

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

10ª Edição



2018

Dados de 2017

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos

10ª Edição

2018

Dados de 2017

Um produto **Bachmann & Associados (B&A)**
e **Associação Brasileira de Recursos Humanos – Paraná (ABRH-PR)**

Realização



Ficha Catalográfica

Bachmann & Associados

**10º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos
2017:**

Dados de 2017 / Bachmann & Associados.

--- Curitiba, 2018.

88 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-Sem Derivados 3.0 Brasil da Creative Commons. Para ver uma cópia desta licença, visite [<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br.>](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br.>)

10º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos

Sumário

Mensagem da Presidente	5
Ao Gestor de Recursos Humanos	6
Sumário Executivo	7
Introdução	9
Benefícios	10
Perfil da Amostra	11
Metodologia	14
Sigilo das Informações	15
Indicadores de Desempenho	15
Análise dos Indicadores	16
Rotatividade	17
Rotatividade voluntária 1/3.....	23
Retenção 90 dias 1/3.....	28
Absentéismo 1/3.....	32
Absentéismo médico 1/3	36
Horas extras pagas 1/3	40
Grau de terceirização 1/3	44
Uso da remuneração variável	48
Grau de escolaridade.....	52
Índice de treinamento	56
Equidade de gênero	60
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento.....	64
Horas por empregado.....	69
Lista de Participantes	73
Recomendações para Ação	76
Resumo	77
Descobertas	78
Conceitos e Definições	82
Agradecimentos	83
Referências	84
Anexo I – Indicadores de Desempenho	86

Mensagem da Presidente



Chegar a décima edição do *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos, é realmente um marco histórico para a ABRH-PR. A parceria com a Bachmann & Associados, muito nos orgulha, pois este guia propicia análises para elevar a performance das empresas.

Nesta edição podemos observar que o avanço dos 12 indicadores ainda é um desafio para pessoas e organizações e que ainda há espaço para melhoria em todos os indicadores.

Ressalto que Escolaridade e Treinamento ainda são indicadores que precisam de um olhar mais apurado das organizações, principalmente face à Indústria 4.0. Já sabemos que as questões de capacitação serão a alavanca para sermos Organizações Ágeis, que respondem rápido às questões impostas pela Era Digital.

Como Mulher, fico feliz de verificar que o indicador Equidade de Gênero evoluiu, com a maior participação da força de trabalho feminina. E em breve, espero que não mais tão lentamente, principalmente nas altas posições.

Desejo que este guia lhe traga conhecimento, reflexões e novas formas de agir. Boa leitura!

Susane Zanetti

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

Ao Gestor de Recursos Humanos



Nesta 10ª edição, estamos dando um novo e importante passo. Agora, com o apoio da ABRH Brasil, estamos estendendo o levantamento para os demais Estados da federação, o que vai resultar em amostras maiores e a cobertura de situações mais específicas.

Por conta da modernização iniciada no ano passado, além deste relatório consolidado e com comentários, cada empresa participante pode conhecer a sua posição em relação às outras fazendo *login* no site www.indicadoresrh.com.br e, logo após fornecer seus dados, solicitar algum dos relatórios disponíveis. Assim, nesta edição dispensamos o uso dos códigos de identificação das empresas.

Esta edição também se destaca pelos bons resultados nos indicadores acompanhados. Devido à crise, e também apesar dela, é inquestionável a melhora nos números obtidos na gestão de pessoas no Paraná. Parabéns aos profissionais de RH que fizeram acontecer.

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 da Bachmann & Associados

Sumário Executivo

O “10º *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 2017.

O levantamento contou com a participação de 156 organizações instaladas no Paraná que forneceram seus dados por meio do *BenchOnline*, nosso novo sistema 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 mostrados não são identificados. Mas, cada uma das empresas participantes pode conhecer a sua posição em relação às outras fazendo *login* no *site* www.indicadoresrh.com.br e solicitando algum dos relatórios disponíveis, onde elas podem se encontrar.

As métricas apresentadas permitem a comparação entre as organizações e incentivam a adoção de metas mais ousadas, porém factíveis. 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 mais de 140.000 empregados, dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão de pessoas no Estado. A diversidade de desempenho das organizações sugere que muitas têm espaço para melhoria.

- A Rotatividade média anual da amostra foi de 26,6%, resultado mais baixo nos últimos 8 anos. Esse resultado é excepcional, levando em conta que o mercado de trabalho já esboçou um pequeno crescimento.
- Em 2017, 7,3% dos empregados pediram demissão. A maior quantidade de insatisfeitos estava no comércio onde, apesar do mercado de trabalho ainda se apresentar bem restrito, um em cada dez empregados pediu para sair.
- A Retenção 90 dias média foi de 89,1%, um pouco melhor que no ano anterior e bastante superior ao padrão histórico de pouco mais de 80%, mostrando avanço na qualidade dos processos de recrutamento e seleção. Ainda assim, no Paraná, em média 1 em cada 10 empregados não termina o período de experiência.
- O absenteísmo médio se manteve no mesmo nível do ano anterior (2,0%). Mas os resultados variam bastante conforme o segmento de negócio e mesmo entre empresas de determinado segmento. Chama a atenção o elevado absenteísmo no setor público (3,4%).
- O Absenteísmo Médico médio ficou em 1,2%, ligeiramente inferior ao do ano anterior, respondendo por pouco mais da metade (60,0%) do tempo total das ausências em 2017. Justamente as empresas da área da saúde

(hospitais e planos de saúde) estão entre os 3 segmentos – junto com as indústrias de celulose e papel – com os resultados mais elevados.

- O volume de horas extras pagas, embora em patamar semelhante ao dos dois anos anteriores, pode ser considerado bom tanto pelo valor absoluto (2,7%) quanto pela melhora, se observados os resultados de um período mais longo. Sem dúvida, o resultado reflete uma gestão de custos mais cuidadosa por parte das empresas.
- A série histórica indica um crescimento da terceirização nos últimos três anos, retornando agora ao patamar de 2012. Afinal, na forte recessão experimentada, houve enxugamento das equipes e os primeiros a serem dispensados foram, na maior parte das vezes, os terceirizados e a mão de obra temporária. Na média, 10% dos colaboradores das empresas paranaenses são de profissionais terceirizados. Destaca-se a terceirização na administração pública, superior a um quarto dos trabalhadores (26,3%).
- O uso da remuneração variável, que havia crescido em 2016, voltou a cair. Em média, 37,7% dos empregados receberam alguma forma de remuneração variável em 2017. Observando apenas as 103 organizações que praticaram remuneração variável (66% das empresas), cerca de metade (52,7%) dos empregados receberam esse tipo de benefício.
- O perfil de escolaridade varia bastante conforme o setor de negócio. Os profissionais com maior preparo estão na administração pública e no setor de serviços, enquanto o comércio registra a menor exigência de educação formal. A baixa escolaridade cria dificuldades para treinar e pode ser, inclusive, causa de acidentes.
- O investimento em treinamento em 2017 correspondeu, em média, a 1,3% do tempo total trabalhado (aproximadamente 35 horas por empregado no ano). Esse resultado é um pouco melhor que o do ano anterior (1,1%). Chama a atenção o baixo esforço de treinamento feito pelo comércio, em que apenas 0,6% do tempo foi usado na capacitação das equipes.
- A participação feminina na força de trabalho, embora lentamente, continua crescendo. Em 2017 alcançou 43,0%, o maior valor em nossa série histórica.
- Depois de um período de estabilidade, a TFCA está baixando. Embora 44 organizações (30% da amostra) não tenham reportado qualquer acidente com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 6,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o melhor de nossa série histórica e deve ser comemorado como um avanço importante, embora ainda em um patamar inaceitável.

10º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos

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 orientar o estabelecimento de metas mais adequadas à realidade do mercado. 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, este 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 Paraná desde 2008.

Faz parte do meu respeito pelas pessoas expor-me ao perigo de dizer-lhes a verdade.

Wilhelm Reich

Benefícios

O *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos colabora no esforço de gestão de pessoas 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.

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

Agora, as empresas podem contar com uma nova dinâmica, disponível ao longo de todo o ano. Basta fazer *login* no site www.indicadoresrh.com.br, fornecer seus dados e solicitar algum dos relatórios disponíveis. Em alguns casos pode, ainda, fazer análises usando amostras selecionadas por meio de filtros.

