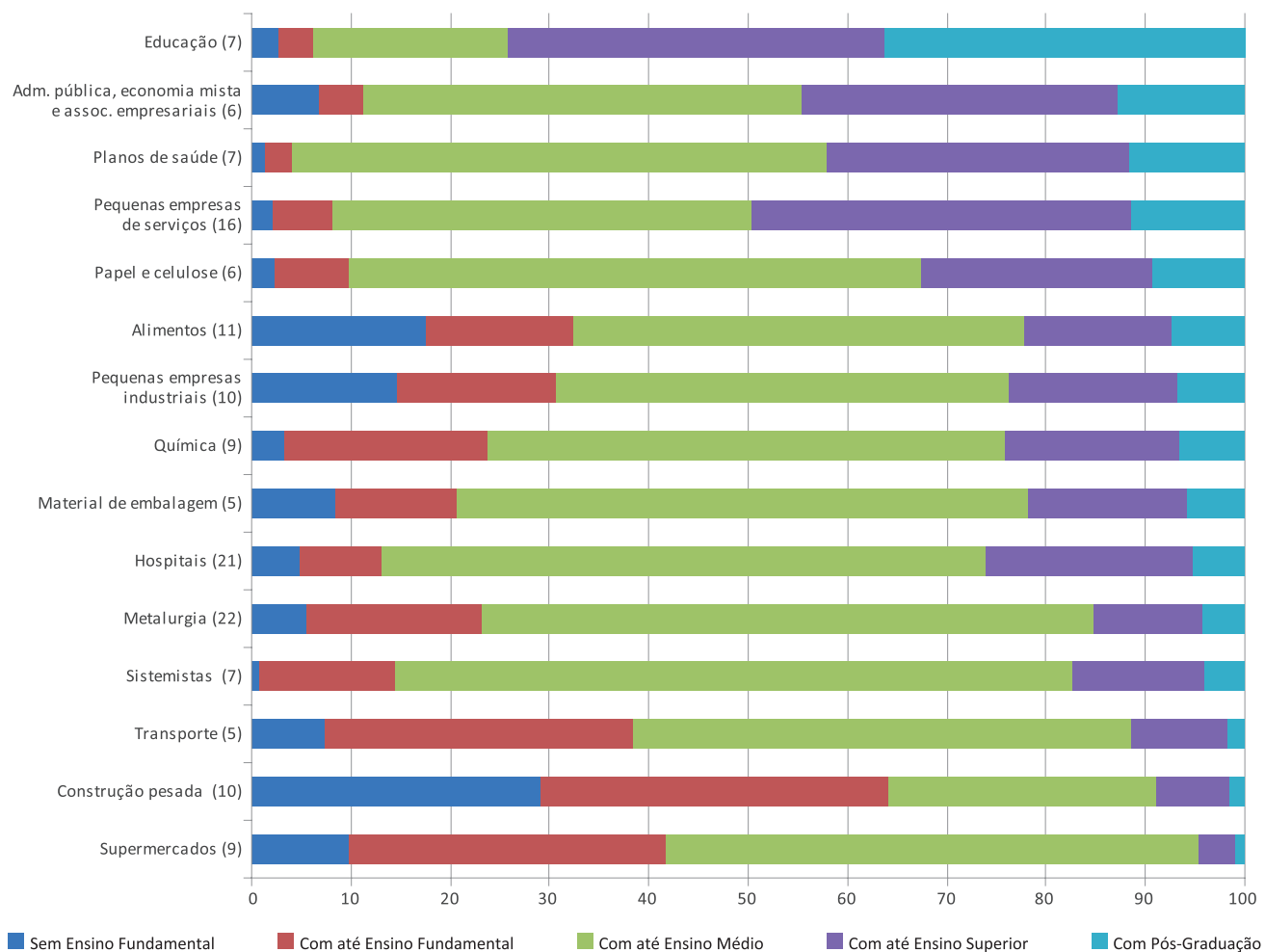


Figura 9a - Grau de Escolaridade por setor, %

Grau de escolaridade

A tabela 9A compara o perfil de escolaridade no conjunto das empresas da amostra e nos setores de serviço e industrial. Os resultados se referem à situação existente no final de 2011.

Setor	sem Ensino Fundamental	com até Ensino Fundamental	com até Ensino Médio	com até Ensino Superior	com Pós-graduação
Geral (215)	7,1	14,1	49,4	21,6	7,9
Serviços (105)	3,7	10,0	48,2	27,3	10,7
Indústrias (110)	10,2	18,0	50,4	16,1	5,3

Tabela 9A - Escolaridade, %

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

A tabela 9B permite outras comparações úteis, ao mostrar que o maior percentual de empregados sem o ensino fundamental ocorre na construção pesada que cumpre, portanto, a função social de oferecer emprego às pessoas com menor escolaridade. O melhor resultado ocorre no setor da educação, em que 37,9% dos empregados são graduados e 36,2% têm pós-graduação.

Setor	sem Ensino Fundamental	com até Ensino Fundamental	com até Ensino Médio	com até Ensino Superior	com Pós-graduação
Supermercados (9)	9,8	31,8	53,7	3,8	0,9
Construção pesada (10)	29,1	35,0	27,0	7,4	1,5
Transporte (5)	7,3	31,1	50,3	9,5	1,8
Sistemistas (7)	0,7	13,7	68,2	13,3	4,0
Metalurgia (22)	5,7	17,4	61,6	11,2	4,2
Hospitais (21)	4,8	8,3	60,9	20,8	5,2
Material de embalagem (5)	8,4	12,1	57,6	16,2	5,7
Química (9)	3,3	20,6	52,0	17,6	6,6
Pequenas empresas industriais (10)	14,7	16,1	45,4	17,2	6,7
Alimentos (11)	17,6	14,8	45,3	14,9	7,3
Papel e celulose (6)	2,2	7,5	57,7	23,3	9,3
Pequenas empresas de serviços (16)	2,0	6,0	42,3	38,2	11,5
Planos de saúde (7)	1,3	2,7	54,0	30,5	11,5
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	6,8	4,4	44,3	31,8	12,8
Educação (7)	2,6	3,6	19,7	37,9	36,2

Tabela 9B – Escolaridade nos setores, %

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

Saiba mais

A baixa escolaridade dificulta e aumenta os custos de treinamento da equipe. Em levantamento realizado pela CNI [21] 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.

A dificuldade de conseguir profissionais tem levado as empresas a reduzir o nível de exigência ao estabelecer os pré-requisitos. No caso dos supermercados, por exemplo, a exigência de Ensino Médio para funções como repositor, balconista e verdureiro agora se limita ao Ensino Fundamental completo [22]. Por outro lado, cada ano de estudo representa um acréscimo médio de 15% no salário [23].

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.

Referências externas

- No Carrefour, 7,7% da equipe não têm o ensino fundamental, enquanto 83,6% completou o Ensino Médio e 3,0% têm curso superior (Dados de 2010). Fonte: Carrefour. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2010.



SUA EMPRESA É PEQUENA MAS TEM **GRANDES PLANOS?** SAIBA COMO CHEGAR LÁ.

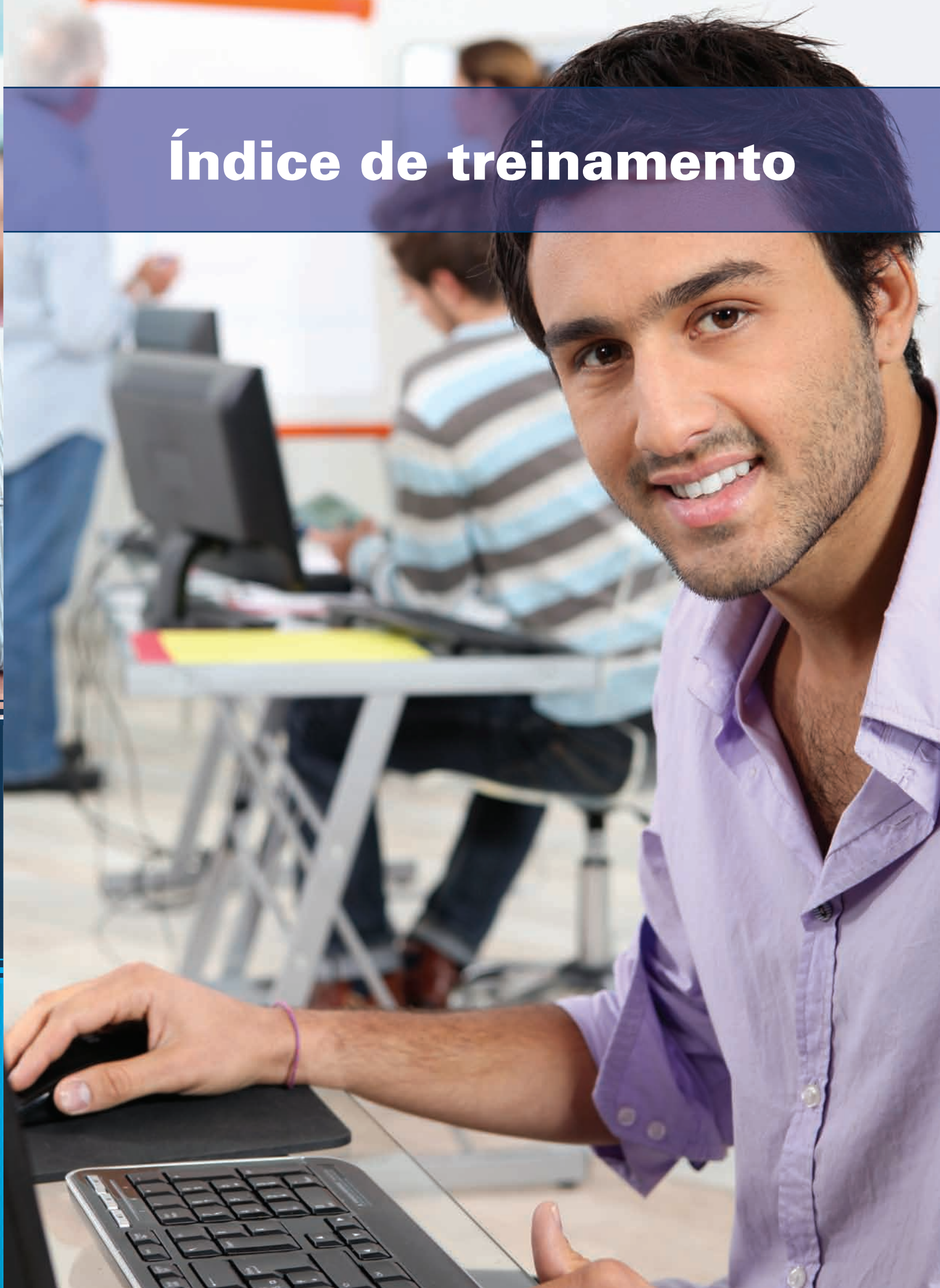
O Sebrae Mais oferece diversas soluções para pequenas empresas que buscam a evolução dos seus negócios. Com o Sebrae Mais, você terá a oportunidade de implantar modelos avançados de gestão empresarial, ampliar sua rede de contatos, implantar estratégias para estimular a inovação na sua empresa, analisar os aspectos fundamentais da gestão financeira e melhorar o processo de tomada de decisões gerenciais.

**Procure o Sebrae e comece a trilhar
a nova etapa de sucesso de sua empresa.**



0800 570 0800
www.sebraepr.com.br
@sebrae_pr

Índice de treinamento



Índice de treinamento

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

Índice de Treinamento

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

Em que:

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

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

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

Os resultados da tabela 10A mostram que o Índice de Treinamento médio, de 1,6% do tempo total, é parecido nos setores de serviços e industrial.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (189)	22,3	1,6	0,8
Serviços (94)	22,3	1,7	0,7
Indústrias (95)	9,6	1,4	0,9

Tabela 10A - Índice de treinamento

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

Índice de treinamento

Na comparação entre setores (tabela 10B), os maiores esforços de treinamento ocorreram nas operadoras de planos de saúde, nas fábricas de celulose e papel e nas empresas sistemistas, enquanto o menor aconteceu nas empresas supermercadistas.

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	0,1	5,0	1,9	1,0
Alimentos (8)	0,0	2,2	0,8	0,5
Construção pesada (7)	0,0	1,9	0,8	0,4
Educação (6)	0,4	9,0	2,0	0,7
Hospitais (16)	0,1	1,8	0,8	0,8
Material de embalagem (5)	0,0	2,4	1,2	1,7
Metalurgia (20)	0,2	7,9	1,8	1,1
Papel e celulose (6)	0,0	9,6	2,4	1,1
Planos de saúde (8)	0,0	17,7	3,9	0,7
Química (8)	0,1	4,9	1,5	0,5
Sistemistas (7)	0,1	5,5	2,3	1,6
Supermercados (7)	0,0	0,5	0,1	0,0
Transporte (5)	0,1	2,5	0,9	0,6
Pequenas empresas de serviços (15)	0,0	2,8	0,6	0,5
Pequenas empresas industriais (10)	0,0	5,7	1,4	1,0

Tabela 10B - Índice de Treinamento, %

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

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

As organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais apresentaram um Índice de Treinamento médio de 1,9% e resultados na faixa de 0,1% a 5,0%.

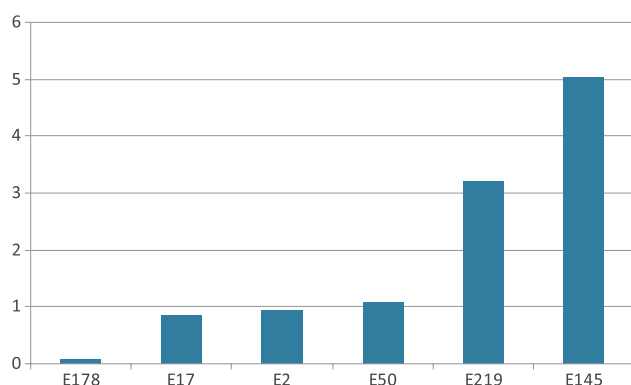


Figura 10a - Índice de Treinamento na administração pública, economia mista e associações empresariais, %.

Alimentos

O Índice de Treinamento médio nas indústrias de alimentos caiu de 1,0% em 2010 para 0,8% em 2011, com os resultados variando entre 0,0% e 2,2%.

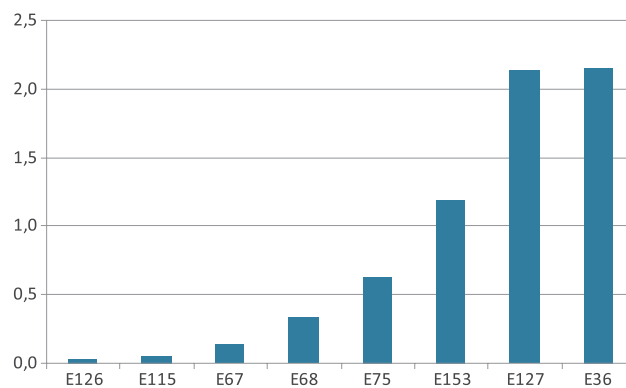


Figura 10b - Índice de Treinamento nas indústrias de alimentos, %

Índice de treinamento

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram um Índice de Treinamento médio de 0,8% e resultados na faixa de 0,0% a 1,9%.

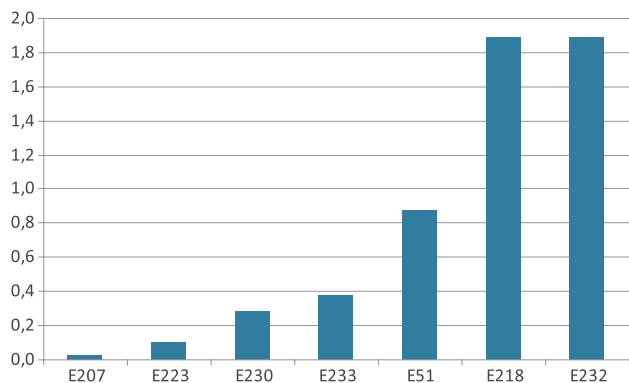


Figura 10c – Índice de Treinamento na construção pesada, %

Hospitais

O Índice de Treinamento médio nos hospitais caiu de 1,0% em 2010 para 0,8% em 2011, com os resultados variando entre 0,1% e 1,8%.

