

5º Benchmarking Paranaense

de Recursos Humanos

2013

Dados de 2012



5^o Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2013 Dados de 2012

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

ISSN 2318-2121

Bachmann & Associados
5º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos
2013: Dados de 2012 / Bachmann & Associados,
ABRH-PR e ISAE/FGV.
--- Curitiba, 2013.
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. Este trabalho está licenciado sob a Licença Atribuição-Não Comercial-Sem Derivados 3.0 Brasil da Creative Commons.
Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br>



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	Perfil da Amostra
10	Metodologia
10	<i>Sigilo das Informações</i>
11	Indicadores de Desempenho
13	Análise dos Indicadores
15	<i>Rotatividade</i>
23	<i>Rotatividade voluntária</i>
31	<i>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

Do entrelaçamento de estratégias, negócios e pessoas acontecem os resultados de uma organização. No entanto, somente esta combinação não é capaz de garantir o sucesso empresarial com resultados expressivos e nem mesmo a realização das pessoas.

O êxito ocorre quando uma instituição consegue, em todas as suas instâncias e níveis profissionais, criar as condições para que as pessoas revelem todas as suas potencialidades em competências e assim, tornam-se capazes de traduzir, através do seu trabalho, do seu talento, as estratégias em ação, com entregas que superem as expectativas de todas as partes interessadas.

Em que estágio encontramos a empresa para a qual trabalhamos? Como mensurar se nossas práticas e modelos de gestão, incluindo a dimensão de pessoas, respondem a um caminho exitoso, capaz de gerar resultados sustentáveis?

É nesta reflexão que o Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos ocupa o seu lugar, tornando-se uma referência importante para os dilemas organizacionais que todos enfrentamos. Traduz o autoconhecimento organizacional necessário para compreender os impactos da dinâmica de gestão nas pessoas e que refletem diretamente no sucesso dos negócios. Este material traz aspectos que influenciam a produ-



vidade e a realização profissional, a luz dos processos de gestão empresarial, indo além, quando trazem componentes de comparação entre práticas de diversos setores, transformados em indicadores.

Nesta fotografia estruturada e qualificada, com indicadores sólidos de gestão de pessoas, o entendimento organizacional se amplia, possibilitando não só um processo de tomada de

decisão com maior assertividade, mas também o desenho de novas estratégias que garantam um futuro promissor para as empresas.

Na certeza de que este produto agrega valor a sua organização, desejo uma boa leitura a todos!

Daviane Chemin
Presidente da ABRH-PR

Mensagem do Presidente



Foto: Théo Marques

O Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, desde a sua criação, vem se mostrando um forte instrumento de análise que deve servir de insumo para a condução mais assertiva da gestão das empresas. Baseado nos dados de 2012, o levantamento vem aprimorando e ampliando o seu leque de apreciação, e na sua 5ª edição totalizou a participação de 176 organizações, resultando no diagnóstico com foco em um universo de mais de 200 mil colaboradores da área industrial e de serviços.

O relatório não traz apenas um panorama de dados do segmento de recursos humanos, mas um forte mecanismo para embasamento de tomadas de decisões estratégicas de reforço. Além disso, por meio do levantamento é possível estabelecer

uma análise comparativa com o mercado, o que dá insumo para as companhias conhecerem qual é sua posição dentro desse universo e quais os seus diferenciais competitivos.

De forma sinérgica, o Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, ao lado da Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Paraná - ABRH/PR e da Bachman & Associados, entrega sua contribuição para a o desenho de estratégias mais competitivas e sustentáveis, baseadas em metodologias e indicadores de qualidade.

Norman Arruda Filho
Presidente ISAE

Ao Gestor de Recursos Humanos



Foto: Rafael Nogaroli

O uso de informações relacionadas às pessoas está crescendo e os gestores de RH mostram-se mais interessados em contar com parâmetros objetivos que lhes permitam avaliar a eficácia de suas ações e melhorar o diálogo com as outras áreas da organização. Mesmo assim, a dificuldade de conseguir as informações em muitas empresas – ou por que a entrega não é considerada prioridade, ou por simplesmente não contarem com as informações necessárias – ainda é grande.

Acreditamos que, observando o relatório, poderão perceber nossas duas preocupações. Primeiro, fornecer informações confiáveis e de qualidade. Segundo, apresentar o conteúdo de forma prática e fácil de usar, pois o objetivo não é apresentar estatísticas, mas oferecer referências para orientar

decisões gerenciais.

Comparando com os relatórios dos anos anteriores, fica evidente que fizemos grandes mudanças e estamos mais perto de nosso objetivo. Muitas alterações surgiram em função de dúvidas levantadas pelos usuários do Relatório e, outras, devido ao nosso esforço de buscar o que há de melhor para usar como modelo. Afinal, também fazemos benchmarking. Espero, em nome da equipe da Bachmann & Associados, que esta 5ª edição cumpra sua missão de apontar oportunidades e dar valor à informação dos clientes.

Votos de sucesso,
Dórian L. Bachmann
Sócio-Diretor
Bachmann & Associados

Sumário Executivo

O “5º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos”, preparado pela Bachmann & Associados, em parceria com a seccional Paraná da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR) e com o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE/FGV), da Fundação Getúlio Vargas, fornece um retrato da situação dos principais indicadores de recursos humanos no Estado.

O levantamento, realizado com a participação de 176 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 mos-

trados 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 usados foram validados por profissionais da ABRH-PR e padronizados.

Os resultados, que correspondem a uma amostra com pouco mais de 200.000 empregados, oferecem uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos, enquanto a diversidade de desempenho das organizações aponta oportunidades de melhoria.

Principais conclusões

- A Rotatividade média anual nas empresas da amostra foi de 40,4%, a mais baixa dos últimos 3 anos, revertendo a tendência que vinha desde 2009. Esse resultado provavelmente decorre do desaquecimento no mercado de trabalho pelo segundo ano consecutivo.

- Na amostra, 16,3% dos empregados pediram demissão em 2012. Para fins práticos, esse resultado é igual ao do ano anterior (16,9%). O problema foi mais acentuado nos setores de comércio (21,5%) e de serviços (17,5%) que na indústria (13,7%), sendo quase inexistente (3,0%) na administração pública.

- A Retenção 90 dias média (82,7%) foi semelhante à dos anos anteriores. Os setores de serviços e industrial apresentam valores semelhantes, enquanto o comércio se destacou pelo menor valor (77,9%) e a administração pública pelo maior (94,6%).

- No conjunto das empresas participantes do levantamento, a média do Absenteísmo foi de 4,6%, enquanto o Absenteísmo Médico respondeu por 37% das ausências.

- A prática da hora extra está bastante dis-

seminada nas empresas e, em algumas, os volumes são significativos, indicando a necessidade de ações corretivas. Na média da amostra, 5,1% do tempo trabalhado foram horas extras pagas. Esse resultado vem se elevando gradativamente desde 2009.

- O tempo despendido em treinamento em 2012 correspondeu, em média, a 2,5% do tempo total trabalhado (aproximadamente 67 horas por empregado no ano). Esse resultado, bastante positivo, foi fortemente influenciado por alguns setores, como o de concessionárias de veículos, que fizeram forte investimento em capacitação.

- Embora 33 organizações (19,2% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 10,22 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Esse valor, embora semelhante ao do ano anterior, é muito elevado e aponta a necessidade de ações preventivas mais fortes.

- A grande variação nos resultados levantados indica a existência de muitas oportunidades de melhoria.

Objetivo

Este relatório apresenta resultados de desempenho de recursos humanos de organizações instaladas no Estado do Paraná, para permitir *benchmarking* e servir de referência na de-

finição 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 Estado desde 2008.

Introdução

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 a *performance*, seja mudando a forma de gestão, seja adotando novas técnicas.

Uma das mais importantes atividades dos administradores é estabelecer metas que conduzam a organização a um desempenho superior. Metas pouco audaciosas não ajudam, enquanto metas vistas como inatingíveis tiram a credibilidade do processo gerencial e desmotivam os colaboradores. Ao estabelecer metas para as variáveis importantes para o negócio, o gestor frequentemente usa como referência os resultados alcançados anteriormente. Melhor, porém, é balizar as decisões usando os melhores resultados alcançados por 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 realis-

ta seja implementado, a fim de se tornar e continuar sendo eficientemente o melhor dos melhores em um prazo razoável (Gerald Balm, 1995).

Para o levantamento, foi selecionado um conjunto de indicadores que permite não só a comparação entre as empresas, 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.

Apesar da boa vontade dos representantes das empresas e de nosso esforço na validação das informações, reconhecemos que não estamos livres de erros. Recomendamos, portanto, algum cuidado antes de usar os resultados para decisões de maior relevância.

O passado é lição para refletir, não para repetir!
Mário de Andrade

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

os itens 1.4 Análise do desempenho da organização e 8. Resultados – exigem referenciais para comparação de dados que normalmente são de difícil obtenção.

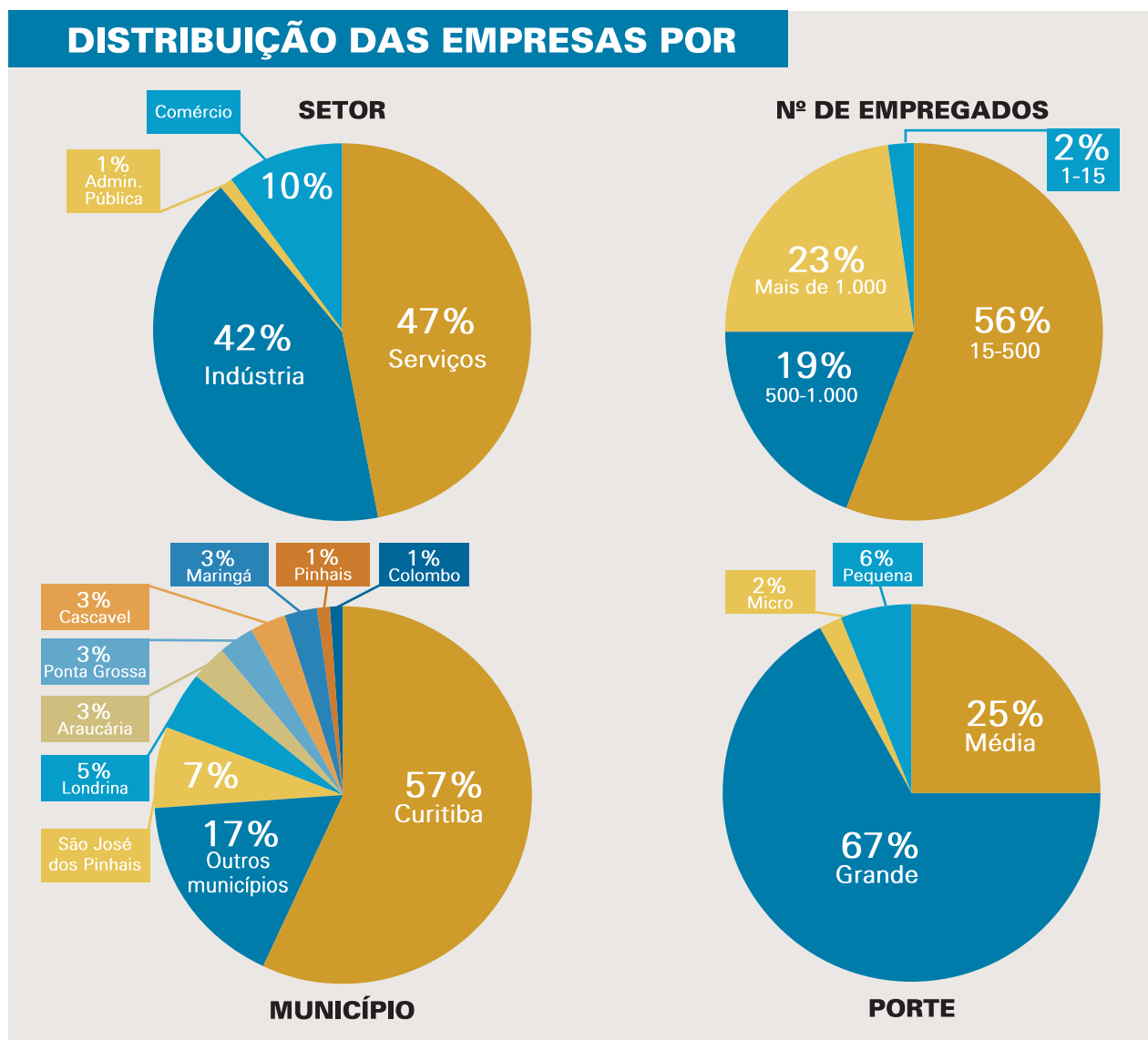
O Relatório também ajuda a disseminar a cultura da medição de desempenho como instrumento de gestão, trazendo uma abordagem mais analítica e eficaz à administração dos recursos humanos.

Perfil da Amostra

Os dados e informações usados neste trabalho se referem ao ano de 2012 e abrangem 176 organizações, pertencendo a diversos setores. As organizações participantes tinham, em média, 1.244 empregados. A maioria (56%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 2% contavam com menos de 15 pessoas, enquanto 23% tinham mais de 1.000 empregados. A participação de organizações de serviços e industriais ocorreu quase meio a

meio, mas as empresas comerciais representaram apenas 10% da amostra. Pouco mais da metade (57%) das organizações estão instaladas na Capital, havendo, portanto, uma boa representatividade também para o interior.

A amostra inclui 7 das 20 melhores empresas para se trabalhar no Paraná, segundo a Great Place to Work [2].



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, 55 (31%) das 176 das empresas participantes 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 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.

Devido à dificuldade de comparação com outros setores de negócios, já que trabalham por projetos enquanto as demais operam por processos, as empresas da Construção Pesada não tiveram seus resultados incluídos nas médias gerais da amostra. Também as microempresas, devido às peculiaridades, foram excluídas das médias gerais.

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

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.

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

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

Em relação ao 4º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos [5], o levantamento apresenta algumas novidades:

- A segmentação por setor foi ampliada, distinguindo também a administração pública e o comércio.
- Para ajuste conceitual, o indicador Desligamento Voluntário, usado na edição anterior, passou a ser denominado Rotatividade Voluntária. O termo “Desligamento Voluntário” passará a designar o percentual das demissões por iniciativa dos empregados em relação ao total dos desligamentos ocorridos.
- As empresas de Construção Pesada e as Microempresas foram excluídas das tabelas com os resultados gerais, pois apresentam características muito diferentes das demais.
- Adotada a Licença 3.0 Brasil, da Creative Commons, que permite a livre reprodução do relatório para fins educacionais e outros não comerciais, desde que citada a fonte.

Sigilo das Informações

Os dados recebidos são tratados como propriedade confidencial de cada organização. 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 e seus resultados. A diversidade das fórmulas de cálculo usadas pelas empresas para os mesmos indicadores dificulta as comparações e pode levar a grandes diferenças de resultados, justificando a necessidade de padronização.

O método de cálculo de cada um dos indicadores usados neste trabalho (Anexo I) está descrito no item correspondente, com o objetivo de fornecer valores dentro de critérios claramente definidos e

comparáveis. Para uso na gestão do dia a dia, o período mencionado na fórmula pode variar conforme o interesse do analista.

Convenção

Muitos indicadores de recursos humanos são calculados por meio de relações entre as diferentes utilizações do tempo dos trabalhadores. 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

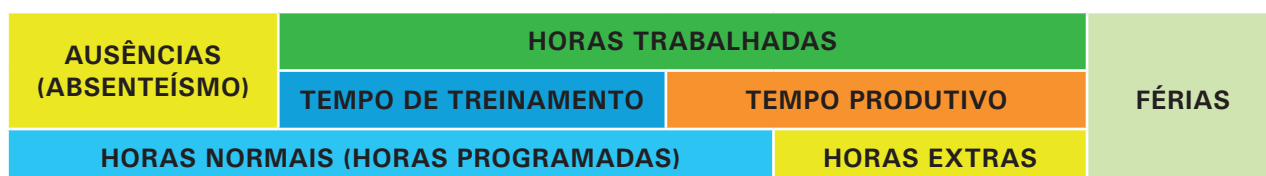


Diagrama 2 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas

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 legal, não prejudicando o trabalho previsto.



QUEM SOMOS

A ABRH-PR É UMA ASSOCIAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS QUE CONGREGA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, GESTORES E TODO O PÚBLICO QUE TEM INTERESSE EM APRENDER MAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO HUMANO. A ABRH-PR FAZ PARTE DO SISTEMA NACIONAL ABRH, FUNDADA EM 1966, EM CURITIBA, JÁ HÁ 47 ANOS TEM SIDO UM GRANDE REFERENCIAL NA ÁREA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES PROMOVENDO A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO E CRIANDO OPORTUNIDADES DE INTERAÇÃO ENTRE SEUS MEMBROS. ALÉM DE PROMOVER DEBATES E EVENTOS QUE ESTIMULAM O DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS DE TODO O ESTADO, A ENTIDADE PROMOVE DIÁLOGOS E O CONTATO DINÂMICO ENTRE SEUS ASSOCIADOS.

NOSSO PROPÓSITO: DESENVOLVER PROTAGONISTAS EM GESTÃO DE PESSOAS.

O QUE HÁ NA ABRH



OBSERVATÓRIOS DE PESSOAS E NEGÓCIOS

TRAZ PARA O PRESENTE A PERSPECTIVA FUTURA DOS NEGÓCIOS E O IMPACTO NAS PESSOAS E VICE-VERSA, OPORTUNIZANDO A ATUAÇÃO ANTECIPATÓRIA DE PROFISSIONAIS, ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE PARA MELHORES RESULTADOS.



RH NA ACADEMIA

ESTREITA OS LAÇOS COM AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO QUE PREPARAM PESSOAS PARA O FUTURO, DESENVOLVENDO PROFISSIONAIS COM UMA NOVA VISÃO, MAIS ENGAJADOS, FLEXÍVEIS E PRONTOS PARA CRIAR RESPOSTAS A TODO MOMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES.



RELAÇÃO DO TRABALHO EM AÇÃO

MOBILIZA DIVERSAS ESFERAS QUE SE RELACIONAM COM O TRABALHO, ATRAVÉS DE DESENVOLVIMENTO, RELACIONAMENTO, CONHECIMENTO E DIÁLOGO PARA UMA POSTURA ATIVA NOS ASPECTOS QUE IMPACTAMAS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES.



ESPAÇO DE DESENVOLVIMENTO

OFERTA PROGRAMAS DIFERENCIADOS DE DESENVOLVIMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS PARA DIVERSOS SETORES E NÍVEIS PROFISSIONAIS. INOVA NA MANEIRA DE EDUCAR, PARA QUE DE FATO INDIVÍDUOS E ORGANIZAÇÕES POSSAM TRANSFORMAR POSITIVAMENTE SUAS REALIDADES.



CONVERSATÓRIOS DE APRENDIZAGEM

CONGREGA PROFISSIONAIS ESTRATÉGICOS DE RH E DE OUTRAS ÁREAS PARA APROFUNDAR O CONHECIMENTO EM TEMAS ESSENCIAIS PELA VIA DA EXPERIÊNCIA PRÁTICA, GERANDO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE GRANDE AGREGAÇÃO DE VALOR AOS NEGÓCIOS.



RH NA GESTÃO PÚBLICA

LEVA SOLUÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS QUE FACILITEM O DIA A DIA DAS ENTIDADES PÚBLICAS, NA ENTREGA DE SERVIÇOS DE EXCELÊNCIA PARA A SOCIEDADE.



SOLUÇÕES DE RH PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

APRESENTA SOLUÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS VIÁVEIS A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, QUE GERAM VALOR AOS SEUS NEGÓCIOS DE FORMA PERMANENTE.



DA EXPERIÊNCIA A AÇÃO

PREPARA JOVENS TALENTOS EM DUAS VERTENTES:
· PROFISSIONAIS ESTRATÉGICOS DE RH
· LIDERANÇAS
ESTE PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO, VALE-SE DA MODALIDADE DE TRAINEES, CONTANDO COM PARCERIAS DE VALOR E COM O PATROCÍNIO DE EMPRESAS QUE EMPRESTAM SEUS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS PARA UMA EXPERIÊNCIA SIGNIFICATIVA DESTES JOVENS EM NEGÓCIOS DISTINTOS, OFERECENDO A ELES UM POTENTE PROCESSO DE APRENDIZAGEM. E, ASSIM, AS ORGANIZAÇÕES CONTARÃO NO FUTURO COM PROFISSIONAIS COM UMA VISÃO SISTÊMICA, HUMANIZADA EM NEGÓCIOS DIVERSIFICADOS PARA ALAVANCAR RESULTADOS SUSTENTÁVEIS.

ABRH-PR. Pessoas sempre a frente.

PATROCÍNIO DE GESTÃO:



GAZETA DO POVO



Análise dos Indicadores

P Para permitir análises mais consistentes, os resultados dos setores nos quais o número de participantes é mais significativo são destacados em tabelas e gráficos. Os resultados das demais empresas são apresentados graficamente nos grupos “Outras empresas de serviços” e “Outras empresas industriais.” As microempresas 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 2012. 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\$ 12,00**. Para os participantes oferecemos um clube de benefícios, acompanhamento de resultados e um brinde especial.

Fique por dentro dos números do Pequeno Príncipe:

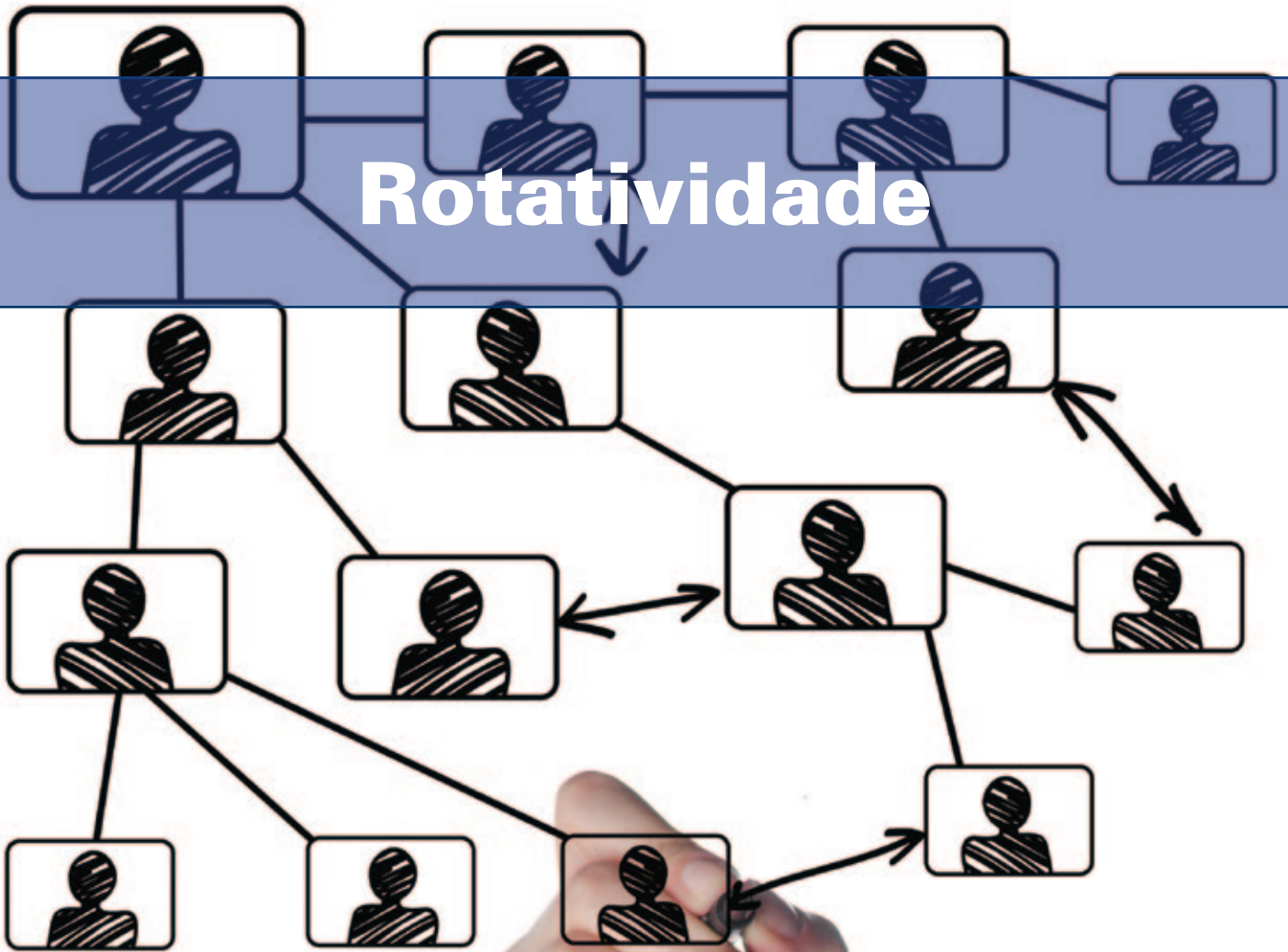
- **340 mil** atendimentos ambulatoriais/ano;
- **24 mil** internamentos anuais;
- **18 mil** cirurgias/ano;
- **70%** da capacidade são destinados ao **SUS**;
- **55 pesquisas** focadas em **doenças complexas infantojuvenis**.



Ofereça à sua equipe
esta oportunidade de
fazer o bem.

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

Rotatividade



Rotatividade

A rotatividade, ou *Turnover*, mede a movimentação (admissões e desligamentos) dos empregados de uma organização 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 organizações da amostra foi de 40,4% e que o comércio apresentou rotatividade mais elevada que os demais setores. Esta situação foi influenciada especialmente pelas concessionárias de veículos e pelos supermercados.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (157)	4,9	142,4	40,4	32,5
Serviços (70)	0,0	142,4	41,9	34,7
Indústrias (69)	4,9	119,9	35,7	28,7
Comércio (18)	23,0	87,5	53,3	54,4
Administração Pública (2)	6,9	7,3	7,1	7,1

Tabela 1A - Rotatividade*, %

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

* Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Rotatividade

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

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	6,9	50,0	24,5	16,7
Alimentos e bebidas (10)	9,6	119,9	52,8	46,1
Concessionária de veículos (5)	23,0	74,1	55,3	64,1
Construção pesada (12)	52,7	187,2	93,2	86,5
Educação (8)	17,2	49,9	31,3	32,8
Hospitais (14)	18,1	63,7	44,0	47,7
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	5,3	52,3	27,9	27,5
Metalurgia (15)	4,9	67,1	29,0	24,6
Papel e celulose (4)	10,0	38,3	23,1	21,9
Planos de saúde (4)	19,9	34,0	26,6	26,3
Química (8)	12,2	58,1	30,4	22,3
Transporte (6)	15,3	141,9	68,4	48,1
Outras empresas de serviços (36)	5,8	142,4	41,7	32,0
Outras empresas industriais (30)	10,0	113,4	36,4	31,2

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. 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, associações empresariais e fundações, com a participação de 6 entidades, apresentaram Rotatividade média de 24,5% e resultados na faixa de 6,9% a 50,0%. Em 2011 o resultado foi 47,0%.

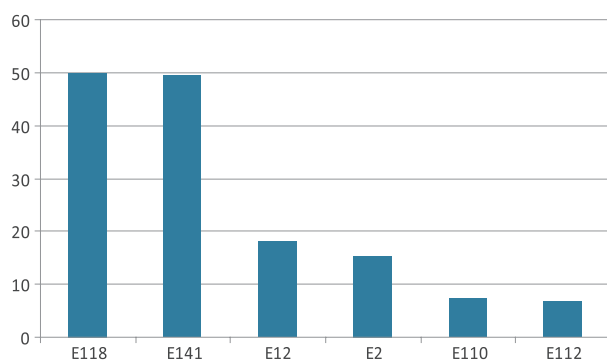


Figura 1a - Rotatividade na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos e bebidas

A indústria de alimentos, com a participação de 10 empresas, apresentou Rotatividade média de 52,8% e resultados na faixa de 9,6 a 119,9%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2011 o resultado foi 51,7%.

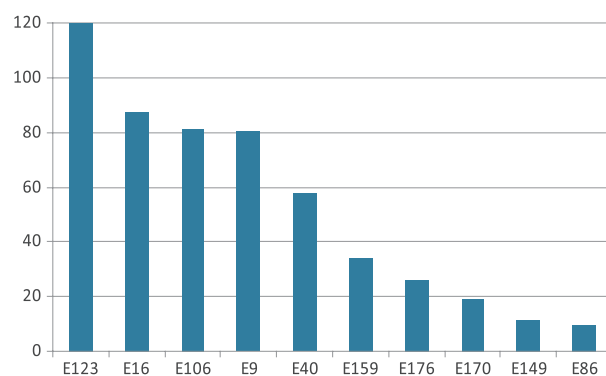


Figura 1b - Rotatividade na indústria de alimentos, %

Rotatividade

Construção pesada

A construção pesada, com a participação de 12 empresas, devido às peculiaridades do setor, apresentou a maior Rotatividade da amostra, com uma média de 93,2% e resultados variando na faixa de 52,7% a 187,2%. A Rotatividade no setor da construção civil está diretamente ligada ao tempo de duração das obras, de dois anos em média. O mesmo acontece na Construção Pesada, embora as obras normalmente tenham uma duração um pouco maior. Em 2011 o resultado foi 102,1%.



Figura 1c - Rotatividade na indústria de construção pesada, %
Nota: Excluída da análise uma empresa (E151) que apresentou valor atípico (335,1%).

Educação

O setor da educação, com a participação de 8 organizações, apresentou Rotatividade média de 31,3% e resultados na faixa de 17,2% a 49,9%. Em 2011 o resultado foi 29,2%.



Figura 1d - Rotatividade no setor da educação, %

Hospitais

O setor hospitalar, com a participação de 14 empresas, apresentou Rotatividade média de 44,0% e resultados na faixa de 18,1 a 63,7%. Em 2011 o resultado foi 38,5%.

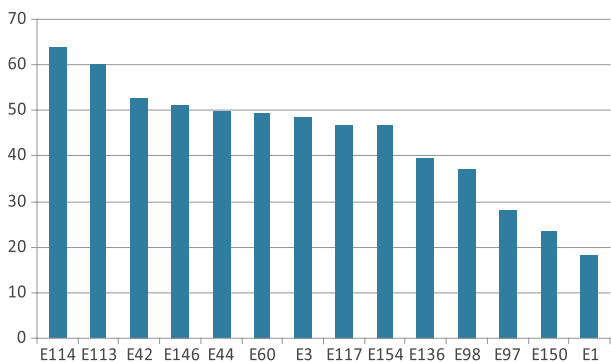


Figura 1e - Rotatividade no setor de hospitais, %

Fabricação de veículos e sistemistas

A Rotatividade média nas 6 empresas fabricantes de veículos e sistemistas que participaram do levantamento foi de 27,9%. É uma rotatividade elevada para um setor que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 5,3% e 52,3%.

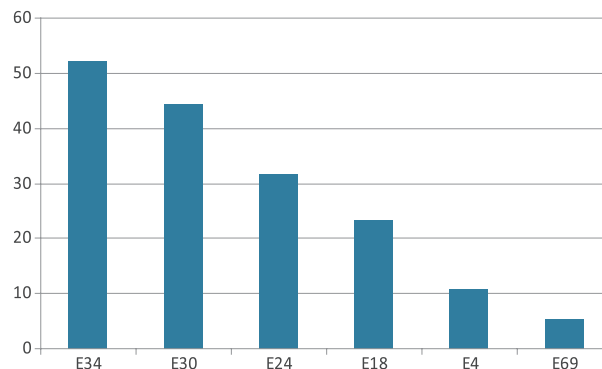


Figura 1f - Rotatividade nas fabricantes de veículos e sistemistas, %
Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Rotatividade

Metalúrgico

A Rotatividade média nas 15 empresas do setor metalúrgico que participaram do levantamento foi de 29,0%. Esse valor é significativamente inferior ao obtido em 2011 (39,5%), mas ainda é elevado para um setor que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 4,9% e 67,1%. Uma empresa (E65) se destacou pelo resultado excepcionalmente baixo.

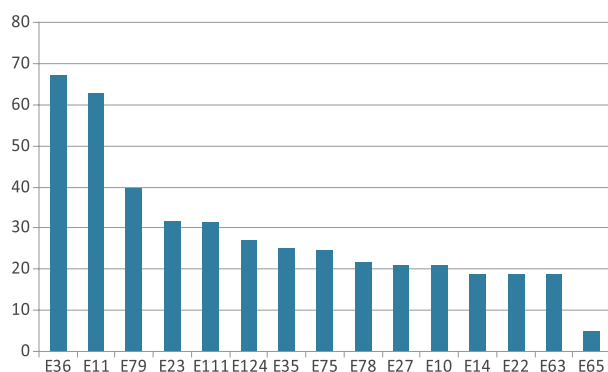


Figura 1g - Rotatividade nas empresas metalúrgicas, %

Química

A Rotatividade média nas 8 empresas do setor químico da amostra foi de 30,4%. Este valor é um pouco maior que o apresentado em 2011 (25,9%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 12,2% e 58,1%.

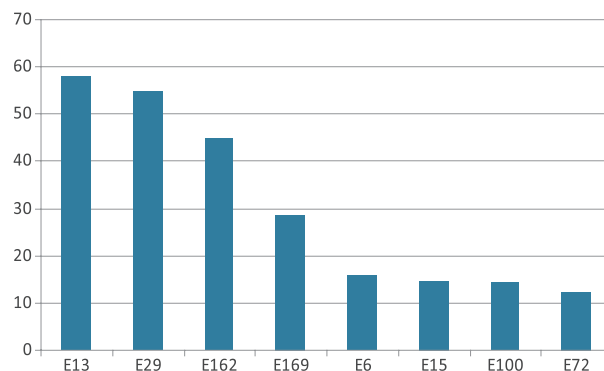


Figura 1h - Rotatividade nas empresas químicas, %

Transporte

As seis empresas de transporte apresentaram Rotatividade média de 68,4%, valor superior ao obtido em 2011 (50,5%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 15,3% e 141,9%.