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

Perfil da Amostra

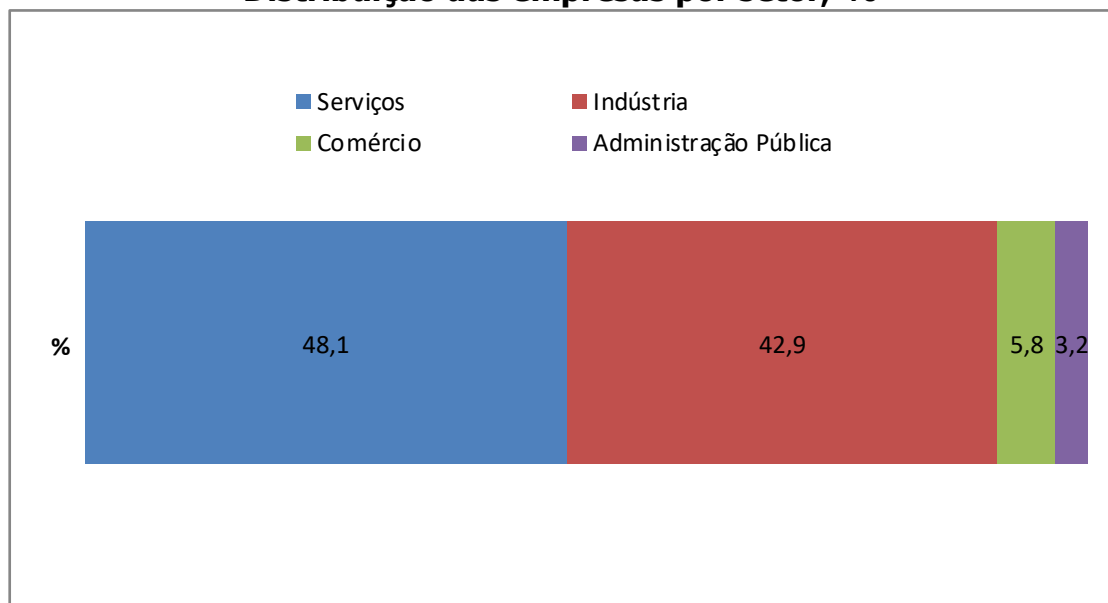
A amostra do 10º *Benchmarking* Paranaense de RH, referente a 2017, com dados de pouco mais de 140.000 empregados formais (4,7% do total de 3.013.105 de empregos formais existentes no Estado¹), foi a seguinte:

- 156 organizações com média de 913 empregados por empresa
- 3,2% com menos de 15 empregados
- 56,4% com 15 a 500 empregados
- 17,3% com 500 a 1.000 empregados
- 23,1% mais de 1.000 empregados
- 53,2% na capital e o restante no interior do Estado

O levantamento incluiu 5 das 10 melhores grandes empresas para se trabalhar no Paraná, segundo o instituto Great Place to Work [2].

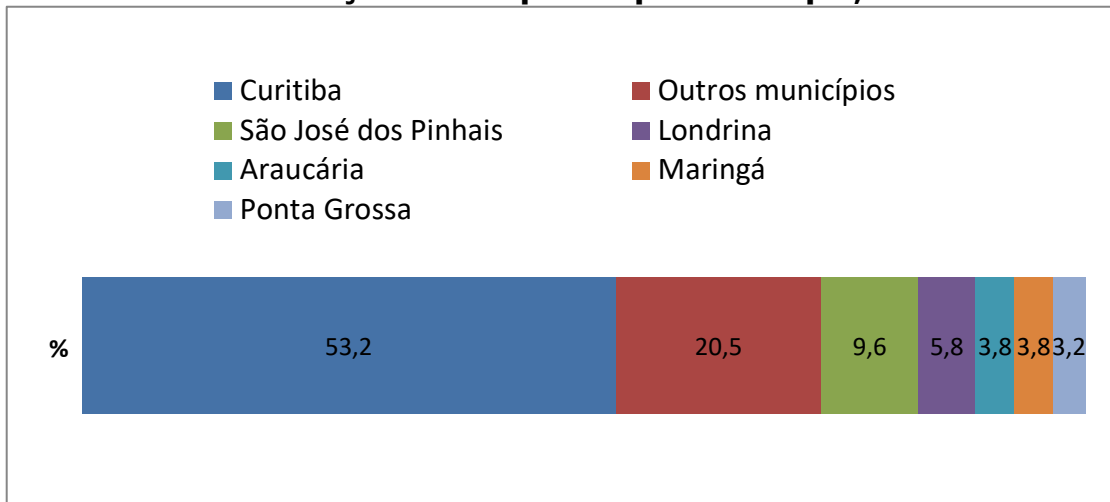
- Apetit Serviços de Alimentação
- Volvo do Brasil
- Aker Solutions
- COPEL Distribuidora
- Grupo Risotolândia

Distribuição das empresas por setor, %

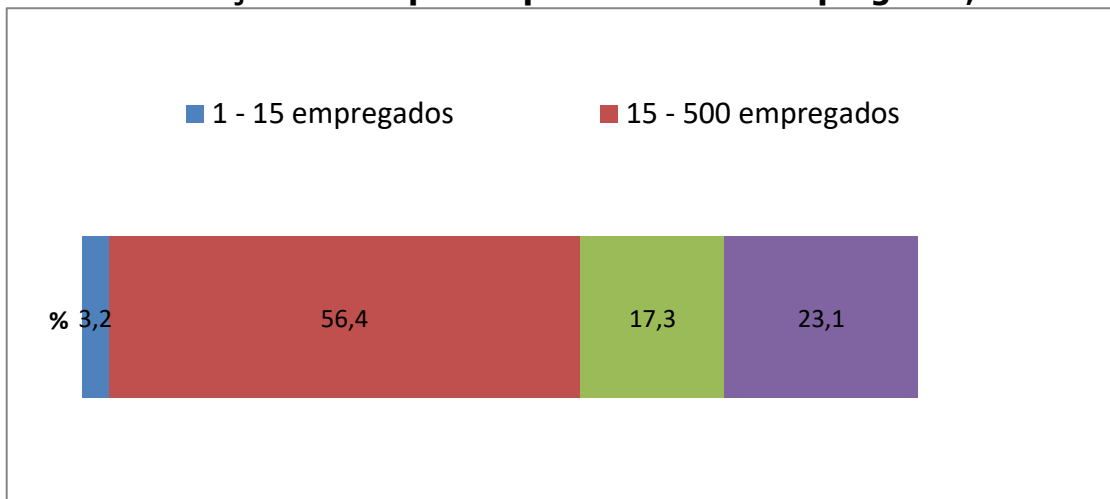


¹ - Iparades. http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/indicadores_selecionados.pdf. Dados de 2016. Acesso em 27.07.18.

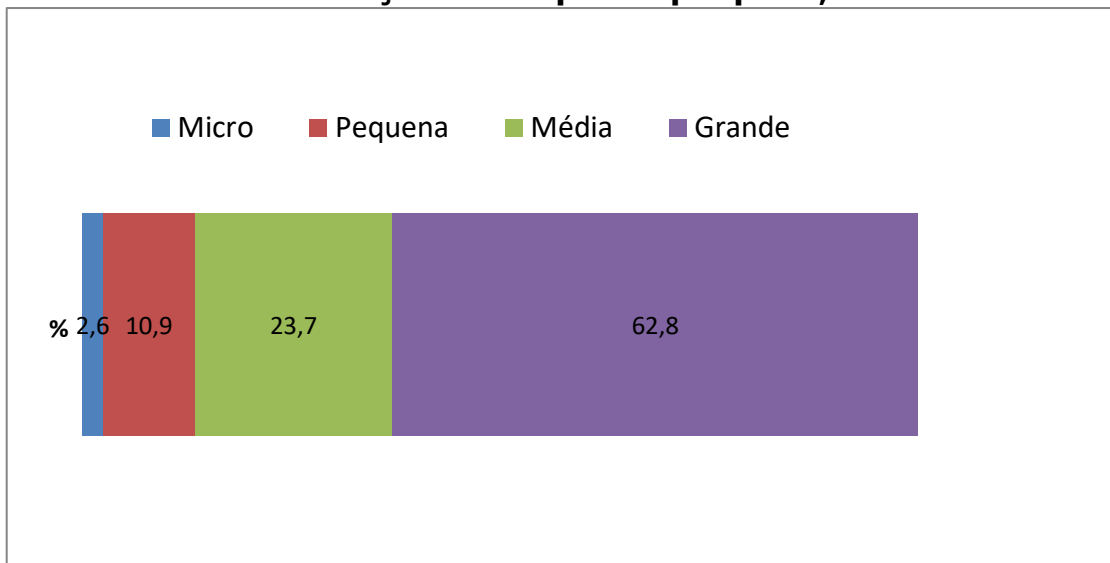
Distribuição das empresas por município, %



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 10º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos obedeceu 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 2017, exceto para alguns indicadores medidos pontualmente (Grau de Terceirização, Uso da Remuneração Variável, Grau de Escolaridade e Percentual de Mulheres) que descrevem a situação existente no final do ano.