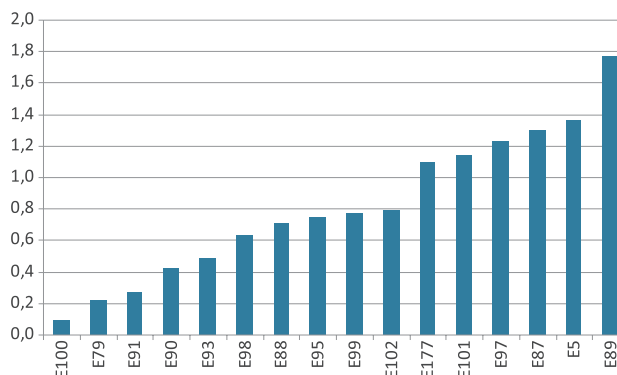


Figura 10d – Índice de Treinamento nos hospitais, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E92) que apresentou valor atípico (22,3%).

Metalúrgico

O Índice de Treinamento médio nas empresas metalúrgicas foi de 1,8%, com os resultados variando entre 0,2 e 7,9%. A figura evidencia que duas empresas têm uma política de treinamento mais agressiva.

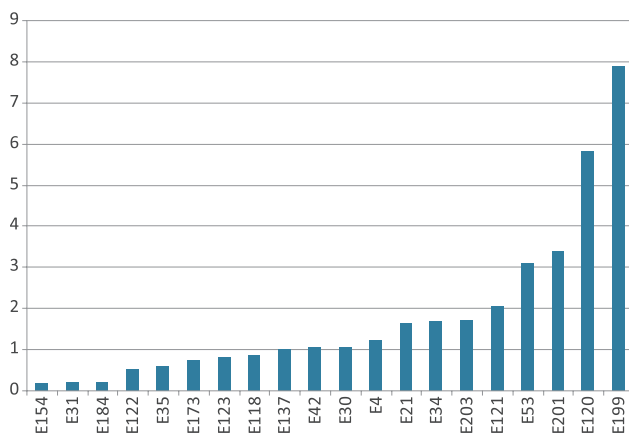


Figura 10e – Índice de Treinamento no setor metalúrgico, %

Planos de saúde

As operadoras de planos de saúde apresentaram um Índice de Treinamento médio de 3,9% e resultados na faixa de 0,0% a 17,7%. A figura evidencia que duas empresas têm uma política de treinamento bastante agressiva.

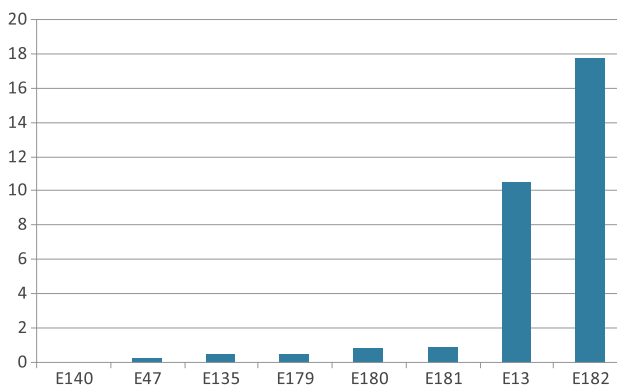


Figura 10f – Índice de Treinamento no setor de planos de saúde, %

Índice de treinamento

Química

O Índice de Treinamento médio nas indústrias químicas foi de 1,5%, com os valores oscilando entre 0,1 e 4,9%.

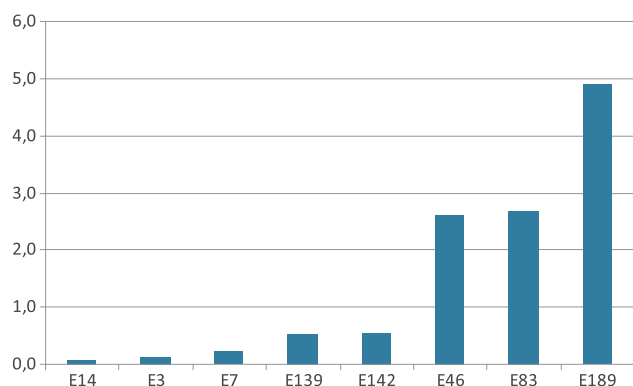


Figura 10g – Índice de Treinamento nas indústrias químicas, %

Sistemistas

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

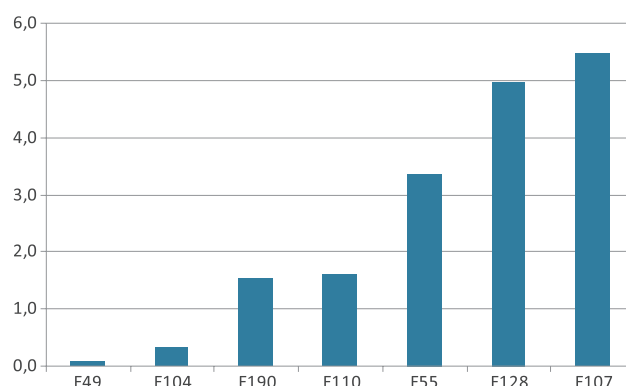


Figura 10h – Índice de Treinamento nas indústrias sistemistas, %

Supermercados

O Índice de Treinamento médio nos supermercados foi de apenas 0,1%, com os resultados variando entre 0,0% e 0,5%. Como evidenciado na figura, o investimento em educação feito pelo setor é insuficiente e merece atenção.

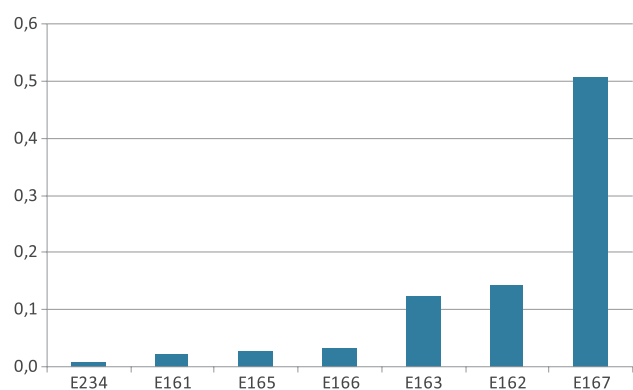


Figura 10i – Índice de Treinamento nos supermercados, %

Pequenas empresas de serviços

O Índice de Treinamento médio nas pequenas empresas de serviços foi de 0,6%, com os resultados variando entre 0,0 e 2,8%. Entretanto este resultado deve ser visto com alguma reserva, pois a pequena empresa normalmente tem uma elevada informalidade e deficiência nos registros, o que pode levar a subestimar o tempo despendido em treinamento.

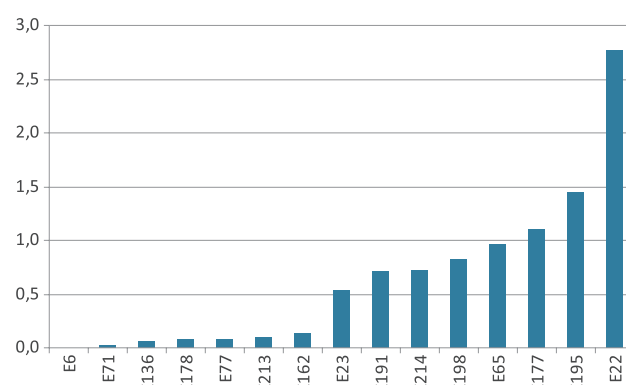


Figura 10j – Índice de Treinamento nas pequenas empresas de serviços, %

Transporte

O Índice de Treinamento médio nas empresas de transporte foi de 0,9%, com os resultados variando entre 0,1% e 2,5%.

Nota: A pequena participação não justifica a apresentação gráfica.

Índice de treinamento

Pequenas empresas industriais

O Índice de Treinamento médio nas pequenas empresas industriais foi de 1,4%, com os resultados variando entre 0,0% e 5,7%.

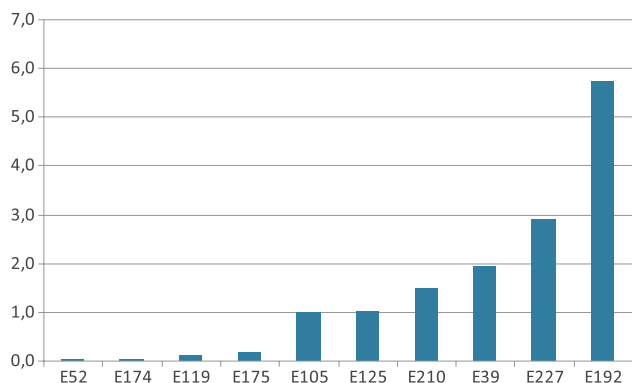


Figura 10k – Índice de Treinamento nas pequenas empresas industriais, %

Outras empresas de serviços

O Índice de Treinamento médio nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura 10l.

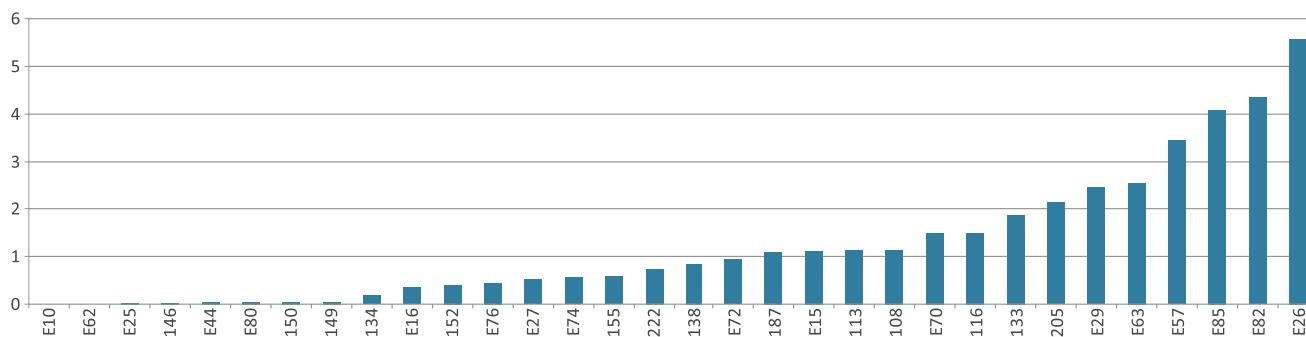


Figura 10l - Índice de Treinamento nas outras empresas de serviços, %

Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E56) que apresentou valor atípico (14,1%).

Outras empresas industriais

O Índice de Treinamento médio nas outras empresas industriais da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura 10m.

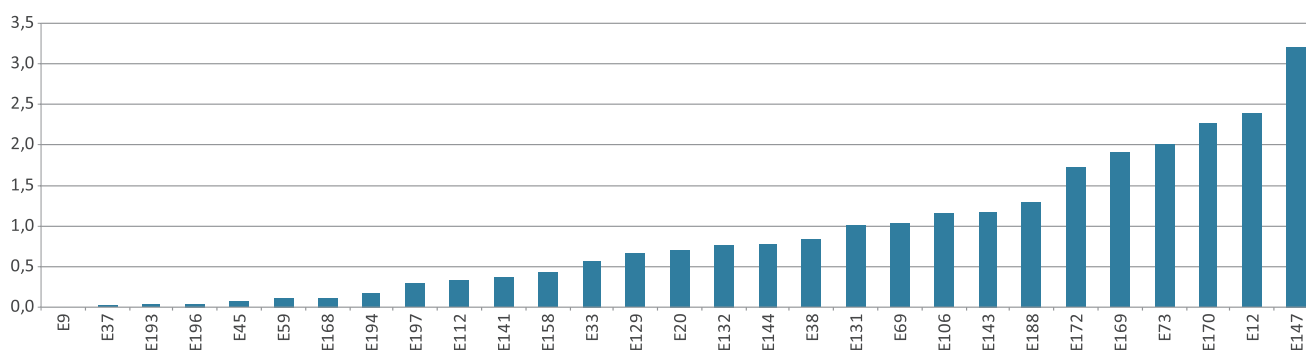


Figura 10m - Índice de Treinamento nas empresas industriais, %

Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E40) que apresentou valor atípico (5,1%).

Índice de treinamento

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

- No Grupo Boticário [5], a média de treinamento por empregado por ano varia com a categoria funcional, como segue.

Categoria ou subgrupo	Média por ano por colaborador, h
Presidentes e diretores	5,1
Gerentes e supervisores	35,7
Demais colaboradores	26,7
Total	27,3

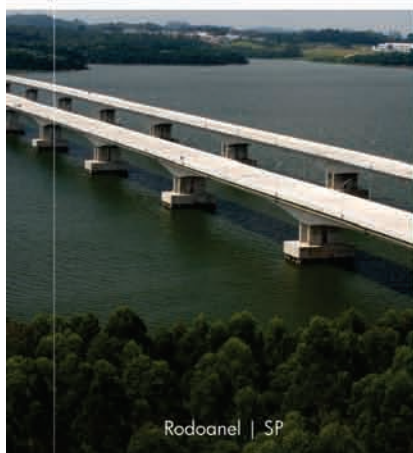
Nota: O indicador não inclui a equipe de varejo administrada pelo grupo.

Fonte: O Boticário. Relatório de Sustentabilidade 2010.

- Em 2010 o Walmart forneceu 29,9 horas de treinamento por empregado.
Fonte: Walmart. Relatório de Sustentabilidade 2012 – Exercício 2011. Disponível em: www.walmart-brasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2012/Walmart_RA11_completo_24_5.pdf Acesso em: 10 jul. 2012.
- Levantamento conduzido pela ABTD registra uma média de 46 horas de treinamento presencial no Brasil, em 2011. Este valor equivale a um Índice de Treinamento de aproximadamente 1,7%.
Fonte: ABTD. Retrato do Treinamento no Brasil 2012. Disponível em: www.motvirtual.com.br/news.php?id=82. Acesso em: 21 jun. 2012.
- Nos Estados Unidos, os colaboradores receberam uma média de 52 horas de treinamento em 2010 nas empresas consideradas *benchmarks*, com as despesas diretas com treinamento representando 2,7% da folha de pagamento. Mas, na média das empresas, foi identificada uma tendência de estabilização em 32 horas anuais de treinamento por empregado.
Fonte: Junqueira, L. J. Costacurta. T&D em Dois Mundos: Estados Unidos e Europa – Uma visão comparativa. Disponível em: www.institutomvc.com.br/web-2/Doc/T&D%20%28EUA%20x%20EU-ROPA%20x%20BRASIL%29.pdf Acesso em 21 jun. 2012.



Investir no presente e projetar o futuro é nossa especialidade



Rodoanel | SP



Rodovia dos Imigrantes | SP



Monotrilho | AM



UHE Colider | MT

A CR Almeida, em parceria com a ABRH-PR e outras empresas, desenvolveu um novo indicador de análise para o relatório anual: o segmento da construção pesada.

Aliando competência em gestão, tecnologia, investimentos em pessoas e respeito ao meio ambiente, a CR Almeida é uma marca de sucesso no mercado de engenharia pesada no Brasil.

A empresa possui capacidade operacional amplamente reconhecida, com projetos que muito contribuíram para o desenvolvimento da infraestrutura de transportes, energética e saneamento no Brasil.



www.cralmeida.com.br

CURITIBA | SÃO PAULO
RIO DE JANEIRO | BRASÍLIA

Equidade de gênero



Equidade de gênero

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

Percentual de Mulheres

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

Em que:

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.

O Percentual de Mulheres é um caso particular da avaliação 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 a ampliar a diversidade nas organizações. Isto se justifica porque há evidências de que equipes que apresentam maior diversidade são mais flexíveis e inovadoras. Para confirmar, a edição 2009 do estudo “Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, conduzido pela *Great Place to Work*, registra que nas 100 empresas mais bem classificadas, as mulheres representam 43% da força de trabalho e ocupam 36% dos postos de liderança⁶.