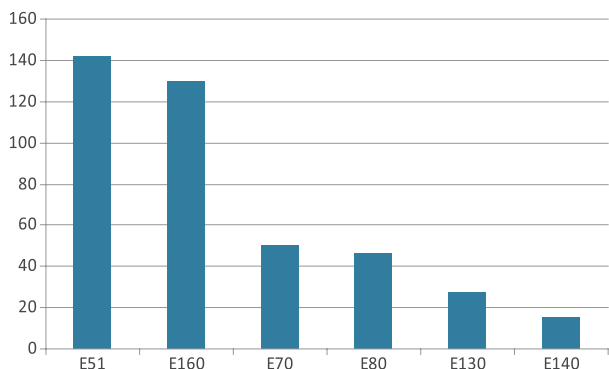


Figura 1i - Rotatividade nas empresas de transporte, %

Rotatividade

Outras empresas de serviços

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

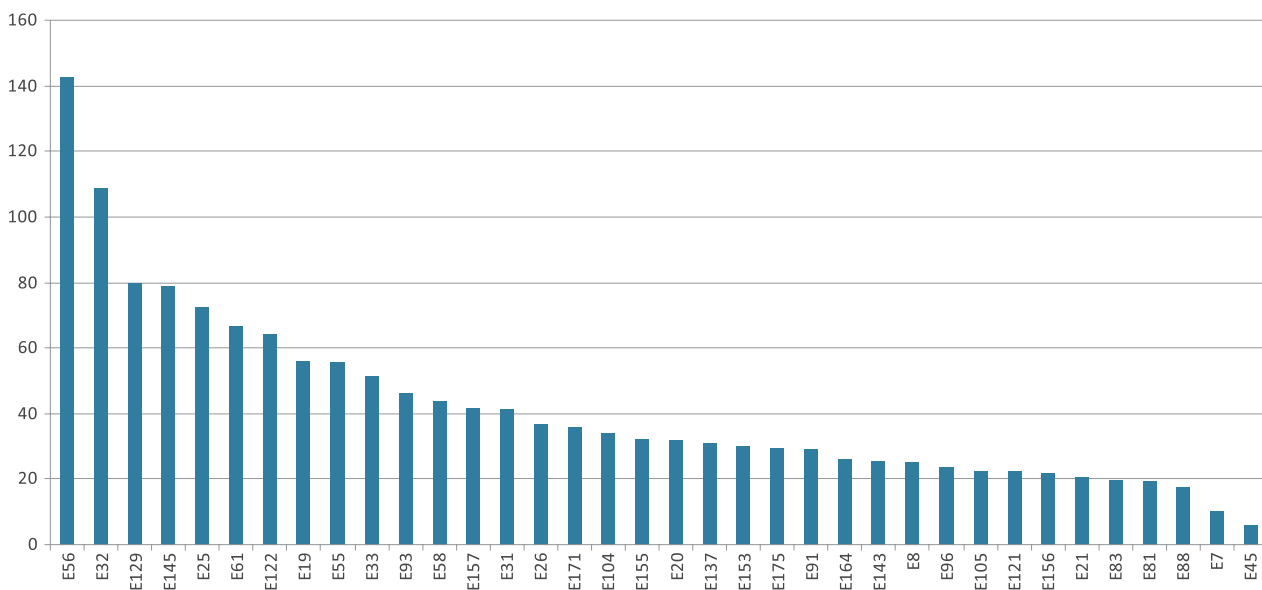


Figura 1j - Rotatividade nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade nas outras empresas industriais da amostra varia bastante (ver Tabela 1B).

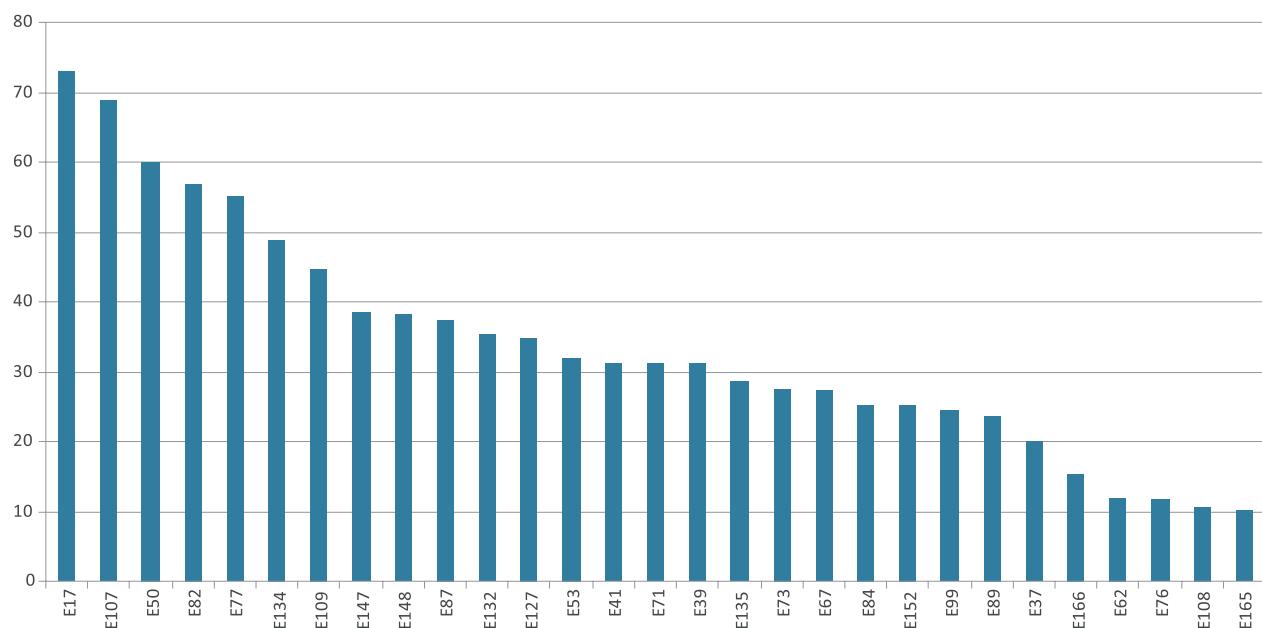


Figura 1k - Rotatividade nas outras empresas industriais, %

Nota: A empresa E48 foi excluída do gráfico por apresentar resultado atípico (113,4%).

Rotatividade

Saiba mais

A Rotatividade ideal é aquela em que a organização consegue reter os profissionais mais bem qualificados e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho. O valor ótimo depende da situação específica de cada organização, do mercado e da estratégia da organização.

Um estudo da Towers Watson [6] concluiu que organizações com rotatividade intermediária (cerca de 15% ao ano) apresentam produtividade maior que as com resultados elevados (30 a 40%) ou muito baixos (cerca de 5%). A rotatividade pode ser funcional (os melhores colaboradores ficam e os piores saem), contribuindo para a melhora dos resultados, ou disfuncional (os melhores saem e os piores ficam), prejudicando a capacidade da empresa de inovar, dar bom atendimento aos clientes e gerar resultados.

Em alguns setores, como os da construção civil e pesada, a saída do emprego geralmente está associada à conclusão de um tipo específico de atividade. Esta peculiaridade, inerente ao negócio, resulta em rotatividade naturalmente mais alta. Embora rotatividades elevadas possam decorrer do tipo de negócio e de fenômenos conjunturais, frequentemente indicam que os processos de seleção e de recrutamento precisam ser aprimorados. Para melhor avaliação, algumas organizações optam por fazer cálculos separados para as rotatividades decorrentes de pedidos de demissão (Rotatividade Voluntária) e das 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 [7]. Os resultados referentes à região Sul aparecem 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 pela B&A a partir de dados do Grupo Boticário.

Um levantamento feito pela Society for Human Resource Management [8] 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.

Numa determinada empresa, observou-se que os 20% estabelecimentos com menor rotatividade de funcionários rendiam o dobro das vendas e 55% delas possuíam lucros mais altos do que os estabelecimentos com taxa de rotatividade mais alta [9].

Outro exemplo interessante que mostra a importância da rotatividade é apresentado pela Hunter Douglas [10]. 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.

Embora tenha diminuído entre os anos 2011 a 2012, a taxa de rotatividade de CEOs brasileiros chegou a 19,8% – acima da média global de 15%. O estudo¹, conduzido pela consultoria Booz & Company, considerou as 2.500 maiores empresas de capital aberto do mundo, que estão distribuídas em 67 países.

Referência externa

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

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

■ Um dos problemas apontados pela Secretaria de Estado da Educação (Seed) para o baixo desempenho das escolas é a alta rotatividade de professores. Na maioria dos colégios que se destacou no Ideb no Paraná isso é algo bem longe de ocorrer. Fonte: Jornal Gazeta do Povo. Domingo, 19 de agosto de 2012.

¹ - Disponível em: http://revistavocerh.abril.com.br/materia/taxa-de-rotatividade-...s-cai-mas-permanece-alta?goback=%2Egde_3245807_member_233659217 Acesso em: 10 maio 2013.

Melhor

gestão de pessoas

Direcione suas metas e supere os obstáculos do mercado seguindo o **Melhor** caminho.




Melhor
gestão de pessoas

www.revistamelhor.com.br

A revista MELHOR - Gestão de Pessoas é uma publicação mensal da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional) em parceria com a Editora Segmento, inteiramente voltada para gestores de pessoas.

 @revistamelhor

 /revistamelhor

 editora
segmento

Central de Atendimento
(11) 3039-5666

atendimento@editorasegmento.com.br

Rotatividade voluntária



Rotatividade voluntária

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

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

Valores menores indicam resultados melhores.

Rotatividade Voluntária

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

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 a Rotatividade Voluntária média das empresas da amostra foi de 16,3% e que a perda de colaboradores por iniciativa dos empregados é maior nos setores de comércio e de serviços que na indústria. Destaca-se o baixo resultado na administração pública, que tem uma realidade bastante distinta.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (155)	0,5	69,4	16,3	11,7
Serviços (70)	0,0	65,1	17,5	12,5
Indústrias (68)	0,5	69,4	13,7	8,9
Comércio (17)	6,2	46,5	21,5	17,3
Administração Pública (2)	0,5	5,5	3,0	3,0

Tabela 2A – Rotatividade Voluntária*, %

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Rotatividade voluntária

Para comparações mais qualificadas, a tabela 2B oferece uma visão da Rotatividade Voluntária média por setor de atividade.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	0,5	26,5	11,4	9,4
Alimentos e bebidas (10)	0,6	65,6	25,4	17,4
Concessionária de veículos (4)	10,8	34,5	20,4	18,1
Construção pesada (12)	1,1	18,8	9,5	9,3
Educação (8)	7,2	17,1	11,4	10,9
Hospitais (14)	7,2	45,2	27,0	24,6
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	0,6	10,3	6,2	7,2
Metalurgia (15)	0,5	25,6	9,0	7,5
Papel e celulose (4)	1,5	16,9	8,0	6,9
Planos de saúde (4)	5,3	13,0	10,0	10,9
Química (8)	1,7	24,8	11,0	9,6
Transporte (6)	5,8	54,8	26,4	21,4
Outras empresas de serviços (36)	1,8	65,1	14,9	12,1
Outras empresas industriais (29)	1,5	28,7	10,4	9,2

Tabela 2B – Rotatividade Voluntária, %

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 Rotatividade Voluntária média de 11,4% e resultados na faixa de 0,5 a 26,5%. Em 2011 o resultado foi 16,6%.

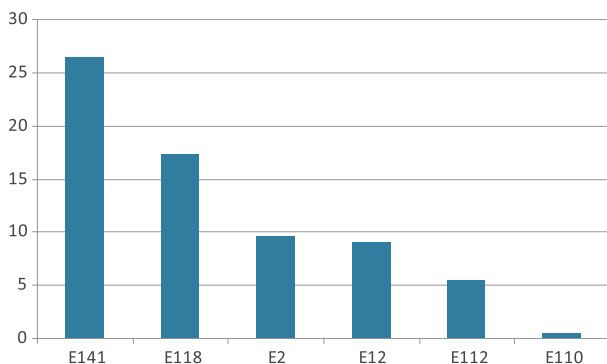


Figura 2a – Rotatividade voluntária na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %

Alimentos e bebidas

As indústrias de alimentos apresentaram Rotatividade Voluntária média de 25,4% e resultados na faixa de 0,6 a 65,6%. Em 2011 o resultado foi 19,7%.

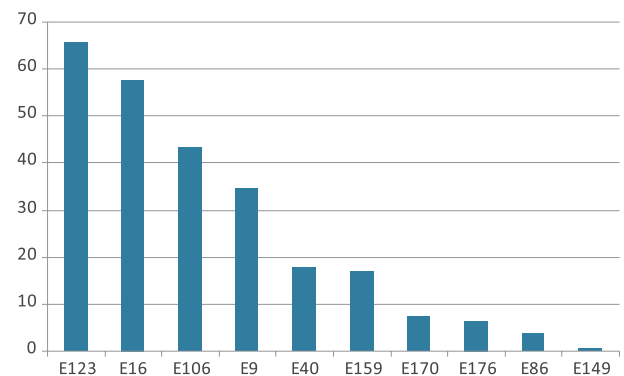


Figura 2b – Rotatividade voluntária nas empresas de alimentos, %

Rotatividade voluntária

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Rotatividade Voluntária média de 9,5% e resultados na ampla faixa de 1,1 a 18,8%. Em 2011 o resultado foi 9,0%.

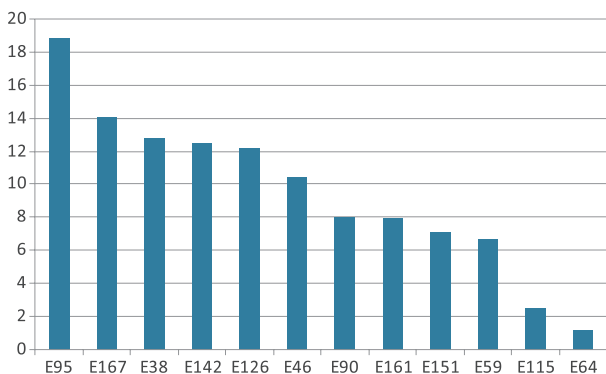


Figura 2c – Rotatividade voluntária nas empresas de construção pesada, %.

Educação

As empresas de educação apresentaram Rotatividade Voluntária média de 11,4% e resultados na faixa de 7,2 a 17,1%. Em 2011 o resultado havia sido similar (11,5%).

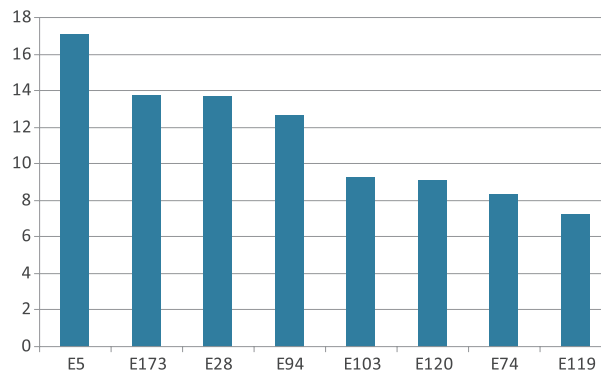


Figura 2d – Rotatividade voluntária nas empresas de educação, %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Rotatividade Voluntária média de 27,0% e resultados na faixa de 7,2 a 45,2%. Foi o setor que apresentou o resultado mais elevado. Em 2011 o resultado foi 23,5%.

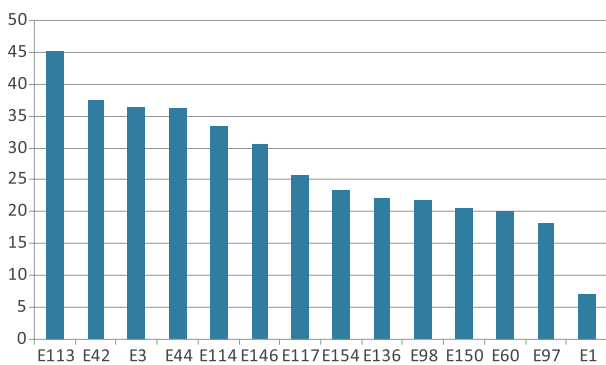


Figura 2e – Rotatividade voluntária nos Hospitais, %

Fabricação de veículos e sistemistas

As empresas fabricantes de veículos e sistemistas apresentaram Rotatividade Voluntária média de 6,2% e resultados na ampla faixa de 0,6 a 10,3%.

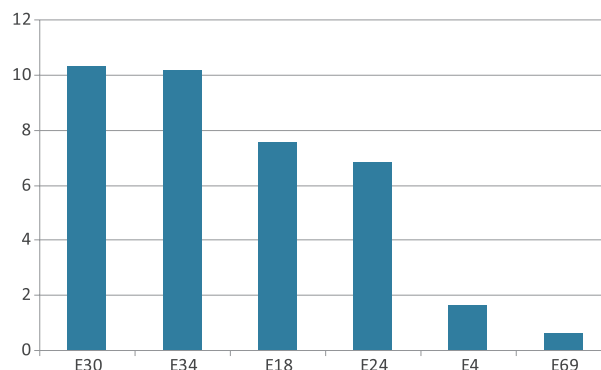


Figura 2f – Rotatividade voluntária nas fabricantes de veículos e sistemistas, %

Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Rotatividade voluntária

Metalúrgico

A Rotatividade Voluntária média nas empresas do setor metalúrgico que participaram do levantamento foi de 9,0%, com os resultados variando entre 0,5% e 25,6%. Em 2011 o resultado foi 11,1%.

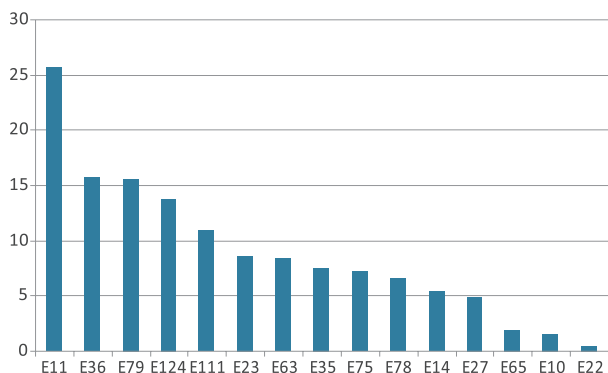


Figura 2g – Rotatividade voluntária no setor metalúrgico, %

Química

As indústrias químicas apresentaram Rotatividade Voluntária média de 11,0% e resultados na faixa de 0,7 a 24,8%. Em 2011 o resultado foi 6,8%.

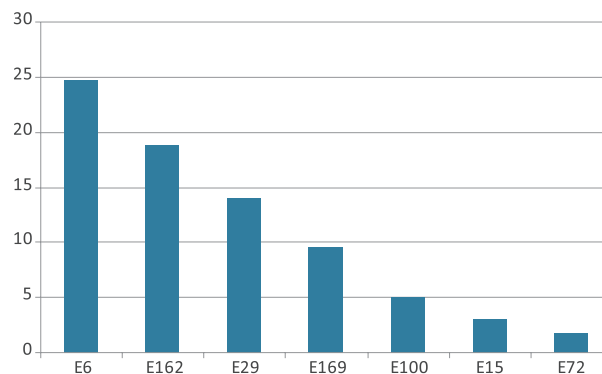


Figura 2h – Rotatividade voluntária nas indústrias químicas, %

Transporte

As empresas de transporte apresentaram Rotatividade Voluntária média de 26,4% e resultados na faixa de 5,8 a 54,8%. Em 2011 o resultado foi 16,8%.

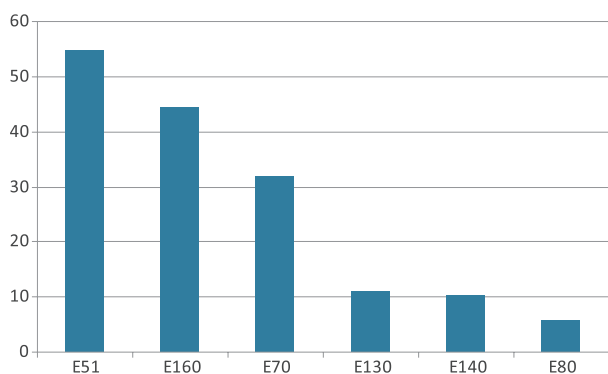


Figura 2i – Rotatividade voluntária nas empresas de transporte, %

Rotatividade voluntária

Outras empresas de serviços

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

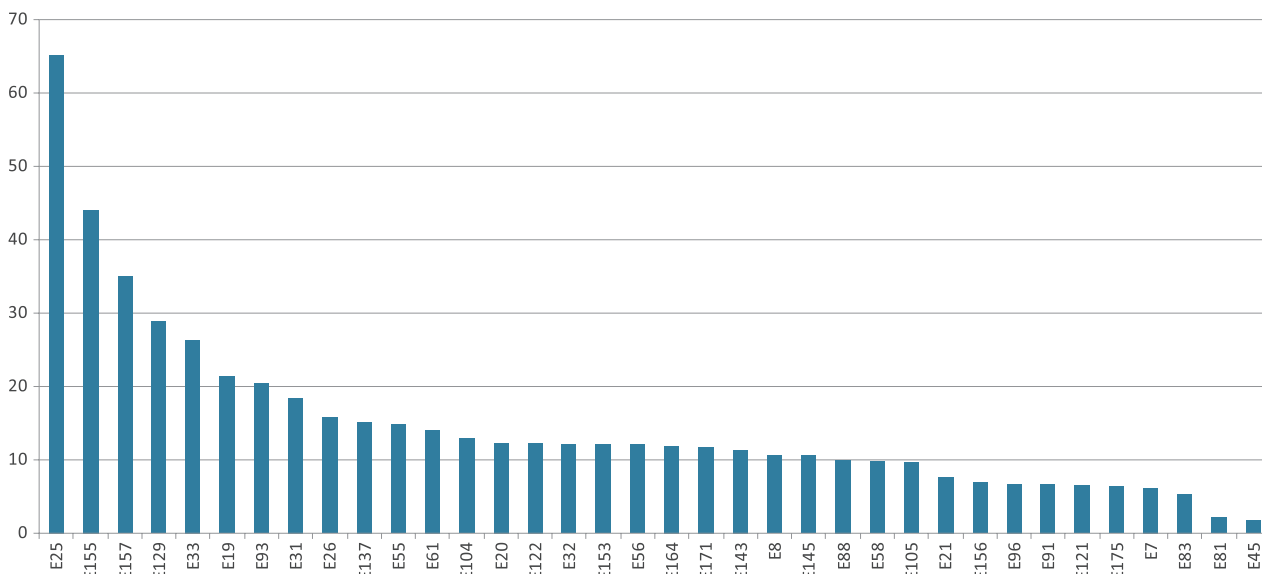


Figura 2j- Rotatividade voluntária nas outras empresas de serviços , %

Outras empresas industriais

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

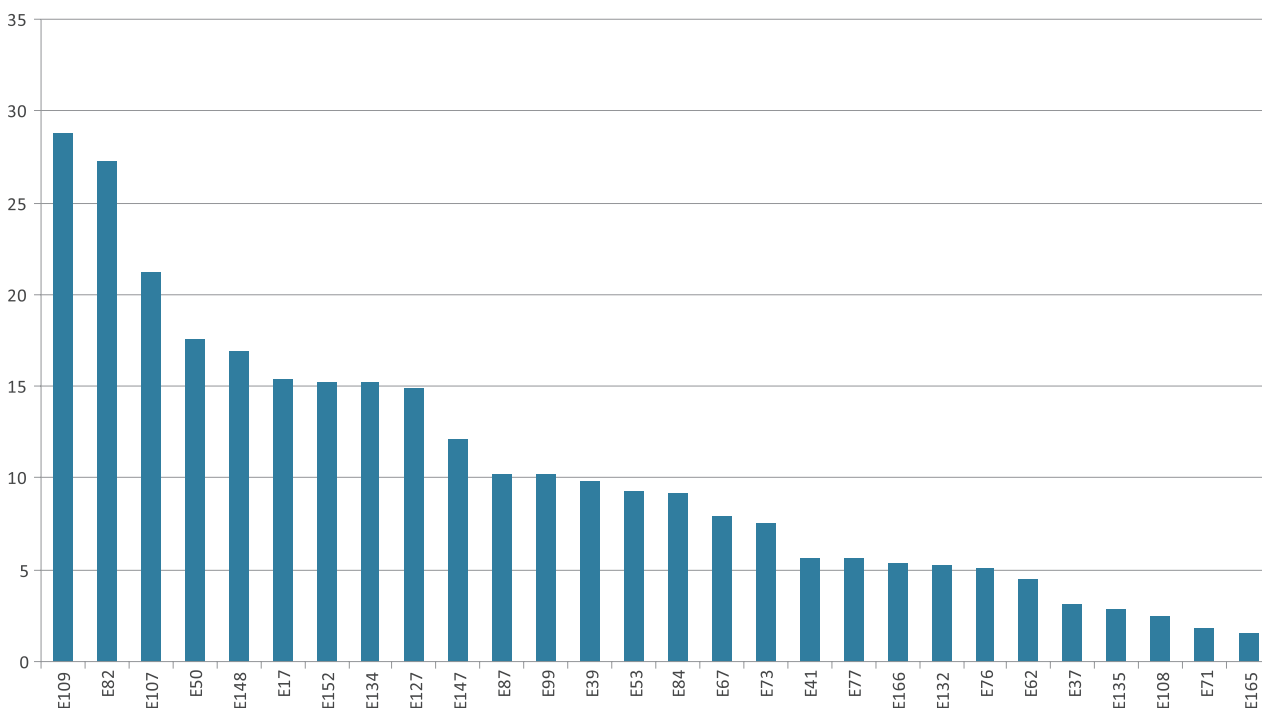


Figura 2k - Rotatividade voluntária nas outras empresas industriais, %

Nota: A empresa E48 foi excluída da análise por apresentar valor atípico

Rotatividade voluntária

Saiba mais

A Rotatividade Voluntária é decidida pelos empregados e não está sob o controle direto do empregador. Segundo pesquisa feita pela DBM Brasil, 2010 foi possivelmente o primeiro ano em que a rotatividade voluntária foi maior que a forçada no mercado brasileiro [11], devido principalmente ao aquecimento do mercado de trabalho. A correlação entre o aquecimento do mercado de trabalho e a Rotatividade Voluntária é endossada por diversos autores [12].

A substituição de um empregado que optou por sair da empresa normalmente traz custos e inconvenientes. Uma consultoria [13] concluiu que a saída voluntária de um executivo custa, em média, um ano de seu salário. A perda pode ser agravada se o empregado passar a trabalhar para um concorrente, levando seu conhecimento e experiência.

Diversos levantamentos mostram uma sensível diferença de comportamento nos desligamentos por iniciativa dos empregados em decorrência da idade. Segundo a Pricewaterhouse Coopers [14], enquanto 5,4% das pessoas mais velhas pedem desligamento, em relação ao grupo de mesma faixa etária, este

número chega a 14,5% para os representantes da chamada Geração Y (nascidos após 1981).

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

Deve-se levar em conta que os valores para cálculo da Rotatividade Voluntária fornecidos 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 o FGTS.

Referência externa

Levantamento publicado pela Great Place to Work Institute (dados de 2010), mostrou que a rotatividade voluntária nas 100 melhores empresas para trabalhar da América Latina é bem menor que a média dos setores correspondentes, devido ao melhor clima organizacional.

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

Tabela 2c – Rotatividade Voluntária 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.

Inteligência, Inovação e Tecnologia Aplicadas



Contratações Públicas

Desenvolvimento Gerencial

Capacitação e Aperfeiçoamento

- Material didático diferenciado e de alta qualidade técnica;
- + de 30.000 capacitados;
- + de 300 seminários realizados.

Produtos e Serviços

- Plataforma em Web;
- Consultoria especializada;
- Revista online e impressa;
- + de 6.000 consultas realizadas.

Educação Corporativa

- Programas de educação continuada;
- + de 200 projetos *in company* realizados;
- Programas multidisciplinares: jurídicos e desenvolvimento gerencial.

Excelência, Tradição e Rigor Científico.

JML BOOKSTORE

Sistema "S"
www.jmlsistemas.com.br

Consultoria JML
CONSULTORIA E EVENTOS

RJML
LABORATÓRIO DE CONSULTORIA

EADJML

WebJML

JML

JML Consultoria e Eventos

Central de Relacionamentos: 41 3595.9999

Portal: www.jmleventos.com.br

Retenção 90 dias



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.

Retenção 90 dias

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

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.

A Retenção 90 dias foi escolhida por coincidir com o chamado “tempo de experiência”. A tabela 3A mostra que a Retenção 90 dias média das empresas da amostra foi de 82,7%. Em 2011, o resultado foi praticamente o mesmo (82,9%). Destacam-se a elevada retenção na administração pública (94,6%) – possivelmente fruto de processos de seleção bastante exigentes – e o pequeno percentual (77,9%) alcançado pelo comércio.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (154)	46,2	100,0	82,7	86,9
Serviços (68)	49,0	100,0	82,5	86,5
Indústrias (68)	46,2	100,0	84,0	90,4
Comércio (17)	55,1	96,0	77,9	78,3
Administração Pública (2)	92,8	96,3	94,6	94,6

Tabela 3A - Retenção 90 dias*, %

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Observando a amostra, percebe-se que quase 90% das empresas de serviços apresentaram retenção inferior a 95% nos primeiros 90 dias da contratação. No comércio esse número foi de 83% e, na indústria, de apenas 61%. As causas dessas baixas retenções devem ser investigadas, pois a perda de pessoal certamente se reflete em custos significativos de seleção e recrutamento, além de afetar negativamente o clima organizacional.

Para comparações mais qualificadas, a tabela 3B oferece uma visão da retenção 90 dias média por setor de atividade. É interessante observar que a retenção no grupo das fabricantes de veículos e montadoras (97,0%) é ainda maior que o alcançado na administração pública, fazendo com que esse setor mereça ser considerado como possível fonte de boas práticas de recrutamento e seleção.

Retenção 90 dias

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	63,2	96,3	88,9	93,7
Alimentos e bebidas (10)	46,2	100,0	73,2	68,4
Concessionária de veículos (4)	76,8	96,0	85,6	84,8
Construção pesada (13)	70,6	97,1	86,9	88,3
Educação (8)	72,5	93,9	86,8	88,1
Hospitais (14)	61,9	95,2	76,0	72,9
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	92,0	98,9	97,0	98,1
Metalurgia (14)	52,9	100,0	84,1	86,9
Papel e celulose (4)	72,6	100,0	88,2	90,1
Planos de saúde (4)	73,7	94,2	85,2	86,5
Química (8)	66,2	100,0	91,0	94,5
Transporte (6)	52,7	92,4	73,2	75,2
Outras empresas de serviços (35)	49,0	100,0	84,8	87,2
Outras empresas industriais (30)	46,5	100,0	83,1	88,3

Tabela 3B - 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 apresentaram Retenção 90 dias média de 88,9% e resultados na faixa de 63,2 a 96,3%. Em 2011 o resultado foi 87,3%.

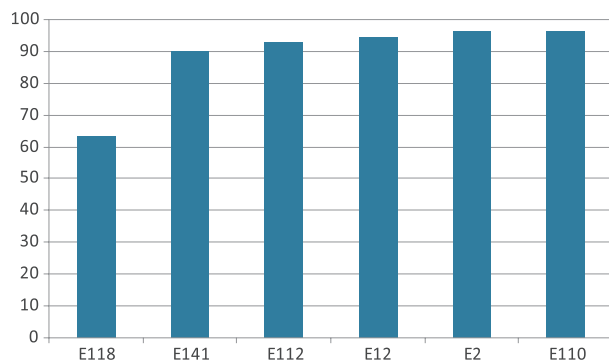


Figura 3a - Retenção 90 dias na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %

Alimentos

As indústrias de alimentos apresentaram Retenção 90 dias média de 73,2%, com os resultados variando entre 46,2 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2011 foi 79,4%.

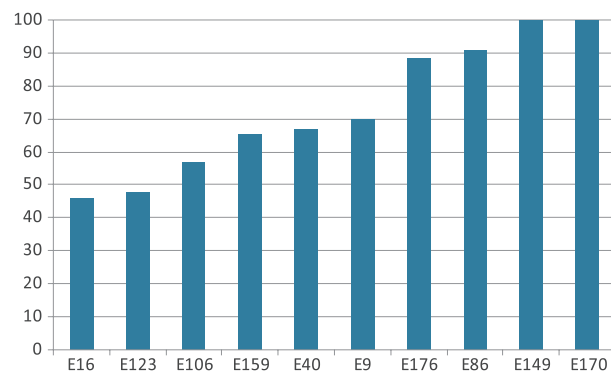


Figura 3b - Retenção 90 dias na indústria de alimentos, %

Retenção 90 dias

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Retenção 90 dias média de 86,9%, com os resultados variando entre 70,6 e 97,1%. Em 2011 o resultado foi 81,7%.

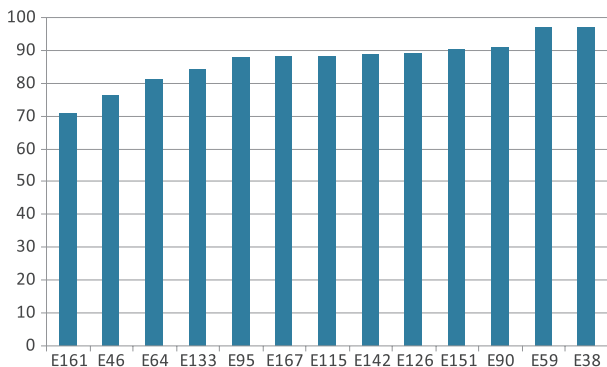


Figura 3c - Retenção 90 dias na construção pesada, %

Educação

As empresas do setor de educação apresentaram Retenção 90 dias média de 86,8%, com os resultados variando entre 72,5 e 93,9%. A Retenção 90 dias média em 2011 foi 87,5%.

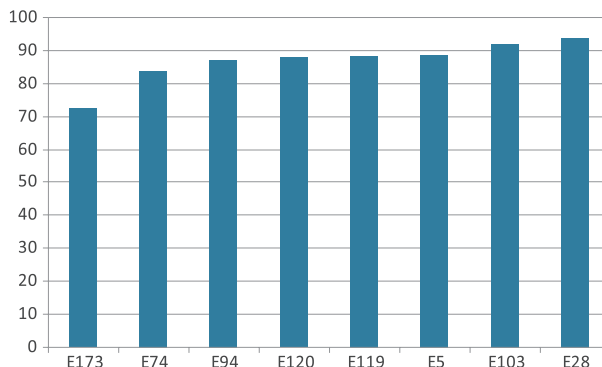


Figura 3d - Retenção 90 dias das empresas de educação, %

Hospitais

As empresas do setor hospitalar apresentaram Retenção 90 dias média de 76,0%, com os resultados variando entre 61,9 e 95,2%. A Retenção 90 dias média em 2011 foi 82,3%.

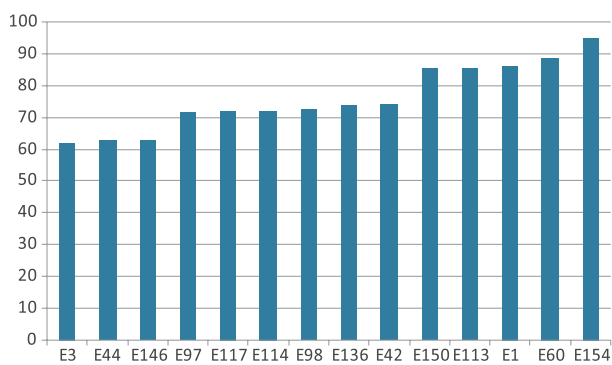


Figura 3e - Retenção 90 dias dos hospitais, %

Fabricação de veículos e sistemistas

As indústrias fabricantes de veículos e sistemistas apresentaram Retenção 90 dias média de 97,0%, com os resultados variando entre 92,0 e 98,9%. A Retenção 90 dias média em 2011 foi 84,1%.