Os dados recebidos são tratados com rigor científico e passam por duas etapas de validação. Um grande número de empresas participantes foi contatado 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, as empresas foram agrupadas por setores e segmentos.

Devido à dificuldade de comparação com outros segmentos de negócios, já que trabalham por projetos, enquanto as demais operam por processos, as empresas de construção (civil, pesada e naval) não tiveram seus resultados incluídos nas médias gerais na análise da amostra. Também as microempresas, devido às peculiaridades, foram excluídas das médias gerais.

Para que se possa avaliar a confiança nos valores apresentados, as tabelas 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" [3].

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 não são identificados nem 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 dos segmentos em que há poucas empresas.

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 Online* de RH [4].

Diagrama 1 – Estrutura da Força de Trabalho, pessoas

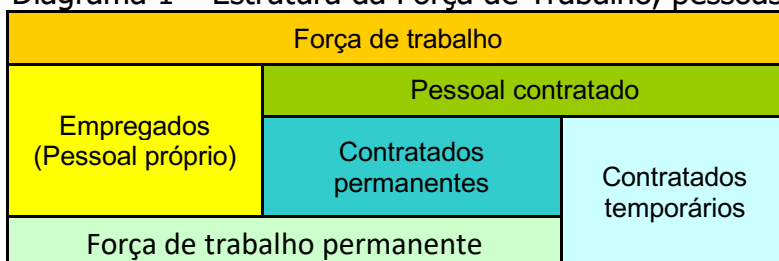
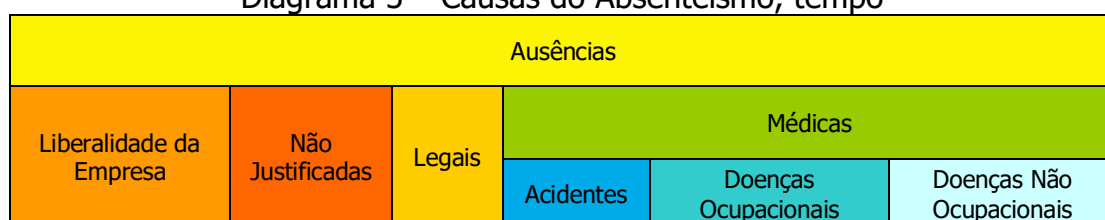


Diagrama 2 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas



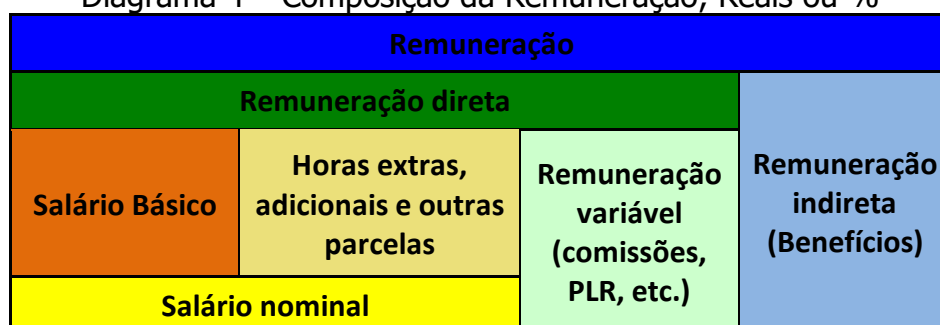
Um detalhamento maior do absenteísmo pode ser feito por área de atividade (vendas, produção, etc.), por grupo de trabalho (gerentes, operários, etc.) ou pela causa da ausência (diagrama 3).

Diagrama 3 – Causas do Absenteísmo, tempo



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

Diagrama 4 – Composição da Remuneração, Reais ou %



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. Devido às características peculiares, as empresas de construção (civil, pesada e naval) e as microempresas foram excluídas das médias gerais usadas nas análises.

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 2017. Segue a análise para cada um dos indicadores.

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 deve situar-se em uma faixa, pois valores elevados apontam problemas no clima organizacional ou na política salarial, enquanto valores muito baixos indicam pouca oxigenação da equipe.

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

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

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

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.

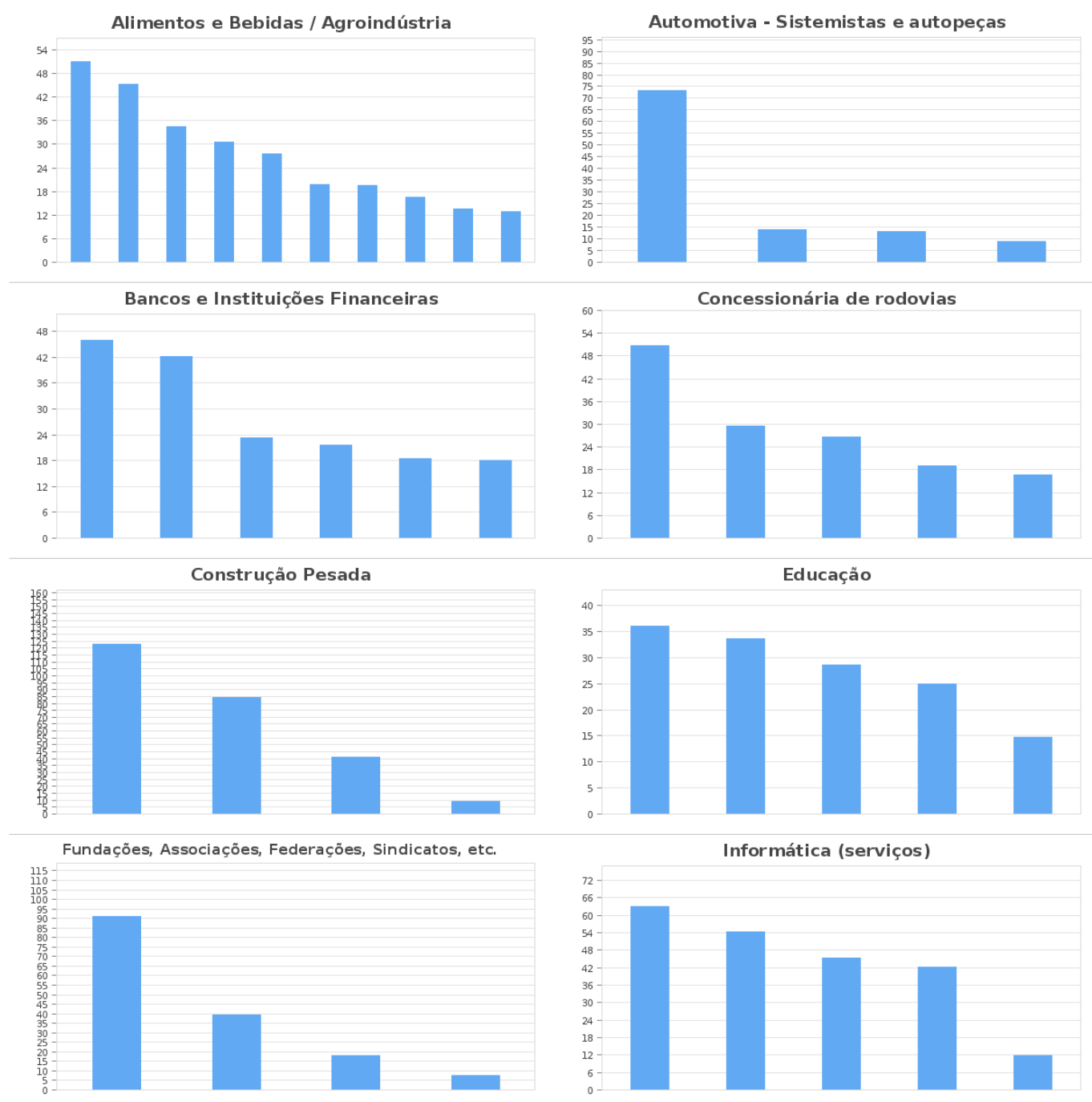
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-02DRotatividade.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	2,1	9,1	4,5	3,2
Comércio (12)	13,6	61,1	41,2	41,0
Indústria (68)	5,1	122,9	27,5	21,8
Serviços (81)	0,0	91,0	27,5	23,8