No conjunto das empresas da amostra (tabela 11A), as mulheres representam 37,8% dos empregados. Mas, a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas são 55,2% da equipe, na indústria elas representam apenas 21,6%.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (221)	94,5	37,8	33,0
Serviços (107)	94,5	55,2	59,9
Indústrias (114)	86,5	21,6	16,3

Tabela 11A - Percentual de mulheres

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

Equidade de gênero

O setor de saúde (hospitais e operadoras de planos de saúde) foi o que contou com a maior presença feminina, enquanto o da construção pesada apresentou a menor proporção (tabela 11B).

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (7)	24,1	74,8	53,1	61,1
Alimentos (12)	10,8	86,5	41,4	40,8
Construção pesada (12)	3,2	17,9	8,2	6,5
Educação (7)	46,7	64,9	55,9	56,7
Hospitais (21)	57,1	94,5	78,8	79,2
Material de embalagem (5)	6,6	32,2	18,9	18,5
Metalurgia (23)	4,7	45,3	18,0	15,1
Papel e celulose (6)	6,1	58,8	18,3	8,7
Planos de saúde (8)	53,0	87,9	72,4	75,2
Química (9)	3,2	27,6	15,2	13,5
Sistemistas (7)	4,8	27,8	12,6	9,0
Supermercados (9)	50,6	75,6	60,1	58,3
Transporte (5)	5,7	24,4	13,5	13,0
Pequenas empresas de serviços (17)	5,7	92,5	51,9	62,8
Pequenas empresas industriais (11)	2,4	66,7	27,4	27,8

Tabela 11B – Percentual de Mulheres, %

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

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

O Percentual médio de Mulheres nas organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais foi de 53,1%, mas a participação feminina variou entre 24,1% e 74,8%.

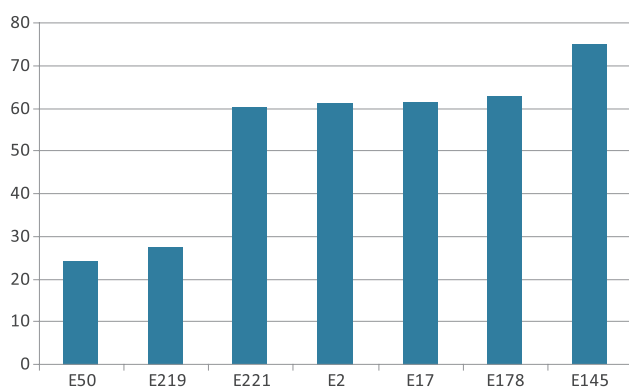


Figura 11a – Percentual de Mulheres na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos

O Percentual médio de Mulheres nas indústrias de alimentos foi de 41,4%, mas a participação feminina variou entre 10,8% e 86,5%.

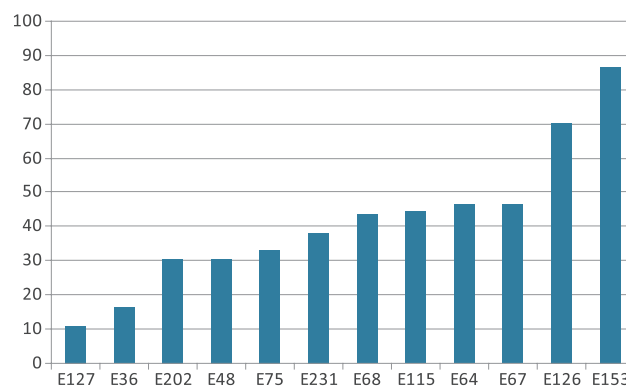


Figura 11b – Percentual de Mulheres nas indústrias de alimentos, %

Equidade de gênero

Construção pesada

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de construção pesada foi de 8,2% - a menor entre os setores analisados; mas a participação feminina variou entre 3,2% e 17,9%.

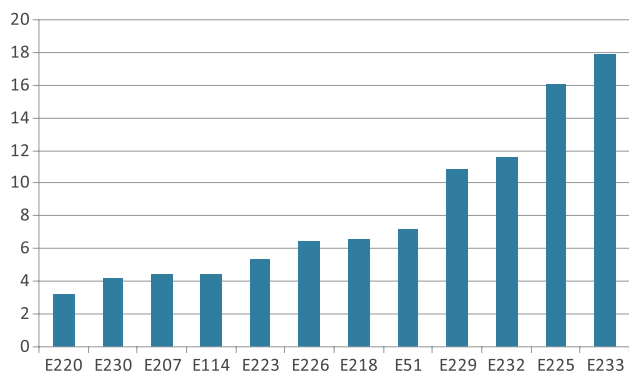


Figura 11c – Percentual de Mulheres na construção pesada, %

Hospitais

O Percentual médio de Mulheres nos hospitais foi de 78,8% - o mais elevado entre os setores analisados; mas a participação feminina variou entre 57,1% e 94,5%.

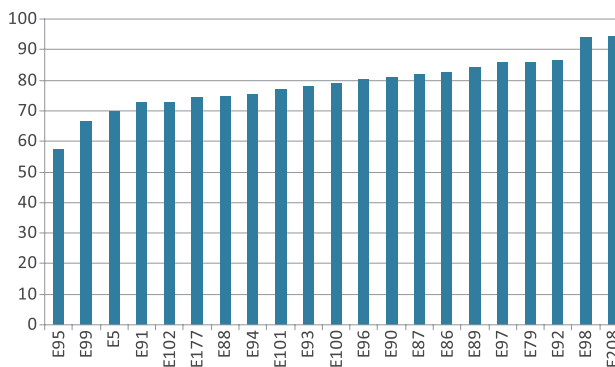


Figura 11d – Percentual de Mulheres nos hospitais, %

Metalúrgico

O Percentual médio de Mulheres nas empresas metalúrgicas foi de 18,0%, mas a participação feminina variou entre 4,7% e 45,3%.

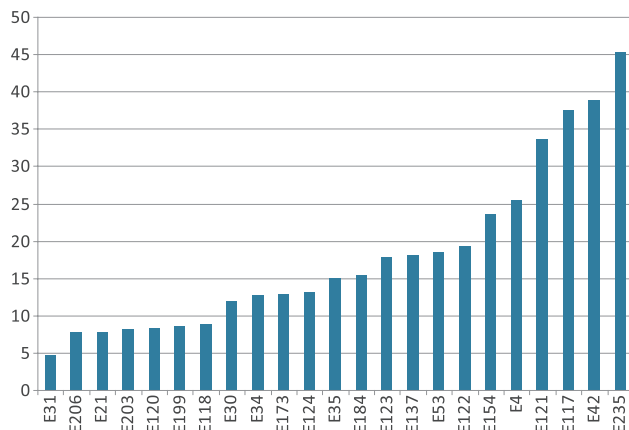


Figura 11e – Percentual de Mulheres no setor metalúrgico, %

Planos de saúde

O Percentual médio de Mulheres nas operadoras de planos de saúde foi de 72,4%, mas a participação feminina variou entre 53,0% e 87,9%.

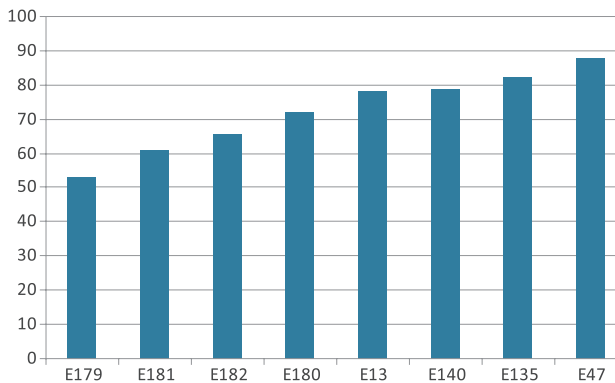


Figura 11f – Percentual de Mulheres no setor de planos de saúde, %

Equidade de gênero

Química

O Percentual médio de Mulheres na indústria química foi de 15,2%, mas a participação feminina variou entre 3,2% e 27,6%.

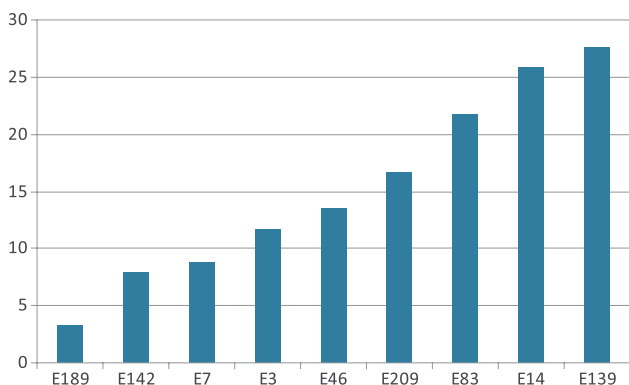


Figura 11g – Percentual de Mulheres nas indústrias químicas, %

Sistemistas

O Percentual médio de Mulheres nas empresas sistemistas foi de 12,6%, mas a participação feminina variou entre 4,8% e 27,8%.

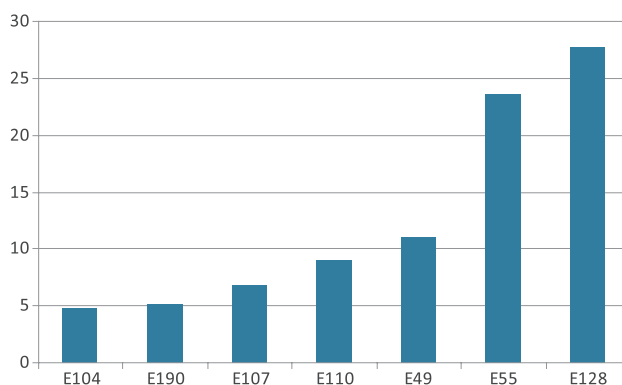


Figura 11h – Percentual de Mulheres nas indústrias sistemistas, %

Supermercados

O Percentual médio de Mulheres nos supermercados foi de 60,1%, mas a participação feminina variou entre 50,6% e 75,6%.

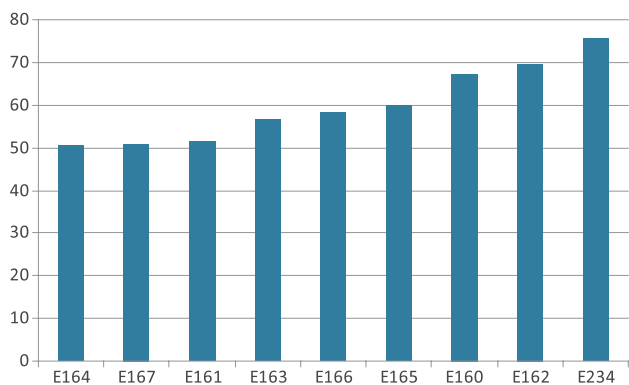


Figura 11i – Percentual de Mulheres nos supermercados, %

Pequenas empresas de serviços

O Percentual médio de Mulheres nas pequenas empresas de serviços foi de 51,9%, mas a participação feminina variou entre 5,7% e 92,5%.

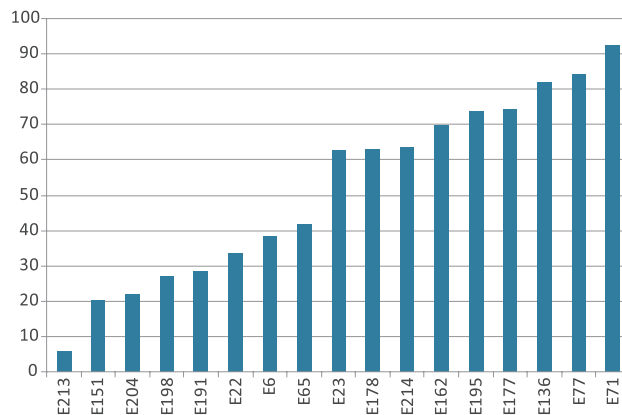


Figura 11j – Percentual de Mulheres nas pequenas empresas de serviços, %

Equidade de gênero

Pequenas empresas industriais

O Percentual médio de Mulheres nas pequenas empresas industriais foi de 27,4%, mas a participação feminina variou entre 2,4% e 66,7%.

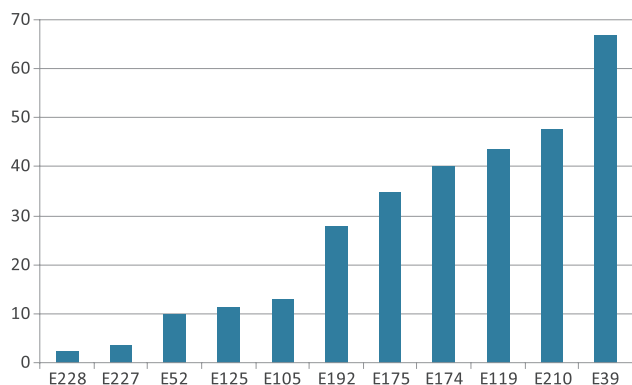


Figura 11k – Percentual de Mulheres nas pequenas empresas industriais, %

Outras empresas de serviços

O Percentual de mulheres nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2011.

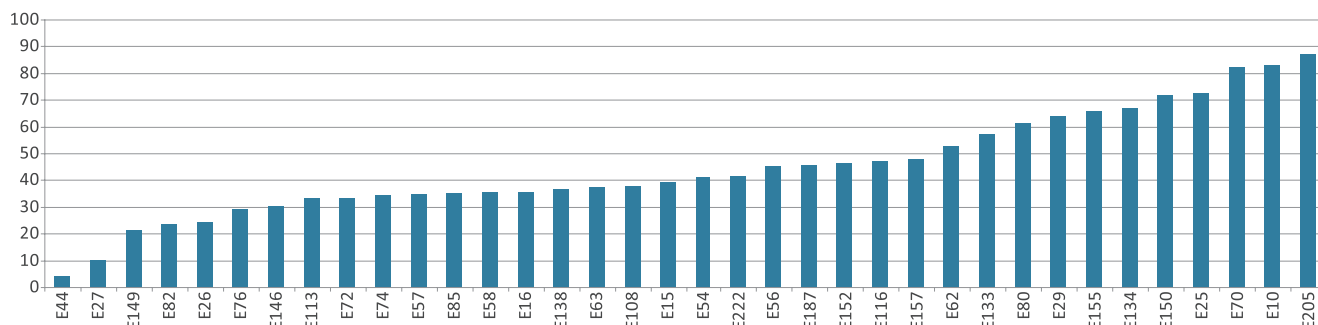


Figura 11l - Percentual de Mulheres nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

O Percentual de mulheres nas outras empresas industriais da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2011

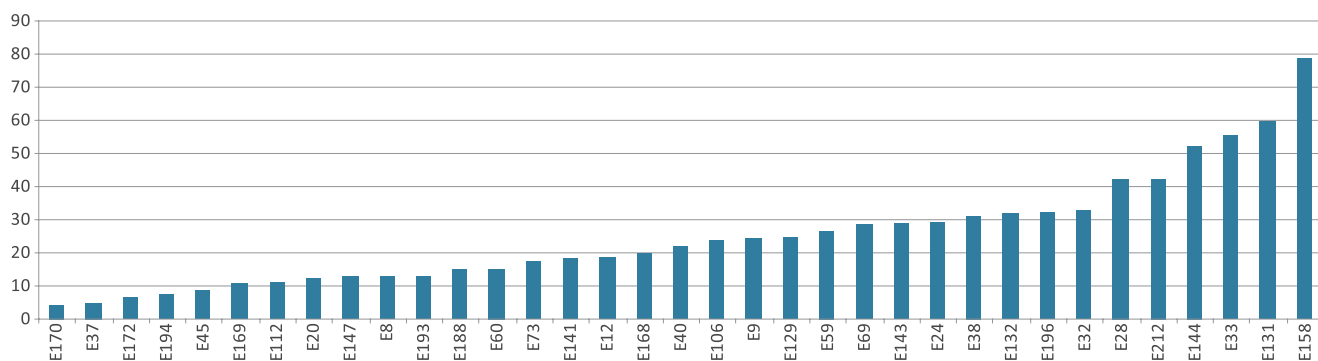


Figura 11m - Percentual de Mulheres nas outra empresas industriais,

Equidade de gênero

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.