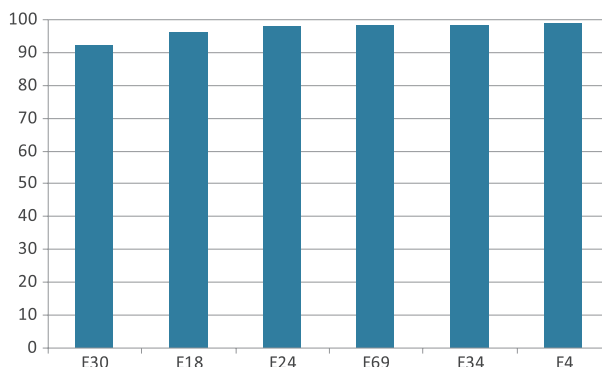


Figura 3f - Retenção 90 dias nas fabricantes de veículos e sistemistas, %

Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Retenção 90 dias

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Retenção 90 dias média de 84,1%, com os resultados variando entre 52,9 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2011 foi 78,9%.

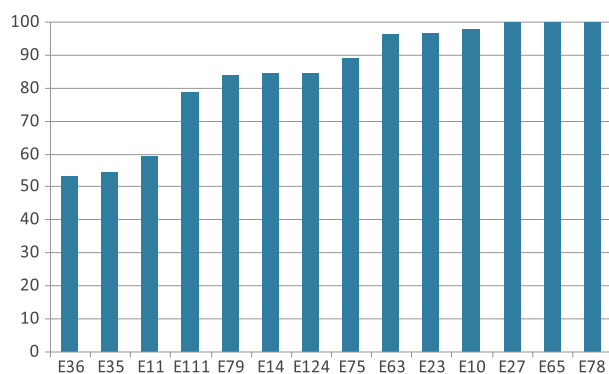


Figura 3g - Retenção 90 dias na indústria metalúrgica, %

Química

As indústrias químicas apresentaram Retenção 90 dias média de 91,0%, com os resultados variando entre 66,2 e 100,0%. Houve melhora em relação a 2011, quando a Retenção 90 dias média foi de 88,4%.

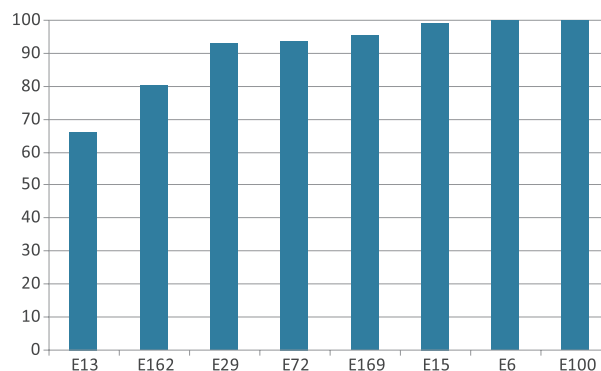


Figura 3h - Retenção 90 dias na indústria química, %

Transporte

As empresas do setor de transporte apresentaram Retenção 90 dias média de 73,2%, com os resultados variando entre 52,7 e 92,4%. Houve uma pequena melhora em relação a 2011, quando a Retenção 90 dias média foi de 71,7%.

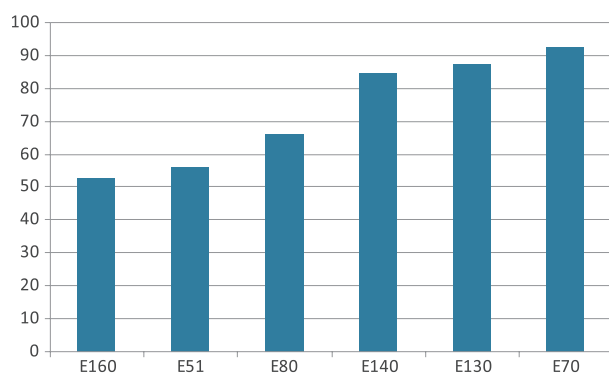


Figura 3i - Retenção 90 dias nas empresas de transporte, %

Retenção 90 dias

Outras empresas de serviços

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

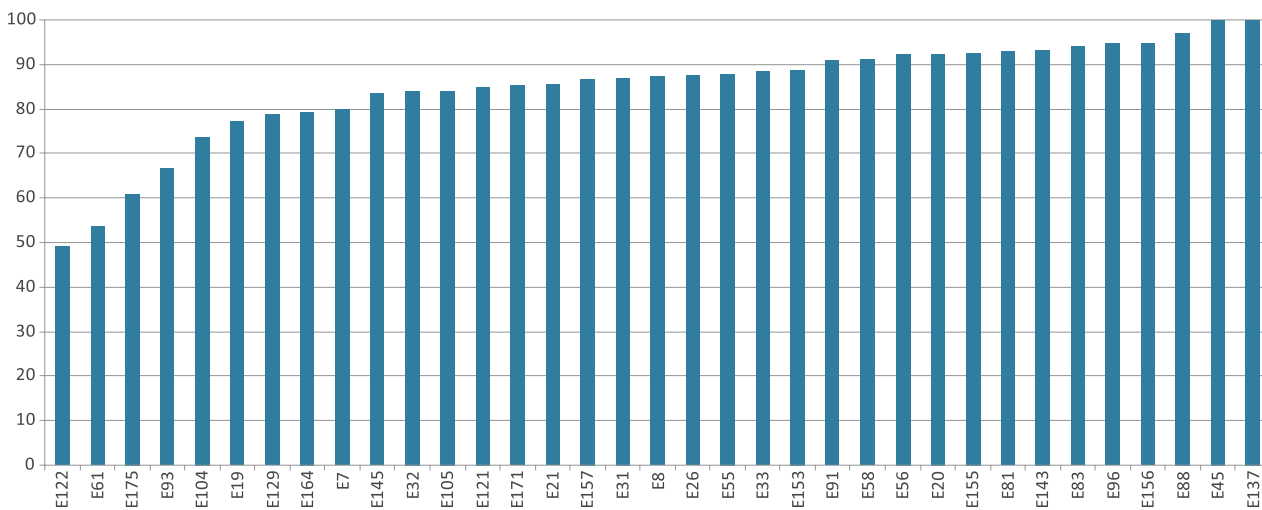


Figura 3j - Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

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

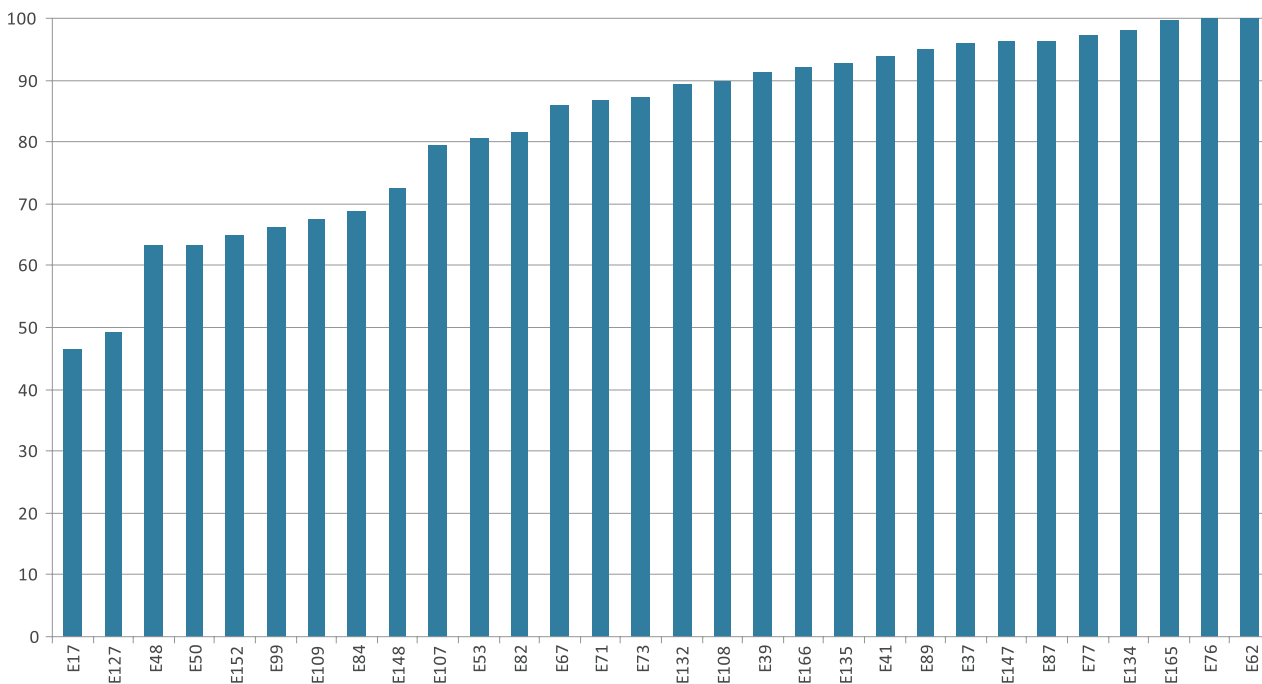


Figura 3k - Retenção 90 dias nas outras empresas industriais, %

Retenção 90 dias

Saiba mais

A Retenção permite avaliar a adaptação entre as pessoas recém-admitidas e a organização. A melhoria 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 [15], 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 [16] 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, a Retenção pode ser calculada para cada área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, mulheres, profissionais-chave, etc.) e para cada causa de desligamento.

Referência externa

- Segundo levantamento da Manpower [17], o Brasil é um dos países onde as empresas têm maior dificuldade no preenchimento dos postos de trabalho, ficando atrás apenas do Japão e da Índia.

i DE INDÚSTRIA. i DE INICIATIVA.

Os tempos estão mudando, no mundo e na indústria. Hoje, a valorização do bem-estar é prioridade. E já sabemos que isso também reflete na produtividade das empresas. É por isso que existe o Sesi, para promover qualidade de vida na Indústria. Saúde, esporte, lazer, cultura, educação, segurança e responsabilidade social empresarial. Uma vida melhor para o trabalhador e seus familiares.

A INDÚSTRIA ESTÁ MUDANDO.

E o Sesi, que faz parte do Sistema Fiep, promove iniciativas para cuidar do trabalhador e da comunidade nesses novos tempos.

FIEP
SESI
SENAI
IEL

SESI

Absenteísmo



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 empregado. Neste trabalho medimos apenas o absenteísmo geral.

Os dados da tabela 4A indicam que o Absenteísmo médio é maior nos setores de serviços (5,4%) e de comércio (5,2%), enquanto a tabela 4B detalha os resultados de absenteísmo por setor de atividade. No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi 4,6%.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (136)	0,0	24,2	3,0	2,0
Serviços (60)	0,0	18,8	3,0	1,8
Indústrias (63)	0,0	14,0	2,7	2,2
Comércio (14)	0,0	52,1	5,2	1,8

Tabela 4A – Absenteísmo*, %

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. Apenas uma organização da administração pública forneceu a informação.

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Absenteísmo

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (5)	0,4	24,2	6,1	2,5
Alimentos e bebidas (9)	0,1	8,8	3,9	3,6
Concessionária de veículos (2)	0,3	1,7	1,0	1,0
Construção pesada (10)	0,1	3,9	1,5	1,1
Educação (7)	0,0	3,9	1,0	0,7
Hospitais (13)	0,6	17,1	4,1	3,0
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	0,2	3,3	1,3	1,0
Metalurgia (14)	0,1	4,1	1,8	1,7
Papel e celulose (3)	1,0	4,3	2,4	2,0
Química (8)	0,3	3,3	1,8	1,8
Transporte (6)	0,2	13,3	5,5	2,7
Outras empresas de serviços (30)	0,0	18,8	2,6	1,3
Outras empresas industriais (26)	0,0	14,0	3,4	2,9

Tabela 4B – Absenteísmo, %

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 Absenteísmo médio de 6,1% e resultados na faixa de 0,4 a 24,2%. Em 2011 o resultado foi 2,7%.

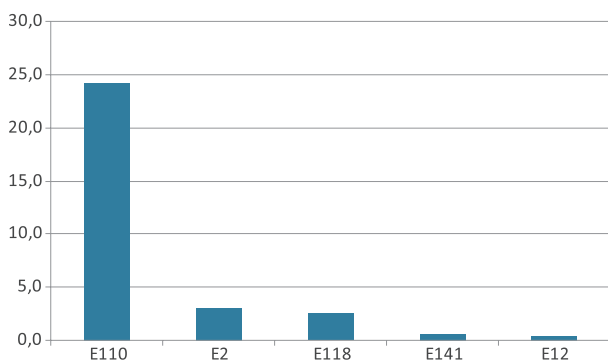


Figura 4a – Absenteísmo na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %

Nota: O resultado da E110 (24,2%), embora atípico, foi confirmado pela entidade

Alimentos e bebidas

As empresas do setor de alimentos apresentaram Absenteísmo médio de 3,9%, com resultados variando entre 0,1 e 8,8%. Em 2011 o resultado foi 3,1%.

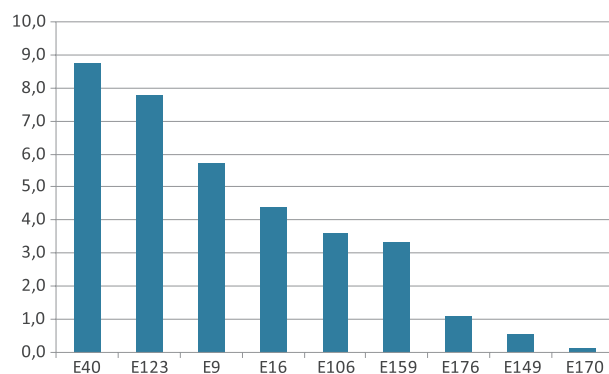


Figura 4b – Absenteísmo na indústria de alimentos, %

Absenteísmo

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Absenteísmo médio de 1,5%, com resultados variando entre 0,1 e 3,9%. Em 2011 o resultado foi 2,4%.

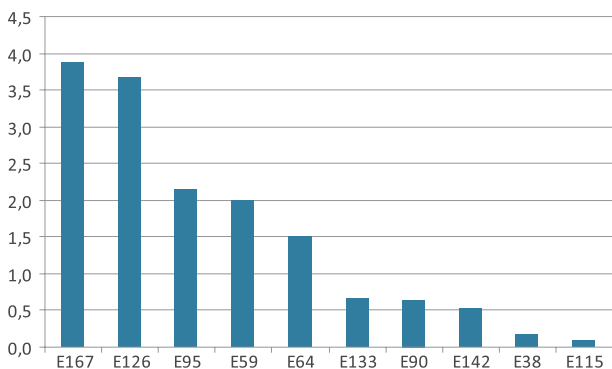


Figura 4c – Absenteísmo na indústria de construção pesada, %
 Nota: Uma das empresas apresentou os dados de toda a organização e não apenas do Paraná e outra iniciou as atividades em junho/12.

Educação

O Absenteísmo médio entre as empresas de educação foi de 1,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,9%. Em 2011 o resultado foi 3,2%.

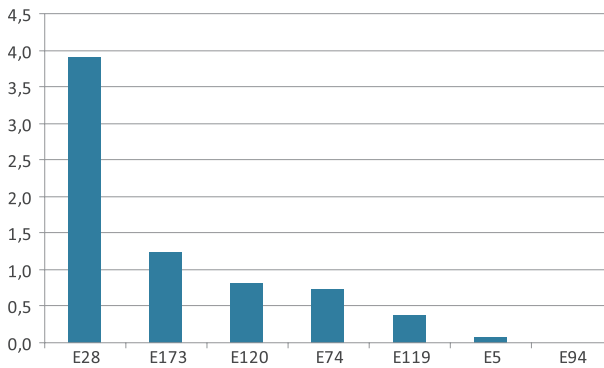


Figura 4d – Absenteísmo nas empresas de educação, %

Hospitais

O Absenteísmo médio entre os hospitais foi de 4,1%, com os resultados variando entre 0,6 e 17,1%. Em 2011 o resultado foi 3,0%.

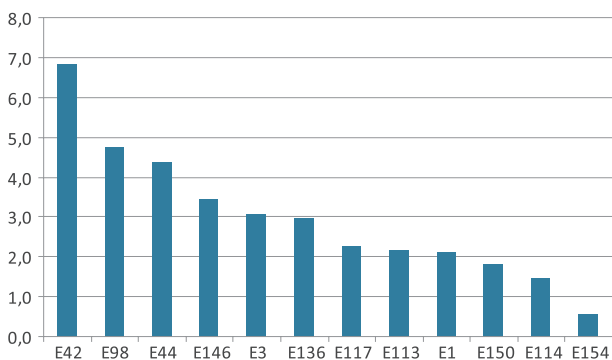


Figura 4e – Absenteísmo nos hospitais, %
 Nota: Excluída do gráfico a empresa E60, que apresentou valor atípico (17,1%).

Fabricação de veículos e sistemistas

As fabricantes de veículos e sistemistas apresentaram Absenteísmo médio de 1,3%, com os resultados variando entre 0,2 e 3,3%.

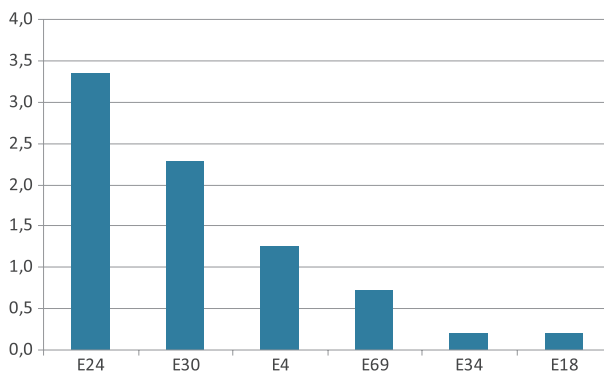


Figura 4f – Absenteísmo nas fabricantes de veículos e sistemistas, %
 Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Absenteísmo

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Absenteísmo médio de 1,8%, variando na faixa de 0,1 a 4,1%. Em 2011 o Absenteísmo médio ficou em 2,5%.

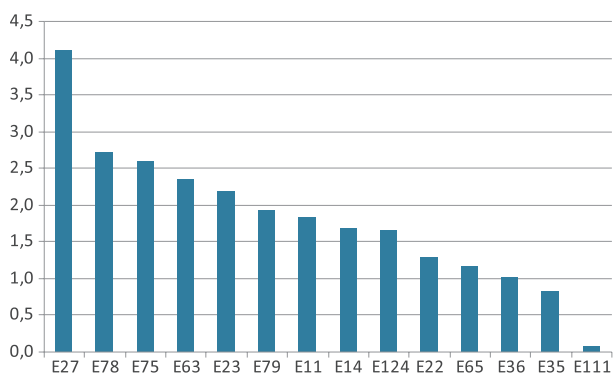


Figura 4g – Absenteísmo no setor metalúrgico, %

Química

O Absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 1,8%, com os resultados variando entre 0,3 e 3,3%. Em 2011 o Absenteísmo médio ficou em 2,0%.

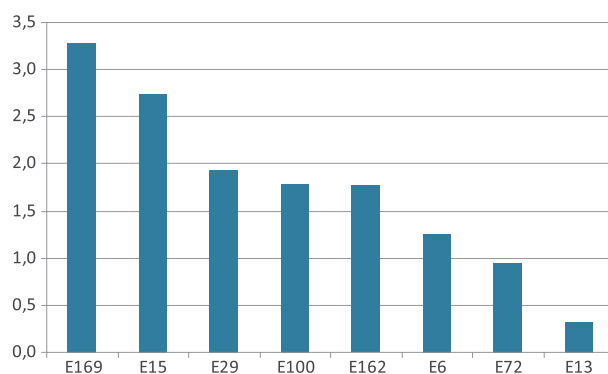


Figura 4h – Absenteísmo na indústria química, %

Transporte

As empresas do setor de transporte apresentaram Absenteísmo médio de 5,5%, com os resultados variando entre 0,2 e 13,3%. Este resultado é significativamente maior que os 2,0% obtidos em 2011, influenciado por duas empresas.

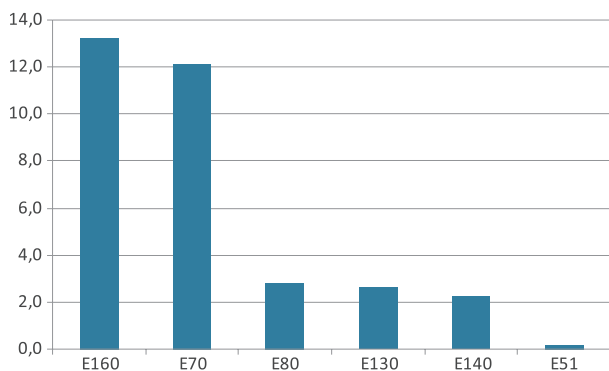


Figura 4i – Absenteísmo nas empresas de transporte, %

Absenteísmo

Outras empresas de serviços

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

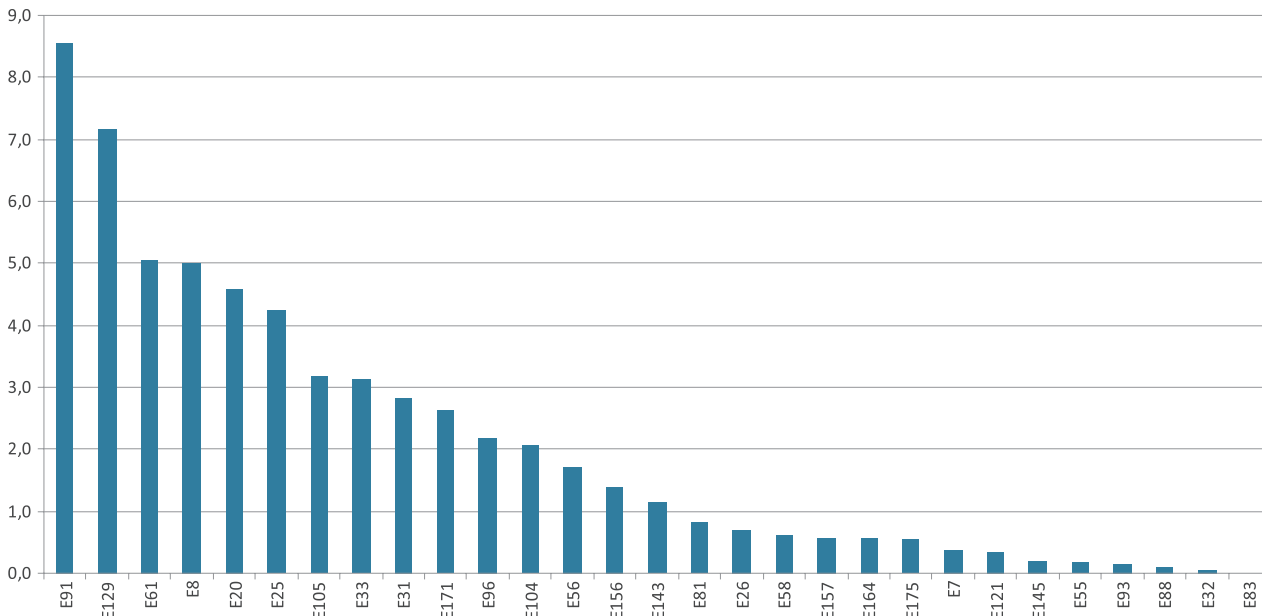


Figura 4j - Absenteísmo nas outras empresas de serviços, %
 Nota: Excluída do gráfico a empresa E122, que apresentou valor atípico (18,8%).

Outras empresas industriais

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

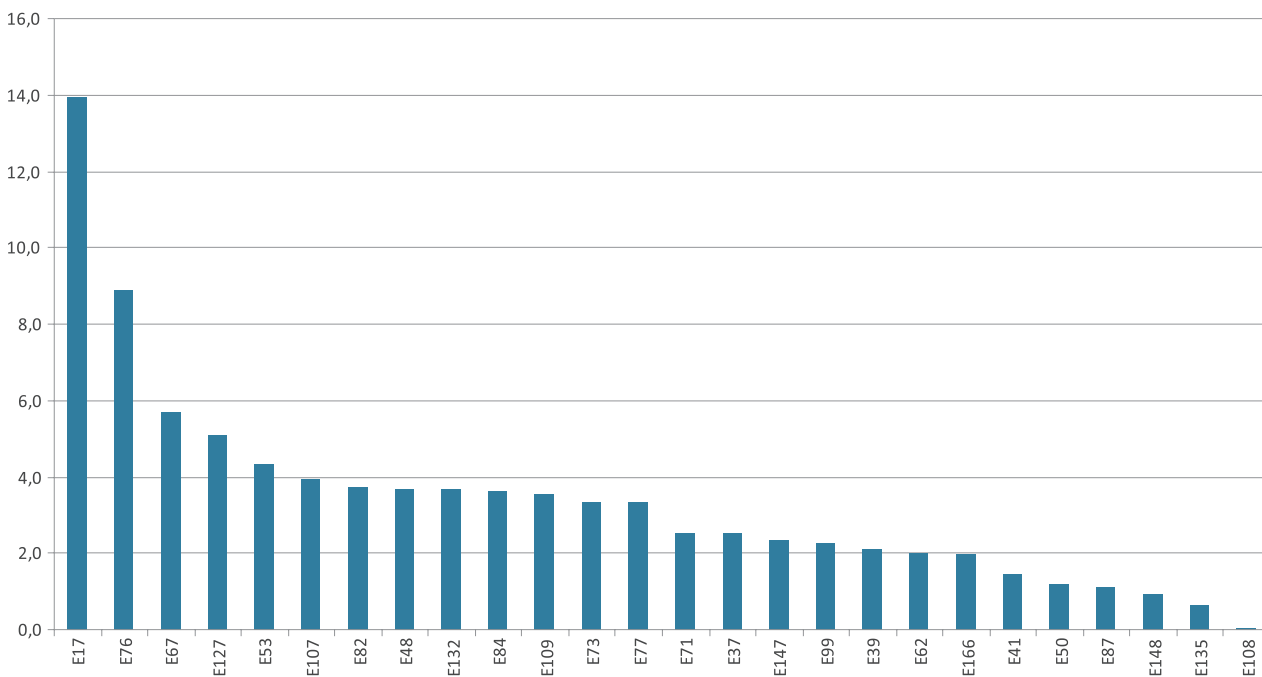


Figura 4k - Absenteísmo nas outras empresas industriais, %

Absenteísmo

Saiba mais

O objetivo do indicador Absenteísmo é medir a perda de tempo produtivo devido às ausências. Especialistas consideram que esse indicador também é útil para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, 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 carros².

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

- Estudos³ mostram que pessoas obesas têm 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 [18] é que o trabalhador estatutário acaba utilizando o direito às faltas abonadas para tratar de sua saúde, afetando a medida do absenteísmo. O mesmo levantamento mostra que a contribuição dos atestados odontológicos é muito pequena (3,3% das faltas na empresa pública e 6,3% na empresa privada), comparativamente aos atestados médicos.

- Levantamentos em supermercados ingleses indicam que nas lojas onde a proporção de trabalhadores maduros é grande, as taxas de absenteísmo chegam a ser menos de um terço da média da rede⁴.

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

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

Absenteísmo involuntário: é o impedimento ao trabalho mesmo que o trabalhador não deseje, por dificuldade de transporte ou outro impedimento que não lhe permita chegar ao local do trabalho.

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

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

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

Um exemplo desse tipo de levantamento [19] foi feito em um hospital universitário.

² - <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0892/negocios/m0128084.html>. Acesso em: 18 ago. 2009.

³ - www.fleury.com.br/Clientes/SaudeDia/RevistaSaudeEmDia/pages/9Companhiassaudáveis.aspx. Acesso em: 16 jan. 2009.

⁴ - <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0009/m0133212.html>. Acesso em: 18 ago. 2009.

i DE INDÚSTRIA. i DE INOVAÇÃO.

Os tempos mudaram e a indústria também. Hoje, inovação é palavra de ordem. Você deve se perguntar: diante desse universo de mudanças, novas tecnologias e soluções, como ser um profissional de destaque no mercado? E é por isso que existe o Senai. Da iniciação profissional ao MBA, o Senai prepara profissionais qualificados para essa nova indústria.

A INDÚSTRIA ESTÁ MUDANDO.
E o Senai, que faz parte do Sistema Fiep, prepara você para esses novos tempos.

FIEP
SESI
SENAI
IEL

SENAI



Absenteísmo médico

Absenteísmo médico

O Absenteísmo Médico mede o percentual das horas de trabalho perdido por afastamentos causados 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.

A comparação (tabela 5A) indica que a quantidade de ausências por razões de saúde é semelhante na indústria e no comércio.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (140)	0,0	25,9	1,7	1,0
Serviços (60)	0,0	25,9	1,8	0,6
Indústrias (66)	0,0	4,6	1,2	1,1
Comércio (15)	0,0	9,5	1,2	0,4

Tabela 5A - Absenteísmo Médico*, %

*Notas: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra. Apenas uma organização da administração pública forneceu a informação.
* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.*

Na análise setorial (tabela 5B), os melhores resultados aparecem no grupo das fabricantes de veículos e sistemistas, seguido das empresas de transporte.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (5)	0,1	4,5	1,2	0,2
Alimentos e bebidas (10)	0,0	4,6	1,8	1,2
Concessionária de veículos (4)	0,2	0,8	0,5	0,5
Construção pesada (10)	0,0	1,5	0,5	0,5
Educação (7)	0,0	1,9	0,7	0,7
Hospitais (11)	0,0	6,7	1,5	1,0
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	0,0	1,3	0,3	0,0
Metalurgia (15)	0,0	2,0	1,0	1,1
Papel e celulose (4)	0,2	2,4	1,1	0,8
Planos de saúde (3)	0,1	4,1	1,8	1,3
Química (8)	0,0	2,9	1,2	1,4
Transporte (6)	0,1	1,1	0,4	0,2
Outras empresas de serviços (30)	0,0	18,8	1,8	0,4
Outras empresas industriais (27)	0,0	2,5	1,3	1,2

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 Absenteísmo Médico médio de 1,2% e resultados na faixa de 0,1% a 4,5%. Em 2011 o resultado foi 1,5%.

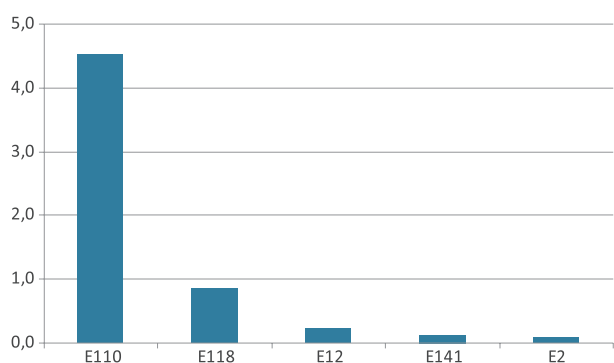


Figura 5a – Absenteísmo Médico na administração pública, economia mista e associações empresariais, %

Alimentos e bebidas

As empresas do setor de alimentos apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,8%, com os resultados variando entre 0,0 e 4,6%. Em 2011 o resultado foi 1,4%.

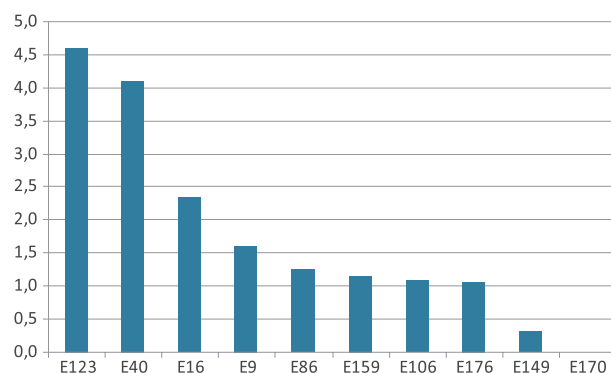


Figura 5b – Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos, %

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,5%, com os resultados variando entre 0,0% e 1,5%. Em 2011 o resultado foi 0,4%.

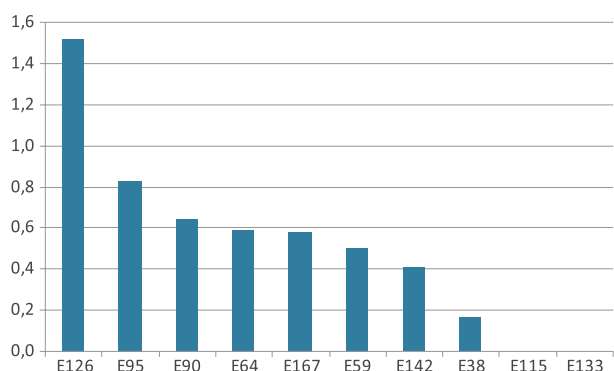


Figura 5c – Absenteísmo Médico na construção pesada, %

Educação

As empresas de educação apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,7%, com os resultados variando entre 0,0% e 1,9%. Em 2011 o resultado foi 1,5%.

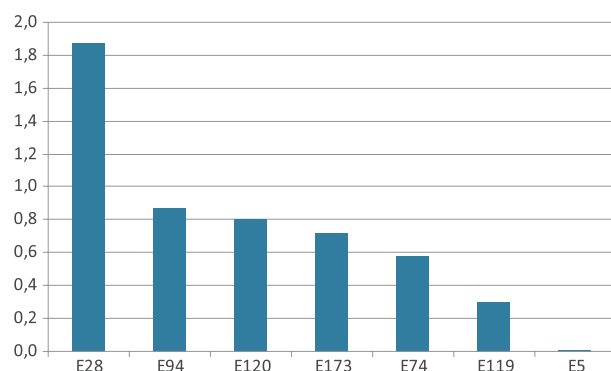


Figura 5d – Absenteísmo Médico nas empresas de educação, %

Absenteísmo médico

Hospitais

O Absenteísmo Médico médio entre os hospitais ficou em 1,5%, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 6,7%. Este resultado é semelhante aos apresentados em estudos feitos em hospitais universitários brasileiros, que levantaram valores de 1,5% [19] e 1,2% [20].

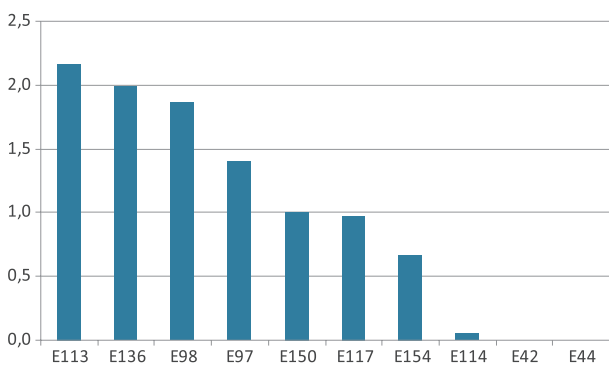


Figura 5e – Absenteísmo Médico nos hospitais, %
Nota: Excluída do gráfico a empresa E60, que apresentou valor atípico (6,7%).

Fabricação de veículos e sistemistas

As fabricantes de veículos e sistemistas apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,3%, com os resultados variando entre 0,0 e 1,3%.