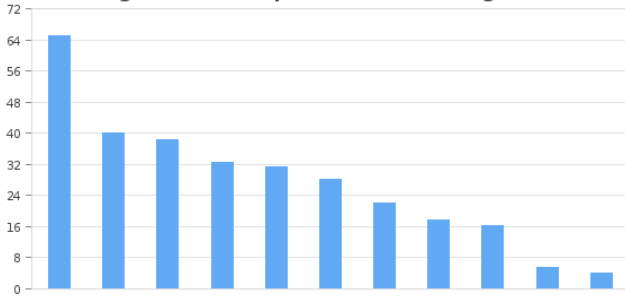
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	12,8	51,1	27,2	23,7
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	8,8	73,1	27,2	13,5
Bancos e Instituições Financeiras (6)	18,0	46,0	28,2	22,4
Concessionária de rodovias (5)	16,7	50,7	28,5	26,7
Construção Pesada (4)	8,8	122,9	64,2	62,5
Educação (5)	14,8	36,1	27,6	28,7
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	7,7	91,0	39,1	28,8
Informática (serviços) (5)	11,9	63,1	43,4	45,5
Logística, transporte e armazenagem (11)	4,2	65,0	27,4	28,1

Metalurgia (5)	7,1	43,3	19,3	13,5
Outras indústrias (9)	9,1	45,1	26,1	22,4
Outros comércios (4)	13,6	39,8	32,8	38,8
Outros serviços (6)	0,0	72,0	20,5	11,9
Papel e Celulose (5)	11,3	46,2	24,4	22,3
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	5,1	24,4	15,1	16,1
Saúde - Hospitais (13)	13,4	48,7	27,2	25,1
Saúde - Planos de saúde (9)	13,3	46,7	22,9	18,3
Têxtil (5)	12,3	72,8	33,7	19,3
Varejo - Supermercado (4)	42,1	61,1	54,1	56,6

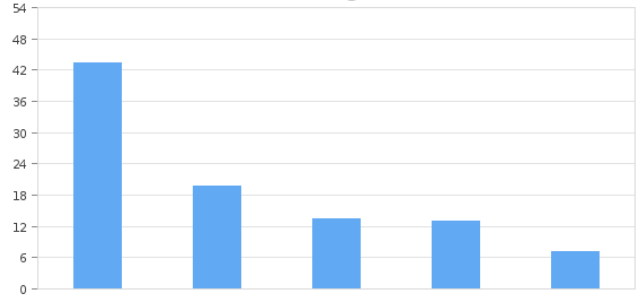
Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.



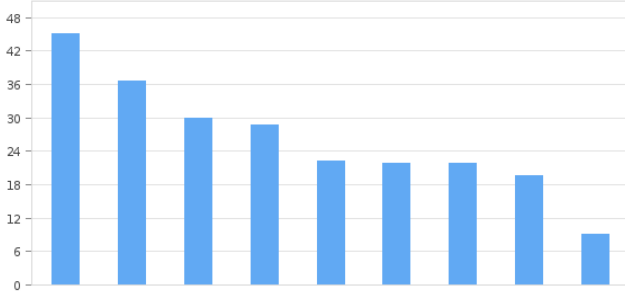
Logística, transporte e armazenagem



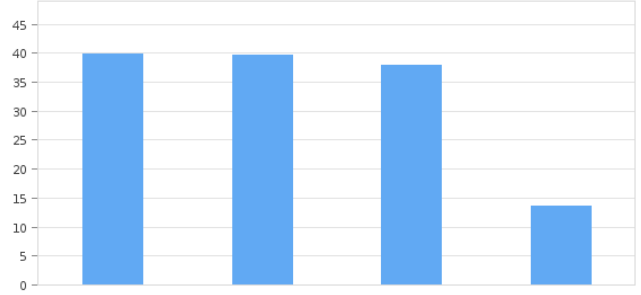
Metalurgia



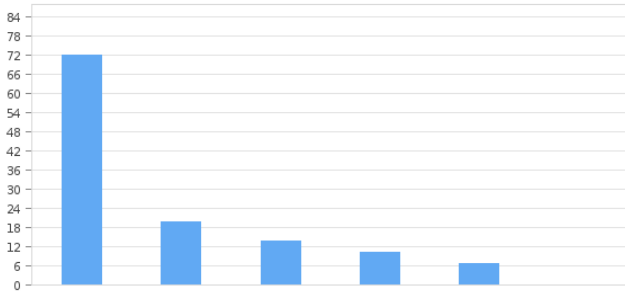
Outras indústrias



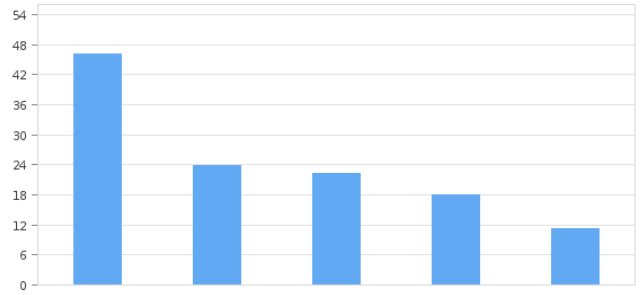
Outros comércios



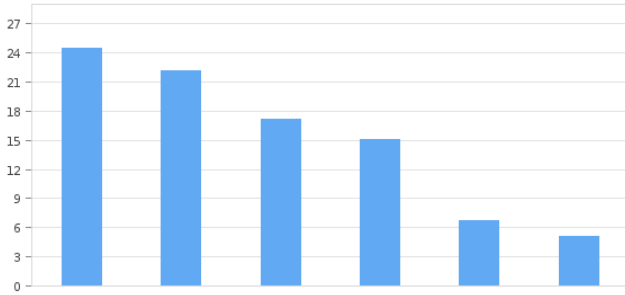
Outros serviços



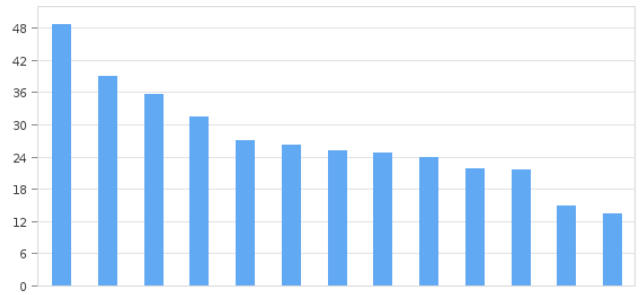
Papel e Celulose



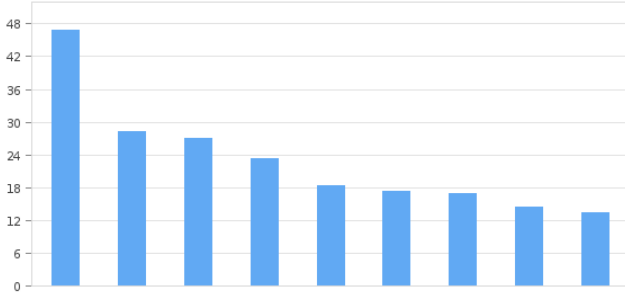
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



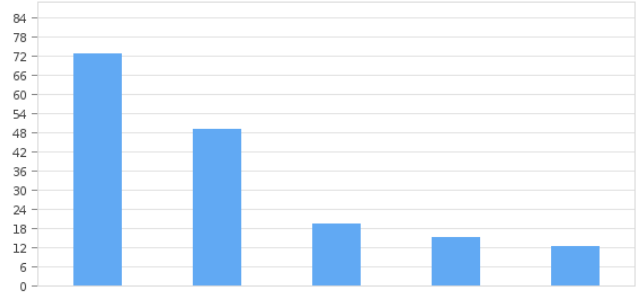
Saúde - Hospitais



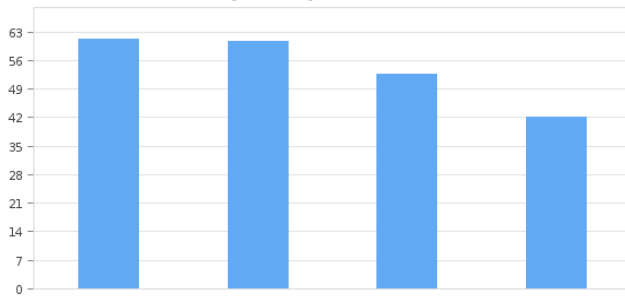
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Análise

A Rotatividade média anual da amostra foi de 26,6%; valor 3 pontos inferior ao do ano anterior (29,5%) e o mais baixo nos últimos 8 anos. Esse resultado é excepcional, levando em conta que o mercado de trabalho já esboçou uma pequena reação, com a criação de 12.127 vagas no Estado em 2017.

