

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

8ª Edição



2016

Dados de 2015

Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados e

8º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos 2016:

Dados de 2015 / Bachmann & Associados, ABRH-PR.

--- Curitiba, 2016.

125 p.

1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoal.

3. Indicadores. 4. *Benchmarking*. 5. Resultados. I. Título.

Tiragem digital.

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-SemDerivados 3.0 Brasil da Creative Commons. Para ver uma cópia desta licença, visite <<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br.>>

8º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

Sumário

| | |
|---|-----|
| Mensagem da Presidente | 4 |
| Ao Gestor de Recursos Humanos | 5 |
| Sumário Executivo | 6 |
| Objetivo | 8 |
| Introdução | 8 |
| Benefícios | 9 |
| Perfil da Amostra | 9 |
| Metodologia | 11 |
| Sigilo das Informações..... | 12 |
| Indicadores de Desempenho | 13 |
| Análise dos Indicadores | 14 |
| Rotatividade..... | 15 |
| Rotatividade Voluntária..... | 24 |
| Retenção 90 dias..... | 32 |
| Absentéismo | 40 |
| Absentéismo médico | 48 |
| Horas extras pagas | 57 |
| Grau de terceirização | 65 |
| Uso da remuneração variável..... | 73 |
| Grau de escolaridade | 81 |
| Índice de treinamento | 84 |
| Equidade de gênero..... | 92 |
| Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento | 101 |
| Recomendações para Ação | 111 |
| Descobertas | 112 |
| Conceitos e Definições | 115 |
| Agradecimentos | 116 |
| Referências | 120 |
| Anexo I – Indicadores de Desempenho | 122 |

Mensagem da Presidente



Um dos maiores desafios nos negócios contemporâneos é ter uma assertiva tomada de decisão! Para isso, uma base fidedigna de dados, com informações relevantes é fundamental. Na atualidade para qualquer gestor que tenha suas atividades ligadas a Recursos Humanos, uma fotografia estruturada e qualificada com indicadores sólidos, é a chave para uma gestão de pessoas estratégica.

O uso aprofundado desse tipo de informação é fundamental para que sejam demonstrados – e medidos – todos os resultados do investimento da empresa em programas e políticas de gestão de pessoas. Neste 8º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos poderemos novamente conhecer esses dados, que irão munir os gestores na sua grande missão que é cuidar de Negócios e de Pessoas.

Esperamos que esta ferramenta agregue valor para você e sua organização. Boa Gestão com as suas pessoas!

Uma excelente leitura!

Susane Zanetti

Presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná (ABRH-PR) – 2016/2018

Ao Gestor de Recursos Humanos



Progredimos muito, mas ainda estamos longe!

Como nas olimpíadas, alcançar a marca dos campeões da edição anterior não garante medalha, pois o nível de desempenho é cada vez maior. Agora que as boas empresas estão aprendendo a usar indicadores, a tecnologia está dando mais um salto e a chamada *People Analytics* já domina as conversas e logo estará presente no RH das melhores empresas. Entretanto, não chegaremos lá sem passar pela fase de amadurecimento no uso dos indicadores.

Cumprindo nossa missão de “contribuir para a competitividade de nossos clientes pela oferta de oportunidades de melhoria, pelo esforço e *expertise* suportados na ética e na colaboração”, estamos lançando um sistema de coleta de dados mais elaborado, permitindo que em 2017 os participantes tenham acesso imediato aos resultados comparativos e ao acompanhamento do histórico de sua organização em cada um dos indicadores.

A equipe da Bachmann & Associados deseja que este levantamento sirva tanto para balizar o estabelecimento de metas que contribuam para o aprimoramento das organizações como para gerar *insights* para uma gestão mais eficaz.

Muito sucesso,

Dórian L. Bachmann
Sócio-Diretor Bachmann & Associados

Sumário Executivo

O “8º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos”, produzido pela Bachmann & Associados (B&A), em parceria com a seccional Paraná da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR), consolida os resultados dos principais indicadores de recursos humanos no Estado em 2015.

O levantamento contou com a participação de 195 organizações que forneceram seus dados por meio de formulário eletrônico, permitindo o cálculo de doze indicadores, como absenteísmo, rotatividade e percentual de horas extras pagas, entre outros. Para proteção das empresas participantes, os resultados são mostrados de forma codificada.

As métricas apresentadas permitem a comparação entre as organizações e incentivam a superação dos melhores desempenhos encontrados. Para garantir a comparabilidade dos resultados apresentados, foram usados indicadores padronizados e validados por profissionais da ABRH-PR.

Os resultados, baseados em amostra com pouco menos de 200.000 empregados, dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão das pessoas no Paraná. Muitas métricas mostraram estabilidade em relação ao ano anterior, mas a grande diversidade de desempenho das organizações indica que muitas têm bastante espaço para melhoria.

Principais conclusões

- A Rotatividade média anual das organizações da amostra foi de 32,4%. O valor mais baixo dos últimos 4 anos. O comércio, especialmente influenciado pelos supermercados, apresentou rotatividade mais elevada que os demais setores, tendo substituído metade dos colaboradores.
- Quase um terço dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregados. Resultado muito melhor que os dos anos anteriores, dada a dificuldade do mercado de trabalho. A perda de colaboradores por iniciativa dos empregados foi mais acentuada no comércio.
- As empresas perderam, em média, 2,6% do tempo dos empregados devido às ausências. Apenas o absenteísmo médico provocou uma perda de 1,2% do tempo.
- As horas extras pagas corresponderam, em média, a pouco menos de 3,0% das horas trabalhadas. A melhora do indicador possivelmente foi mais influenciada pelo desaquecimento na economia do que pelas ações de gestão.

- Nas organizações da amostra, em média 36,5% dos empregados receberam algum tipo de remuneração variável, mas 29% das organizações ainda não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.
- O maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental estava nos segmentos da construção pesada e de alimentos e bebidas. Mas, no conjunto das empresas, em média 9,4% dos empregados são pós-graduados.
- No geral, as organizações investiram 1,1% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 29 horas por empregado no ano).
- A Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) das empresas da amostra ficou em 8,32 acidentados por milhão de horas trabalhadas. A meta de "acidente zero" foi alcançada por 55 (28%) das organizações.

De modo geral os resultados, comparados ao ano anterior, mostraram melhoria do desempenho pelo lado das empresas e alguma adaptação a um mercado de trabalho mais difícil para os empregados. Também houve uma saudável redução no percentual de empregados que pediu demissão, provavelmente como reflexo da situação econômica.

8º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos

Objetivo

Este relatório apresenta resultados de indicadores de recursos humanos que ajudam a identificar áreas para melhoria e a estabelecer metas que contribuam para a melhoria dos processos e dos resultados das organizações.

Introdução

Conhecer o desempenho de outras organizações do mesmo segmento ou que têm processos semelhantes permite identificar pontos fortes e aspectos que podem ser aprimorados. Os melhores resultados encontrados podem servir de referência para estabelecer metas mais ousadas, mas realistas. Essa técnica, denominada *benchmarking*, ainda é pouco usada, principalmente pela dificuldade de colher informações confiáveis e comparáveis.

O *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos usa um conjunto de indicadores que permite não só a comparação entre as empresas, mas também uma análise mais ampla. Para isso, utiliza métricas validadas por profissionais indicados pela ABRH-PR (anexo I). Por incluir apenas organizações instaladas no Paraná, o relatório oferece referenciais de desempenho obtidos em um mesmo ambiente socioeconômico, o que melhora a qualidade das comparações.

Para facilitar as consultas, a análise de cada indicador é independente das demais, o que em alguns casos leva à repetição de informações e sugestões.

Destacamos 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 empregados ou outros. Apesar do esforço dos representantes das empresas e de nosso cuidado na validação das informações, o conteúdo está sujeito a erros. É recomendado, portanto, algum cuidado antes de usar os resultados para decisões de maior relevância.

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

A área de RH tem, sim, como produzir métricas, estatísticas e dados que comprovem a efetividade de suas ações. Caso esses dados não estejam disponíveis, eles precisam ser criados, produzidos, tabulados e estudados. A era do "nós não temos como medir" já passou e não convence mais.

Elaine Saad - Presidente da ABRH-Brasil

Benefícios

O *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos colabora para o melhor desempenho dos gestores de recursos humanos, ajudando a identificar oportunidades de melhoria e oferecendo referenciais que dão 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, fundamentando decisões que exigem referenciais para comparação de dados.

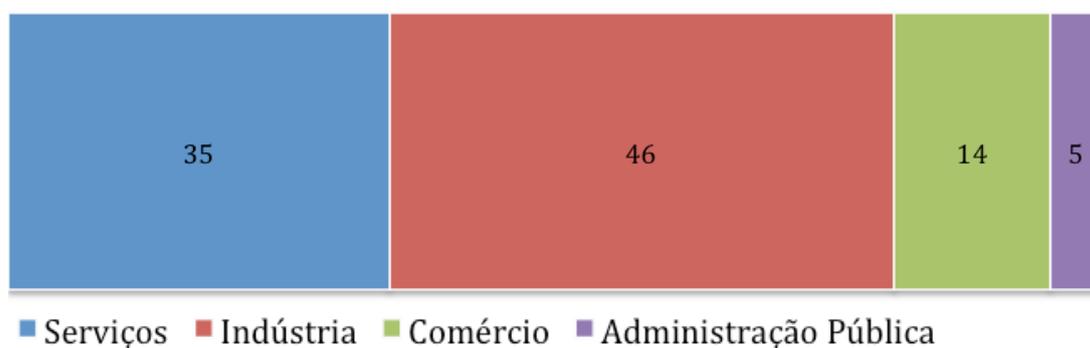
O Relatório também contribui para disseminar a cultura da medição de desempenho, trazendo objetividade e eficácia à administração dos processos de gestão de pessoas. O trabalho ainda populariza os padrões de cálculo dos indicadores de RH, estabelecendo uma linguagem mais uniforme nas trocas de experiências e informações entre os profissionais.

Os indicadores nos permitem ver coisas que normalmente não veríamos. E, igualmente importante, evidenciar resultados que os outros não estão vendo.

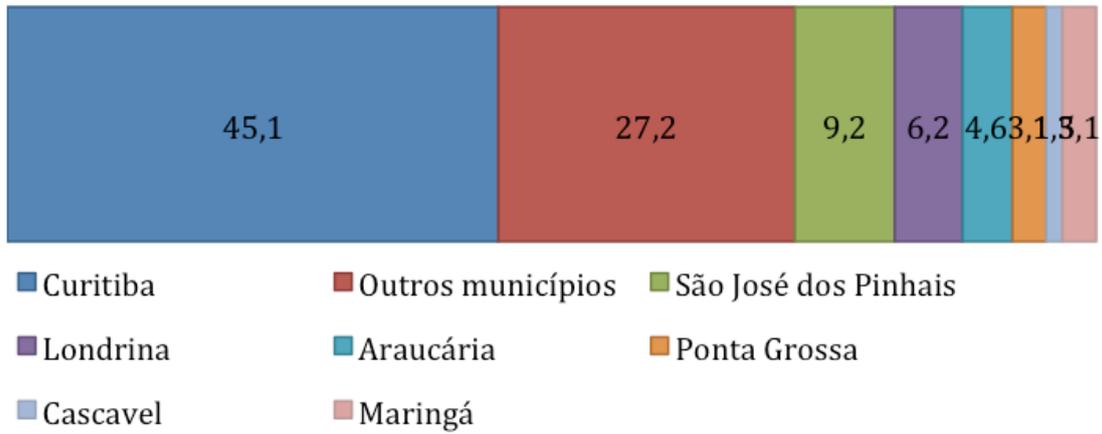
Perfil da Amostra

Os dados e informações usados neste trabalho se referem ao ano de 2015 e abrangem 195 organizações, pertencentes a diversos segmentos. As organizações participantes tinham, em média, 934 empregados. A maioria (59%) tinha de 15 a 500 empregados e apenas 7% contavam com menos de 15 pessoas, enquanto 23% tinham mais de 1.000 empregados. Os setores de serviços e industrial tiveram maior participação. Pouco mais de metade das organizações estão instaladas no interior, havendo, portanto, uma boa representatividade do Estado. A amostra inclui 3 das 5 melhores empresas para se trabalhar no Paraná, segundo o instituto Great Place to Work [2].

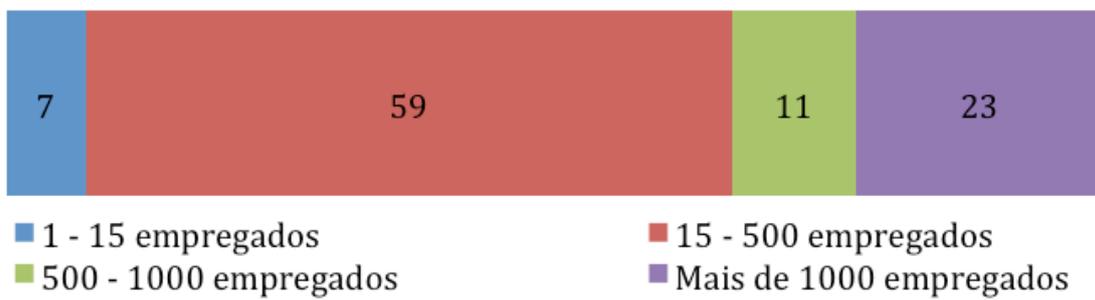
Distribuição das empresas por setor, %



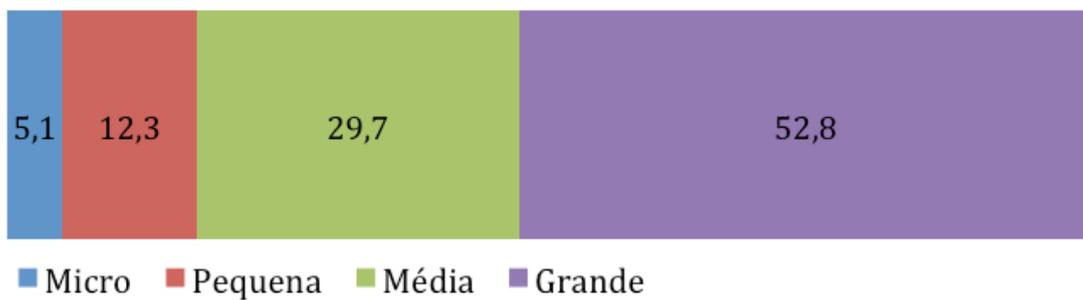
Distribuição das empresas por município, %



Distribuição das empresas por número de empregados, %



Distribuição das empresas por porte, %



Para a estratificação das organizações por porte foi usada a classificação adotada pelo SEBRAE (Quadro I), baseada no número de pessoas ocupadas.

Quadro I - Classificação das empresas pelo número de empregados

| 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 |

Fonte: SEBRAE.

Metodologia

O preparo do *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos obedece a uma metodologia estruturada e aprimorada ao longo dos anos, com a finalidade de fornecer referências para gestão, permitir a identificação de anomalias e o estabelecimento de metas que possam levar ao aumento da competitividade e da lucratividade.

Os dados para esta edição se referem a todo o ano de 2015, exceto para alguns indicadores medidos pontualmente (Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável, Grau de Escolaridade e Percentual de Mulheres) que descrevem a situação no final do ano.

Os dados recebidos são tratados com rigor científico e passam por diversas etapas de validação. Cerca de metade das empresas participantes foi contatada para corrigir ou ajustar algum dos dados fornecidos.

Para aumentar a comparabilidade, dado que muitas empresas têm indicadores com os mesmos nomes, mas procedimento de cálculo diferente, são solicitados os dados brutos, a partir dos quais se efetua o cômputo de forma padronizada. Também são solicitados dados como área 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 segmentos de negócios, já que trabalham por projetos, enquanto as demais operam por processos, as empresas da Construção Pesada e Construção Civil 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.

Algumas empresas, que tinham um elevado percentual de empregados isentos de ponto, estimaram o total de homens-hora trabalhadas com base em uma carga de 8 horas por dia útil.

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

Uma descrição mais detalhada da metodologia usada 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.

Benchmarking é o nome genérico dado aos processos de aprendizado que buscam identificar, compreender e aproveitar os resultados e as boas práticas das organizações.

Bachmann & Associados

Sigilo das Informações

Os dados recebidos são tratados como propriedade confidencial de cada organização. Os resultados apresentados no relatório são codificados e não incluem parâmetros que possam identificar sua origem. Portanto, nenhum dado específico de qualquer participante é revelado no relatório. Também para assegurar a confidencialidade das informações, não são divulgados os dados setoriais quando há poucas empresas em um segmento.

Indicadores de Desempenho

Indicadores são representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os 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, tornando necessária a 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 os diferentes usos do tempo dos trabalhadores. Outros se baseiam no perfil da força de trabalho. Os diagramas a seguir facilitam a compreensão desses indicadores. A descrição detalhada de cada conceito pode ser encontrada no Glossário - *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos [5].

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

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

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

Diagrama 4 – Composição da Remuneração, Reais ou %

| | | | |
|--------------------|--|---|-----------------------------------|
| Remuneração | | | |
| Remuneração direta | | | Remuneração indireta (Benefícios) |
| Salário Básico | Horas extras, adicionais e outras parcelas | Remuneração variável (comissões, PLR, etc.) | |
| Salário nominal | | | |

Análise dos Indicadores

Para permitir análises mais consistentes, os resultados dos segmentos nos quais o número de participantes é mais significativo são destacados em tabelas e gráficos próprios. Os resultados das demais empresas são mostrados graficamente nos grupos "Outras empresas de serviços" e "Outras empresas industriais". Devido às características peculiares, as empresas de construção pesada, construção civil e as microempresas foram excluídas das médias gerais dos setores, ganhando segmentos próprios e independentes.

Os indicadores Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável, Grau de Escolaridade e Percentual de Mulheres foram calculados de forma pontual e se referem à situação existente no final de 2015. Segue a análise para cada um dos indicadores. Os valores usados para a construção das tabelas e gráficos estão disponíveis sob solicitação.

Rotatividade

A Rotatividade, ou *Turnover*, mede a movimentação (admissões e desligamentos) dos empregados de uma organização em um determinado período de tempo. Serve para avaliar a renovação da equipe. A rotatividade ótima situa-se dentro de uma faixa, pois valores elevados apontam problemas no clima organizacional ou na política salarial, enquanto valores muito baixos indicam pouca oxigenação da equipe.

Rotatividade

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

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

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

Em que:

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 dos empregados) 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 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 anual das organizações da amostra foi de 32,4%. Esse número é inferior ao de 2014, em que a Rotatividade média foi de 38,4%. Como é usual, o comércio apresentou Rotatividade mais elevada que os demais setores.

Tabela 1A – Rotatividade anual*, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (178) ** | 0,8 | 113,5 | 32,4 | 27,3 |
| Serviços (66) | 6,3 | 112,8 | 32,1 | 26,8 |
| Indústrias (83) | 2,1 | 113,5 | 29,4 | 24,3 |
| Comércio (24) | 14,9 | 96,4 | 50,3 | 49,6 |

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

* - Não inclui as empresas de construção pesada e as microempresas.

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

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

Tabela 1B – Rotatividade anual por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 0,8 | 60,0 | 18,6 | 2,5 |
| Alimentos e bebidas (11) | 5,3 | 71,4 | 35,5 | 34,5 |
| Supermercados (13) | 14,9 | 96,4 | 57,0 | 56,9 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 16,9 | 35,8 | 26,1 | 25,8 |
| Construção pesada (5) | 16,6 | 151,4 | 63,0 | 50,4 |
| Educação (7) | 11,0 | 35,3 | 24,2 | 22,3 |
| Hospitais (10) | 17,3 | 46,5 | 30,9 | 32,9 |
| Indústria automotiva (10) | 4,6 | 31,3 | 17,1 | 13,0 |
| Indústria metalúrgica (12) | 2,1 | 82,7 | 25,3 | 22,5 |
| Indústria química (8) | 6,2 | 71,3 | 32,6 | 21,8 |
| Papel e celulose (4) | 7,5 | 24,9 | 16,7 | 17,2 |
| Planos de saúde (7) | 15,9 | 39,2 | 25,4 | 27,2 |
| Microempresas (10) | 0,0 | 71,4 | 20,3 | 18,3 |
| Outras empresas de serviços (29) | 6,3 | 112,8 | 35,7 | 24,3 |
| Outras empresas industriais (31) | 5,5 | 62,0 | 29,5 | 26,5 |
| Outras empresas comerciais (5) | 18,8 | 68,2 | 42,3 | 41,1 |

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

O cálculo da Rotatividade considerou o total dos empregados das organizações. Segue uma análise individual para os segmentos com maior representatividade na amostra.

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 9 organizações, apresentou Rotatividade média de 18,6% e resultados de 0,8 a 60,0%. A figura mostra a variação nos resultados. Em 2014, o resultado foi 7,1%.

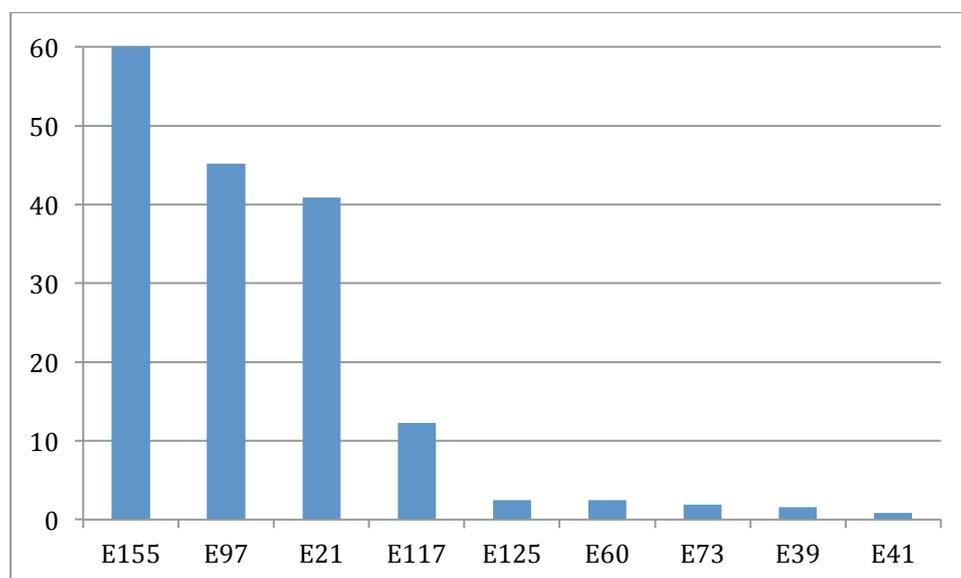


Figura 1a - Rotatividade na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

A indústria de alimentos, com a participação de 11 empresas, apresentou Rotatividade média de 35,5% e resultados na faixa de 5,3 a 71,4%. A figura mostra a elevada variação nos resultados. Em 2014, o resultado foi 58,0%.

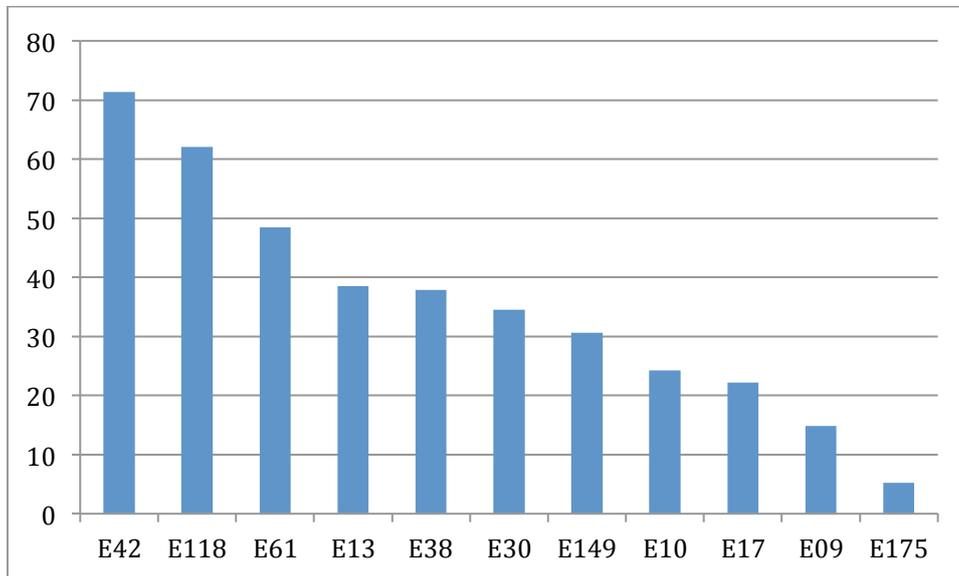


Figura 1b - Rotatividade na indústria de alimentos, %

Supermercados

O segmento de supermercados, com a participação de 13 empresas, apresentou Rotatividade média de 57,0% e resultados na faixa de 14,9 a 96,4%. A figura mostra a elevada variação nos resultados. Em 2014, o resultado foi 67,0%. O varejo paga o preço de ser, muitas vezes, o primeiro emprego, o que contribui para os números mais altos.

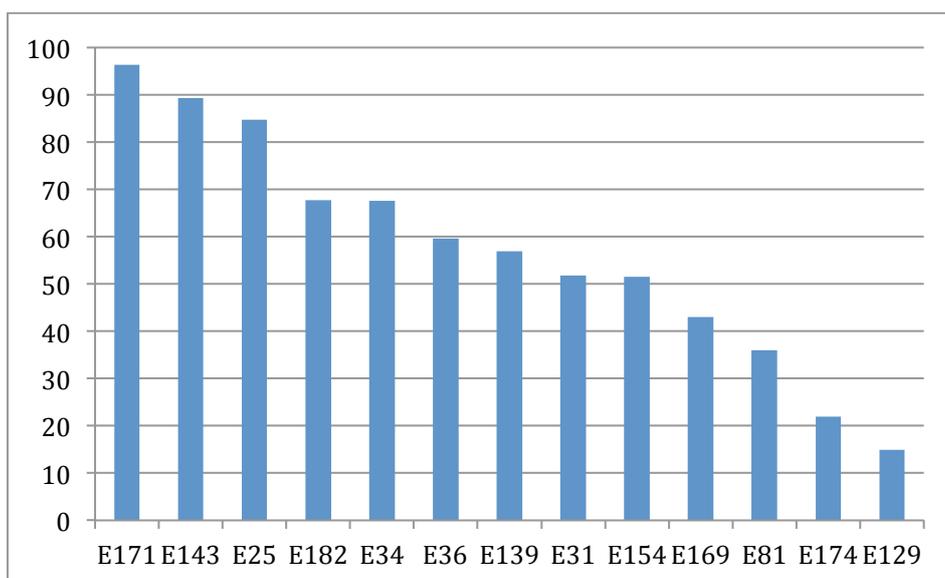


Figura 1c - Rotatividade no segmento de supermercados, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E173) que apresentou valor atípico (191,5%).

Educação

O segmento da educação, com a participação de 7 organizações, apresentou Rotatividade média de 24,2% e resultados na faixa de 11,0% a 35,3%. Em 2014, o resultado foi 37,0%.

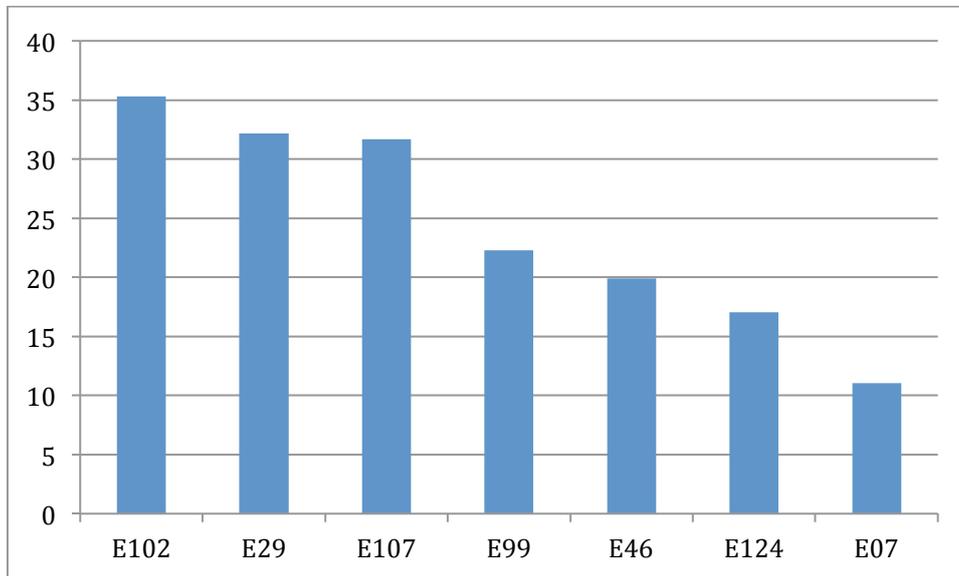


Figura 1d - Rotatividade no segmento da educação, %

Hospitais

O segmento hospitalar, com a participação de 10 empresas, apresentou Rotatividade média de 30,9% e resultados na faixa de 17,3 a 46,5%. Em 2014, o resultado foi 42,4%.

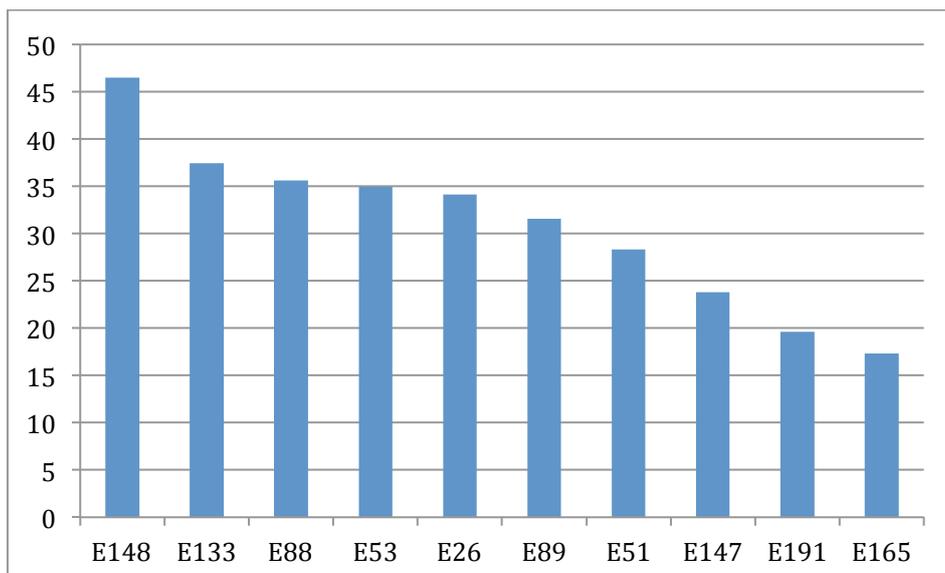


Figura 1e - Rotatividade nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

A Rotatividade média nas 10 empresas do segmento automotivo que participaram do levantamento foi de 17,1%. É uma rotatividade elevada para um segmento que exige conhecimentos específicos e tem, portanto, custo de reposição de pessoal elevado. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 4,6% e 31,3%. Em 2014, o resultado foi 20,6%.

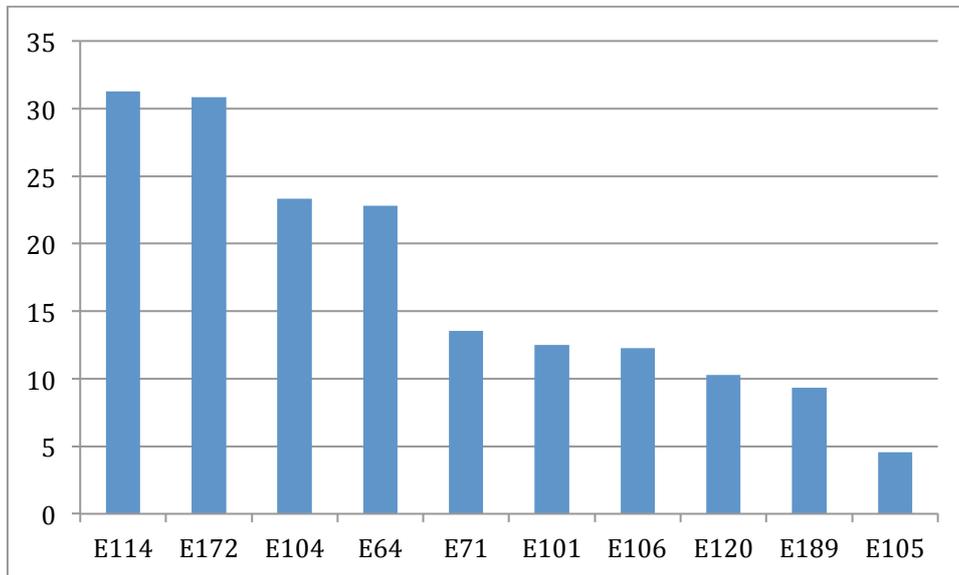


Figura 1f - Rotatividade na indústria automotiva, %

Indústria metalúrgica

A Rotatividade média nas 12 empresas do segmento metalúrgico que participaram do levantamento foi de 25,3%. Esse valor é menor que o de 2014 (35,2%), mas ainda elevado para uma indústria que tem alto custo para reposição de pessoal. Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 2,1% e 82,7%.

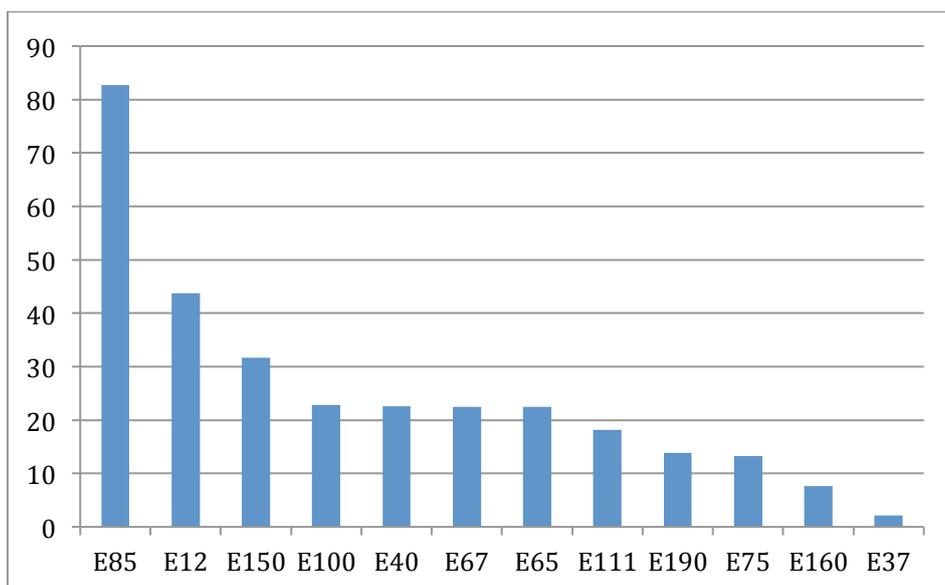


Figura 1g - Rotatividade nas indústrias metalúrgicas, %

Indústria química

A Rotatividade média nas 8 empresas do segmento químico foi de 32,6%. Esse resultado é próximo do apresentado em 2014 (33,4%). Como pode ser observado na tabela 1B, os valores oscilaram entre 6,2% e 71,3%.

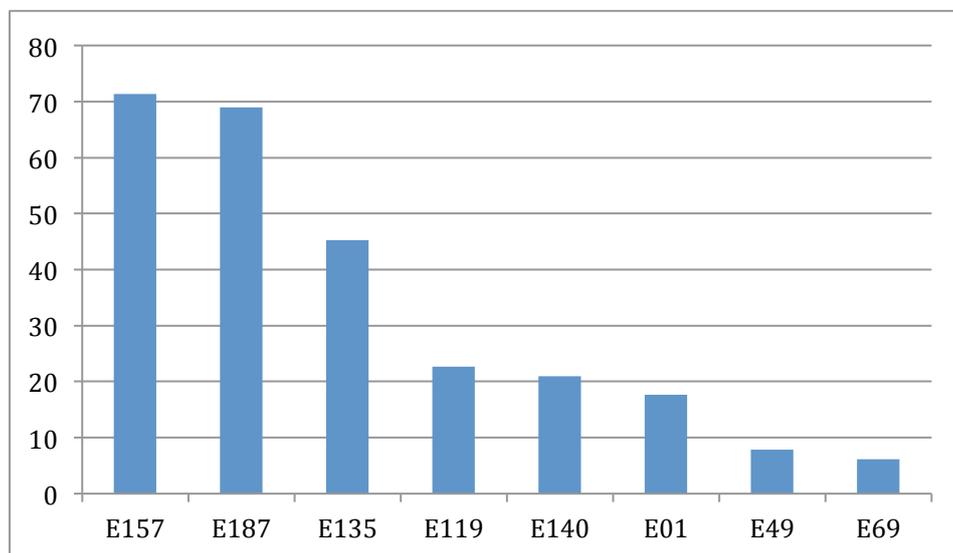


Figura 1h - Rotatividade na indústria química, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde, com a participação de 7 empresas, apresentou Rotatividade média de 25,4% e resultados na faixa de 15,9 a 39,2%. Em 2014, o resultado foi 26,1%.

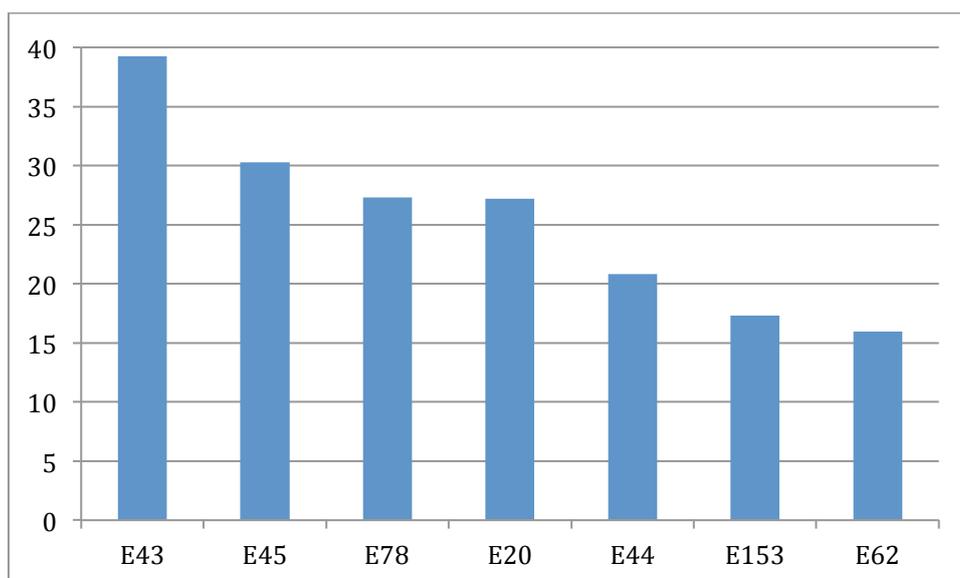


Figura 1i - Rotatividade nos planos de saúde, %

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. As médias anuais foram de 41,2 em 2014 e 35,7% em 2015.

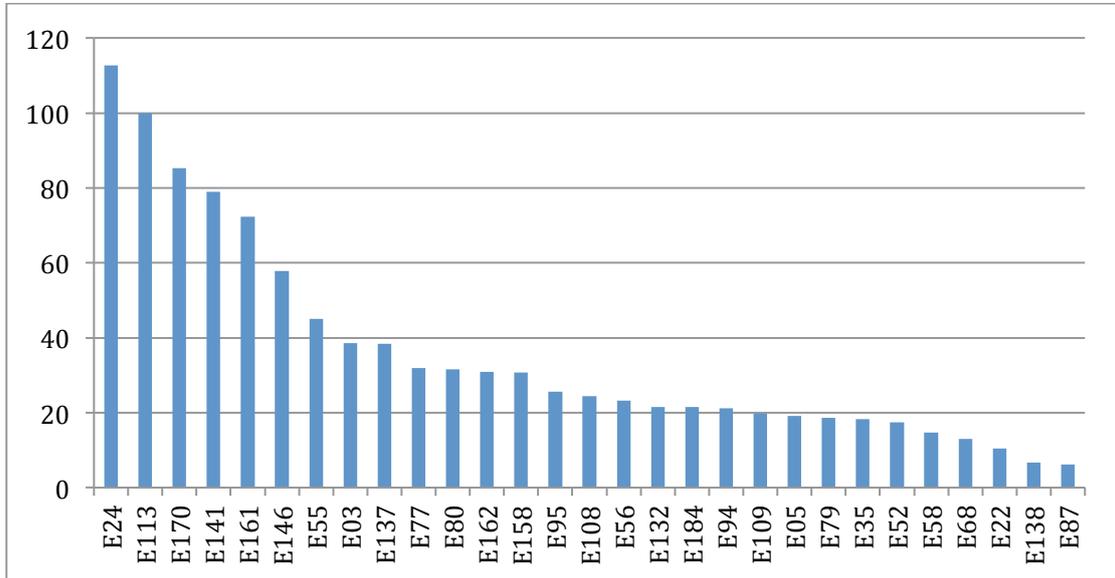


Figura 1j - Rotatividade nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade nas outras empresas industriais da amostra varia bastante (ver Tabela 1B). As médias anuais foram de 33,6% em 2014 e 29,5% em 2015, mostrando alguma melhora.

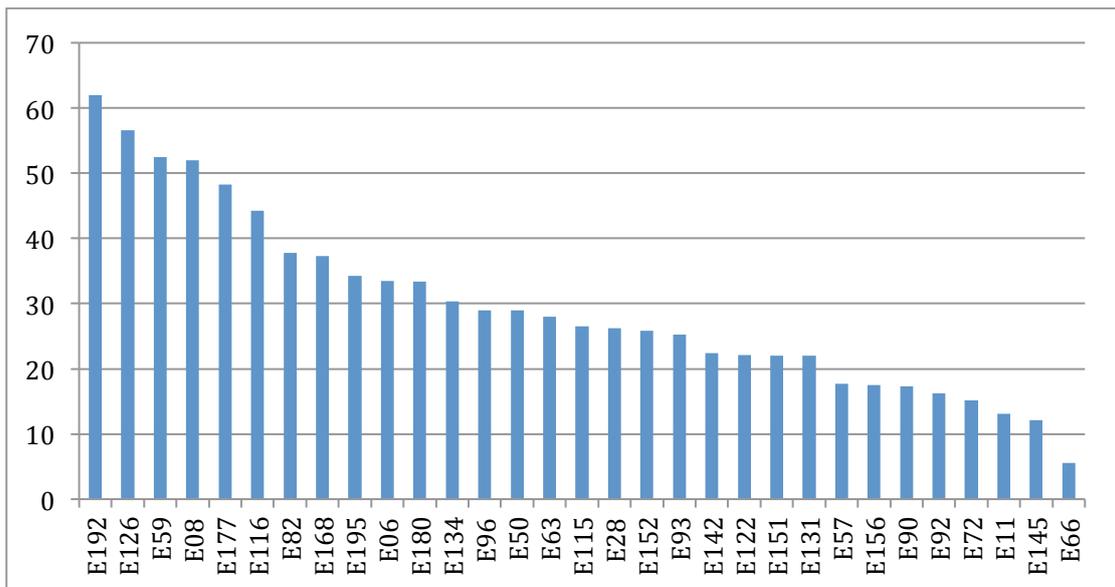


Figura 1k - Rotatividade nas outras empresas industriais, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E04) que apresentou valor atípico (113,5%).

Saiba mais

A Rotatividade mede a quantidade de capital intelectual que está deixando a organização. 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 e da estratégia da organização e das condições do mercado de trabalho. Mas, de modo geral, a redução da rotatividade contribui para a melhora dos resultados financeiros, ganhos de produtividade e melhora do clima organizacional.