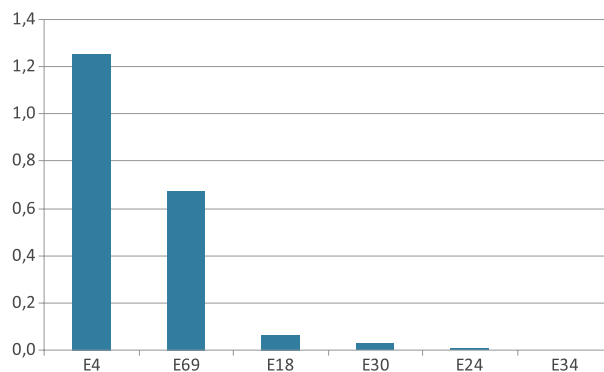


Figura 5f – Absenteísmo Médico nas fabricantes de veículos e sistemistas, %
Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Metalúrgico

As empresas do setor metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,0%, com os resultados variando de 0,0 a 2,0%. O Absenteísmo Médico médio em 2011 foi 1,1%.

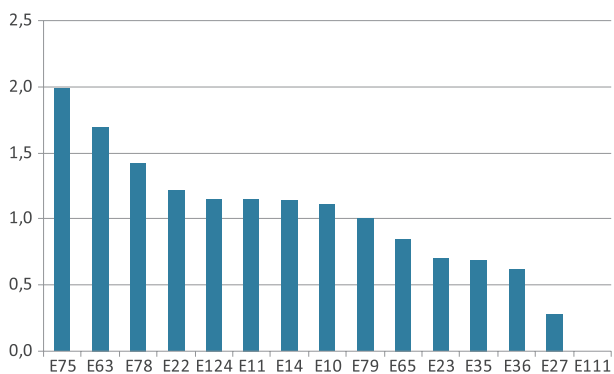


Figura 5g – Absenteísmo Médico no setor metalúrgico, %

Química

O Absenteísmo Médico médio na indústria química ficou em 1,2%, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 2,9%. Em 2011, o Absenteísmo Médico médio ficou em 1,0%.

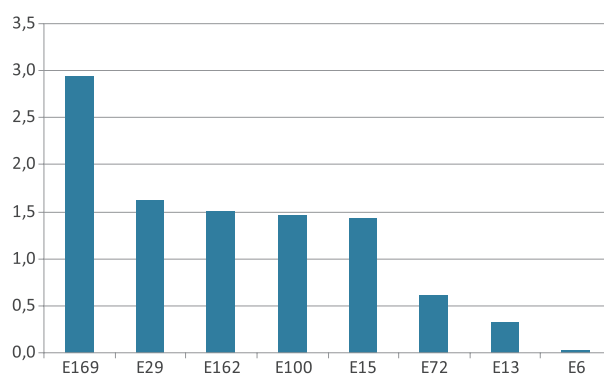


Figura 5h – Absenteísmo Médico nas indústrias químicas, %

Absenteísmo médico

Transporte

As empresas do setor de transporte apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,4%, com os resultados variando entre 0,1 e 1,1%. Em 2011, o Absenteísmo Médico médio ficou em 1,0%.

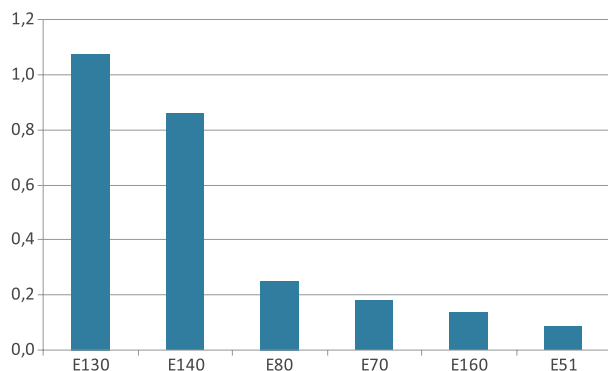


Figura 5i – Absenteísmo Médico nas empresas de transporte, %

Outras empresas de serviços

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

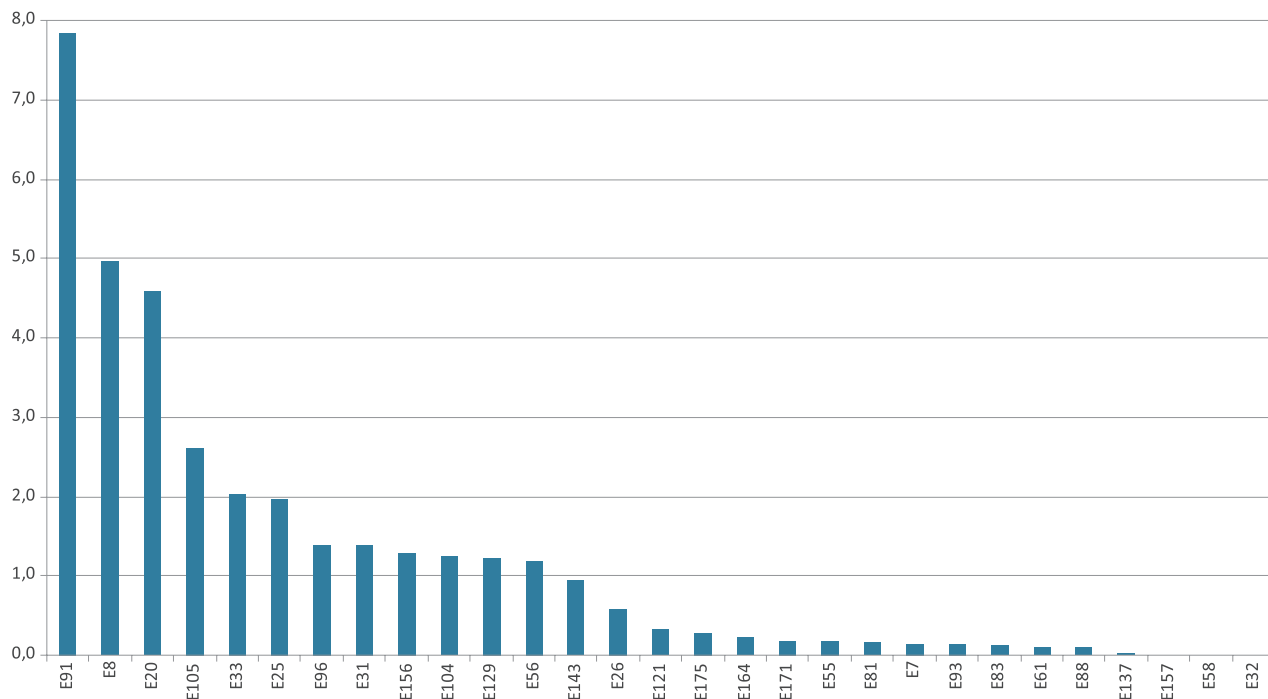


Figura 5j – Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços, %

Nota: Excluída do gráfico a empresa E122, que apresentou valor atípico (18,8%).

Absenteísmo médico

Outras empresas industriais

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

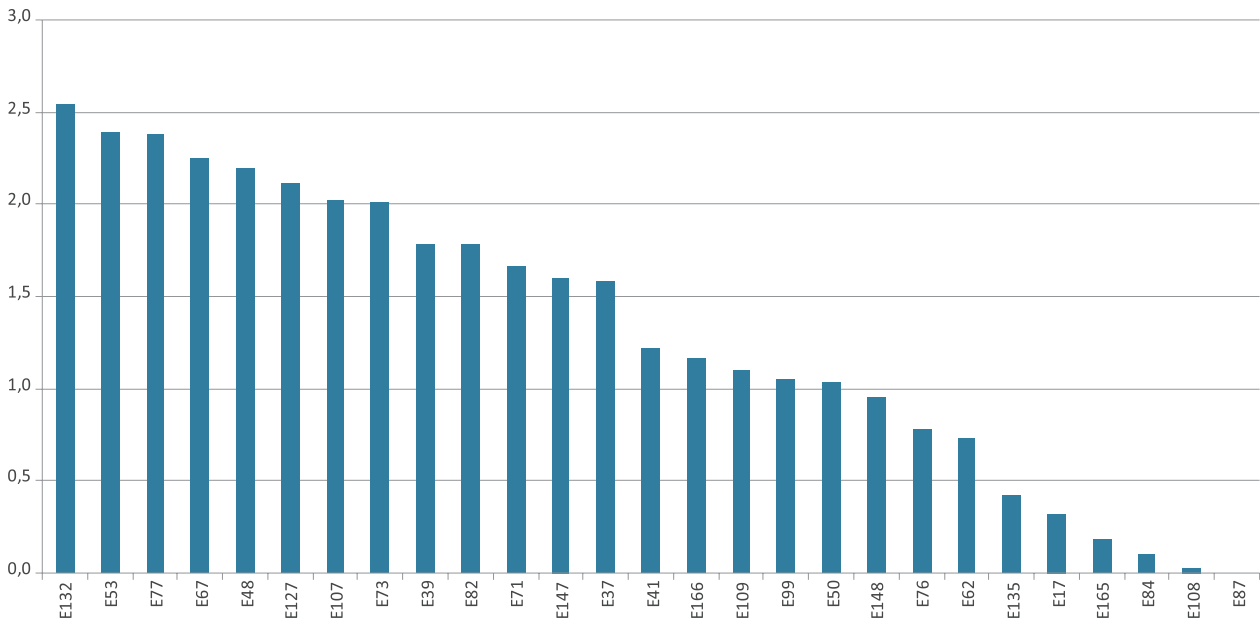


Figura 5k – Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

O indicador Absenteísmo Médico permite monitorar 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. Essa solução também é adotada em algumas empresas.

Referências externas

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

Fonte: Petrobras. Relatório de Sustentabilidade 2012. Disponível em: <www.petrobras.com.br/rs2012/downloads/RS_português_2012.pdf> Acesso em: 8 jul. 2013.

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

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

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 ao controle de ponto, neste levantamento, para maior simplicidade, foi considerado todo o efetivo próprio. Isso não representa, na maioria dos casos, distorção significativa. Conforme pode ser observado na tabela 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 se mostrou mais intenso no comércio e na administração pública (tabela 6A). Na comparação com 2011, o setor industrial reduziu o volume de horas extras pagas de 5,7 para 4,6% enquanto o setor de serviços se manteve no patamar de 3,5%.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (149)	0,0	57,7	5,1	3,0
Serviços (64)	0,0	26,6	3,5	1,9
Indústrias (69)	0,0	49,1	4,6	3,5
Comércio (16)	0,0	50,0	5,9	2,3
Administração Pública (2)	5,2	11,2	8,2	8,2

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

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

** - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.*

Índice de horas extras pagas

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

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	0,0	11,2	4,2	3,5
Alimentos e bebidas (10)	0,1	6,5	2,3	1,7
Concessionária de veículos (4)	0,5	9,1	3,2	1,6
Construção pesada (13)	0,9	27,4	15,5	18,2
Educação (8)	0,0	3,3	1,0	0,6
Hospitais (13)	0,0	7,1	2,8	1,8
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	1,6	20,5	8,5	7,0
Metalurgia (15)	0,1	7,2	3,3	3,5
Papel e celulose (4)	2,4	5,0	3,7	3,7
Planos de saúde (3)	3,0	18,3	8,4	3,9
Química (8)	0,0	7,6	4,3	4,7
Transporte (6)	0,4	11,3	6,7	7,3
Outras empresas de serviços (31)	0,0	26,6	4,2	2,4
Outras empresas industriais (30)	0,0	11,4	3,9	3,0

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 11,2% de horas extras, o que resultou na média de 4,2%. Em 2011 o resultado médio foi 2,4%.

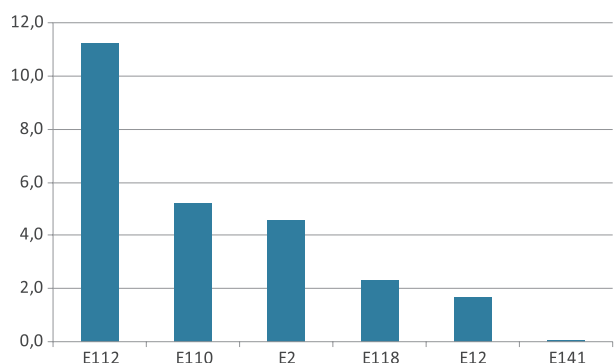


Figura 6a – Índice de Horas Extras Pagas na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %

Alimentos e bebidas

A dispersão de resultados nas indústrias de alimentos é alta. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,3%, variando na faixa de 0,1 a 6,5%. Em 2011 o resultado médio foi 3,4%.

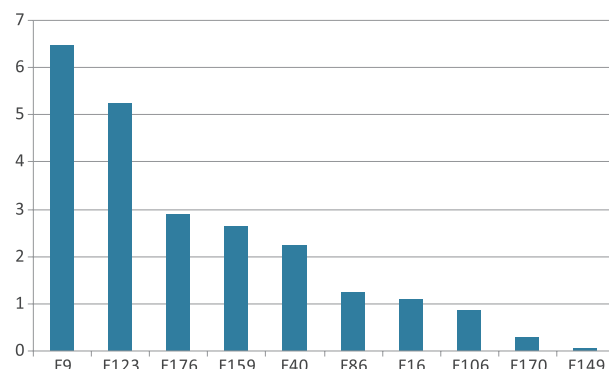


Figura 6b – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de alimentos, %

Índice de horas extras pagas

Construção pesada

As empresas de construção pesada – devido às características do negócio – têm uma política diferenciada de pagamento de horas extras que resultou em média de 15,5%. Esse resultado é significativamente mais elevado que os praticados nos demais setores avaliados. Na amostra, os resultados variaram entre 0,9 e 27,4%. Em 2011 o resultado médio foi 19,4%.

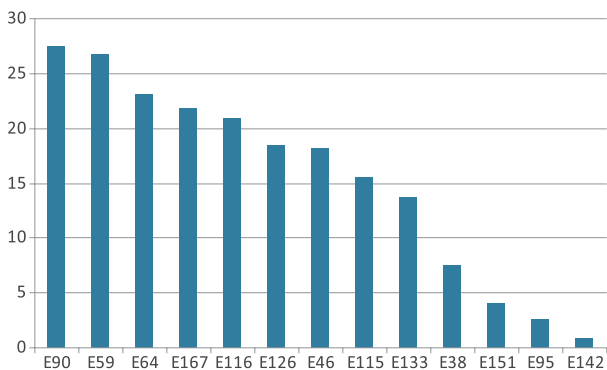


Figura 6c – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de construção pesada, %

Educação

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de educação foi 1,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,3%. Em 2011 o resultado médio foi 1,3%.

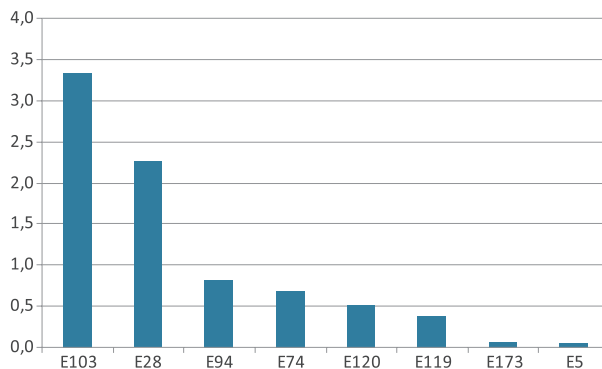


Figura 6d – Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de educação, %

Hospitais

A dispersão de resultados nos hospitais foi elevada. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,8%, variando na faixa de 0,0 a 7,1%. Portanto, é possível concluir que, mesmo em um único setor, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras. Em 2011 o resultado médio foi semelhante (2,9%).

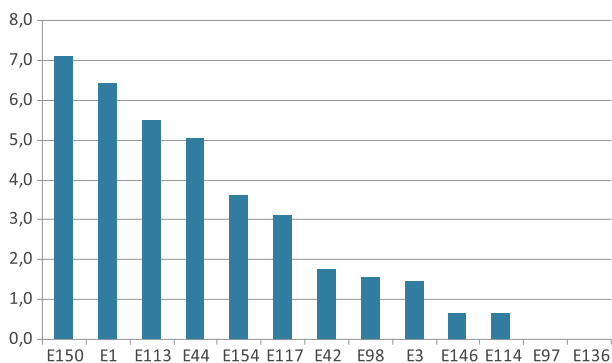


Figura 6e – Índice de Horas Extras Pagas nos hospitais, %

Fabricação de veículos e sistemistas

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas fabricantes de veículos e sistemistas foi 8,5%, com os resultados variando entre 1,6 e 20,5%. Em 2011 o resultado médio foi 4,7%.

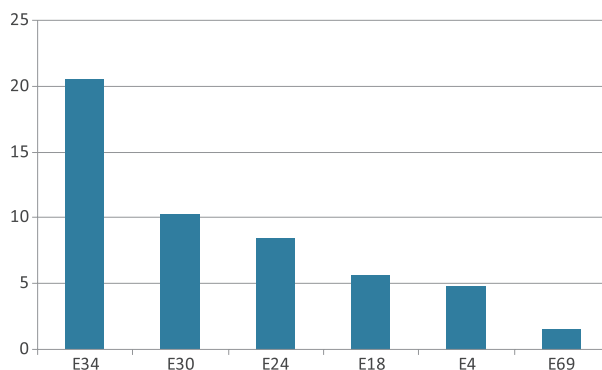


Figura 6f – Índice de Horas Extras Pagas nas fabricantes de veículos e sistemistas, %

Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Índice de horas extras pagas

Metalúrgico

O setor metalúrgico mostrou elevada variação de resultados, com empresas pagando de 0,1 a 7,2% em horas extras, o que resultou em média de 3,3%. Esse resultado é melhor que os 5,1% pagos em 2011 e muito melhor que os 7,0% em 2010.

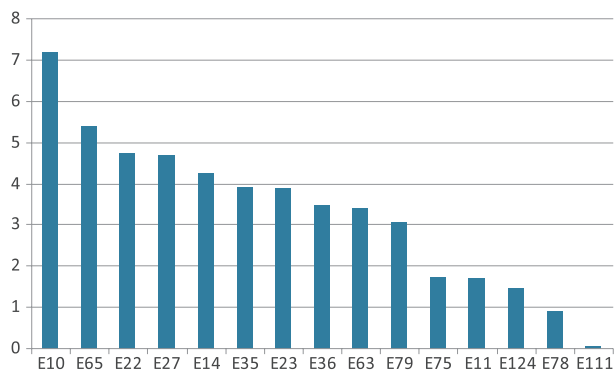


Figura 6g – Índice de Horas Extras Pagas no setor metalúrgico, %

Química

O Índice de Horas Extras Pagas médio na indústria química foi 4,3%, com os resultados variando entre 0,0 e 7,6%. Em 2011 o resultado médio foi 3,9%.

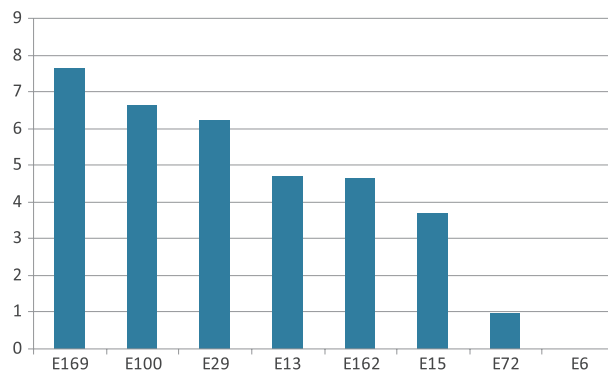


Figura 6h – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias químicas, %

Transporte

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de transporte foi 6,7%, com os resultados variando entre 0,4 e 11,3%. Em 2011 o resultado médio foi 7,6%.

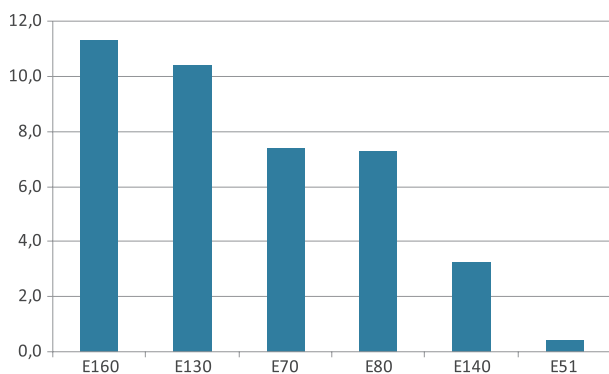


Figura 6i – Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de transporte, %

Índice de horas extras pagas

Outras empresas de serviços

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

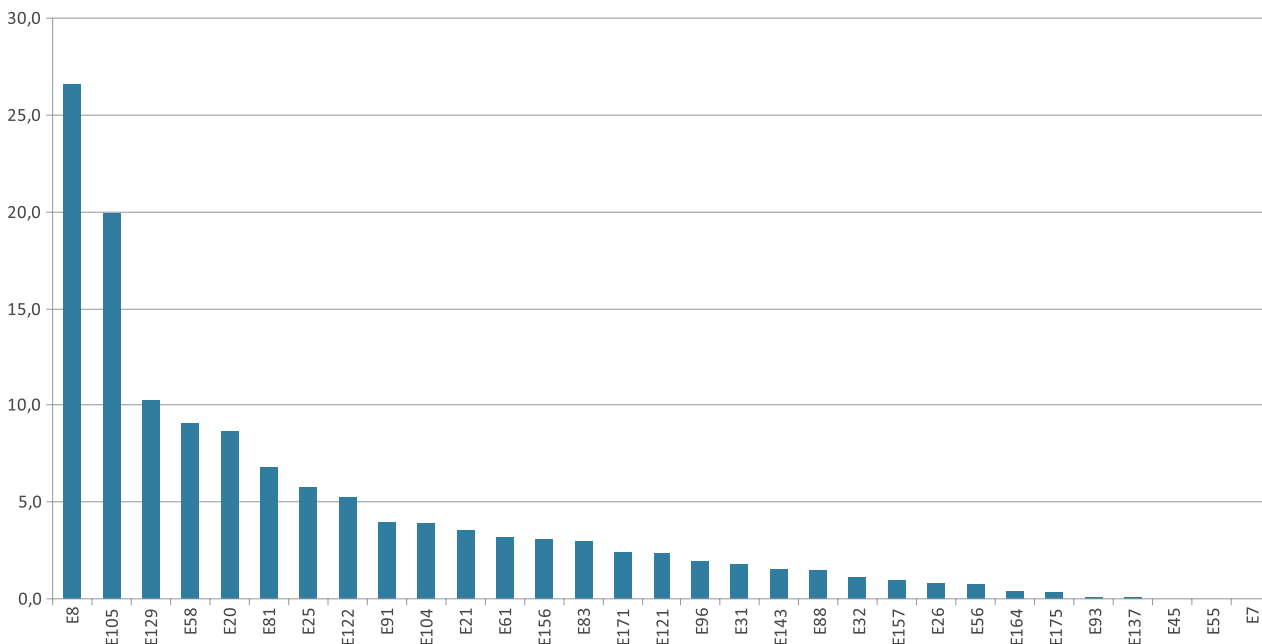


Figura 6j - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

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

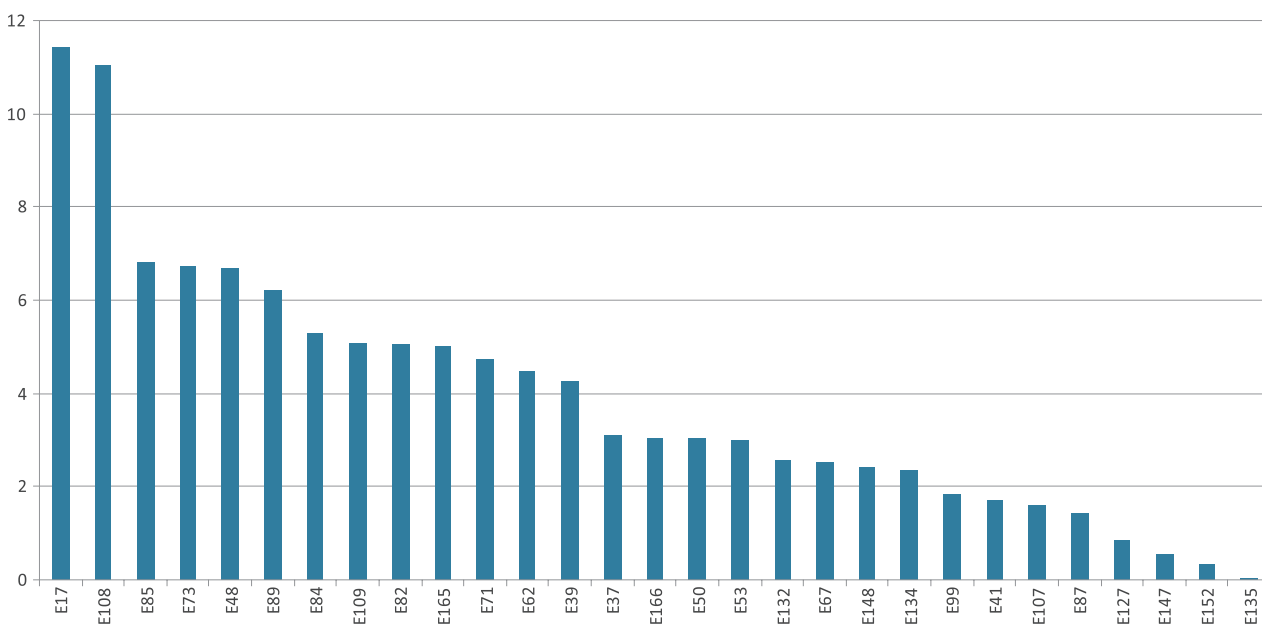


Figura 6k - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais, %

Nota: A empresa E76 foi excluída da análise por apresentar valor atípico.

Índice de horas extras pagas

Saiba mais

Os principais objetivos do acompanhamento das Horas Extras Pagas são avaliar o dimensionamento da equipe de trabalho e estimar a qualidade do planejamento do trabalho. Um volume excessivo de horas extras, de forma continuada, mostra sobrecarga de trabalho que prejudica a eficiência da equipe. Nas chamadas “empresas de Classe Mundial”, é aceito um máximo de 2,0% de horas extras. Na área de manutenção, é aceito como razoável Índice de Horas Extras de no máximo 5% [21]. 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.

Referência externa

- O benchmarking de horas extras para a equipe de horário integral em hospitais varia entre 1 e 3%, segundo levantamento da Premier [22].



Saúde bucal em que o Brasil confia

Líder absoluta na América Latina, com cerca de 6 milhões de beneficiários e 58.000 clientes corporativos, a OdontoPrev tem a melhor solução em assistência odontológica para sua empresa. São mais de 100 produtos registrados na ANS, permitindo diversas combinações entre coberturas e serviços, com toda flexibilidade para você escolher o plano que melhor atende a suas necessidades.

Presente em todo o Brasil, a OdontoPrev conta com uma rede de cirurgiões-dentistas cuidadosamente selecionados: mais de 50% dos profissionais possuem cursos de especialização e 44% têm mais de 10 anos de formação. Os altos índices de satisfação constatados em pesquisa refletem o compromisso constante da OdontoPrev com a qualificação de sua rede credenciada. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha, 92% dos beneficiários aprovam a rede de seu plano.

Além disso, todo beneficiário OdontoPrev tem acesso a seu prontuário eletrônico pela internet e conta com a segurança de uma empresa com a maior nota no Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS)* dentre as operadoras de grande porte do segmento, assegurando a excelência do serviço prestado e a realização de um tratamento perfeito.

Sua empresa também pode ter OdontoPrev:

- Planos PME e corporativos
- Custo extremamente competitivo
- Mais de 23.000 profissionais credenciados, de todas as especialidades
- Atendimento em mais de 1.700 cidades
- Gestão de qualidade em 100% dos tratamentos realizados
- Início imediato do tratamento, sem limite de utilização para os procedimentos cobertos

Entre em contato conosco e veja como é fácil contratar um plano odontológico para sua empresa: 0800 722 2152.



O PLANO DE SAÚDE DO SEU SORRISO

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

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

Em que:

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

Nota: Não inclui pessoal de contratos eventuais.

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

Os resultados do levantamento permitem concluir que a terceirização, como opção estratégica, é pouco praticada nas empresas da amostra - possivelmente devido às restrições impostas pela legislação e à noção de que se trata de um meio para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. Para comparar, a Fíbria, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou Grau de Terceirização de 78,3% em 2011 [23].

A tabela 7A compara o Grau de Terceirização nos diversos setores e permite concluir que, em média, 9,9% dos trabalhadores são terceirizados. A indústria e as empresas de serviços terceirizam mais que o comércio. Todos os resultados se referem à situação no final de 2012.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (142)	0,0	74,6	9,9	4,6
Serviços (62)	0,0	74,6	10,1	3,3
Indústrias (65)	0,0	55,0	10,4	5,8
Comércio (16)	0,0	48,8	8,4	4,6

Tabela 7A - Grau de terceirização*, %

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Grau de terceirização

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

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (5)	0,0	36,8	11,5	9,0
Alimentos e bebidas (9)	0,0	44,4	10,9	0,4
Concessionária de veículos (4)	0,0	12,1	7,6	9,2
Construção pesada (7)	0,0	58,9	15,5	1,9
Educação (7)	0,0	52,9	8,4	0,0
Hospitais (11)	0,0	25,0	8,2	5,9
Fabricação de veículos e sistemistas (5)	1,7	20,4	11,2	11,2
Metalurgia (15)	0,0	24,9	6,1	5,5
Papel e celulose (4)	0,0	55,0	16,9	6,4
Planos de saúde (4)	3,4	18,2	8,4	6,0
Química (8)	1,2	43,8	18,6	9,5
Transporte (6)	0,0	42,7	13,4	7,5
Outras empresas de serviços (32)	0,0	74,6	9,4	2,1
Outras empresas industriais (28)	0,0	55,0	10,1	5,7

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 Grau de Terceirização médio de 11,5%, com os resultados variando entre 0,0 e 36,8%. Em 2011 o resultado médio foi 5,1%.

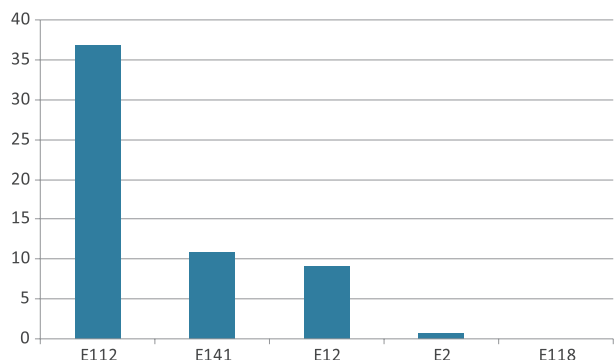


Figura 7a – Grau de Terceirização na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %

Alimentos e bebidas

A política de terceirização nas indústrias de alimentos mostra grande variação. Com Grau de Terceirização médio de 10,9%, os valores variaram entre 0,0 e 44,4%. Em 2011 o resultado médio foi 4,9%.

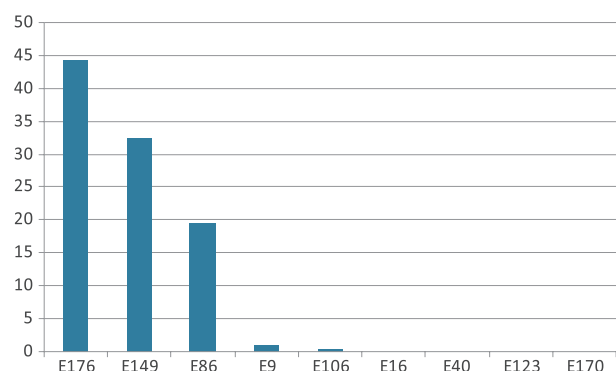


Figura 7b – Grau de Terceirização nas indústrias de alimentos, %

Grau de terceirização

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram um dos maiores volumes de terceirização da amostra, com 15,5% e resultados variando entre 0,0 e 58,9%. Em 2011 o resultado médio foi 22,1%.

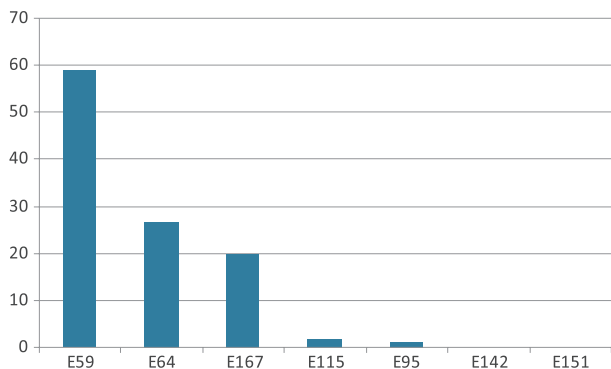


Figura 7c – Grau de Terceirização nas empresas de construção pesada, %

Educação

As empresas de educação apresentaram Grau de Terceirização médio de 8,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 52,9%. Em 2011 o resultado médio foi 13,6%.

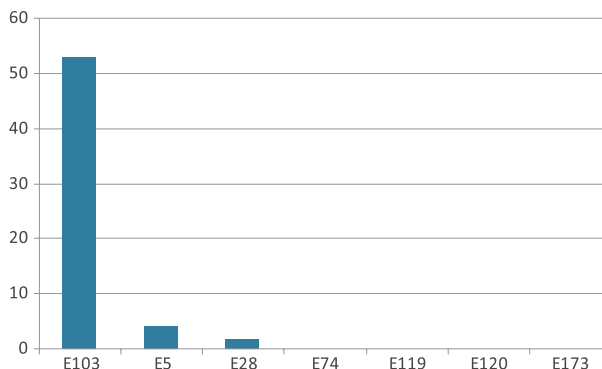


Figura 7d – Grau de Terceirização nas empresas de educação, %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Grau de Terceirização médio de 8,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 25,0%. Em 2011 o resultado médio foi 6,9%.

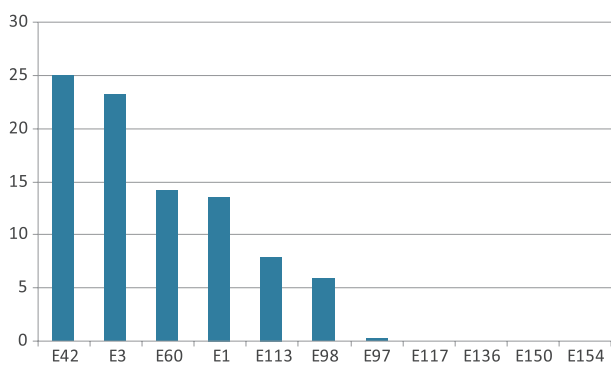


Figura 7e – Grau de Terceirização nos hospitais, %

Fabricação de veículos e sistemistas

As empresas fabricantes de veículos e sistemistas apresentaram Grau de Terceirização médio de 11,2%, com os resultados variando entre 1,7 e 20,4%. Em 2011 o resultado médio foi 6,5%.