Na comparação com 2016, a Rotatividade média no setor industrial caiu 2,3 pontos percentuais, passando de 26,1% (2016) para 23,8 (2017), alcançando – como ocorre todos os anos - o melhor resultado.

O setor de serviços, na comparação com o ano anterior, também apresentou redução, caindo de 30,6% (2016) para 28,6%. Mesmo o comércio, que tradicionalmente se destaca pela elevada rotatividade setorial e que até na crise de 2016 havia aumentado a Rotatividade, reduziu o indicador para apenas 41,5% em 2017. A administração pública, como é usual, apresenta baixa rotatividade.

Na análise por segmento de negócio, as menores rotatividades foram na indústria química (13,2%) e na metalúrgica (19,3%). Os segmentos com maior rotatividade foram os da construção pesada (64,2%) e os supermercados (54,1%).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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).

O simples fato de a Rotatividade ter se reduzido em relação ao período anterior não significa melhoria. Afinal, não interessa apenas o número de empregados substituídos, mas também as características dos empregados perdidos. Assim, para uma análise mais consistente e útil, além da Rotatividade geral, é importante medir a Rotatividade nos grupos mais relevantes para a organização. Em uma empresa pode ser a equipe de vendas, em outra o time de P&D.

Vale lembrar que uma baixa rotatividade durante períodos em que a economia vai mal indica apenas que os empregados têm menores oportunidades no mercado e não, necessariamente, que os programas de retenção de talentos são eficazes.

Também é importante levar em conta que a maioria dos métodos para avaliar os efeitos ou o custo da rotatividade falha por não diferenciar o grupo de empregados que são críticos para o negócio do outro, que não apresenta maior impacto. Afinal, diferentes grupos de empregados apresentam diferentes riscos para o negócio. E existe uma dificuldade prática em avaliar a proporção dos efeitos de cada grupo. Por exemplo, em um supermercado é melhor reter um gerente de compras ou 15 operadores de caixa? Para complicar ainda mais, a proporção de equilíbrio depende também da estratégia da organização e do ambiente externo, que influencia a dificuldade de encontrar substitutos no mercado.

Boa prática

- A Eurofarma tem rotatividade anual de apenas 2%. A empresa entende que esse resultado é motivado pelo elevado índice de aproveitamento interno para posições de liderança que, em 2016, era previsto em 77%.
Fonte: Revista Melhor: gestão de Pessoas. Jan-fev. 2017. p. 38.
- O Programa Educação para Empregabilidade oferece profissionalização às esposas dos profissionais de maneira sustentável, por meio dos cursos que as ensinam a fabricar artesanato com as sobras da matéria-prima da empresa e, ainda, a empreender. Com isso, a Pormade ajuda a ampliar as oportunidades de trabalho para as mulheres de seus funcionários e, conseqüentemente, a renda da família. A empresa afirma que a rotatividade não chega a 1% ao mês, pois a família tem uma opinião muito forte para o trabalhador sair ou não da empresa.
Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Ano 20, Nº 298. p. 70.

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.

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

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.

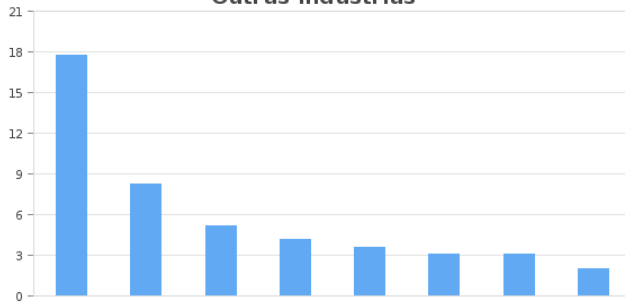
EF2: é o número de empregados da organização no último dia do ano considerado.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-05CRotatividadeVoluntaria.pdf>

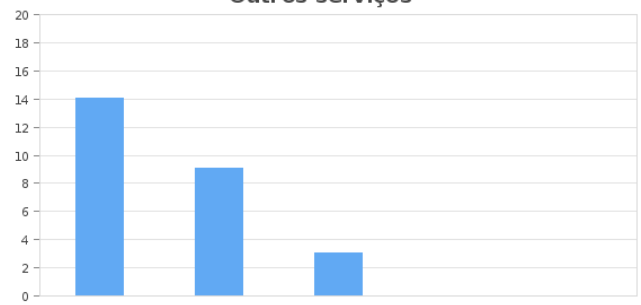
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	2,3	5,1	3,5	3,8
Comércio (10)	2,5	26,2	14,3	16,9
Indústria (67)	0,0	17,7	5,1	3,9
Serviços (78)	0,0	33,0	8,8	7,1

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,5	17,1	6,4	5,3
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	1,1	14,4	5,0	2,2
Bancos e Instituições Financeiras (6)	0,6	11,0	7,0	7,6
Concessionária de rodovias (5)	2,2	5,8	4,4	5,0
Construção Pesada (4)	0,0	5,3	2,2	1,7
Educação (5)	4,3	11,7	7,8	7,2
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	3,6	33,0	15,1	11,9
Informática (serviços) (5)	0,0	27,9	17,2	18,2
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,0	15,4	5,6	4,5
Metalurgia (5)	1,1	3,0	1,8	1,6
Outras indústrias (8)	2,0	17,7	5,9	3,8
Outros serviços (5)	0,0	14,1	5,2	3,0
Papel e Celulose (5)	1,7	17,7	7,2	3,2
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,0	12,4	5,2	3,9

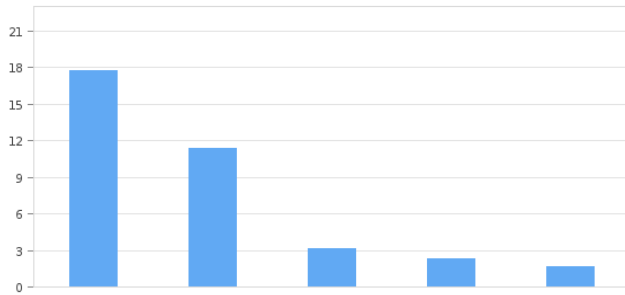
Outras indústrias



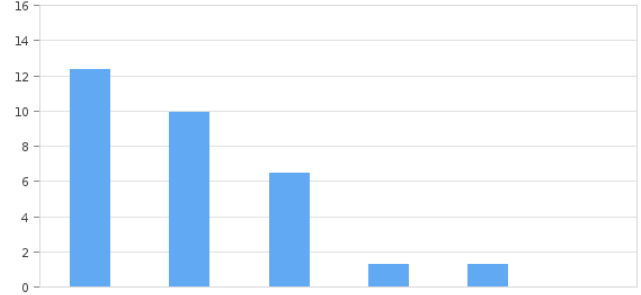
Outros serviços



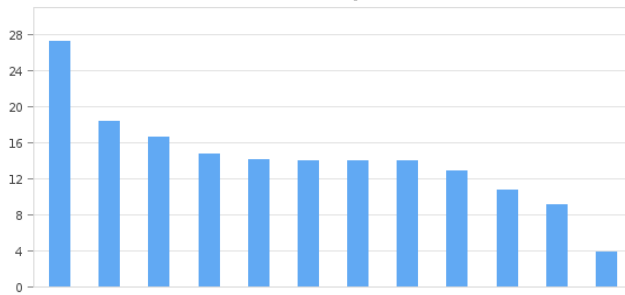
Papel e Celulose



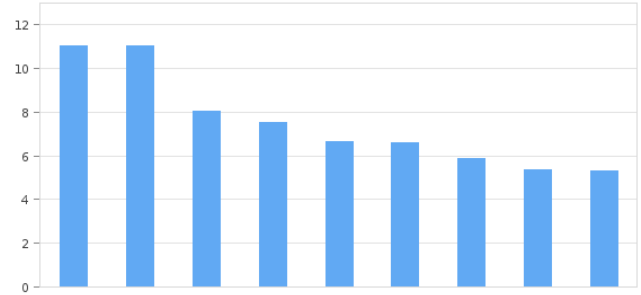
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