Embora rotatividades elevadas possam decorrer do tipo de negócio - em segmentos como os da construção a saída do emprego geralmente está associada à conclusão de um tipo específico de atividade - e de fenômenos conjunturais, frequentemente indicam que o ambiente interno ou os processos de recrutamento e seleção precisam ser aprimorados. Para melhor avaliação, algumas organizações observam separadamente as rotatividades decorrentes dos pedidos de demissão (Rotatividade Voluntária) e as realizadas por iniciativa da empresa (Rotatividade Forçada).

Vale lembrar que a baixa rotatividade pode refletir apenas a falta de oportunidades de emprego em uma economia com pouco crescimento e não o sucesso de um programa de retenção.

As características da equipe também são relevantes para o estabelecimento de metas relativas à Rotatividade. De modo geral, os trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade que os de tempo integral¹. Também há evidências de que, na realidade brasileira, o sexo pode influenciar a rotatividade e que a idade é um fator importante a ser considerado. Os números da Walmart Brasil [6] ilustram bem esses efeitos e, ainda, a importância da localização.

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

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

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

¹ - Análise publicada pela *Employment Policy Foundation* registra que a rotatividade anual de um grupo de trabalhadores de tempo integral foi de 23,8%, enquanto a de um grupo de tempo parcial chegou a 45,9%. Fonte: HRbenchmarks Newsletter. Employment Policy Foundation. December 3, 2002.

Levantamento feito pela Society for Human Resource Management² com 566 empresas, em 2010, mostrou que mais da metade (51%) das organizações usa os resultados da Rotatividade para monitorar a satisfação dos empregados com o trabalho. Isto não é, entretanto, uma boa prática, pois a medida inclui desligamentos feitos por iniciativa da empresa, por óbitos e outras causas que não guardam relação com a qualidade do ambiente de trabalho.

Demissão custa tão caro quanto contratar. Logo, deve ser tratada como recurso extremo. Segundo pesquisa³, o impacto da saída de um profissional (acima do nível operacional) representa um custo de 93% a 200% do salário anual daquele posto – nessa conta estão inclusos os gastos para recrutar, contratar e treinar o colaborador. Já o Hay Group⁴ estima que o custo relacionado à demissão de um empregado gira entre 12 a 18 meses de seu salário, considerando a perda de *know-how*, a capacidade de multiplicação de conhecimento, a experiência na execução de tarefas e solução de problemas, e, até mesmo, a satisfação dos clientes.

A Constituição de 1988 (parágrafo 4 do artigo 239) estabelece uma penalização financeira às empresas que apresentarem taxa de rotatividade maior do que a média do segmento. O assunto ainda não foi regulamentado, mas merece atenção por parte das empresas.

Referência externa

- O SAC da Central Nacional Unimed tem 264 colaboradores, com rotatividade média (mensal) de 1,14%, segundo levantamento em janeiro de 2014.
Fonte: Revista Melhor. Agosto 2014. pp. 22-24.

Boa prática

- Para superar a rotatividade elevada comum às áreas de atendimento (*call centers*), a AeC criou quatro gerências de RH. Cada uma voltada para um público específico, associado ao momento do empregado na empresa. As gerências são: uma para a Entrada; uma para Permanência e Renovação; uma para o RH Administrativo; e outra para atender exclusivamente os executivos da empresa (gerentes, diretores, etc.). Esse formato permite acompanhar o colaborador em todas as etapas na empresa.
Fonte: Revista Melhor. Nº 305. 2013. pp. 48-50.

Cerca de 95% de meus ativos vão embora do escritório todos os dias às cinco da tarde. Meu trabalho é fazê-los voltar.
James Goodnight, fundador e presidente-executivo do SAS Institute.

² - Fonte: http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/10-0252%20JobSatSR_TextFNLlowrez.pdf Em 30.07.10.

³ - Revista Melhor: gestão de pessoas. Segmento, Fevereiro 2015. p. 42.

⁴ - Revista Melhor: gestão de pessoas. Segmento. Maio 2015. pp. 29-30.

Rotatividade Voluntária

A Rotatividade Voluntária, também denominada de Taxa de Evasão, indica o percentual de empregados que deixou a organização por iniciativa própria. Valores menores indicam resultados melhores.

Rotatividade Voluntária

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

sendo

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

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 anual das empresas da amostra foi de 9,7% e que a perda de colaboradores, por iniciativa dos empregados, é maior nos setores de comércio e de serviços que na indústria.

Tabela 2A – Rotatividade Voluntária anual *, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|-----------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (175)** | 0,0 | 55,3 | 9,7 | 6,9 |
| Serviços (63) | 0,0 | 55,3 | 11,7 | 9,3 |
| Indústrias (82) | 0,0 | 37,2 | 6,8 | 4,5 |
| Comércio (24) | 3,0 | 38,7 | 16,2 | 15,2 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

Para comparações mais qualificadas, a tabela 2B oferece uma visão da Rotatividade Voluntária por segmento de atividade. Destacam-se os bons resultados na indústria automotiva e de celulose e papel.

Tabela 2B – Rotatividade Voluntária anual por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (8) | 0,6 | 29,1 | 8,9 | 1,8 |
| Alimentos e bebidas (11) | 0,0 | 31,7 | 9,1 | 5,2 |
| Supermercados (13) | 6,9 | 38,7 | 20,5 | 17,0 |
| Concessionárias de rodovias (3) | 4,3 | 5,3 | 4,9 | 5,2 |
| Construção pesada (5) | 0,0 | 8,4 | 4,3 | 2,7 |
| Educação (7) | 6,7 | 16,4 | 9,8 | 8,9 |
| Hospitais (9) | 13,6 | 29,3 | 18,6 | 18,6 |
| Indústria automotiva (9) | 0,4 | 4,2 | 1,8 | 1,6 |
| Indústria metalúrgica (12) | 0,3 | 16,1 | 5,0 | 3,3 |
| Indústria química (8) | 0,7 | 15,9 | 5,2 | 1,8 |
| Papel e celulose (3) | 0,3 | 4,4 | 2,4 | 2,5 |
| Planos de saúde (7) | 1,4 | 13,6 | 8,9 | 10,1 |
| Microempresas (10) | 0,0 | 33,3 | 10,2 | 0,0 |
| Outras empresas de serviços (29) | 0,0 | 55,3 | 10,5 | 7,1 |
| Outras empresas industriais (32) | 0,0 | 17,3 | 6,5 | 5,8 |
| Outras empresas comerciais (5) | 3,0 | 26,1 | 11,2 | 8,4 |

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

Segue uma análise individual para alguns segmentos.

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 8 organizações, apresentou Rotatividade Voluntária média de 8,9% e resultados na faixa de 0,6 a 29,1%. Em 2014, o resultado foi 2,4%.

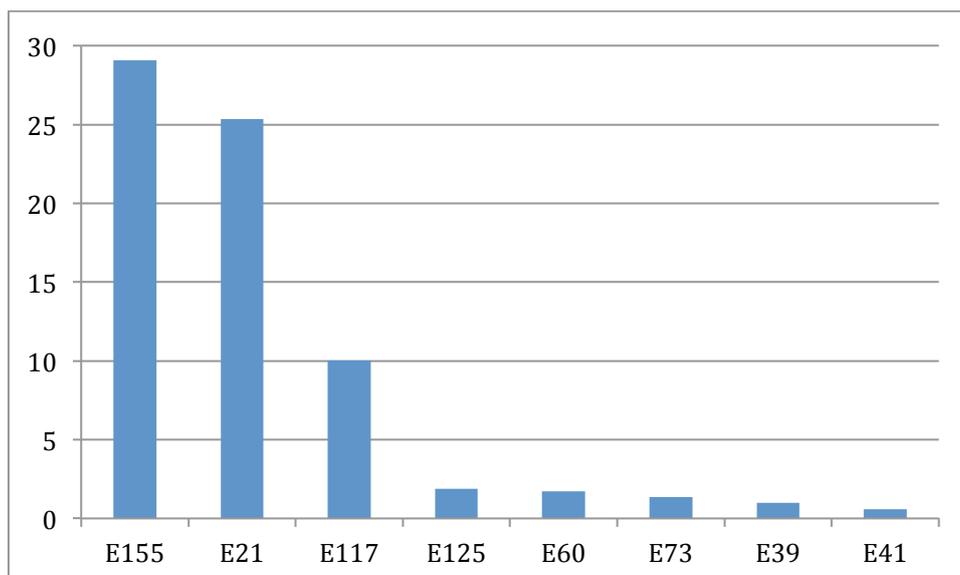


Figura 2a - Rotatividade Voluntária na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

As indústrias de alimentos apresentaram Rotatividade Voluntária média de 9,1% e resultados na faixa de 0,0 a 31,7%. Em 2014, o resultado foi 24,5%.

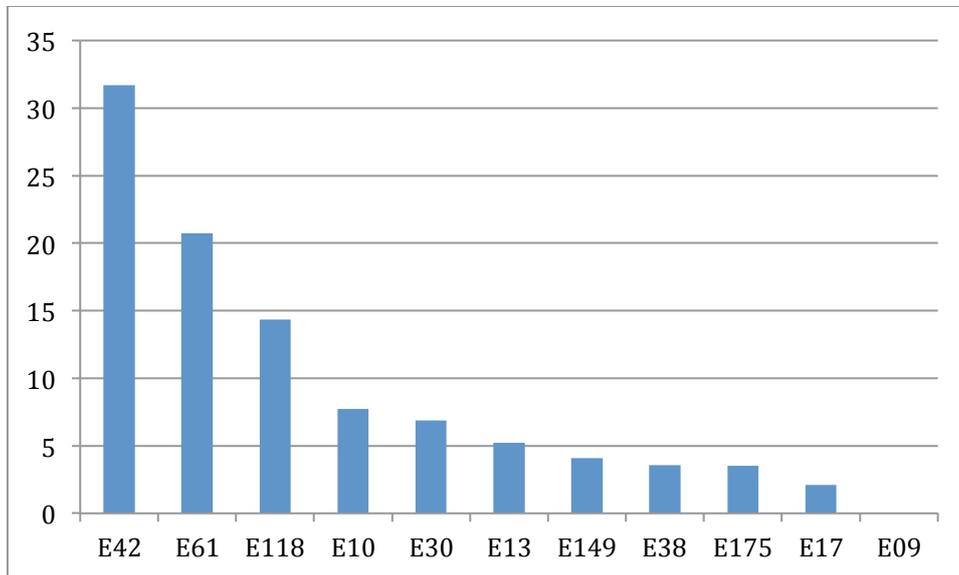


Figura 2b – Rotatividade Voluntária nas empresas de alimentos, %

Supermercados

As empresas supermercadistas da amostra apresentaram Rotatividade Voluntária média de 20,5% e resultados na faixa de 6,9 a 38,7%. Foi o segmento que apresentou o resultado mais elevado. Em 2014, o resultado foi 22,0%.

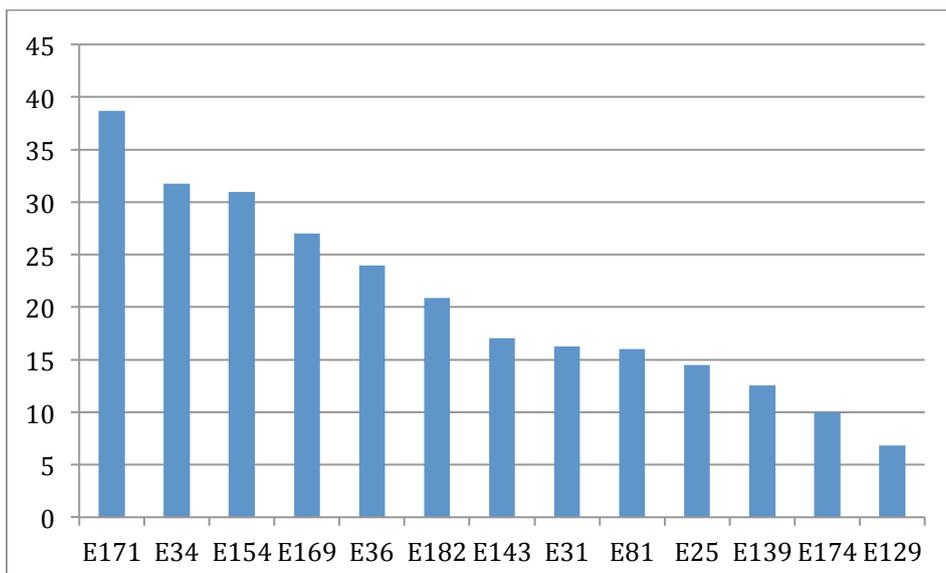


Figura 2c – Rotatividade Voluntária nos supermercados, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E173) que apresentou valor atípico (67,8%).

Educação

As empresas de educação apresentaram Rotatividade Voluntária média de 9,8% e resultados na faixa de 6,7 a 16,4%. Em 2014, o resultado foi 13,2%.

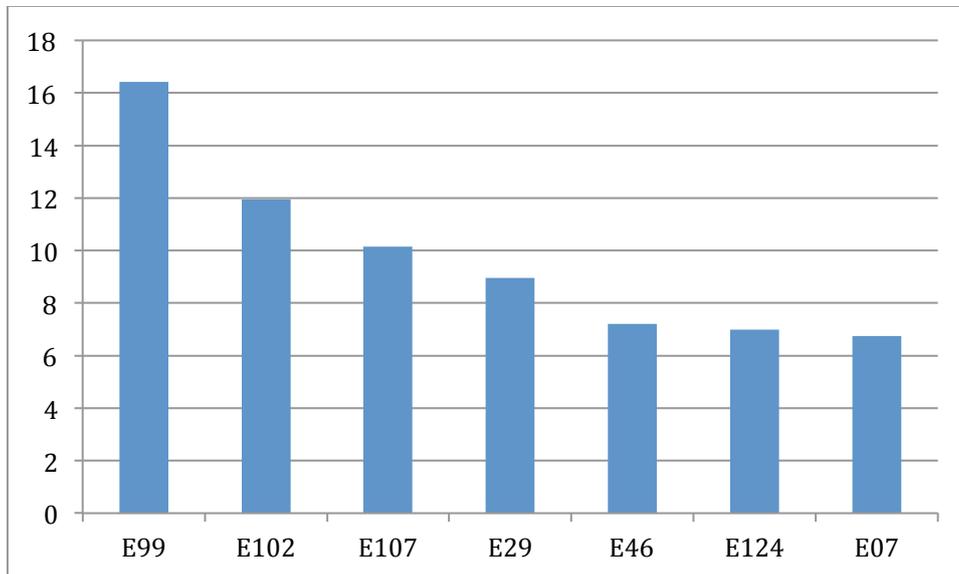


Figura 2d – Rotatividade Voluntária nas empresas de educação, %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Rotatividade Voluntária média de 18,6% e resultados na faixa de 13,6 a 29,3%. Em 2014, o resultado foi (25,7%).

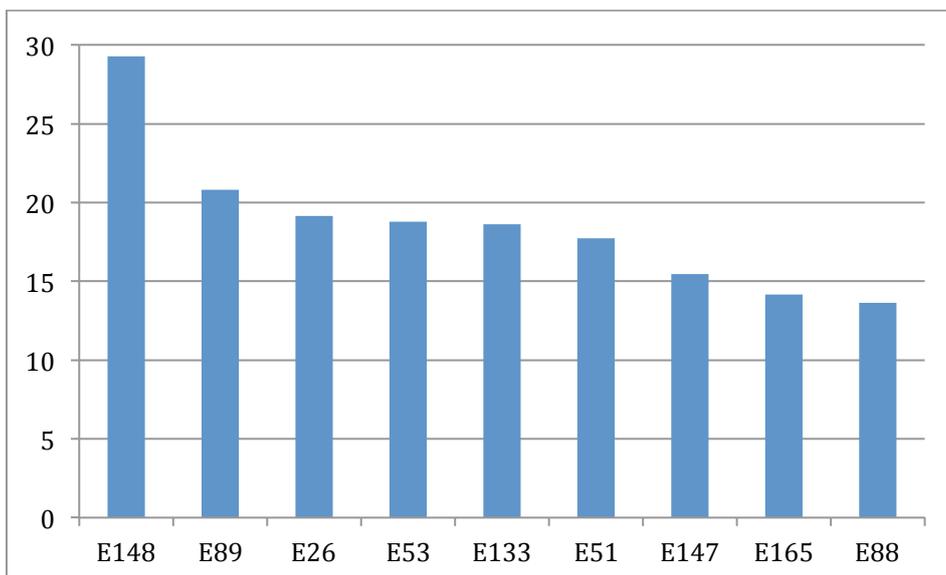


Figura 2e – Rotatividade Voluntária nos Hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Rotatividade Voluntária média de 1,8% e resultados na ampla faixa de 0,4 a 4,2%. Em 2014, o resultado foi 3,2%.

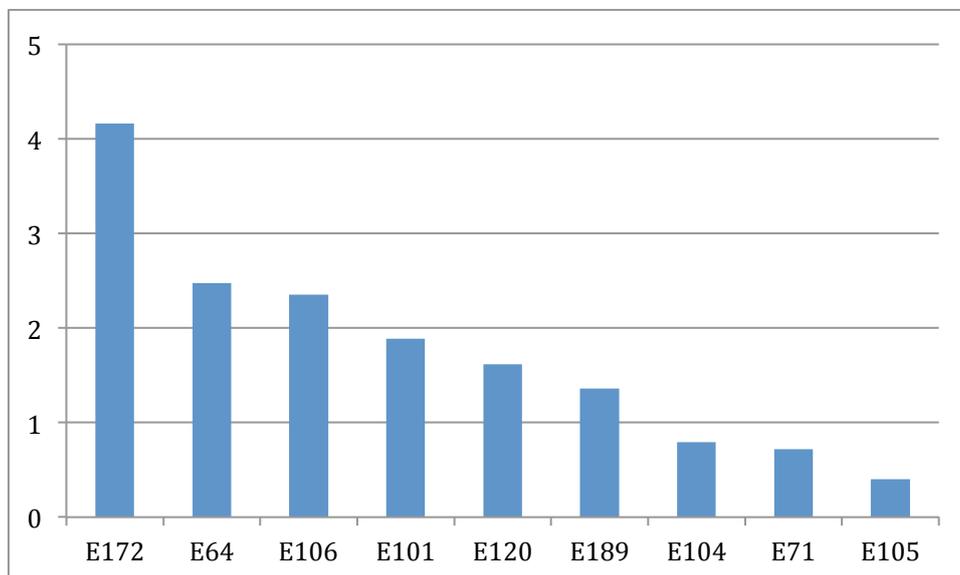


Figura 2f – Rotatividade Voluntária na indústria automotiva, %

Nota: Uma empresa (E114) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (10,9%).

Indústria metalúrgica

A Rotatividade Voluntária média nas empresas metalúrgicas que participaram do levantamento foi de 5,0%, com os resultados variando na ampla faixa de 0,3% e 16,1%. Em 2014, o resultado foi 8,0%.

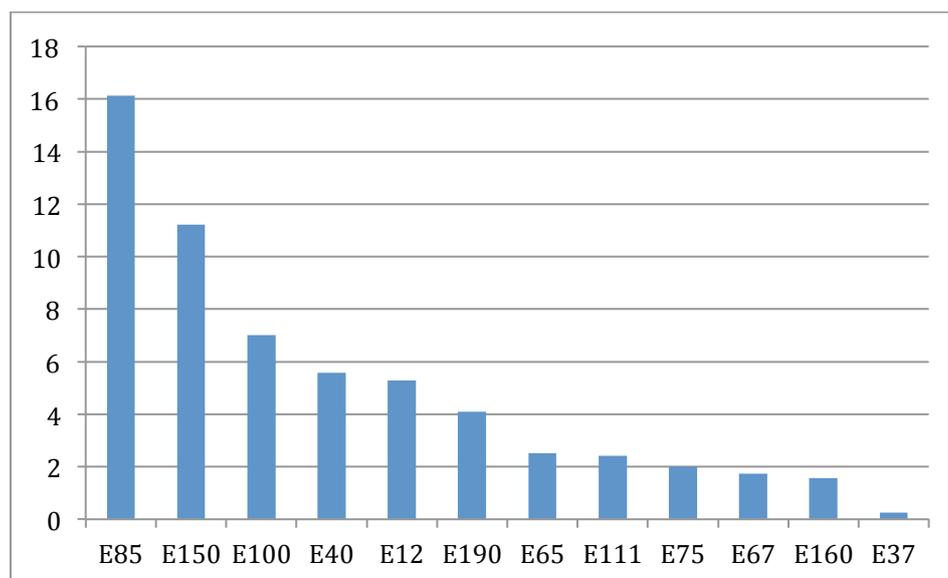


Figura 2g – Rotatividade Voluntária nas metalúrgicas, %

Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Rotatividade Voluntária média de 5,2% e resultados na faixa de 0,7 a 15,9%. Em 2014, o resultado foi 5,6%.

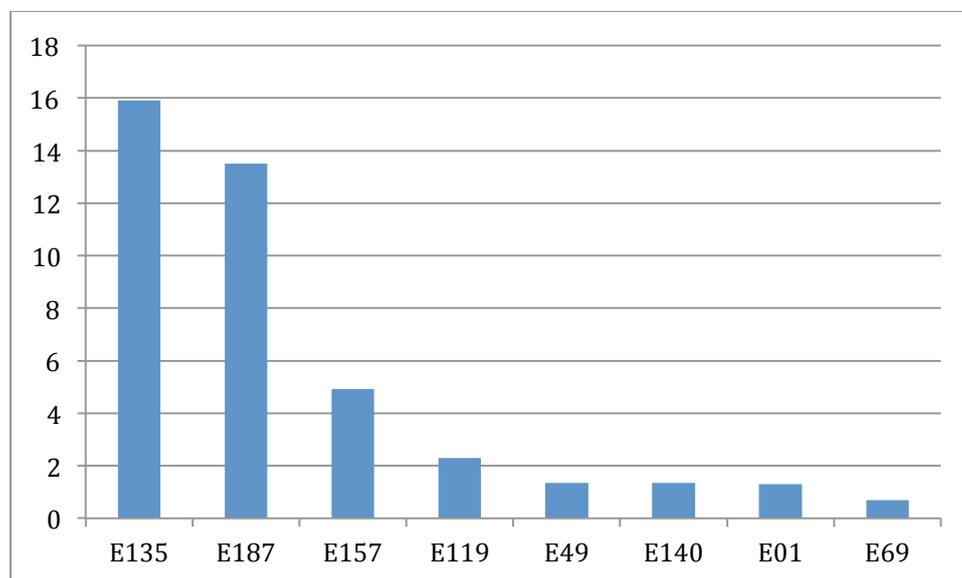


Figura 2h – Rotatividade Voluntária nas indústrias químicas, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Rotatividade Voluntária média de 8,9% e resultados na faixa de 1,4 a 13,6%. Em 2014, o resultado foi 11,7%.

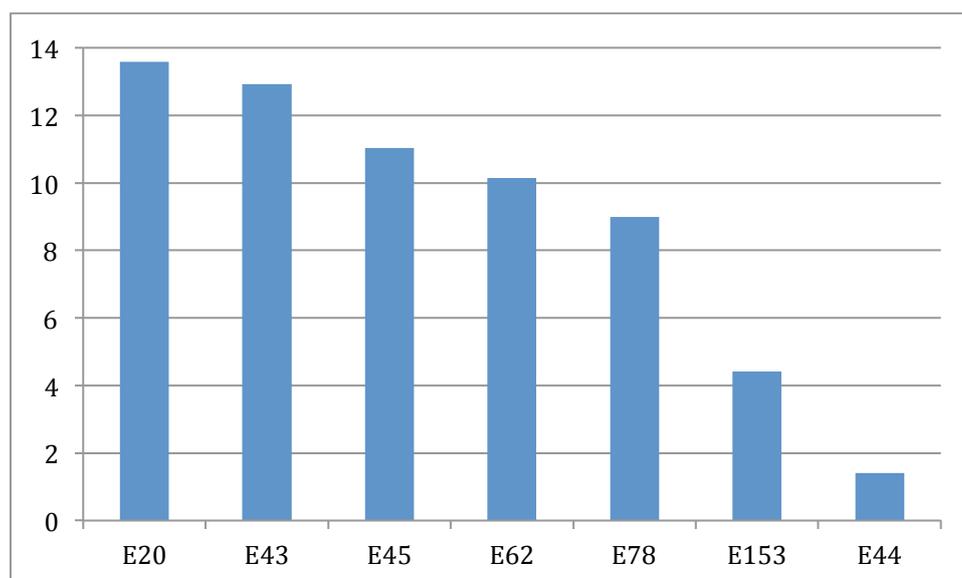


Figura 2i – Rotatividade Voluntária nos planos de saúde, %

Outras empresas de serviços

Como pode ser observado na figura, a Rotatividade Voluntária média nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante.

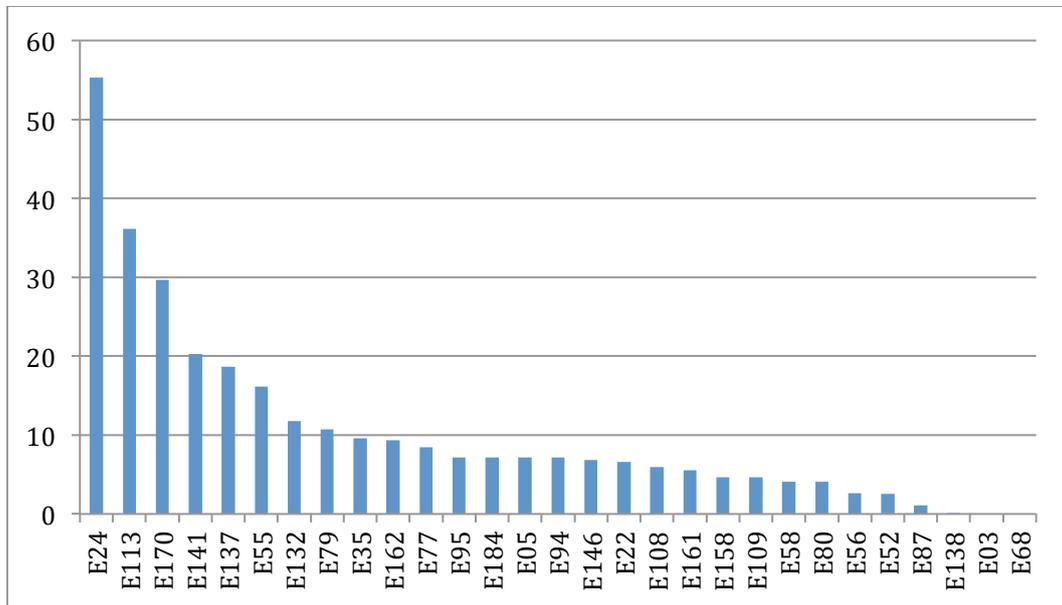


Figura 2j – Rotatividade Voluntária nas outras empresas de serviços , %

Outras empresas industriais

A figura mostra a Rotatividade Voluntária média nas outras empresas industriais da amostra.

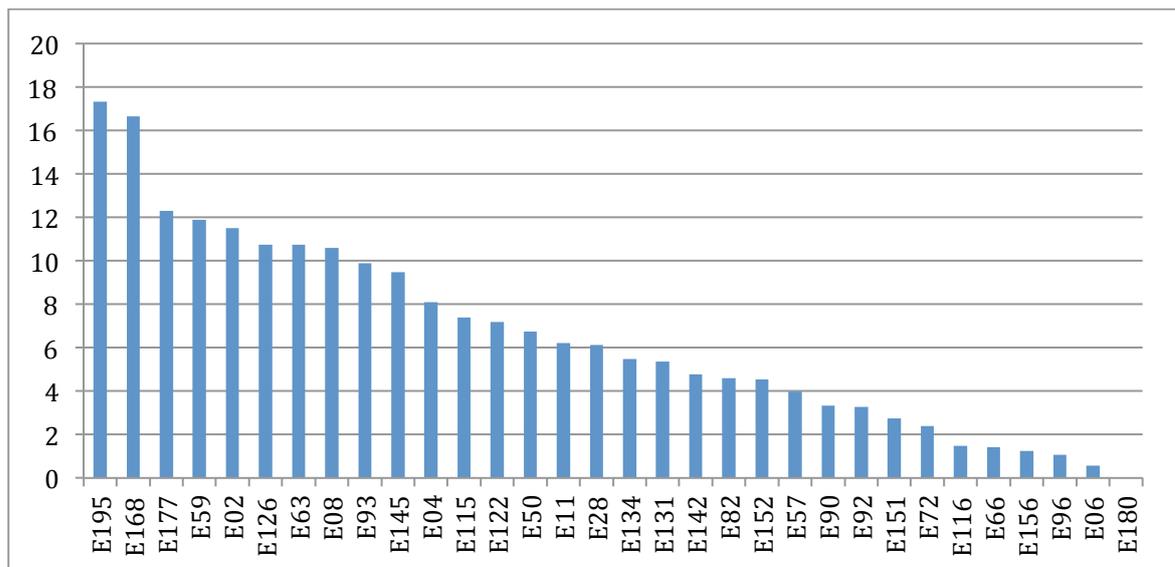


Figura 2k – Rotatividade Voluntária nas outras empresas industriais, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E192) que apresentou valor atípico (28,5%).

Saiba mais

A Rotatividade Voluntária, também denominada de Desligamento Voluntário, descreve o percentual dos empregados que deixa 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.

Há, ainda, uma quarta razão, menos comum, que é a resposta aos programas de incentivo à saída que as organizações eventualmente promovem para fazer *downsizing* ou algum ajuste no perfil do quadro de colaboradores,

Empresas com resultados elevados podem investigar a razão dos desligamentos e tomar ações para reduzir as perdas que prejudicam a competitividade. Mas, 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.

Pesquisas mostram que trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade voluntária que os de tempo integral. Os trabalhadores de tempo parcial também tendem a ser menos comprometidos com a organização [7].

Levantamento feito pela Deloitte mostra que 71% da geração Milênio que estão propensos a deixar seus empregos nos próximos dois anos estão insatisfeitos sobre como suas habilidades gerenciais estão sendo desenvolvidas⁵. As cinco principais razões pelas quais eles pedem demissão no Brasil [8] são:

86% - Baixo crescimento do salário.

85% - Falta de oportunidade para progredir.

85% - Um gerente que não oferece flexibilidade.

80% - Ambiente que não incentiva o trabalho em grupo.

79% - Percepção de que quem trabalha em horário flexível perde oportunidades.

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.

Referência externa

- A GE observa a taxa de rotatividade (considerando apenas as demissões espontâneas) nos países onde atua. Após a inauguração da universidade

⁵ - www.eredia.com/tlnt/how-to-improve-performance-with-better-hr-metrics/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=social&utm_campaign=SocialWarfare

Corporativa local na China, a taxa de rotatividade baixou de 13% para 7% por ano.

- O Hospital Sírio-Libanês tem um efetivo de aproximadamente 1.800 enfermeiros e um índice de turnover de 1,2. O hospital conta com uma reserva técnica de 2% do quadro para cobrir faltas e desligamentos. O Hospital 9 de Julho, também de São Paulo, tem índice de turnover de 1,6%.

Fonte: Revista Melhor, setembro 2015. pp. 138-142.

Boa prática

- Para reduzir a Rotatividade voluntária, as práticas mais comuns são:
 - manter um ambiente de trabalho agradável e seguro.
 - adotar uma política de remuneração e recompensa adequada.
 - priorizar as promoções internas.
 - melhorar o processo de seleção e recrutamento.

Retenção 90 dias

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

Retenção 90 dias

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

Em que:

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 83,5%. Em 2014, o resultado foi semelhante (82,9%). A retenção mais baixa (72,9%) ocorre no comércio.

Tabela 3A - Retenção 90 dias *, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (169)** | 24,0 | 100,0 | 83,5 | 86,5 |
| Serviços (61) | 58,3 | 100,0 | 85,4 | 86,3 |
| Indústrias (79) | 24,0 | 100,0 | 84,4 | 88,2 |
| Comércio (25) | 50,0 | 97,8 | 72,9 | 73,3 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

Observando a amostra, percebe-se que quase dois terços (62%) das empresas apresentaram retenção inferior a 90% nos primeiros 90 dias da contratação. 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 prejudicar o clima organizacional.

Para comparações mais qualificadas, a tabela 3B oferece uma visão da Retenção 90 dias por segmento de atividade. É interessante observar que a retenção na indústria automotiva, nas indústrias químicas e de papel e celulose é bastante elevada, tornando esses segmentos potenciais fontes de boas práticas de recrutamento e seleção.

Tabela 3B - Retenção 90 dias, por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (8) | 76,9 | 100,0 | 94,3 | 96,1 |
| Alimentos e bebidas (10) | 53,8 | 100,0 | 83,2 | 87,9 |
| Supermercados (14) | 50,5 | 91,7 | 69,0 | 70,3 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 82,9 | 94,2 | 88,3 | 88,1 |
| Construção pesada (5) | 38,4 | 77,6 | 62,1 | 66,9 |
| Educação (7) | 73,9 | 93,6 | 86,4 | 86,3 |
| Hospitais (9) | 63,6 | 93,8 | 79,2 | 77,5 |
| Indústria automotiva (10) | 60,7 | 100,0 | 93,4 | 98,8 |
| Indústria metalúrgica (11) | 53,3 | 100,0 | 82,6 | 87,5 |
| Indústria química (8) | 77,4 | 100,0 | 90,3 | 90,1 |
| Papel e celulose (3) | 88,6 | 100,0 | 96,2 | 100,0 |
| Planos de saúde (6) | 79,7 | 94,7 | 87,0 | 85,8 |
| Microempresas (5) | 66,7 | 100,0 | 93,3 | 100,0 |
| Outras empresas de serviços (27) | 58,3 | 100,0 | 85,0 | 85,2 |
| Outras empresas industriais (31) | 24,0 | 100,0 | 80,4 | 86,4 |
| Outras empresas comerciais (5) | 50,0 | 97,8 | 77,8 | 81,5 |

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

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 8 organizações, apresentou Retenção 90 dias média de 94,3% e resultados na faixa de 76,9 a 100,0%. Em 2014, o resultado foi 92,1%.

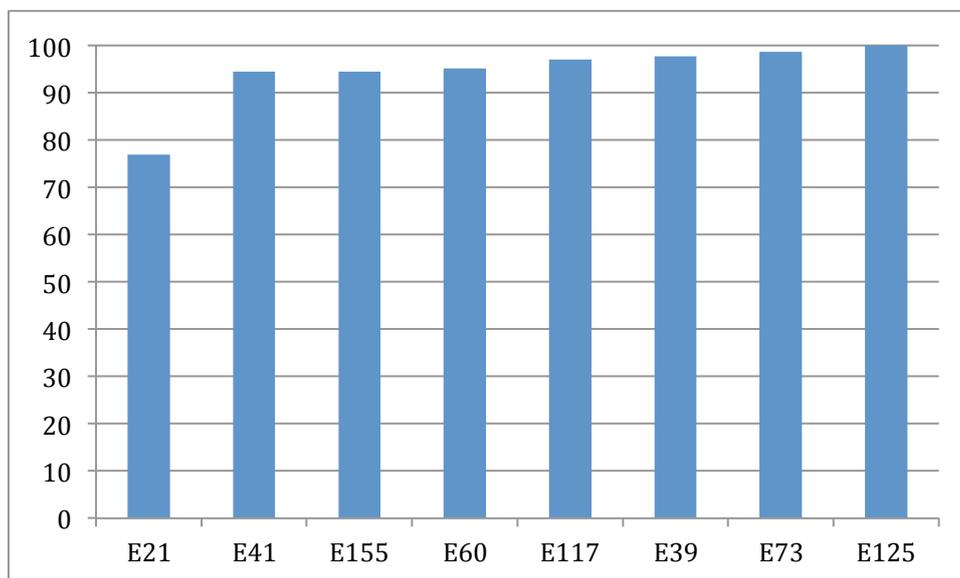


Figura 3a – Retenção 90 dias na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

As indústrias de alimentos apresentaram Retenção 90 dias média de 83,2%, com os resultados variando entre 53,8 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2014 foi 75,0%.

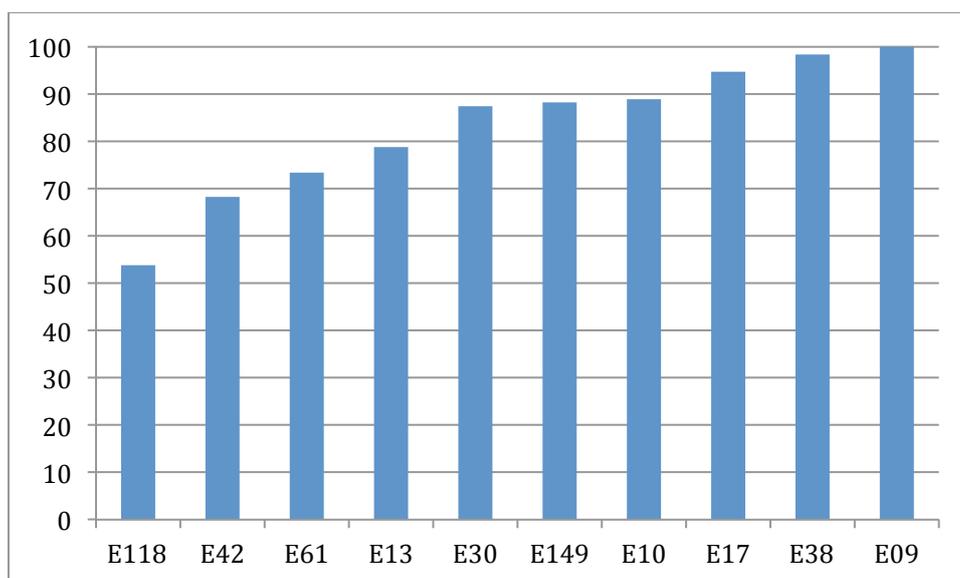


Figura 3b - Retenção 90 dias na indústria de alimentos, %

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou Retenção 90 dias média de 69,0% e resultados na faixa de 50,5 a 91,7%. A Retenção 90 dias média em 2014 foi 75,1%.

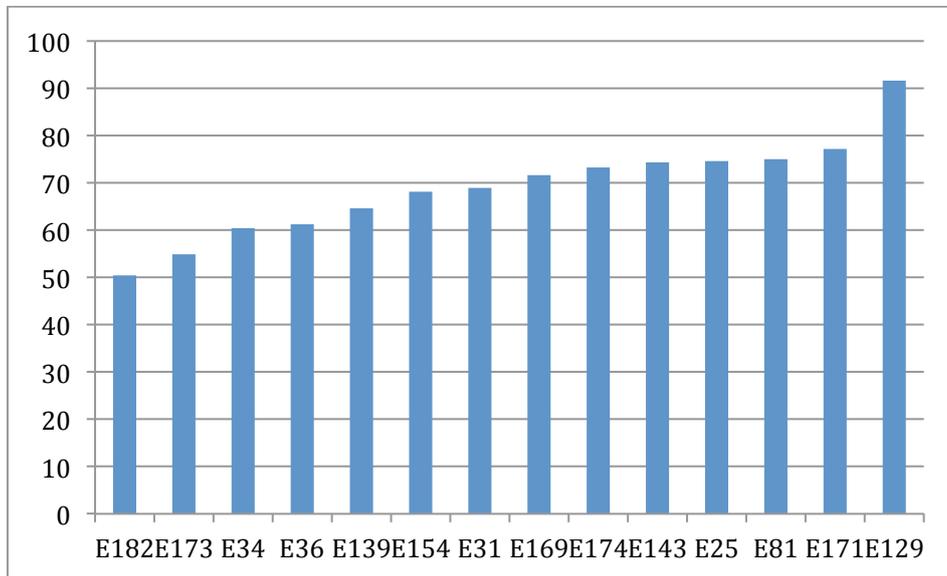


Figura 3c – Retenção 90 dias no segmento de supermercados, %

Educação

As empresas do segmento de educação apresentaram Retenção 90 dias média de 86,4%, com os resultados variando entre 73,9 e 93,6%. A Retenção 90 dias média em 2014 foi 88,5%.

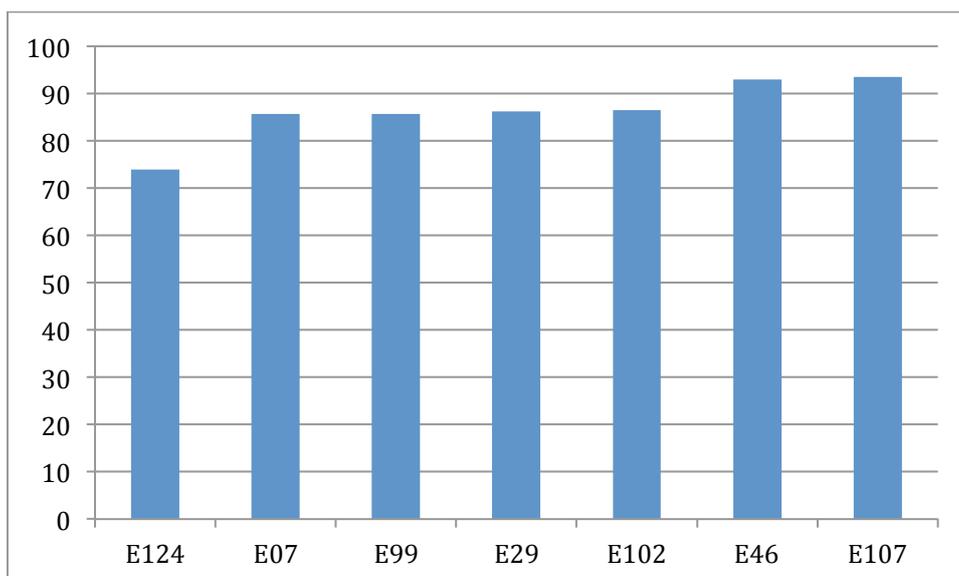


Figura 3d - Retenção 90 dias das empresas de educação, %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Retenção 90 dias média de 79,2%, com os resultados variando entre 63,6 e 93,8%. A Retenção 90 dias média em 2014 foi um pouco menor (76,6%).

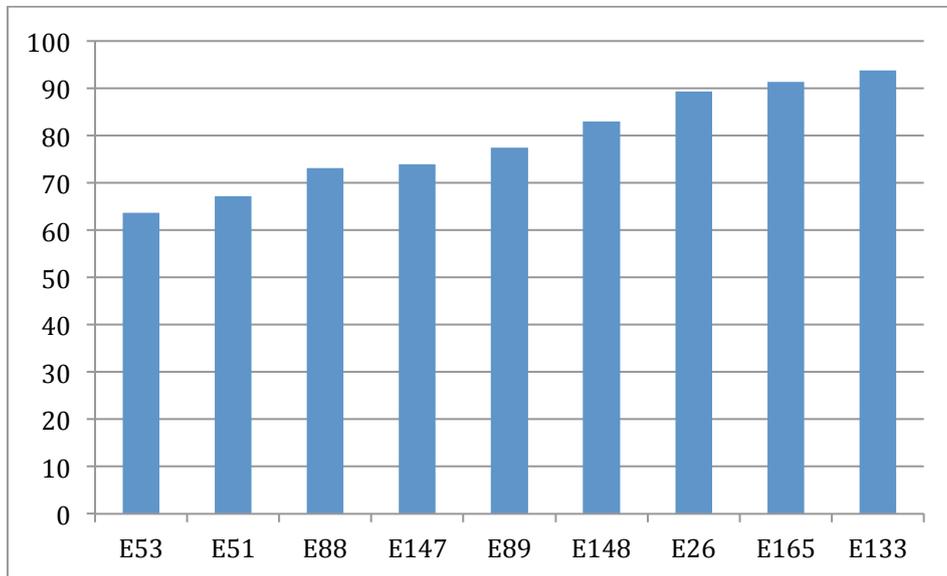


Figura 3e - Retenção 90 dias nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As indústrias do segmento automotivo apresentaram Retenção 90 dias média de 93,4%, com os resultados variando entre 60,7 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2014 foi 95,2%.