De acordo com um estudo realizado pela Catho Online⁷, as mulheres ocupam mais de 48% dos cargos de supervisão e 64% dos postos de coordenação. Além disso, 24% dos cargos mais elevados das organizações, como Presidentes e CEOs, também pertencem às mulheres.

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

Referências externas

- No Magazine Luíza, 53% do quadro de colaboradores é ocupado por mulheres, sendo 30% em postos de comando. Revista Melhor. Março de 2012. p. 69.
- Na Natura, em 2010 as mulheres eram 60,7% do total de colaboradores e respondiam por 54,2% dos cargos gerenciais. Fonte: NATURA. Relatório Anual Natura 2010. Disponível em <http://natura.foinvest.com.br/ptb/3718/RA2010.pdf>. Acesso em: 5 jul.2012.

⁷ - <http://blog.catho.com.br/tag/lideranca-feminina> Acesso em: 7 jul. 2012.

Equidade de gênero

Melhores práticas

Uma maneira inteligente de melhorar os resultados consiste em conhecer e implantar, com as necessárias adaptações, as práticas que outras organizações adotaram com sucesso. Seguem alguns exemplos que contribuíram para o aumento da participação feminina na força de trabalho*.

Gestão da informação

O Grupo Boticário organizou sua base de dados para obter a qualquer tempo o perfil de seus colaboradores referente à diversidade. Foram mapeados aspectos como: raça, pessoas com deficiência (PCDs), escolaridade, gênero, grade*, talentos e complemento educacional nas localidades onde existem as unidades de negócios.

* Grade – É uma taxa de pontos que agrupa cargos com pontuação entre o mínimo e o máximo do grau salarial.
Fonte: Grupo Boticário. Relatório de Sustentabilidade 2010. p. 38. Disponível em: http://hotsites.grupoboticario.com.br/sustentabilidade/port/download/boticario_RA10.pdf Acesso em 16 Ago. 2012.

Benefícios

A empresa *Mantercop* é um dos maiores laboratórios do Brasil, sendo destaque na categoria melhores práticas de benefícios voltado às mulheres como: Programa para gestantes, assistência social e cesta com produtos para o bebê, além de um treinamento com palestras que abordam aspectos de saúde.

Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas, ano 16, n 262, Setembro de 2009. p. 52.

Trabalho em tempo parcial

Em 2008, a *Microsoft* ganhou o título de melhor empresa de TI e Telecom para a mulher trabalhar. Uma prática adotada foi a possibilidade das funcionárias trabalharem meio expediente durante os dois meses subseqüentes ao retorno da licença-maternidade. A alternativa é especialmente interessante para as mães que pretendem amamentar por mais tempo.

Fonte: <http://computerworld.uol.com.br/carreira/2008/07/18/cada-um-no-seu-ritmo> Acesso em 16 Ago. 2012.

*- Outros exemplos podem ser encontrados em: <http://blogs.bachmann.com.br/rh>

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.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

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

Em que:

NACA: número de acidentados com afastamento, no ano.

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

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

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

A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento média de todas as empresas da amostra ficou em 10,5 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Embora a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deva ser de “acidente zero” – valor obtido por 61 (26,9%) das organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para *benchmarking* seria 2,0 (já obtido por 35,7% das empresas deste levantamento).

Como esperado, diante dos riscos envolvidos, o setor industrial apresentou uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que o setor de serviços (tabela 12A). Na comparação com 2010, a TFCA do setor de serviços cresceu de 5,5 para 7,1 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto no setor industrial aumentou de 9,1 para 14,0 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Essa piora surpreende, pois a vigência da nova norma regulamentadora NR12 e a efetiva aplicação do Fator Acidentário Previdenciário, que tem potencial para reduzir ou aumentar os custos das empresas em função dos resultados de segurança, deveriam levar à melhoria nos resultados da TFCA.

Setor	Máximo	Média	Mediana
Geral (207)	277,43	10,49	3,62
Serviços (105)	57,60	7,08	1,92
Indústrias (102)	277,43	14,00	6,49

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

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

⁶- www.printecomunicacao.com.br/2009/12/estudo-mostra-que-36-dos-cargos-de-lideranca-nas-melhores-empresas-para-trabalhar-brasil-sao-ocupados-por-mulheres. Acesso em: 20 ago. 2010.

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Com base nas médias setoriais (tabela 12B), o negócio de maior risco para os trabalhadores foi a indústria química, enquanto o mais seguro foi o das pequenas empresas de serviços.

Setor	Mínima	Máxima	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (7)	0,0	28,28	7,49	0,0
Alimentos (9)	0,0	32,65	10,99	7,52
Construção pesada (9)	0,0	25,29	8,12	6,10
Educação (6)	0,6	17,99	4,94	1,92
Hospitais (21)	0,0	26,51	9,56	9,93
Material de embalagem (5)	0,0	38,91	10,49	4,89
Metalurgia (21)	0,0	42,67	11,67	8,92
Papel e celulose (5)	0,0	19,92	6,45	3,81
Planos de saúde (7)	0,0	42,16	9,99	2,26
Química (9)	0,0	44,88	17,41	15,57
Sistemistas (7)	0,0	28,66	10,40	5,19
Supermercados (9)	0,0	20,36	8,62	8,20
Transporte (5)	2,45	57,60	15,07	4,52
Pequenas empresas de serviços (16)	0,0	35,76	2,23	0,00
Pequenas empresas industriais (9)	0,0	33,24	13,20	14,42

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

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

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

Administração pública, economia mista e associações empresariais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas organizações das áreas de administração pública, economia mista e associações empresariais foi de 7,49 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,0 e 28,28 acidentados por milhão de horas trabalhadas, o que mostra que, mesmo dentro de um tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

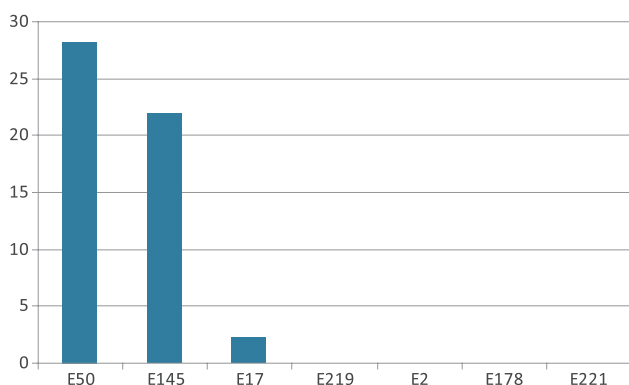


Figura 12a - TFCA na adm. Pública e assoc., acidentados por milhão de horas trabalhadas

Alimentos

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias de alimentos foi de 10,99 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 32,65 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

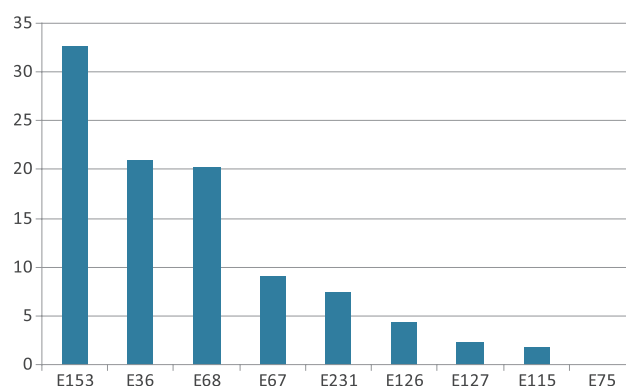


Figura 12b - TFCA nas indústrias de alimentos, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Construção pesada

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de construção pesada foi de 8,12 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 25,29 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

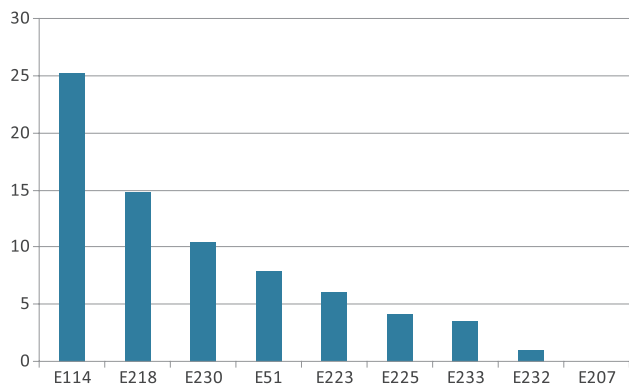


Figura 12c - TFCA nas empresas de construção pesada, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Hospitais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos hospitais foi de 9,56 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 26,51 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

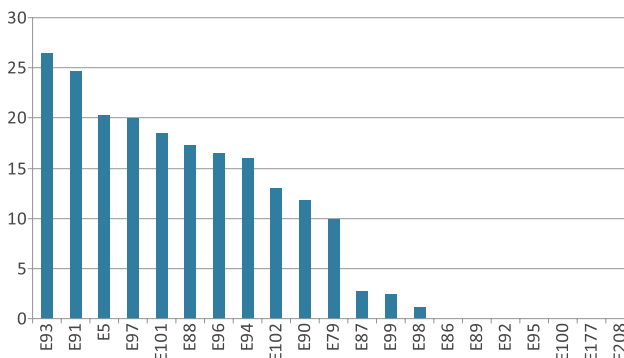


Figura 12d - TFCA nos hospitais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Metalúrgico

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas metalúrgicas foi de 11,67 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 42,67 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

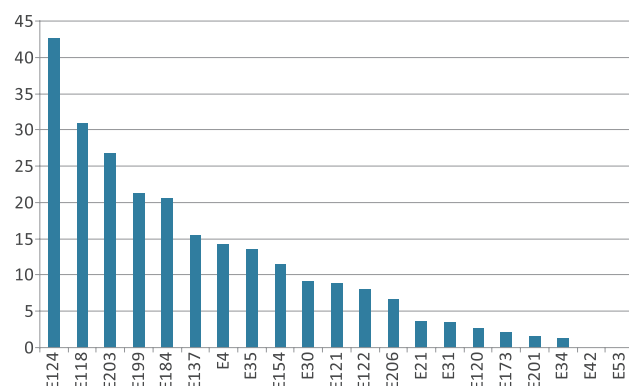


Figura 12e - TFCA nas empresas metalúrgicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Planos de saúde

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas operadoras de planos de saúde foi de 9,99 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,0 e 42,16 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

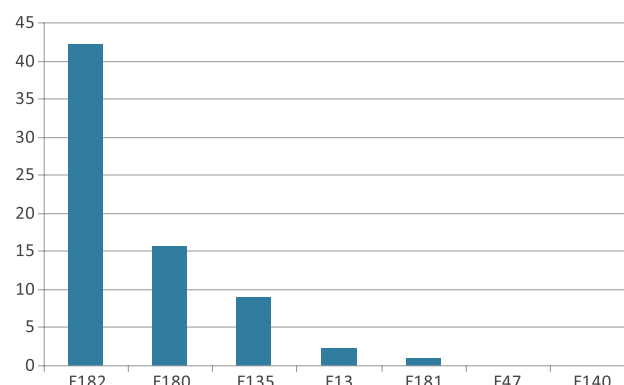


Figura 12f - TFCA nos planos de saúde, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Química

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias químicas foi de 17,41 acidentados por milhão de horas trabalhadas – o pior resultado entre os setores analisados. Os resultados variaram entre 0,00 e 44,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

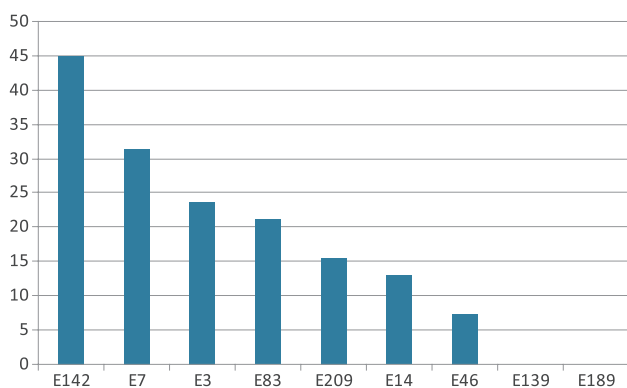


Figura 12g - TFCA nas indústrias químicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Sistemistas

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas sistemistas foi de 10,40 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 28,66 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

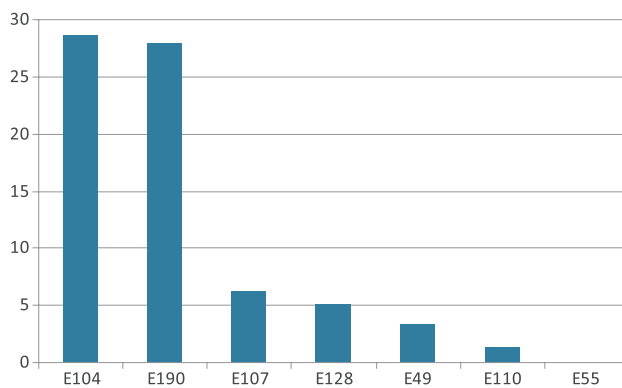


Figura 12h - TFCA nas indústrias sistemistas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Supermercados

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos supermercados foi de 8,62 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 20,36 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

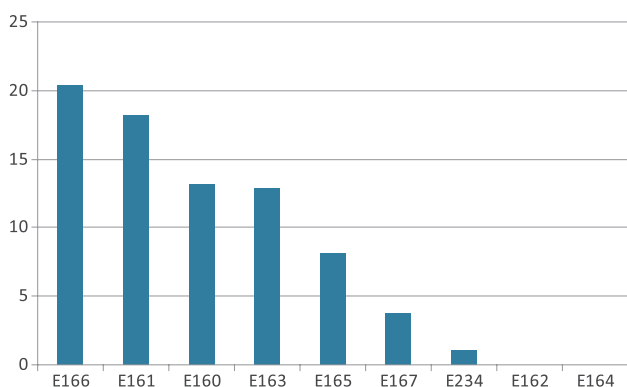


Figura 12i - TFCA nos supermercados, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Pequenas empresas industriais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas pequenas empresas industriais foi de 13,20 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 33,24 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante.

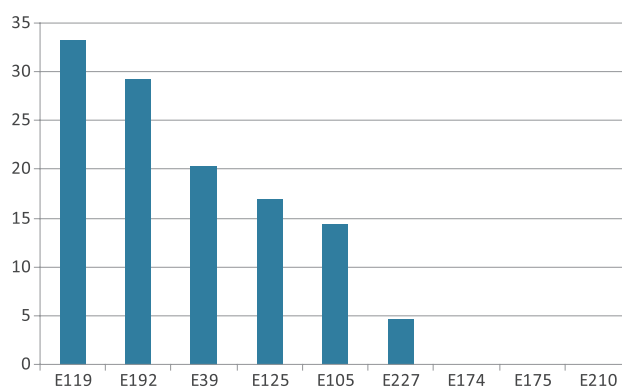


Figura 12j - TFCA nas pequenas empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Nota: Excluída da análise uma empresa (E52) que apresentou valor atípico (277,4 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Pequenas empresas de serviços

Apenas uma das 16 pequenas empresas de serviços (E191) da amostra reportou a ocorrência de acidentes, resultando em uma TFCA de 35,76 acidentados por milhão de horas trabalhada.

Nota: O resultado não justifica a apresentação gráfica.