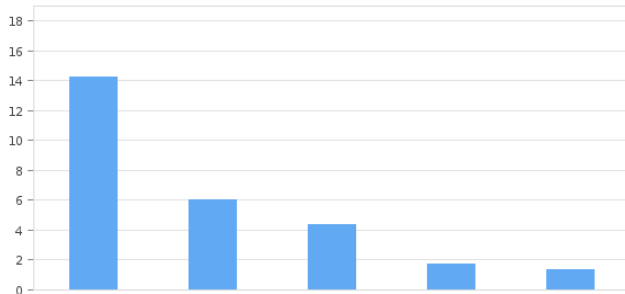
Saúde - Hospitais



Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Análise

Na amostra, 7,3% dos empregados pediram demissão em 2017. Ou, de outro modo, pouco mais de um quarto dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregados. Resultado ligeiramente superior ao de 2016.

O problema foi mais acentuado nos setores de comércio (11,5%) e de serviços (9,0%) que na indústria (5,1%).

Os segmentos que sofreram maior rotatividade por iniciativa dos empregados foram os serviços de informática (17,2%), enquanto os melhores resultados foram obtidos nas metalúrgicas (1,8%) e na construção pesada (2,2%).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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 algum ajuste no perfil do quadro de colaboradores,

Empresas com rotatividades elevadas 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. Felizmente, com a reforma trabalhista, esse problema tende a diminuir.

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 integral². 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.

Para avaliações mais completas, a Rotatividade Voluntária pode ser calculada para cada área da organização ou grupo específico de profissionais (gerentes,

² - 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.

técnicos, mulheres, etc.). Também pode ser medida separadamente para cada uma das causas, quando identificadas nas entrevistas de desligamento.

Segundo a Great Place to Work, nas Melhores Empresas Para Trabalhar, as saídas voluntárias são menos de metade do que têm sido prática no mercado de trabalho [5].

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 permanece na organização por mais de 90 dias, desde a data da admissão. Logo, valores maiores indicam resultados melhores.

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-03ERetencao.pdf>

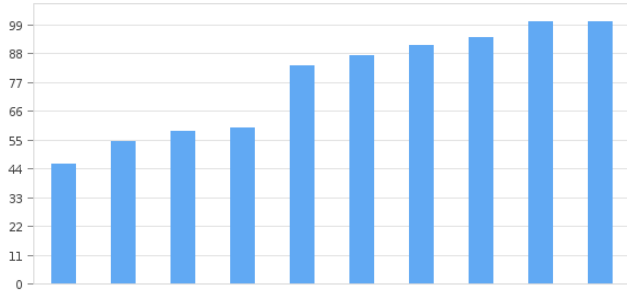
A Retenção 90 dias foi escolhida por coincidir com o chamado "tempo de experiência".

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	42,5	100,0	88,1	100,0
Comércio (10)	26,1	95,3	78,3	82,7
Indústria (66)	42,3	100,0	87,7	92,6
Serviços (75)	60,3	100,0	90,1	93,6

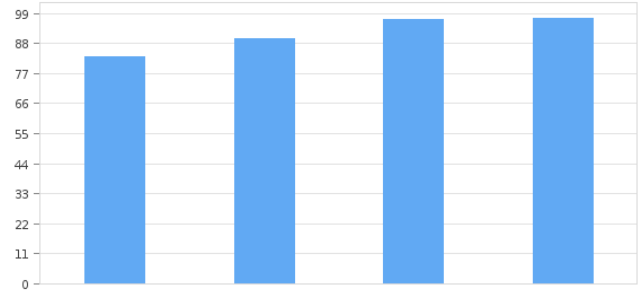
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	45,6	100,0	77,3	85,3
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	83,0	97,3	91,7	93,2
Bancos e Instituições Financeiras (6)	82,7	100,0	93,6	95,1
Concessionária de rodovias (5)	87,1	96,6	92,8	93,3
Construção Pesada (4)	75,8	95,6	87,8	89,9
Educação (5)	88,5	97,7	94,0	95,0
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	94,1	100,0	97,8	98,5
Informática (serviços) (5)	85,2	100,0	93,6	95,6
Logística, transporte e armazenagem (11)	67,3	100,0	90,0	93,8
Metalurgia (5)	86,7	100,0	93,4	91,6
Outras indústrias (7)	71,7	100,0	86,5	85,7
Outros serviços (4)	66,7	100,0	89,5	95,7
Papel e Celulose (5)	45,5	100,0	82,4	95,0
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	95,8	100,0	98,3	98,7
Saúde - Hospitais (12)	60,3	91,0	79,6	78,7
Saúde - Planos de saúde (9)	79,2	100,0	93,9	95,2
Têxtil (5)	75,8	98,2	88,2	85,2

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

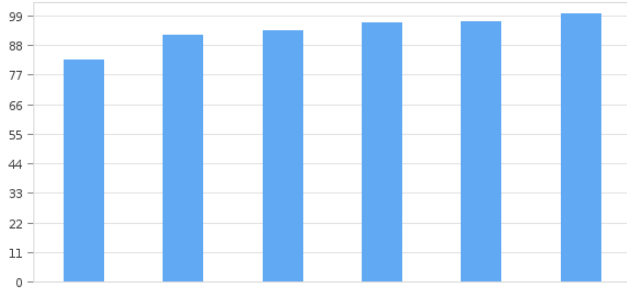
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