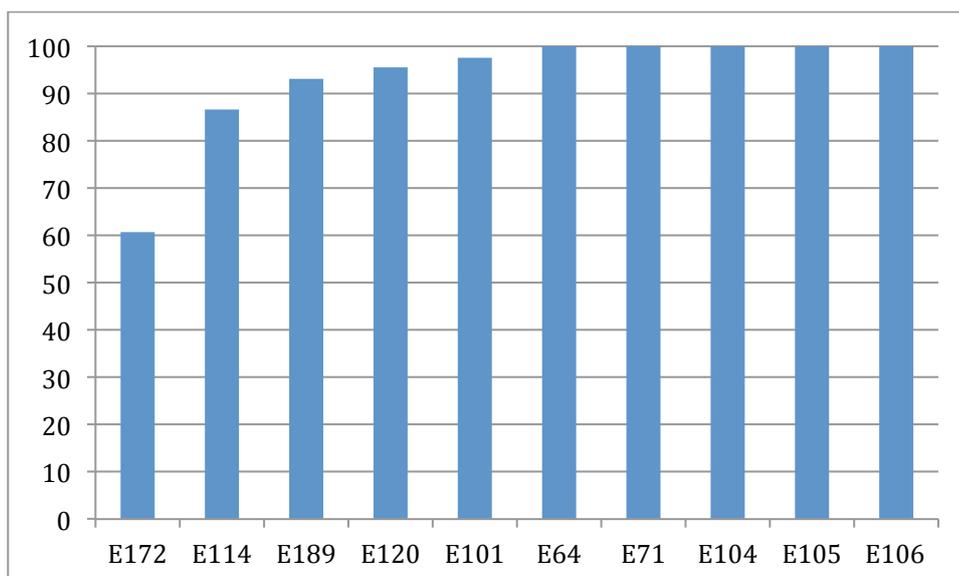


Figura 3f - Índice de Retenção 90 dias nas empresas do segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Retenção 90 dias média de 82,6%, com os resultados variando entre 53,3 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2014 foi semelhante (83,0%).

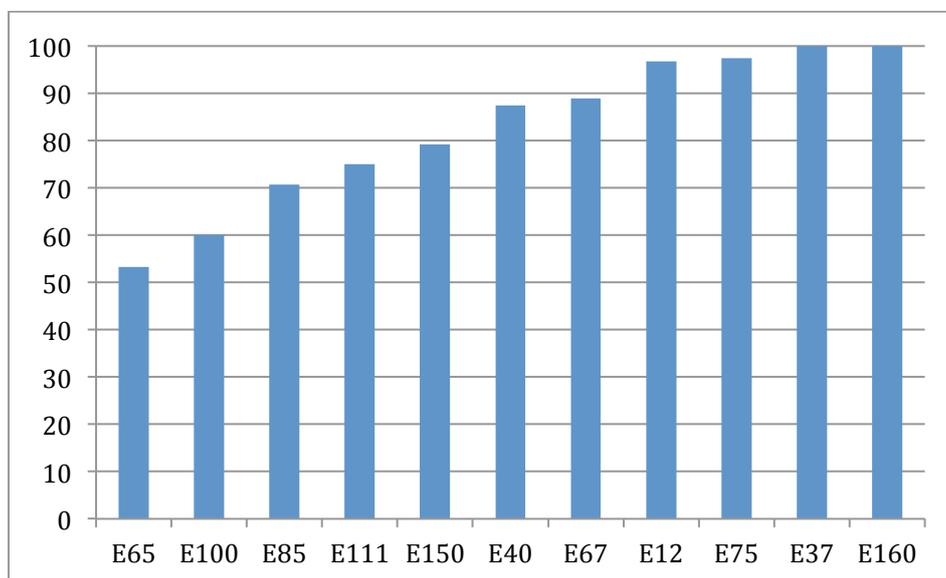


Figura 3g - Retenção 90 dias na indústria metalúrgica, %

Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Retenção 90 dias média de 90,3%, com os resultados variando entre 77,4 e 100,0%. A Retenção 90 dias média em 2014 foi 92,7%.

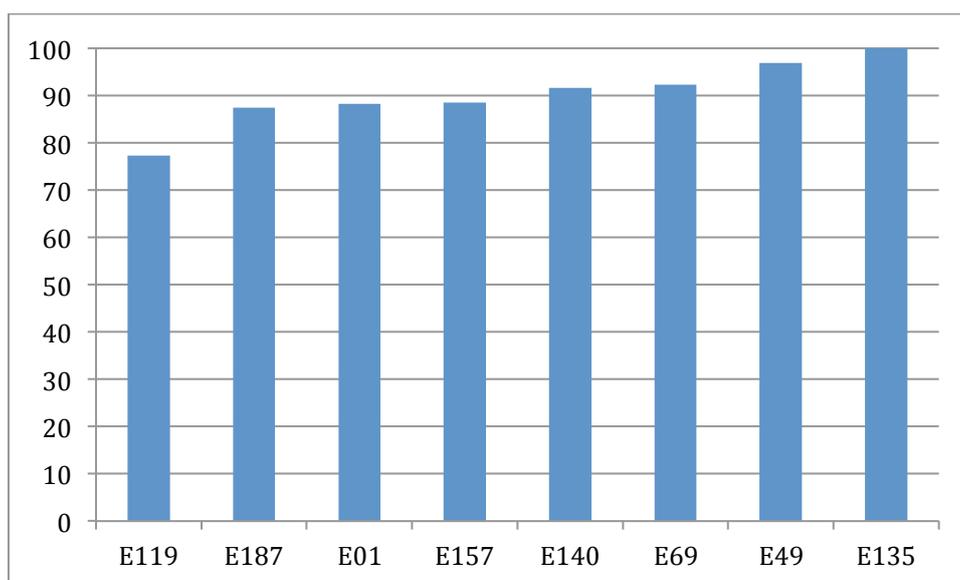


Figura 3h - Retenção 90 dias na indústria química, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Retenção 90 dias média de 87,0% e resultados na faixa de 79,7 a 94,7%. Em 2014, o resultado foi semelhante (85,4%).

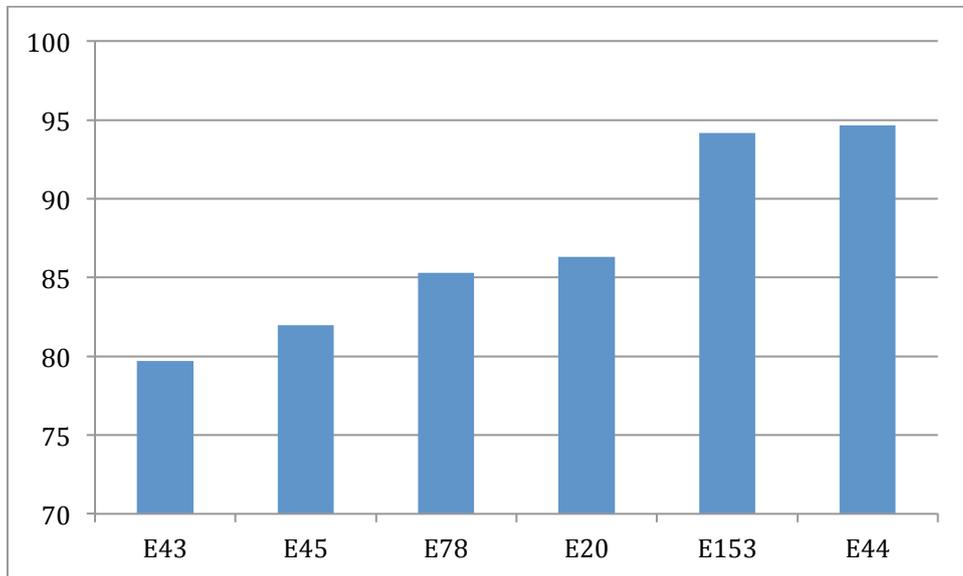


Figura 3i – Retenção 90 dias nos planos de saúde, %

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, em boa parte delas, muito baixa.

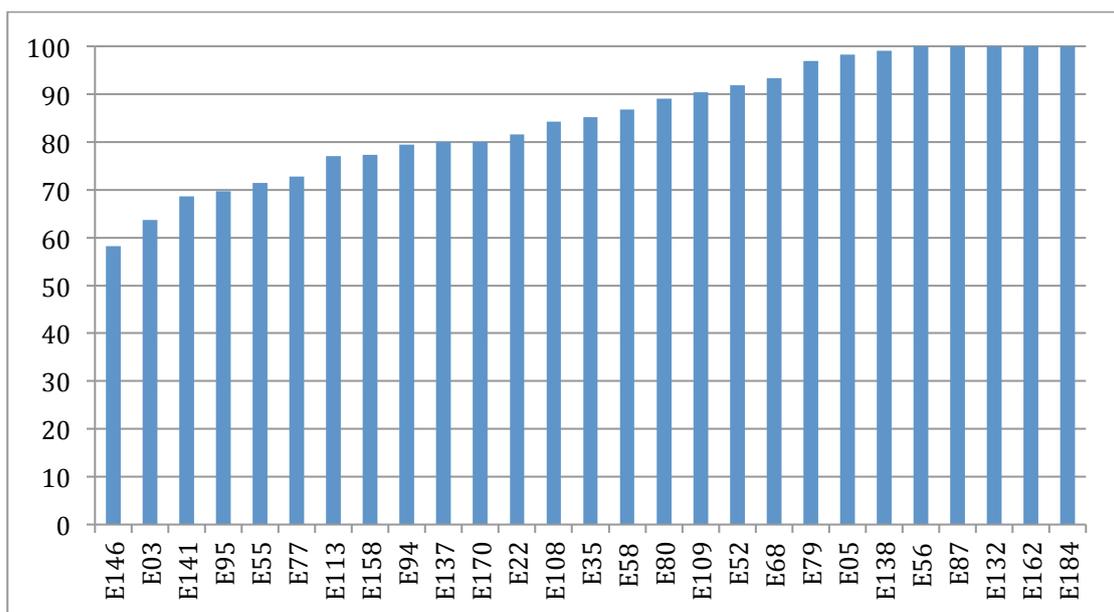


Figura 3j - Retenção 90 dias nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

A figura mostra a Retenção 90 dias nas outras empresas industriais da amostra. Os resultados variaram consideravelmente e, em muitos casos, foram bastante baixos.

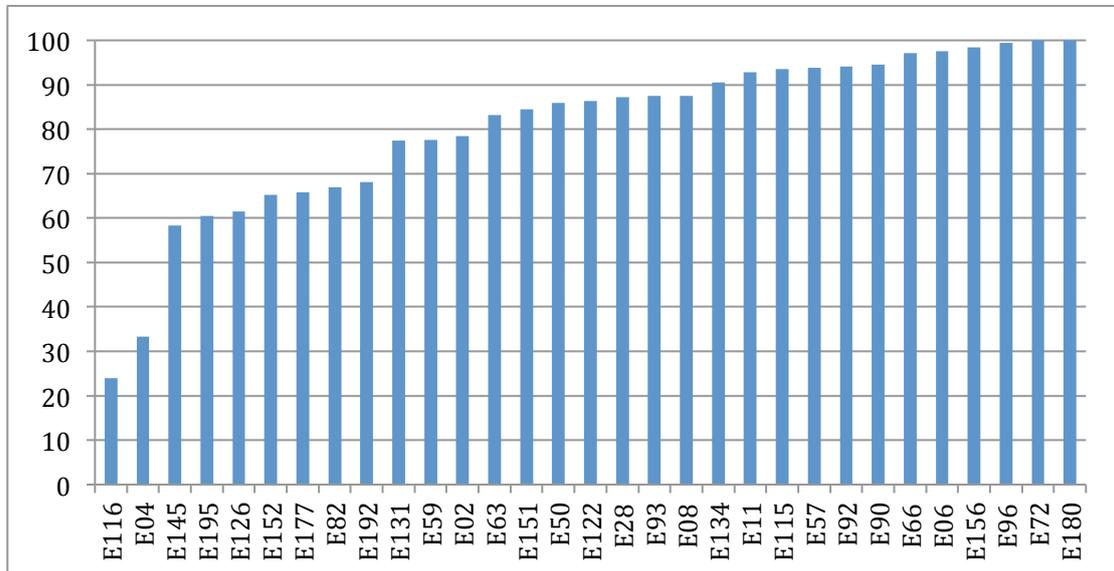


Figura 3k - Retenção 90 dias nas outras empresas industriais, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E168) que apresentou valor atípico (9,1%).

Saiba mais

A Retenção 90 dias é uma excelente medida da qualidade do processo de seleção e recrutamento, em que a empresa vai ao mercado para buscar as pessoas ou talentos. Mas, valores baixos também podem indicar problemas no clima organizacional.

Na prática, a Retenção 90 dias permite avaliar a adaptação entre as pessoas recém-admitidas e a organização. Uma maior retenção traz benefícios, como:

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

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.

O cálculo da Retenção 90 dias pode ser feito para pequenos períodos, mas isso não faz muito sentido, pois é uma métrica muito sensível a variações "instantâneas" que não devem servir de referência para decisão. Assim, é mais conveniente usar o cálculo anual ou semestral. Uma alternativa é avaliar, a cada mês, a Retenção 90 dias referente aos últimos 12 meses. Nesse caso, mais importante que o valor em si, é a tendência de crescimento ou de queda do resultado do indicador.

A pesquisa *Deloitte Human Capital Trends 2016*⁶ concluiu que 86% dos líderes de negócios estão muito preocupados com a retenção e engajamento dos colaboradores. O Banco Credit Suisse acredita que o aumento de 1% na retenção economiza de US\$75 a US\$100 milhões por ano. O Banco também descobriu, em um estudo de três anos, que a rotação de postos de trabalho aumentava a estabilidade dos empregados⁷.

Boa prática

- Em 2011, o quadro de funcionários do Google cresceu mais de 30% e, para aumentar em curto prazo a produtividade dos novos profissionais, os *nooglers*, foram feitos experimentos. Um deles consistiu em separar os *nooglers* em dois grupos e enviar um e-mail com dicas sobre como ser proativo na fase de integração a apenas um. O grupo que recebeu a mensagem se integrou de forma muito mais rápida e, atualmente, todo novo colaborador do Google a recebe.

Fonte: **People analytics, a fronteira tech na gestão de RH.**
www.revistahsm.com.br/lideranca-e-pessoas/people-analytics-a-fronteira-tech-na-gestao-de-rh

Provavelmente é mais politicamente correto e soa melhor dizer que “pessoas são nosso mais valioso ativo”, porém, isso é errado. O mais correto a dizer é “As pessoas certas são nosso mais valioso ativo”.

Christer Idhammar

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

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

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.

⁶ -

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

⁷ - Curso de *People Analytics* da Wharton University of Pennsylvania, 2016.

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 foi menor no setor de comércio (2,3%), enquanto a tabela 4B detalha os resultados de absenteísmo por segmento de atividade. No conjunto das empresas participantes do levantamento, o Absenteísmo médio foi 2,7%.

Tabela 4A – Absenteísmo anual*, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (152)** | 0,0 | 10,5 | 2,6 | 2,0 |
| Serviços (48) | 0,0 | 10,2 | 2,4 | 2,0 |
| Indústrias (75) | 0,0 | 8,1 | 2,5 | 2,0 |
| Comércio (20) | 0,1 | 6,1 | 2,3 | 2,1 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

Tabela 4B – Absenteísmo anual por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|--|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 0,0 | 10,5 | 4,0 | 1,7 |
| Alimentos e bebidas (10) | 0,0 | 6,4 | 2,3 | 1,7 |
| Supermercados (11) | 0,1 | 5,5 | 2,0 | 1,9 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 1,3 | 2,5 | 2,0 | 2,1 |
| Construção pesada (5) | 0,0 | 14,1 | 4,8 | 3,2 |
| Educação (6) | 0,5 | 1,8 | 1,0 | 0,9 |
| Hospitais (8) | 0,1 | 4,5 | 3,0 | 2,9 |
| Indústria automotiva (10) | 0,1 | 5,9 | 2,2 | 1,7 |
| Indústria metalúrgica (9) | 0,1 | 7,8 | 2,6 | 1,9 |
| Indústria química (7) | 0,5 | 3,4 | 2,1 | 1,9 |
| Papel e celulose (3) | 1,0 | 1,4 | 1,2 | 1,3 |
| Planos de saúde (7) | 1,8 | 3,4 | 2,5 | 2,3 |
| Microempresas (9) | 0,0 | 3,8 | 1,0 | 0,0 |
| Outras empresas de serviços (18) | 0,0 | 10,2 | 2,7 | 1,8 |
| Outras empresas industriais (31) | 0,1 | 8,1 | 3,0 | 2,6 |
| Outras empresas comerciais (5) | 0,1 | 6,1 | 2,6 | 2,1 |

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

Algumas empresas que fazem uso de Banco de Horas não informaram o "Tempo total perdido por ausências".

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 9 organizações, apresentou Absenteísmo médio de 4,0% e resultados na faixa de 0 a 10,5%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2014, o resultado foi 2,2%.

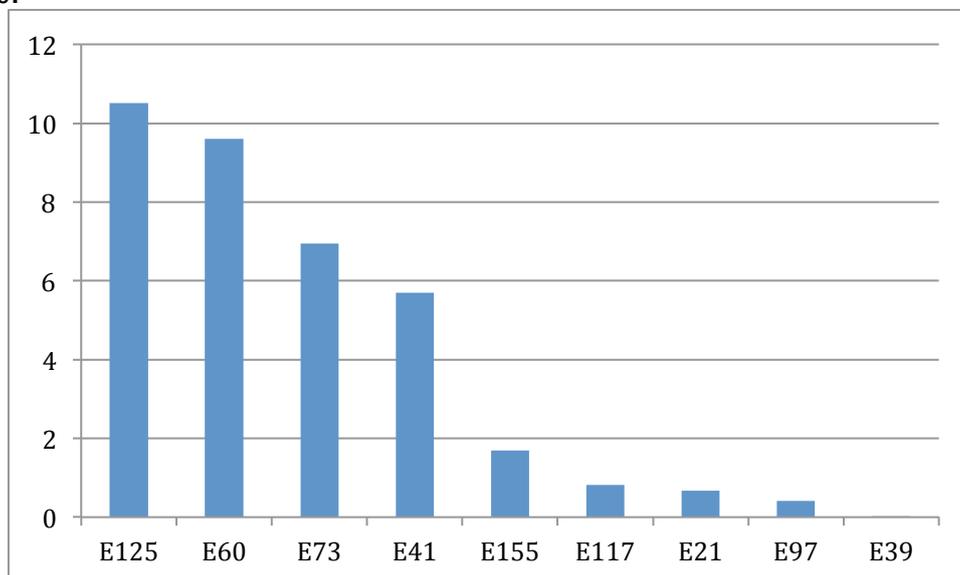


Figura 4a – Absenteísmo na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

As empresas do segmento de alimentos apresentaram Absenteísmo médio de 2,3%, com resultados variando entre 0,0 e 6,4%. Em 2014, o resultado foi 2,5%.

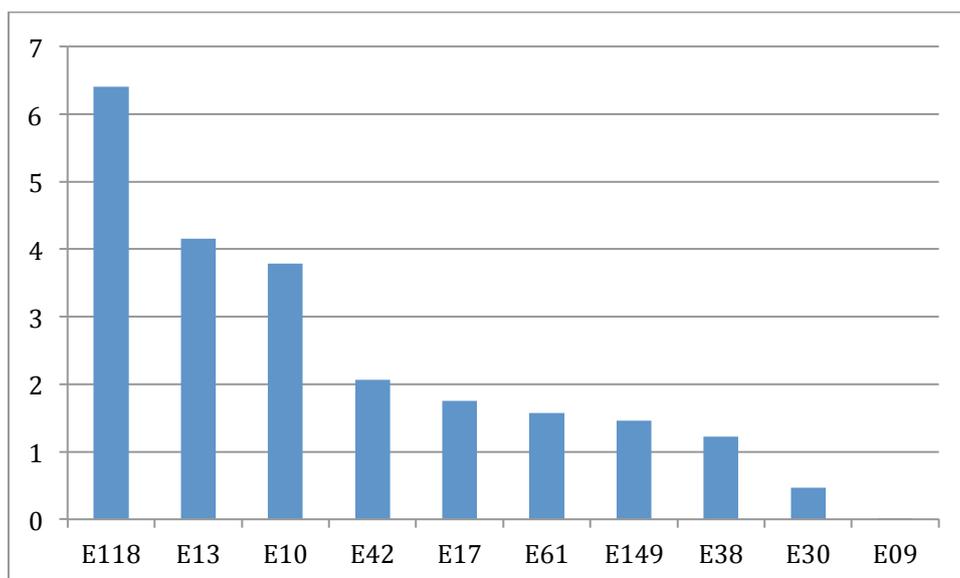


Figura 4b – Absenteísmo na indústria de alimentos, %

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou Absenteísmo médio de 2,0% e resultados na faixa de 0,1 a 5,5%. Em 2014, o resultado foi 2,7%.

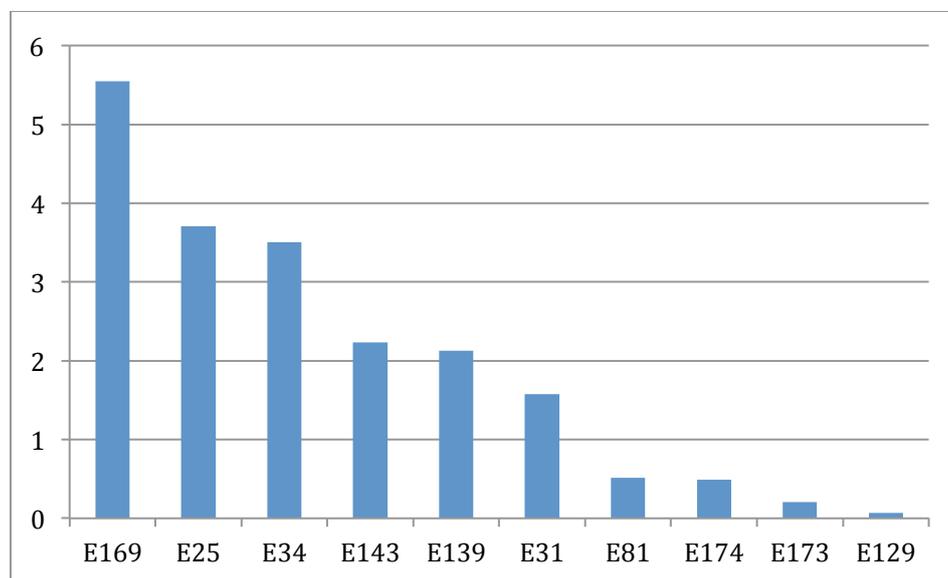


Figura 4c – Absenteísmo nos supermercados, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E36) que apresentou valor atípico (12,3%).

Educação

O Absenteísmo médio entre as empresas de educação foi de 1,0%, com os resultados variando entre 0,5 e 1,8%. Em 2014, o resultado foi 2,1%.

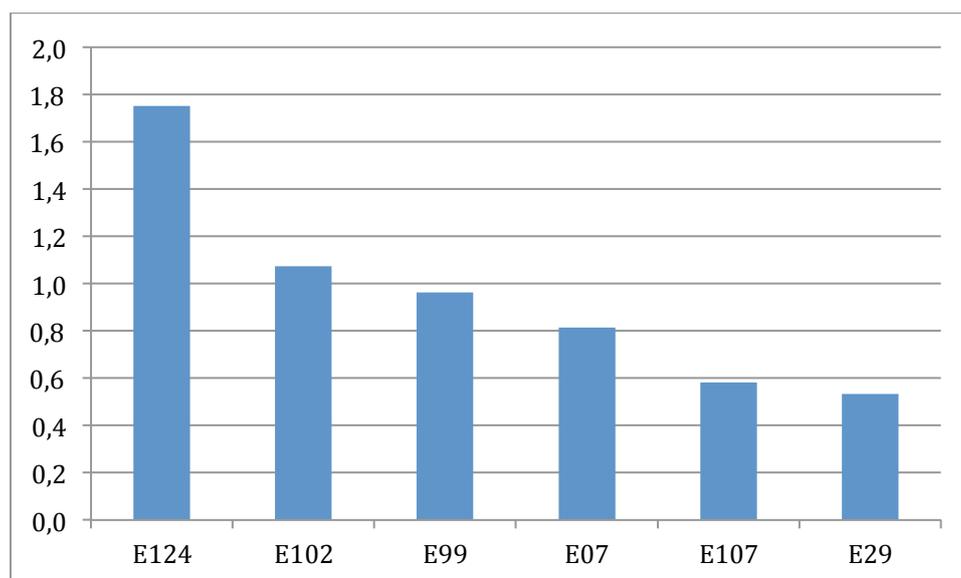


Figura 4d – Absenteísmo nas empresas de educação, %

Hospitais

O Absenteísmo médio entre os hospitais foi de 3,0%, com os resultados variando entre 0,1 e 4,5%. Em 2014, o resultado foi 3,2%.

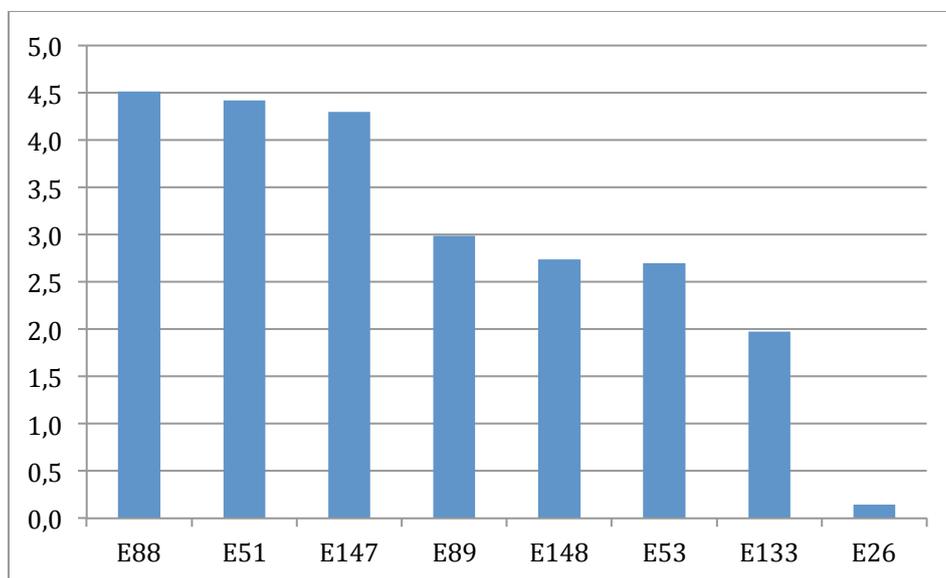


Figura 4e – Absenteísmo nos hospitais, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E165) que apresentou valor atípico (10,6%).

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo médio de 2,2%, com os resultados variando entre 0,1 e 5,9%. Em 2014, o resultado foi 2,1%.

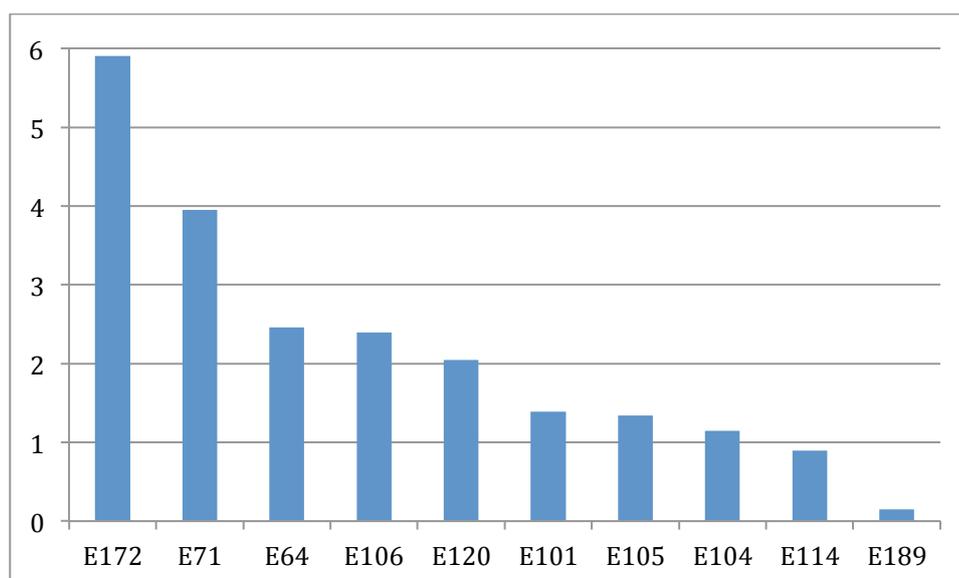


Figura 4f – Absenteísmo no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo médio de 2,6%, variando na faixa de 0,1 a 7,8%. Em 2014, o Absenteísmo médio ficou em 2,9%.

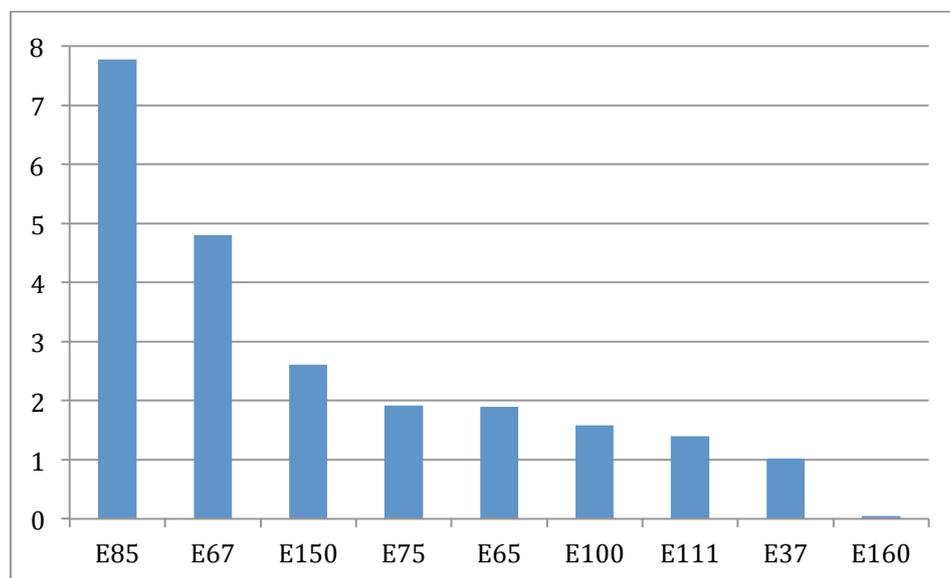


Figura 4g – Absenteísmo no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Absenteísmo médio das indústrias químicas foi de 2,1%, com os resultados variando entre 0,5 e 3,4%. Em 2014, o Absenteísmo médio ficou em 1,2%.

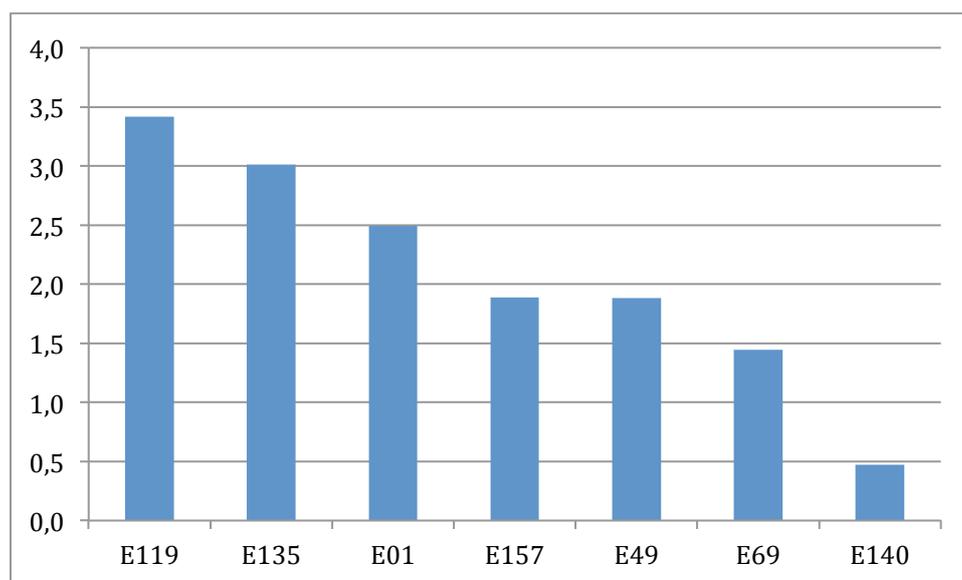


Figura 4h – Absenteísmo na indústria química, %

Nota: Uma empresa (E187) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (9,9%).

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou um Absenteísmo médio de 2,5% e resultados na faixa de 1,8 a 3,4%. Em 2014, o Absenteísmo médio ficou em 2,0%.

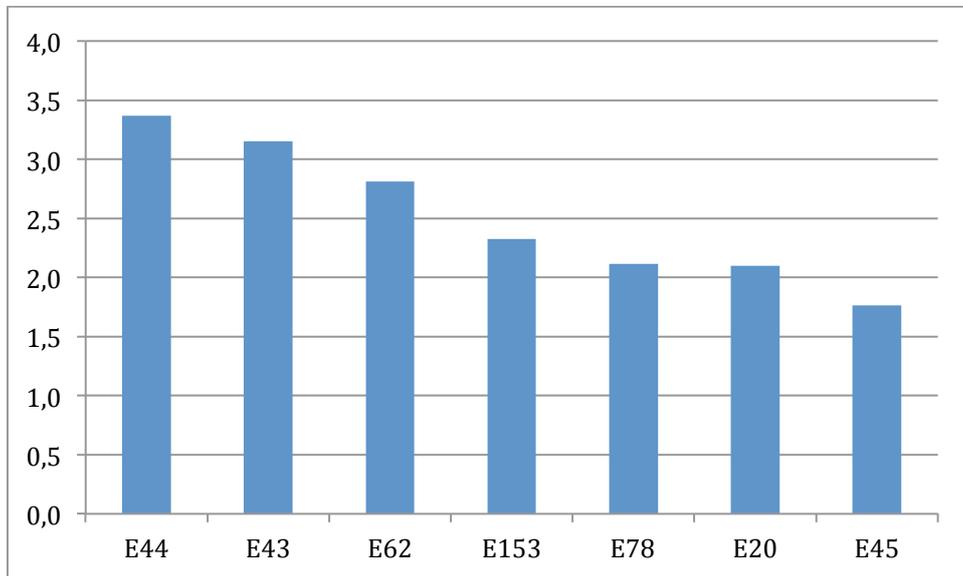


Figura 4i – Absenteísmo nos planos de saúde, %

Outras empresas de serviços

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

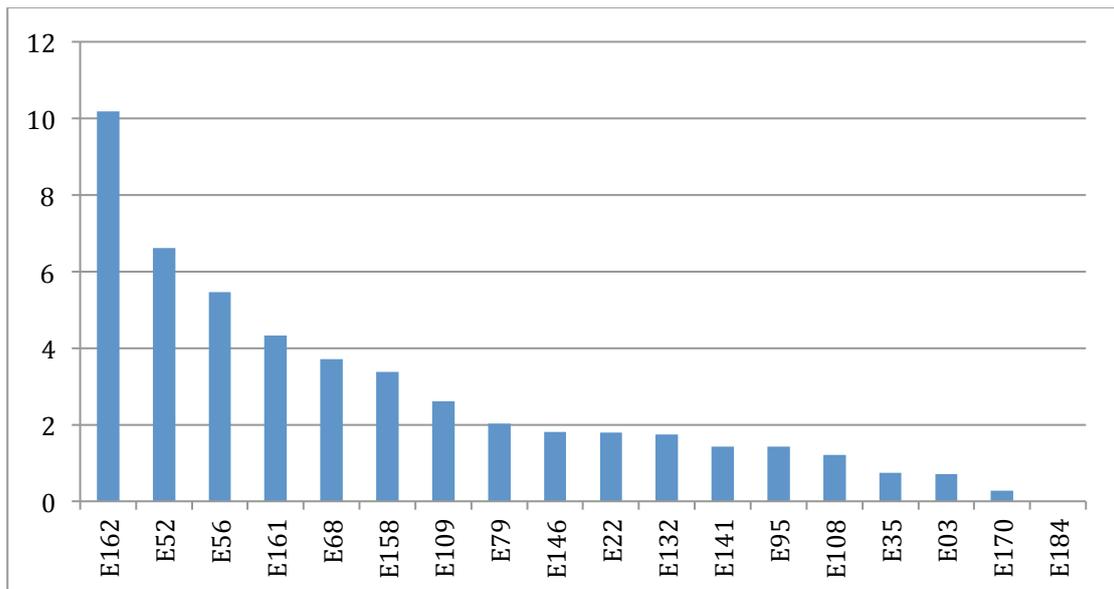


Figura 4j - Absenteísmo nas outras empresas de serviços, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E80) que apresentou valor atípico (15,0%).

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.

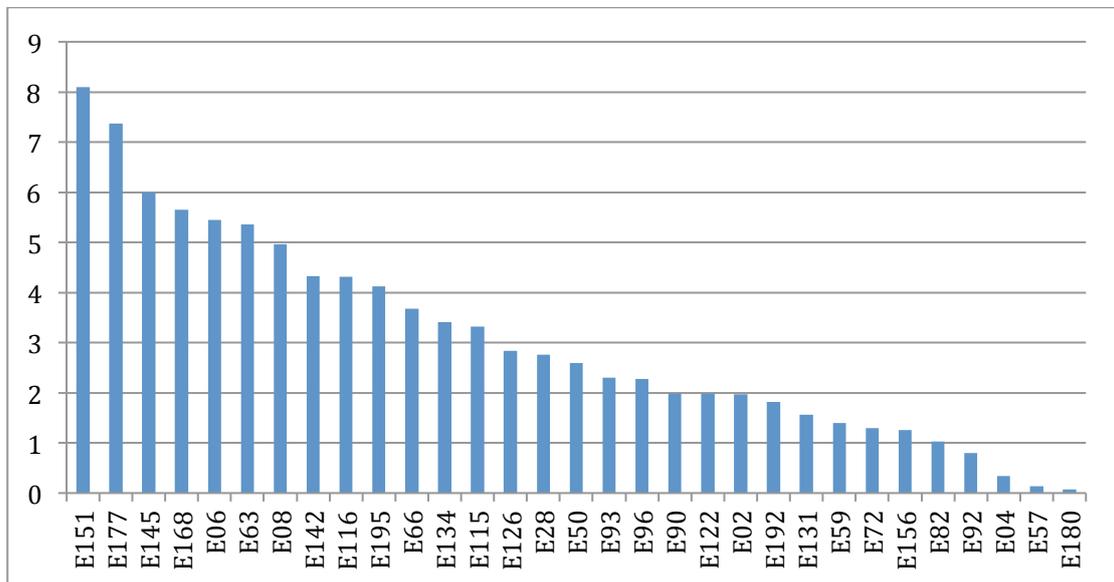


Figura 4k - Absenteísmo nas outras empresas industriais, %

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, as faltas provocam consequências negativas nas atividades da organização.

Uma observação prática, que ajuda a entender o impacto do absenteísmo, é olhar o resultado como o percentual de tempo total contratado (e pago) que foi perdido devido às ausências dos empregados. Por exemplo, um supermercado de Curitiba teve um absenteísmo médio de 5,5% em 2015. Isso, de modo aproximado, representa a necessidade de um empregado adicional para cada grupo de 20 colaboradores ou, de outro modo, 5% do tempo pago não foi usado de forma produtiva.

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.

O custo das faltas, justificadas ou não, se reflete na rentabilidade das organizações. Ainda assim, de modo geral o absenteísmo não é tratado com a devida importância. Um levantamento feito pelo instituto de pesquisa GFK [9] baseado em 1.000 entrevistas telefônicas, em várias cidades, concluiu que 2 em cada 10 brasileiros faltam ao trabalho e que 21% faltam ao menos uma vez por mês. O mais surpreendente é que a maioria dos entrevistados avalia que a ausência não traz impactos para sua carreira profissional. Em 86% dos

casos, os funcionários não têm desconto no salário, 98% dos entrevistados não têm advertência e 68% declara que não impacta em promoção futura.

Boas práticas

- A preocupação com a falta dos funcionários é constante no Hospital Santa Cruz, de Curitiba, PR, segundo Chrystian Renan Barcelos, gerente de pessoas e processos. Com 680 colaboradores, o hospital conseguiu diminuir em 10% sua taxa de absenteísmo através de algumas mudanças. "Nossos critérios de promoção levam em conta essa questão de ausências. A pessoa com menor índice de faltas e atrasos tem preferência para ser promovida ou assumir um cargo de liderança", afirma. O hospital também oferece curso de inglês com subsídio de parte da mensalidade, mas somente para quem não ultrapassar o limite de faltas.

Fonte: <http://edinalvaap2.blogspot.com.br> Acesso em 24.02.16

- O TransBank concede 20 horas anuais para os colaboradores resolverem problemas pessoais. Devido a essa e outras boas práticas de RH, o banco tem um absenteísmo anual de 1,5%, ante 15% no setor. Essa abordagem permite que o empregado faça uma melhor gestão do tempo. Assim, ao invés de usar um "atestado" e faltar um dia, ele faz uso do período necessário para uma consulta ou exame, por exemplo. A relação de confiança também traz benefícios para a empresa.

Fonte: HSM Management. Set-out 2013. p. 131.

Absenteísmo médico

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

Absenteísmo médico

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

Em que:

Tempo perdido - 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 previdenciários (superiores a 15 dias), em que os empregados estão cobertos pelo auxílio-doença, nos termos da lei nº 8.213.

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

A comparação (tabela 5A) indica que a quantidade de ausências por razões de saúde foi menor nas empresas comerciais.

Tabela 5A - Absenteísmo Médico anual *, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (162)** | 0,0 | 6,5 | 1,2 | 0,9 |
| Serviços (53) | 0,0 | 6,5 | 1,2 | 0,9 |
| Indústrias (79) | 0,0 | 6,1 | 1,3 | 1,1 |
| Comércio (21) | 0,0 | 3,5 | 0,7 | 0,5 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

Na análise por segmento (tabela 5B), os melhores resultados aparecem no segmento de celulose e papel e nas microempresas, enquanto o mais elevado ocorre na administração públicas.

Tabela 5B - Absenteísmo Médico anual por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|--|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 0,0 | 5,4 | 1,9 | 1,4 |
| Alimentos e bebidas (10) | 0,0 | 4,0 | 1,4 | 1,2 |
| Supermercados (11) | 0,0 | 3,5 | 0,7 | 0,4 |
| Concessionárias de rodovias (3) | 0,1 | 2,3 | 1,1 | 0,9 |
| Construção pesada (5) | 0,0 | 3,1 | 0,8 | 0,1 |
| Educação (7) | 0,1 | 1,6 | 0,8 | 0,9 |
| Hospitais (9) | 0,0 | 3,5 | 1,4 | 1,2 |
| Indústria automotiva (10) | 0,1 | 4,1 | 1,2 | 1,1 |
| Indústria metalúrgica (9) | 0,0 | 6,1 | 1,7 | 1,1 |
| Indústria química (8) | 0,0 | 2,1 | 1,1 | 1,4 |
| Papel e celulose (3) | 0,0 | 1,0 | 0,4 | 0,1 |
| Planos de saúde (7) | 0,3 | 1,9 | 1,0 | 1,1 |
| Microempresas (9) | 0,0 | 2,8 | 0,5 | 0,0 |
| Outras empresas de serviços (23) | 0,0 | 6,5 | 1,2 | 0,9 |
| Outras empresas industriais (33) | 0,0 | 3,8 | 1,4 | 1,5 |
| Outras empresas comerciais (10) | 0,0 | 1,9 | 0,8 | 0,6 |

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

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, com a participação de 9 organizações, apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,9% e resultados na faixa de 0,0 a 5,4%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2014, o resultado foi 0,7%.