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Outras empresas de serviços

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

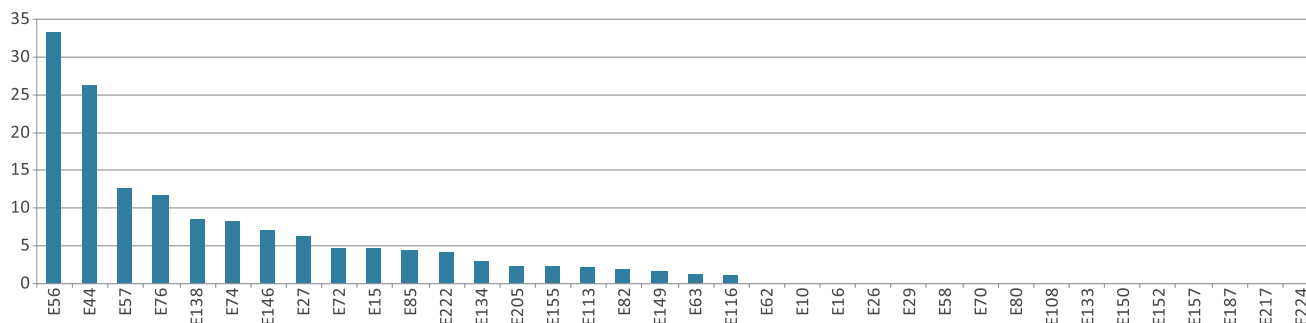


Figura 12k - TFCA nas outras empresas de serviços, acidentados por milhão de horas trabalhadas
 Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E25) que apresentou valor atípico (54,2 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Outras empresas industriais

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

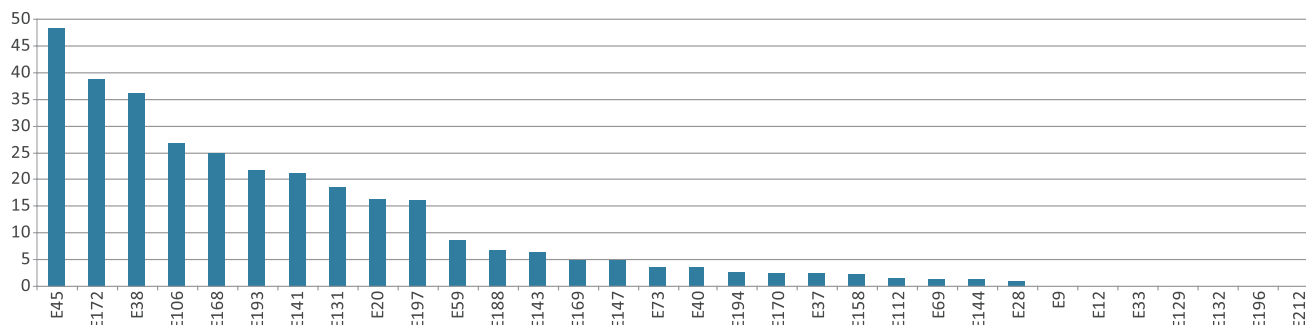


Figura 12l - TFCA nas outras empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Saiba mais

O objetivo da Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) é monitorar o nível de segurança do ambiente de trabalho. De modo geral, as empresas adotam o indicador Número de Acidentes, que é útil para acompanhamento histórico, desde que o número de colaboradores não mude. Entretanto, ele não serve para comparação entre empresas e unidades. Para 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. Atualmente, o SAT é pago pelos empregadores nas alíquotas básicas de 1%, 2% e 3% sobre a folha de salários. Com o FAP, porém, a alíquota efetiva passa a ser definida pelo desempenho de cada empresa. As empresas que melhorarem os índices de acidentes em relação ao seu segmento econômico podem ser beneficiadas com redução de até 50% em suas alíquotas, enquanto os empregadores com desempenho negativo podem sofrer elevação de carga de até 100%.

Referências externas

- O TFCA da Natura, em 2010, foi de 0,69. Fonte: NATURA. Relatório Anual Natura 2010. Disponível em: <http://natura.infoinvest.com.br/ptb/3718/RA2010.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2012.
- A Petrobras, apesar dos elevados riscos inerentes à indústria do petróleo, alcançou, em 2010, uma TFCA de 0,52 acidentados por milhão de horas trabalhadas, em medida que inclui os empregados e os terceirizados. Fonte: Petrobras. Relatório de Sustentabilidade 2010. Disponível em: www.petrobras.com.br/rs2010/downloads/Relatorio_de_Sustentabilidade_2010_Petrobras.pdf. Acesso em: 16 set. 2011.
- Trabalho realizado pela Marsh Risk Consulting levantou os seguintes custos médios por acidente, em diversos setores (dados de 2010):

Alimentos e bebidas	R\$4.384,00
Indústria farmacêutica e química	R\$23.959,00
Metalúrgico	R\$12.855,00
Papel e celulose	R\$9.178,00
Varejo	R\$1.489,00

Fonte: Marsh Risk Consulting. Pesquisa Sobre a Experiência de Acidentes do Trabalho 2011: Acidentes ocorridos no ano de 2010. Relatório cedido pela Marsh Corretora de Seguros Ltda. www.marsh.com.br

Recomendações para Ação

Este relatório foi estruturado para 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 [24]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise (figura 13). Para melhor aproveitamento do relatório, é recomendado 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 melhores resultados. Com este propósito, recomendamos a leitura do livro “*Benchmarking: Relatório do Comitê Temático*” [24] e o auxílio de fornecedores e consultores.

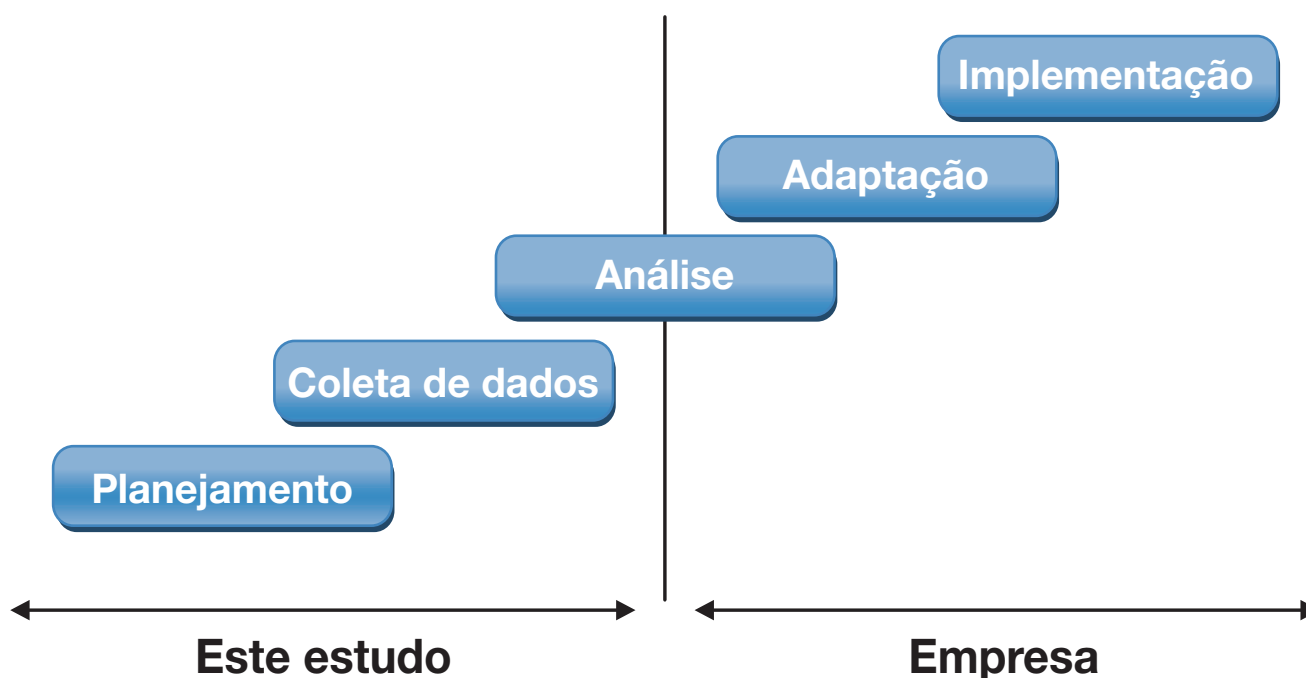


Figura 13 - Fases do *Benchmarking*

O posicionamento das organizações nos grupos de maior ou menor desempenho deve servir de incentivo às equipes. Os indicadores em que a performance parece ser mais baixa podem balizar a estruturação ou aprimoramento dos planos de melhoria e a busca das melhores práticas. Porém, nem sempre é interessante do ponto de vista do negócio buscar o melhor resultado em todos os indicadores. A escolha das metas deve estar alinhada com a estratégia da organização e, ainda mais importante, com a busca de um clima organizacional favorável à obtenção de bons resultados. É importante observar que os referenciais de excelência são apenas um elemento auxiliar para a gestão.

Descobertas

Comparar os resultados obtidos na organização com os alcançados por outras (*benchmarking* competitivo) permite identificar oportunidades para a melhoria dos processos e estabelecer metas mais efetivas para o sucesso do negócio. Este relatório de *benchmarking*, que contou com informações de 235 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, baseadas em dados de mais de 200.000 empregados no Paraná em 2011, foram as seguintes:

- A rotatividade nas organizações da amostra variou bastante e se mostrou, na maioria dos casos, elevada. A Rotatividade média anual das empresas da amostra foi de 49,1%. O setor industrial apresentou rotatividade um pouco maior que o de serviços. Esta situação foi influenciada especialmente pelas empresas de construção pesada e pelos supermercados, que substituem as equipes operacionais com maior frequência. Na comparação com 2010, a Rotatividade média do setor de serviços se manteve estável, variando de 47,8% para 47,5% mas, no setor industrial, houve o sensível crescimento de 36,1% para 50,6%.
- O Desligamento Voluntário médio das empresas da amostra foi de 16,9%. Os resultados mostram que a perda de colaboradores por iniciativa dos empregados é maior no setor de serviços que na indústria. Este resultado foi especialmente agravado pelo resultado do setor supermercadista, em que o Desligamento Voluntário médio foi de 42,0%.
- O Índice de Retenção 90 dias médio das empresas da amostra foi de 82,9% e os setores de serviços e industrial apresentam valores semelhantes (82,4% para serviços e 83,3% para indústrias). Comparativamente a 2010, o Índice de Retenção 90 dias médio caiu de 84,6% para 82,4% no setor de serviços e de 88,0% para 83,3% no setor industrial. Aproximadamente 73% 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.
- No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi de 3,3%. O Absenteísmo médio é maior no setor de serviços (3,9%) que no industrial (2,8%). Destaca-se o absenteísmo médio de 3,6% existente no grupo das operadoras de planos de saúde.
- O Absenteísmo Médico médio das empresas da amostra foi de 1,3%, com o volume de ausências por razões de saúde semelhantes na prestação de serviços (1,3%) e na indústria (1,2%). Na análise setorial, o Absenteísmo Médico nos hospitais, escolas e entidades da administração pública, economia mista e associações empresariais aparece como os mais elevados. Os melhores resultados foram alcançados nas empresas de construção pesada e nas pequenas empresas de serviços.
- A prática da hora extra está bastante disseminada nas empresas e, em algumas, 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. Na média da amostra, 4,6% do tempo trabalhado foram horas extras pagas. Na comparação com 2010, o setor industrial elevou o volume de horas extras pagas de 4,8% para 5,7% e o setor de serviços reduziu de 4,1% para 3,5%.
- O levantamento confirmou que a terceirização 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. No geral, a terceirização correspondeu a 10,8% do pessoal permanente. No setor de serviços, apenas 8,3% das pessoas são terceirizadas e na indústria esse número sobe para 13,3%. Na análise por setores, os negócios com maior grau de terceirização são os de celulose e papel, onde 22,5% da equipe é de terceiros e o da construção pesada, com 22,1%.
- Cerca de 67% das empresas da amostra adotam alguma forma de remuneração variável ou por resultado; em 2010 esse valor era de 85%. Os percentuais de remuneração associados a resultados chegam a 89,9% em uma empresa de serviços e a 70,8% em uma indústria. Entretanto, as médias nas empresas que adotam alguma modalidade de remuneração variável são bastante menores, ficando em 17,1% nas de serviços e 16,3% na indústria.

Descobertas

- O perfil de escolaridade varia bastante conforme o setor de negócio. O melhor resultado ocorre no setor da educação, em que 37,9% dos empregados são graduados e 36,2% têm pós-graduação. O maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental ocorre na construção pesada que cumpre, portanto, a função social de oferecer emprego às pessoas com menor escolaridade.
- O volume de treinamento médio oferecido aos empregados em 2011, de 1,6% do tempo total trabalhado, foi semelhante ao do ano anterior (1,5%). Este valor corresponde a aproximadamente 43 horas anuais de treinamento por empregado. Como a maioria dos indicadores analisados neste estudo, há uma variação muito grande entre as empresas. Os maiores esforços de treinamento ocorreram nas operadoras de planos de saúde, nas fábricas de celulose e papel e nas empresas sistemistas, enquanto o menor aconteceu nas empresas supermercadistas.
- 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 (21,6%). Já no setor de serviços, elas representam pouco mais da metade dos empregados (55,2%).
- Embora 61 organizações (26,9% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média de toda a amostra foi de 10,49 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é muito elevado e aponta 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 2010, a TFCA do setor de serviços cresceu de 5,5 para 7,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto no setor industrial aumentou de 9,1 para 14,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Essa piora surpreende, pois a vigência da nova norma regulamentadora NR12 e a efetiva aplicação do Fator Acidentário Previdenciário, que tem potencial para reduzir ou aumentar os custos das empresas em função dos resultados de segurança, deveriam levar à melhoria nos resultados da TFCA.

Muitas empresas pequenas, e mesmo de médio porte, não conseguiram participar por falta de dados, mostrando que várias organizações ainda não se deram conta da importância das informações para uma gestão básica de RH.

A grande variação nos resultados levantados indica a existência de muitas oportunidades de melhoria. As causas dos diferentes desempenhos podem ser: tecnologias empregadas, recursos disponíveis, capacitação das equipes, métodos de gestão usados e a infraestrutura disponível, entre outras. A repetição periódica deste levantamento, somada ao seu aprimoramento pela inclusão de novos 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 Definições⁸

ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos.

ABTD: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

APRAS: Associação Paranaense de Supermercados.

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

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

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

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

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

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

Força de trabalho: É a soma dos empregados da organização (efetivo próprio) e empregados de empresas contratadas (efetivo contratado) para a execução de serviços nas instalações da organização. (B&A)

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.

Mentoring: É uma tutoria em que um profissional mais experiente orienta profissionais que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, compartilhando experiências e conhecimentos.

NR12: É a norma regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego relativa à segurança no trabalho em máquinas e equipamentos.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SESI: Serviço Social da Indústria.

SICEPOT-PR: Sindicato da Indústria da Construção Pesada do Estado do Paraná.

SINCODIV: Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos no Estado do Paraná.

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

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

Sistemistas: são as empresas que disponibilizam às montadoras subconjuntos completos, prontos para a montagem final.

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

⁸ - 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 ao Sr. Eduardo Amorim, diretor de marketing da ABRH-PR, que viabilizou a realização do trabalho, à Sra. Sonia Kunitz, coordenadora do projeto pela ABRH-PR e ao Sr. Marlon Souza, coordenador do projeto pelo ISAE/FGV.