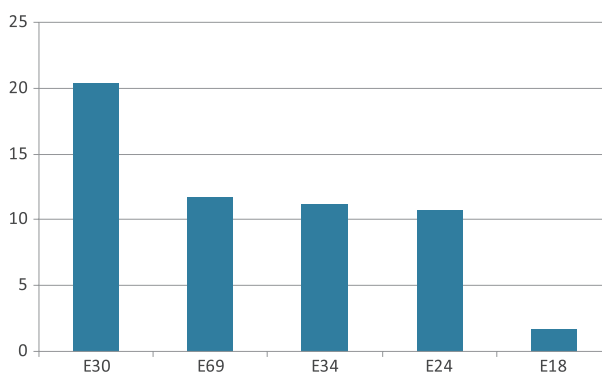


Figura 7f – Grau de Terceirização nas fabricantes de veículos e sistemistas, %

Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Grau de terceirização

Metalúrgico

As empresas metalúrgicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 6,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 24,9%. Em 2011 o resultado médio foi 6,7%.

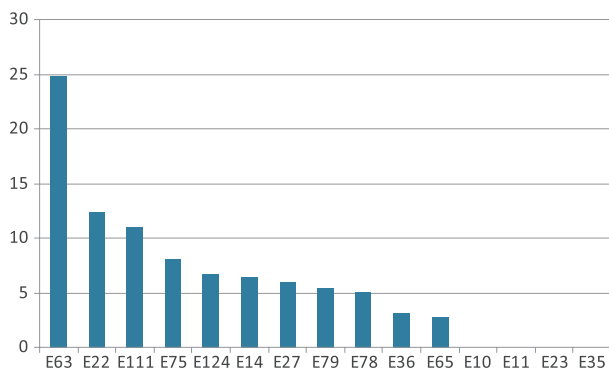


Figura 7g – Grau de Terceirização no setor metalúrgico, %

Química

As indústrias químicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 18,6%, com os resultados variando entre 1,2 e 43,8%. Em 2011 o resultado médio foi 16,8%.

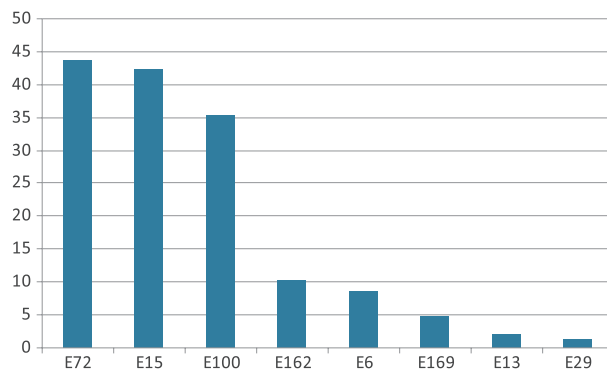


Figura 7h – Grau de Terceirização nas indústrias químicas, %

Transporte

As empresas de transporte apresentaram Grau de Terceirização médio de 13,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 42,7%. Em 2011 o resultado médio foi 16,7%.

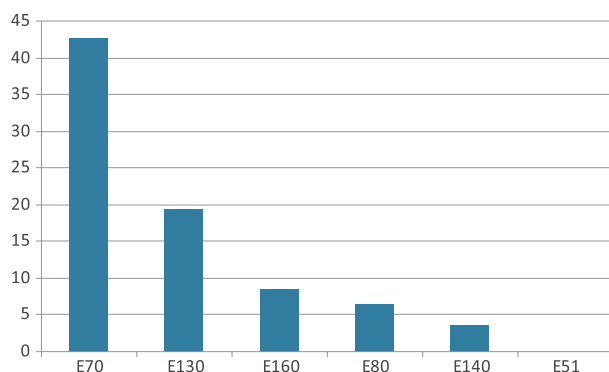


Figura 7i – Grau de Terceirização nas empresas de transporte, %

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.

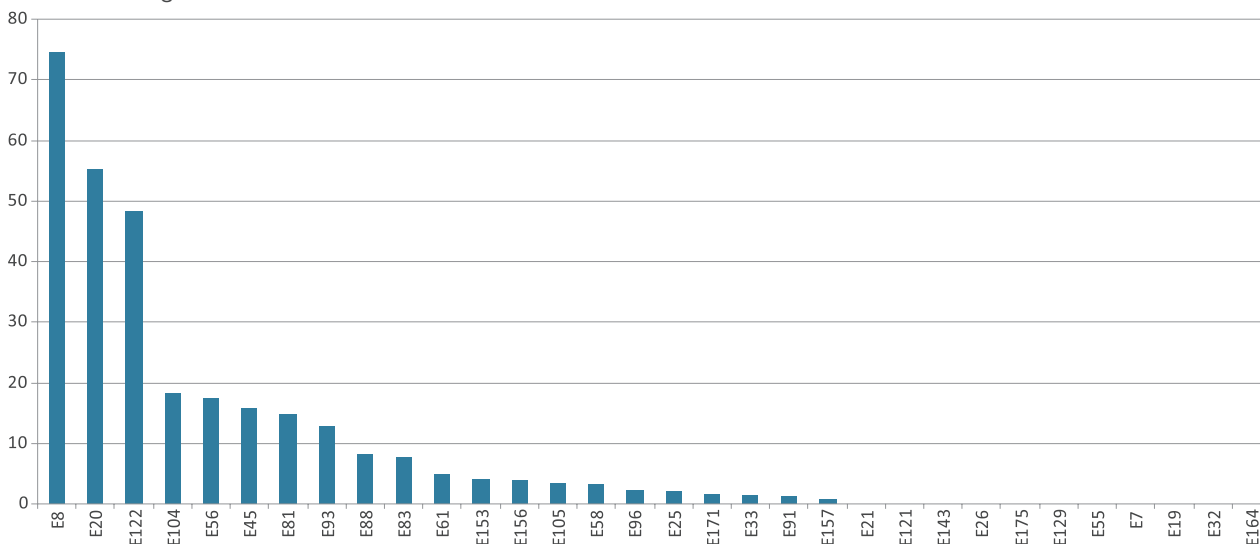


Figura 7j - Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

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

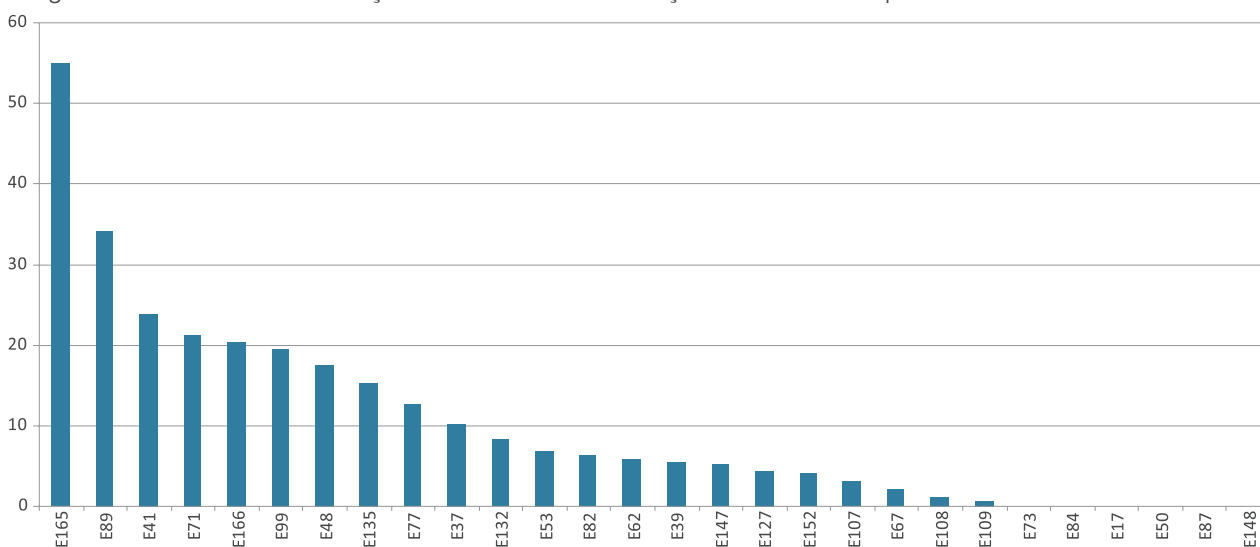


Figura 7k - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Saiba mais

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

Um trabalho [24] publicado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) descreve as características e benefícios da terceirização. O texto aponta que 54% das empresas industriais contratam ou contrataram serviços terceirizados no período analisado, sendo que a participação dos trabalhadores terceirizados na indústria era 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

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

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 72% das organizações 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 87,6% em uma empresa de comércio e a 79,8% em uma indústria (tabela 8A). Entretanto, as médias nas empresas que adotam alguma modalidade de remuneração variável são bastante menores, ficando em 12,6% nas de serviços e 31,3% no comércio.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (122)	0,0	87,6	19,8	13,4
Serviços (50)	0,0	57,1	12,6	8,0
Indústrias (57)	0,1	79,8	22,3	14,4
Comércio (16)	0,0	87,6	31,3	20,8
Administração Pública (2)	17,1	44,3	30,7	30,7

Tabela 8A - Salário Variável*, %

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

Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Participação do salário variável

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (5)	0,3	44,3	19,0	17,1
Alimentos e bebidas (8)	2,4	45,9	15,7	11,6
Concessionária de veículos (4)	22,3	87,6	55,6	56,3
Construção pesada (4)	1,0	3,7	2,8	3,3
Educação (5)	0,6	14,0	4,1	1,9
Hospitais (10)	0,3	42,6	11,5	7,6
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	13,9	79,8	39,1	28,7
Metalurgia (13)	3,0	60,2	16,4	12,5
Papel e celulose (4)	5,4	69,2	44,3	51,3
Planos de saúde (2)	0,7	10,6	5,7	5,7
Química (7)	2,0	71,4	32,2	27,2
Transporte (3)	5,1	31,9	14,7	6,9
Outras empresas de serviços (27)	0,0	57,1	14,0	9,4
Outras empresas industriais (23)	0,1	69,2	20,6	11,5

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 Participação do Salário Variável média de 19,0% e resultados de 0,3 a 44,3%. Em 2011 o resultado médio foi 16,3%.

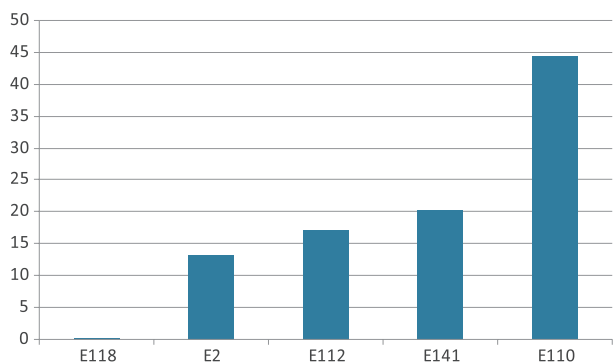


Figura 8a - Participação do Salário Variável na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Alimentos e bebidas

As empresas do setor de alimentos apresentaram Participação do Salário Variável média de 15,7%, com os resultados variando entre 2,4 e 45,9%. Em 2011 o resultado médio foi 11,9%.

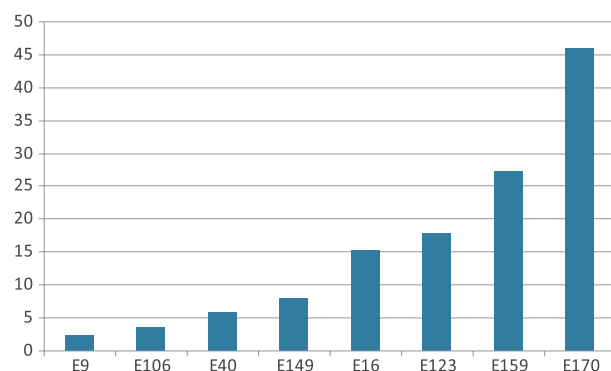


Figura 8b - Participação do Salário Variável na indústrias de alimentos, %

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 2,8%, com os resultados variando entre 1,0 e 3,7%.

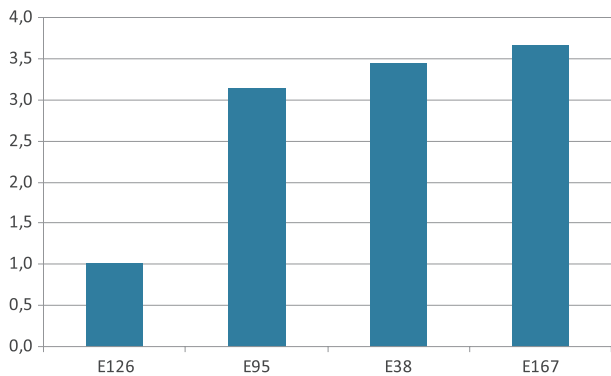


Figura 8c – Participação do Salário Variável nas empresas de construção pesada, %

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

Educação

A Participação do Salário Variável média nas empresas de educação ficou em 4,1%, com os resultados variando na faixa de 0,6 a 14,0%. Em 2011 o resultado médio foi 7,0%.

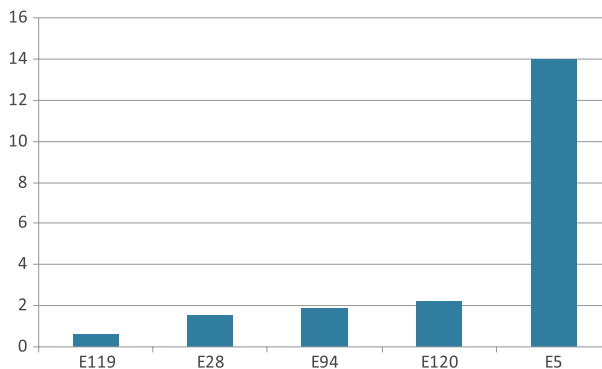


Figura 8d – Participação do Salário Variável nas empresas de educação, %

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

Hospitais

A Participação do Salário Variável média entre os hospitais ficou em 11,5%, com os resultados variando na faixa de 0,3 a 42,6%. Em 2011 o resultado médio foi 5,0%.

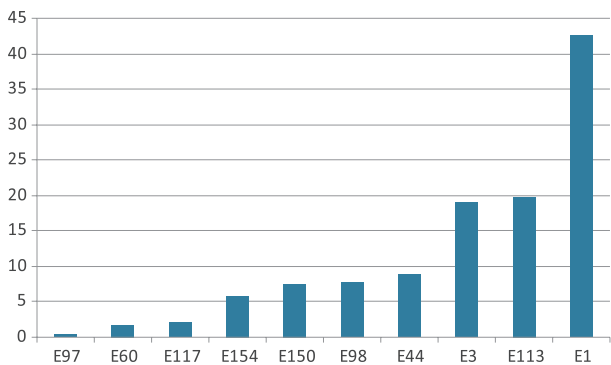


Figura 8e – Participação do Salário Variável nos hospitais, %

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

Fabricação de veículos e sistemistas

A Participação do Salário Variável média nas empresas fabricantes de veículos e sistemistas foi de 39,1%, com os valores variando entre 13,9 e 79,8%. Em 2011 o resultado médio foi 21,1%.

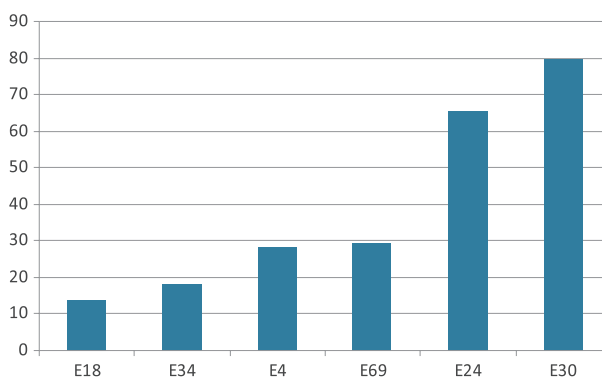


Figura 8f – Participação do Salário Variável na fabricação de veículos e sistemistas, %

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

Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Participação do salário variável

Metalúrgico

A Participação do Salário Variável média nas empresas metalúrgicas foi de 16,4%, com os valores variando entre 3,0 e 60,2%. Em 2011 o resultado médio foi 14,1%.

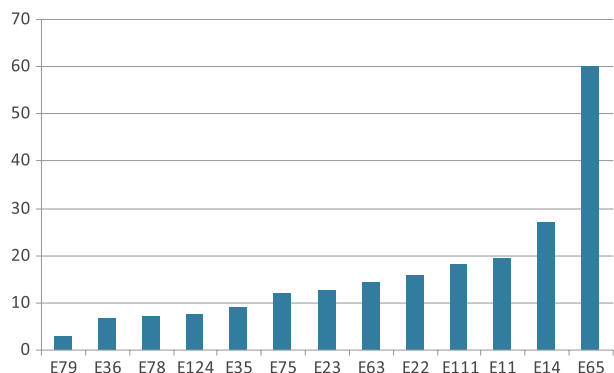


Figura 8g – Participação do Salário Variável no setor metalúrgico, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Química

A Participação do Salário Variável média nas indústrias químicas foi de 32,2%, com os valores variando entre 2,0 e 71,4%. Em 2011 o resultado médio foi 13,4%.

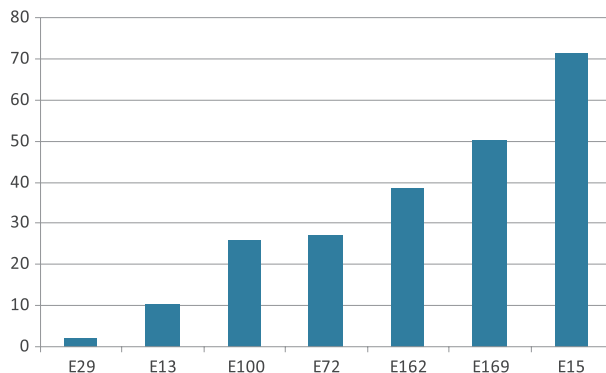


Figura 8h – Participação do Salário Variável nas indústrias químicas, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Transporte

A Participação do Salário Variável média nas empresas de transporte foi 14,7%, com os valores variando entre 5,1 e 31,9%. Em 2011 o resultado médio foi 15,7%.

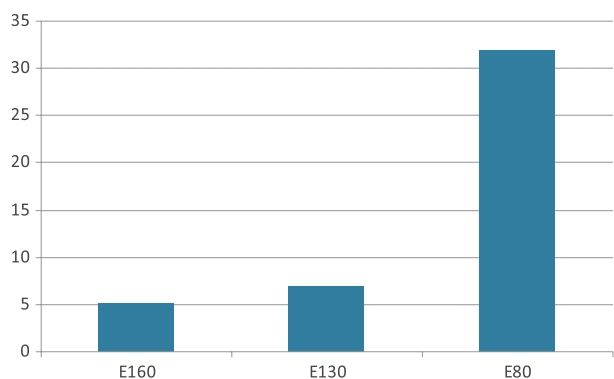


Figura 8i – Participação do Salário Variável nas empresas de transporte, %
Nota: Consideradas apenas as empresas que fazem uso da remuneração variável.

Participação do salário 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.

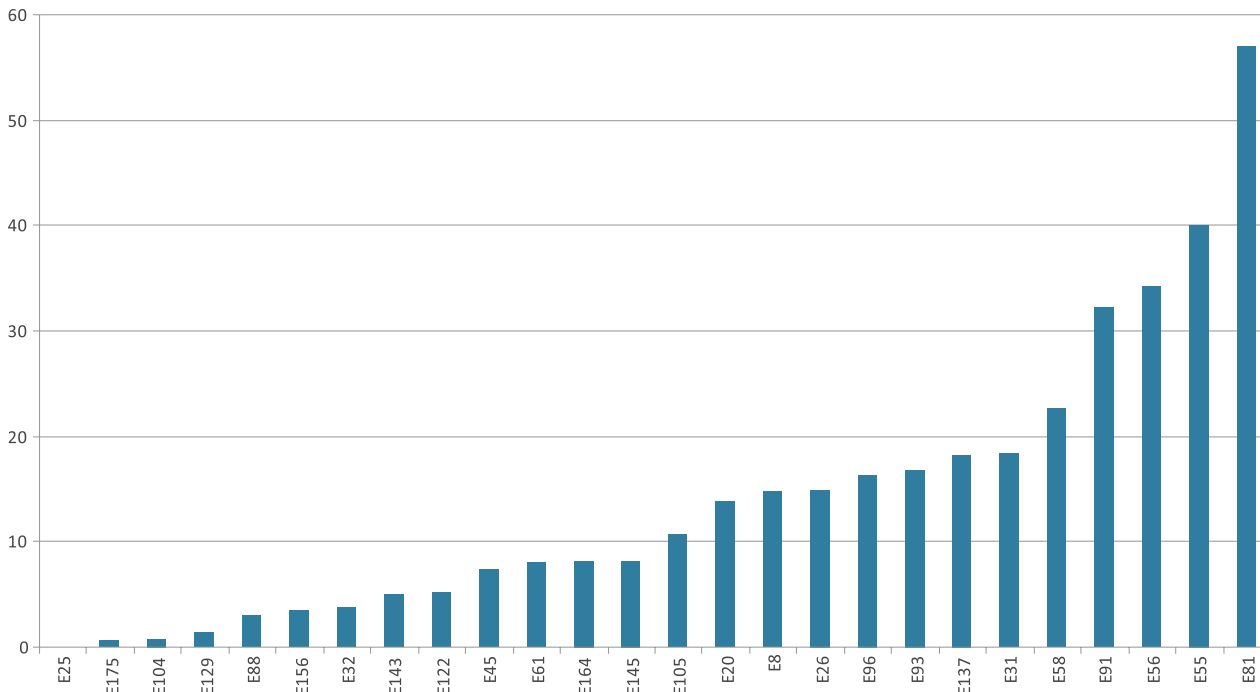


Figura 8j - Grau de Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviço, %

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

Outras empresas industriais

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

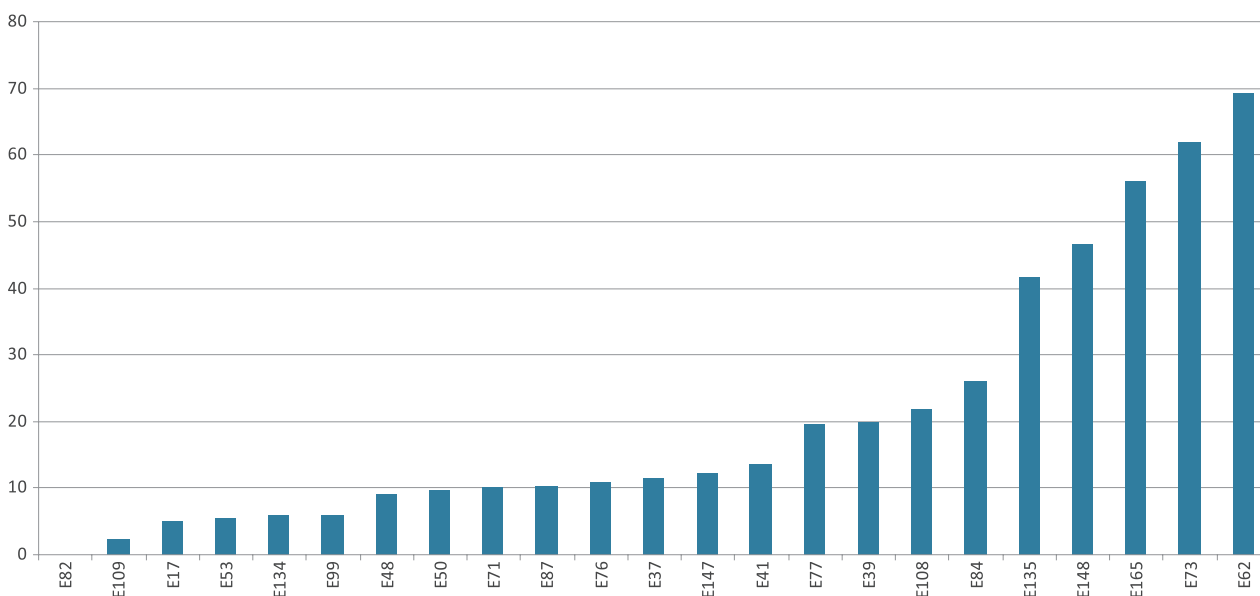


Figura 8k - Grau de Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %

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

Participação do salário variável

Saiba mais

A remuneração pode ser subdividida em: salário nominal, remuneração variável e benefícios (remuneração indireta). O salário nominal compreende salários, anuênios e gratificações de função. A remuneração variável inclui elementos como adicional de cargo, gratificações, comissões, prêmios, participação nos lucros (PLR) e outros. Os benefícios podem incluir assistência médica e hospitalar, previdência complementar e reembolsos diversos.

A remuneração variável traz benefícios tanto para o empregado, que recebe proporcionalmente aos seus esforços, quanto para o empregador, que ganha colaboradores motivados e uma folha salarial mais flexível e ajustada às variações dos resultados. Porém, na avaliação dos resultados desse indicador, é importante levar em conta a estratégia e as políticas da organização. Para análises mais completas, o indicador pode ser calculado para cada tipo de remuneração variável oferecida pela organização. A métrica também pode ser calculada separadamente por área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes, técnicos, vendedores, etc.).

Referências externas

■ Dentre as 250 MPEs que mais crescem no Brasil, 49% contam com remuneração atrelada às metas de rentabilidade e 36% têm programas voltados para aumento de produtividade, segundo pesquisa realizada recentemente pela consultoria Deloitte.
Fonte: Revista Melhor gestão de pessoas. N 302. 2013. P. 27.

■ 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, n 282, maio de 2011. págs. 48-49.

■ 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, n. 262. Setembro de 2009. p. 60.

■ Estudo da consultoria Hay Group revela que os executivos brasileiros são os que recebem o maior bônus do mundo em proporção ao salário fixo. A remuneração variável no Brasil chega a 42% do total recebido no ano – maior do que a oferecida na Alemanha, China, Estados Unidos, Índia e França. Uma das explicações para o fenômeno é o sistema tributário brasileiro, que impõe menos custo sobre bônus e Participação em Lucro e Resultados (PLR) do que sobre o salário base.

Fonte: Jornal Gazeta do Povo. Domingo, 13 de fevereiro de 2011.



O ISAE oferece soluções para diversos momentos da sua vida pessoal e profissional, MBA e Pós-Graduação da FGV, GBAs – cursos de curta, média duração - e *in company*. Todos visando o aprimoramento de habilidades e atualização sobre as novas práticas do mercado. Agora, apresentamos o **Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade**, duas áreas fundamentais e em destaque no mercado corporativo. A Capes e o PRME, movimento educacional da ONU, aprovam essa iniciativa.

MESTRADO

GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

Acesse www.isaebrasil.com.br/mestrado e saiba mais. **Inscrições abertas.**

CURITIBA 41 3388.7800



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 9 destaca a grande variação no perfil de escolaridade entre os setores participantes.

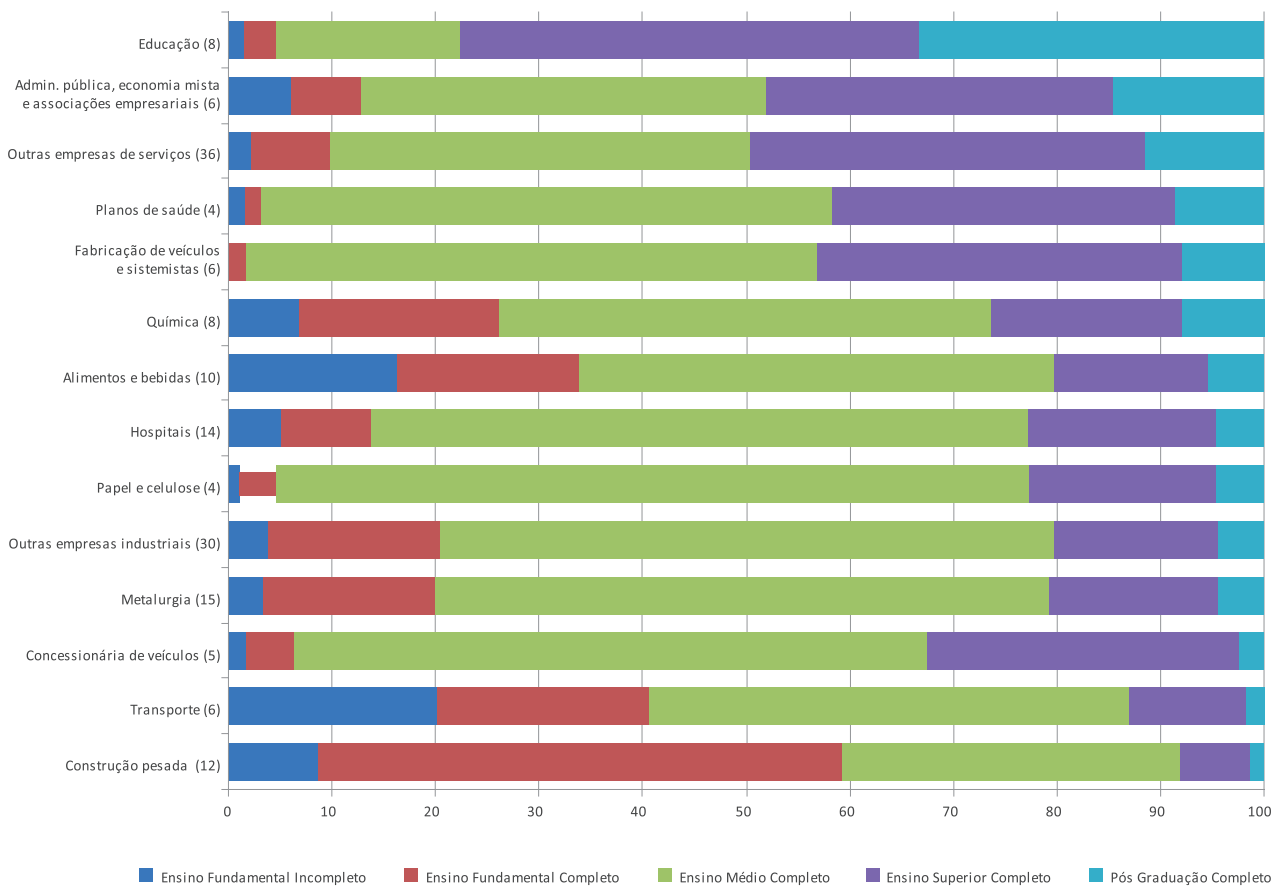


Figura 9 - Grau de Escolaridade por setor, %

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

Grau de escolaridade

A tabela 9A compara o perfil de escolaridade no conjunto das empresas da amostra e nos diversos setores. Todos os resultados se referem à situação existente no final de 2012.

Setor	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Completo	Pós-graduação Completa
Amostra (164)	5,0	14,0	49,6	23,7	7,8
Serviços (66)	4,8	8,5	41,7	32,6	12,4
Indústrias (70)	5,5	15,8	55,7	17,7	5,2
Comércio (18)	2,8	7,6	60,5	24,2	4,9
Admin Pública (2)	1,9	4,0	44,8	28,1	21,2

Tabela 9A – Escolaridade*, %

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

A tabela 9B permite outras comparações úteis, ao mostrar que o maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental ocorre nos setores de transporte e de alimentos e bebidas. O melhor resultado ocorre no setor da educação, em que 44,4% dos empregados são graduados e um terço tem pós-graduação.

Setor	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação Completo
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	5,9	6,9	39,1	33,5	14,6
Alimentos e bebidas (10)	16,3	17,7	45,8	14,8	5,4
Concessionária de veículos (5)	1,8	4,6	61,1	30,1	2,4
Construção pesada (12)	8,8	50,5	32,6	6,9	1,2
Educação (8)	1,6	3,0	17,7	44,4	33,3
Hospitais (14)	5,1	8,7	63,4	18,1	4,7
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	0,1	1,7	55,1	35,2	7,9
Metalurgia (15)	3,3	16,7	59,3	16,3	4,4
Papel e celulose (4)	1,0	3,6	72,8	18,0	4,6
Planos de saúde (4)	1,6	1,5	55,1	33,2	8,6
Química (8)	6,8	19,4	47,6	18,4	7,9
Transporte (6)	20,1	20,5	46,4	11,3	1,7
Outras empresas de serviços (36)	2,2	7,6	40,7	38,2	11,4
Outras empresas industriais (30)	3,8	16,6	59,3	15,8	4,4

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 [25] em 2011, com 1.616 empresas, 52% das indústrias afirmam que a má qualidade da educação básica é uma das principais dificuldades que enfrentam para qualificar os trabalhadores.

A dificuldade de conseguir profissionais tem levado as empresas a reduzir o nível de exigência ao estabelecer os pré-requisitos. No caso dos supermercados, por exemplo, a exigência de Ensino Médio para funções como repositor, balconista e verdureiro agora se limita ao Ensino Fundamental completo [26]. Por outro lado, na realidade paranaense, cada nível de estudo representa um acréscimo no salário [27].

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

Referência externa

■ Na Duratex, 0,1% da equipe não têm o Ensino Fundamental, enquanto 55,2% completou o Ensino Médio, 14,2% têm curso superior e 2,6% têm pós-graduação. (Dados de 2012).

Fonte: Duratex. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012. Disponível em: <www.duratex.com.br/ri/download/Duratex_RA_12.pdf> Acesso em: 23 jul. 2013.



BACHMANN
& ASSOCIADOS

DAMOS VALOR À SUA INFORMAÇÃO

Serviços de benchmarking

Consultoria e capacitação no
uso de indicadores para gestão

Parceiros e clientes referenciais:
ABRH-PR, ISAE/FGV, Dupont,
Petrobras e Sebrae.

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, 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 2,5% do tempo total, foi favorecido pelo maior investimento feito pelos setores de comércio e administração pública.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (146)	0,0	80,0	2,5	1,0
Serviços (63)	0,0	12,5	1,7	0,8
Indústrias (69)	0,0	6,2	1,4	1,1
Comércio (15)	0,0	65,8	5,4	0,5
Administração Pública (2)	3,0	3,7	3,3	3,3

Tabela 10A - Índice de treinamento*, %

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

Índice de treinamento

Na comparação entre setores (tabela 10B), o maior esforço de treinamento ocorreu nas concessionárias de veículos, enquanto o menor aconteceu no setor de transporte.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (5)	1,1	3,7	2,6	2,9
Alimentos e bebidas (9)	0,0	2,5	0,9	0,5
Concessionária de veículos (3)	0,5	65,8	23,6	4,4
Construção pesada (10)	0,0	13,7	1,8	0,3
Educação (8)	0,2	8,3	2,0	0,7
Hospitais (13)	0,1	4,0	1,0	0,7
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	0,6	4,4	1,8	1,5
Metalurgia (15)	0,0	6,2	1,9	1,1
Papel e celulose (4)	0,0	2,0	1,4	1,8
Planos de saúde (3)	0,0	1,4	0,6	0,4
Química (8)	0,2	2,1	1,1	0,9
Transporte (5)	0,1	0,8	0,4	0,3
Outras empresas de serviços (31)	0,0	10,0	1,6	1,0
Outras empresas industriais (31)	0,0	6,0	1,4	1,2

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 Índice de Treinamento médio de 2,6% e resultados na faixa de 1,1 a 3,7%. Em 2011 o resultado médio foi 1,9%.