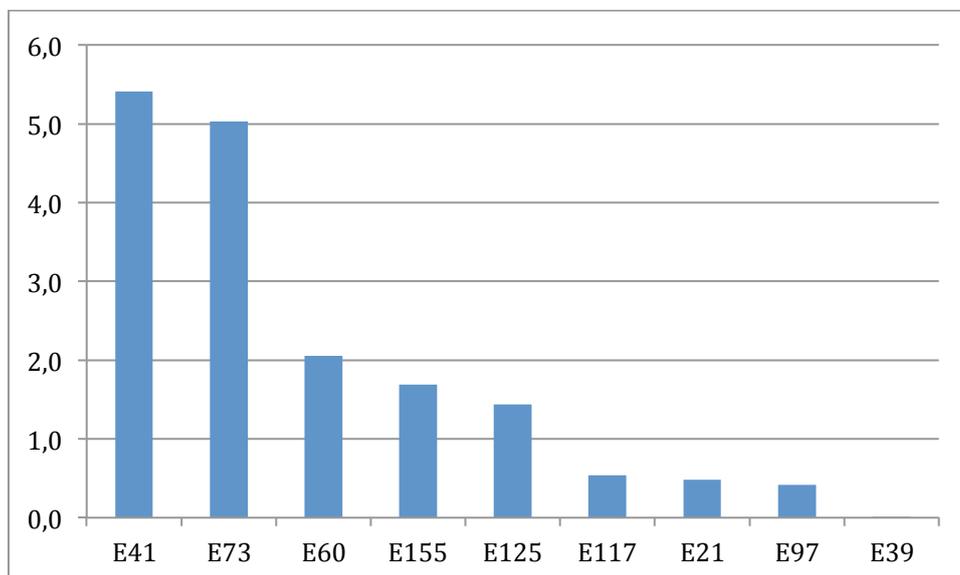


Figura 5a – Absenteísmo médico na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

As empresas do segmento de alimentos apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,4%, com os resultados variando entre 0,0 e 4,0%. Em 2014, o resultado foi 1,3%.

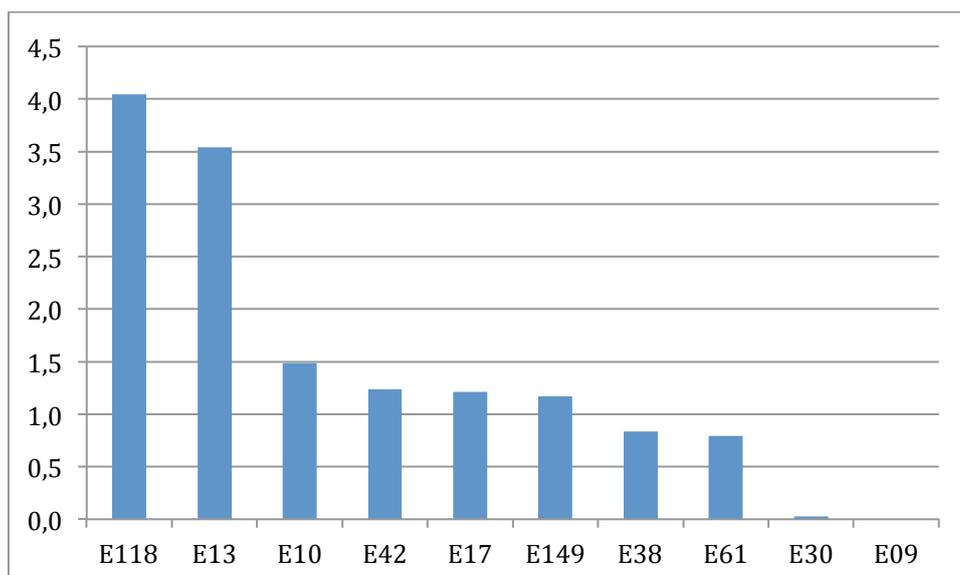


Figura 5b – Absenteísmo Médico nas empresas de alimentos, %

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou Absenteísmo Médico médio de 0,7% e resultados na faixa de 0 a 3,5%. Em 2014, o resultado foi 1,3%.

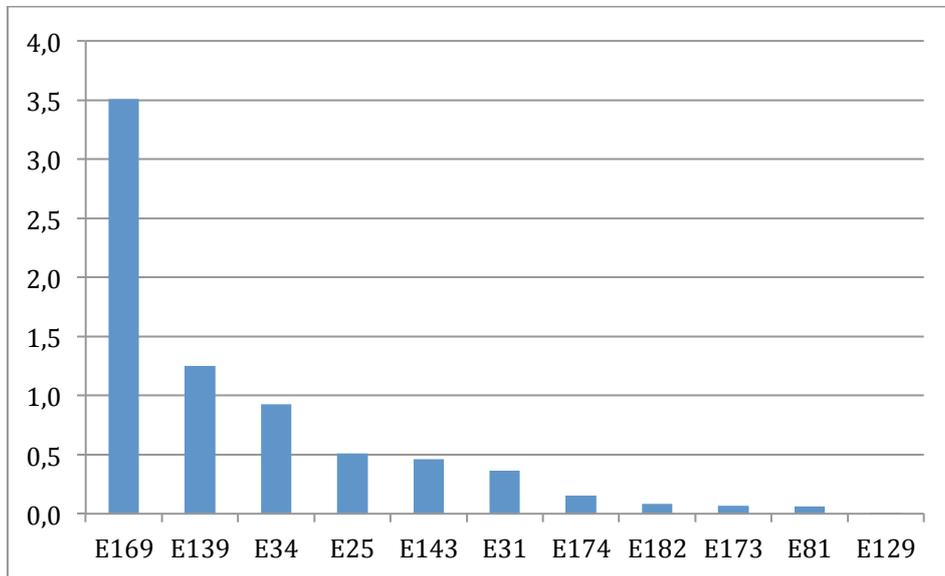


Figura 5c – Absenteísmo Médico nos supermercados, %

Nota: Excluída da análise uma empresa (E36) que apresentou valor atípico (9,1%).

Educação

As empresas de educação apresentaram Absenteísmo Médico médio de 0,8%, com os resultados variando entre 0,1% e 1,6%. Duas organizações apresentaram valores excepcionalmente elevados. Em 2014, o resultado foi 1,3%.

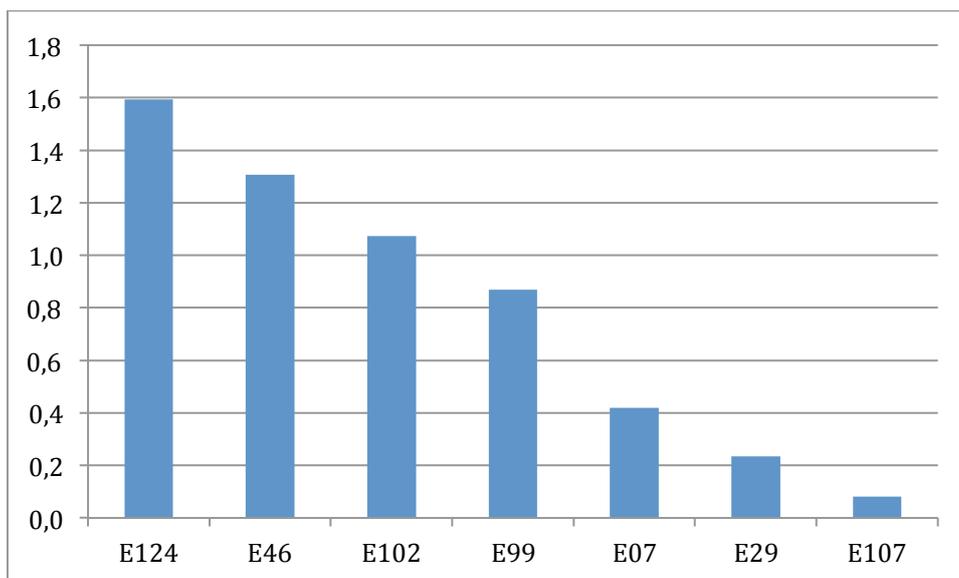


Figura 5d – Absenteísmo Médico nas empresas de educação, %

Hospitais

O Absenteísmo Médico médio entre os hospitais ficou em 1,4%, com os resultados variando na faixa de 0 a 3,5%. Em 2014, o resultado foi similar (1,6%).

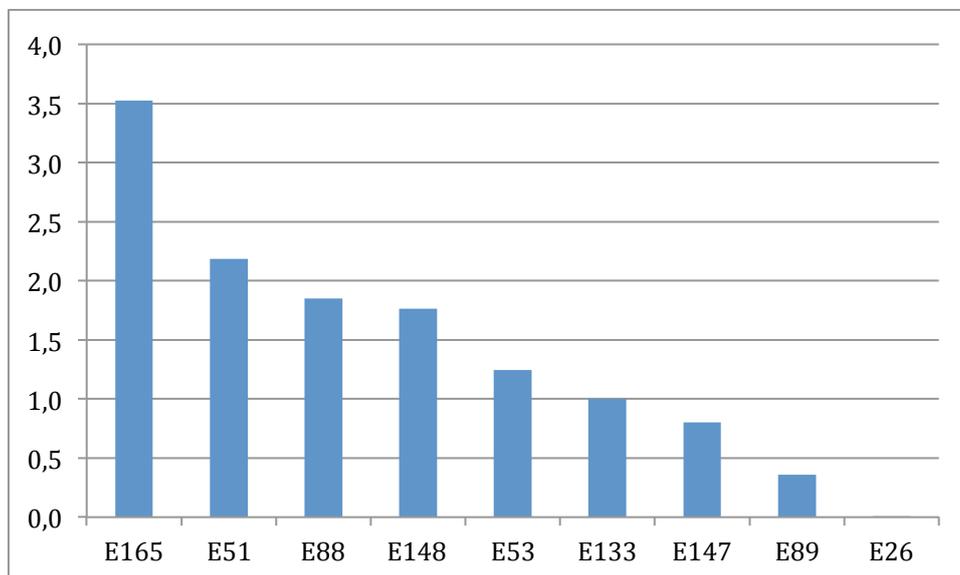


Figura 5e – Absenteísmo Médico nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O segmento automotivo apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,2%, com os resultados variando entre 0,1 e 4,1%. Em 2014, o resultado foi 1,3%.

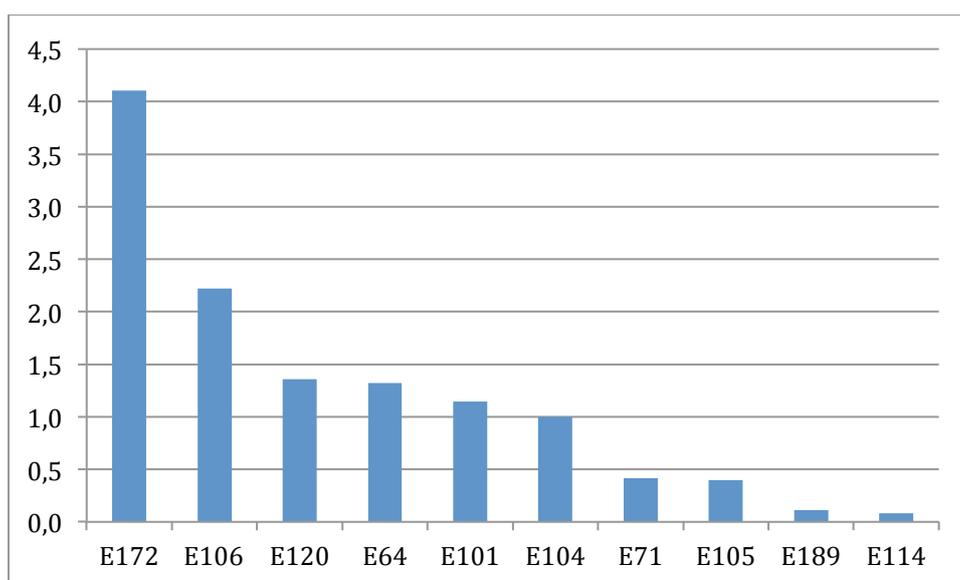


Figura 5f – Absenteísmo Médico no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas do segmento metalúrgico apresentaram Absenteísmo Médico médio de 1,7%, com os resultados variando de 0,0 a 6,1%. O Absenteísmo Médico médio em 2014 foi 1,0%.

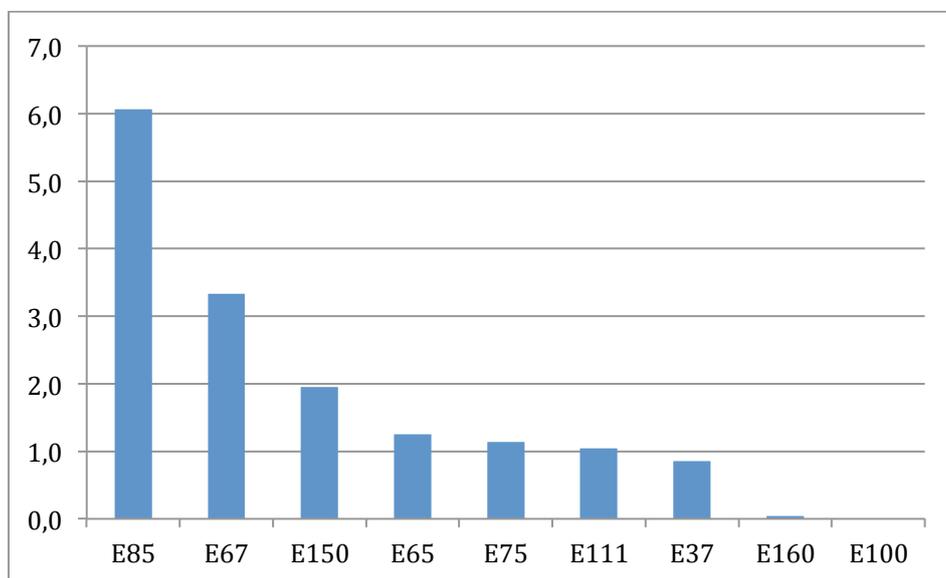


Figura 5g – Absenteísmo Médico no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Absenteísmo Médico médio na indústria química ficou em 1,1%, com os resultados variando na faixa de 0,0 a 2,1%. Em 2014, o resultado foi 0,7%.

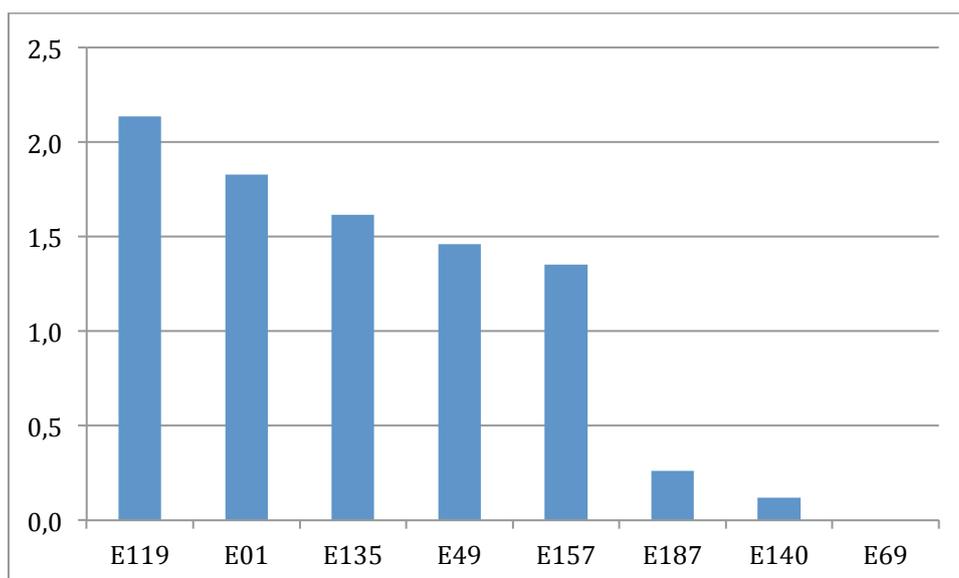


Figura 5h – Absenteísmo Médico nas indústrias químicas, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Absenteísmo Médico médio de 1,0% e resultados na faixa de 0,3 a 1,9%. Em 2014, o resultado foi 1,0%.

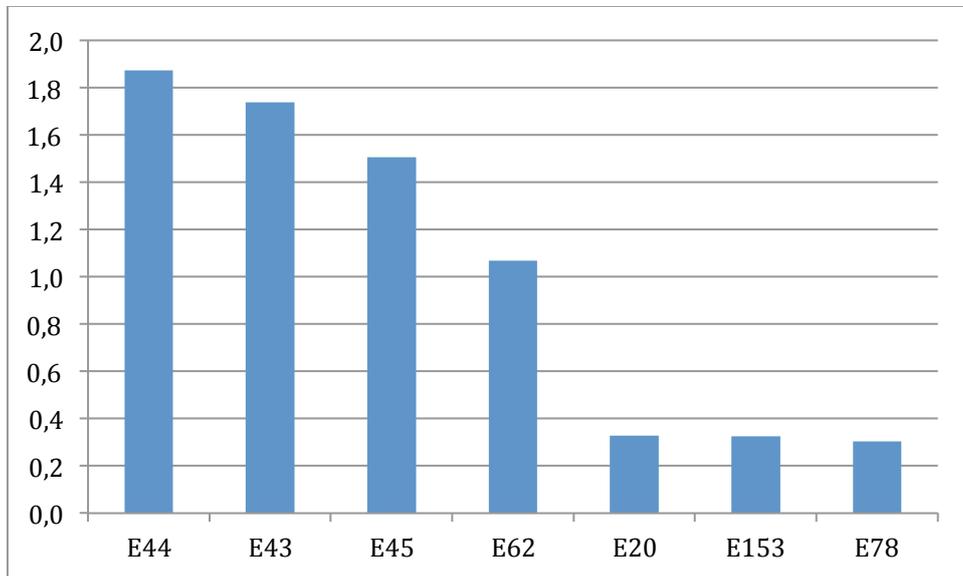


Figura 5i – Absenteísmo Médico nos planos de saúde, %

Outras empresas de serviços

O Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços da amostra variou bastante, como pode ser observado na figura.

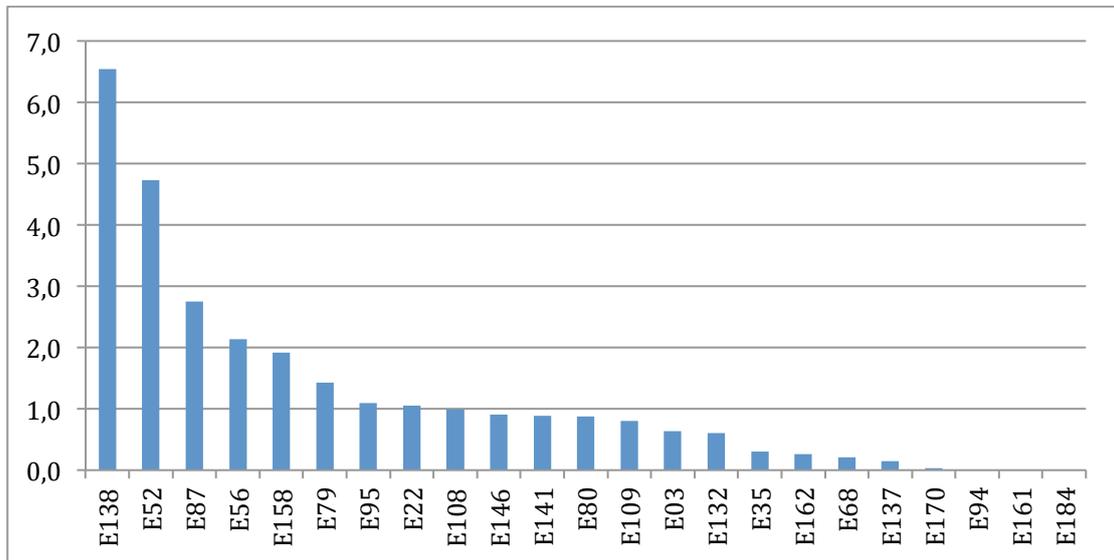


Figura 5j – Absenteísmo Médico nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

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

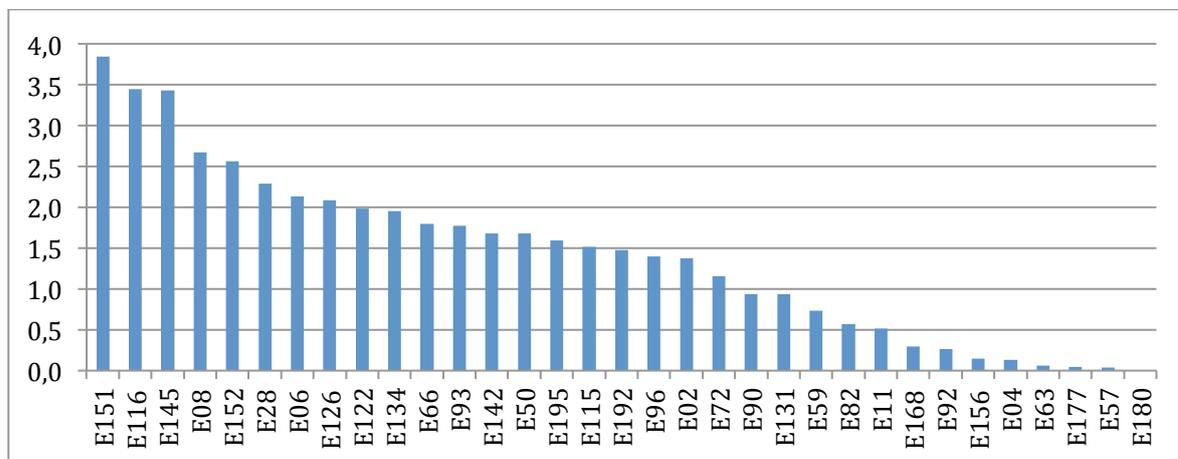


Figura 5k – Absenteísmo Médico nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

O indicador Absenteísmo Médico permite monitorar o volume das ausências causadas por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho, facilitando a gestão deste importante aspecto. A classificação de uma doença como ocupacional 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.

A saúde costuma ser a principal causa para a ausência dos empregados: 55% pela própria saúde e 10% devido à saúde de parentes [10]. No Brasil, 27% das pessoas dão nota 10 para a própria saúde. Entretanto, o levantamento comprovou que 42% da população estão acima do peso, sendo que 10% estão em condição de obesidade. Os números mostram também que 46% da população não realizam exames periódicos, sendo que, entre os homens, esse índice é 59%⁸.

As cinco causas mais comuns de ausências médicas em 2015, segundo levantamento feito à partir de atestados médicos, foram:

| Código (CID) | Descrição | Ocorrências, % | Afastamento médio, dias |
|--------------|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| M54.5 | Dor lombar baixa | 5 | 2 |
| A09 | Diarreia e gastroenterite | 4 | 1 |
| M25.5 | Dor articular | 3 | 3 |
| A90 | Dengue | 2 | 5 |
| 593,4 | Entorse e distensão do tornozelo | 2 | 6 |

Fonte: Revista Melhor. Julho. 2016. p. 22.

⁸ - HSM Management. Jan-fev. 2010 p. 151.

Segundo cálculos do Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID), o Brasil perde por ano 19 bilhões de dólares por absenteísmo, acidentes e enfermidades causadas pelo uso de álcool e outras drogas.

Fonte: Revista Melhor: especial saúde. 2014. p. 39.

Se as empresas querem cuidar da saúde das pessoas, hoje, não é suficiente que tenhamos o descanso recomendado pelas legislações trabalhistas, porque esse descanso é para os músculos; necessitamos de um descanso para o cérebro.

Steven Poelmans.

Referências externas

- Na Petrobras, o absenteísmo por doença ou acidente, 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.

Boa prática

- Uma empresa familiar do setor de construção, com atuação na Holanda e na Alemanha, criou um painel com indicadores que integrou os dados financeiros e de RH. A visibilidade das métricas apontou o benefício na redução do absenteísmo médico, que era ligeiramente superior a média do setor e estava em 6,3%. A Companhia, de cerca de 900 empregados, estruturou um programa de incentivo aos gerentes, com metas diferenciadas para cada divisão, e adotou exigências mais rigorosas de documentos para justificar as ausências. A implementação das medidas provocou uma redução no absenteísmo médico para 2,3% (uma queda de 64%), resultando em um aumento de 9,8% na produtividade e de 6% na receita por empregado.
Fonte: Aberdeen Group. **Workforce Analytics: Key to Aligning People to Business Strategy.** June 2011. Pg. 6.

Horas extras pagas

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

Horas Extras Pagas

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

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 6A, 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.

As horas extras pagas em 2015 corresponderam a 2,8% do total das horas trabalhadas. De modo geral, o pagamento de horas extras se mostrou mais comum no comércio (tabela 6A).

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

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|-----------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (171)** | 0,0 | 16,3 | 2,8 | 1,9 |
| Serviços (63) | 0,0 | 9,8 | 2,1 | 1,1 |
| Indústrias (80) | 0,0 | 7,4 | 2,6 | 2,1 |
| Comércio (23) | 0,0 | 16,3 | 4,9 | 1,7 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

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

Tabela 6B – Índice de Horas Extras Pagas anual por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 0,0 | 8,9 | 2,0 | 1,0 |
| Alimentos e bebidas (10) | 0,2 | 7,4 | 2,9 | 2,7 |
| Supermercados (12) | 0,0 | 16,3 | 6,2 | 3,1 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 0,5 | 1,6 | 1,2 | 1,3 |
| Construção pesada (5) | 0,4 | 33,5 | 13,2 | 9,0 |
| Educação (6) | 0,0 | 1,1 | 0,5 | 0,5 |
| Hospitais (10) | 0,0 | 6,4 | 2,9 | 2,7 |
| Indústria automotiva (10) | 0,4 | 5,4 | 2,6 | 2,1 |
| Indústria metalúrgica (11) | 0,0 | 6,8 | 2,8 | 2,4 |
| Indústria química (8) | 0,7 | 5,3 | 3,1 | 2,7 |
| Papel e celulose (4) | 1,7 | 5,3 | 3,2 | 2,8 |
| Planos de saúde (7) | 0,2 | 4,0 | 1,7 | 1,2 |
| Microempresas (9) | 0,0 | 11,3 | 1,8 | 0,0 |
| Outras empresas de serviços (28) | 0,0 | 9,8 | 2,6 | 1,3 |
| Outras empresas industriais (32) | 0,3 | 7,2 | 2,5 | 2,0 |
| Outras empresas comerciais (5) | 0,0 | 12,9 | 3,5 | 1,5 |

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

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Índice de Horas Extras médio de 2,0% e resultados na faixa de 0,0 a 8,9%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2014, o resultado foi 2,5%.

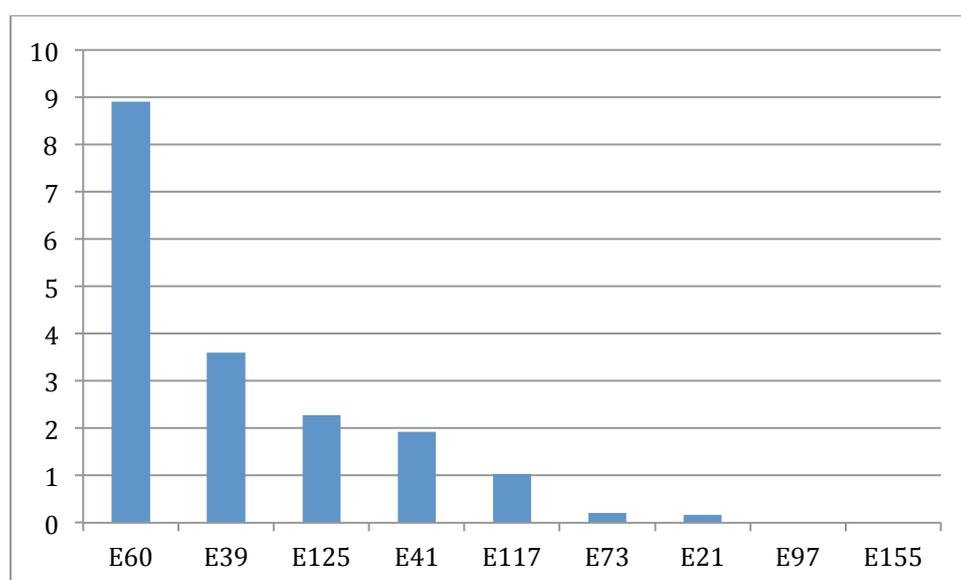


Figura 6a – Índice de Horas Extras Pagas na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

A dispersão de resultados nas indústrias de alimentos é alta. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,9%, variando na faixa de 0,2 a 7,4%. Em 2014, o resultado médio foi 2,2%.

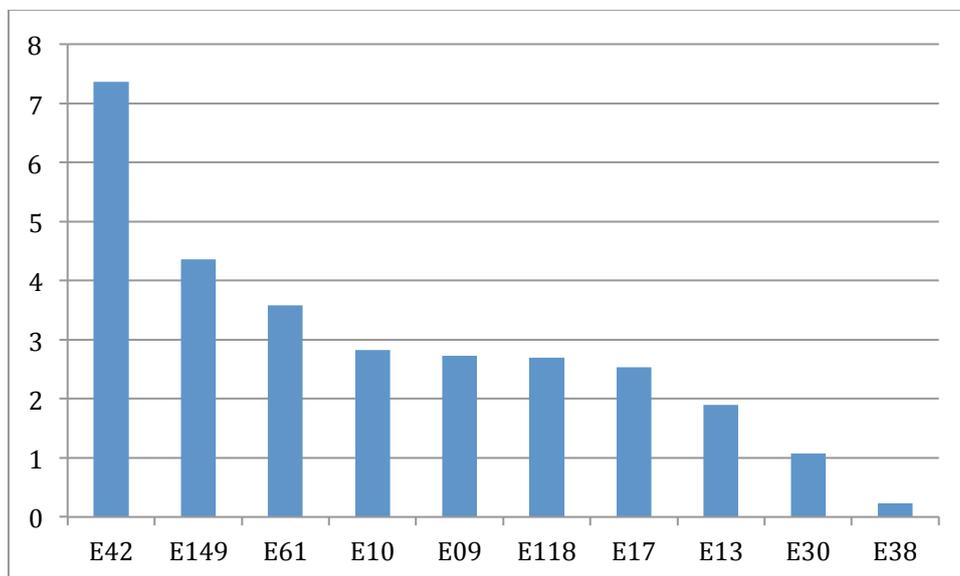


Figura 6b – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias de alimentos, %

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou no Índice de Horas Extras Pagas uma média de 6,2% e resultados na faixa de 0,0 a 16,3%. Em 2014, o resultado médio foi 4,6%.

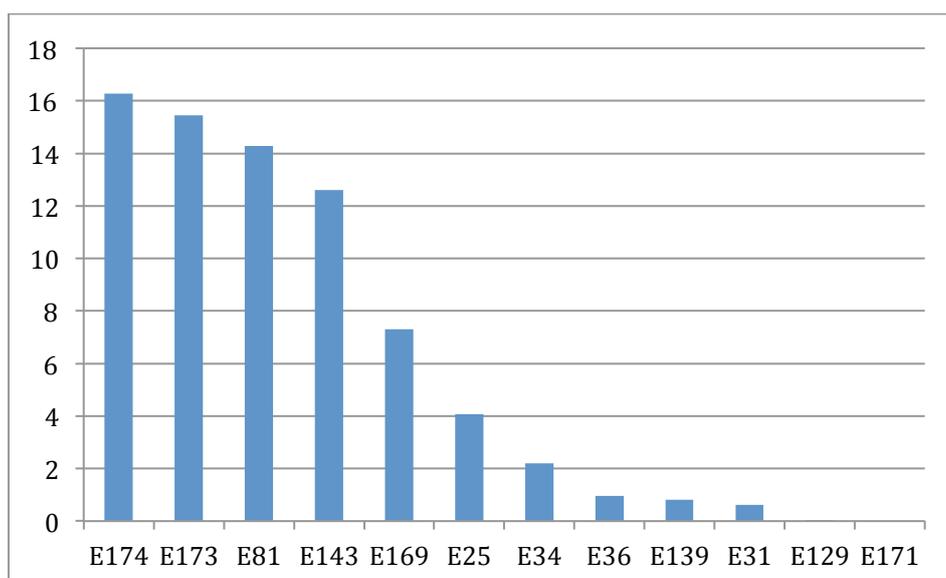


Figura 6c – Índice de Horas Extras Pagas nos supermercados, %

Educação

O Índice de Horas Extras Pagas médio nas empresas de educação foi 0,5%, com os resultados variando entre 0,0 e 1,1%. Em 2014, o resultado médio foi 0,9%.

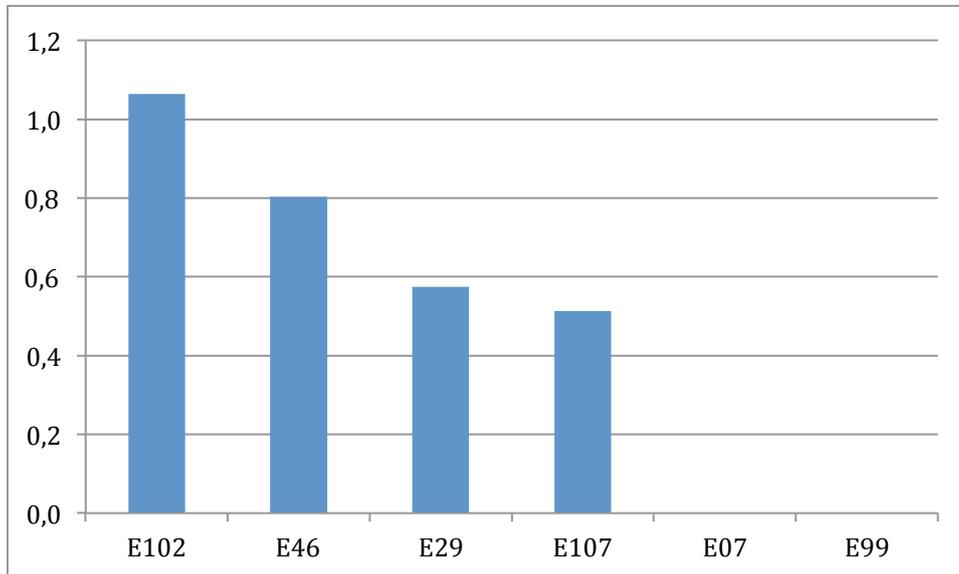


Figura 6d – Índice de Horas Extras Pagas nas empresas de educação, %

Hospitais

A dispersão de resultados nos hospitais foi elevada. O Índice de Horas Extras Pagas médio ficou em 2,9%, variando na faixa de 0,0 a 6,4%. Portanto, é possível concluir que, inclusive em um mesmo segmento, diferentes formas de gerenciar levam a resultados bastante distintos no pagamento de horas extras. Em 2014, o resultado médio foi 2,7%.

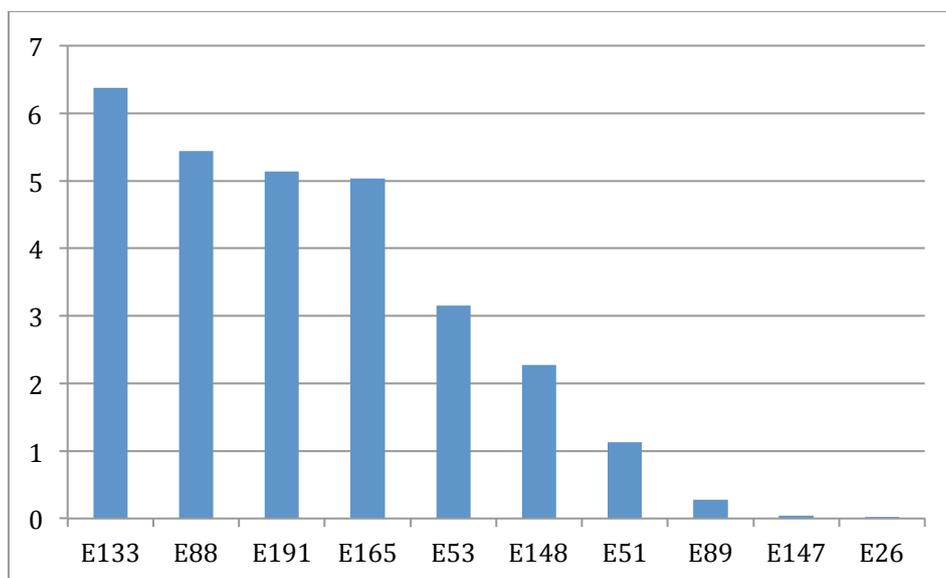


Figura 6e – Índice de Horas Extras Pagas nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Índice de Horas Extras Pagas médio no segmento automotivo foi 2,6%, com os resultados variando entre 0,4 e 5,4%. Em 2014, o resultado médio foi 3,6%.

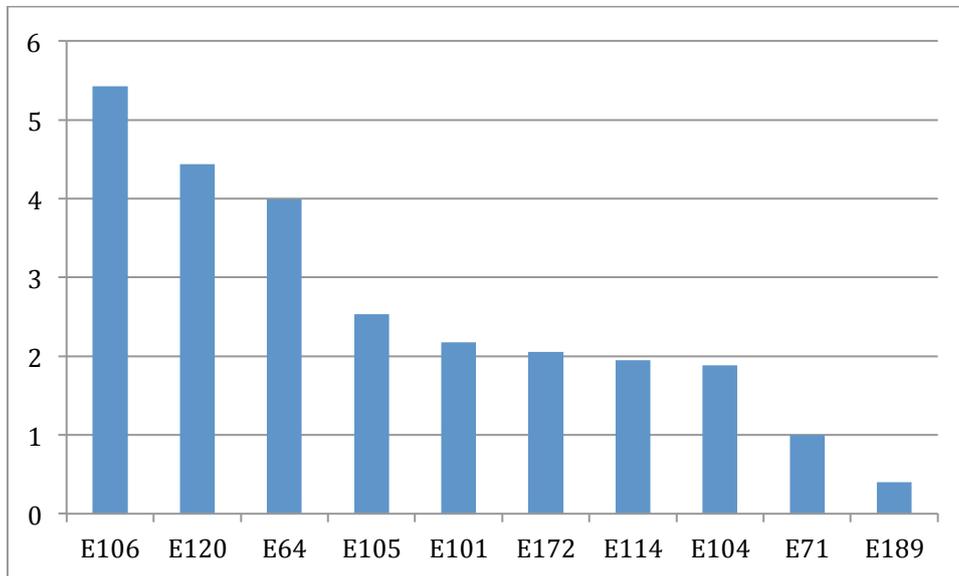


Figura 6f – Índice de Horas Extras Pagas no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

O segmento metalúrgico mostrou grande variação nos resultados, com empresas pagando de 0,0 a 6,8% em horas extras, o que resultou em média de 2,8%. Esse resultado é um menor que os 4,0% pagos em 2014.

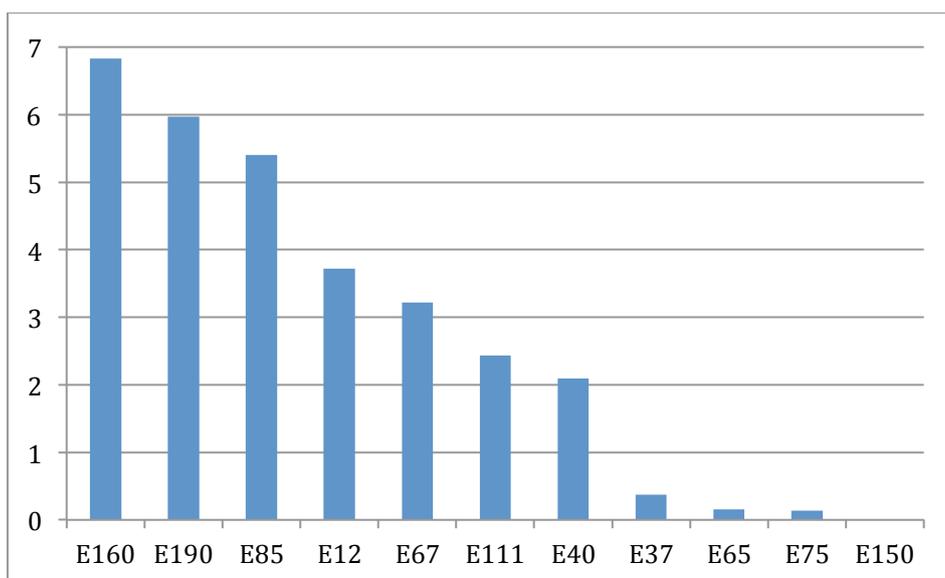


Figura 6g – Índice de Horas Extras Pagas no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Índice de Horas Extras Pagas médio na indústria química foi 3,1%, com os resultados variando entre 0,7 e 5,3%. Em 2014, o resultado médio foi semelhante (3,4%).

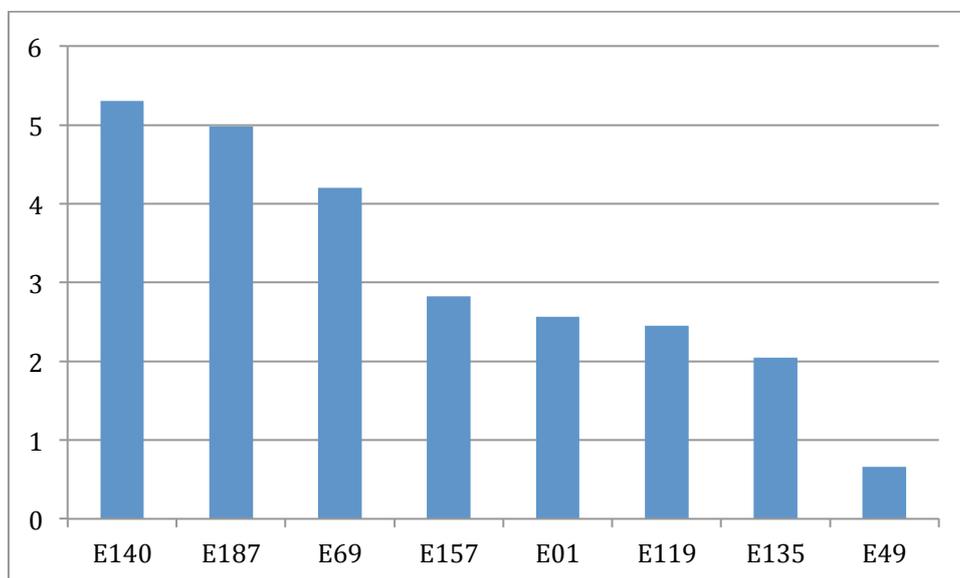


Figura 6h – Índice de Horas Extras Pagas nas indústrias químicas, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Índice de Horas extras Pagas média de 1,7% e resultados na faixa de 0,2 a 4,0%. Em 2014, o resultado médio foi 1,8%.

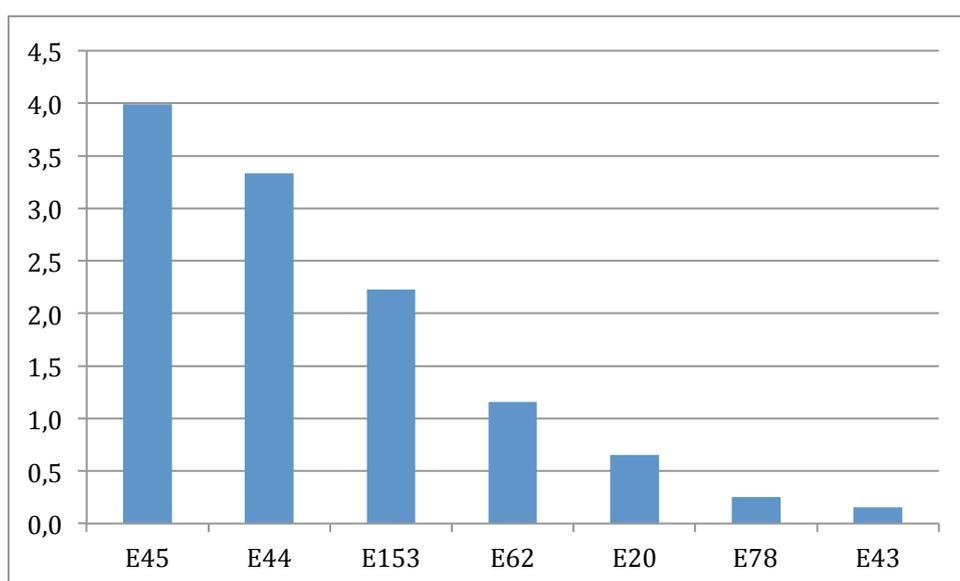


Figura 6i – Índice de Horas extras Pagas nos planos de saúde, %

Outras empresas de serviços

A figura mostra o Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços da amostra que, em alguns casos, é muito elevado.