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

- AAM do Brasil Ltda.
- ADMITA Recursos Humanos Ltda.
- AESA - Automolas Equipamentos Ltda.
- Agência Marítima Orion Ltda.
- Aker Solutions do Brasil Ltda.
- ALIANÇA SAÚDE
- Amcor Flexibles Brasil Ltda.
- American Glass Products do Brasil Ltda.
- AMIL Assistência Médica Internacional Ltda.
- AP. Winner Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda.
- ASFACUR - Associação de Farmácias Autônomas de Curitiba e Região
- Associação Evangélica Beneficente de Londrina AEBEL
- Associação Paranaense de Cultura - NEGÓCIOS SUPLEMENTARES
- Associação Paranaense de Cultura - CORPORATIVO
- Athayde & Athayde Ltda.
- Avenorte Avícola Cianorte Ltda.
- Baggio Imóveis
- Battistella Administração e Participações S.A.
- Belagrícola Comércio e Representações de Produtos Agrícolas Ltda.
- Blount Industrial Ltda.
- Brafer Construções Metálicas S.A.
- Brinquedos União Indústria & Comércio Ltda.
- Britânia Eletrodomésticos Ltda.
- Brose do Brasil Ltda.
- Calpar Comércio de Calcário Ltda.
- Cargraphics
- Carimbrás Indústria e Comércio de Brinquedos Ltda.
- Caterpillar Brasil Ltda.
- Centro de Integração Empresa-Escola do Paraná - CIEE/PR
- Cia. Caetano Branco
- Città Construções e Empreendimentos Ltda.
- CKBV Madeiras Ltda.
- CKLS Serviços Ltda.
- Clinipam
- Cocamar Cooperativa Agroindustrial
- Colorfix Itamaster Indústria de Masterbatches Ltda.
- Companhia de Cimento Itambé
- Companhia Paranaense de Gás - COMPAGAS
- Companhia Siderúrgica Nacional - CSN
- Concessionária Ecovia Caminho do Mar S/A
- Construtora Brasileira e Mineradora - CBEMI
- Continental do Brasil Produtos Automotivos Ltda. - ContiTech
- Datacoper Software Ltda.
- Delta Fertilizantes Ltda.
- Denso do Brasil Ltda.
- Distribuidora Curitiba Papéis Livros S.A.
- Doria Construções Civis Ltda.
- DSR Soluções e Inteligência Logística Ltda.
- DW Comissária de Despachos Ltda.
- Editora Gazeta do Povo S.A.
- EMBRACON Administradora de Consórcio Ltda.
- EMBRART - Embalagens Inteligentes
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.
- ENCLIMAR Engenharia de Climatização Ltda.
- FERRAGENS NEGRÃO COMERCIAL Ltda.
- Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A.
- Frango Seva
- Fundação de Estudo das Doenças do Fígado
- Fundação de Saúde ITAIGUAPY
- Fundação Itaipu-BR de Previdência e Assistência Social
- Furukawa Industrial S.A. Produtos Elétricos
- G & K Holding S.A.
- Gastroclinica Cascavel Ltda.
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.
- Gelt Tecnologia e Sistemas
- Geogroup Soluções em Infraestrutura Ltda.
- Graciosa Country Club
- Gráfica e Editora Posigraf S.A.
- Granotec do Brasil S.A.
- Grupo Barigui
- Grupo Cetefe
- Grupo Educacional UNINTER
- Grupo Invespark / Auto Park
- Grupo Opet
- GVT – Global Village Telecom
- Hospital Cardiológico Costantini Ltda.
- Hospital do Câncer de Londrina
- Hospital e Maternidade Alto Maracanã

Agradecimentos

- Hospital Filadélfia
- Hospital Infantil Pequeno Príncipe
- Hospital Marcelino Champagnat
- Hospital Marechal Cândido Rondon Ltda.
- Hospital Nossa Senhora da Luz
- Hospital Nossa Senhora do Pilar Ltda.
- Hospital Paranaense de Otorrinolaringologia Ltda.
- Hospital Universitário Cajuru
- Hospital Vitoria Curitiba
- IBEMA Cia. Brasileira de Papel
- IBRATEC - Indústria Brasileira de Artefatos Técnicos Ltda.
- Imperador Mecânica Industrial Ltda.
- Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
- Inergy Automotive Systems do Brasil Ltda.
- Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul
- Intertechne Consultores S/A
- Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Curitiba
- Ivaí Engenharia de Obras S.A.
- J. Malucelli Construtora De Obras S.A.
- JTEKT Automotiva Brasil Ltda.
- Klabin S.A.
- Lavitta Engenharia Ltda.
- Liga Paranaense de Combate ao Câncer
- Linpac Packaging Brasil Ltda.
- LUMEN Comunicação (APC)
- Maflow do Brasil Ltda.
- Magius Metalúrgica Industrial S.A.
- Mecanotécnica do Brasil Ind. e Com Ltda.
- Meta Tecnologia em Software Ltda.
- Metalkraft Injeção e Usinagem S.A.
- Metalúrgica Schwarz S.A.
- Metalus Indústria Mecânica Ltda.
- Metapar Usinagem Ltda.
- Methal Company Industrial Ltda.
- Moinho Globo Alimentos S.A.
- MVC Componentes Plásticos Ltda.
- NISSAN do Brasil Automóveis Ltda.
- Nitral Urbana Laboratórios Ltda.
- Norske Skog Pisa Ltda.
- Nossa Serviços Temporários e Gestão de Pessoas Ltda.
- Onixsat Rastreamento de Veículos Ltda.
- Opus Múltipla Comunicação Integrada S/A
- Paraná Banco
- People Service Gestao de Pessoas e Serviços Ltda.
- Perfipar S/A Manufaturados de Aço
- Perkons S.A.
- Peróxidos do Brasil Ltda.
- Plano de Saúde IDEAL - PSI
- Plásticos do Paraná Ltda.
- PLM Plásticos S/A
- Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR
- Positivo Informática S.A.
- Prefeitura Municipal de Curitiba - Secretaria Municipal de Recursos Humanos
- Premier IT Global Services Ltda.
- Propex do Brasil Ltda.
- Racing Automotive Ltda.
- Renner Herrmann S.A.
- Rhede Sistemas
- Ricsen Ltda.
- Rodovia das Cataratas S/A - Ecocataratas
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Rondopar Energia Acumulada Ltda. Maxlife
- Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda.
- SBS Engenharia e Construções S.A.
- Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná SESI/SENAI/IEL
- SMA Empreendimentos e Participações S.A - Hospital Vita Curitiba
- Sociedade Rádio Emissora Paranaense S.A.
- Sonhart Confeccões Ltda.
- Stora Enso Arapoti Indústria de Papel S.A.
- Styner Bienz do Brasil Ltda.
- Supermercado Dalpar
- Supermercado Luedgil Ltda.
- Supermercado Musamar
- Supermercados Tozetto
- Supermercados Viscardi
- Tectron
- Toolplayer Indústria de Eletroeletrônicos e Matrizes Ltda.
- Transjoi Transportes Ltda.
- Trombini Embalagens S.A.
- Trützschler Indústria e Comércio de Máquinas Ltda.
- Tucumann Engenharia e Empreendimento Ltda.
- TWGroup
- Unicuritiba
- UNIICA
- Unimed Cascavel
- Unimed Curitiba
- Unimed de Londrina Cooperativa de Trabalho Médico
- Unimed Regional Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico
- Universidade Livre para a Eficiência Humana
- V L Agro Industrial Ltda.
- Versátil Elevadores Ltda.
- Viação Campos Gerais Ltda.
- Viação Garcia Ltda.
- Visolux Comunicação e Sinalização Visual Ltda.
- Volvo Administradora de Consórcio Ltda.
- Volvo do Brasil Veículos Ltda.
- Votorantim Cimentos S.A.
- W3 Indústria Metalúrgica
- WHB Componentes Automotivos S.A.
- Zeittec Soluções em Conectividade Ltda.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência 2010**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2009.
2. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, Jully H. **Benchmarking ABTCP**: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel. Revista O Papel. São Paulo. Fevereiro 2009. Págs. 62-72.
3. BACHMANN & ASSOCIADOS, ABRH-PR, ISAE/FGV. **3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**. Curitiba. 2011.
4. Towers Watson. **Watson Wyatt Insider**. Disponível em: www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304 Acesso em: 12 set. 2011.
5. Grupo Boticário. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. Disponível em: http://hotsites.grupoboticario.com.br/sustentabilidade/port/download/boticario_RA10.pdf. Acesso em: 6 jul. 2012.
6. Society for Human Resource Management. **2010 Employee Job Satisfaction**: Investigating What Matters Most to Employees. Disponível em: www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/10-0252%20JobSatSR_TextFNLowrez.pdf. Acesso em: 30 jul. 2010.
7. HSM Management, **Por que odiamos o RH**, março-abril, 2006, págs. 130-136.
8. Revista Melhor: gestão de pessoas. Ano 19. Nº 285, agosto de 2011. p. 96.
9. 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 Maio 2010.
10. Guimarães, Sebastião. **Avaliação da Eficiência e da Eficácia do Treinamento**. Disponível em: <http://blog.tgtreinamento.com.br> Acesso em: 4 ago. 2009.
11. Buckingham, Marcus e Coffman, Curt. **Quebre todas as regras**. Rio de Janeiro. Editora Sextante. 2011.
12. *Great Place to Work Institute*. **Melhores Empresas para se Trabalhar no Paraná**. Disponível em: www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Publications_Documents/parana_revista_great_place_to_work_2011.pdf. Acesso em 30 jun. 2012.
13. 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.
14. ALVES, M. et al. **Absenteísmo**: doença entre Funcionários de um Hospital Universitário. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo. v. 27, nº 103/104. págs. 33-48.
15. 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, págs. 44-51, out. 2000. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12366.pdf. Acesso em: 18 ago. 2009.
16. Porto, Mário Augusto. **Faltas e licenças médicas, o absenteísmo na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo**. Dissertação de mestrado. USP. São Paulo. 2010.
17. WIREMAN, TERRY. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. Industrial Press. New York. 1998.
18. Premier Inc. **Optimal Staffing and Scheduling Managing**. Disponível em: www.premierinc.com/consulting/success-stories/Budget_white_paper.pdf. Acesso em: 27 jun. 2012.
19. FÍBRIA. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. Disponível em: www.fibria.com.br/rs2011/pt. Acesso em: 7 jul. 2012.
20. Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem Especial CNI: Terceirização**. Ano 7, nº 2, abril 2009, Brasília.
21. 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.
22. Jornal Gazeta do Povo. Disponível em: www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1046160&tit=Supermercados-contratam-em-massa-mas-ainda-sobram-vagas. Acesso em 12 set. 2011.
23. Renato Meirelles – Consultoria Data Popular, na Conjuntura Econômica de dez/10, p. 30.
24. PAGLIUSO, A. T. **Benchmarking**: Relatório do Comitê Temático. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Anexo I

Indicadores de Desempenho

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

- Absenteísmo (ID-RH-01)
- Absenteísmo Médico (ID-RH-82)
- Desligamento Voluntário (ID-RH-05)
- Diversidade da Força de Trabalho (ID-RH-04)
- Grau de Escolaridade (ID-RH-40)
- Grau de Terceirização (ID-RH-50)
- Índice de Horas Extras Pagas (ID-RH-51)
- Índice de Retenção (ID-RH-03)
- Índice de Treinamento (ID-RH-41)
- Participação do Salário Variável (ID-RH-61)
- Rotatividade (ID-RH-02)
- Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento TFCA (ID-RH-71)

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	Rot	DV	Absent	Ab-sentM	Ret90	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulhe-res	TFCA
E1	30,2	8,7	ND	ND	77,7	0,3	23,0		10,1	7,5	12,6	51,4	18,4	0,5	64,9	2,26
E2	86,5	36,5	0,4	0,1	78,7	0,0	8,5	10,4	6,0	2,0	62,0	26,0	4,0	0,9	61,1	0,00
E3	32,1	14,4	0,7	0,6	98,1	3,5	3,4	10,3	7,2	38,0	34,6	17,8	2,4	0,1	11,7	23,56
E4	66,7	14,7	1,5	0,0	94,1	5,8	2,9	2,9	0,0	0,0	65,7	20,6	13,7	1,2	25,5	14,14
E5	39,1	31,7	4,9	4,5	86,7	0,3	ND	ND	2,8	10,8	56,0	25,6	4,8	1,4	70,0	20,21
E6	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0		7,1	0,0	85,7	7,1	0,0	0,0	38,5	0,00
E7	93,0	44,6	5,4	2,2	57,8	3,6	2,1	10,6	0,0	50,0	41,0	7,5	1,5	0,2	8,7	31,32
E8	28,1	8,4	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	0,0	53,2	43,8	3,0	ND	12,8	ND
E9	54,4	34,0	0,8	0,6	65,2	1,4	4,6		0,8	3,3	36,9	53,3	5,7	0,0	24,2	0,00
E10	44,8	30,6	2,8	1,3	77,4	0,7	2,1	1,9	0,2	9,2	68,3	14,8	7,5	0,0	83,3	0,00
E11	26,7	16,6	1,8	0,0	66,9	14,4	41,7	17,9	8,0	46,6	40,9	4,1	0,4	0,6	9,9	3,45
E12	25,2	7,3	1,8	1,5	84,2	6,1	8,5	21,7	0,8	21,5	53,1	12,3	12,3	2,4	18,5	0,00
E13	61,0	26,7	3,6	2,7	81,7	2,7	9,6	14,8	1,4	1,7	63,7	24,9	8,3	10,6	78,4	2,26
E14	35,3	9,7	0,3	0,2	75,8	2,5	6,3	11,7	0,9	8,2	78,2	8,2	4,5	0,1	25,8	13,00
E15	25,5	10,0	1,3	0,6	94,0	2,0	6,8	0,7	3,8	4,1	14,0	36,0	42,1	1,1	39,5	4,64
E16	32,5	12,5	1,4	0,4	81,0	0,8	2,6	5,5	7,0	18,3	29,6	35,2	9,9	0,4	36,0	0,00
E17	44,1	26,9	4,2	1,4	74,4	0,7	0,2	5,9	31,9	15,7	34,0	12,8	5,7	0,8	61,4	2,25
E18	17,2	7,3	1,5	0,8	91,5	1,8	12,3	2,2	0,7	1,6	19,2	16,2	62,3	0,8	47,4	0,63
E19	20,3	5,1	0,5	0,2	94,8	7,0	32,1	ND	12,2	14,8	47,0	16,7	9,4	2,4	8,3	3,81
E20	16,4	6,4	2,3	1,2	85,2	6,1	18,9	ND	28,7	26,3	39,1	4,1	1,8	0,7	12,2	16,32
E21	28,8	11,7	1,6	1,0	100,0	8,0	6,6		0,0	0,0	79,8	11,4	8,8	1,6	7,9	3,66
E22	39,1	0,0	ND	0,4	87,5	0,0	21,1	51,3	0,0	0,0	13,3	53,3	33,3	2,8	33,3	0,00
E23	38,7	5,3	0,1	0,0	85,0	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	58,8	29,4	11,8	0,5	62,8	0,00
E24	49,4	22,9	0,7	0,0	81,4	0,8	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	29,2	ND
E25	73,7	13,1	13,5	5,5	64,6	13,2	ND	30,3	0,0	15,3	69,9	9,8	4,9	0,0	72,8	54,21
E26	26,1	10,7	5,2	4,4	ND	2,3	6,2	32,3	26,5	7,8	42,6	17,3	5,7	5,6	24,3	0,00
E27	76,2	13,7	2,9	0,8	ND	7,8	15,3	39,6	0,5	18,3	45,0	32,3	3,9	0,5	10,2	6,27
E28	46,4	13,5	ND	ND	88,5	ND	17,0	4,9	0,0	3,7	53,7	32,0	10,6	ND	42,3	0,93
E29	31,7	9,6	0,2	0,1	96,9	0,8	10,1	22,2	1,3	0,0	5,0	78,8	15,0	2,4	64,0	0,00
E30	7,1	1,8	1,5	1,1	95,5	7,4	2,4	12,6	0,0	4,5	77,7	9,9	7,8	1,1	12,0	9,21
E31	24,5	6,5	1,1	0,1	85,8	9,8	5,9	8,3	0,0	40,7	49,0	8,3	2,0	0,2	4,7	3,62
E32	34,2	17,1	0,4	0,3	ND	ND	20,9	6,4	0,0	7,5	52,3	19,6	20,6	ND	32,8	ND
E33	59,8	11,0	1,2	0,7	93,7	22,1	0,0	29,4	0,2	1,2	39,4	50,4	8,7	0,6	55,4	0,00
E34	44,7	5,6	1,1	1,0	89,2	5,7	9,1	ND	0,0	0,9	86,6	9,9	2,5	1,7	12,8	1,32
E35	47,5	7,7	1,9	0,4	79,0	2,1	ND	9,4	16,9	17,3	45,6	15,8	4,4	0,6	15,1	13,60
E36	13,8	2,2	0,3	0,3	97,4	7,3	17,7		3,5	8,5	61,9	17,4	8,7	2,2	16,5	20,88
E37	5,7	1,3	0,8	0,0	85,7	4,0	0,0		7,1	60,7	17,9	10,7	3,6	0,0	4,9	2,42
E38	44,5	14,8	6,3	0,2	85,7	6,7	14,9	5,6	13,1	21,8	51,5	11,4	2,2	0,8	31,0	36,32
E39	42,7	10,1	3,1	2,0	92,3	0,5	5,3	2,3	2,2	22,8	66,3	7,6	1,1	1,9	66,7	20,31
E40	116,0	2,5	5,0	0,0	92,5	3,2	27,9	8,6	0,0	0,0	77,4	17,7	4,9	5,1	22,1	3,52
E41	442,9	171,4	0,7	ND	29,4	0,9	ND	22,1	0,0	16,7	0,0	83,3	0,0	ND	100,0	ND
E42	33,3	6,8	2,1	0,7	67,0	0,5	0,0	32,7	1,7	8,9	82,6	1,7	5,1	1,1	39,0	0,00
E43	53,8	0,0	0,1	0,0	-33,3	0,0	0,0	55,2	0,0	0,0	20,0	80,0	0,0	1,7	83,3	0,00
E44	58,5	17,1	10,4	5,9	85,4	6,5	0,0	1,4	0,1	50,4	45,0	4,5	0,0	0,0	4,3	26,21
E45	57,1	5,9	11,8	6,3	94,8	1,6	0,0	6,9	0,8	71,1	17,0	11,1	0,0	0,1	8,6	48,45
E46	20,1	5,1	2,4	2,1	91,8	6,9	36,7	25,8	9,2	5,8	42,6	24,6	17,8	2,6	13,5	7,22
E47	56,7	17,0	3,7	1,6	72,4	0,6	8,6	48,7	0,0	0,6	74,2	17,8	7,4	0,3	87,9	0,00
E48	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	24,4	28,2	25,1	22,3	ND	30,6	ND
E49	54,0	21,1	3,7	1,4	70,5	2,7	0,2	ND	1,1	5,2	80,2	5,9	7,6	0,1	11,1	3,34
E50	4,3	2,2	2,2	1,6	92,3	2,9	1,9	3,4	0,5	1,3	41,8	55,7	0,7	1,1	24,1	28,28
E51	235,9	11,3	1,7	0,8	79,7	23,8	28,6		44,5	17,5	30,4	6,7	0,9	0,9	7,1	7,87