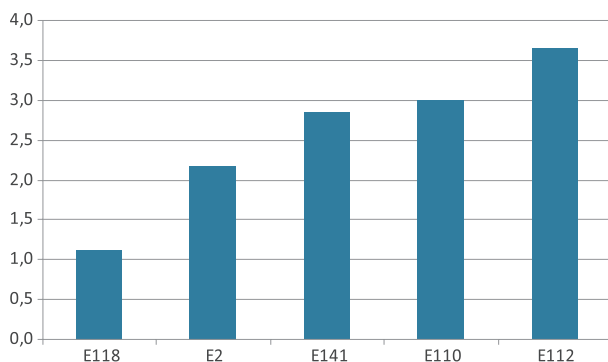


Figura 10a - Índice de Treinamento na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %.

Alimentos e bebidas

O Índice de Treinamento médio nas indústrias de alimentos foi 0,9%, com os resultados variando entre 0,0% e 2,5%. Em 2011 o resultado médio foi semelhante (0,8%).

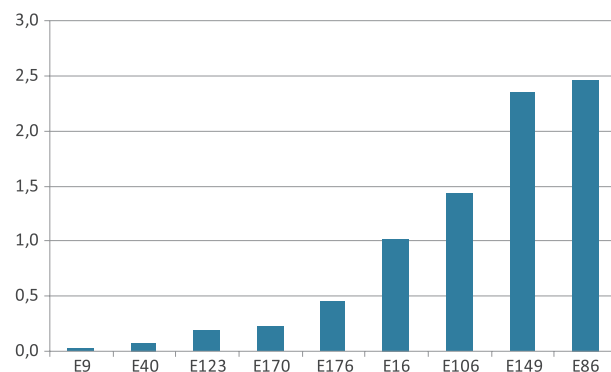


Figura 10b - Índice de Treinamento nas indústrias de alimentos, %

Índice de treinamento

Construção pesada

As empresas de construção pesada apresentaram Índice de Treinamento médio de 1,8% e resultados na faixa de 0,0% a 13,7%. Em 2011 o resultado médio foi 0,8%.

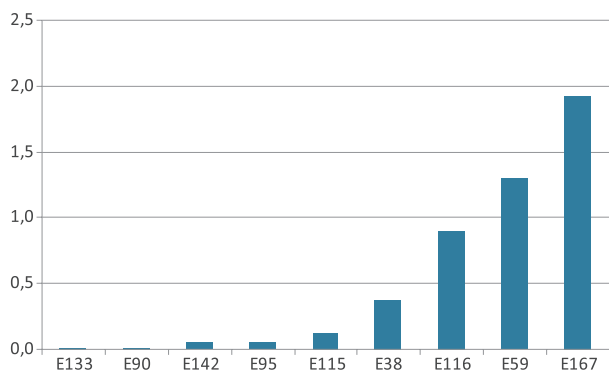


Figura 10c – Índice de Treinamento na construção pesada, %
Nota: Excluída do gráfico uma empresa (E64) que apresentou valor atípico (13,7%).

Educação

O Índice de Treinamento médio nas empresas de educação foi de 2,0% - mesmo resultado de 2011 - com os resultados variando entre 0,2 e 8,3%.

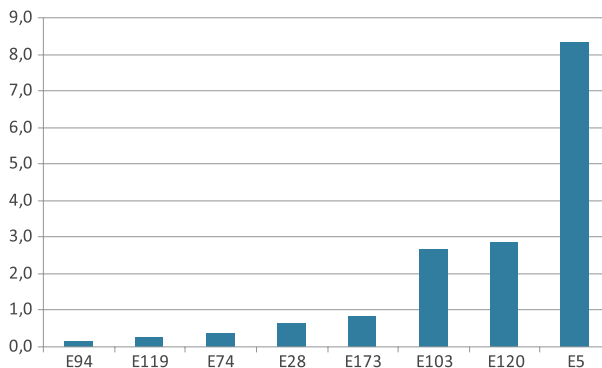


Figura 10d – Índice de Treinamento nas empresas de educação, %

Hospitais

O Índice de Treinamento médio nos hospitais foi de 1,0%, com os resultados variando entre 0,1 e 4,0%. Em 2011 o resultado médio foi 0,8%.

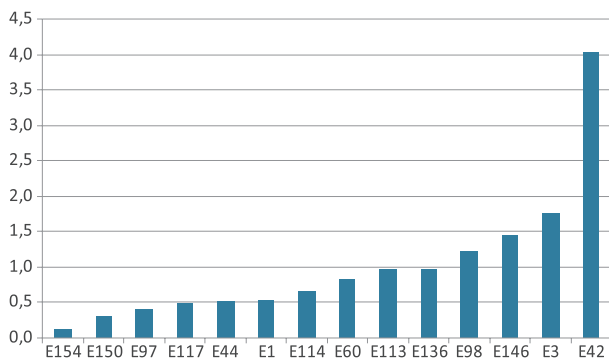


Figura 10e – Índice de Treinamento nos hospitais, %

Fabricação de veículos e sistemistas

O Índice de Treinamento médio nas empresas fabricantes de veículos e sistemistas foi de 1,8%, com os resultados variando entre 0,6 e 4,4%. Em 2011 o resultado médio foi 2,3%.

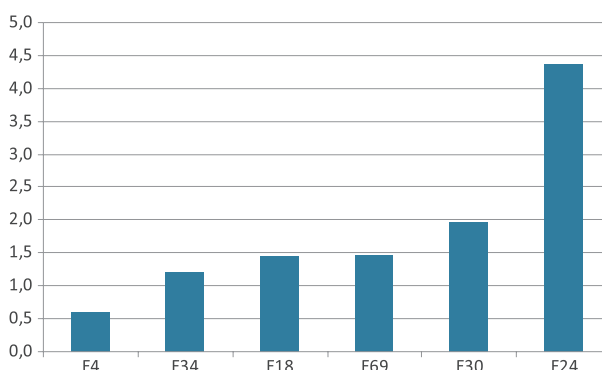


Figura 10f – Índice de Treinamento nas fabricantes de veículos e sistemistas, %
Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Índice de treinamento

Metalúrgico

O Índice de Treinamento médio nas empresas metalúrgicas foi de 1,9%, com os resultados variando entre 0,0 e 6,2%. Em 2011 o resultado médio foi semelhante (1,8%).

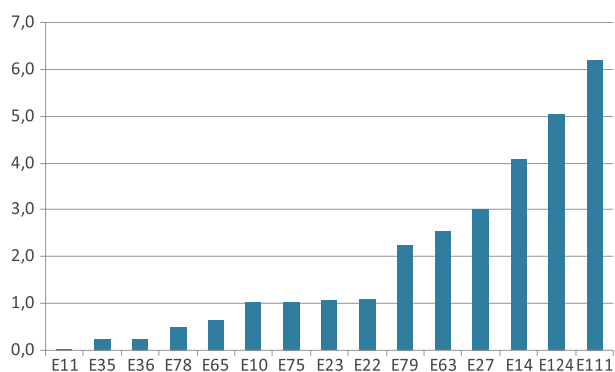


Figura 10g – Índice de Treinamento no setor metalúrgico, %

Química

O Índice de Treinamento médio nas indústrias químicas foi de 1,1%, com os valores oscilando entre 0,2 e 2,1%. Em 2011 o resultado médio foi 1,5%.

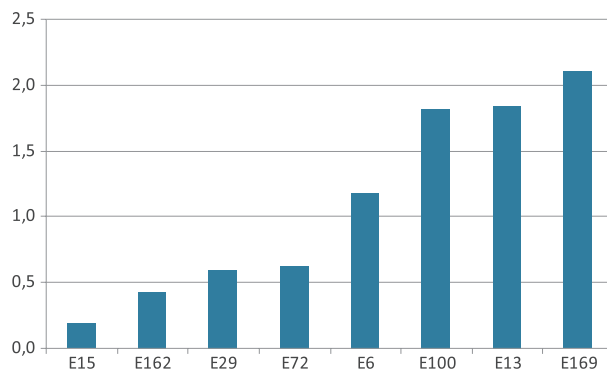


Figura 10h – Índice de Treinamento nas indústrias químicas, %

Transporte

O Índice de Treinamento médio nas empresas de transporte foi de 0,4%, com os resultados variando entre 0,1 e 0,8%. Em 2011 o resultado médio foi 0,9%.

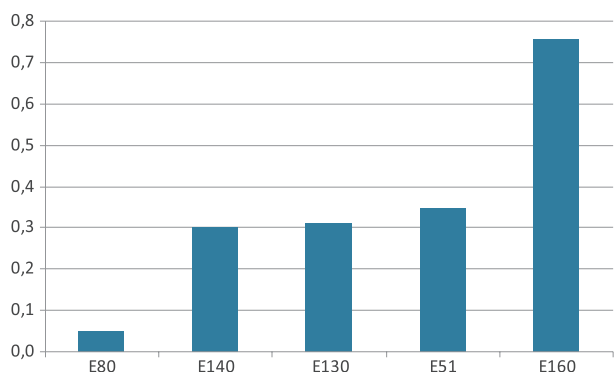


Figura 10i – Índice de Treinamento nas empresas de transporte, %

Índice de treinamento

Outras empresas de serviços

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

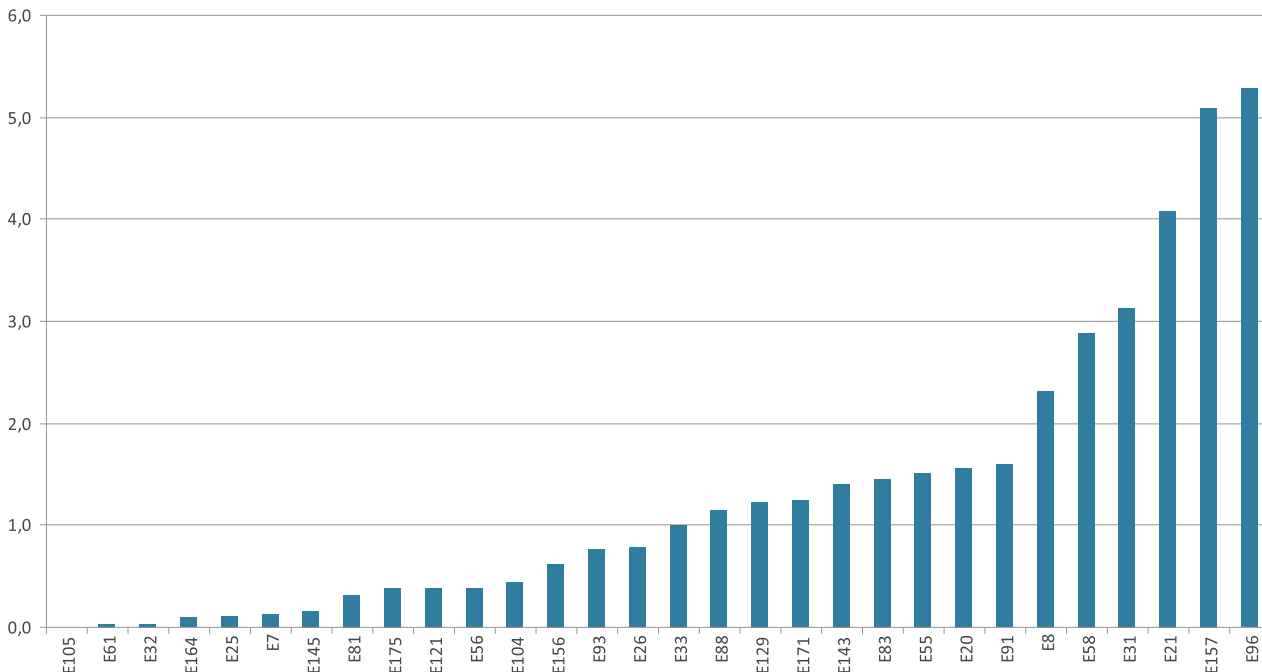


Figura 10j - Índice de Treinamento nas outras empresas de serviços, %

Nota: Excluída do gráfico a empresa E122, que apresentou valor atípico (10,0%).

Outras empresas industriais

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

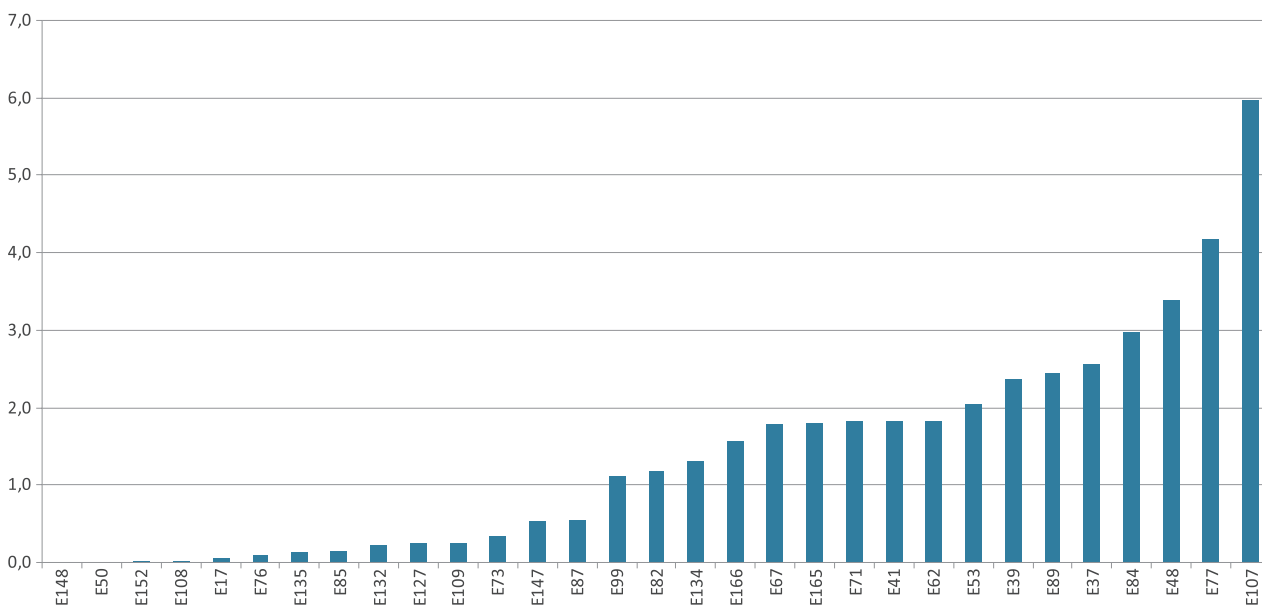


Figura 10k - Índice de Treinamento nas outras empresas industriais, %

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 Camargo Corrêa, a média de treinamento por empregado por ano varia com a categoria funcional, como segue (dados de 2012):

Categoria ou subgrupo	Média por ano por colaborador, h
Executivo	25,8
Gerencial	43,2
Técnico	11,3
Administrativo	24,2
Operacional	3,9
Total	4,8

Fonte: Camargo Corrêa. Relatório Anual 2011.

■ Levantamento conduzido pela ABTD registra 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 em 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.

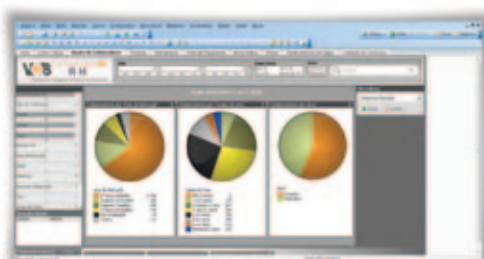
Fonte: Junqueira, L. J. Costacurta. **T&D em Dois Mundos: Estados Unidos e Europa – Uma visão comparativa.** Disponível em: <www.institutomvc.com.br/web-2/Doc/T&D%20%28EUA%20x%20EUROPA%20x%20BRASIL%29.pdf> Acesso em: 21 jun. 2012.

■ O Laboratório Fleury forneceu cerca de 140 mil horas de treinamento em 2010, correspondendo a 67 horas de treinamento por colaborador. Mais de 20% dos colaboradores fizeram mais de quatro treinamentos no ano.

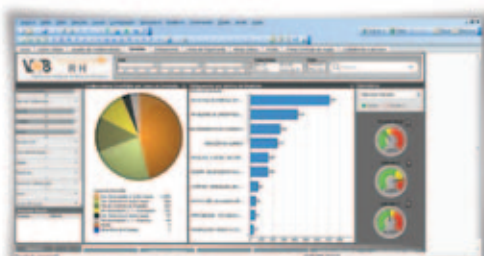
Fonte: Revista Melhor: Gestão de Pessoas. Ano 19, fev. 2012. p. 60.



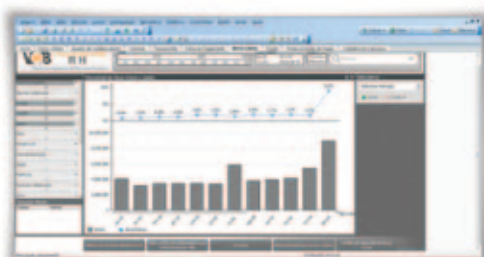
Decisões estratégicas em RH tomadas em poucos cliques



Quadro geral de colaboradores por diversos critérios



Turnover: Causa da Demissão x Motivo da Demissão



Horas extras: comparativos evolutivos

V2B Recursos Humanos

A ferramenta ideal para a estratégia em gestão de pessoas

Com poucos cliques identifique no detalhe:

- ▶ Causas de rotatividade
- ▶ Absenteísmo
- ▶ Comportamento histórico de horas extras
- ▶ E todos os indicadores importantes para gestão de RH

- ✓ Funciona em qualquer sistema transacional (ERP)
- ✓ Acesso por qualquer dispositivo móvel
- ✓ Solução inovadora e de fácil operação
- ✓ Não requer investimento em software ou hardware
- ✓ Possibilidade de exportar dados e visões
- ✓ E muito mais

Solicite uma demonstração



+55 (41) 9105-0761
contato@rbdesenvolvimento.com.br

V2B Tecnologia

+55 (41) 3029-4896
contato@v2btecnologia.com.br

Equidade de gênero



Equidade de gênero

O indicador fornece o percentual de mulheres existente no grupo de empregados 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 do perfil das equipes em relação a aspectos como gênero, etnia, idade, etc., para que se possa medir o efeito das políticas voltadas a ampliar a diversidade nas organizações. Isto se justifica porque há evidências de que equipes que apresentam maior diversidade são mais flexíveis e inovadoras. Para confirmar, a edição 2012 do estudo “Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, conduzido pela Great Place to Work, registra que nas 100 empresas mais bem classificadas do Paraná as mulheres representavam 43% da força de trabalho e ocupavam 32% dos postos de gestão⁵.

No conjunto das empresas da amostra (tabela 11A), as mulheres representam 40,2% dos empregados; eram 37,8% em 2011. Mas a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas correspondem a 56,1% das equipes, na indústria elas representam apenas 23,7%. Todos os resultados se referem à situação no final de 2012.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (155)	4,3	91,9	40,2	35,0
Serviços (69)	5,7	91,9	56,1	59,9
Indústrias (68)	4,3	89,0	23,7	17,4
Comércio (18)	14,7	67,9	43,0	49,8
Administração Pública (2)	21,3	72,5	46,9	46,9

Tabela 11A - Percentual de mulheres*, %

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

⁶ - <www.amanha.com.br/home-2/4313-elas-dao-as-cartas-nas-empresas-catarinenses-ja-nas-empresas-gauchas> Acesso em: 8 jul. 2013.

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	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	21,3	73,2	48,7	47,9
Alimentos e bebidas (10)	8,0	89,0	40,4	40,5
Concessionária de veículos (5)	17,0	61,6	35,1	33,4
Construção pesada (12)	1,9	10,0	5,3	4,3
Educação (8)	48,3	78,1	60,1	60,7
Hospitais (14)	73,2	91,9	81,2	81,0
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	4,3	23,0	12,2	11,4
Metalurgia (14)	5,6	40,5	16,7	12,6
Papel e celulose (4)	6,3	22,9	11,1	7,5
Planos de saúde (3)	59,9	82,7	73,2	77,0
Química (8)	5,3	22,2	14,3	15,1
Transporte (6)	5,7	18,4	13,8	15,9
Outras empresas de serviços (35)	15,5	90,0	52,8	47,4
Outras empresas industriais (30)	4,8	72,5	26,3	21,8

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 48,7%, variando entre 21,3 e 73,2%. Em 2011 o resultado médio foi 53,1%.

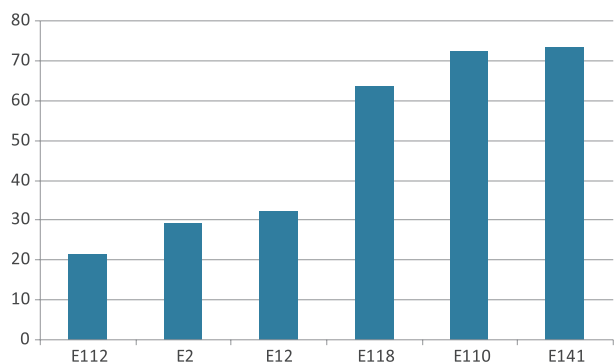


Figura 11a – Percentual de Mulheres na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, %.

Alimentos e bebidas

O Percentual médio de Mulheres nas indústrias de alimentos foi de 40,4%, variando entre 8,0 e 89,0%. Em 2011 o resultado médio foi 41,4%.

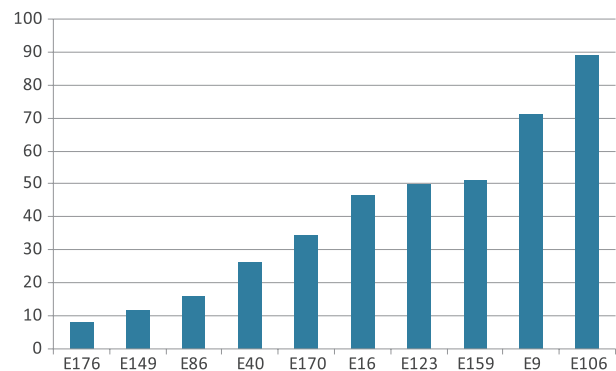


Figura 11b – Percentual de Mulheres nas indústrias de alimentos, %

Equidade de gênero

Construção pesada

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de construção pesada foi de 5,3% - a menor entre os setores analisados; e a participação feminina variou entre 1,9 e 10,0%. Em 2011 o resultado médio foi 8,2%.

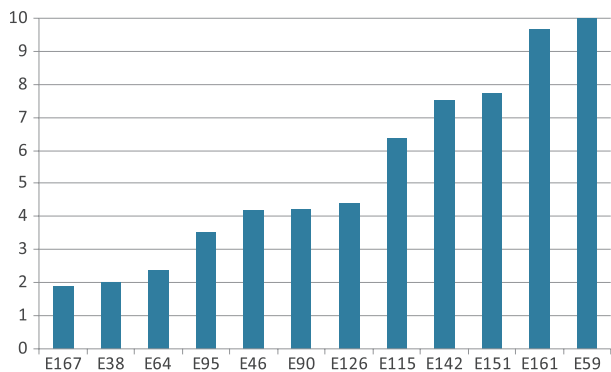


Figura 11c – Percentual de Mulheres na construção pesada, %

Educação

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de educação foi de 60,1%, variando entre 48,3 e 78,1%. Em 2011 o resultado médio foi 55,6%.

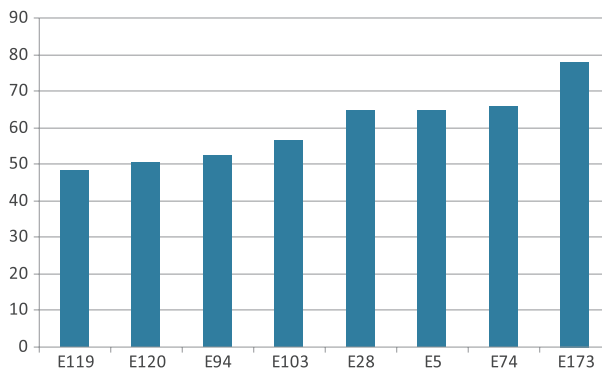


Figura 11d – Percentual de Mulheres nas empresas de educação, %

Hospitais

O Percentual médio de Mulheres nos hospitais foi de 81,2% - o mais elevado entre os setores analisados; e a participação feminina variou entre 73,2 e 91,9%. Em 2011 o resultado médio foi 78,8%.

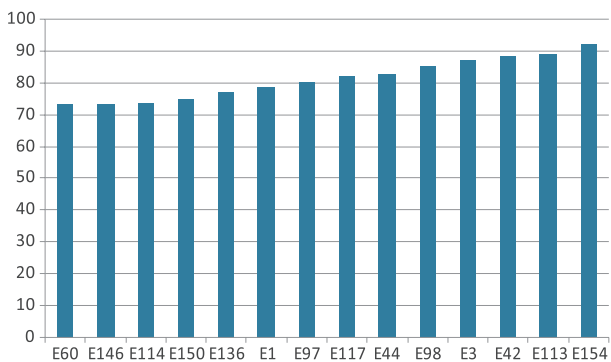


Figura 11e – Percentual de Mulheres nos hospitais, %

Fabricação de veículos e sistemistas

O Percentual médio de Mulheres nas fabricantes de veículos e sistemistas foi de 12,2%, e a participação feminina variou entre 4,3 e 23,0%. Em 2011 o resultado médio foi 12,6%.

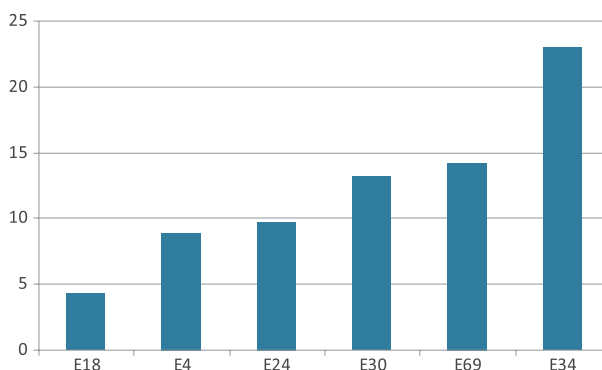


Figura 11f – Percentual de Mulheres nas fabricantes de veículos e sistemistas, %

Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Equidade de gênero

Metalúrgico

O Percentual médio de Mulheres nas empresas metalúrgicas foi de 16,7%, e a participação feminina variou entre 5,6 e 40,5%. Em 2011 o resultado médio foi 18,0%.

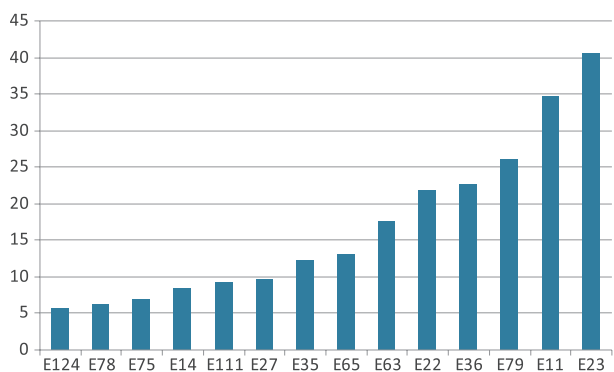


Figura 11g – Percentual de Mulheres no setor metalúrgico, %

Química

O Percentual médio de Mulheres na indústria química foi de 14,3%, e a participação feminina variou entre 5,3 e 22,2%. Em 2011 o resultado médio foi 15,2%.

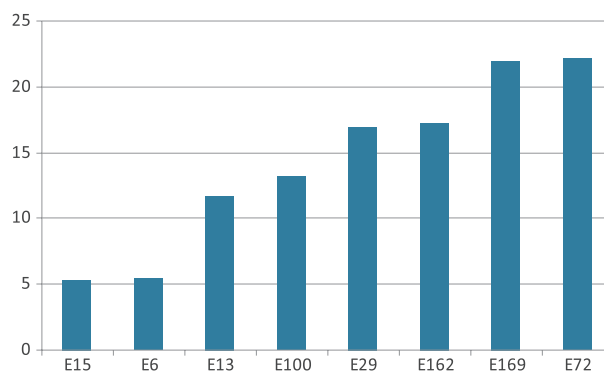


Figura 11h – Percentual de Mulheres nas indústrias químicas, %

Transporte

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de transporte foi de 13,8%, e a participação feminina variou entre 5,7 e 18,4%. Em 2011 o resultado médio foi 15,2%.

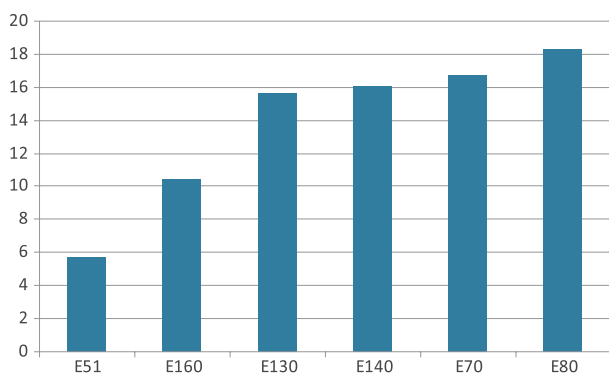


Figura 11i – Percentual de Mulheres nas empresas de transporte, %

Equidade de gênero

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 2012.

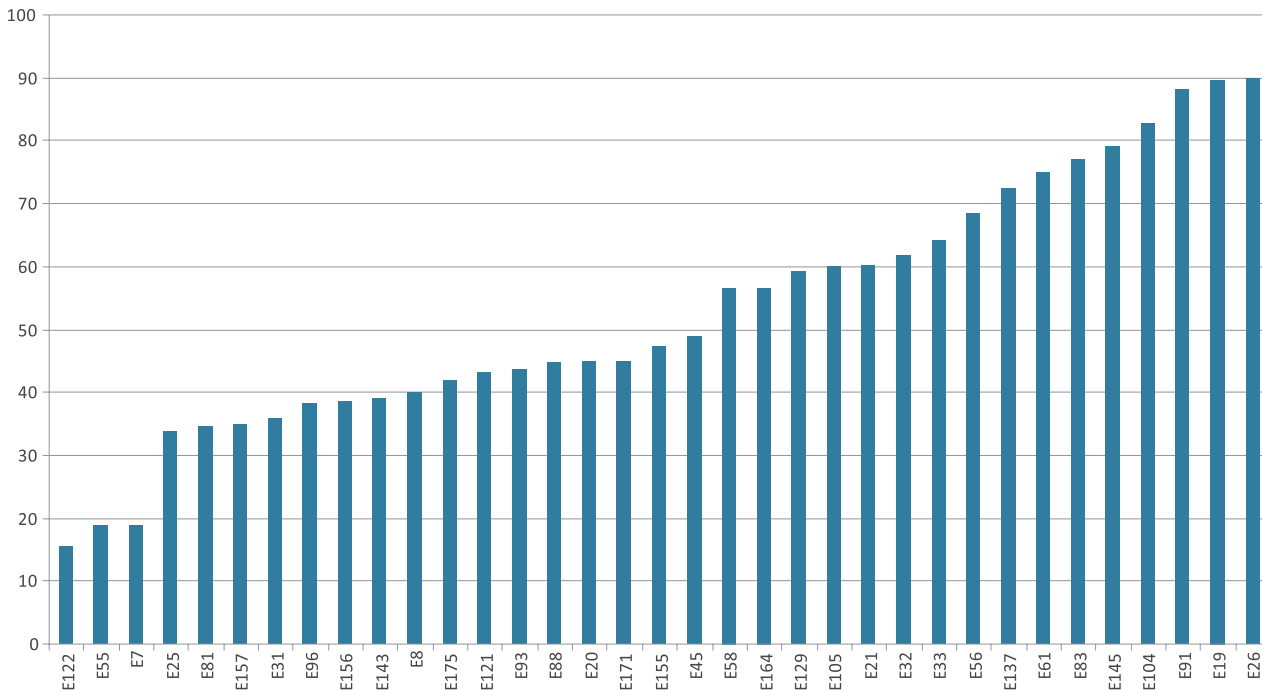


Figura 11j - Percentual de Mulheres nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

O Percentual de mulheres nas outras empresas industriais da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2012.

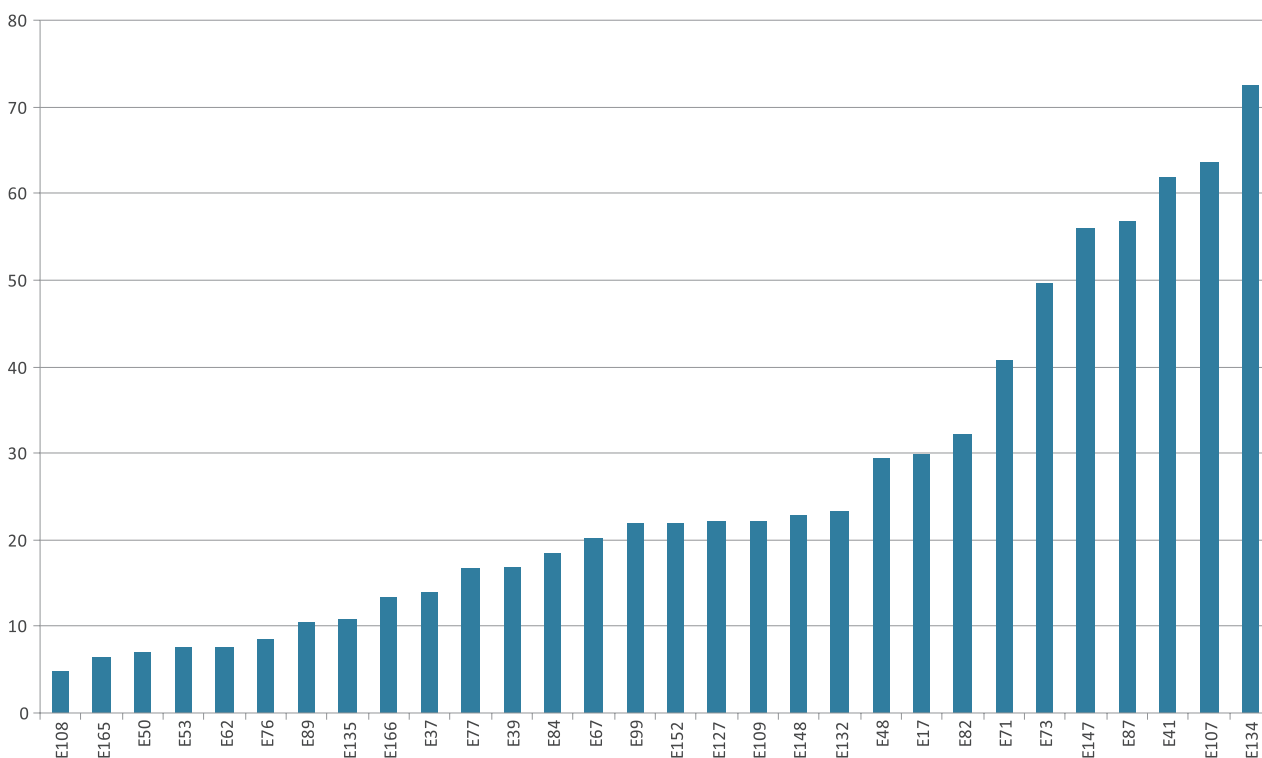


Figura 11k - Percentual de Mulheres nas outras empresas industriais, %

Equidade de gênero

Saiba mais

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

De acordo com levantamento realizado pela Catho Online⁶, 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 Gênero⁷, do Governo Federal, oferece um selo que atesta a aderência ao programa.