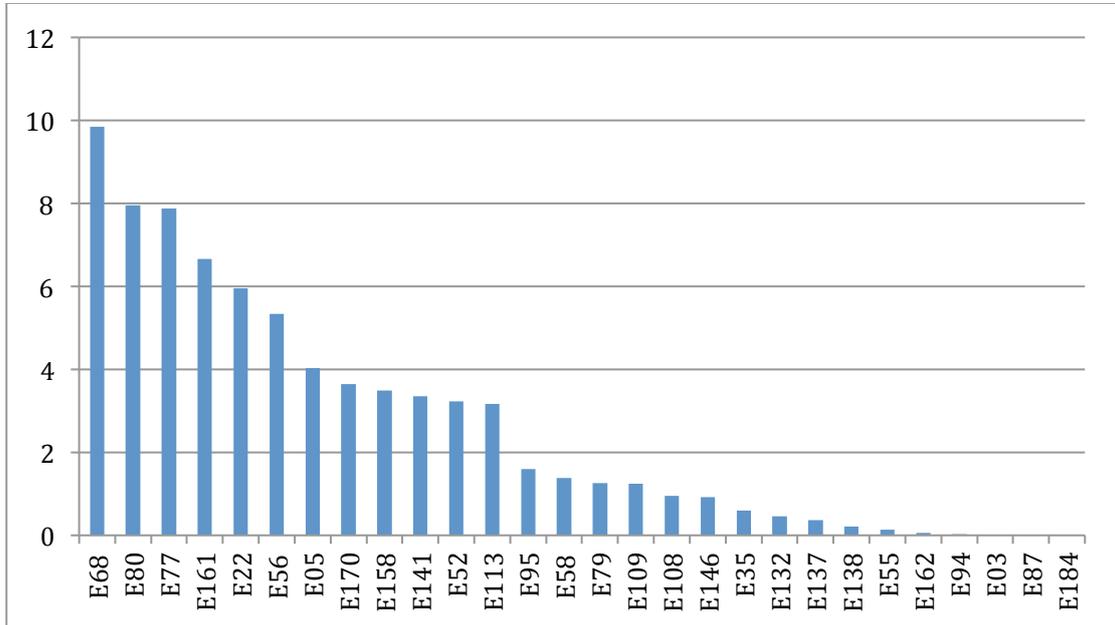


Figura 6j - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

A figura mostra a elevada variação no Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais da amostra.

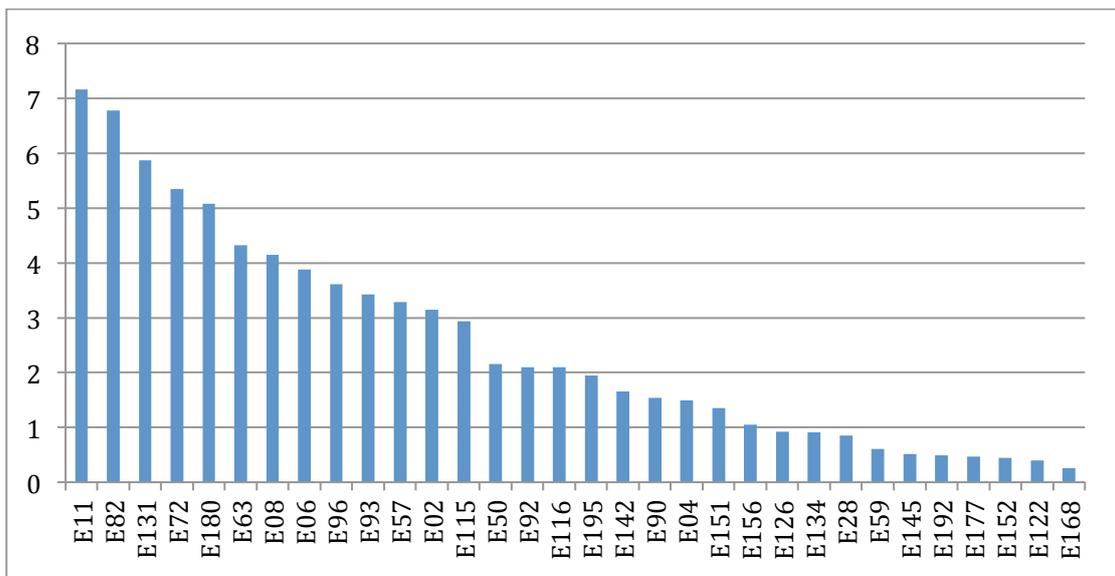


Figura 6k - Índice de Horas Extras Pagas nas outras empresas industriais, %

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 o desempenho da equipe. Nas chamadas "empresas de Classe Mundial", é aceito um máximo de 2,0% de horas extras. Nas áreas de manutenção, é aceito como razoável um Índice de Horas Extras de no máximo 5% [11]. Por essa razão, muitas organizações, em seus contratos de manutenção terceirizada, penalizam com multas as empresas que extrapolam esse valor.

Há evidências [12] que o aumento na quantidade de horas extras realizadas, de forma associada ao aumento de produção, aumenta em 40% a chance do colaborador se envolver em acidente.

Referência externa

- O nível de *benchmarking* de horas extras para a equipe de horário integral em hospitais varia entre 1 e 3%, segundo levantamento da Premier.
Fonte: Premier Inc. Optimal Staffing and Scheduling Managing. Em: www.premierinc.com/consulting/success-stories/Budget_white_paper.pdf.

Boa prática

- No Laboratório Sabin, o RH monitora de perto as horas extras, com o intuito de reduzi-las ao máximo, e oferece horários flexíveis para estudantes de pós-graduação, para que eles possam conciliar trabalho e estudos.
Fonte: Great Place to Work. "O Guia GPTW para Construir um Excelente Ambiente de Trabalho". 2005.

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: | |
| <i>Contratados permanentes</i> – 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. | |
| <i>Efetivo próprio</i> – é o número total de empregados, no momento considerado. | |

Os resultados do levantamento permitem concluir que a terceirização é pouco praticada nas empresas da amostra - provavelmente devido às restrições impostas pela legislação e à noção de que se trata de um meio para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. Para comparar, a Fíbria, empresa que se destaca pela agressiva política de terceirização, apresentou Grau de Terceirização de 76,5% em 2014 [13].

A tabela 7A compara o Grau de Terceirização nos diversos setores e mostra que, em média, 9,2% dos trabalhadores são terceirizados. Esse resultado é um pouco maior que o observado em 2014 (8,5%). A indústria e as empresas de serviços terceirizam mais que o comércio. Todos os resultados se referem à situação no final de 2015.

Tabela 7A - Grau de terceirização*, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (160)** | 0,0 | 68,1 | 9,2 | 4,6 |
| Serviços (57) | 0,0 | 68,1 | 11,5 | 5,5 |
| Indústrias (75) | 0,0 | 49,0 | 8,8 | 6,6 |
| Comércio (23) | 0,0 | 7,8 | 0,8 | 0,0 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

A tabela 7B pode ser uma referência útil para conhecer a prática nos diversos segmentos e mostra que as concessionárias de rodovia têm uma prática mais acentuada de terceirização.

Tabela 7B - Grau de Terceirização por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|--|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (7) | 10,9 | 42,7 | 23,4 | 17,0 |
| Alimentos e bebidas (10) | 0,0 | 9,2 | 2,7 | 1,2 |
| Supermercados (12) | 0,0 | 7,8 | 1,1 | 0,0 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 17,7 | 68,1 | 41,1 | 39,2 |
| Construção pesada (4) | 0,0 | 39,1 | 14,9 | 10,3 |
| Educação (7) | 0,0 | 24,8 | 8,2 | 4,1 |
| Hospitais (8) | 0,0 | 47,8 | 21,1 | 18,1 |
| Indústria automotiva (10) | 0,0 | 49,0 | 12,7 | 7,8 |
| Indústria metalúrgica (9) | 0,0 | 19,8 | 6,0 | 5,5 |
| Indústria química (8) | 0,0 | 40,5 | 17,7 | 17,3 |
| Papel e celulose (3) | 7,1 | 23,6 | 16,4 | 18,4 |
| Planos de saúde (7) | 0,8 | 30,8 | 12,9 | 7,8 |
| Microempresas (9) | 0,0 | 62,5 | 15,3 | 0,0 |
| Outras empresas de serviços (26) | 0,0 | 28,7 | 5,2 | 2,0 |
| Outras empresas industriais (30) | 0,0 | 22,5 | 5,8 | 3,5 |
| Outras empresas comerciais (5) | 0,0 | 3,9 | 0,4 | 0,0 |

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

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Grau de Terceirização médio de 23,4% e resultados na faixa de 10,9 a 42,7%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2014, o resultado foi 15,7%.

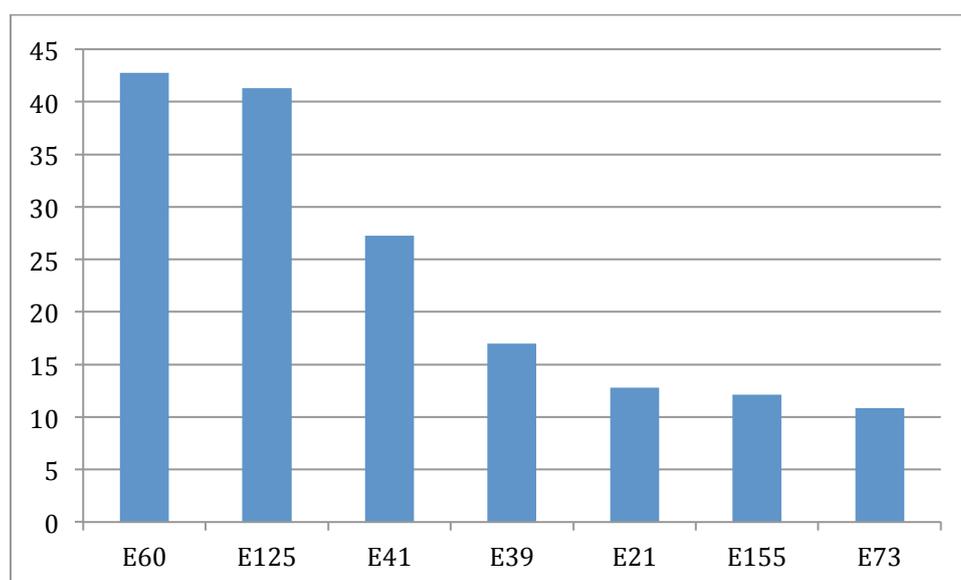


Figura 7a – Grau de Terceirização na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

O Grau de Terceirização médio nas indústrias de alimentos foi de 2,7%, variando entre 0,0 e 9,2%. Em 2014, o resultado médio foi 1,7%. Como a figura evidencia, o uso da terceirização não é comum no segmento.

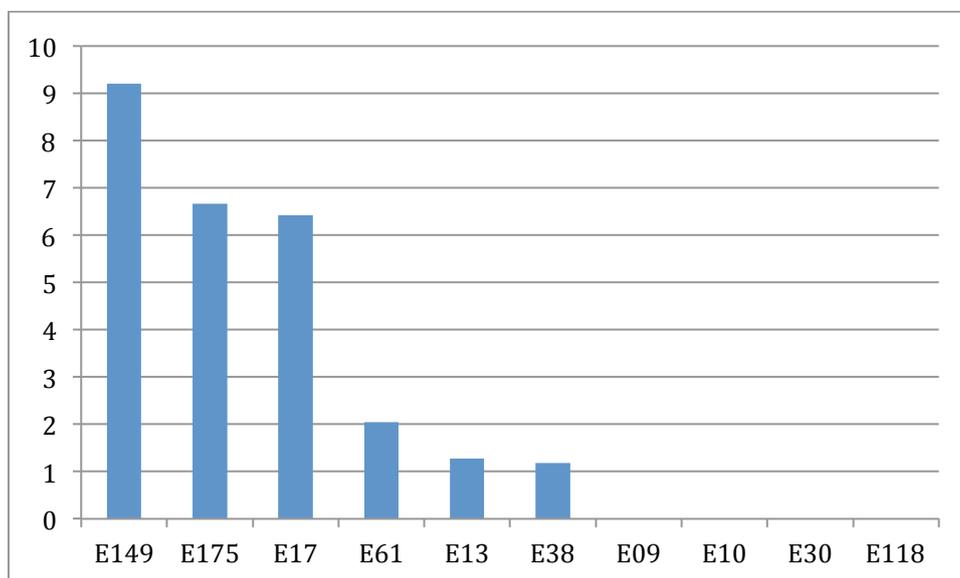


Figura 7b – Grau de Terceirização nas indústrias de alimentos, %

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou Grau de Terceirização médio de 1,1% e resultados na faixa de 0,0 a 7,8%. Em 2014, o resultado médio foi 4,2%.

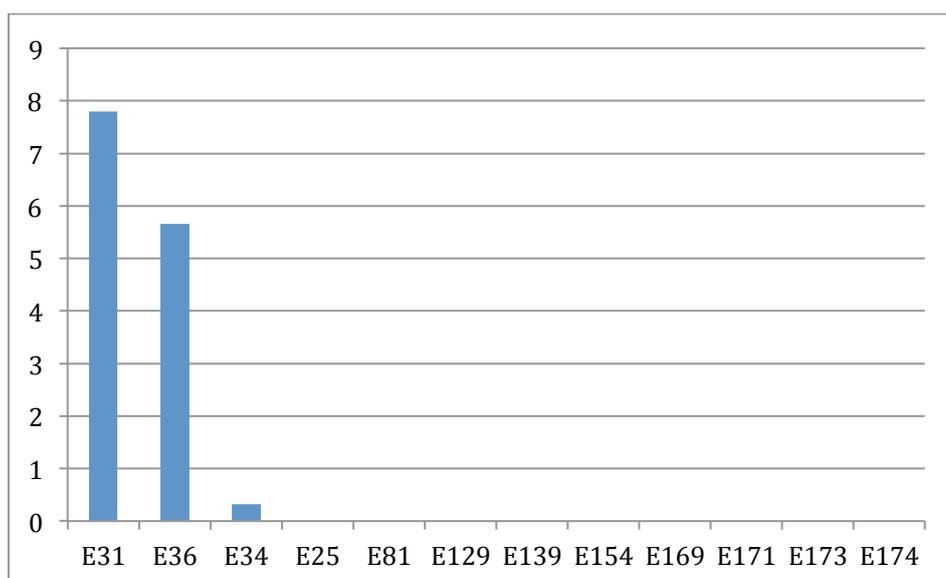


Figura 7c – Grau de Terceirização nos supermercados, %

Educação

As empresas de educação apresentaram Grau de Terceirização médio de 8,2%, com os resultados variando entre 0,0 e 24,8%. Em 2014, o resultado médio foi 3,6%.

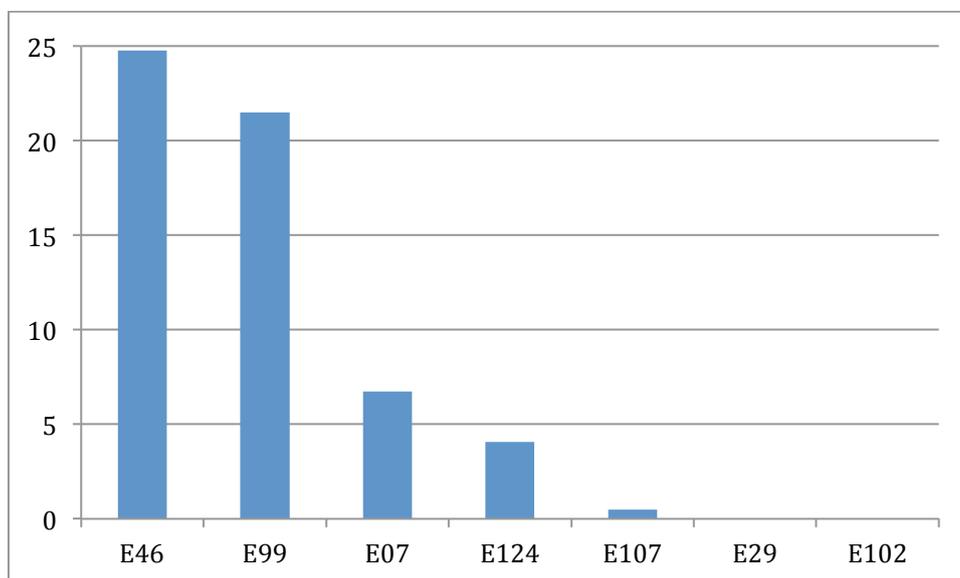


Figura 7d – Grau de Terceirização nas empresas de educação, %

Hospitais

Os hospitais apresentaram Grau de Terceirização médio de 21,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 47,8%. Em 2014, o resultado médio foi 6,2%.

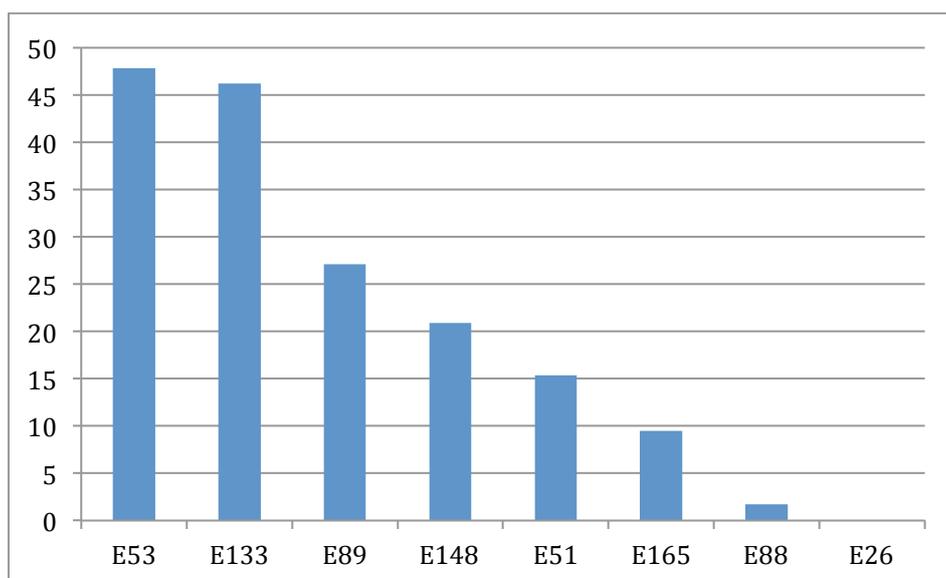


Figura 7e – Grau de Terceirização nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

As empresas do segmento automotivo apresentaram Grau de Terceirização médio de 12,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 49,0%. Em 2014, o resultado médio foi 5,4%.

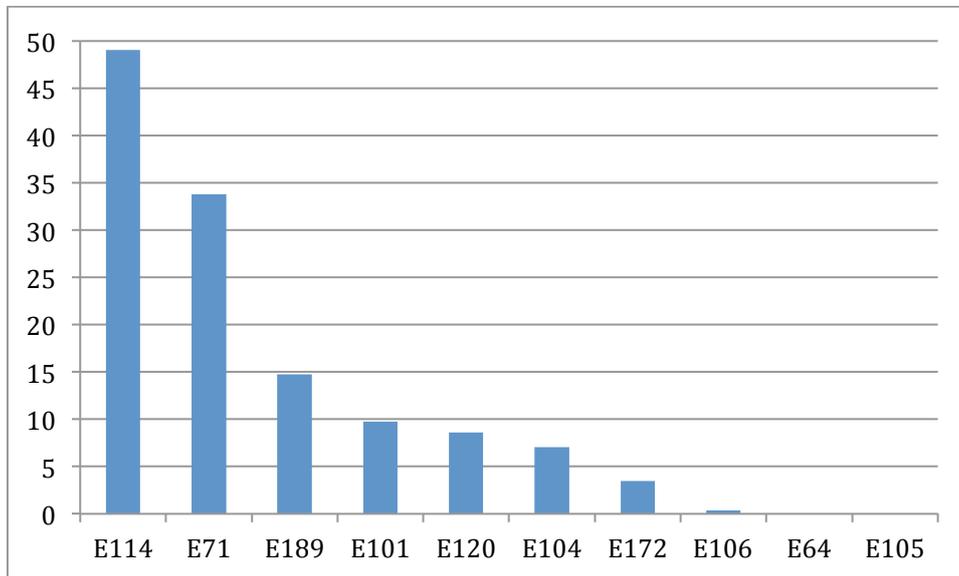


Figura 7f – Grau de Terceirização no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

As empresas metalúrgicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 6,0%, com os resultados variando entre 0,0 e 19,8%. Em 2014, o resultado médio foi 5,4%.

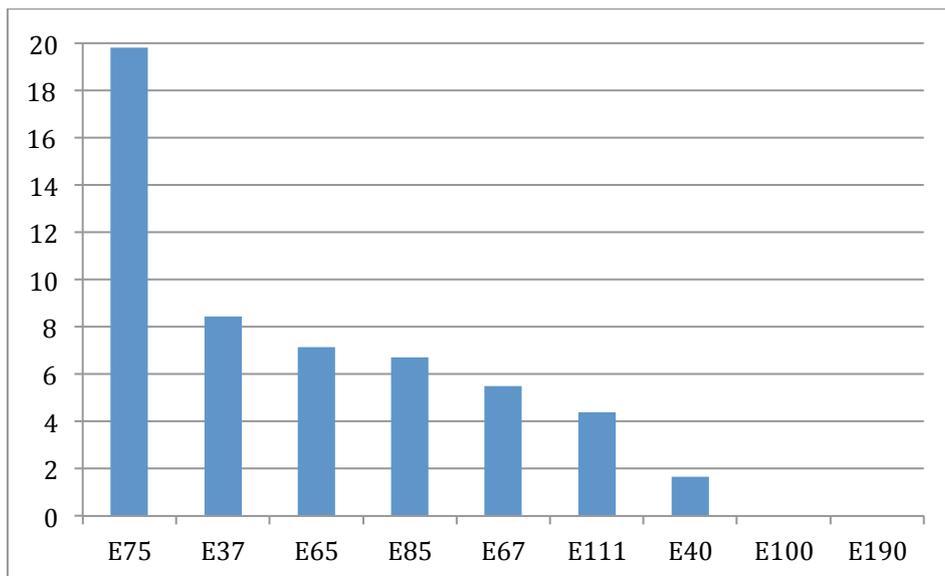


Figura 7g – Grau de Terceirização no segmento metalúrgico, %

Indústria química

As indústrias químicas apresentaram Grau de Terceirização médio de 17,7%, com os resultados variando entre 0,0 e 40,5%. Em 2014, o resultado médio foi 9,0%.

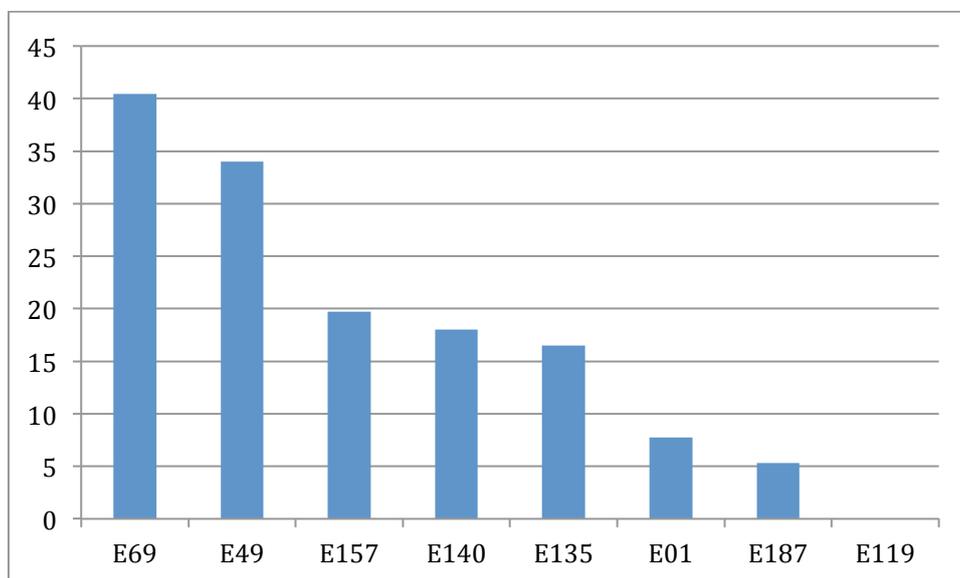


Figura 7h – Grau de Terceirização nas indústrias químicas, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Grau de Terceirização médio de 12,9% e resultados na faixa de 0,8 a 30,8%. O resultado é superior ao obtido em 2014 (8,2%).

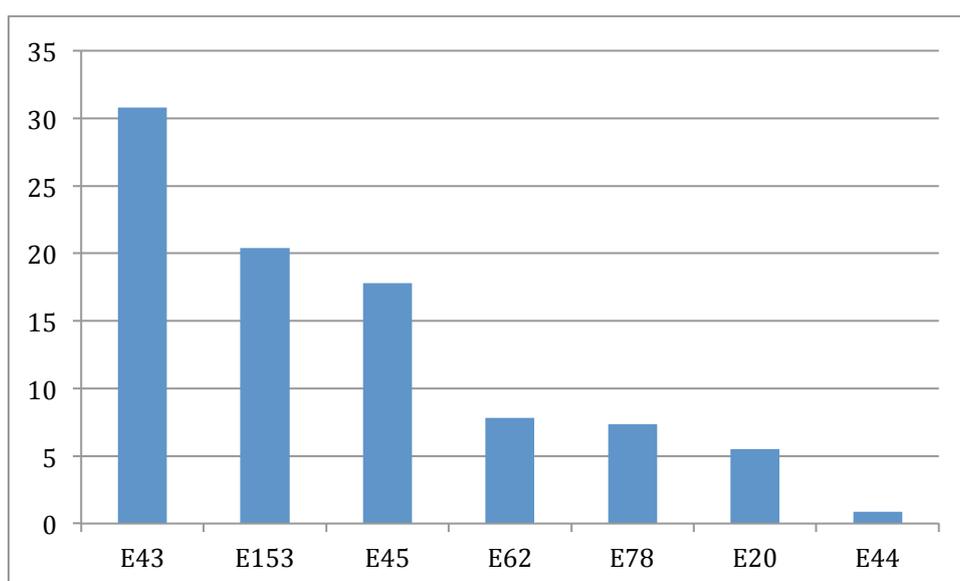


Figura 7i – Grau de Terceirização nos planos de saúde, %

Outras empresas de serviços

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

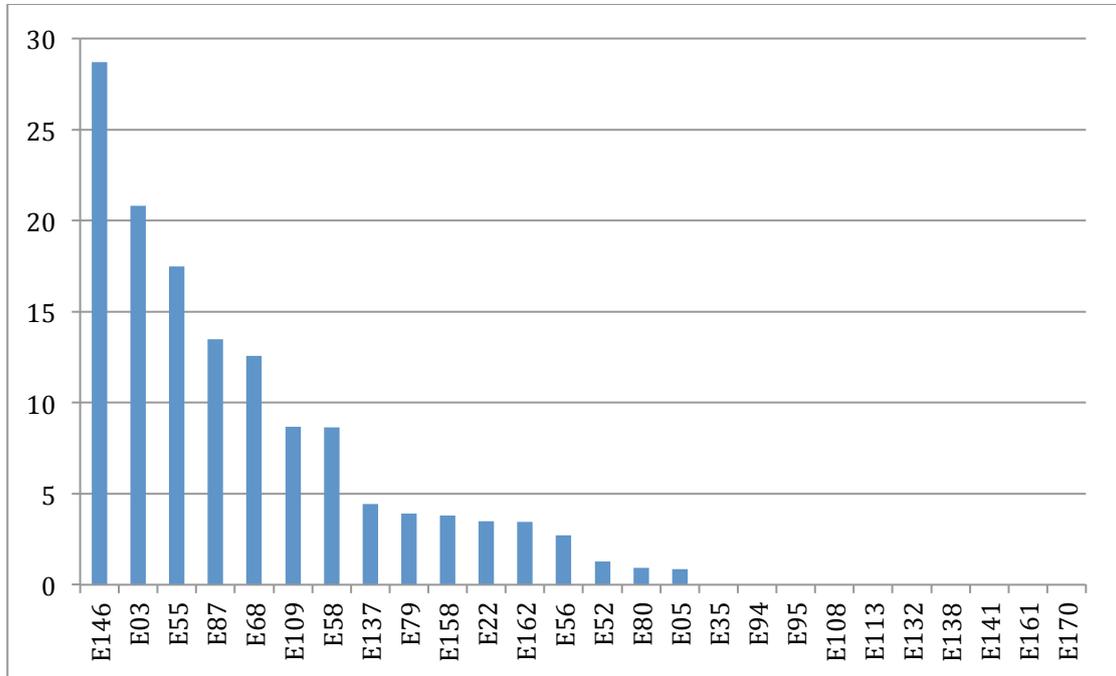


Figura 7j - Grau de Terceirização nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

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

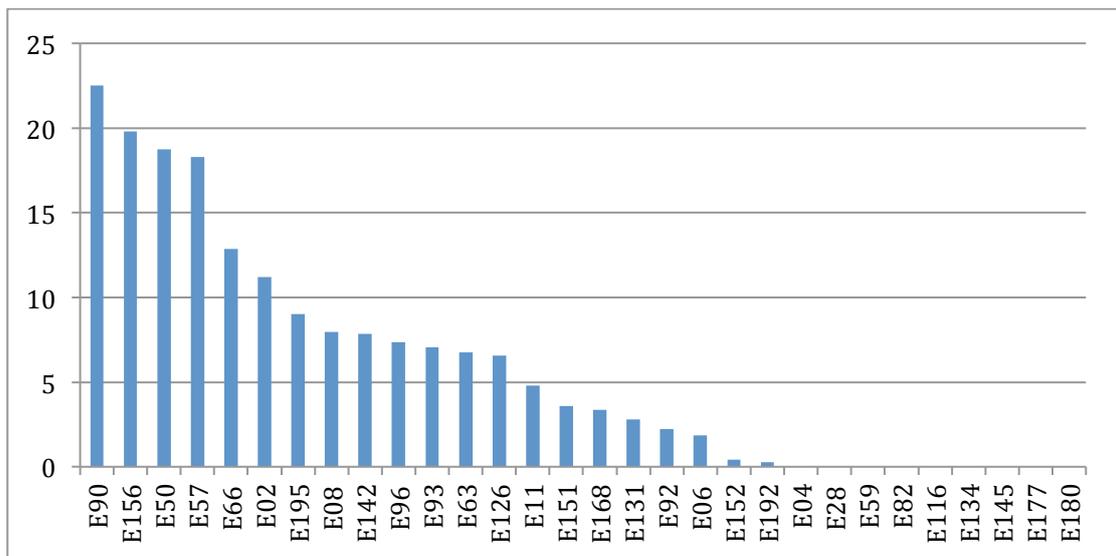


Figura 7k - Grau de Terceirização nas empresas industriais, %

Saiba mais

A terceirização objetiva trazer agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa, mais do que redução de custo. É, portanto, uma decisão estratégica pois, ao terceirizar uma atividade, a organização traz o conhecimento ou experiência da empresa contratada, mas perde o controle direto e passa a depender do desempenho do terceiro. Desse 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, tele atendimento, etc.

Referência externa

- Atualmente, mais de um terço dos trabalhadores nos Estados Unidos é *freelancer*. Esse número deve crescer para 40% em 2020.

Fonte:

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Boa prática

- O Governo do Estado de São Paulo adotou três práticas que contribuem para o sucesso na terceirização de serviços:
 - Adoção de processo participativo no estudo de especificações e modelagem de custos.
 - Desenvolvimento de Estudos Técnicos dos Serviços Terceirizados, publicados nos Cadernos de Serviços Terceirizados (www.cadterc.sp.gov.br).
 - Criação de um banco de dados com informações sobre o histórico de contratações, desde o pregão até os contratos dele originados, com o respectivo acompanhamento financeiro. Com esta base é possível realizar as análises que subsidiam a gestão e aperfeiçoamento dos Estudos de Serviços terceirizados.

Fonte: III Congresso CONSAD de Gestão Pública.

www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/painéis_III_congresso_consad/painel_16/um_sistema_de_melhoria_continua_na_contratacao_de_servicos_terceirizados_o_caso_da_impressao_corporativa.pdf

Uso da remuneração variável

A métrica Uso da Remuneração Variável indica o percentual dos empregados da organização que recebe algum tipo de remuneração variável. Valores maiores são, em princípio, melhores.

Uso da Remuneração Variável

$$\text{URV} = \frac{\text{Número de empregados com remuneração variável}}{\text{Efetivo próprio}} \times 100$$

Em que:

Número de empregados com remuneração variável – é o número de empregados que recebem algum tipo de remuneração variável, como: 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 momento avaliado.

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

Nas organizações da amostra, em média 36,5% dos empregados recebem algum tipo de remuneração variável. O percentual é maior nas indústrias (44,4%) e menor no comércio (24,2%). Mas, 29% das organizações ainda não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.

Tabela 8A – Uso da Remuneração Variável*, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|-----------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (166)** | 0,0 | 100,0 | 36,5 | 8,5 |
| Serviços (59) | 0,0 | 100,0 | 29,7 | 3,4 |
| Indústrias (81) | 0,0 | 100,0 | 44,4 | 12,0 |
| Comércio (21) | 0,0 | 100,0 | 24,2 | 8,1 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

A tabela 8B evidencia a grande variação no Uso da Remuneração Variável nos diferentes segmentos. Destaca-se a pequena utilização desse recurso gerencial no segmento dos planos de saúde e da educação.

Tabela 8B - Uso da Remuneração Variável por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|--|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (8) | 0,0 | 99,6 | 41,6 | 33,9 |
| Alimentos e bebidas (11) | 0,0 | 100,0 | 36,8 | 12,5 |
| Supermercados (10) | 0,0 | 100,0 | 25,6 | 1,6 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 0,0 | 100,0 | 71,2 | 92,3 |
| Construção pesada (5) | 0,0 | 100,0 | 49,8 | 32,6 |
| Educação (7) | 0,0 | 58,6 | 17,2 | 10,9 |
| Hospitais (8) | 0,0 | 97,8 | 29,0 | 2,1 |
| Indústria automotiva (10) | 0,0 | 100,0 | 66,1 | 90,9 |
| Indústria metalúrgica (10) | 0,0 | 100,0 | 59,5 | 91,5 |
| Indústria química (8) | 0,0 | 100,0 | 39,3 | 9,6 |
| Papel e celulose (3) | 0,0 | 100,0 | 25,5 | 1,0 |
| Planos de saúde (7) | 0,0 | 14,4 | 4,1 | 1,7 |
| Microempresas (10) | 0,0 | 100,0 | 41,1 | 41,1 |
| Outras empresas de serviços (26) | 0,0 | 100,0 | 33,8 | 4,0 |
| Outras empresas industriais (33) | 0,0 | 100,0 | 44,9 | 8,8 |
| Outras empresas comerciais (4) | 0,0 | 87,6 | 23,0 | 11,1 |

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

Segue uma análise individual para alguns segmentos:

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Uso da Remuneração Variável média de 41,6% e resultados na faixa de 0,0 a 99,6%. A figura mostra a elevada diferença nos resultados. Em 2014, o resultado foi 67,2%.

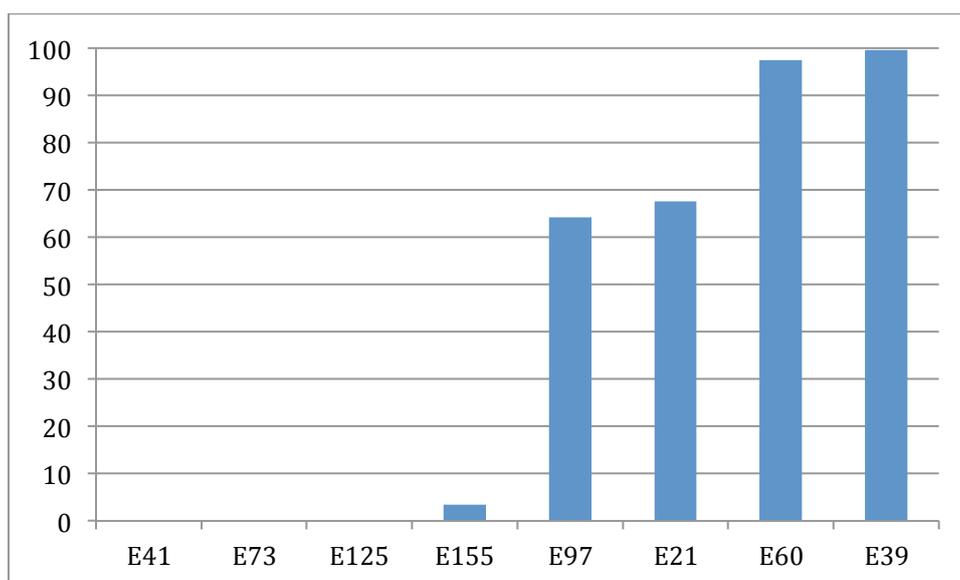


Figura 8a –Uso da Remuneração Variável na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

O Uso da Remuneração Variável no segmento de alimentos variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 36,8%. Em 2014, o resultado foi 35,6%.

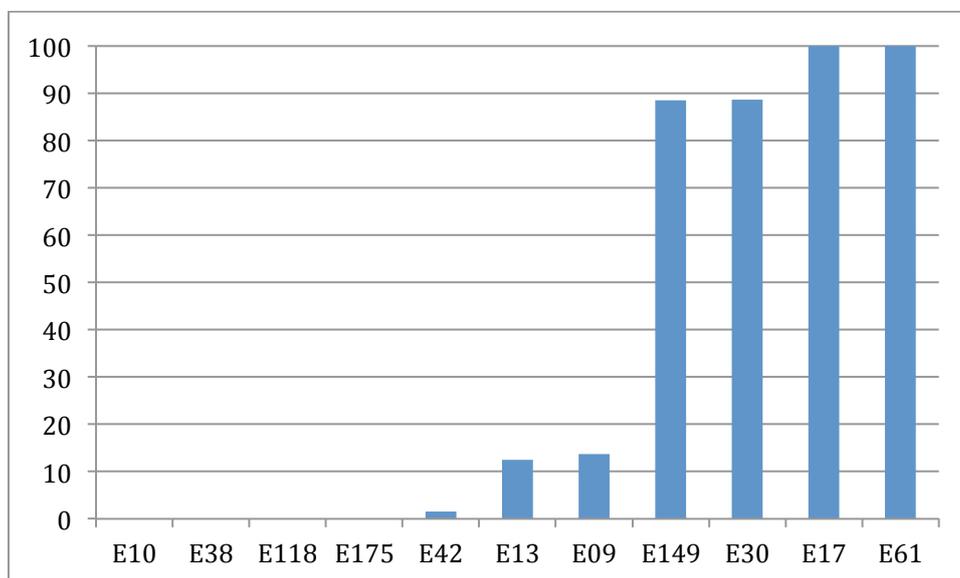


Figura 8b – Uso da Remuneração Variável na indústria de alimentos, %

Supermercados

O Uso da Remuneração Variável no segmento supermercadista variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 25,6%. Em 2014, o resultado foi 28,8%.

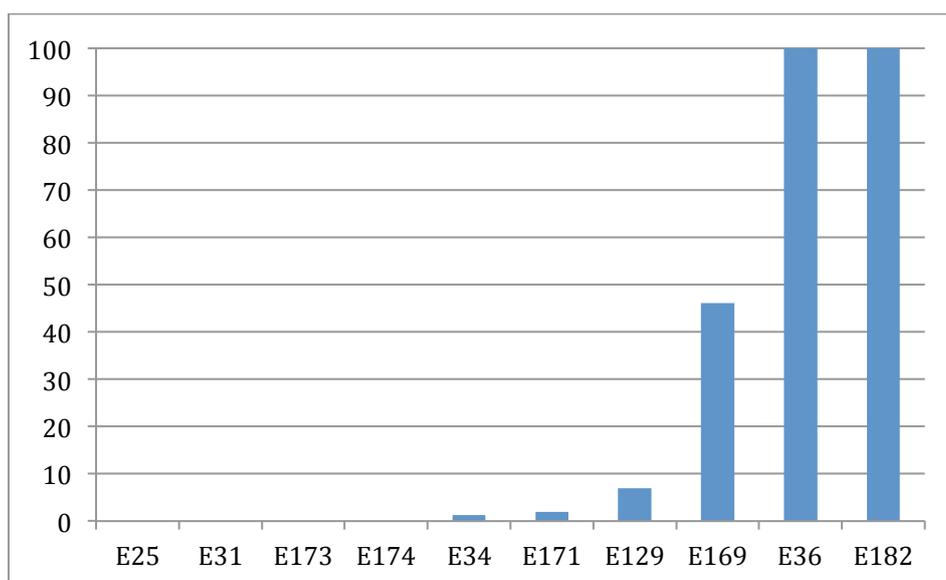


Figura 8c – Uso da remuneração Variável nos supermercados, %

Educação

O Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação variou entre 0,0 e 58,6% dos empregados, com a média em 17,2%. Em 2014, o resultado foi 3,1%.

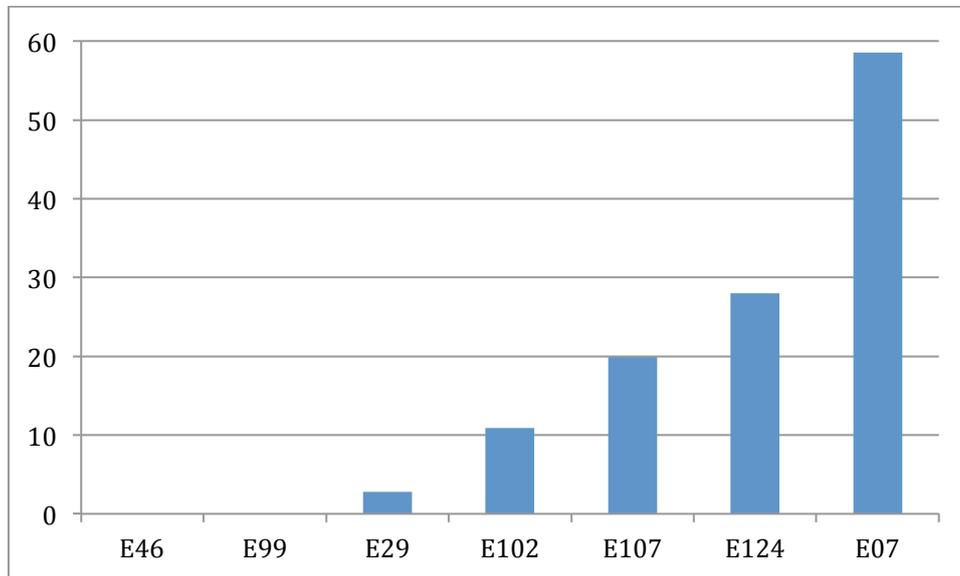


Figura 8d – Uso da Remuneração Variável nas empresas de educação, %

Hospitais

O Uso da Remuneração Variável nos hospitais variou entre 0,0 e 97,8% dos empregados, com a média em 29,0%. Em 2014, o resultado foi 20,5%.