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	DV	Absent	Ab-sentM	Ret90	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulhe-res	TFCA
E52	93,3	6,7	2,1	ND	44,4	NA	9,1		ND	ND	ND	ND	ND	0,0	10,0	277,43
E53	29,4	8,6	1,9	1,4	92,9	4,4	25,3	14,3	0,0	4,2	81,2	10,8	3,8	3,1	18,6	0,00
E54	36,8	19,7	ND	ND	90,0	ND	0,0		0,0	1,2	8,1	64,0	26,7	ND	41,6	ND
E55	37,7	6,8	1,5	1,0	87,4	4,9	2,6	55,4	0,0	0,9	77,3	17,6	4,1	3,4	23,6	0,00
E56	23,4	10,3	8,1	5,3	94,7	5,3	42,2	6,7	0,0	0,6	83,3	11,6	4,5	14,1	45,5	33,25
E57	19,1	1,3	0,7	0,0	94,1	1,7	51,7	5,6	0,0	1,3	75,5	19,5	3,8	3,4	34,8	12,56
E58	129,8	26,4	ND	ND	68,6	ND	1,5	ND	0,0	0,0	77,2	18,8	4,0	ND	35,8	0,00
E59	46,0	14,0	2,2	1,1	59,6	2,5	10,3		22,5	12,7	45,1	15,5	4,2	0,1	26,7	8,65
E60	63,9	13,5	ND	ND	59,6	ND	54,6		1,2	26,2	64,0	8,5	0,0	ND	15,1	ND
E61	33,3	0,0	1,3	0,7	100,0	2,2	33,3	20,4	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	3,3	100,0	0,00
E62	55,4	1,4	4,1	3,8	91,5	0,0	5,1	0,6	0,0	0,0	93,5	5,6	0,8	0,0	52,8	0,01
E63	32,9	14,5	2,3	1,6	91,2	0,6	9,3	19,6	0,0	10,3	78,2	10,3	1,2	2,5	37,3	1,27
E64	39,5	10,2	ND	ND	93,6	ND	3,0	19,1	0,0	3,8	66,6	21,5	8,2	ND	46,5	ND
E65	0,0	0,0	0,8	0,5	NA	1,3	0,0	64,5	1,7	0,0	1,7	57,6	39,0	1,0	41,7	0,00
E66	37,4	6,0	ND	ND	90,7	0,0	47,7		1,1	0,7	33,5	62,6	2,1	ND	56,7	ND
E67	92,5	51,7	7,3	2,0	46,3	3,8	0,0	7,0	38,1	29,1	27,8	3,8	1,2	0,1	46,5	9,08
E68	103,4	22,4	7,7	3,0	86,1	2,0	2,7	17,8	56,3	9,9	27,4	5,4	1,1	0,3	43,7	20,23
E69	20,8	4,2	1,1	0,7	85,2	2,6	27,2	10,2	1,4	4,7	56,7	31,2	5,9	1,0	28,6	1,37
E70	30,3	2,6	4,2	1,5	88,5	4,1	1,2	32,0	0,0	2,4	59,0	34,9	3,6	1,5	82,5	0,00
E71	21,0	9,9	2,9	0,0	87,5	0,7	4,8	6,2	0,0	4,1	73,5	14,3	8,2	0,0	92,5	0,00
E72	33,9	21,1	ND	0,2	68,5	0,1	10,7	22,4	0,0	9,9	43,0	38,9	8,2	0,9	33,5	4,70
E73	32,8	11,5	4,1	0,3	77,3	3,4	0,0		3,0	16,6	72,1	7,4	1,0	2,0	17,4	3,54
E74	26,0	4,1	5,9	4,9	96,6	1,6	2,6	17,4	0,0	19,5	62,9	10,0	7,7	0,6	34,4	8,32
E75	9,7	3,1	0,5	0,5	91,7	0,3	1,0	7,6	0,0	3,0	43,0	40,0	14,0	0,6	33,0	0,00
E76	69,2	30,4	1,4	0,1	72,3	1,0	1,3	60,3	7,5	12,2	34,0	40,5	5,9	0,4	29,2	11,66
E77	35,1	16,2	0,5	0,1	57,1	0,0	0,0		0,0	5,3	0,0	94,7	0,0	0,1	84,2	0,00
E78	50,8	11,0	2,3	1,5	66,7	2,9	18,2	31,7	16,7	11,0	35,9	31,0	5,3	2,5	24,4	4,52
E79	29,4	17,1	2,3	1,3	93,9	6,5	0,0		4,5	8,0	60,5	22,5	4,5	0,2	85,9	9,93
E80	138,8	81,8	19,0	1,6	43,3	8,5	0,0	89,9	2,5	29,7	59,2	7,0	1,6	0,0	61,6	0,00
E81	20,4	15,7	24,0	0,3	78,2	1,4	1,2	9,1	0,0	0,0	16,3	32,1	51,6	0,6	51,9	1,22
E82	35,0	13,2	4,4	0,5	74,1	0,0	4,2	ND	0,7	3,8	68,7	24,1	2,7	4,3	23,6	1,92
E83	26,0	8,8	2,6	1,3	94,7	5,0	4,4	10,4	2,4	14,3	60,7	20,8	1,8	2,7	21,7	21,10
E84	35,9	11,2	4,0	2,8	85,7	1,9	2,8	1,5	0,1	1,5	19,9	37,0	41,5	0,4	63,2	5,96
E85	66,0	17,0	1,3	1,3	88,8	6,6	0,0	7,0	0,9	14,3	67,1	15,9	1,7	4,1	35,2	4,49
E86	65,6	44,8	1,7	1,6	78,4	5,3	11,1	5,9	2,6	5,4	74,4	15,3	2,2	ND	82,4	0,00
E87	40,6	32,4	2,6	1,4	73,1	1,0	25,9	0,8	1,1	5,9	59,5	27,6	5,8	1,3	81,8	2,74
E88	41,8	28,3	3,3	ND	83,2	0,5	0,0		19,3	10,4	38,2	12,3	19,8	0,7	74,6	17,25
E89	18,4	13,3	2,4	0,8	90,0	0,9	9,9		4,6	10,3	71,3	12,6	1,1	1,8	84,0	0,00
E90	38,5	23,9	2,0	1,8	69,2	0,0	8,4	0,8	5,3	7,7	58,1	26,7	2,2	0,4	81,1	11,79
E91	10,1	13,6	2,4	1,4	85,7	8,0	0,0		24,6	16,4	43,3	10,4	5,2	0,3	72,8	24,65
E92	NA	21,5	0,8	0,7	83,9	0,7	0,0		1,0	0,3	82,8	13,2	2,6	22,3	86,6	0,00
E93	17,8	8,3	4,1	2,6	84,2	11,1	ND	2,9	6,2	13,2	63,9	13,1	3,6	0,5	77,9	26,51
E94	54,9	17,9	3,4	1,4	87,1	5,6	4,0		0,6	12,6	60,3	18,2	8,4	NA	75,6	16,02
E95	35,4	17,5	3,4	1,0	80,0	1,0	4,3		3,9	8,3	35,4	45,3	7,2	0,7	57,1	0,00
E96	51,9	36,7	3,8	2,7	60,6	5,4	7,8	4,8	0,0	14,1	64,8	11,3	9,8	ND	80,2	16,50
E97	30,1	15,4	6,1	0,3	76,8	1,1	5,2		9,6	11,9	58,9	16,8	2,8	1,2	85,6	20,03
E98	49,0	32,0	4,1	3,3	82,7	1,6	ND	10,5	4,4	16,7	66,0	10,9	2,0	0,6	94,0	1,14
E99	33,5	26,0	3,1	1,7	78,1	1,1	16,4	0,5	1,7	6,1	50,7	38,0	3,4	0,8	66,4	2,46
E100	50,6	27,6	2,8	0,0	93,9	2,5	73,2	26,2	0,0	0,8	70,0	21,8	7,4	0,1	79,2	0,00
E101	54,6	32,1	3,4	ND	71,7	2,2	ND	0,7	0,0	5,0	65,1	20,0	10,0	1,1	76,9	18,45
E102	38,2	18,1	1,6	0,9	71,1	3,6	5,9	1,2	7,1	8,5	64,5	15,6	4,3	0,8	72,9	13,02

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	DV	Absent	Ab-sentM	Ret90	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulhe-res	TFCA
E103	16,2	3,0	1,2	0,6	98,8	0,0	8,8	4,6	0,3	11,8	58,4	24,1	5,5	0,3	20,7	49,88
E104	45,4	11,8	3,3	1,4	84,2	3,6	4,9	4,8	3,2	24,0	66,4	6,4	0,0	0,3	4,8	28,66
E105	59,0	33,3	1,8	1,0	71,7	1,1	6,0	5,2	0,0	3,8	83,3	7,7	5,1	1,0	12,8	14,42
E106	18,6	10,1	2,5	0,4	87,9	1,4	22,0	6,0	10,7	15,8	57,4	11,7	4,4	1,2	23,7	26,83
E107	28,5	6,3	2,3	1,2	97,9	9,5	8,5	36,0	0,0	5,4	64,5	25,9	4,2	5,5	6,8	6,27
E108	34,4	16,5	0,2	0,1	95,6	0,9	0,0	6,7	0,0	4,3	28,7	47,4	19,6	1,1	37,8	0,00
E109	33,7	17,9	4,9	2,0	95,2	2,9	7,9	14,2	0,0	6,2	15,5	52,6	25,8	9,0	61,0	17,99
E110	14,8	4,8	2,7	0,8	95,3	4,7	9,5	22,3	0,7	1,6	76,1	17,7	4,0	1,6	9,0	1,34
E111	26,4	2,6	1,5	0,8	99,5	7,4	61,1	70,8	0,1	1,1	84,0	8,6	6,2	1,8	9,2	1,69
E112	80,3	41,2	6,1	0,9	43,7	9,6	1,7	4,8	15,4	61,4	12,5	9,7	1,0	0,3	11,2	1,56
E113	19,0	8,7	0,5	0,2	100,0	1,9	7,0		0,3	2,4	20,9	40,9	35,5	1,1	33,4	2,26
E114	112,0	41,2	7,1	3,2	35,1	14,0	0,0	2,2	61,4	16,5	11,9	7,9	2,3	NA	4,5	25,29
E115	42,4	22,8	2,5	0,5	74,1	3,0	2,0	29,6	3,7	6,9	49,7	25,9	13,8	0,1	44,3	1,74
E116	93,1	36,1	7,7	1,7	76,7	4,4	0,0	20,3	0,0	1,8	76,1	20,6	1,5	1,5	47,5	1,21
E117	35,9	7,2	ND	ND	60,0	ND	2,3	46,8	0,0	47,7	47,7	3,9	0,6	ND	37,6	ND
E118	66,9	16,6	4,7	0,2	74,7	17,9	1,4	7,3	5,9	9,7	77,0	6,0	1,4	0,9	8,8	30,97
E119	38,1	5,3	5,3	2,2	80,0	3,9	5,2	58,5	3,7	1,9	79,6	13,0	1,9	0,1	43,6	33,24
E120	41,7	16,6	1,8	1,2	79,5	2,6	7,7	5,9	0,0	30,8	63,0	4,8	1,5	5,8	8,4	2,61
E121	52,2	26,6	2,3	2,2	23,4	5,5	0,0		0,0	8,2	83,4	7,9	0,5	2,1	33,7	8,92
E122	65,3	19,8	2,8	2,2	97,6	3,5	4,6		18,7	22,0	52,0	4,9	2,4	0,5	19,4	7,97
E123	24,4	7,5	1,3	0,8	94,7	11,3	ND	23,4	4,5	8,6	73,9	11,4	1,6	0,8	17,8	ND
E124	49,2	9,5	0,4	0,4	76,8	8,8	6,6	ND	0,0	10,0	66,7	20,9	2,5	ND	13,1	42,67
E125	30,6	9,7	2,8	ND	66,7	0,3	56,3	ND	39,3	14,3	30,4	14,3	1,8	1,0	11,5	16,99
E126	78,7	22,7	4,2	2,3	94,9	10,1	1,1	3,5	27,9	17,1	52,3	1,9	0,8	0,0	70,4	4,45
E127	11,0	2,5	0,3	0,0	100,0	0,1	19,5	8,2	6,3	23,8	53,8	6,3	10,0	2,1	10,8	2,37
E128	42,8	7,6	18,6	10,6	75,7	3,1	3,3	10,0	0,0	55,3	31,1	11,0	2,6	5,0	27,8	5,19
E129	28,7	12,8	0,3	0,3	96,1	1,3	25,8	17,0	0,0	0,0	9,3	67,4	23,3	0,7	24,7	0,00
E130	13,7	2,6	2,2	0,8	100,0	5,5	5,7	15,4	0,0	0,0	68,4	23,8	7,8	0,1	6,1	0,00
E131	35,9	7,9	1,3	1,1	91,4	2,6	12,6	16,7	0,1	9,0	50,1	29,4	11,4	1,0	59,7	18,55
E132	30,8	13,4		3,7	86,8	1,5	5,9	63,4	0,0	2,1	21,8	63,8	12,2	0,8	31,9	0,00
E133	38,9	5,2	49,8	0,0	91,9	0,9	5,0	40,6	ND	ND	ND	ND	ND	1,9	57,3	0,00
E134	40,9	13,8	5,1	0,6	99,2	1,0	6,3	19,6	0,0	0,4	18,5	70,0	11,2	0,2	67,1	2,89
E135	33,1	18,1	1,5	1,2	75,4	4,8	43,2	0,7	2,9	1,6	55,6	26,3	13,6	0,5	82,3	8,99
E136	109,3	37,2	0,0	0,0	95,8	27,6	18,5	63,0	0,0	0,0	18,2	63,6	18,2	0,1	81,8	0,00
E137	35,2	10,4	1,8	0,8	89,9	0,3	10,5	3,6	12,9	18,2	49,6	16,4	2,9	1,0	18,2	15,51
E138	20,6	11,0	0,9	0,8	76,5	4,6	3,4	8,3	4,0	2,0	54,5	22,9	16,6	0,9	36,8	8,50
E139	9,6	0,0	ND	ND	100,0	0,2	34,1	ND	0,0	29,7	29,7	21,8	18,7	0,5	27,6	0,00
E140	45,3	24,0	2,5	1,1	87,2	0,8	3,6	16,2	3,6	6,0	61,4	21,7	7,2	0,0	78,8	0,00
E141	30,5	12,5	4,3	1,9	71,6	1,4	3,7		2,2	37,0	53,1	5,9	1,8	0,4	18,1	21,27
E142	45,3	8,3	2,7	0,4	87,3	8,0	3,8	6,5	4,8	31,0	47,6	11,9	4,8	0,5	7,9	44,88
E143	39,9	21,2	2,8	1,6	96,2	4,4	6,7		3,0	4,9	73,9	16,2	2,1	1,2	29,0	6,27
E144	32,4	13,0	2,6	1,6	89,1	0,8	0,0	5,1	0,0	3,0	60,8	33,3	2,9	0,8	52,4	1,28
E145	4,5	2,8	22,4	4,8	96,3	5,9	ND	48,5	0,1	6,6	25,2	31,1	37,0	5,0	74,8	21,92
E146	77,5	47,7	1,4	0,9	80,3	0,9	0,7	1,6	0,0	1,4	22,5	71,5	4,7	0,0	30,5	7,15
E147	28,9	4,3	2,9	1,4	86,8	4,2	12,4	10,0	2,3	25,2	63,5	5,6	3,5	3,2	12,7	4,89
E148	33,3	33,3	0,6	0,0	100,0	0,0	25,0	18,9	0,0	0,0	0,0	25,0	75,0	2,3	66,7	0,00
E149	67,8	20,3	1,3	0,7	89,4	4,4	0,0	0,8	0,0	2,7	65,9	29,3	2,0	0,1	21,5	1,69
E150	46,8	21,1	0,8	0,8	69,6	0,6	2,8	20,4	0,0	6,7	51,9	38,5	2,9	0,1	72,1	0,00
E151	23,9	17,4	ND	ND	ND	ND	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	20,4	ND
E152	52,4	15,9	5,9	2,4	43,8	8,1	0,0		6,8	5,1	35,6	42,4	10,2	0,4	46,8	0,00
E153	85,5	44,3	2,8	2,3	84,2	1,1	0,0	1,2	40,8	19,6	33,8	5,0	0,7	1,2	86,5	32,65