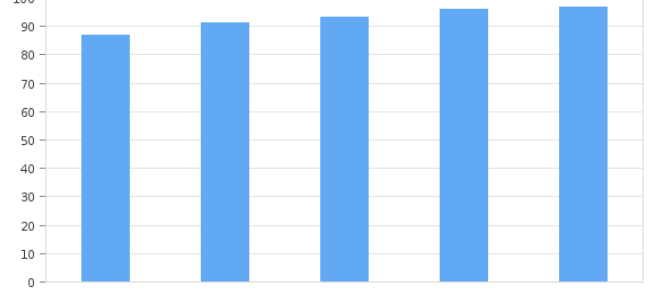
Automotiva - Sistemistas e autopeças



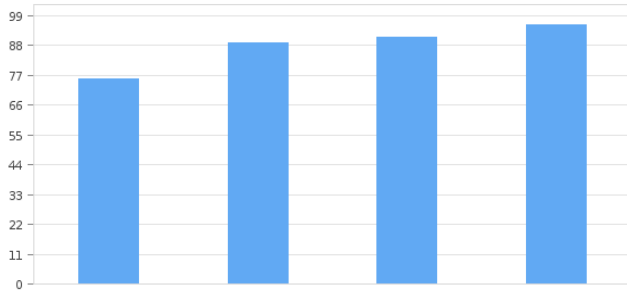
Bancos e Instituições Financeiras



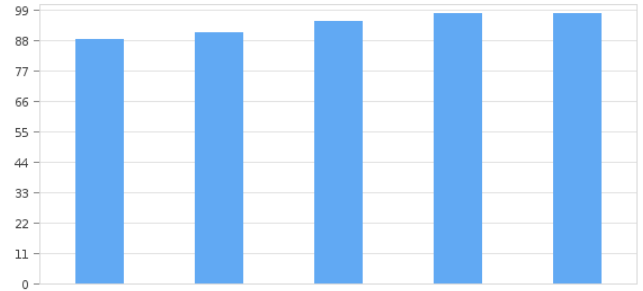
Concessionária de rodovias



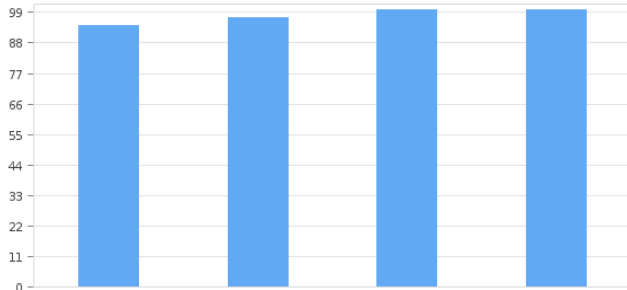
Construção Pesada



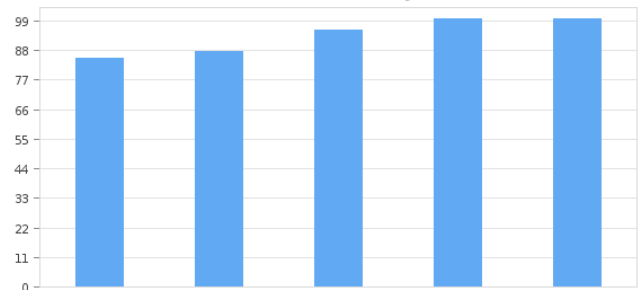
Educação



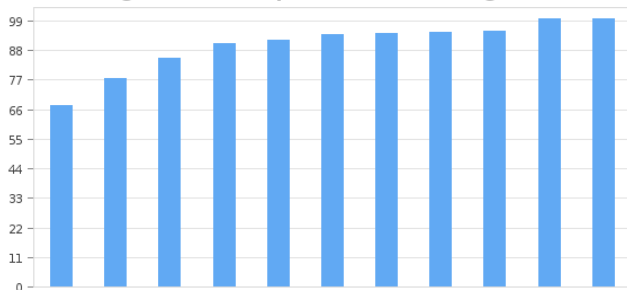
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



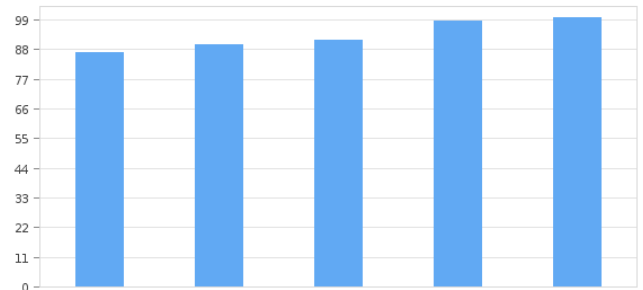
Informática (serviços)



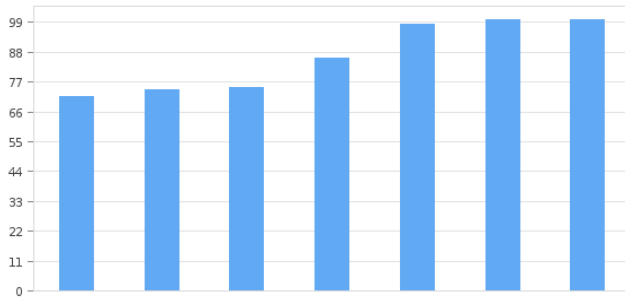
Logística, transporte e armazenagem



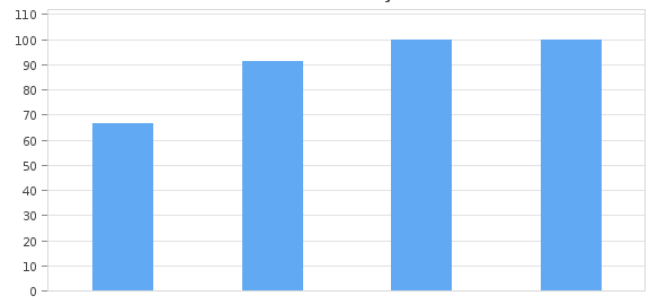
Metalurgia



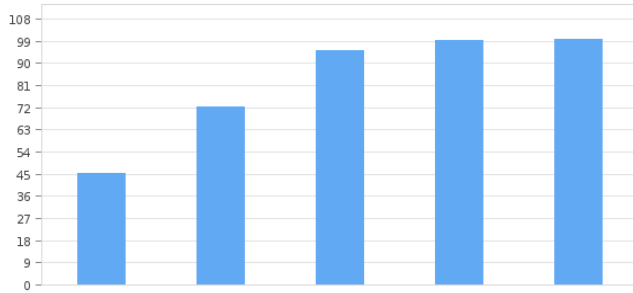
Outras indústrias



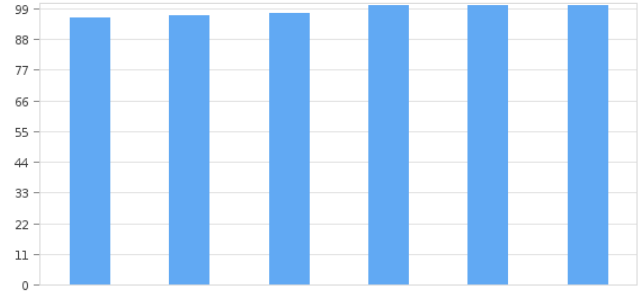
Outros serviços



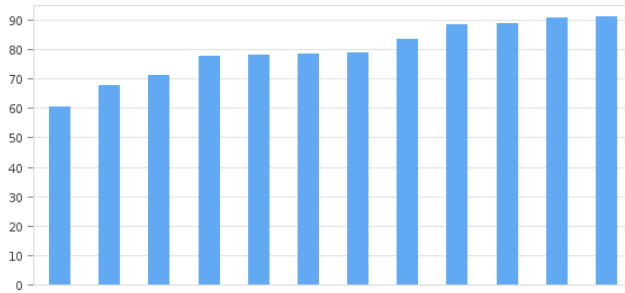
Papel e Celulose



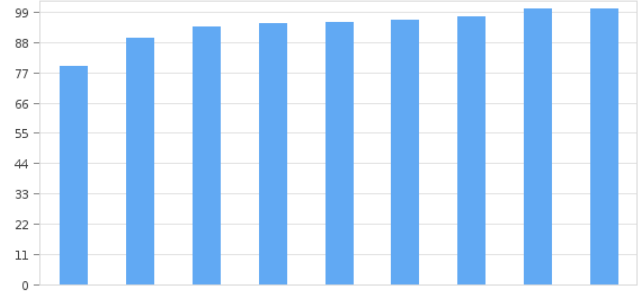
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



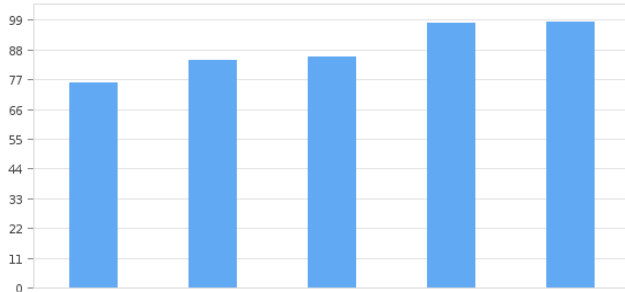
Saúde - Hospitais



Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Análise

A Retenção 90 dias média (89,1%) foi um pouco melhor que no ano anterior e bem superior ao padrão histórico de pouco mais de 80%, mostrando avanço na qualidade dos processos de recrutamento e seleção. O comércio se destaca pelo menor valor (86,6%), enquanto a indústria, os serviços e a administração pública apresentam resultados semelhantes e um pouco maiores. Ainda assim, em média 1 em cada 10 empregados não termina o período de experiência!

A maior parte dos segmentos conseguiu Retenção 90 dias superior a 90,0% e as indústrias químicas chegaram a 98,5%, sendo um referencial de bom desempenho para os demais setores. Os resultados mais baixos foram na indústria de alimentos (77,3%) e nos hospitais (79,6%).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

Saiba mais

A Retenção 90 dias é uma excelente medida da qualidade do processo de recrutamento e seleção, em que a empresa vai ao mercado para buscar as pessoas ou talentos, embora valores baixos também possam 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.

Boa prática

- A FM Logistic conseguiu reduzir os custos de recrutamento e seleção em 95% em três anos. Esse sucesso decorreu do redesenho da estrutura de cargos, do incentivo ao recrutamento interno e pela redução na rotatividade. Segundo Fernando Carvalho Lima, Diretor de RH, "Hoje, ninguém entra na empresa sem passar por entrevista com o supervisor e com o gerente, e a responsabilidade da contratação é deles".
Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Ano 21, nº 310, setembro 2013. p. 98.