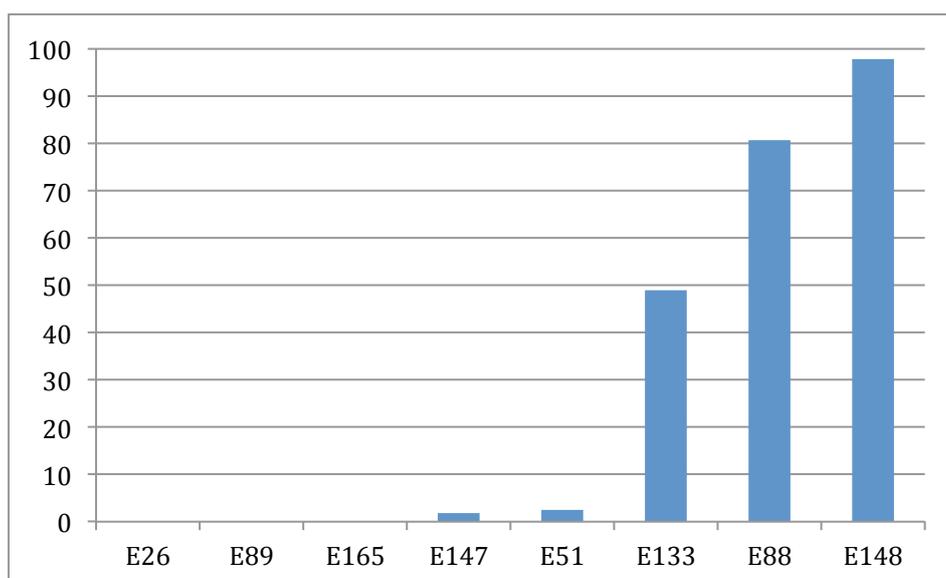


Figura 8e – Uso da Remuneração Variável nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Uso da Remuneração Variável no segmento automotivo variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 66,1%. Em 2014, o resultado foi 57,6%.

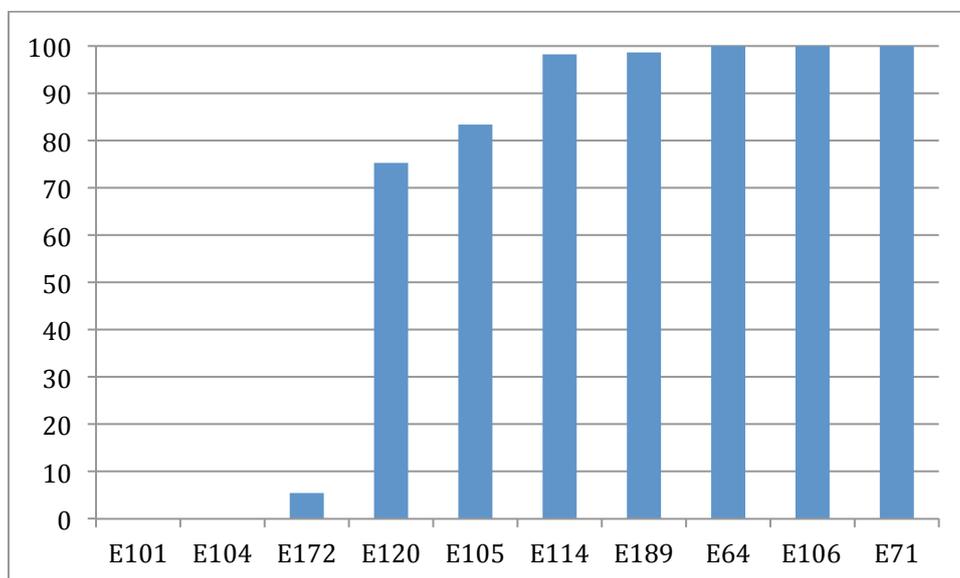


Figura 8f – Uso da Remuneração Variável no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

O Uso da Remuneração Variável nas empresas metalúrgicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 59,5%. Em 2014, o resultado foi 52,4%.

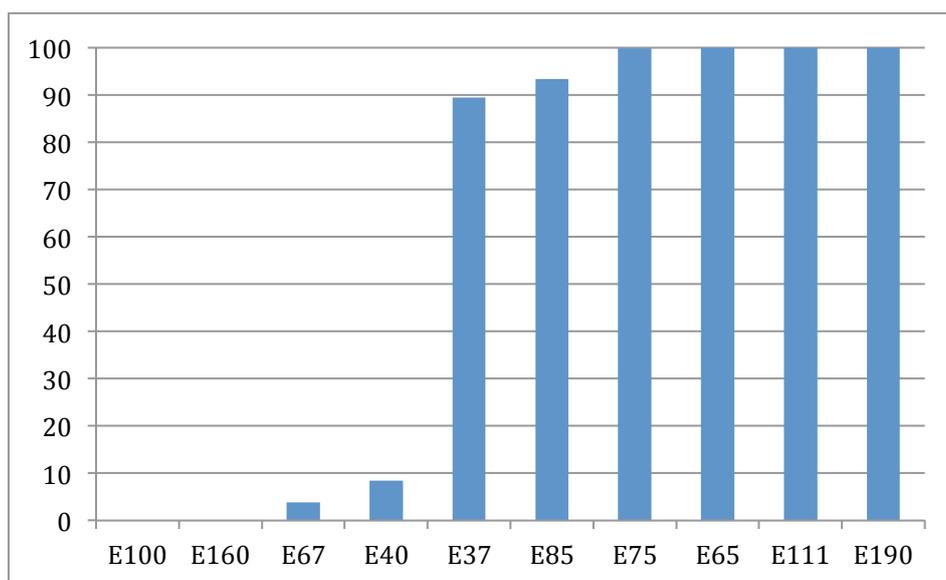


Figura 8g – Uso da Remuneração Variável no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 39,3%. Em 2014, o resultado foi 23,8%.

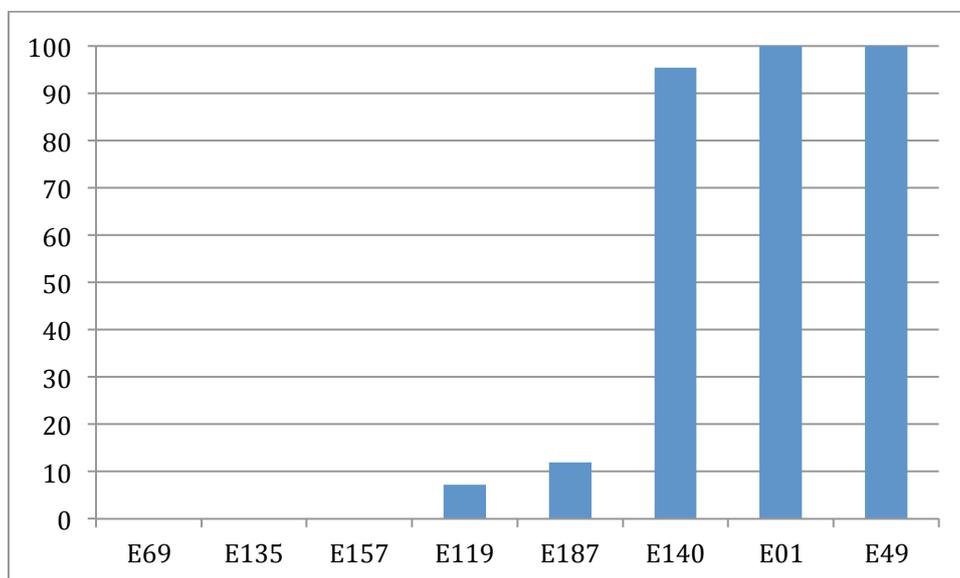


Figura 8h – Uso da Remuneração Variável nas indústrias químicas, %

Planos de saúde

O Uso da Remuneração Variável nos planos de saúde variou entre 0,0 e 14,4% dos empregados, com a média em 4,1%. Em 2014, o resultado foi 23,6%. É o segmento que menos adota a remuneração variável.

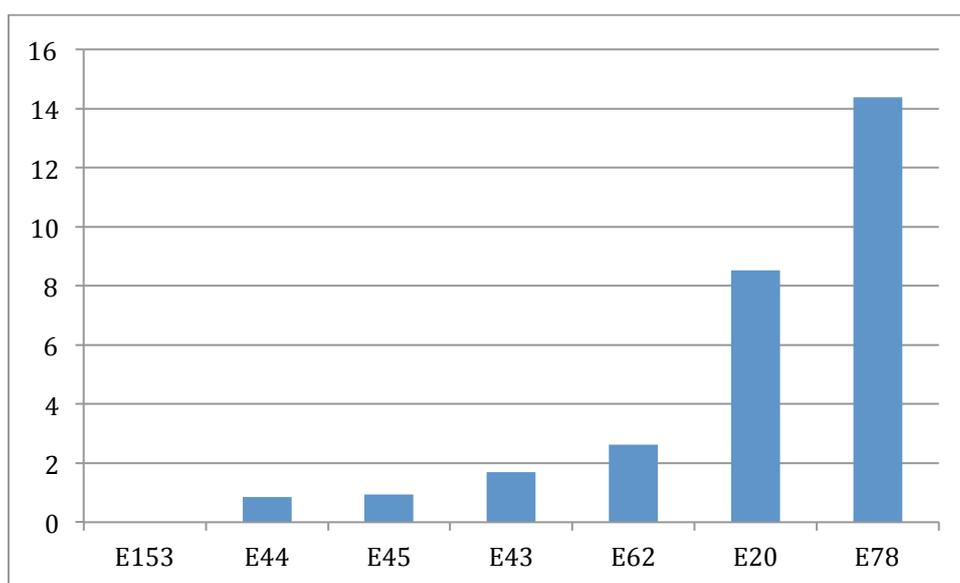


Figura 8i – Uso da remuneração Variável nos planos de saúde, %

Outras empresas de serviços

O Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviços variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 33,8%. Em 2014, o resultado foi 33,1%.

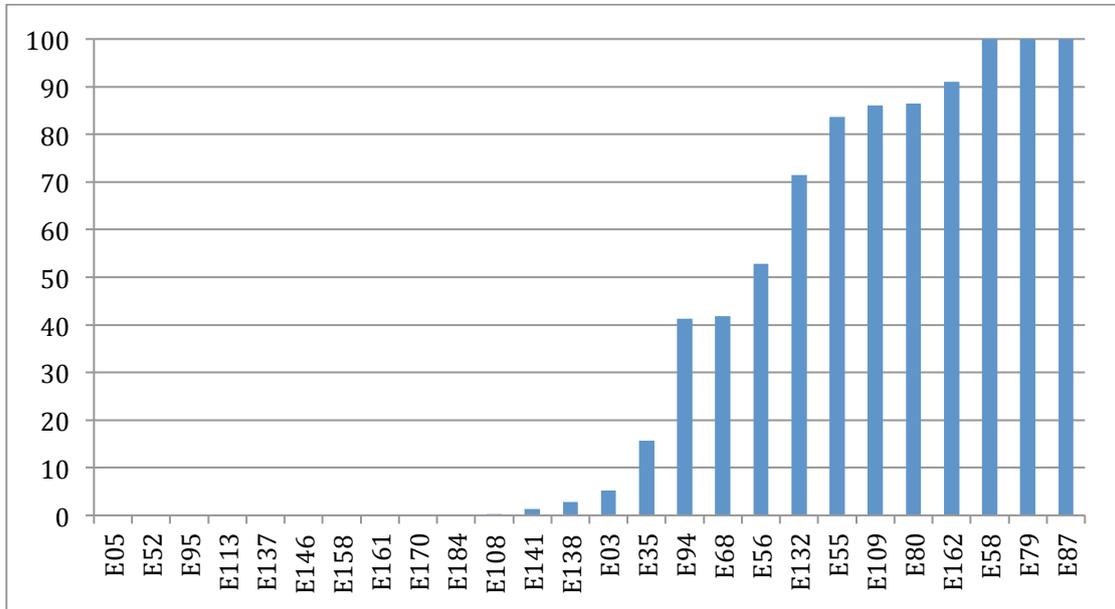


Figura 8j - Uso da Remuneração Variável nas outras empresas de serviço, %

Outras empresas industriais

O Uso da Remuneração Variável nas outras empresas industriais variou entre 0,0 e 100,0% dos empregados, com a média em 44,9%. Em 2014, o resultado foi 51,9%.

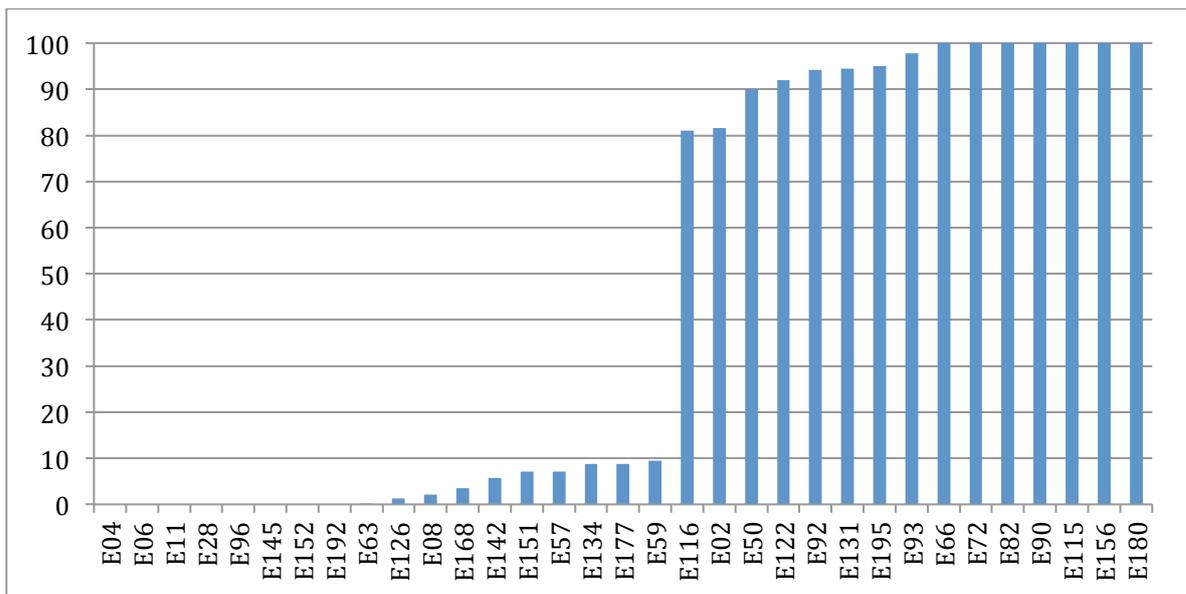


Figura 8k - Uso da Remuneração Variável nas empresas industriais, %

Saiba mais

A remuneração pode ser dividida em: salário nominal, remuneração variável e benefícios (Diagrama 4). O salário nominal compreende salários, anuênios e gratificações de função. A remuneração variável inclui elementos como adicional de cargo, gratificações condicionadas ao alcance de resultados, 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.).

Referência externa

- Dentre as 250 PMEs 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 pela consultoria Deloitte.

Fonte: Revista Melhor. Nº 302. 2013. p. 27.

Boa prática

- Uma organização retém 50% do valor anual do incentivo ganho pelo empregado e o devolve, acrescido dos juros, após 3 ou 4 anos. Com isso, busca dois objetivos:
 - Fazer com que os empregados deem atenção também aos resultados de longo prazo;
 - Reter os empregados de melhor desempenho.

Fonte: pmaforum@yahogroups.co.uk em 20.04.2008.

- As comissões, um tipo de remuneração por resultados, podem ser perigosas, pois podem levar as pessoas a oferecerem mais do que é possível entregar. A Telefônica, depois de sofrer uma forte crise decorrente de problemas com seu serviço de Internet, denominado Speedy, passou a pagar comissões aos atendentes do *call center* apenas para as chamadas "vendas boas", ou seja, aquelas que não geram reclamações nem desistências.

Fonte: Exame. 24 de março de 2010. p. 30.

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

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

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 segmentos participantes.

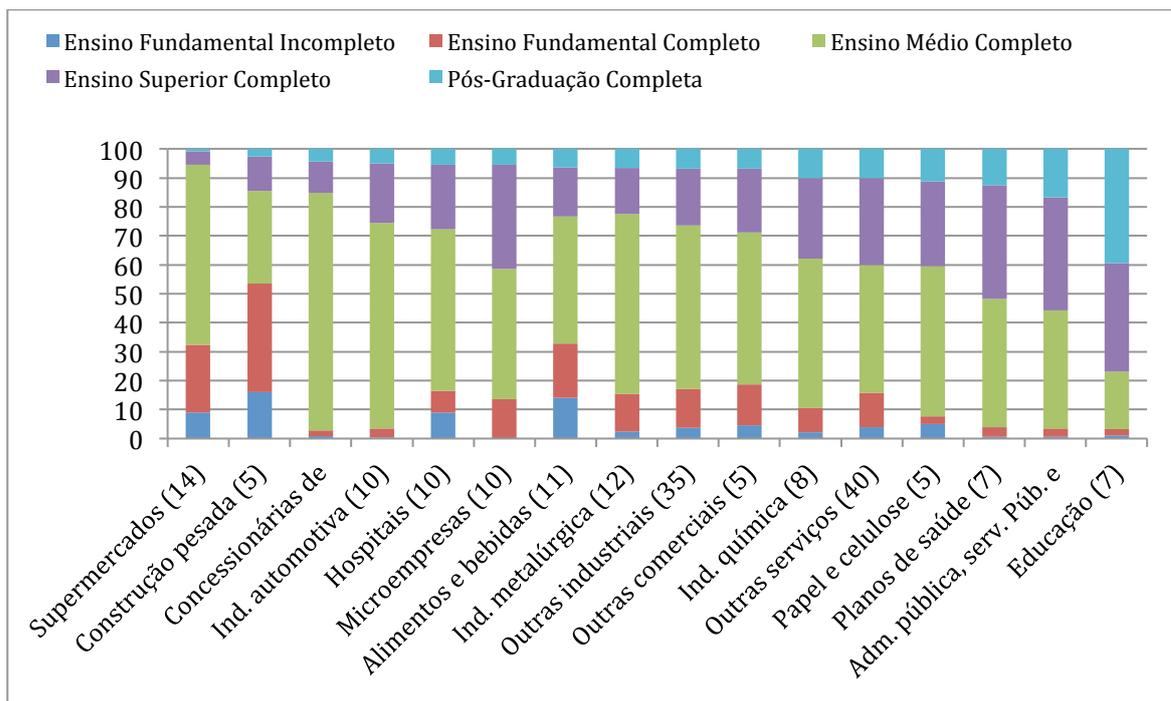


Figura 9 - Grau de Escolaridade por segmento, %

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

A tabela 9A compara o perfil de escolaridade no conjunto das empresas da amostra e nos diversos segmentos. É interessante observar que 4,2% dos trabalhadores ainda não completaram o Ensino Fundamental e que quase 10% são pós-graduados. Todos os resultados se referem à situação existente no final de 2015.

Tabela 9A – Escolaridade*, %

| Setor | Ensino Fundamental Incompleto | Ensino Fundamental Completo | Ensino Médio Completo | Ensino Superior Completo | Pós-Graduação Completa |
|------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|
| Amostra (179)** | 4,2 | 10,7 | 51,3 | 24,5 | 9,4 |
| Serviços (66) | 3,4 | 7,4 | 44,3 | 31,8 | 13,1 |
| Indústrias (83) | 4,1 | 11,2 | 55,5 | 21,4 | 7,8 |
| Comércio (25) | 7,1 | 19,3 | 57,8 | 12,3 | 3,5 |

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

* - Não inclui as empresas de construção pesada e as microempresas.

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

A tabela 9B permite outras comparações úteis, ao mostrar que o maior percentual de empregados sem o Ensino Fundamental ocorre nos segmentos da construção pesada e de alimentos e bebidas.

Tabela 9B – Escolaridade por segmento, %

| Segmento | Ensino Fundamental Incompleto | Ensino Fundamental Completo | Ensino Médio Completo | Ensino Superior Completo | Pós-Graduação Completa |
|--|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 0,7 | 2,8 | 40,8 | 39,1 | 16,7 |
| Alimentos e bebidas (11) | 14,0 | 18,9 | 43,8 | 16,9 | 6,3 |
| Supermercados (14) | 9,0 | 23,5 | 62,0 | 4,6 | 0,8 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 0,9 | 1,8 | 82,2 | 10,7 | 4,4 |
| Construção pesada (5) | 16,0 | 37,5 | 32,0 | 11,9 | 2,6 |
| Educação (7) | 1,0 | 2,3 | 19,8 | 37,4 | 39,4 |
| Hospitais (10) | 9,1 | 7,4 | 55,9 | 22,3 | 5,3 |
| Indústria automotiva (10) | 0,5 | 3,0 | 71,2 | 20,4 | 5,0 |
| Indústria metalúrgica (12) | 2,3 | 13,1 | 62,3 | 15,9 | 6,4 |
| Indústria química (8) | 2,2 | 8,4 | 51,6 | 27,9 | 10,0 |
| Papel e celulose (5) | 5,1 | 2,6 | 51,9 | 29,3 | 11,1 |
| Planos de saúde (7) | 0,6 | 3,3 | 44,4 | 39,2 | 12,5 |
| Microempresas (10) | 0,0 | 13,6 | 45,1 | 36,0 | 5,3 |
| Outras empresas de serviços (40) | 4,0 | 11,9 | 44,2 | 29,8 | 10,2 |
| Outras empresas industriais (35) | 3,7 | 13,4 | 56,4 | 19,8 | 6,6 |
| Outras empresas comerciais (5) | 4,6 | 14,1 | 52,5 | 22,1 | 6,8 |

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

Saiba mais

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

Pesquisa do Instituto Paulo Montenegro – instituição sem fins lucrativos vinculada ao IBOPE – com resultados de 2015, mostrou que 27% das pessoas com idade entre 15 e 64 anos são classificadas como analfabetas funcionais, já que não conseguem realizar tarefas simples que envolvam leitura de palavras e frases [14]. Isto indica que, no processo de contratação, infelizmente não se pode confiar apenas na comprovação de escolaridade, mas que há necessidade de algum teste que avalie o preparo do candidato às exigências da vaga oferecida. Falhas nessa avaliação contribuem para um menor Índice de Retenção.

Um aspecto importante no uso dos indicadores está ligado a observação das relações existentes entre eles, o que, muitas vezes, indica vínculos de causa e efeito. Por exemplo, um levantamento de fábricas de celulose [15] mostrou que a rotatividade do pessoal é menor nas fábricas em que os colaboradores têm maior escolaridade.

Pessoas educadas são mais abertas ao conhecimento e mais tolerantes às diferenças de personalidade, de religião, de hábitos. Aprendi com meu pai que a educação é uma prioridade e faz a diferença na vida das pessoas e dos países.

Amos Genish, fundador da GVT

Referência externa

- Os resultados do levantamento podem ser comparados ao do perfil dos empregados das melhores empresas do Brasil⁹:
 - 5% fundamental ou menos.
 - 4% ensino médio incompleto/cursando.
 - 45% têm ensino médio completo.
 - 14% superior incompleto/cursando.
 - 23% superior completo.
 - 2% pós-graduação incompleta/cursando.
 - 7% pós-graduação completa.

Fonte: Revista Melhor. Outubro 2014. pp. 36 e 37.

Boa prática

- Motivada pela dificuldade de encontrar pessoas deficientes com a qualificação profissional e escolaridade exigidas para os cargos da empresa, a Telefônica foi pioneira em um trabalho de elevação da escolaridade de pessoas com deficiência. A iniciativa foi realizada por meio de parcerias com o sindicato e instituições educacionais. As vagas foram preenchidas por pessoas indicadas por órgãos públicos e instituições especializadas em pessoas com deficiência.

Fonte: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Elevação-da-Escolaridade-e-Capacitação-de-Pessoas-com-Deficiência-Telefonica1.pdf>

⁹ -

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

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

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, o Índice de Treinamento de 1,5% corresponde a aproximadamente 40 horas anuais de treinamento por empregado.

Os resultados da tabela 10A mostram que o Índice de Treinamento médio, de 1,1% do tempo total, mas o comércio tem um resultado bem inferior.

Tabela 10A - Índice de treinamento anual *, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (162)** | 0,0 | 6,0 | 1,1 | 0,9 |
| Serviços (61) | 0,0 | 6,0 | 1,1 | 0,8 |
| Indústrias (76) | 0,0 | 5,3 | 1,3 | 1,0 |
| Comércio (20) | 0,0 | 3,9 | 0,6 | 0,3 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

Na comparação entre segmentos (tabela 10B), os maiores esforços de treinamento ocorreram nas microempresas e nas indústrias de papel e celulose, enquanto os menores aconteceram na construção pesada e nos supermercados, segmentos que também têm as mais elevadas rotatividades.

Tabela 10B - Índice de Treinamento anual por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 0,0 | 2,7 | 1,2 | 1,2 |
| Alimentos e bebidas (10) | 0,1 | 3,4 | 1,1 | 0,8 |
| Supermercados (10) | 0,0 | 0,9 | 0,2 | 0,1 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 0,3 | 1,5 | 0,7 | 0,5 |
| Construção pesada (4) | 0,0 | 0,4 | 0,2 | 0,2 |
| Educação (6) | 0,0 | 3,6 | 1,1 | 0,8 |
| Hospitais (10) | 0,1 | 4,2 | 1,3 | 0,8 |
| Indústria automotiva (9) | 0,3 | 3,1 | 1,4 | 1,3 |
| Indústria metalúrgica (9) | 0,4 | 2,2 | 1,1 | 0,9 |
| Indústria química (7) | 0,0 | 1,9 | 1,2 | 1,5 |
| Papel e celulose (3) | 1,5 | 1,9 | 1,8 | 1,8 |
| Planos de saúde (7) | 0,6 | 2,1 | 1,4 | 1,6 |
| Microempresas (9) | 0,0 | 6,3 | 1,9 | 0,5 |
| Outras empresas de serviços (25) | 0,0 | 6,0 | 1,0 | 0,5 |
| Outras empresas industriais (32) | 0,0 | 5,3 | 1,4 | 1,0 |
| Outras empresas comerciais (5) | 0,0 | 3,9 | 1,0 | 0,7 |

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

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Índice de Treinamento médio de 1,2% e resultados na faixa de 0,0 a 2,7%. A figura mostra a grande diferença nos resultados. Em 2014, o resultado foi 1,9%.

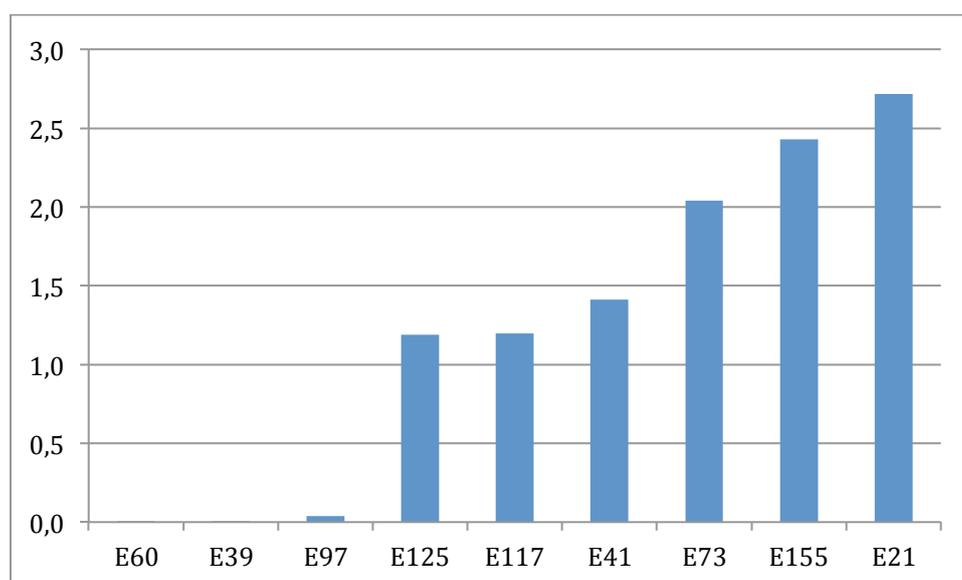


Figura 10a – Índice de Treinamento na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

O Índice de Treinamento médio nas indústrias de alimentos foi 1,1%, com os resultados variando entre 0,1% e 3,4%. Em 2014, o resultado médio foi 0,8%.

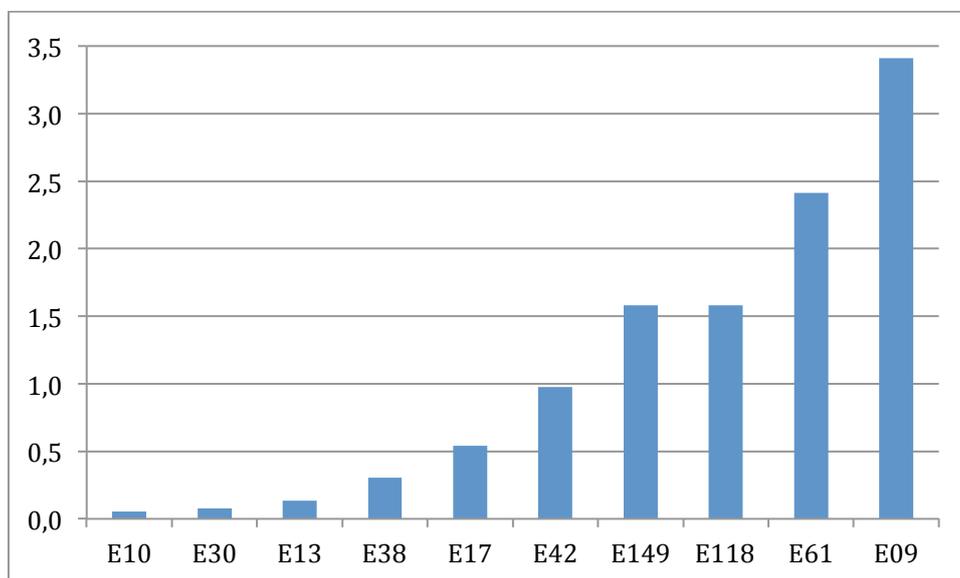


Figura 10b – Índice de Treinamento nas indústrias de alimentos, %

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou Índice de Treinamento médio de 0,2% e resultados na faixa de 0,0 a 0,9%. Em 2014, o resultado foi 0,3%.

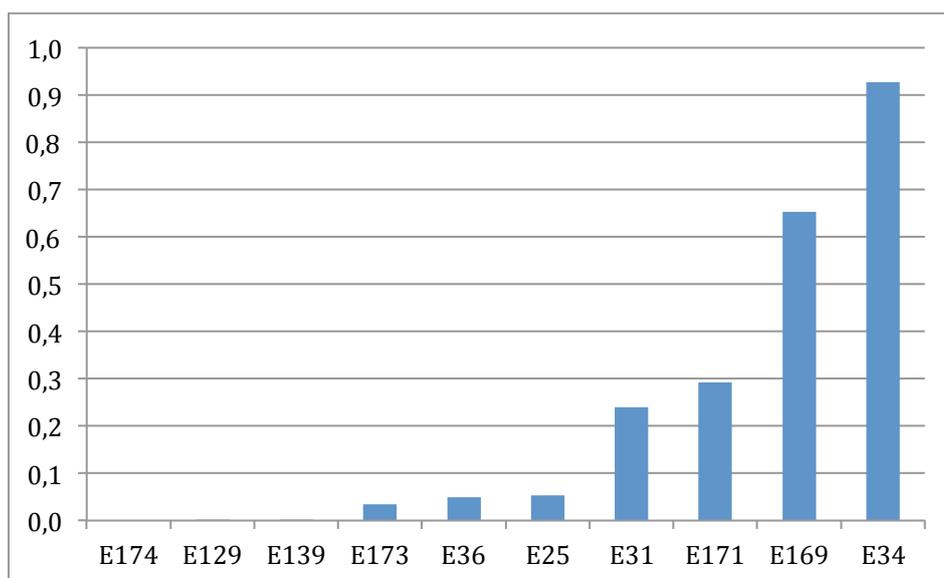


Figura 10c – Índice de Treinamento nos supermercados, %

Educação

O Índice de Treinamento médio nas empresas de educação foi de 1,1%, com os resultados variando entre 0,0 e 3,6%. Em 2014, o resultado foi 1,3%.

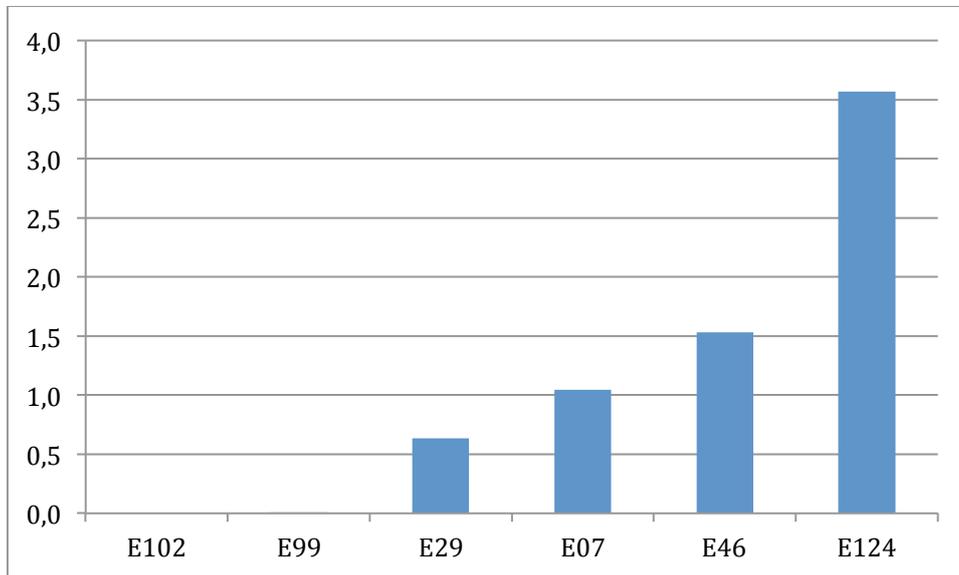


Figura 10d – Índice de Treinamento nas empresas de educação, %

Hospitais

O Índice de Treinamento médio nos hospitais foi de 1,3%, com os resultados variando entre 0,1 e 4,2%. Em 2014, o resultado médio foi semelhante (1,1%).

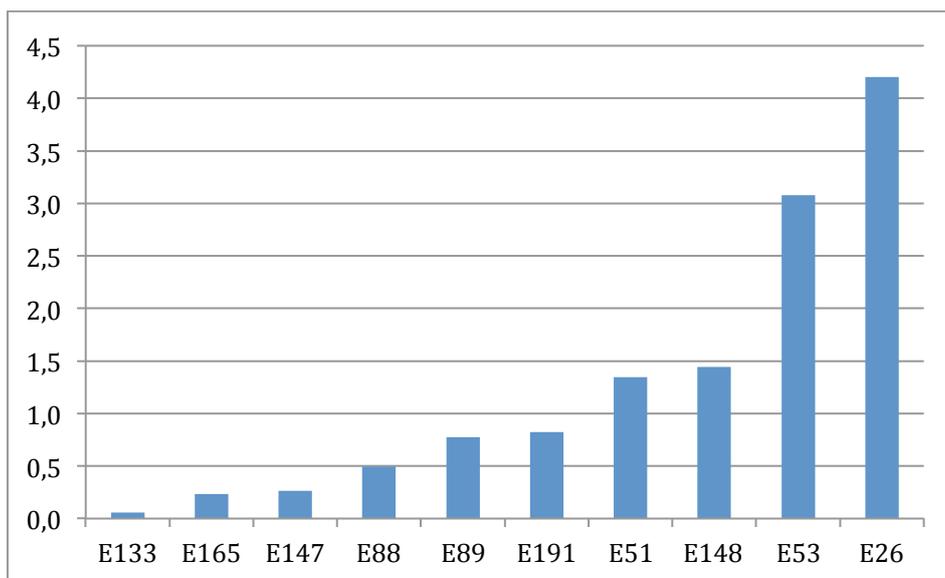


Figura 10e – Índice de Treinamento nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Índice de Treinamento médio no segmento automotivo foi de 1,4%, com os resultados variando entre 0,3 e 3,1%. Em 2014, o resultado médio foi 1,5%.

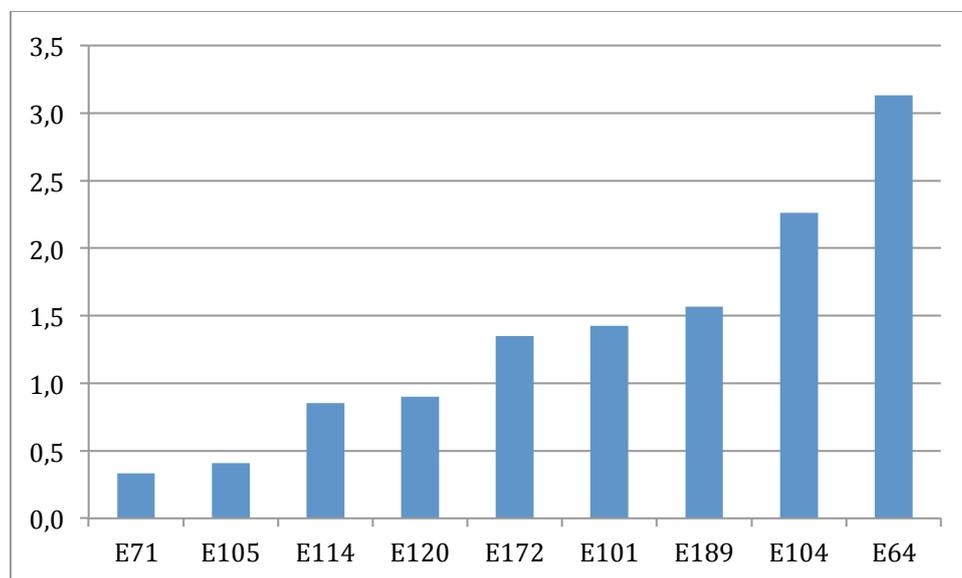


Figura 10f – Índice de Treinamento no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

O Índice de Treinamento médio nas empresas metalúrgicas foi de 1,1%, com os resultados variando entre 0,4 e 2,2%. Em 2014, o resultado médio foi semelhante (1,9%).

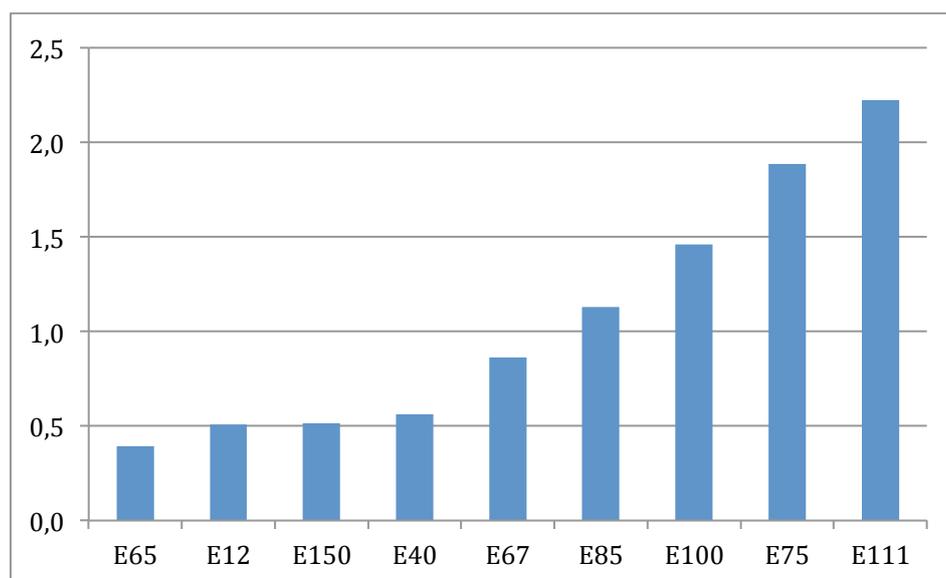


Figura 10g – Índice de Treinamento no segmento metalúrgico, %

Nota: Uma empresa (E37) foi excluída da análise por apresentar valor atípico (4,5%).

Indústria química

O Índice de Treinamento médio nas indústrias químicas foi de 1,2%, com os valores oscilando entre 0,0 e 1,9%. Em 2014, o resultado médio foi 1,1%.

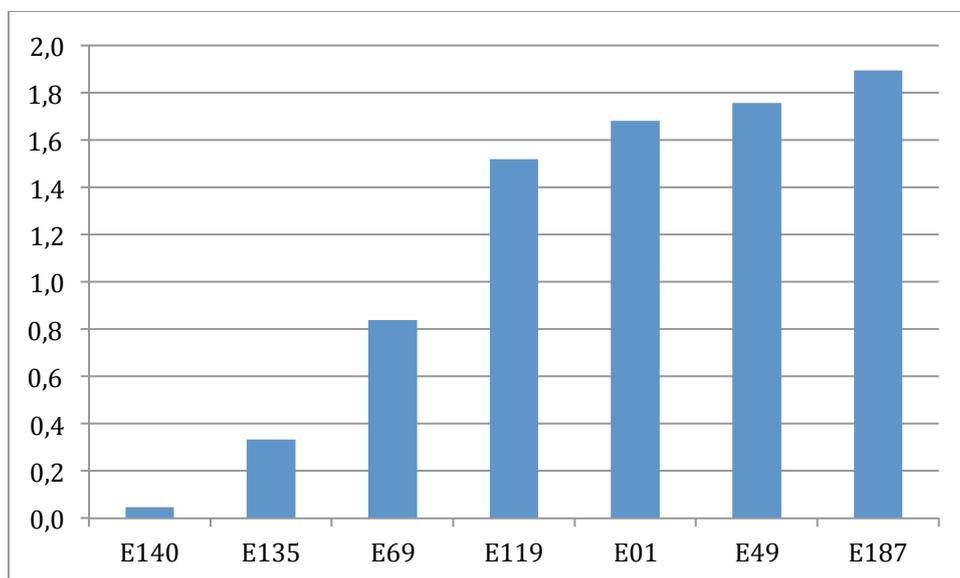


Figura 10h – Índice de Treinamento nas indústrias químicas, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Índice de Treinamento médio de 1,4% e resultados na faixa de 0,6 a 2,1%. Em 2014, o resultado foi 0,8%.