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	DV	Absent	Ab-sentM	Ret90	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulhe-res	TFCA
E154	43,4	11,5	2,6	1,3	67,4	0,4	11,1	2,5	32,1	14,9	34,6	12,4	6,0	0,2	23,7	11,62
E155	24,9	11,6	ND	0,2	91,6	1,6	9,6	22,9	0,0	4,6	32,5	41,7	21,2	0,6	66,0	2,33
E156	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	9,6	33,3	0,00
E157	4,5	1,4	ND	1,0	ND	ND	15,2	7,3	0,0	0,0	1,5	21,5	77,1	ND	48,0	0,00
E158	59,8	3,3	4,8	2,9	94,3	3,1	7,1		12,8	17,7	56,3	10,2	3,0	0,4	78,5	2,28
E159	5,9	1,1	2,0	1,0	100,0	2,1	27,3	2,8	0,8	0,8	59,2	28,9	10,2	9,6	6,6	6,82
E160	110,5	54,3	5,0	2,6	54,9	7,0	0,0	0,1	11,6	29,0	56,1	2,6	0,7	ND	67,3	13,14
E161	82,7	49,8	2,0	ND	58,1	1,4	3,8	8,8	19,7	10,6	65,3	3,6	0,7	0,0	51,6	18,18
E162	106,7	22,5	0,8	0,6	52,2	4,4	0,0		23,3	34,9	41,9	0,0	0,0	0,1	69,8	0,00
E163	85,1	33,5	8,2	1,9	54,5	17,1	3,1	3,7	0,4	59,9	38,0	1,4	0,4	0,1	56,6	12,86
E164	50,9	29,4	1,9	0,2	85,1	6,0	0,0	0,2	29,2	47,2	22,2	1,4	0,0	ND	50,6	0,00
E165	47,7	17,1	ND	0,1	70,4	3,9	2,2	ND	3,1	21,4	72,3	2,9	0,3	0,0	59,9	8,20
E166	65,7	ND	ND	ND	ND	2,7	1,7		1,2	23,7	66,9	7,0	1,2	0,0	58,3	20,36
E167	73,2	37,3	0,7	0,4	96,7	3,7	0,3	10,6	0,1	34,3	58,5	4,3	2,9	0,5	51,0	3,76
E168	70,4	11,9	3,3	0,5	88,4	3,3	0,0	12,4	0,0	26,0	34,2	34,7	5,0	0,1	19,7	25,00
E169	13,5	6,2	4,2	0,0	100,0	3,6	37,0	8,6	0,0	0,0	61,7	29,7	8,6	1,9	10,7	4,89
E170	36,3	14,3	5,4	1,4	80,2	0,0	5,6	12,5	21,5	35,8	35,2	5,3	2,1	2,3	4,2	2,49
E171	110,6	33,9	3,1	2,1	72,2	9,5	8,7	6,7	1,1	47,8	43,5	5,4	2,2	0,1	5,7	57,60
E172	28,6	9,7	4,2	2,2	85,7	2,6	6,7	5,9	2,0	16,2	68,2	12,1	1,4	1,7	6,6	38,91
E173	15,2	1,3	1,9	1,5	91,9	1,7	6,6	ND	0,0	5,6	63,8	19,8	10,8	0,8	12,9	2,09
E174	46,3	9,8	0,7	0,0	66,7	0,5	0,0		0,0	14,3	38,1	38,1	9,5	0,0	40,0	0,00
E175	26,8	9,8	0,8	0,0	100,0	1,5	0,0		0,0	5,6	27,8	55,6	11,1	0,2	34,8	0,00
E176	29,3	13,8	2,5	1,5	93,4	1,0	0,0	8,0	6,3	7,7	20,7	13,2	52,1	0,8	46,7	1,57
E177	20,6	11,8	3,0	1,4	100,0	0,8	0,0		0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	1,1	74,3	0,00
E178	148,9	31,1	0,6	0,0	89,1	2,5	14,6	ND	0,0	0,0	70,0	22,0	8,0	0,1	62,9	0,00
E179	26,3	9,1	ND	ND	90,9	ND	3,2	ND	2,0	2,0	46,3	24,8	24,8	0,5	53,0	ND
E180	17,3	6,6	ND	0,4	93,7	8,5	6,5	6,2	0,6	2,2	38,9	47,5	10,7	0,9	72,0	15,59
E181	18,1	8,8	3,1	1,3	84,3	10,0	3,3	2,7	0,0	6,0	46,7	28,4	18,9	0,9	61,2	0,96
E182	36,9	17,6	7,1	1,8	84,8	3,1	3,1	10,6	0,0	1,4	44,8	52,5	1,2	17,7	65,6	42,16
E183	0,0	ND	0,0	0,0	ND	0,0	0,0	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	100,0	0,00
E184	67,7	22,3	1,3	0,6	70,8	3,4	3,9	7,9	13,4	29,6	36,6	13,4	7,0	0,2	15,6	20,61
E185	12,1	8,2	1,1	0,6	82,9	3,1	3,2		8,6	29,2	61,1	0,8	0,3	0,9	13,0	2,45
E186	52,1	14,4	1,5	1,0	69,8	8,4	11,7	6,3	2,1	20,9	69,9	6,3	0,7	0,2	14,5	7,32
E187	18,7	0,9	1,2	0,4	100,0	1,3	23,9	53,3	0,0	0,0	2,4	78,2	19,4	1,1	45,8	0,00
E188	15,3	3,2	0,8	0,7	99,4	6,8	12,1	41,8	0,5	0,6	53,9	34,6	10,5	1,3	14,9	6,87
E189	7,4	2,9	2,4	1,9	100,0	2,3	37,3	18,8	4,2	2,4	82,4	9,9	1,1	4,9	3,2	0,00
E190	33,8	8,1	1,6	1,1	89,7	4,7	17,2	14,3	0,0	3,7	82,1	8,5	5,7	1,5	5,1	27,98
E191	57,1	47,6	0,3	0,2	91,7	7,3	0,0	30,0	0,0	0,0	70,8	25,0	4,2	0,7	28,6	35,76
E192	152,6	33,5	0,4	0,2	80,3	0,6	23,6	7,4	0,0	27,1	50,0	7,1	15,9	5,7	27,8	29,22
E193	48,7	12,8	0,1	ND	79,9	0,5	0,0	53,8	2,0	6,1	66,3	20,4	5,1	0,0	12,9	21,61
E194	58,2	3,1	8,0	2,4	79,2	9,5	44,3	4,5	66,0	19,1	8,8	3,5	2,6	0,2	7,4	2,52
E195	35,1	10,8	0,0	0,0	85,7	0,9	17,4		0,0	5,6	77,8	5,6	11,1	1,4	73,7	0,00
E196	65,2	24,8	ND	ND	76,3	6,2	0,6	1,0	16,8	10,2	59,7	11,2	2,0	0,0	32,2	0,00
E197	ND	ND	4,7	1,9	ND	4,3	ND	ND	72,2	10,0	7,8	7,8	2,2	0,3	ND	16,10
E198	88,6	43,2	2,8	0,2	81,3	1,6	5,1	1,9	0,7	35,9	35,9	23,5	3,9	0,8	27,0	0,00
E199	36,7	7,8	2,7	1,6	69,5	1,5	15,5	17,0	1,2	25,8	58,9	9,8	4,3	7,9	8,5	21,32
E200	106,9	ND	0,5	0,4	83,9	ND	3,3	ND	0,0	0,0	19,0	61,9	19,0	ND	ND	0,00
E201	ND	ND	6,5	1,3	ND	10,2	ND	ND	0,8	0,6	69,5	25,6	3,6	3,4	ND	1,67
E202	234,5	140,3	ND	ND	38,2	23,4	2,4	3,2	ND	ND	ND	ND	ND	ND	30,5	ND
E203	28,3	9,1	4,6	1,4	83,5	4,3	7,5	16,2	16,6	24,1	48,8	6,4	4,1	1,7	8,1	26,83
E204	52,5	ND	ND	ND	ND	ND	ND	44,5	ND	ND	ND	ND	ND	ND	22,2	ND

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	DV	Absent	AbsentM	Ret90	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E205	118,3	53,1	0,5	0,2	76,0	13,4	1,8		21,5	27,0	26,2	20,5	4,7	2,1	87,1	2,36
E206	39,1	52,5	4,5	2,6	ND	2,3	96,4	14,5	1,7	29,4	59,7	8,5	0,7	ND	7,8	6,70
E207	46,6	15,9	0,0	0,0	89,2	0,0	0,0	ND	0,5	78,9	14,7	5,3	0,5	0,0	4,4	0,00
E208	49,9	22,7	1,5	1,2	97,7	1,2	11,9	0,8	0,4	2,2	84,6	9,7	3,1	ND	94,5	0,00
E209	31,3	5,3	0,8	0,6	97,9	6,3	16,6		0,8	5,7	50,8	36,1	6,6	ND	16,7	15,57
E210	35,7	0,0	2,9	1,3	100,0	3,2	6,8	8,3	0,0	13,0	44,9	21,7	20,3	1,5	47,8	0,00
E211	50,0	33,3	0,0	0,0	100,0	2,8	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	0,5	60,0	0,00
E212	29,9	13,6	4,5	2,8	96,4	1,3	22,2	6,1	ND	ND	ND	ND	ND	ND	42,4	0,00
E213	41,9	29,0	5,0	2,9	100,0	0,1	0,0	37,5	0,0	0,0	0,0	73,0	27,0	0,1	5,7	0,00
E214	54,5	45,5	0,5	0,2	100,0	0,2	15,4	ND	0,0	10,0	60,0	30,0	0,0	0,7	63,6	0,00
E215	ND	ND	ND	ND	95,5	ND	ND	ND	10,0	56,8	23,8	7,0	2,3	ND	ND	ND
E216	22,6	6,5	0,6	0,5	80,0	0,1	0,0	25,5	0,0	16,7	29,2	37,5	16,7	0,0	58,8	19,92
E217	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	1,6	2,1	86,4	9,5	0,4	ND	ND	0,00
E218	76,4	1,2	1,4	0,7	90,3	17,3	ND	ND	49,7	16,5	31,1	1,7	1,0	1,9	6,5	14,84
E219	18,9	10,7	7,4	1,1	92,9	3,9	1,6	13,3	ND	ND	ND	ND	ND	3,2	27,6	0,00
E220	184,1	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	3,2	ND
E221	21,8	5,8	1,7	1,3	87,0	0,8	3,8		2,2	0,9	32,9	43,0	21,1	ND	60,1	0,00
E222	45,1	14,9	0,5	0,1	82,2	0,8	14,7	35,5	3,8	11,5	50,0	25,6	9,0	0,7	41,9	4,21
E223	55,8	6,2	0,6	0,4	88,7	25,9	39,9	8,6	45,4	36,2	4,6	10,2	3,6	0,1	5,4	6,01
E224	ND	ND	ND	0,0	100,0	ND	ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,00
E225	130,8	15,1	0,3	ND	ND	20,0	ND	ND	1,5	40,6	41,8	14,8	1,2	ND	16,1	4,08
E226	74,3	1,4	5,3	0,0	99,7	ND	ND	65,4	0,4	43,8	53,2	2,5	0,1	ND	6,4	ND
E227	122,0	7,3	2,5	1,0	97,1	23,6	45,2	5,0	60,1	16,5	20,3	3,2	0,0	2,9	3,5	4,62
E228	86,2	20,7	ND	ND	81,6	ND	ND		41,4	41,4	13,8	3,4	0,0	ND	2,4	ND
E229	98,0	15,7	ND	ND	87,5	ND	18,1	52,2	2,9	66,3	15,9	12,5	2,4	ND	10,8	ND
E230	83,1	14,9	4,2	0,1	84,5	19,7	1,1		41,7	20,3	32,0	4,7	1,3	0,3	4,2	10,42
E231	40,6	15,3	2,8	1,3	67,3	2,8	ND	21,5	17,2	16,8	54,0	11,9	0,1	ND	38,0	7,52
E232	46,0	6,4	1,4	0,7	97,0	17,3	24,7	ND	42,9	12,9	34,5	8,3	1,5	1,9	11,6	0,97
E233	87,1	2,2	1,4	0,7	87,5	17,3	54,3	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,4	17,9	3,57
E234	133,3	92,3	3,1	1,9	60,9	0,0	0,0	ND	0,0	25,2	62,1	10,6	2,1	0,0	75,6	1,05
E235	25,2	13,3	2,9	ND	46,3	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	45,3	ND

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

Legenda	
Absent	Índice de Absenteísmo
AbsentM	Absenteísmo médico
Dmulheres	Percentual de mulheres
DV	Desligamento Voluntário
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 dias
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

4º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos 2012: Dados de 2011. Curitiba. 2012.

Equipe do projeto

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

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 Getulio 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.

© 2012 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

Materiais complementares

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

Errata

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

Acompanhe os projetos e as novidades por meio do Facebook (www.facebook.com/BachmannAssociados) e do Twitter (twitter.com/BachmannAssoc) da Bachmann & Associados. Contribuições para o aprimoramento deste estudo, ou qualquer crítica sobre o conteúdo ou forma, serão bem recebidas.

A Bachmann & Associados também se coloca à disposição para quaisquer esclarecimentos sobre a metodologia usada e sobre os resultados obtidos, pelo *e-mail* indicadoresrh@bachmann.com.br, pelo blog <http://blogs.bachmann.com.br/rh> ou pelo telefone 41 3324-5336.