Referência externa

■ Na Natura, em 2012, as mulheres eram 60,7% do total de colaboradores e respondiam por 59% dos cargos gerenciais.

Fonte: NATURA. Relatório Anual Natura 2012. Disponível em: <http://natura.infoinvest.com.br/ptb/4264/RelatorioAnual_2012_CompletoGRI_Port.pdf> Acesso em: 23 jul. 2013.

⁶ - <<http://blog.catho.com.br/tag/lideranca-feminina>> Acesso em: 7 jul. 2012.

⁷ - <www.proequidadedegenero.net.br>



MBA

FGV

Novas perspectivas para
carreiras desafiadoras.

Confira os programas no site. Inscrições abertas.

- | **MBA** | Gerenciamento de Projetos
- | **MBA** | Gestão Estratégica de Empresas
- | **MBA** | Gestão Comercial
- | **MBA** | Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria
- | **MBA** | Executivo em Saúde
- | **MBA** | Gestão de Pessoas
- | **MBA** | Desenvolvimento Humano de Gestores
- | **MBA** | Setor Elétrico
- | **MBA** | Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação

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 10,22 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 33 (19,2%) das organizações da amostra – para a maioria das empresas um bom referencial para *benchmarking* seria 2,0 (já obtido por 32,6% 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 2011, a TFCA do setor de serviços cresceu de 7,08 para 8,83 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto no setor industrial caiu de 14,00 para 9,50 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Pode-se concluir que 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, tiveram maior impacto na indústria que nos demais setores.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Amostra (145)	0,00	109,34	10,22	5,11
Serviços (61)	0,00	80,60	8,83	2,84
Indústrias (67)	0,00	40,27	9,50	5,52
Comércio (14)	0,00	16,41	5,32	4,19
Administração Pública (2)	5,31	23,08	14,19	14,19

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

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

* - Não inclui as empresas de Construção Pesada e as microempresas.

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	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. pública, economia mista e assoc. empresariais (6)	0,00	23,08	5,43	2,11
Alimentos e bebidas (10)	0,00	27,43	9,75	5,44
Concessionária de veículos (4)	0,00	6,79	3,16	2,68
Construção pesada (8)	0,00	9,33	5,23	6,19
Educação (8)	0,00	11,11	2,98	1,16
Hospitais (13)	0,00	33,72	14,57	10,75
Fabricação de veículos e sistemistas (6)	0,00	7,28	2,54	1,09
Metalurgia (15)	0,00	37,72	10,82	7,58
Papel e celulose (4)	0,00	31,97	11,20	6,41
Planos de saúde (3)	13,21	23,14	17,94	17,46
Química (8)	0,00	19,84	7,73	4,60
Transporte (6)	0,00	10,03	4,64	4,51
Outras empresas de serviços (29)	0,00	78,78	7,76	1,75
Outras empresas industriais (27)	0,00	40,27	10,69	5,74

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 5,43 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,0 e 23,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas, o que mostra que, mesmo dentro de um tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 7,49 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

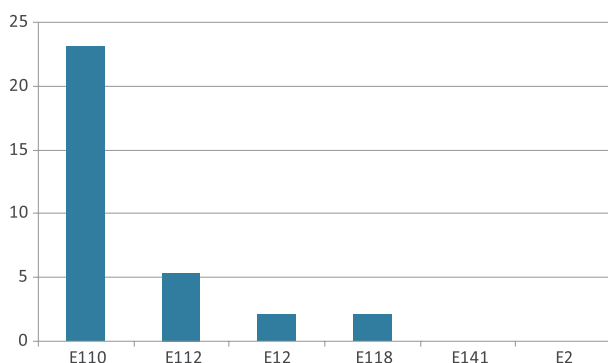


Figura 12a - TFCA na adm. pública, economia mista e assoc. empresariais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Alimentos e bebidas

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias de alimentos foi de 9,75 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 27,43 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 10,99 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

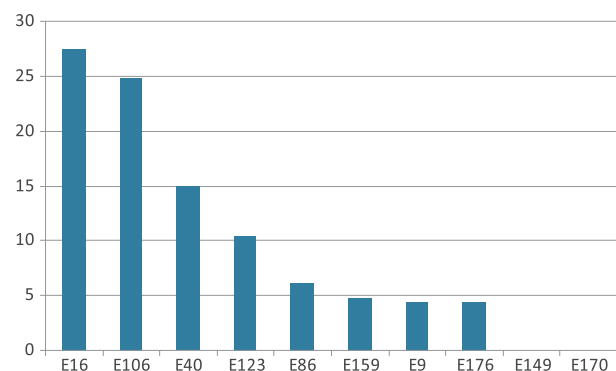


Figura 12b - TFCA nas indústrias de alimentos, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Construção pesada

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de construção pesada foi de 5,23 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 9,33 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 8,12 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

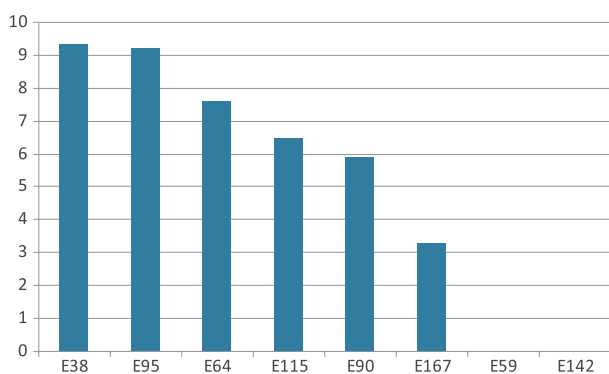


Figura 12c - TFCA nas empresas de construção pesada, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Educação

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de educação foi de 2,98 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 11,11 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 4,94 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

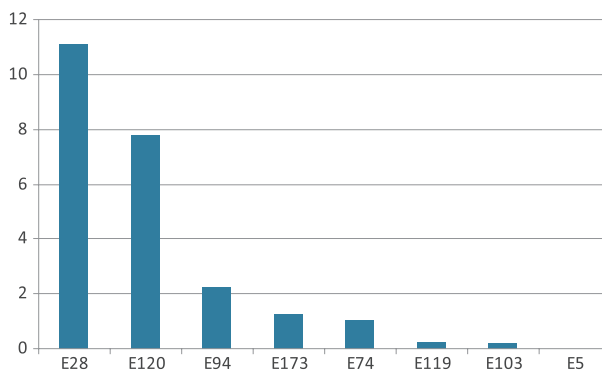


Figura 12d - TFCA nas empresas de educação, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Hospitais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos hospitais foi de 14,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 33,72 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 9,56 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

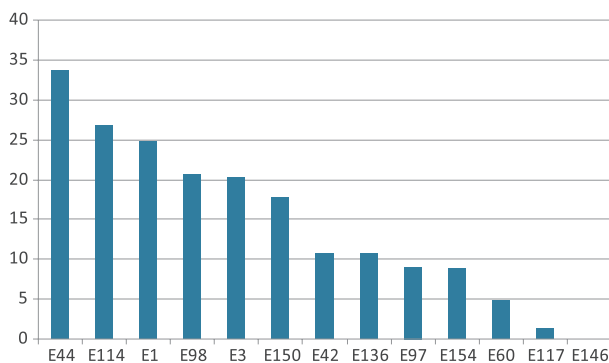


Figura 12e - TFCA nos hospitais, acidentados por milhão de horas trabalhadas
Nota: Excluída da análise a empresa E113, que apresentou valor atípico (80,60 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Fabricação de veículos e sistemistas

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas fabricantes de veículos e sistemistas foi de 2,54 acidentados por milhão de horas trabalhadas – o melhor resultado entre os setores analisados. Os resultados variaram entre 0,00 e 7,28 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 10,40 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

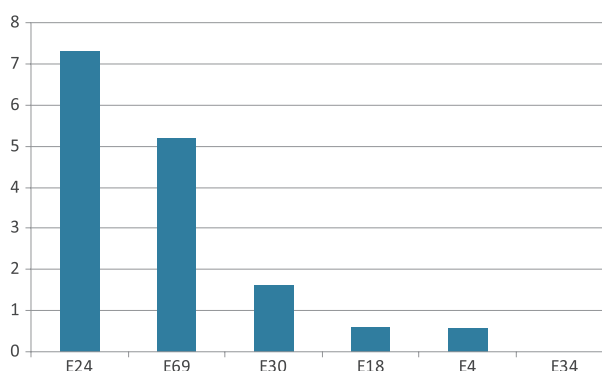


Figura 12f - TFCA nas fabricantes de veículos e sistemistas, acidentados por milhão de horas trabalhadas
Nota: As empresas E4, E34 e E69 são montadoras e as demais são sistemistas.

Taxa de frequência de acidentes com afastamento

Metalúrgico

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas metalúrgicas foi de 10,82 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 37,72 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2011 o resultado médio foi 11,67 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

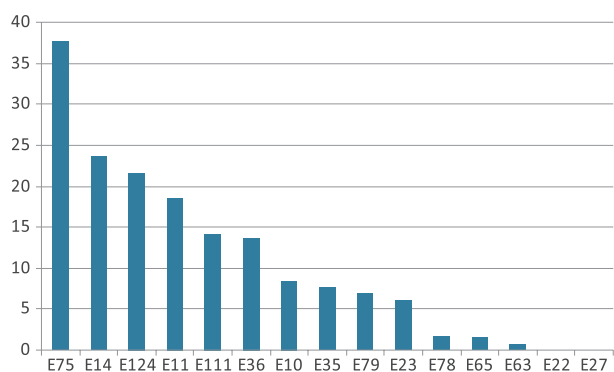


Figura 12g - TFCA nas empresas metalúrgicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Química

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias químicas foi de 7,73 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 19,84 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 17,41 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

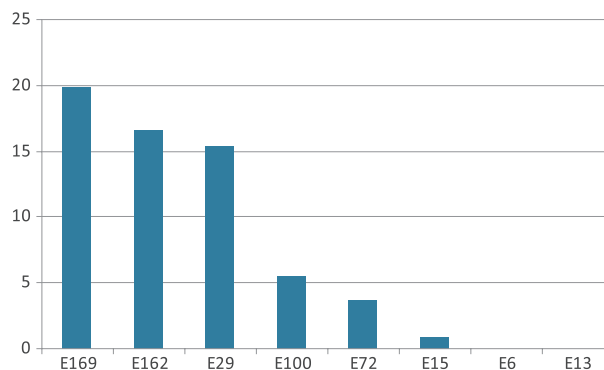


Figura 12h - TFCA nas indústrias químicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Transporte

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de transporte foi de 4,64 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 10,03 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2011 o resultado médio foi 15,05 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

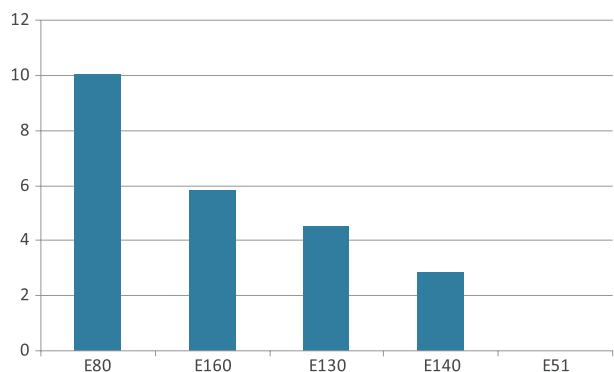


Figura 12i - TFCA nas empresas de transporte, acidentados por milhão de horas trabalhadas
Nota: A empresa E70 apresentou uma TFCA atípica (99,22) e foi excluída do gráfico e da análise.

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.

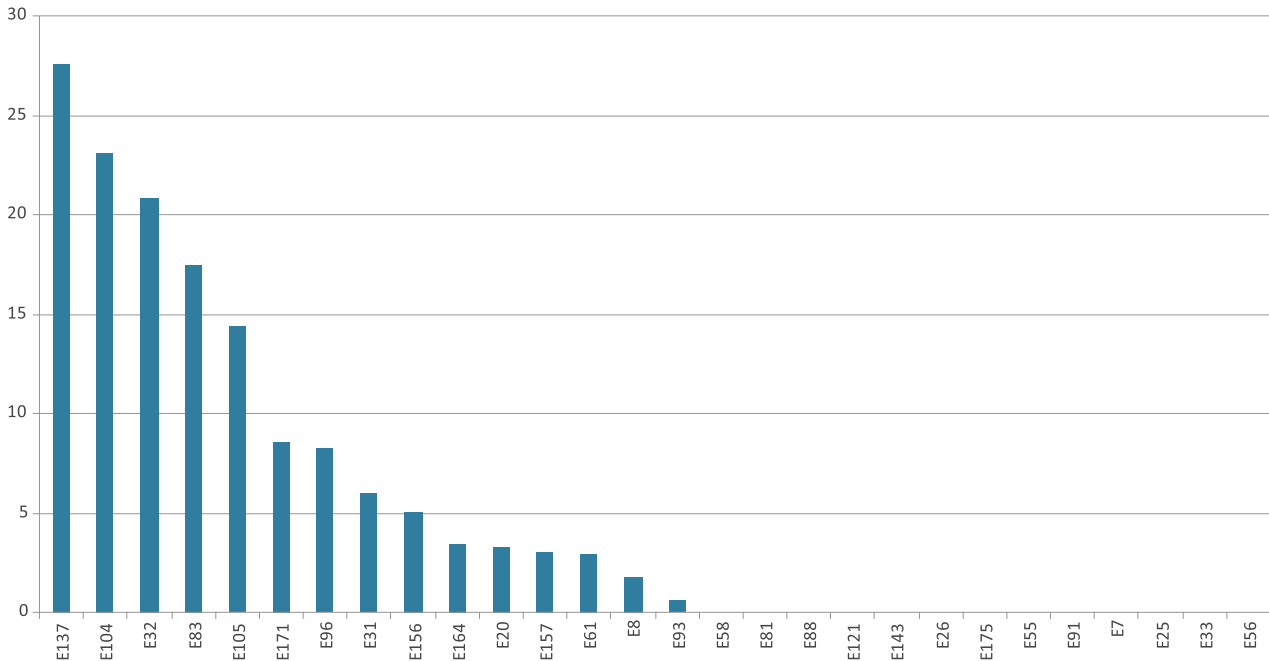


Figura 12j - TFCA nas outras empresas de serviços, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Nota: Excluídas do gráfico as empresas E129 e E122, que apresentaram valores atípicos.

Outras empresas industriais

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

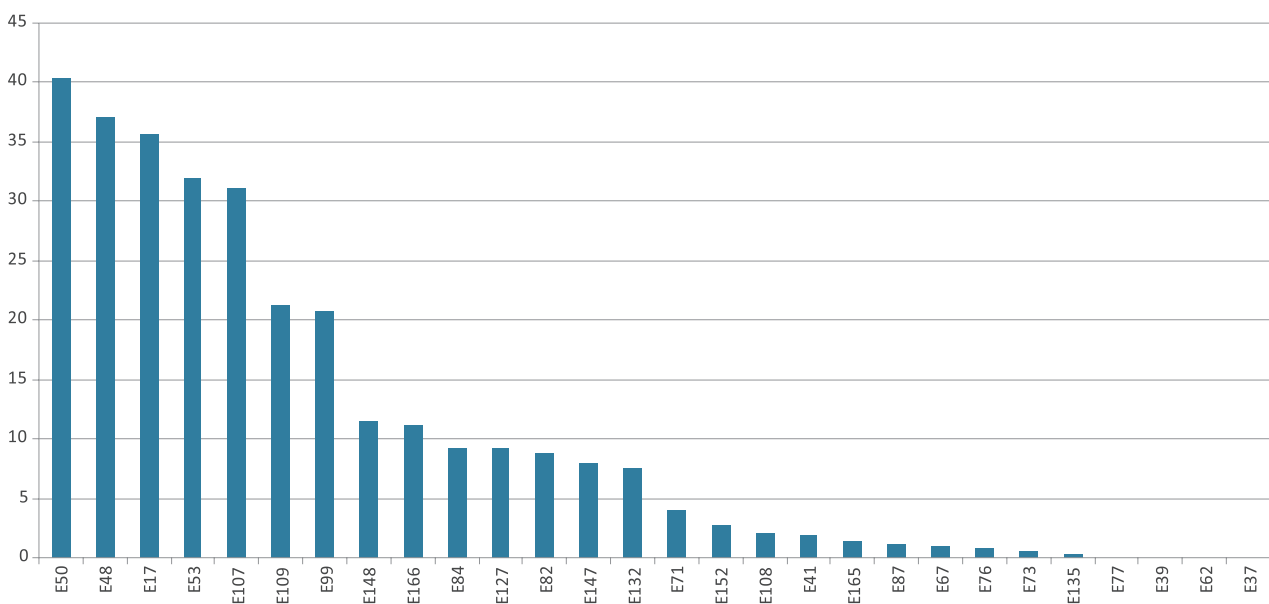


Figura 12k - TFCA nas outras empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

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.

Além da responsabilidade social, um importante motivo para as empresas buscarem melhores resultados de segurança é a adoção, pela Previdência Social, a partir de janeiro de 2010, do Fator Acidental de Prevenção (FAP) (Lei n. 10.666/2003). Esse mecanismo legal aumenta ou diminui as alíquotas de contribuição das empresas ao Seguro de Acidente de Trabalho (SAT), dependendo do nível de segurança alcançado. O SAT é pago pelos empregadores nas alíquotas básicas de 1%, 2% e 3% sobre a folha de salários. Com o FAP, 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%.

Segundo estudo da Dutch CBS [28], 21% dos acidentes industriais são causados por tropeções em objetos próximos ao piso, o que justifica os programas 5S e de housekeeping.

Referências externas

■ O TFCA da Natura, em 2012, foi de 0,8 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Fonte: NATURA. *Relatório Anual Natura 2010*. Disponível em: <http://natura.infoinvest.com.br/ptb/4264/RelatorioAnual_2012_CompletoGRI_Port.pdf> Acesso em: 23 jul. 2013.

■ A Petrobras, apesar dos elevados riscos inerentes à indústria do petróleo, alcançou, em 2011, uma TFCA de 0,68 acidentados por milhão de horas trabalhadas, medida que inclui os empregados e os terceirizados.

Fonte: Petrobras. *Relatório de Sustentabilidade 2011*. Disponível em: <www.petrobras.com.br/rs2011/downloads/Petrobras_Relatorio_de_Sustentabilidade_2011.pdf> Acesso em: 23 jul. 2013.

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

O processo de *benchmarking* tem, em geral, 5 fases [29]: 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 dos resultados, é recomendado que a organização aprofunde a etapa de análise, levando em conta sua estratégia e o conhecimento de sua equipe. A partir daí é possível estabelecer metas e planos de melhoria para buscar melhores resultados. Com este propósito, recomendamos a leitura do livro "*Benchmarking: Relatório do Comitê Temático*" [29] e o auxílio de fornecedores e consultores.

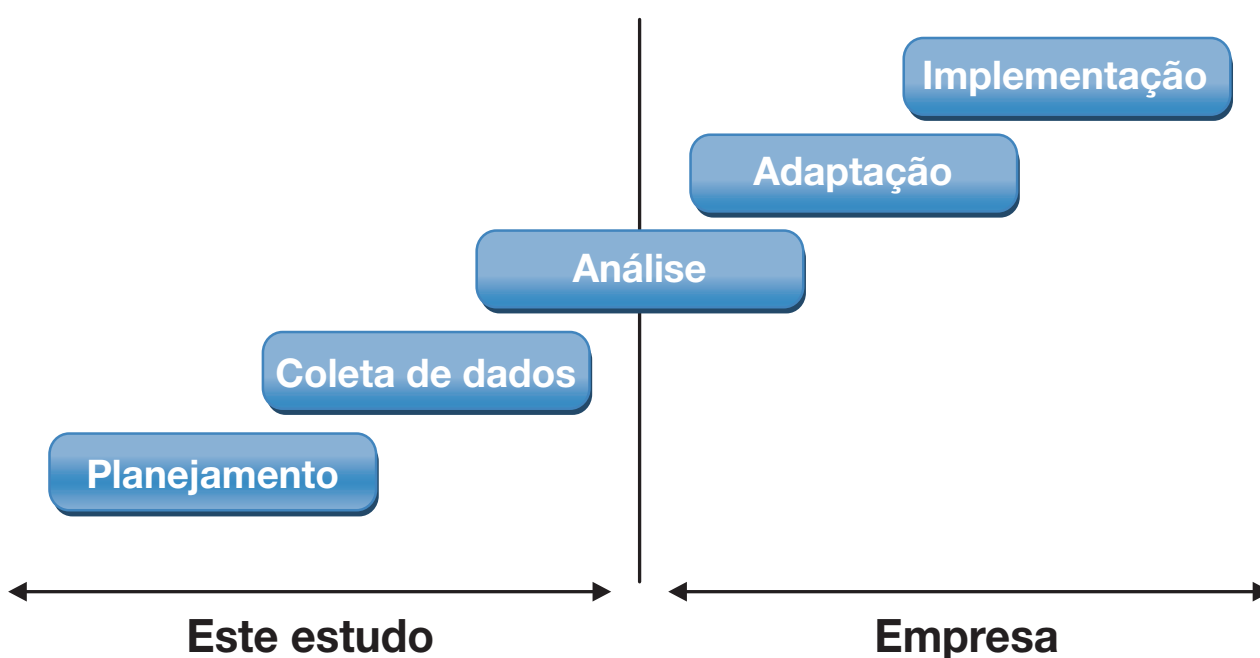


Figura 13 - Fases do *Benchmarking*

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

A comparação dos resultados obtidos pela 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 176 organizações paranaenses, mostra resultados de vários indicadores importantes para a gestão das pessoas e contribui para uma administração baseada em fatos e dados. As principais conclusões do levantamento, fundamentadas em dados de mais de 200.000 empregados no Paraná em 2012, foram as seguintes:

- A Rotatividade média anual nas empresas da amostra foi de 40,4%, a mais baixa dos últimos 3 anos, revertendo a tendência que vinha desde 2009. Esse resultado provavelmente decorre do desaquecimento no mercado de trabalho pelo segundo ano consecutivo. Em 2012 foram criadas 88.426 novas vagas no Paraná (29% a menos que em 2011) [30].
- Na comparação com 2011, a Rotatividade média no setor industrial caiu de 50,6% para 35,7%. O setor de serviços também apresentou redução na rotatividade, embora a comparação histórica tenha sido prejudicada pelo desdobramento das áreas de comércio e administração pública, que até 2011 também eram computadas no segmento de serviços.
- O comércio apresentou a maior rotatividade setorial (53,3%), enquanto o resultado da administração pública (7,1%) comprova a atratividade do serviço público e a estabilidade dos servidores. A menor rotatividade setorial, repetindo o ano anterior, foi obtida pelas empresas de celulose e papel (23,1%), enquanto as maiores foram na construção pesada (93,2%) e no transporte (68,4%).
- Na amostra, 16,3% dos empregados pediram demissão em 2012. Para fins práticos, esse resultado é igual ao do ano anterior (16,9%). O problema foi mais acentuado nos setores de comércio (21,5%) e de serviços (17,5%) que na indústria (13,7%), sendo quase inexistente (3,0%) na administração pública.
- Os negócios que sofreram maior rotatividade por iniciativa dos empregados foram os de hospitais (27,0%) e de alimentos e bebidas (25,4%).
- A Retenção 90 dias média (82,7%) foi semelhante à dos anos anteriores, mas pode ser considerada baixa. Os setores de serviços e industrial apresentaram valores semelhantes, enquanto o comércio se destaca pelo menor valor (77,9%) e a administração pública pelo maior (94,6%).
- O setor de transporte teve uma Retenção 90 dias de apenas 73,2%, resultado pouco inferior ao dos hospitais (76,0%). As empresas fabricantes de veículos e as sistemistas, entretanto, alcançaram uma Retenção 90 dias de 97,0%, representando um benchmarking para os demais setores.
- Aproximadamente 77% das organizações da amostra 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.
- O absentismo médio de 4,6% foi o mais elevado desde 2008. O setor que tem maior controle sobre este parâmetro é o industrial. No comércio e nos serviços o absentismo médio foi superior a 5%, merecendo atenção.
- O Absenteísmo médico médio ficou em 1,7% (0,4 pontos percentuais acima do obtido em 2011) e respondeu por 37% das ausências. No setor industrial as causas médicas justificaram 44% das faltas, enquanto no comércio corresponderam a 23%.
- Na análise setorial, o Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos e bebidas, planos de saúde e outras empresas de serviços aparecem como os mais elevados. Os melhores resultados foram alcançados nas fabricantes de veículos e sistemistas e nas empresas de transporte.
- 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, 5,1% do tempo trabalhado foram horas extras pagas. Esse resultado vem se elevando gradativamente, desde 2009, e é o mais elevado desde 2008.
- No setor industrial, as horas extras pagas corresponderam a 4,6% das horas trabalhadas, enquanto nas empresas de serviços, foram de 3,5%. É importante lembrar que esses valores correspondem à média anual; portanto, em períodos específicos, podem ter sido bem maiores.
- O setor de construção pesada pagou como hora extra, em média, 15,5% das horas trabalhadas. O setor com melhor resultado foi da educação (8 empresas) com média de apenas 1,0% de horas extras pagas.
- O levantamento mais uma vez 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

Descobertas

para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. No geral, a terceirização correspondeu a 9,9% do pessoal permanente; valor semelhante ao de 2010 (10,8%), mas que indica uma ligeira tendência de queda pelo quarto ano consecutivo. Na análise setorial, a maior terceirização ocorre na indústria química (18,6%), enquanto a menor acontece no setor metalúrgico (6,1%).

- Para maior utilidade, as estatísticas do indicador Participação no Salário Variável foram calculadas apenas para as 127 organizações (72,1% da amostra) que adotaram alguma forma de remuneração variável ou por resultado, ignorando as demais.

- A Participação do Salário Variável, que havia caído em 2010 (12,8%), ficou em 19,8%, voltando ao patamar de 2008. Os setores com maior participação do salário variável foram o comércio – como estratégia para alavancar o desempenho nas vendas, por meio de comissões – e a administração pública. O setor que apresentou a maior participação do salário variável nas remunerações foi o das concessionárias de veículos (55,6%), enquanto a menor foi o da construção pesada, que se limitou a 2,8%.

- O perfil de escolaridade, como esperado, varia bastante conforme o setor de negócio. O melhor resultado ocorreu no setor da educação, em que 44,4% dos empregados são graduados e 33,3% têm pós-graduação. Os maiores contingentes sem o Ensino Fundamental completo está nas empresas de transporte (20,1%) e de alimentos e bebidas (16,3%). Vale lembrar que a baixa escolaridade cria dificuldades para treinamentos e pode ser, inclusive, causa de acidentes.

- O tempo despendido em treinamento em 2012 correspondeu, em média, a 2,5% do tempo total trabalhado (aproximadamente 67 horas por empregado no ano). Esse resultado, bastante positivo, foi fortemente influenciado por alguns setores, como o de concessionárias de veículos, que fizeram um forte investimento em capacitação. Uma análise mais isenta deriva dos resultados setoriais, pois os percentuais de tempos despendidos em treinamento pelos setores de serviço (1,7%) e industrial (1,4%) foram exatamente os mesmos do ano anterior. O menor investimento em treinamento ocorreu nas empresas de transporte (0,4%).

- Os resultados evidenciaram que a participação feminina na força de trabalho tem crescido desde 2009, alcançando 40,2% em 2012. O setor de serviços apresentou o maior percentual de mulheres (56,1%), enquanto no setor industrial elas ainda não representam um quarto das equipes (23,7%). O se-

tor de construção pesada (12 empresas) se mostrou o mais conservador, tendo apenas 5,3% de mulheres, enquanto os hospitais têm uma média de 81,2% de mulheres.

- Embora 33 organizações (19,2% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 10,22 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Esse valor, embora semelhante ao do ano anterior (10,49 acidentados por milhão de horas trabalhadas), é muito elevado, e aponta a necessidade de ações preventivas mais fortes. Esse resultado 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.

- Apesar dos riscos mais elevados, o setor industrial apresentou resultado (9,50 acidentados por milhão de horas trabalhadas) muito próximo do apresentado pelas empresas de serviços (8,83 acidentados por milhão de horas trabalhadas), possivelmente devido à importância dada ao aspecto segurança na gestão do dia a dia.

- Os setores com níveis mais elevados de afastamentos por acidentes foram os dos planos de saúde (17,94 acidentados por milhão de horas trabalhadas) e hospitais (14,57 acidentados por milhão de horas trabalhadas), enquanto o melhor resultado (2,54 acidentados por milhão de horas trabalhadas) foi alcançado pelas fabricantes de veículos e sistemistas.

Muitas empresas pequenas, e mesmo de médio porte, não conseguiram participar do levantamento por falta de dados, indicando 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, que podem ser: tecnologias empregadas, recursos disponíveis, capacitação das equipes, métodos de gestão usados e a infraestrutura disponível, entre outras, merecem ser identificadas para que os resultados futuros possam ser melhorados. A repetição anual deste levantamento, somada ao seu aprimoramento, deve continuar oferecendo 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.

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

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

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

Benchmarking competitivo: É o processo de *benchmarking* focado em organizações que disputam o mesmo mercado. O *Benchmarking* Competitivo normalmente identifica o potencial de ganho, mas não mostra como ele pode ser obtido.

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

B&A: Bachmann Consultores Associados Ltda.

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.

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

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

Sistemistas: Empresas que disponibilizam às montadoras subconjuntos completos, prontos para a montagem final.

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

⁸ - Um glossário mais completo está disponível em <www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>

Agradecimentos

Registramos um agradecimento especial à Presidente da ABRH-PR, Sra. Daviane Chemin, e ao Vice-Presidente 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, e aos profissionais da ABRH-PR e do ISAE/FGV que apoiaram a execução do trabalho.

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

- A. J. Rorato
- AAM do Brasil Ltda.
- Administradora Educacional Novo Ateneu S/C Ltda.
- Admita Recursos Humanos Ltda.
- AESA - Automolas Equipamentos Ltda.
- Amcor Flexibles Brasil Ltda.
- American Glass Products do Brasil Ltda. AGP
- Arauco do Brasil S.A.
- Arcelormittal Gonvarri Brasil
- Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro
- Avenorte Avícola Cianorte Ltda.
- Baggio Imóveis
- Bardusch Arrendamentos Têxteis Ltda.
- Battistella Administração e Participações S.A.
- Bematech S.A.
- Biometrix Diagnóstica Ltda.
- Blokton Empreendimentos Comerciais S.A.
- Blount Industrial Ltda.
- Brinquedos União Indústria & Comércio Ltda.
- Britânia Eletrodomésticos Ltda.
- Britanite
- Brose do Brasil Ltda.
- Calamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A.
- Carimbrás Indústria e Comércio de Brinquedos Ltda.
- Caterpillar Brasil Ltda.
- Cia. Iguaçu de Café Solúvel
- Cia. Caetano Branco
- Cible Seguros
- ColorFix Itamaster Ind. de Masterbatches Ltda.
- Companhia de Cimento Itambé
- Companhia Paranaense de Gás - COMPAGAS
- Companhia Siderúrgica Nacional - CSN
- Companhia Sulamericana de Distribuição - CSD
- Concessionária Ecovia Caminho do Mar S.A.
- Consórcio Viaduto Estaiado
- COPEL - Companhia Paranaense de Energia
- COS Logística e Transporte Ltda.
- CR Almeida S/A Engenharia e Construções
- Datacoper Software Ltda.
- Delta Fertilizantes Ltda.
- Denso do Brasil Ltda.
- Direção Estacionamentos Ltda.
- Distribuidora Curitiba Papéis Livros S.A.
- DW Comissária de Despachos Ltda.
- Editora Gazeta do Povo S.A.
- Enclimar Engenharia de Climatização Ltda.
- Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A.
- Ferrero do Brasil Indústria Doceira e Alimentar Ltda.
- Frango Seva
- Fundação de Saúde Itaipu
- Furukawa Industrial S.A. Produtos Elétricos
- Gazin Ind. e Com. de Móveis e Eletrodomésticos Ltda.
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.
- Graciosa Country Club
- Gráfica e Editora Posigraf S.A.
- Granotec do Brasil S.A.
- GRUPO BARIGUI
- Grupo CETEFE
- Grupo DSR
- Grupo Educacional UNINTER
- Grupo Marista
- GVT – Global Village Telecom
- HEINEKEN Brasil
- Hospital da Cruz Vermelha
- Hospital do Câncer de Londrina
- Hospital Filadélfia - AFRIS
- Hospital Marechal Cândido Rondon Ltda.