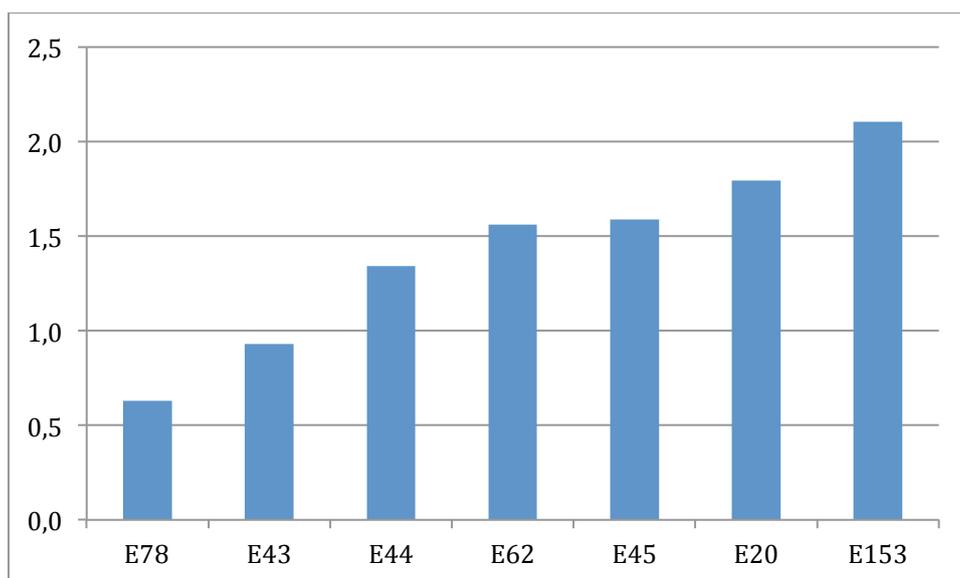


Figura 10i – Índice de Treinamento nos planos de saúde, %

Outras empresas de serviços

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

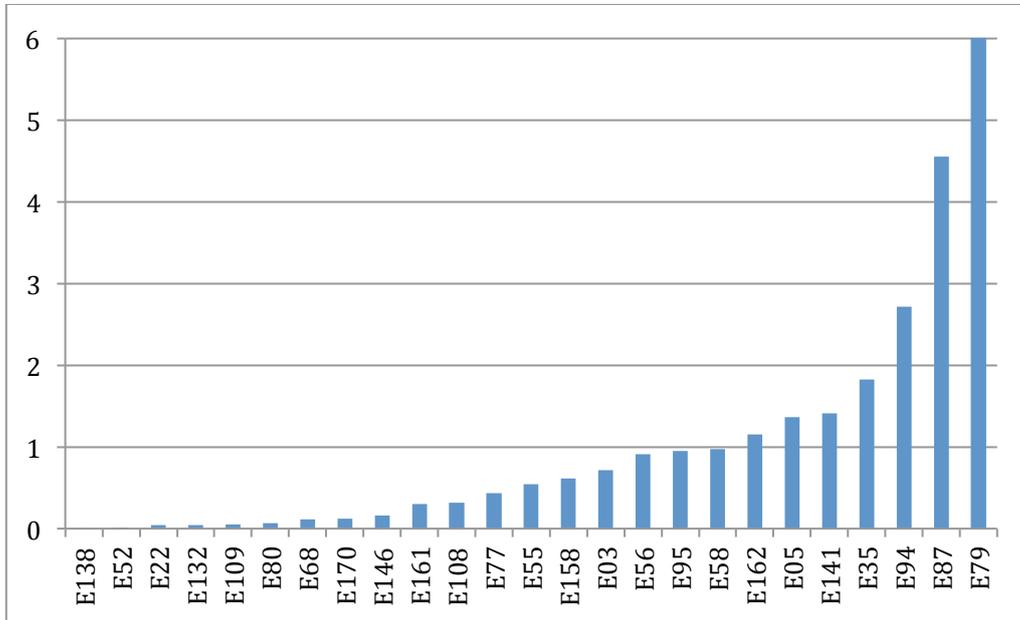


Figura 10j - Índice de Treinamento nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

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

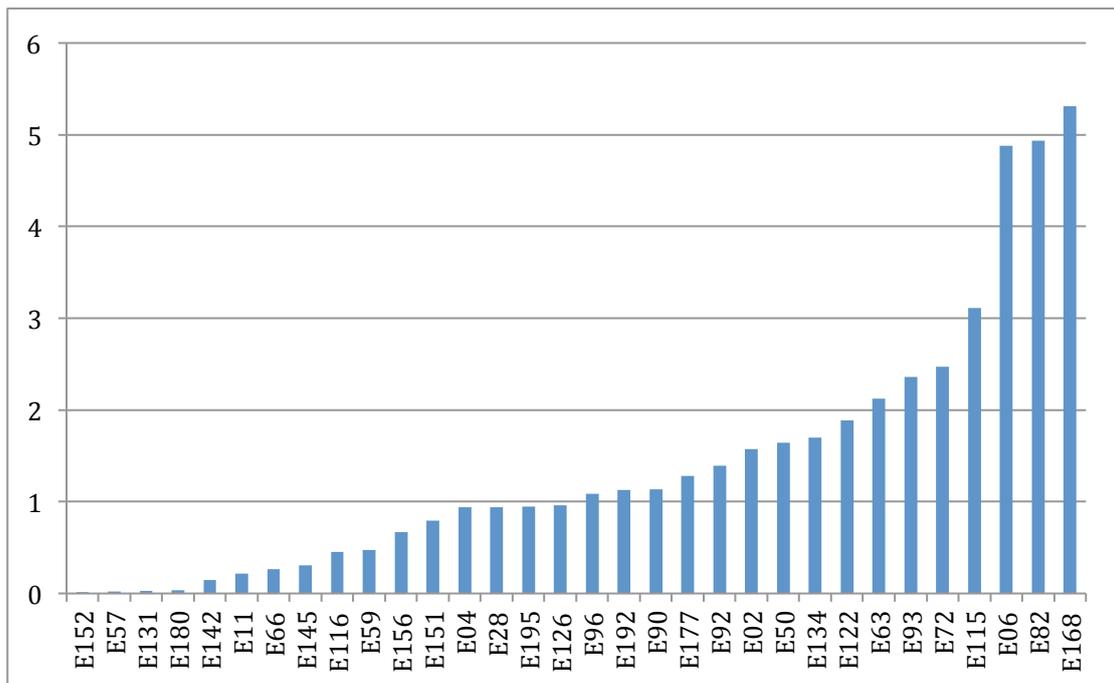


Figura 10k - Índice de Treinamento nas outras empresas industriais, %

Saiba mais

O objetivo desse indicador é monitorar o esforço para capacitação dos empregados por meio de treinamento. A métrica também pode ser calculada separadamente para grupos de empregados ou por objetivo, como: segurança, qualidade, etc.

Alguns autores [16] identificaram uma correlação positiva entre o desempenho das organizações e o investimento em capital humano, incluindo as ações de treinamento. Mas, é importante avaliar a qualidade dos treinamentos oferecidos. De nada adianta elevar a carga de treinamento da equipe a um patamar semelhante ao do *benchmark* se a qualidade ou eficácia do treinamento não for adequada. Orientações para monitorar a eficácia dos treinamentos podem ser encontradas na norma NBR ISO10015.

A pesquisa "O Retrato do treinamento no Brasil 2013" [17] mostrou que são cinco os temas que as empresas pesquisadas consideram prioritários para os programas de treinamento:

- Liderança (80%)
- Qualidade e/ou atendimento ao cliente (41%)
- Comunicação (38%)
- Segurança e/ou treinamento obrigatório (24%)
- Tecnologia da informação (19%).

Referências externas

- Uma pesquisa da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), que ouviu, revela que, em média, as empresas brasileiras proporcionam 16,8 horas anuais por funcionário em treinamento (nos EUA, são 30,3 horas) – o que inclui a qualificação em idiomas, entre diversas competências. Cerca de 44% dessas despesas são alocadas em treinamentos terceirizados e 11,8% são ações de *e-learning*.
Fonte: ABTD. O Panorama do Treinamento no Brasil. Disponível em: http://www.imcgrupo.com/impress/gt/upload/O_Panorama_do_Treinamento_no_Brasil_2015.pdf
- Historicamente, as empresas brasileiras investem entre 0,1% e 1% do faturamento em desenvolvimento, afirma Adriana Chaves, sócia-diretora da Unidade de Desenvolvimento & Carreira, do Grupo DMRH.
Fonte: Revista Melhor. Fev. 2016 p. 39.

Boa prática

- A Volvo do Brasil oferece bolsas de estudo com subsídios de 50% no ensino fundamental, médio, pós-médio, graduação, superior e pós-graduação (especialização, MBA, mestrado e doutorado). O aprendizado de inglês e espanhol também é incentivado com subsídios de até 70%.
Fonte: Volvo. Relatório de Sustentabilidade 2013/4. Disponível em: www.volvo.com.br/relatoriosocial/relatorio2014/#.V-FtYzv xem4
Acesso em 20 set. 2016.

Equidade de gênero

O indicador fornece o percentual de mulheres existente no grupo de empregados da organização.

Percentual de Mulheres

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

Em que:

Mulheres – é o número de mulheres existente no grupo de empregados, 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 da equipe 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 gestão¹⁰.

A participação feminina é muito influenciada pelo setor de negócio, como pode ser observado na tabela 11A. No conjunto das empresas da amostra, as mulheres representam 39,8% dos empregados; eram 39,5% em 2014, indicando estabilidade no indicador. Mas a distribuição é desigual. Enquanto no setor de serviços elas correspondem a 56,3% das equipes, na indústria representam apenas 24,5%. Todos os resultados se referem à situação no final de 2015.

Tabela 11A - Percentual de mulheres*, %

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (177)** | 0,0 | 100,0 | 39,8 | 33,6 |
| Serviços (64) | 0,0 | 95,3 | 56,3 | 55,6 |
| Indústrias (83) | 5,7 | 84,6 | 24,5 | 19,9 |
| Comércio (25) | 7,4 | 100,0 | 49,0 | 53,5 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

¹⁰ -< www.amanha.com.br/home-2/4313-el-as-dao-as-cartas-nas-empresas-catarinenses-ja-nas-empresas-gauchas> Acesso em: 8 jul. 2013.

Os hospitais e as operadoras de planos de saúde foram os segmentos com a maior presença feminina, enquanto o da construção pesada apresentou a menor proporção (tabela 11B).

Tabela 11B – Percentual de Mulheres por segmento, %

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|--|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 20,8 | 91,2 | 46,9 | 33,2 |
| Alimentos e bebidas (11) | 10,7 | 84,6 | 33,0 | 25,8 |
| Supermercados (14) | 47,4 | 68,2 | 55,7 | 54,3 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 35,8 | 61,1 | 47,2 | 46,0 |
| Construção pesada (5) | 1,7 | 8,6 | 6,2 | 6,7 |
| Educação (7) | 48,0 | 65,7 | 57,3 | 55,8 |
| Hospitais (10) | 72,5 | 85,5 | 81,1 | 83,0 |
| Indústria automotiva (10) | 5,7 | 38,6 | 15,8 | 14,6 |
| Indústria metalúrgica (12) | 6,5 | 29,4 | 13,3 | 11,1 |
| Indústria química (7) | 9,9 | 23,8 | 17,2 | 19,7 |
| Papel e celulose (4) | 6,3 | 24,3 | 15,3 | 15,4 |
| Planos de saúde (7) | 63,7 | 92,6 | 75,0 | 69,4 |
| Microempresas (9) | 14,3 | 100,0 | 59,6 | 50,0 |
| Outras empresas de serviços (27) | 0,0 | 95,3 | 48,2 | 47,6 |
| Outras empresas industriais (33) | 10,1 | 73,3 | 30,6 | 22,9 |
| Outras empresas comerciais (5) | 7,4 | 100,0 | 40,4 | 37,0 |

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

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo apresentou Percentual de Mulheres médio de 46,9% e resultados na faixa de 20,8 a 91,2%. Em 2014, o resultado foi 41,7%.

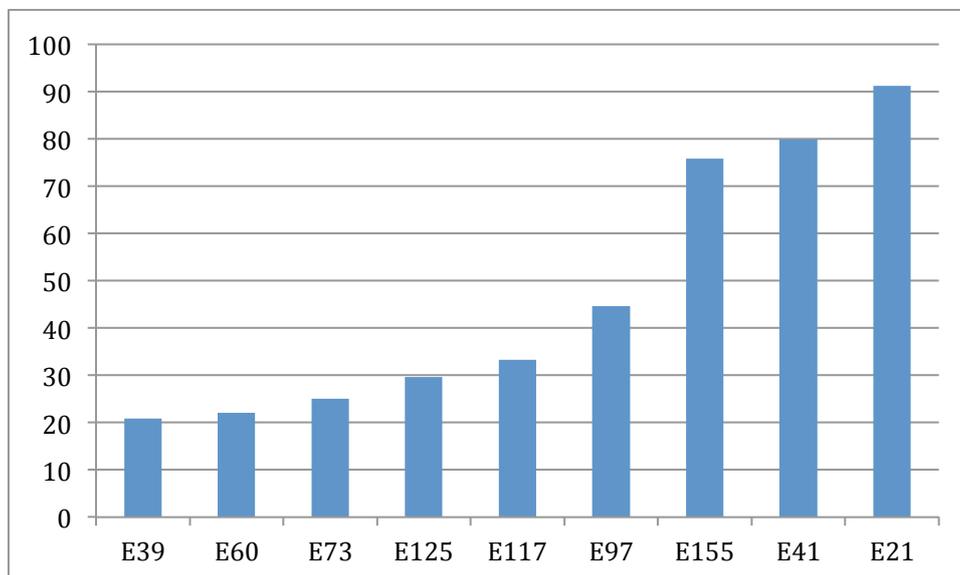


Figura 11a – Percentual de mulheres na adm. pública, serviços públicos e associações, %

Alimentos e bebidas / Agroindústria

O Percentual médio de Mulheres nas indústrias de alimentos foi de 33,0%, variando entre 10,7 e 84,6%. Em 2014, o resultado médio foi 44,8%.

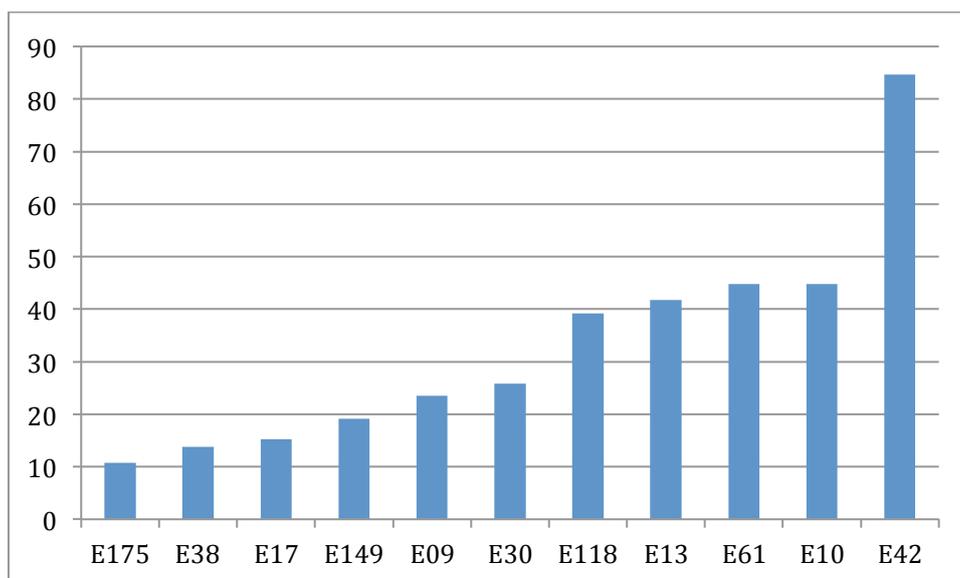


Figura 11b – Percentual de Mulheres nas indústrias de alimentos, %

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou Percentual de Mulheres médio de 55,7% e resultados na faixa de 47,4 a 68,2%. Em 2014, o resultado foi 46,4%.

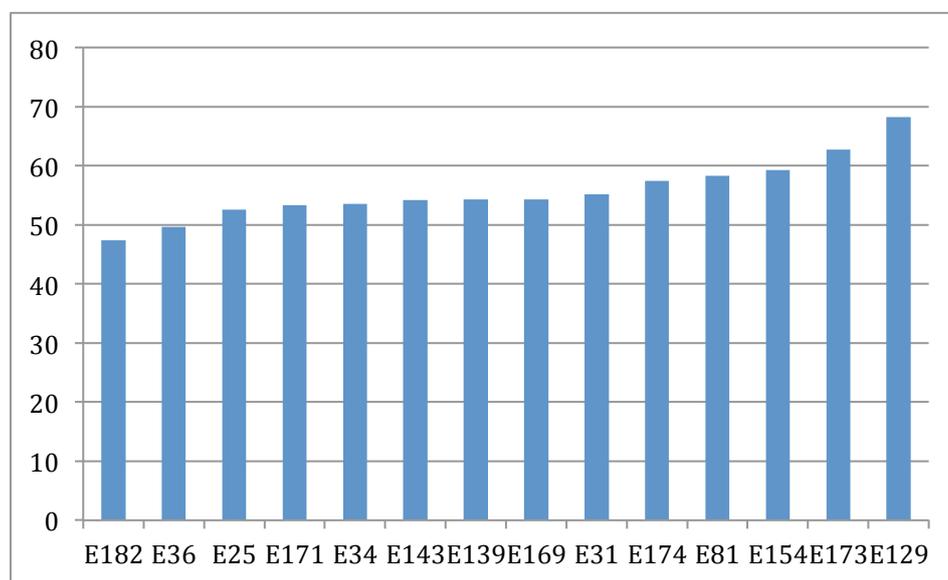


Figura 11c – Percentual de Mulheres nos supermercados, %

Educação

O Percentual médio de Mulheres nas empresas de educação foi de 57,3%, variando entre 48,0 e 65,7%. Em 2014, o resultado médio foi 52,7%.

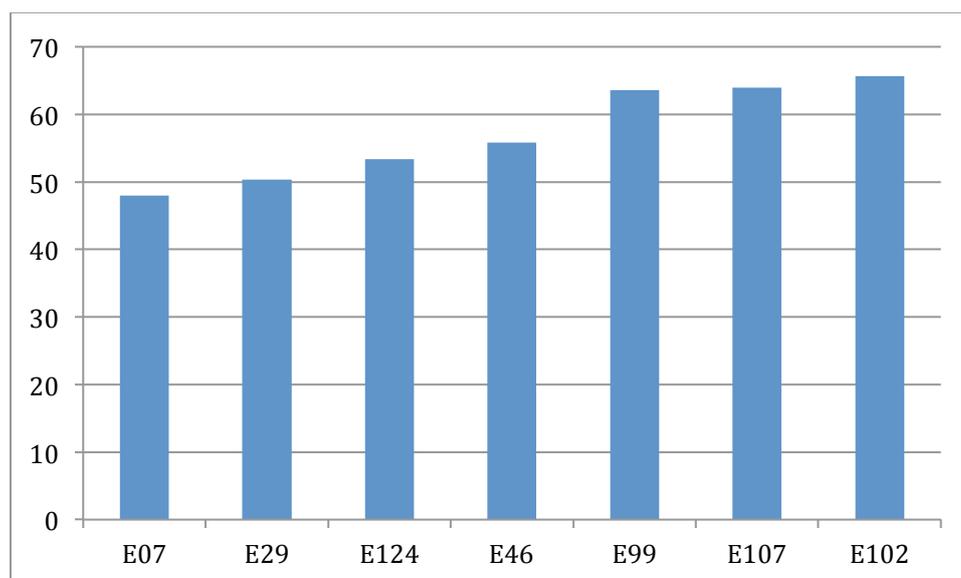


Figura 11d – Percentual de Mulheres nas empresas de educação, %

Hospitais

O Percentual médio de Mulheres nos hospitais foi de 81,1% - o mais elevado entre os segmentos analisados - com a participação feminina variando entre 72,5 e 85,5%. Em 2014, o resultado médio foi 76,3%.

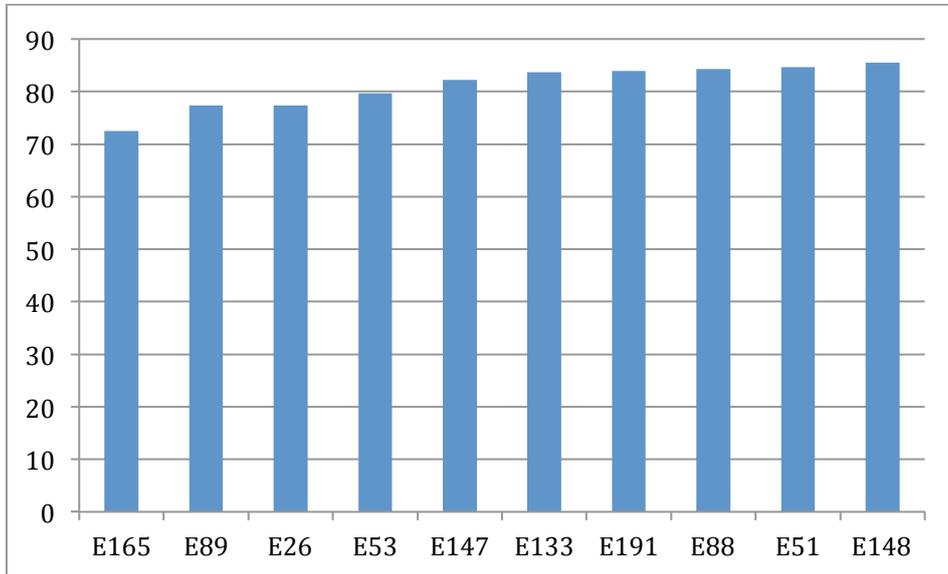


Figura 11e – Percentual de Mulheres nos hospitais, %

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

O Percentual médio de Mulheres no segmento automotivo foi de 15,8%; a participação feminina variou entre 5,7 e 38,6%. Em 2014, o resultado médio foi 15,9%.

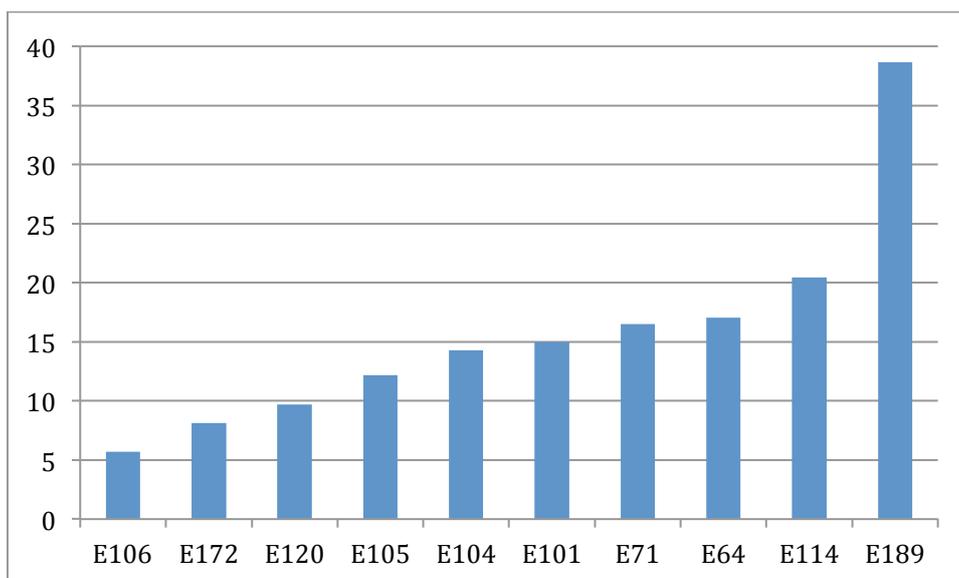


Figura 11f – Percentual de Mulheres no segmento automotivo, %

Indústria metalúrgica

O Percentual médio de Mulheres nas empresas metalúrgicas foi de 13,3%, e a participação feminina variou entre 6,5 e 29,4%. Em 2014, o resultado médio foi 16,1%.

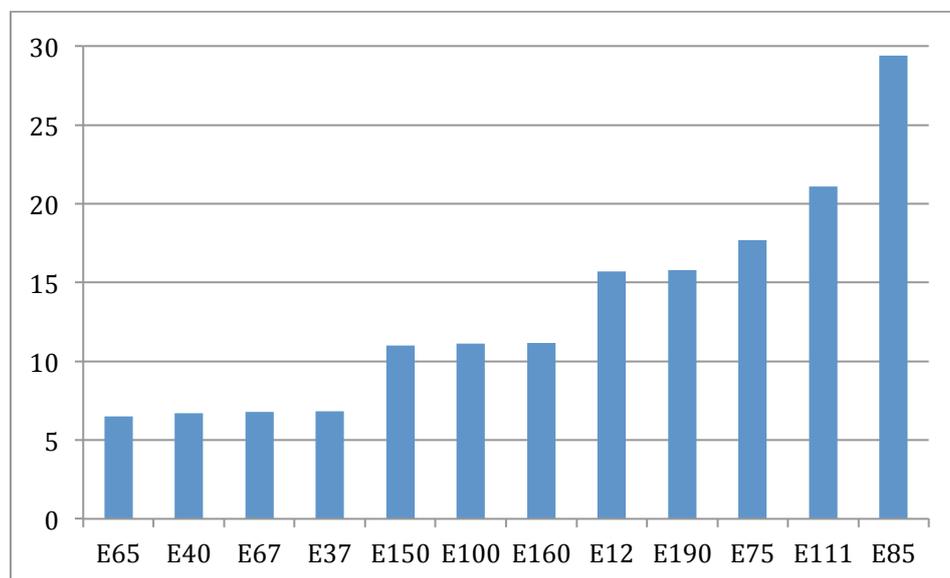


Figura 11g – Percentual de Mulheres no segmento metalúrgico, %

Indústria química

O Percentual médio de Mulheres na indústria química foi de 17,2%, e a participação feminina variou entre 9,9 e 23,8%. Em 2014, o resultado médio foi 19,5%.

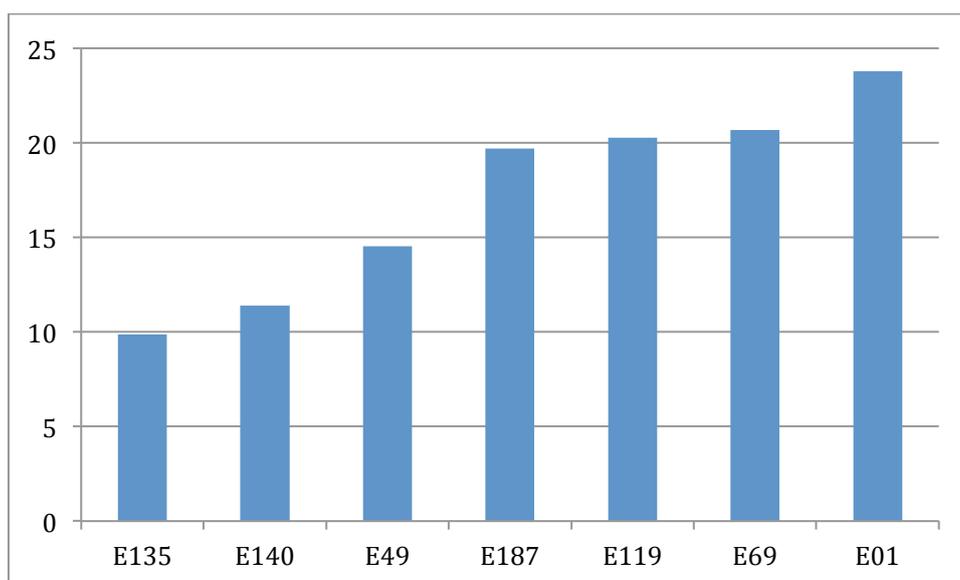


Figura 11h – Percentual de Mulheres nas indústrias químicas, %

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou Percentual de Mulheres médio de 75,0% e resultados na faixa de 63,7 a 92,6%. Em 2014, o resultado foi 71,3%.

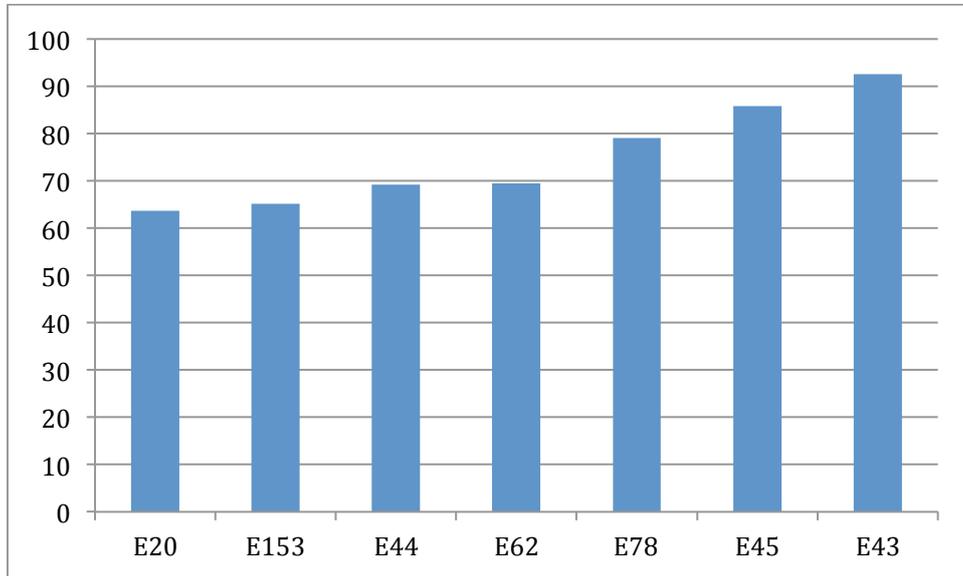


Figura 11i – Percentual de Mulheres nos planos de saúde, %

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 2015.

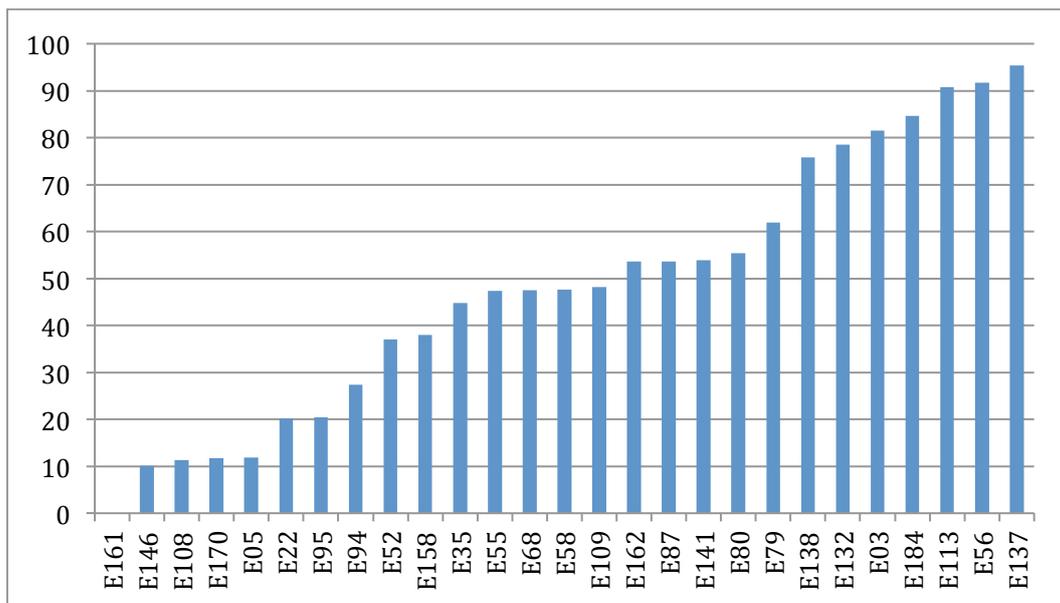


Figura 11j - Percentual de Mulheres nas outras empresas de serviços, %

Outras empresas industriais

O Percentual de mulheres nas outras empresas industriais da amostra variou bastante. Os resultados se referem à situação no final de 2015.

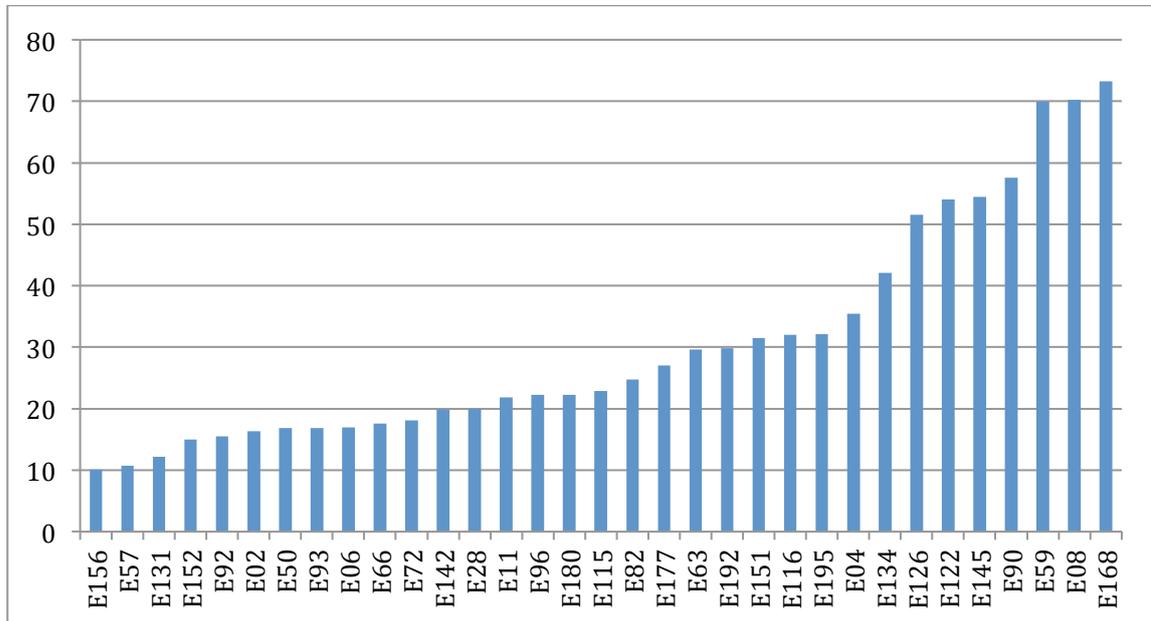


Figura 11k - Percentual de Mulheres nas outra empresas industriais, %

Saiba mais

Mesmo nas organizações em que o percentual de homens e mulheres é equilibrado, frequentemente as mulheres são direcionadas para determinados cargos e os homens para outros [18]. Assim, pode ser conveniente avaliar essa métrica separadamente para pessoal próprio, terceirizados, departamentos, negócios e níveis hierárquicos específicos.

Uma pesquisa da consultoria McKinsey na América Latina [19] descobriu que empresas com ao menos uma mulher entre os principais executivos apresentam retorno, na média, 44% maior que aquelas que não têm mulher nenhuma. A empresa que cria a possibilidade da mulher subir de forma competitiva está criando sistemas que permitem maior lucratividade. Empresas sexistas provavelmente também discriminam outros grupos que não se encaixem no perfil habitual de chefe.

As dificuldades de gestão de uma empresa são as mesmas para homens e mulheres. Quando há dedicação e busca por conhecimento de mercado, o gênero é indiferente.

Luiz Eduardo Teixeira Malta - Coordenador de Projetos da FNQ

Referências externas

- Na Johnson & Johnson, 47% dos cargos de chefia estão com mulheres. Uma realidade muito melhor que a média do mercado – essa fatia varia de 8% a 15%, a depender da pesquisa.

Fonte: <http://epoca.globo.com/vida/noticia/2016/03/o-que-fazem-melhores-empresas-para-mulheres-e-o-que-ainda-tem-de-mudar.html>

- A edição 2013 das Melhores Empresas para Trabalhar, elaborada pela *Great Place to Work*, revela um aumento na participação das mulheres nos postos de trabalho entre as empresas premiadas. Mais de 40% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres, enquanto em 1997, o índice era de apenas 11%. Confira a participação feminina em porcentagem, com relação ao total de funcionários, de cinco empresas que levaram o prêmio:
 1. Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre (90,2%)
 2. Apetit Serviços de Alimentação (89,4%)
 3. Fortbrasil (79,8%)
 4. Complexo Hospitalar Edmundo Vasconcelos (78%)
 5. Hospital Moinhos de Vento (77,4%)

Fonte: Great Place to Work. Disponível em: www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/2919336/empresas-com-maior-participacao-feminina
Acesso em 16.08.16.

Boa prática

- A Whirpool adotou uma série de práticas para promover a equidade de gênero, como a política única de remuneração, sem distinção de sexo, e a busca por entrevistar homens e mulheres de forma proporcional para as vagas executivas em aberto. Como resultado, a empresa já tem um número expressivo de mulheres em cargos de liderança: 27% dos vice-presidentes, 23% dos gerentes gerais e 32% dos gerentes.

Fonte: Revista Melhor, julho, 2016. p. 6.

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

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

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 e ignorados os acidentes de trajeto.

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 (tabela 12A) ficou em 8,32 acidentados por milhão de horas trabalhadas; resultado semelhante ao de 2014 (8,01 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 55 organizações (28% da amostra) – para a maioria das empresas, um bom referencial para *benchmarking* seria um máximo de 2,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas (já obtido por 40% das empresas deste levantamento).

Surpreende, diante dos menores riscos envolvidos, que o comércio tenha apresentado uma Taxa de Acidentes com Afastamento mais elevada que os demais. Na comparação com 2014, a TFCA do setor de serviços diminuiu de 6,65 para 6,22 acidentados por milhão de horas trabalhadas, enquanto o setor industrial caiu de 9,09 para 8,24 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

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

| Setor | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|
| Amostra (163)** | 0,00 | 62,15 | 8,32 | 3,71 |
| Serviços (60) | 0,00 | 62,15 | 6,22 | 1,32 |
| Indústrias (77) | 0,00 | 51,69 | 8,24 | 4,62 |
| Comércio (22) | 0,00 | 57,36 | 13,24 | 6,05 |

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

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

** - Inclui também o setor de administração pública, serviços públicos e associações.

Com base na comparação entre os segmentos (tabela 12B), os negócios de maior risco para os trabalhadores foram os hospitais, os supermercados e a indústria metalúrgica, enquanto os mais seguros foram as microempresas e as empresas de educação.

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

| Segmento | Mínimo | Máximo | Média | Mediana |
|--|--------|--------|-------|---------|
| Adm. pública, serviços públicos e associações (9) | 0,00 | 30,39 | 8,22 | 3,64 |
| Alimentos e bebidas (10) | 0,00 | 12,07 | 4,01 | 3,21 |
| Supermercados (11) | 0,00 | 53,13 | 16,35 | 10,72 |
| Concessionárias de rodovias (4) | 0,00 | 13,56 | 7,48 | 8,18 |
| Construção pesada (5) | 0,00 | 23,50 | 8,82 | 7,57 |
| Educação (7) | 0,00 | 7,06 | 2,16 | 0,46 |
| Hospitais (8) | 2,14 | 62,15 | 20,60 | 18,77 |
| Indústria automotiva (10) | 0,00 | 32,42 | 9,71 | 5,78 |
| Indústria metalúrgica (9) | 0,00 | 51,69 | 14,86 | 14,02 |
| Indústria química (8) | 0,00 | 22,18 | 8,02 | 5,37 |
| Papel e celulose (3) | 1,61 | 6,45 | 3,27 | 1,76 |
| Planos de saúde (7) | 0,00 | 9,40 | 3,15 | 1,56 |
| Microempresas (9) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outras empresas de serviços (26) | 0,00 | 40,46 | 4,93 | 0,27 |
| Outras empresas industriais (32) | 0,00 | 46,89 | 8,91 | 5,83 |
| Outras empresas comerciais (4) | 0,00 | 57,36 | 10,41 | 3,74 |

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

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

Adm. pública, serviços públicos e associações

O setor público e associativo, apresentou Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento médio de 8,22 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 0,00 a 30,39 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2014, a TFCA foi 9,91.

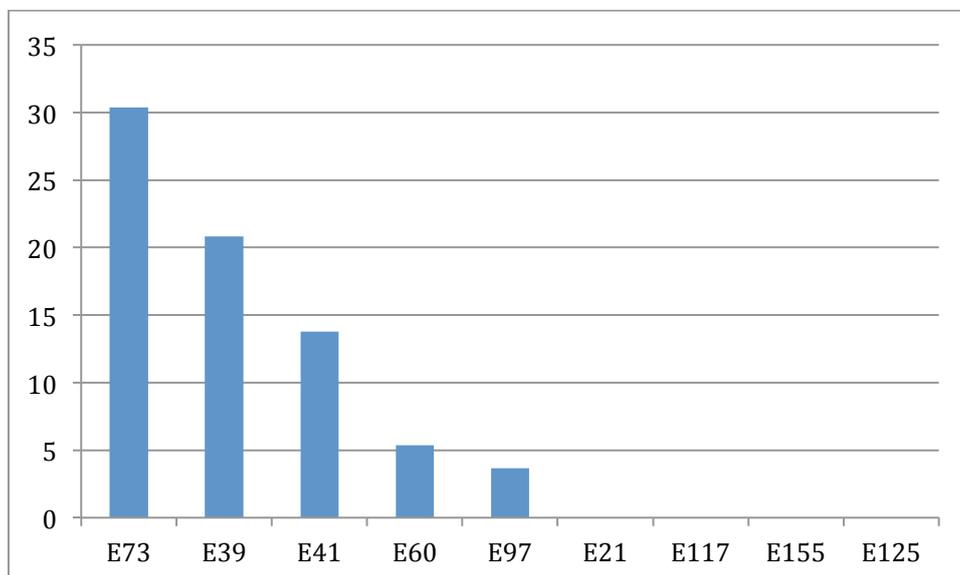


Figura 12a - TFCA na adm. pública, serviços públicos e associações, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Alimentos e bebidas / Agroindústria

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias de alimentos foi de 4,01 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 12,07 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2014, a TFCA média foi 16,12.

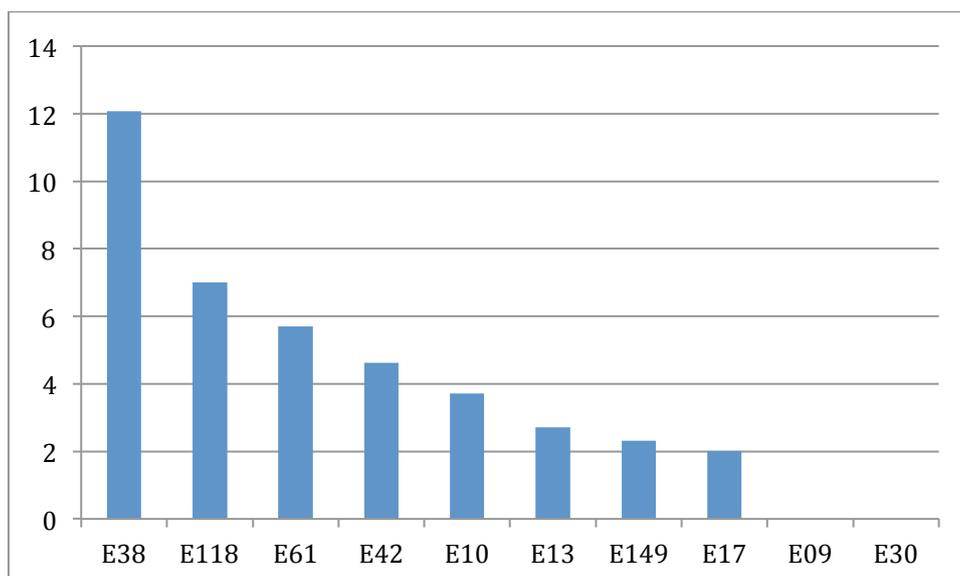


Figura 12b - TFCA nas indústrias de alimentos, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Supermercados

O segmento supermercadista apresentou TFCA média de 16,35 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 0,00 a 53,13 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2014, o resultado médio foi 5,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

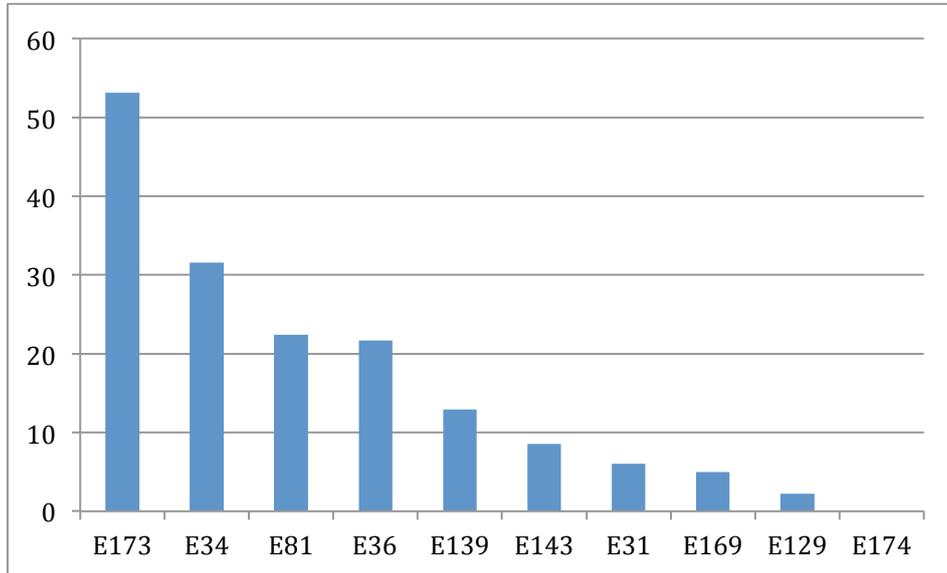


Figura 12c – TFCA nos supermercados, acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Educação

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas de educação foi de 2,16 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 7,06 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2014, a TFCA média foi 4,55.