Agradecimentos

- Hospital Nossa Sra. do Pilar
- Hospital São Vicente Fundação de Estudo das Doenças do Fígado
- IBRATEC - Indústria Brasileira de Artefatos Técnicos Ltda.
- Iguazu Celulose, Papel S.A
- Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
- Indústria e Comércio de Salgados Gladstone Ltda. - Mister Sabor
- Inergy Automotive Systems do Brasil Ltda.
- Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE/FGV
- Intertechne Consultores S.A.
- J. Malucelli Construtora de Obras S.A.
- Klabin S.A.
- Leão Engenharia S.A.
- Liga Paranaense de Combate ao Câncer
- Mão Colorida Comunicação Visual Ltda.
- MARC Construtora de Obras Ltda.
- Metalkraft Injeção e Usinagem S.A.
- Metalúrgica Schwarz S.A.
- Metapar Usinagem Ltda.
- Microntek Ferramentaria Ltda.
- Modulartec Tubos e Conectores
- Moinho Globo Alimentos S.A.
- NISSAN do Brasil Automóveis Ltda.
- Nórdica Veículos S.A. – Concessionária Volvo
- NORSKE SKOG PISA Ltda.
- Novo Horizonte Alumínios Ltda.
- Paraná Banco
- Paraná Equipamentos S/A
- Parati S.A.
- Perkons S.A.
- Peróxidos do Brasil Ltda.
- Plásticos do Paraná Ltda.
- PLM Plásticos S/A
- Positivo Informática S.A.
- Prefeitura Municipal de Curitiba
- Propex do Brasil Ltda.
- Qualysul Consultoria e Treinamento Ltda.
- Racing Automotive Ltda.
- Renault do Brasil S.A.
- Renner Herrmann S.A.
- Rhede Sistemas
- Ricsen Ltda.
- Risotolândia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.
- Rodovia das Cataratas S/A - Ecocataratas
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Rondopar Energia Acumulada Ltda. - Maxlife
- SAGAZ Serviço de Apoio a Gestão Empresarial Ltda.
- Satech Sistemas de Telecomunicações Ltda.
- SBS Engenharia e Construções S.A.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná SESI/SENAI/FIEP/IEL
- SMA Empreendimentos e Participações S.A - Hospital Vita Curitiba
- SMP Automotive Produtos Automotivos do Brasil Ltda.
- Sociedade Mafrense Eng. Ltda.
- Sociedade Rádio Emissora Paranaense S.A.
- Supermercado Luedgil Ltda.
- Supermercados Viscardi
- Tectron Importadora e Exportadora de Produtos Veterinários Ltda.
- Tetra Pak Ltda.
- Tortuga Produtos de Borracha Ltda.
- Transjoi Transportes Ltda.
- Transmoreno Transportes Rodoviários Ltda.
- Trombini Embalagens S.A.
- Tucumann Engenharia e Empreendimento Ltda.
- Unimed Curitiba
- Unimed Regional Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico
- Versátil Elevadores Ltda.
- Viação Campos Gerais Ltda.
- Viação Garcia Ltda.
- Volvo Administradora de Consórcio Ltda.
- Volvo do Brasil Veículos Ltda.
- Votorantim Cimentos
- WHB Fundação S.A.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **CrITÉrios de Excelência 2013**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.
2. GPTW. **Paraná**: Melhores Empresas para trabalhar. Disponível em: <www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/gptw-parana.> Acesso em: 8 jul. 2013.
3. Illowsky B, Dean S. **Collaborative Statistics** [Connections Web site]. Disponível em: <http://cnx.org/content/col10522/1.40/> Acesso em: 5 jul. 2013.
4. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, July H. *Benchmarking* ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel. **Revista O Papel**. São Paulo. Fevereiro 2009. P. 62-72.
5. BACHMANN & ASSOCIADOS, ABRH-PR, ISAE/FGV. **4º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**. Curitiba. 2012.
6. Towers Watson. **Watson Wyatt Insider**. Disponível em: <www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304> Acesso em: 12 set. 2011.
7. Grupo Boticário. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. Disponível em: <http://hotsites.grupoboticario.com.br/sustentabilidade/port/download/boticario_RA10.pdf.> Acesso em: 6 jul. 2012.
8. 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.
9. Santos, Daniela Mesquita e Carvalho, Gilmar Dias de. **Indicadores de Performance Organizacionais Relativos a Pessoas**. Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/artigos/indicadores-de-performance-organizacionais-relativos-a-pessoas/37574.> Acesso em: 17 jul. 2013.
10. HSM Management, **Por que odiamos o RH**, março-abril, 2006, p. 130-136.
11. **Revista Melhor**: gestão de pessoas. Ano 19. n. 285, agosto de 2011. p. 96.
12. Labi Tihamiyu, Labi and Disner, Julia. **A Study of the Voluntary External Turnover of Internal Auditors**. The St. Louis Chapter of the Institute of Internal Auditors Research Committee. March 2009. Disponível em: <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/A%20Study%20of%20the%20Voluntary%20External%20Turnover%20of%20Internal%20Auditors%20-%20St.%20Louis.pdf.> Acesso em: 28 jun. 2013.
13. Guimarães, Sebastião. **Avaliação da Eficiência e da Eficácia do Treinamento**. Disponível em: <http://blog.tgtreinamento.com.br> Acesso em: 4 ago. 2009.
14. PricewaterhouseCoopers. **2009/2010 US Human Capital Effectiveness Report Executive Summary**. Disponível em: <www.pwcc.com/en_US/us/hr-saratoga/assets/human-capital-effectiveness-report-0910.pdf.> Acesso em: 14 maio 2010.
15. Buckingham, Marcus e Coffman, Curt. **Quebre todas as regras**. Rio de Janeiro. Editora Sextante. 2011.
16. 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.
17. ManPower Group. **Resultados da Pesquisa sobre Escassez de Talentos 2011**. Disponível em: <www.manpower.com.br/_img/downloads/2011/Pesquisa%20Sobre%20Escassez%20de%20Talentos_2011_Brasil.pdf.> Acesso em: 27 jun. 2012.
18. 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.
19. ALVES, M. et al. **Absenteísmo**: doença entre Funcionários de um Hospital Universitário. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo. v. 27, n. 103/104. ps. 33-48.
20. SILVA, D.M.P.P. da; MARZIALE, M.H.P. **Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário**. Revista Latino-americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 44-51, out. 2000. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12366.pdf.> Acesso em: 18 ago. 2009.
21. WIREMAN, TERRY. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. Industrial Press. New York. 1998.
22. Premier Inc. **Optimal Staffing and Scheduling Manag- ing**. Disponível em: <www.premierinc.com/consulting/success-stories/Budget_white_paper.pdf.> Acesso em: 27 jun. 2012.
23. FÍBRIA. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. Disponível em: <www.fibria.com.br/rs2011/pt.> Acesso em: 7 jul. 2012.
24. Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem Especial CNI**: Terceirização. Ano 7, n. 2, abril 2009, Brasília. Disponível em: <www.cni.org.br/portal/data/files/00/8A9015D02137198B01213A64F0C536BA/Sondagem%20Especial_terceirização_WEB.pdf> Acesso em: 8 jul.2013.
25. CNI. **Sondagem Especial**. Ano 9, n. 2, abril de 2011. Disponível em: <www.abinee.org.br/informac/arquivos/sondabr.pdf.> Acesso em 12 set. 2011.
26. **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.
27. Van Zaist, Juliana Kikuchi et al. Retornos Privados da Escolaridade no Paraná. **Revista Economia**. Vol. 11 n.1 p. 175-198. Jan-abr. 2010. Disponível em: <www.anpec.org.br/revista/vol11/vol11n1p175_198.pdf.> Acesso em: 8 jul. 2013.
28. Offshore Magazine. Mar. 2006. p. 21.
29. PAGLIUSO, A. T. **Benchmarking**: Relatório do Comitê Temático. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
30. IPARDES. **Saldo do Emprego com Carteira Assinada no Paraná**: Janeiro 2001- Maio 2013. Disponível em: <www.ipardes.gov.br/pdf/indices/emprego_formal.pdf.> Acesso em: 8 jul. 2013.

Anexo I

Indicadores de Desempenho

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

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

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

Anexo II Resumo Geral



Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	Rvol	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E1	18,1	7,2	86,1	2,1	N/D	6,4	13,6	42,6	2,6	10,0	66,1	17,7	3,6	0,5	78,8	24,73
E2	15,2	9,7	96,3	3,0	0,1	4,6	0,7	13,2	0,0	2,7	40,7	50,7	6,0	2,2	29,1	0,00
E3	48,7	36,5	61,9	3,1	N/D	1,5	23,2	19,1	0,0	5,0	65,0	20,1	9,9	1,7	87,0	20,32
E4	10,7	1,7	98,9	1,3	1,3	4,8	N/D	28,2	0,0	3,5	59,7	32,9	3,9	0,6	8,9	0,56
E5	33,2	17,1	88,6	0,1	0,0	0,0	4,1	14,0	0,0	7,4	20,2	48,9	23,4	8,3	64,9	0,00
E6	16,0	24,8	100,0	1,3	0,0	0,0	8,6	N/D	18,6	18,1	58,4	3,2	1,7	1,2	5,5	0,00
E7	10,4	6,3	80,0	0,4	0,2	0,0	0,0	N/D	0,0	2,5	2,5	80,0	15,0	0,1	18,8	0,00
E8	25,2	10,6	87,2	5,0	5,0	26,6	74,6	14,8	0,0	1,8	69,8	20,7	7,7	2,3	40,1	1,75
E9	80,3	34,6	70,0	5,7	1,6	6,5	1,0	2,4	2,9	37,5	49,0	9,5	1,2	0,0	71,1	4,45
E10	21,0	1,6	97,8	ND	1,1	7,2	0,0	ND	0,0	0,0	91,3	6,7	2,0	1,0	ND	8,46
E11	63,1	25,6	59,3	1,8	1,2	1,7	0,0	19,4	19,5	23,4	34,4	17,2	5,5	0,0	34,7	18,60
E12	18,2	9,0	94,5	0,4	0,2	1,7	9,0	N/D	3,2	5,1	26,9	38,6	26,2	N/D	32,2	2,12
E13	58,1	66,7	66,2	0,3	0,3	4,7	2,1	10,3	2,9	18,5	53,2	15,0	10,4	1,8	11,7	0,00
E14	18,9	5,4	84,4	1,7	1,1	4,3	6,5	26,9	0,0	3,4	78,5	10,1	7,9	4,1	8,5	23,58
E15	14,7	3,0	99,2	2,7	1,4	3,7	42,3	71,4	0,0	27,2	48,8	17,3	6,6	0,2	5,3	0,88
E16	87,2	57,6	46,2	4,4	2,4	1,1	0,0	15,3	49,2	9,3	37,6	2,8	1,2	1,0	46,6	27,43
E17	72,9	15,4	46,5	14,0	0,3	11,4	0,0	5,1	0,0	19,4	56,7	19,4	4,4	0,1	29,7	35,68
E18	23,3	7,6	96,4	0,2	0,1	5,6	1,7	13,9	0,0	0,0	77,2	14,0	8,8	1,4	4,3	0,60
E19	55,9	21,3	77,3	ND	ND	ND	0,0	ND	0,0	45,9	37,6	13,3	3,2	ND	89,6	ND
E20	31,7	12,3	92,5	4,6	4,6	8,7	55,1	13,7	0,0	0,6	80,8	17,9	0,6	1,6	44,9	3,28
E21	20,6	7,6	85,4	ND	ND	3,5	0,0	ND	0,0	5,8	14,7	48,2	31,3	4,1	60,3	ND
E22	18,8	0,5	ND	1,3	1,2	4,8	12,4	15,8	0,0	20,6	66,5	10,6	2,4	1,1	21,8	0,00
E23	31,9	8,6	96,5	2,2	0,7	3,9	0,0	12,5	0,8	5,8	71,5	15,4	6,5	1,1	40,5	6,12
E24	31,6	6,8	97,7	3,3	0,0	8,4	10,8	65,4	0,0	4,1	53,3	36,9	5,7	4,4	9,7	7,28
E25	72,5	65,1	ND	4,2	2,0	5,8	2,1	0,0	4,9	22,2	64,9	7,3	0,7	0,1	33,8	0,00
E26	36,8	15,8	87,5	0,7	0,6	0,8	0,0	14,9	0,0	0,0	33,3	44,4	22,2	0,8	90,0	0,00
E27	21,2	5,0	100,0	4,1	0,3	4,7	6,0	N/D	0,0	42,9	42,5	11,6	3,1	3,0	9,5	0,00
E28	35,5	13,7	93,9	3,9	1,9	2,3	1,8	1,5	0,0	0,1	22,7	37,0	40,2	0,6	64,7	11,11
E29	54,7	14,1	92,9	23,2	19,4	44,3	1,2	2,0	10,6	13,8	63,8	7,5	4,4	4,2	17,0	109,34
E30	44,4	10,3	92,0	2,3	0,0	10,3	20,4	79,8	0,0	1,1	83,4	12,3	3,3	2,0	13,2	1,59
E31	41,1	18,4	87,0	2,8	1,4	1,8	N/D	18,4	0,9	11,0	64,9	22,1	1,2	3,1	35,8	5,96
E32	109,0	12,2	84,1	0,0	0,0	1,1	0,0	3,8	39,5	34,5	17,9	7,2	0,9	0,0	61,9	20,86
E33	51,5	26,4	88,6	3,1	2,0	N/D	1,4	N/D	0,0	1,0	36,4	58,6	4,0	1,0	64,0	0,00
E34	52,3	10,2	98,5	0,2	0,0	20,5	11,2	18,2	0,0	0,6	8,7	76,2	14,5	1,2	23,0	0,00
E35	25,0	7,5	54,5	0,8	0,7	3,9	0,0	9,2	0,0	0,0	0,0	97,7	2,3	0,2	12,2	7,58
E36	67,1	15,8	52,9	1,0	0,6	3,5	3,2	6,7	7,2	28,1	37,3	16,3	11,1	0,2	22,7	13,71
E37	20,1	3,1	95,9	2,5	1,6	3,1	10,2	11,5	1,9	27,8	62,1	4,9	3,4	2,6	13,9	0,00
E38	107,0	12,8	97,1	0,2	0,2	7,6	N/D	3,4	14,7	12,0	65,1	5,8	2,3	0,4	2,0	9,33
E39	31,2	9,8	91,2	2,1	1,8	4,3	5,5	19,9	0,7	26,7	51,4	11,6	9,6	2,4	16,8	0,00

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	Rvol	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E40	58,0	17,8	66,9	8,8	4,1	2,2	0,0	5,8	10,8	19,8	33,6	27,2	8,6	0,1	26,4	14,96
E41	31,2	5,7	93,9	1,5	1,2	1,7	23,9	13,7	0,1	3,0	44,5	40,2	12,2	1,8	61,8	1,91
E42	52,7	37,5	73,9	6,8	0,0	1,8	25,0	N/D	1,1	1,1	69,8	22,0	6,1	4,0	88,3	10,75
E43	49,1	17,3	90,0	0,1	0,1	0,6	10,6	12,1	0,0	0,0	7,0	80,2	12,8	2,5	67,9	0,00
E44	49,7	36,1	62,8	4,4	0,0	5,1	N/D	8,9	9,8	8,9	66,4	13,8	1,1	0,5	82,7	33,72
E45	5,8	1,8	100,0	ND	ND	0,0	15,9	7,4	0,0	0,0	10,9	57,1	32,0	ND	48,9	ND
E46	69,6	10,5	76,1	N/D	N/D	18,2	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	4,2	N/D
E47	40,4	6,2	77,7	0,0	0,0	50,0	16,5	53,4	0,0	0,0	72,5	20,3	7,2	0,0	32,3	0,44
E48	113,4	69,4	63,2	3,7	2,2	6,7	17,6	9,0	1,3	16,4	56,6	21,7	3,9	3,4	29,4	37,03
E49	64,1	ND	ND	ND	0,3	1,1	0,0	47,2	2,6	1,9	45,4	46,8	3,3	ND	34,4	2,68
E50	60,1	17,6	63,3	1,2	1,0	3,0	0,0	9,7	0,4	11,2	71,6	15,3	1,5	0,0	6,9	40,27
E51	141,9	54,8	56,3	0,2	0,1	0,4	0,0	N/D	30,6	11,1	47,2	11,1	0,0	0,3	5,7	0,00
E52	74,1	15,7	96,0	N/D	N/D	N/D	8,5	22,3	0,0	0,4	68,6	29,0	2,0	N/D	61,6	N/D
E53	31,9	9,3	80,5	4,3	2,4	3,0	6,9	5,4	2,9	6,9	75,2	13,5	1,5	2,0	7,5	31,97
E54	75,8	46,5	63,7	0,1	0,1	5,7	0,0	2,7	12,6	31,2	52,7	2,6	0,9	0,5	54,5	5,71
E55	55,6	14,8	88,0	0,2	0,2	0,0	0,0	40,0	0,0	0,0	30,0	50,0	20,0	1,5	18,8	0,00
E56	142,4	12,1	92,3	1,7	1,2	0,8	17,4	34,2	0,0	4,5	4,5	72,7	18,2	0,4	68,4	0,00
E57	24,8	12,0	80,0	0,5	0,4	7,2	48,8	6,0	0,0	5,0	38,3	31,7	25,0	0,3	53,8	5,86
E58	43,7	9,7	91,2	0,6	0,0	9,1	3,3	22,6	0,0	0,0	29,4	49,8	20,8	2,9	56,5	0,00
E59	124,4	6,7	97,0	2,0	0,5	26,7	58,9	N/D	0,0	76,8	16,7	5,3	1,2	1,3	10,0	0,00
E60	49,6	20,1	88,8	17,1	6,7	N/D	14,2	1,7	2,5	5,8	67,6	23,0	1,1	0,8	73,2	4,87
E61	66,6	14,0	53,5	12,6	0,3	7,5	4,9	8,0	1,4	5,6	71,8	15,5	5,6	0,1	75,0	7,00
E62	12,0	4,5	100,0	2,0	0,7	4,5	5,8	69,2	0,0	0,8	78,0	14,9	6,4	1,8	7,6	0,00
E63	18,7	8,4	96,4	2,4	1,7	3,4	24,9	14,4	0,0	2,8	85,3	8,0	4,0	2,5	17,5	0,73
E64	187,2	1,1	81,2	1,5	0,6	23,1	26,5	N/D	1,5	47,1	38,2	12,1	1,2	13,7	2,4	7,62
E65	4,9	1,9	100,0	1,2	0,8	5,4	2,8	60,2	0,0	1,9	75,1	15,8	7,3	0,7	12,9	1,48
E66	23,0	10,8	86,0	1,7	0,6	2,1	ND	ND	3,3	7,7	69,6	18,0	1,3	0,5	17,0	6,79
E67	27,2	8,0	86,0	5,7	2,3	2,5	2,1	N/D	0,0	0,8	80,7	14,4	4,1	1,8	20,2	1,02
E68	32,7	9,3	91,6	N/D	N/D	N/D	3,9	19,4	0,2	1,6	55,5	31,6	11,1	N/D	49,5	N/D
E69	5,3	0,6	98,4	0,7	0,7	1,6	11,7	29,3	0,5	0,6	48,5	39,0	11,5	1,5	14,3	5,18
E70	50,2	31,8	92,4	12,1	0,2	7,4	42,7	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	16,7	99,22
E71	31,2	1,8	86,7	2,5	1,7	4,7	21,3	10,2	1,0	0,6	59,4	32,6	6,4	1,8	40,6	3,96
E72	12,2	1,7	93,8	11,5	7,3	10,8	43,8	27,2	0,0	0,0	31,6	54,7	13,7	6,7	22,2	39,84
E73	27,4	7,5	87,2	3,3	2,0	6,7	0,0	61,9	0,0	6,2	83,0	8,9	1,8	0,3	49,7	0,53
E74	25,0	8,4	83,7	0,7	0,6	0,7	0,0	ND	0,9	1,8	2,2	72,2	22,9	0,4	65,8	1,07
E75	24,6	7,2	89,2	2,6	2,0	1,7	8,1	12,1	13,7	26,1	47,9	7,0	5,3	1,0	7,0	37,72
E76	11,7	5,0	100,0	8,9	0,8	49,1	N/D	10,9	0,0	3,9	68,4	19,0	8,7	0,1	8,6	0,84
E77	55,2	5,6	97,3	3,3	2,4	N/D	12,6	19,5	0,0	0,8	80,7	14,0	4,6	N/D	16,6	0,00
E78	21,8	6,6	100,0	2,7	1,4	0,9	5,1	7,1	3,4	37,1	52,1	7,5	0,0	0,5	6,2	1,71

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	Rvol	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E79	39,7	15,7	83,5	1,9	1,0	3,1	5,5	3,0	0,0	23,4	71,5	4,0	1,1	2,2	26,0	6,88
E80	46,0	5,8	66,0	2,8	0,3	7,3	6,5	31,9	15,8	14,8	30,6	33,3	5,5	0,1	18,4	10,03
E81	19,3	2,1	93,0	0,8	0,2	6,8	14,8	57,1	0,0	0,0	3,0	76,5	20,5	0,3	34,6	0,00
E82	56,9	27,2	81,7	3,7	1,8	5,1	6,3	0,1	0,0	9,6	74,7	14,1	1,5	1,2	32,1	8,76
E83	19,9	5,3	94,2	0,0	0,1	3,0	7,8	N/D	0,5	2,2	52,0	37,5	7,8	1,4	77,0	17,46
E84	25,3	9,2	68,8	3,6	0,1	5,3	0,0	25,9	2,4	28,6	63,1	4,5	1,4	3,0	18,3	9,22
E85	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	6,8	N/D	N/D	30,9	43,0	13,7	8,6	3,8	0,1	N/D	N/D
E86	9,6	3,9	90,7	ND	1,3	1,2	19,5	ND	2,8	8,9	62,5	18,0	7,9	2,5	15,8	6,16
E87	37,5	10,2	96,2	1,1	0,0	1,4	0,0	10,3	0,0	0,9	39,0	50,5	9,5	0,5	56,8	1,14
E88	17,5	9,9	97,1	0,1	0,1	1,4	8,0	3,0	0,0	4,0	20,7	57,9	17,4	1,1	44,8	0,00
E89	23,5	ND	94,9	ND	ND	6,2	34,2	ND	0,4	33,6	46,0	16,2	3,8	2,4	10,5	N/D
E90	82,8	8,0	90,8	0,6	0,6	27,4	N/D	N/D	0,0	70,5	23,4	6,0	0,1	0,0	4,2	5,89
E91	29,3	6,7	90,9	8,6	7,8	4,0	1,3	32,1	0,0	1,6	69,8	22,2	6,3	1,6	88,0	0,00
E92	27,7	7,9	95,6	52,1	9,5	5,6	5,3	27,0	11,2	18,8	53,2	15,5	1,3	0,4	14,7	7,31
E93	46,2	20,5	66,5	0,1	0,1	0,1	12,7	16,8	0,0	7,5	30,5	53,3	8,6	0,8	43,7	0,61
E94	33,2	12,7	87,0	0,0	0,9	0,8	N/D	1,9	6,0	4,8	20,4	17,5	51,2	0,2	52,2	2,24
E95	92,1	18,8	87,7	2,1	0,8	2,6	1,3	3,1	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	0,1	3,5	9,19
E96	23,7	6,7	94,6	2,2	1,4	1,9	2,2	16,4	0,0	20,7	61,2	10,1	7,9	5,3	38,3	8,21
E97	28,2	18,3	71,5	N/D	1,4	0,0	0,2	0,3	6,9	10,3	56,5	22,9	3,3	0,4	80,2	9,02
E98	37,2	21,7	72,2	4,8	1,9	1,6	5,9	7,8	9,4	3,9	63,4	20,5	2,8	1,2	85,4	20,52
E99	24,5	10,2	66,2	2,3	1,1	1,8	19,5	5,9	21,1	14,5	51,0	9,3	4,2	1,1	21,8	20,75
E100	14,4	5,0	100,0	1,8	1,5	6,6	35,3	25,6	8,7	12,5	44,4	16,8	17,6	1,8	13,1	5,52
E101	25,2	11,7	85,6	5,5	1,7	0,0	1,8	N/D	0,7	2,0	69,6	24,6	3,1	3,9	25,2	1,61
E102	79,8	40,3	55,1	0,0	0,0	1,1	8,5	50,0	0,4	9,4	81,6	7,5	1,1	0,1	53,4	11,44
E103	23,9	9,2	92,1	N/D	N/D	3,3	52,9	N/D	1,2	0,9	22,1	60,7	15,1	2,7	56,7	0,22
E104	34,0	13,0	73,7	2,1	1,3	3,9	18,2	0,7	2,6	1,8	61,8	18,6	15,2	0,4	82,7	23,14
E105	22,4	9,6	84,1	125,1	4,1	18,3	3,4	10,6	1,8	0,5	51,6	43,4	2,7	0,0	59,9	13,21
E106	81,4	43,4	56,7	3,6	1,1	0,9	0,4	3,5	39,6	26,5	23,3	6,6	4,0	1,4	89,0	24,91
E107	68,7	21,2	79,4	3,9	2,0	1,6	3,0	ND	4,2	37,5	51,0	6,3	1,0	6,0	63,5	31,15
E108	10,7	2,4	90,0	0,0	0,0	11,1	1,2	21,8	1,2	23,5	50,0	20,6	4,7	0,0	4,8	2,09
E109	44,6	28,7	67,6	3,6	1,1	5,1	0,7	2,2	36,5	20,8	39,0	1,7	2,0	0,3	22,1	21,33
E110	7,3	0,5	96,3	24,2	4,5	5,2	ND	44,3	3,1	6,3	34,6	28,0	28,0	3,0	72,5	23,08
E111	31,4	11,0	78,8	0,1	0,0	0,1	11,1	18,1	4,5	6,7	71,5	11,2	6,1	6,2	9,2	14,12
E112	6,9	5,5	92,8	N/D	N/D	11,2	36,8	17,1	0,7	1,7	55,1	28,1	14,4	3,7	21,3	5,31
E113	59,9	45,2	85,4	2,2	2,2	5,5	7,9	19,7	0,0	13,6	69,1	12,8	4,5	1,0	88,9	80,60
E114	63,7	33,5	72,0	1,5	3,0	0,7	N/D	N/D	5,1	10,9	65,3	13,9	4,7	0,7	73,5	26,80
E115	59,8	2,5	88,3	0,1	0,0	15,6	1,9	N/D	6,6	66,2	19,9	6,6	0,7	0,1	6,4	6,49
E116	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	20,9	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	0,9	N/D	N/D
E117	46,8	25,7	71,9	2,3	1,0	3,1	0,0	2,1	0,6	3,7	54,8	35,0	5,9	0,5	81,9	1,36

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	Rvol	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCa
E118	50,0	17,3	63,2	2,5	0,9	2,3	0,0	0,3	21,3	18,2	30,9	21,1	8,4	1,1	63,7	2,10
E119	17,2	7,2	88,3	0,4	0,3	0,4	0,0	0,6	0,3	1,5	15,8	20,8	61,6	0,3	48,3	0,23
E120	32,5	9,1	88,0	0,8	0,8	0,5	0,0	2,2	0,0	0,0	11,9	46,5	41,6	2,8	50,3	7,76
E121	22,4	6,6	85,0	0,3	0,3	2,4	0,0	ND	3,8	10,1	36,7	39,2	10,1	0,4	43,0	0,00
E122	63,9	12,2	49,0	18,8	18,8	5,3	48,2	5,1	0,0	23,2	66,5	10,4	0,0	10,0	15,5	78,78
E123	119,9	65,6	47,9	7,8	4,6	5,2	0,0	17,8	36,8	28,5	23,5	9,1	2,1	0,2	49,8	10,46
E124	27,1	13,8	84,7	1,7	1,2	1,5	6,8	7,5	0,7	28,0	64,2	5,9	1,2	5,1	5,6	21,56
E125	87,1	39,0	59,2	2,3	N/D	1,5	3,8	6,7	9,0	6,5	79,5	4,3	0,7	0,0	52,0	ND
E126	86,5	12,2	89,1	3,7	1,5	18,5	ND	1,0	13,2	32,4	43,6	9,8	1,0	ND	4,4	ND
E127	34,9	14,9	49,2	5,1	2,1	0,8	4,3	N/D	0,5	36,7	53,4	6,3	3,2	0,3	22,1	9,19
E128	41,5	20,5	83,5	0,3	0,2	0,5	10,0	87,6	0,5	10,1	61,3	24,4	3,7	4,4	29,0	0,00
E129	80,0	28,9	78,8	7,2	1,2	10,3	0,0	1,4	0,0	11,8	53,9	30,4	3,9	1,2	59,2	614,59
E130	27,4	11,1	87,4	2,7	1,1	10,4	19,4	6,9	29,0	25,1	41,4	4,1	0,4	0,3	15,6	4,51
E131	59,6	35,3	69,4	1,9	0,3	2,4	1,9	0,0	3,8	22,8	69,2	3,8	0,4	0,1	56,7	16,41
E132	35,2	5,3	89,5	3,7	2,5	2,6	8,3	N/D	0,7	37,1	43,0	14,0	5,1	0,2	23,2	7,52
E133	ND	ND	83,9	0,7	0,0	13,7	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,0	ND	ND
E134	48,8	15,2	98,1	ND	ND	2,4	ND	5,9	0,1	50,4	43,3	4,9	1,3	1,3	72,5	ND
E135	28,7	2,9	92,9	0,6	0,4	0,0	15,4	41,5	1,3	5,1	74,4	13,2	6,1	0,1	10,8	0,30
E136	39,6	22,3	73,5	31,2	25,9	0,0	0,0	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	12,5	76,8	138,77
E137	31,1	15,1	100,0	N/D	0,0	0,1	N/D	18,2	0,0	4,5	75,8	18,2	1,5	N/D	72,3	27,52
E138	87,5	30,0	77,1	2,8	1,3	3,3	0,0	18,3	0,0	2,4	81,9	15,4	0,3	0,7	55,7	2,49
E139	74,1	34,5	76,8	N/D	0,8	9,1	12,1	65,5	2,4	3,0	60,7	32,3	1,6	65,8	33,4	182,78
E140	15,3	10,3	84,4	2,2	0,9	3,3	3,5	N/D	9,5	28,0	61,5	0,7	0,4	0,3	16,1	2,84
E141	49,4	26,5	90,0	0,0	0,0	0,0	10,9	20,2	7,3	7,3	46,3	34,1	4,9	2,9	73,2	0,00
E142	52,7	12,5	88,9	0,5	0,4	0,9	0,0	ND	0,6	56,6	35,8	5,7	1,3	0,1	7,5	0,00
E143	25,7	11,4	93,2	1,1	0,9	1,5	0,0	5,0	0,0	3,1	29,3	48,0	19,6	1,4	39,0	0,00
E144	63,0	9,3	58,3	2,3	1,4	3,9	2,2	1,8	2,3	6,8	43,2	36,4	11,4	0,4	50,0	11,28
E145	78,9	10,5	83,3	0,2	ND	ND	ND	8,2	0,0	0,0	11,9	71,4	16,7	0,2	78,9	ND
E146	51,2	30,4	62,9	3,5	N/D	0,7	N/D	N/D	4,5	14,1	66,8	12,1	2,6	1,5	73,4	0,00
E147	38,4	12,1	96,2	2,3	1,6	0,5	5,2	12,1	0,4	2,3	72,4	21,5	3,4	0,5	56,0	7,93
E148	38,3	16,9	72,6	1,0	0,9	2,4	0,0	46,6	1,2	2,4	62,8	28,7	4,9	0,0	22,9	11,49
E149	11,6	0,6	100,0	0,5	0,3	0,1	32,5	7,9	4,8	19,6	58,3	7,7	9,5	2,3	11,9	0,00
E150	23,3	20,5	85,2	1,8	1,0	7,1	0,0	7,4	18,7	15,4	51,2	3,3	11,4	0,3	74,8	17,70
E151	335,1	7,1	90,5	ND	ND	4,0	0,0	ND	0,0	76,9	15,4	5,1	2,6	ND	7,8	ND
E152	25,3	15,2	64,9	ND	ND	0,3	4,1	ND	0,9	0,9	74,6	19,3	4,4	0,0	21,8	2,79
E153	30,1	12,2	88,9	ND	ND	ND	4,1	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
E154	46,7	23,5	95,2	0,6	0,7	3,6	0,0	5,8	4,7	10,9	62,7	18,1	3,6	0,1	91,9	8,90
E155	32,3	44,1	92,5	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	47,4	ND
E156	22,0	6,9	94,7	1,4	1,3	3,0	3,8	3,5	4,0	5,6	49,2	28,4	12,8	0,6	38,4	5,03

Anexo II Resumo Geral

Código	Rot	Rvol	Ret90	Absent	AbsentM	IHE	GTER	PSV	Escol0	Escol1	Escol2	Escol3	Escol4	Trein	Dmulheres	TFCA
E157	41,7	35,0	86,8	0,6	0,0	1,0	0,8	N/D	0,0	0,8	6,5	73,2	19,5	5,1	35,0	3,03
E158	20,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,0	9,1	33,3	27,6	27,6	27,6	13,8	3,4	0,2	60,0	0,00
E159	34,2	16,9	65,2	3,3	1,1	2,6	N/D	27,1	15,9	24,6	53,3	5,4	0,8	N/D	51,2	4,71
E160	129,5	44,3	52,7	13,3	0,1	11,3	8,5	5,1	15,5	23,8	51,2	7,1	2,4	0,8	10,5	5,83
E161	63,4	7,9	70,6	1,2	ND	7,5	ND	ND	0,5	51,8	36,8	9,9	1,1	ND	9,7	5,71
E162	44,8	18,8	80,3	1,8	1,5	4,6	10,3	38,6	4,0	27,6	47,2	18,1	3,0	0,4	17,2	16,60
E163	0,0	0,0	ND	0,0	0,0	0,0	66,7	6,5	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	9,2	66,7	0,00
E164	26,2	12,0	79,4	0,6	0,2	0,4	0,0	8,1	1,5	1,5	52,2	37,3	7,5	0,1	56,7	3,45
E165	10,0	1,5	99,7	N/D	0,2	57,7	55,0	56,1	0,1	4,3	75,0	14,9	5,7	80,0	6,3	0,60
E166	15,3	5,3	91,9	2,0	1,2	3,0	20,3	ND	8,4	40,1	44,2	5,4	1,9	1,6	13,4	11,16
E167	100,0	14,1	88,2	3,9	0,6	21,8	19,9	3,7	50,3	14,9	31,1	3,1	0,6	1,9	1,9	3,29
E168	30,6	18,4	78,3	2,7	1,6	0,1	N/D	80,7	2,0	6,4	79,8	10,8	0,9	1,6	32,8	2,40
E169	28,7	9,6	95,3	3,3	2,9	7,6	4,9	50,4	9,2	37,4	33,1	14,7	5,5	2,1	21,9	19,84
E170	19,1	7,4	100,0	0,1	0,0	0,3	0,0	45,9	0,0	2,1	42,3	49,5	6,2	0,2	34,4	0,00
E171	35,9	11,7	85,3	2,6	0,2	2,5	1,6	ND	0,3	6,5	48,5	29,3	15,3	1,2	45,0	8,58
E172	220,0	30,0	65,2	0,8	0,6	7,3	0,0	12,4	0,0	8,3	66,7	25,0	0,0	0,2	18,2	0,00
E173	49,9	13,8	72,5	1,2	0,7	0,1	0,0	N/D	4,3	7,3	26,2	51,7	10,5	0,8	78,1	1,24
E174	14,3	0,0	100,0	0,3	0,3	0,0	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	4,1	25,0	0,00
E175	29,7	6,4	60,9	0,5	0,3	0,3	0,0	0,7	14,6	17,0	31,6	26,9	9,9	0,4	42,0	0,00
E176	26,3	6,5	88,2	1,1	1,1	2,9	44,4	N/D	0,0	0,0	75,0	12,5	12,5	0,5	8,0	4,42

Notas: ND – Não disponível.

Legenda	
Absent	Índice de Absenteísmo
AbsentM	Absenteísmo médico
Dmulheres	Percentual de mulheres
ROTV	Rotatividade Voluntária
Escol0	Sem Ensino Fundamental
Escol1	Com Ensino Fundamental
Escol2	Com Ensino Médio
Escol3	Com Ensino Superior
Escol4	Com Pós-graduação
GTER	Grau de terceirização
HE	Horas extras pagas
PSV	Participação do Salário Variável
RET 90	Retenção 90 dias
Rot	Rotatividade
TFCA	Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento
Trein	Índice de treinamento

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados, ABRH-PR, ISAE/FGV
5º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos 2013: Dados de 2012. Curitiba. 2013.

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

Revisão de Texto

Prof.ª Neida Maria da C. Padilha - MEC - n. 3.700

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

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

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