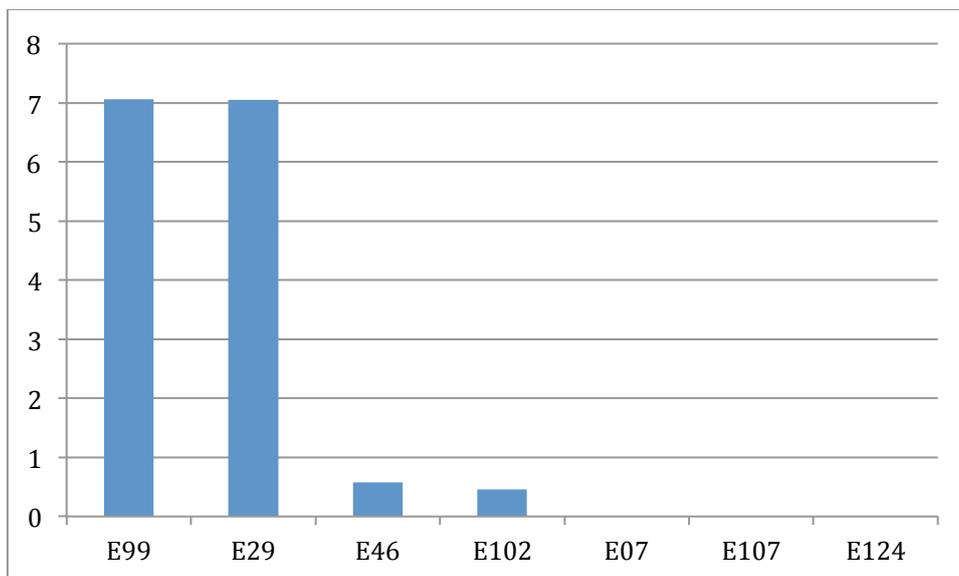


Figura 12d - TFCA nas empresas de educação, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Hospitais

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nos hospitais foi de 20,60 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 2,14 e 62,15 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2014, a TFCA média foi 19,81.

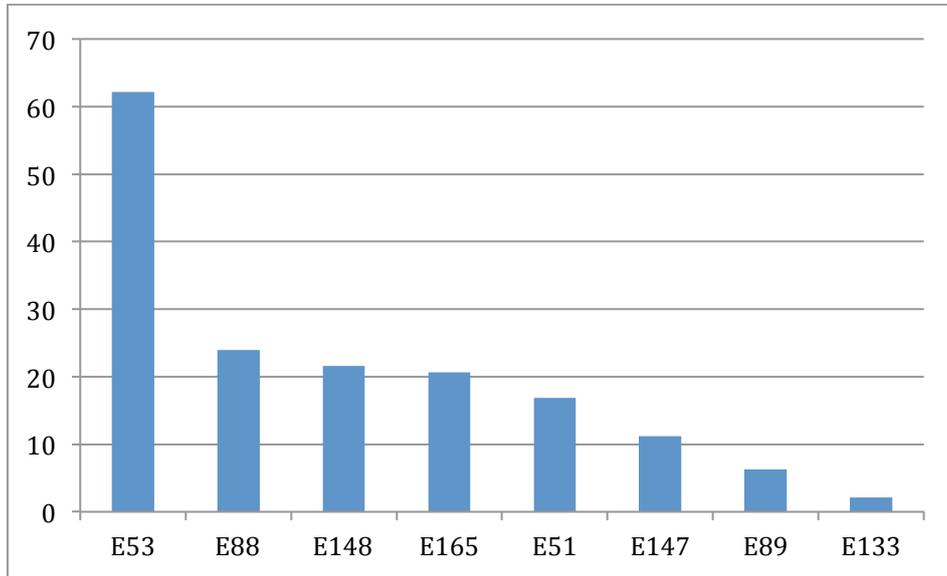


Figura 12e - TFCA nos hospitais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Indústria automotiva (Fabricação de veículos e sistemistas)

A Taxa de Acidentes com Afastamento média no segmento automotivo foi de 9,71 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 32,42 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2014, a TFCA média foi 4,22.

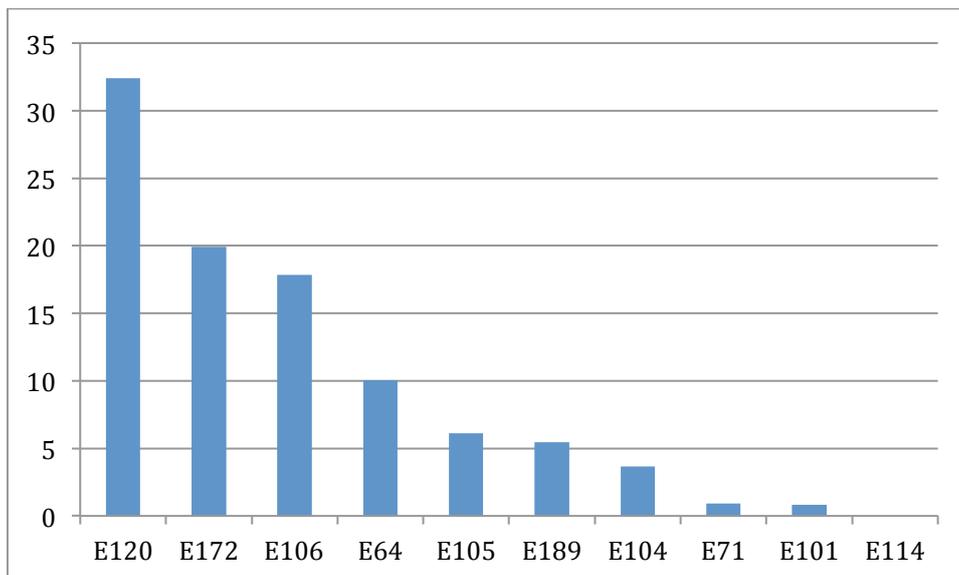


Figura 12f - TFCA no segmento automotivo, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Indústria metalúrgica

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas empresas metalúrgicas foi de 14,86 acidentados por milhão de horas trabalhadas, com os resultados variando entre 0,00 e 51,69 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2014, a TFCA média foi 9,09 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

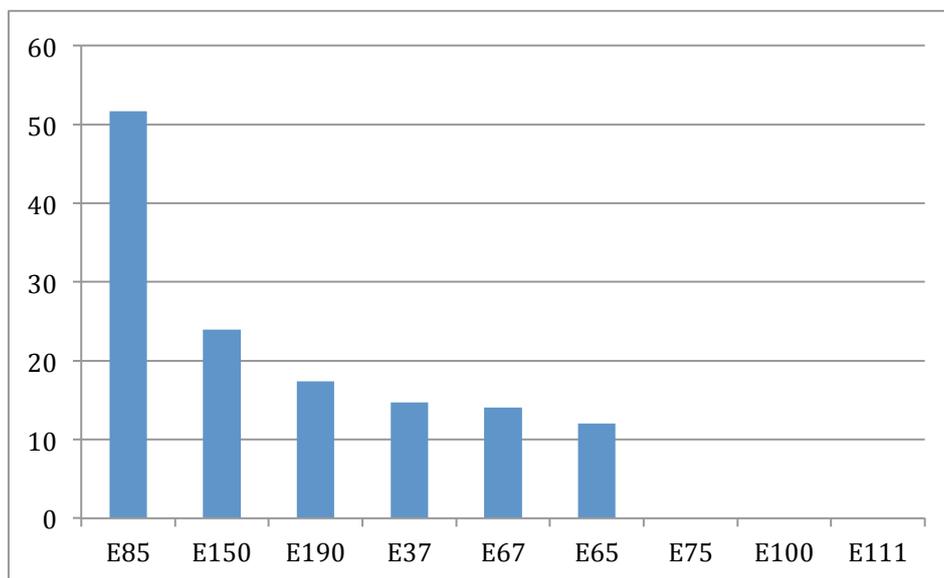


Figura 12g - TFCA nas empresas metalúrgicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Indústria química

A Taxa de Acidentes com Afastamento média nas indústrias químicas foi de 8,02 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Os resultados variaram entre 0,00 e 22,18 acidentados por milhão de horas trabalhadas, mostrando que, dentro de um mesmo tipo de negócio, os resultados podem variar bastante. Em 2014, a TFCA média 7,55.

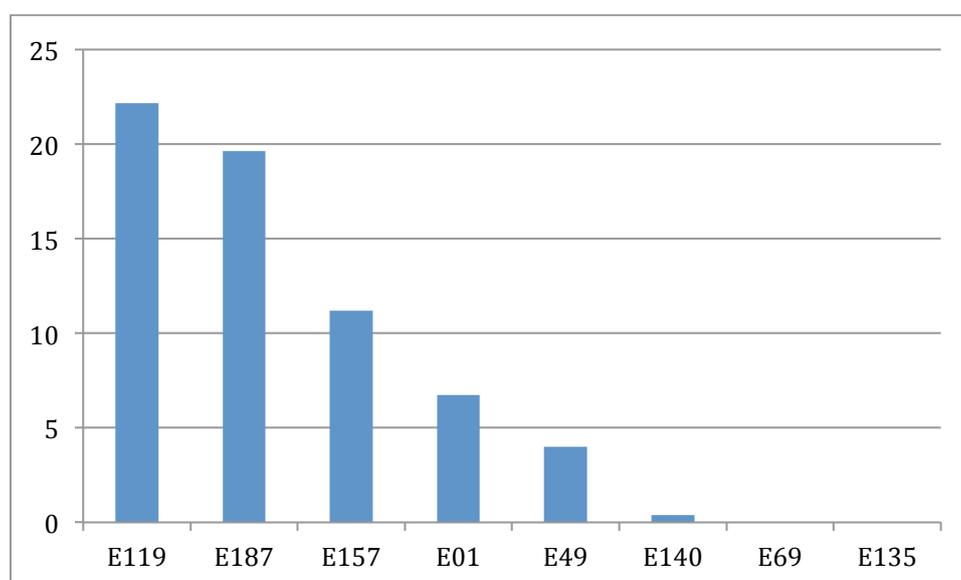


Figura 12h - TFCA nas indústrias químicas, acidentados por milhão de horas trabalhadas
Nota: Excluída da análise uma empresa (E134) que apresentou valor atípico (45,03%).

Planos de saúde

O segmento dos planos de saúde apresentou TFCA médio de 3,15 acidentados por milhão de horas trabalhadas e resultados na faixa de 0,00 a 9,40 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Em 2014, o resultado foi 3,99 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

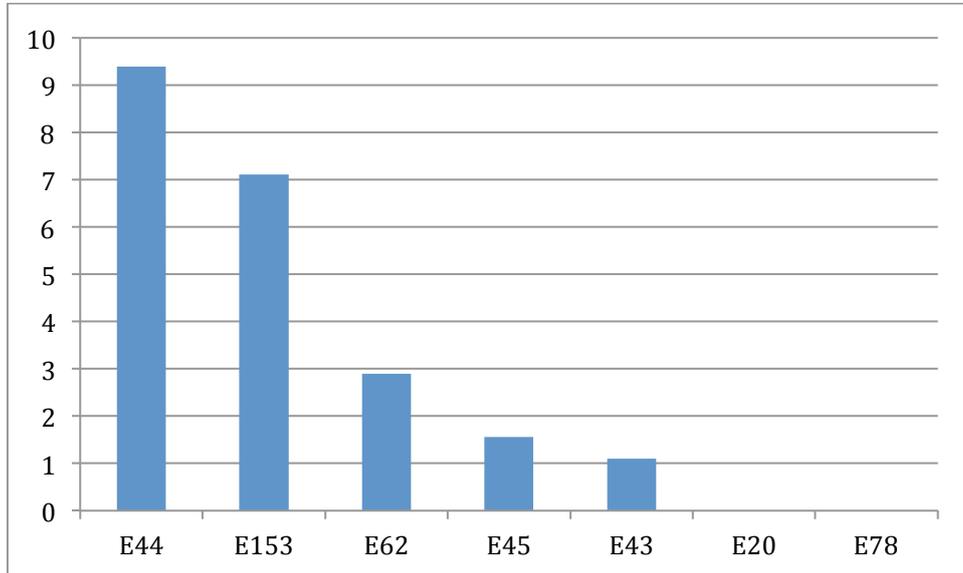


Figura 12i - TFCA nos planos de saúde, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Outras empresas de serviços

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

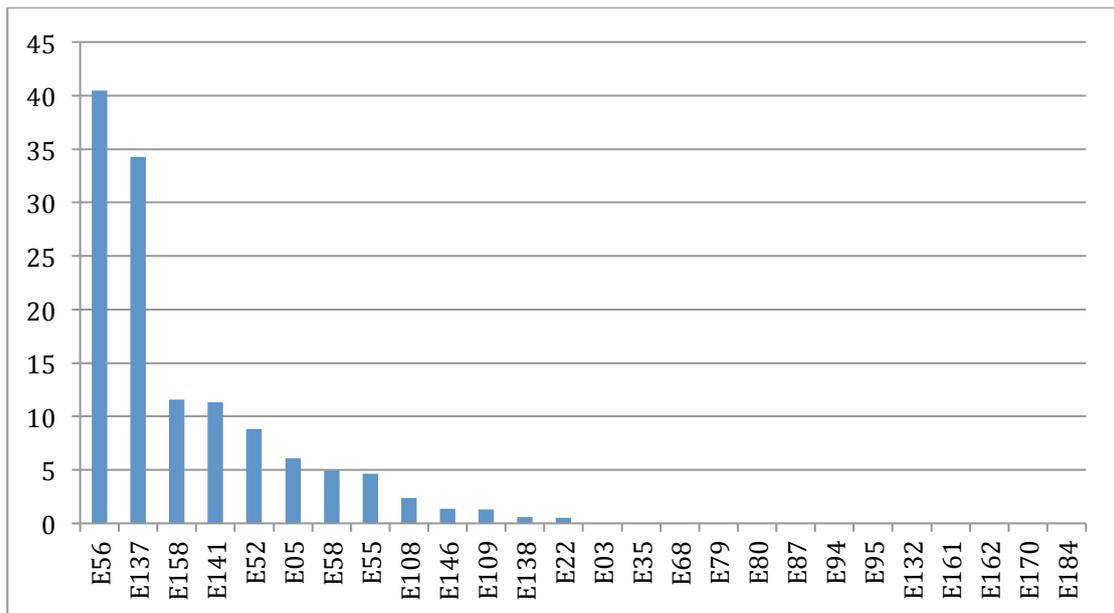


Figura 12j - TFCA nas outras empresas de serviços, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Outras empresas industriais

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

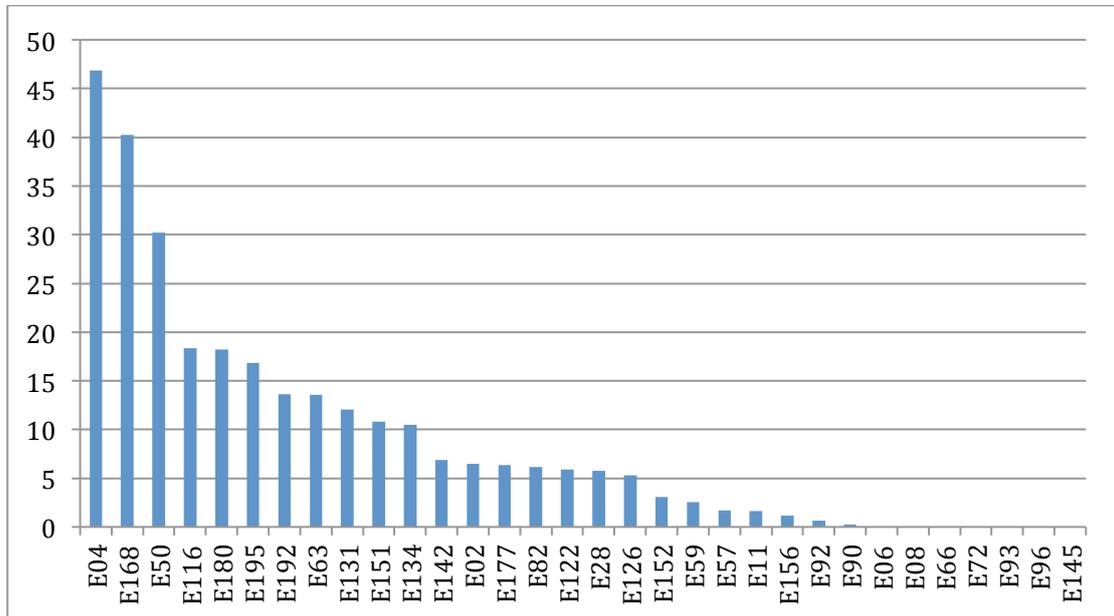


Figura 12k - TFCA nas outras empresas industriais, acidentados por milhão de horas trabalhadas

Saiba mais

O objetivo da Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) é monitorar o nível de segurança do ambiente de trabalho. De modo geral, as empresas adotam o indicador Número de Acidentes, que é útil para acompanhamento histórico, desde que o número de colaboradores não mude. Entretanto, ele não serve para comparação entre empresas e unidades.

Para fins de gestão, a TFCA costuma ser calculada mensalmente. Como os valores são ajustados para 1 milhão de horas trabalhadas, não há problemas em, por exemplo, comparar os meses de fevereiro e de março, apesar da diferença no número de dias úteis. Entretanto, as metas da TFCA costumam ser anuais, com o acompanhamento periódico do acumulado no ano. A métrica considera o tempo de todos os trabalhadores, sem distinção. Mas o índice também pode ser calculado separadamente para alguns setores da empresa, para direcionar os esforços e facilitar a avaliação da eficácia das ações preventivas tomadas.

Para permitir comparação entre unidades ou filiais com diferentes quantidades de empregados e com outras organizações, algumas empresas têm substituído a métrica "Número de Acidentes com Afastamento" pelo indicador "Índice de Afastamentos", que corresponde ao percentual de empregados que sofreu afastamento devido a acidentes. Uma empresa que adota essa abordagem é a Kimberly-Clark. Em 2002 o Índice de Afastamentos

foi de 1,2% e em 2012 caiu para 0,08%, mostrando o sucesso da gestão de segurança adotada¹¹. Mas, por exigência legal (NBR14280), a maioria das empresas têm de calcular a Taxa de Frequência de Acidentes.

Além da responsabilidade social, um importante motivo para as empresas buscarem melhores resultados de segurança é a adoção, pela Previdência Social, do Fator Acidentário de Prevenção (FAP). Esse mecanismo legal altera 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, 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 até 100%.

Em 2014, 26,60% dos afastamentos no país ocorreram na indústria; só no Paraná foram 144 mil. 8,42% dos afastamentos na indústria paranaense foram por acidentes de trabalho, com mais de 880 mil trabalhadores. De acordo com um levantamento feito pelo Sistema FIEP, em 2014, no setor de papel e celulose, 2.895 trabalhadores foram afastados por acidentes de trabalho, o que representa 18,45% do total da mão de obra da indústria de transformação. Em média são 11,68 dias de afastamento, gerando um custo direto de R\$5.792.354,03 para as indústrias [20].

Mais do que apenas cumprir a lei, empresas que adotam práticas de segurança e saúde no trabalho aumentam significativamente sua receita. Os ganhos estão refletidos em aumento da produtividade, redução de gastos com acidentes e doenças do trabalho, absenteísmo e assistência à saúde, o que conseqüentemente fortalece a imagem da empresa.

Algumas empresas resolveram adotar o teste toxicológico com seus colaboradores e na contratação de novos quadros funcionais. A prática ainda não ganhou fôlego no Brasil, mas já é comum em países da União Europeia e nos EUA e ainda gera polêmica, mas os números são favoráveis à proposta. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 20% a 25% dos acidentes de trabalho no mundo envolvem pessoas sob o efeito de álcool, medicamentos ou drogas que causam danos aos outros e a si mesmas. Segundo cálculos do Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID), o Brasil perde por ano 19 bilhões de dólares por absenteísmo, acidentes e enfermidades causadas pelo uso de álcool e outras drogas. [21].

Dica: No Paraná, o SESI oferece diversos serviços para ajudar a melhorar a segurança nos ambientes industriais. Conheça em: www.portaldaindustria.com.br/sesi/canal/segurancaesaudenotrabalho

¹¹ - HSM Management. Nov.-Dez. 2013. p. 36.

Referências externas

- A Taxa de Acidentados Fatais (fatalidades por 100 milhões de homens-horas de exposição ao risco), incluindo empregados próprios e das empresas prestadoras de serviço da Petrobras em 2014 foi 1,1. Em 2013 havia sido de 0,4 fatalidades por 100 milhões de homens-horas de exposição ao risco.
Fonte: Petrobras. Relatório de Sustentabilidade 2014.
- A Braskem adota um sistema de gestão integrado em todas as suas plantas, com foco na prevenção. Com isso, a frequência de ocorrências, que era de dez a cada milhão de horas trabalhadas por ano, em 2002, passou para 1,26 em 2010 - próximo à referência mundial, que é de uma.
Fonte: <http://sinicon.org.br/Norma-reduz.pdf>.

Boas práticas

- Na fábrica Greenhouse, da Herman Miller - fabricante norte-americana de móveis de escritório - o número de acidentes que era de 7 para cada 100 empregados em 1995, caiu para zero em 2012. Esse resultado é difícil de conseguir para trabalhos em linhas de produção. O segredo? De hora em hora, os empregados mudam de linha de montagem.
Fonte: HSM Management. Set-out 2013. p. 89.

Recomendações para Ação

Este relatório foi formatado para facilitar o uso nos diversos níveis hierárquicos da organização e oferecer referências sobre a posição competitiva em cada um dos indicadores de desempenho analisados.

O processo de *benchmarking* tem cinco fases [22]: 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 das informações, 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 aprimorar os resultados. Com esse propósito, recomendamos a leitura do livro "*Benchmarking: Relatório do Comitê Temático*" [22] e o auxílio de fornecedores e consultores.

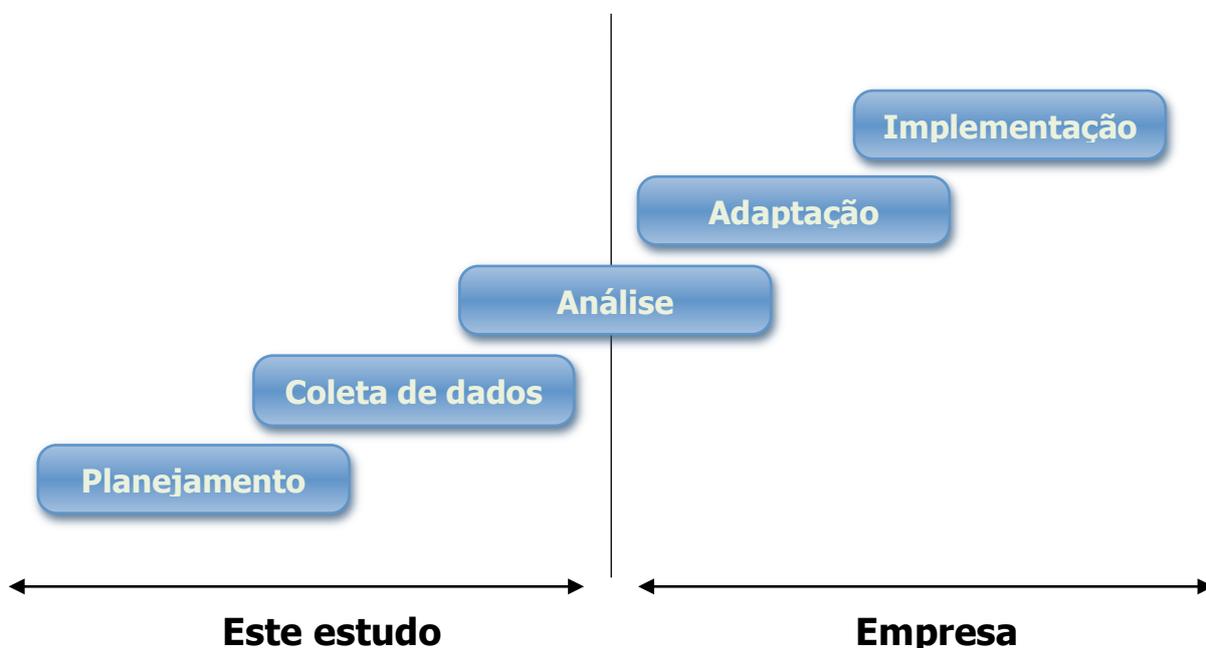


Figura 13 - Fases do *Benchmarking*

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 a 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, 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.

Você não consegue resultados focando apenas nos resultados.
Resultados são obtidos quando você foca nas ações que produzem os resultados.
Mike Hawkins

Descobertas

A comparação dos resultados da organização com os alcançados por outras, ajuda a identificar oportunidades para a melhoria dos processos e suporta o estabelecimento de metas que contribuem para o sucesso do negócio. Este relatório de *benchmarking*, que contou com informações de pouco menos de 200.000 empregados, mostra resultados de vários indicadores importantes na gestão das pessoas, favorecendo uma administração baseada em fatos. As principais descobertas do levantamento, fundamentadas em dados de 2015 de 195 organizações instaladas no Paraná, são as seguintes:

Rotatividade

- Um terço (32,4%) dos empregados foi substituído em 2015. Esse resultado, um pouco menor que no ano anterior (em 2014 havia sido 38,4%) certamente decorre do desaquecimento no mercado de trabalho. Em 2015 o Paraná perdeu 75.548 vagas no mercado formal¹².
- O comércio, como nos anos anteriores, foi o setor com a rotatividade mais elevada, tendo substituído metade (50,3%) dos colaboradores.

Rotatividade Voluntária

- Um décimo (9,7%) dos empregados pediu demissão em 2015. Logo, quase um terço dos desligamentos foi por iniciativa dos empregados. Resultado muito melhor que os dos anos anteriores.
- A perda de colaboradores por iniciativa dos empregados foi mais acentuada nos setores de comércio (16,2%) e de serviços (11,7%) que na indústria (6,8%).

Retenção 90 dias

- Apenas 83,5% dos novos empregados admitidos nas empresas permaneceram na empresa mais de 90 dias. Ou seja: um em cada cinco contratados não terminou o período de experiência. Mas, o resultado excepcionalmente baixo obtido pelo comércio (72,9%) exige atenção.

Absenteísmo

- A quantidade de faltas ao trabalho cresceu um pouco, em quase todos os setores, com a média ficando em 2,6% do tempo. O setor com maior controle sobre este indicador foi o comércio, com absenteísmo de 2,3%.

Absenteísmo médico

- O Absenteísmo Médico correspondeu a 1,2% do tempo, ou seja, razões de saúde responderam por 44,4% das ausências.

¹² - Dado do IPARDES www.ipardes.gov.br.

Horas extras pagas

- As Horas Extras Pagas corresponderam, em média, a quase 3% das horas trabalhadas. O resultado, um pouco menor que nos anos anteriores, possivelmente melhorou mais pelo desaquecimento da economia do que pelas ações dos gestores.
- No setor industrial, as horas extras pagas corresponderam a 2,6% das horas trabalhadas, caracterizando a maior redução entre os setores. Mas, o comércio teve um aumento para 4,9%, ficando em patamar bastante superior aos dos dois anos anteriores, estáveis em 3,3%.

Terceirização

- O levantamento confirmou que a terceirização é pouco praticada nas empresas, possivelmente devido às restrições impostas pela legislação e à ideia de que se trata de recurso para reduzir despesas e transferir responsabilidades trabalhistas. No geral, os terceiros correspondem a 9,2% do pessoal permanente; a série histórica indica uma estabilização, depois de vários anos de queda.

Remuneração variável

- No setor industrial, alguma forma de remuneração variável é oferecida a 44,4% dos empregados. Mas, na amostra (166 organizações), pouco mais de um terço (36,5%) dos empregados recebem esse tipo de benefício. Entretanto, 29% das organizações não adotam qualquer forma de remuneração variável ou por resultado.

Escolaridade

- O perfil de escolaridade, como esperado, varia bastante conforme o setor de negócio. O melhor resultado ocorreu no setor da educação, em que 39,4% têm pós-graduação. Os maiores contingentes sem o ensino fundamental completo estão nas empresas de construção pesada (16,0%) e de alimentos e bebidas (14,0%).

Treinamento

- No geral, as organizações investiram 1,1% do tempo de seus empregados em treinamentos (aproximadamente 29 horas por empregado no ano). Esse resultado, semelhante ao do ano anterior (1,2%), é inferior a meta de boa parte das empresas, de 40 horas anuais de treinamento por empregado.

Percentual de mulheres

- A participação feminina na força de trabalho, que cresceu até 2012, se mantém estável em cerca de 40% nos últimos anos.
- O setor de serviços apresentou o maior percentual (56,3%), enquanto no setor industrial elas representam um quarto das equipes (24,5%). O setor de construção pesada se mostrou o mais conservador, com apenas 6,2% de mulheres, enquanto os hospitais têm em média 81,1% de mulheres.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA)

- A média de todas as empresas ficou em 8,32 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é semelhante aos dos dois anos anteriores, mas está em um patamar inaceitável pelo custo social e humano que representa, ainda que 55 organizações (28% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento.

No geral, as empresas que participaram do levantamento fecharam o ano com redução de seus quadros, em adaptação ao momento econômico por que passa o país.

A dificuldade que muitas empresas apresentaram para obter os dados para participar do levantamento evidencia que o uso de indicadores e informações objetivas ainda não está disseminado nas organizações de pequeno e médio porte, ao menos na gestão de recursos humanos.

A variedade de resultados dos indicadores mostra a existência de muitas oportunidades de melhoria. A repetição anual do levantamento oferece uma visão dinâmica das atividades de gestão de recursos humanos e permite identificar oportunidades e buscar práticas que contribuem para a melhoria dos resultados das organizações.

Conceitos e Definições¹³

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.

APRAS – Associação Paranaense de Supermercados.

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

Benchmarking - Nome genérico dado aos processos de aprendizado que buscam identificar, compreender e aproveitar os resultados e as boas práticas das organizações. (Bachmann & Associados)

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, à determinação do desempenho da organização em relação a referenciais pertinentes, previamente selecionados. (FNQ)

B&A – Bachmann Consultores Associados Ltda.

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

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. (Bachmann & Associados)

Freelancer - É o termo inglês para denominar o profissional autônomo que se auto emprega em diferentes empresas ou, ainda, guia seus trabalhos por projetos, captando e atendendo seus clientes de forma independente.

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

Geração Milênio – Refere-se aos profissionais nascidos entre 1980 e 2000.

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)

Indicadores - São representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os processos e seus resultados. (B&A)

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)

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)

¹³ - Um glossário mais completo está disponível em www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm.

Mediana – É a observação do meio de uma amostra ordenada de dados, de forma que exista um número igual de observações maiores e menores que a mediana.

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.

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. (NBR 14280)

Unidade – Refere-se ao conceito de estabelecimento. Isto permite que em uma organização com vários estabelecimentos, cada um seja contabilizado separadamente, independentemente de pertencer à mesma organização. (Softex)

Agradecimentos

Registramos um agradecimento especial à Presidente da ABRH-PR, Sra. Susane Zanetti e ao Vice-Presidente da ABRH-PR, Sr. Rodrigo Titon, que incentivaram a realização desta nova edição. Também desejamos expressar nosso agradecimento à APRAS, ao IBGTr, ao SINDIMETAL e ao SINPACEL, que contribuíram fazendo a divulgação para ampliar o número de empresas participantes. Agradecemos, ainda, às empresas que forneceram os dados para este relatório, em especial as listadas a seguir, que nos autorizaram a divulgação:

- 100% Educacional Ltda.
- A. J. Rorato e Cia. Ltda.
- AAM do Brasil Ltda.
- Abimael Borges
- Absoluta Sistemas de Segurança
- ACIPG - Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Ponta Grossa
- Aker Solutions do Brasil Ltda.
- Aldo Componentes Eletrônicos Ltda.
- Almeida Mercados Comércio Distribuidora e Importadora Ltda.
- Amcor Flexibles Brasil Ltda.
- American Glass Products do Brasil Ltda. - AGP
- AMIL Assistência Médica Internacional Ltda.
- Angelus Indústria de Produtos Odontológicos S.A.
- Arauco do Brasil S.A.
- Assis Supermercados Ltda.
- Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro
- Avenorte Avicola Cianorte Ltda.
- B.O. Paper Brasil Indústria de Papéis Ltda.
- Battistella Administração e Participações S.A.
- Bematech S.A.
- Berneck S. A. Painéis e Serrados
- Blokton Empreendimentos Comerciais S.A.
- Britânia Eletrodomésticos Ltda.
- Brose do Brasil Ltda.

- Cabral e Belinato Supermercados Ltda.
- Calamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A.
- Caminhos do Paraná S.A.
- Caterpillar Brasil Ltda.
- Centro de Estudos Superiores Positivo Ltda.
- Cia. de Cimento Itambé
- CINO Technologies Ltda.
- Clínica de Fisioterapia
- Clinipam Clinica Paranaense de Assistência Médica Ltda.
- ColorFix Itamaster Ind. de Masterbatches Ltda.
- Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná - CELEPAR
- Companhia Paranaense de Energia
- Companhia Paranaense de Gás - COMPAGAS
- Companhia Siderúrgica Nacional
- Companhia Sulamericana de Distribuição
- Concessionária Ecovia Caminho do Mar S/A
- COONAGRO Cooperativa Nacional Agroindustrial
- COPACOL Cooperativa Agroindustrial Consolata
- Cosma do Brasil Produtos e Serviços Automotivos Ltda.
- CR Almeida S/A Engenharia de Obras
- Cristina Artigos Esportivos Ltda.
- Cruz Vermelha Brasileira - Filial Estado do Paraná
- Da Cunha Comercial de Alimentos Ltda.
- De Amorim Construtora de Obras Ltda.
- Distribuidora Curitiba Papéis Livros S.A.
- Editora Gazeta do Povo S.A.
- EMBRASIL Empresa Brasileira de Segurança Ltda.
- ECONORTE Empresa Concessionária de Rodovias do Norte S.A.
- Enclimar Engenharia de Climatização Ltda.
- Eurolaf Sul Veículos Especiais Ltda.
- FEAES Hospital do Idoso Zilda Arns
- Ferragens Negrão Comercial Ltda.
- Foxlux Ltda.
- Frísia Cooperativa Agroindustrial
- Furukawa Produtos Elétricos S.A.
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.
- GI Treinamentos
- Graciosa Country Club
- Gráfica e Editora Posigraf S.A.
- Granotec do Brasil S.A.
- Grupo Cetefe
- Grupo Educacional UNINTER
- GSM Centro de Reciclagem
- H Dias Indústria e Comércio de Móveis Ltda. EPP
- Hospital Marechal Cândido Rondon Ltda.
- Hospital Nossa Sra. do Pilar
- Hospital Vita Batel S.A.
- Hotel Planalto Palace Ltda.
- Hydronorth S. A.
- I C Daniel Serviços
- IBQ Indústrias Químicas S.A.
- IBRATEC - Indústria Brasileira de Artefatos Técnicos Ltda.
- Iguazu Celulose, Papel S.A.
- Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
- Indústria de Móveis Notável Ltda.
- Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul
- InVivo Nutrição e Saúde Animal Ltda.
- Jasmine Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.
- Rede Lojacorr
- JTEKT Automotiva Brasil Ltda.
- Kato & Bufalo Ltda.

- Kellerman A L Godarth & Cia Ltda.
- L Fiorotto Com de Alims Ltda.
- Lavitta Engenharia Civil Ltda.
- Liga Paranaense de Combate ao Câncer
- Lightsweet Ind. e Com. de Alimentos Ltda.
- Maxiclin - Clínica Odontológica
- Luvas Yeling Ltda.
- Malinski Informática Ltda.
- Mão Colorida Comunicação Visual Ltda.
- Metalkraft S/A Sistemas Automotivos
- Metalúrgica Schwarz S.A.
- MGL - Mecânica de Precisão EIRELI
- Moinho Globo Alimentos S.A.
- Munters Brasil Indústria e Comércio Ltda.
- Nestor Lachman e Cia Ltda.
- NHS Sistemas Eletrônicos Ltda.
- Nicolotti Comércio Varejista de Alimentos Ltda.
- Nossa Serviços Temporários e Gestão de Pessoas Ltda.
- NZ Comércio de Alimentos Ltda.
- Onixsat Rastreamento de Veículos Ltda.
- Panificadora e Confeitaria Panetelli
- Panorama Materiais de Construção Ltda.
- Paraná Banco
- Paraná Clínicas Plano de Saúde S.A.
- Pelissari Informática S.A.
- Perfimec S.A.
- Perkons S.A.
- Peróxidos do Brasil Ltda.
- PISA Indústria de Papéis Ltda.
- Plastic Omnium Auto Inergy do Brasil Ltda.
- Plásticos do Paraná Ltda.
- Plásticos Novel do Paraná S.A.
- Positivo Informática S.A.
- Prefeitura Municipal de Curitiba
- Premier IT
- Propex do Brasil Ltda.
- QUANTUM Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos
- Rabbit Ind e Com de Prod de Higiene Pessoal Ltda.
- Rede Bourbon Hotéis & Resorts
- Rede Paranaense de Metrologia e Ensaio - PARANÁ METROLOGIA
- Renner Herrmann S.A.
- RHODIA Poliamida e Especialidades Ltda.
- Rodovia das Cataratas S/A - Ecocataratas
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Rondopar Energia Acumulada Ltda. Maxlife
- SANEPAR Companhia de Saneamento do Paraná
- Santa Casa de Maringá
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- Sempre Vida Centro Médico
- SENAC Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- Sig Combibloc do Brasil Ltda.
- Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná SESI/SENAI/IEL
- SLAVIERO Hotéis e Turismo Ltda.
- SMP AUTOMOTIVE Produtos Automotivos do Brasil Ltda.
- Sociedade Rádio Emissora Paranaense S.A.
- Sociedade Técnica Educacional da Lapa S.A.
- Stella & Torriani Comércio de Alimentos Ltda. ME
- Supermercado Baia Azul Ltda.
- Supermercado Jacomar Ltda.
- Supermercado Stall Ltda.
- Supermercado Superpão Ltda.
- Supermercados Viscardi
- Tectron Importadora e Exportadora de Produtos

- Veterinários Ltda.
- Transmoreno - Transporte de veículos
 - Transtupi Transporte Coletivo Ltda.
 - Unimed Curitiba
 - Unimed de Cascavel Cooperativa de Trabalho Médico
 - Unimed de Londrina Cooperativa de Trabalho Médico
 - Unimed Regional Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico
 - UNIPRIME
- Valmet Brasil Ltda.
 - Viação Campos Gerais Ltda.
 - Viação Cidade Sorriso Ltda.
 - Volvo do Brasil Veículos Ltda.
 - Volvo Financial Services
 - WHB Fundação S.A.
 - WK Consultoria e Comércio de Software Ltda.
 - Zeitec Soluções em Conectividade Ltda.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Critérios de Excelência 20ª edição**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.
2. Gazeta do Povo, **Melhores Empresas para Trabalhar**. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/parana-tem-11-empresas-entre-as-150-melhores-para-trabalhar-no-pais-0l7dwv84cfo1osr2pmgnd2qty>.
3. Illowsky B, Dean S. **Collaborative Statistics** [Connexions Web site]. Disponível em: <<http://cnx.org/content/col10522/1.40/>> Acesso em: 5 jul. 2013.
4. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, Jully H. *Benchmarking* ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel. **Revista O Papel**. São Paulo. Fevereiro 2009. P. 62-72.
5. BACHMANN & ASSOCIADOS, **Glossário**: Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos. Curitiba. 2014. Disponível em: <www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>. Acesso em 11 jun. 2014.
6. Walmart Brasil. **Relatório de Sustentabilidade 2011**: Exercício 2010. Disponível em: www.walmartsustentabilidade.com.br/relatorio-online/port/ra/index.htm. Acesso em 16.set. 2011.
7. Luketic, Helen, **The Mystery of the Ideal Turnover Rate**. Disponível em: <http://www.hrvoice.org/printfriendlystory.aspx?storyid=6075> em 19.02.10.
8. EY. **Global generations**: a global study on work-life challenges across generations. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf). Acesso em: 12.out. 2016.
9. Pesquisa "Medicina Personalizada: a visão do brasileiro", realizada em parceria com a HSM, Roche e Hospital Sírio-Libanês, citada na HSM Management. jan/fev 2011. p. 149.
10. HSM. Pesquisa da GFK e HSM faz paralelo da ausência no trabalho e a Saúde. Disponível em: <www.hsm.com.br/editorias/pesquisa-da-gfk-e-hsm-faz-paralelo-da-ausencia-no-trabalho-e-saude> Acesso em 3 nov. 2011.

11. WIREMAN, Terry. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. Industrial Press. New York. 1998.
12. Inostix by Deloitte. **How HR Analytics Can Help You Predict Work Accidents**: Case Study. Disponível em: www.inostix.com/blog/en/hr-analytics-can-help-predict-work-accidents-case-study/#more-1957. Acesso em 12 Out. 2016.
13. Fíbria. Relatório de 2014. Disponível em: www.fibria.com.br/shared/midia/publicacoes/relatorio2014-novo-olhar-para-o-futuro-pt.pdf> Acesso em 19 ago. 2015.
14. Instituto Paulo Montenegro. **INAF 2015**: Alfabetismo no Mundo do Trabalho. Disponível em: www.ipm.org.br/pt-br/programas/inaf/relatoriosinafbrasil/Relatrio_Inaf_Brasil_20112012/INAFEstudosEspeciais_2016_Letramento_e_Mundo_do_Trabalho.pdf
15. Bachmann & Associados; ABTCP. **Análise Comparativa do Desempenho de Fábricas de Papel 2008**. Curitiba. 2009.
16. Marimuthu, M., Arokiasamy, L. and Ismail, M. **Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance**: Evidence From Developmental Economics. Uluslararası Sosyal Arastirmalar Dergisi. The Journal of International Social Research. Volume 2 / 8 Summer 2009. pp. 265 – 272. Disponível em: www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi8pdf/marimuthu_arokiasamy_ismail.pdf Acesso em 12 Out. 2016.
17. Revista Supermix. O Retrato do treinamento no Brasil 2013. Julho-agosto. nº 147. 2013. p. 42.
18. Great Place to Work. **Among the 135 Best Workplaces in Brazil (2015)**. Disponível em: www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/chega-de-desculpas.htm. Acesso em 18.08.16.
19. Revista Época Online. O que fazem as melhores empresas para as mulheres. <http://epoca.globo.com/vida/noticia/2016/03/o-que-fazem-melhores-empresas-para-mulheres-e-o-que-ainda-tem-de-mudar.html>.
20. Revista SINPACEL. Dezembro 2015. nº4. p.11.
21. Revista Melhor – gestão de pessoas: especial saúde. Ed: Segmento, 2014. p. 39.
22. PAGLIUSO, A. T. **Benchmarking**: Relatório do Comitê Temático. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Anexo I – Indicadores de Desempenho

Para padronizar e dar clareza ao cálculo das métricas, foram 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)
- Uso da Remuneração Variável (ID-RH-60)
- Rotatividade (ID-RH-02)
- Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento TFCA (ID-RH-71)

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

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados & ABRH-PR. **8º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2016**: Dados de 2015. Curitiba. 2016.

Equipe do projeto

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

Este relatório foi publicado por Bachmann & Associados (B&A) e Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do Paraná (ABRH-PR). 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

Materiais complementares

Um "Guia de Uso" com orientações úteis e um "Glossário" com os termos usados nos indicadores estão disponíveis para *download* em

<www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>

Errata

Informações complementares e eventuais correções serão mantidas atualizadas e disponíveis por três anos em

<www.bachmann.com.br/website/indicadores_rh.htm>

Acompanhe os projetos e as novidades por meio do Facebook (www.facebook.com/BachmannAssociados) e do Twitter (twitter.com/BachmannAssoc) da Bachmann & Associados.

Contribuições para o aprimoramento deste 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.



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.

Rua Desembargador Motta, 1499 conj. 501 | Batel | 80420-164 | Curitiba-PR
atendimento@bachmann.com.br | 41 3324-5336