Absenteísmo, %

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

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-01FAbsenteismo.pdf>

O Absenteísmo pode ser calculado para toda a organização ou para diferentes áreas e, do mesmo modo, pode ser computado separadamente para cada empregado. Aqui, apresentamos apenas o absenteísmo geral.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	1,0	4,8	3,4	3,5
Comércio (11)	0,8	5,3	2,9	3,2
Indústria (65)	0,0	10,4	2,1	1,5
Serviços (76)	0,0	6,4	1,7	1,6

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,4	5,9	2,6	1,9
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	0,1	2,7	1,6	1,8
Bancos e Instituições Financeiras (6)	0,0	1,7	0,5	0,3
Concessionária de rodovias (5)	0,6	3,1	1,8	1,8
Construção Pesada (4)	0,5	7,0	2,6	1,4
Educação (5)	0,0	4,9	1,5	0,4
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,5	1,6	1,1	1,2
Informática (serviços) (5)	0,0	1,9	0,4	0,0
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,4	4,4	1,9	1,5
Metalurgia (5)	1,3	2,9	2,0	1,5
Outras indústrias (8)	0,6	3,4	2,0	1,9
Outros comércios (4)	0,8	3,2	2,3	2,6
Outros serviços (5)	0,0	6,0	1,7	0,5
Papel e Celulose (5)	0,9	8,7	2,8	1,4
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,5	4,9	1,6	0,8
Saúde - Hospitais (12)	1,7	3,4	2,4	2,3

Saúde - Planos de saúde (9)

0,7 4,6 1,9 1,6

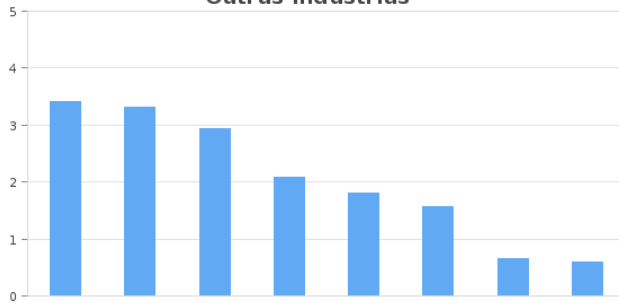
Têxtil (5)

0,0 3,5 1,5 1,5

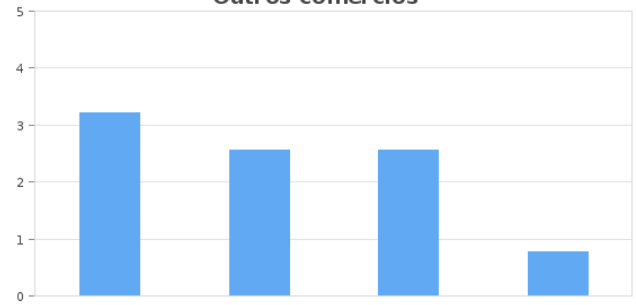
Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.



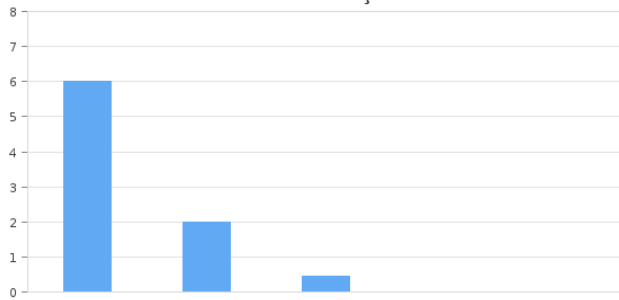
Outras indústrias



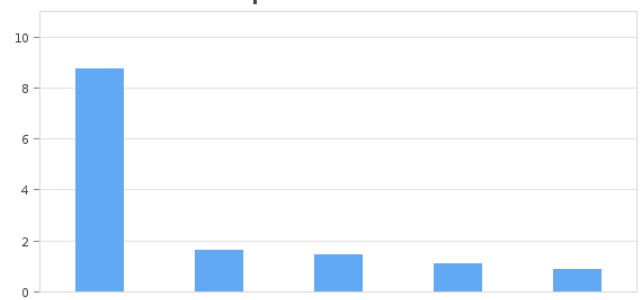
Outros comércios



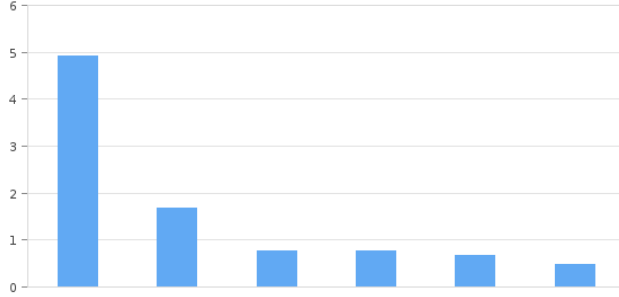
Outros serviços



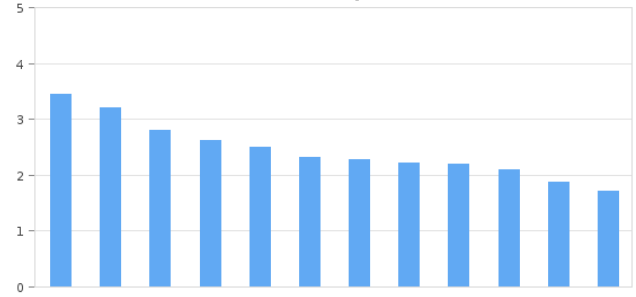
Papel e Celulose



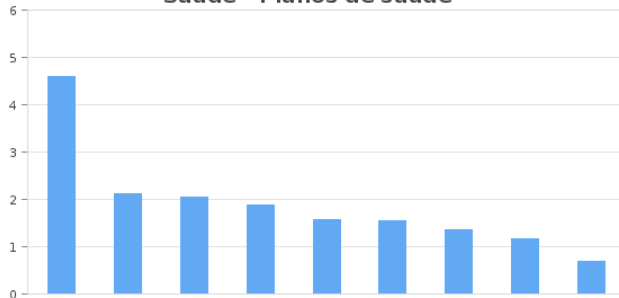
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



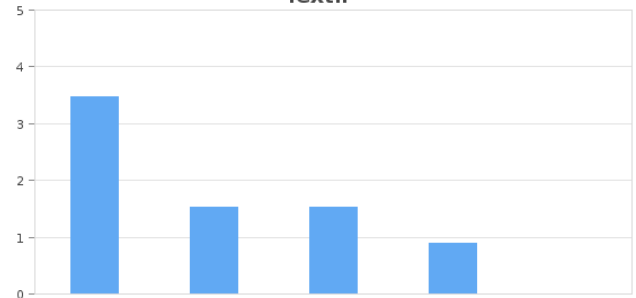
Saúde - Hospitais



Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Análise

O absenteísmo médio se manteve no mesmo nível do ano anterior (2,0%), embora tenha crescido bastante (3,0%) no comércio. Mas os resultados variam bastante conforme o segmento de negócio e mesmo entre as empresas de determinado segmento. Trata-se, portanto, de um aspecto que tem bom potencial de ganho para parte significativa das empresas.

Os segmentos com Absenteísmo mais elevado foram a indústria de celulose e papel (2,8% do tempo) e a construção pesada (2,7%). O menor volume de ausências ocorreu nas empresas de serviços de informática (0,4%).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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, uma indústria do segmento agrícola teve um absenteísmo médio de 5,9% em 2016. 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.

Boas práticas

- Algumas instituições já diminuíram significativamente sua taxa de absenteísmo. Joanita Plombon, supervisora de RH do Herbarium Laboratório Botânico, de Colombo, PR, conta que a cultura da empresa é ter funcionários comprometidos. Por isso, o sistema para resolver o absenteísmo é rígido: cada pessoa tem uma meta individual e o grupo todo só pode ter 2% de faltas, que devem ser utilizadas para atender às necessidades de cada um. "O controle é feito através de um sistema de folha de pagamento, onde mensalmente é emitido um relatório individual que mostra quantas horas a pessoa trabalhou e chegou atrasada", explica. Fonte: <http://edinalvaap2.blogspot.com.br>.
- A Isola reestruturou a produção por meio de um sistema de trabalho em equipes, formadas por seis ou sete funcionários e um líder, que se reportavam ao gestor da fábrica. A gestão das equipes pelos próprios funcionários levou a reduções do absenteísmo em 28% no verão e em 39% no inverno. Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas, maio de 2011, pp. 48-49.

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.

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

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

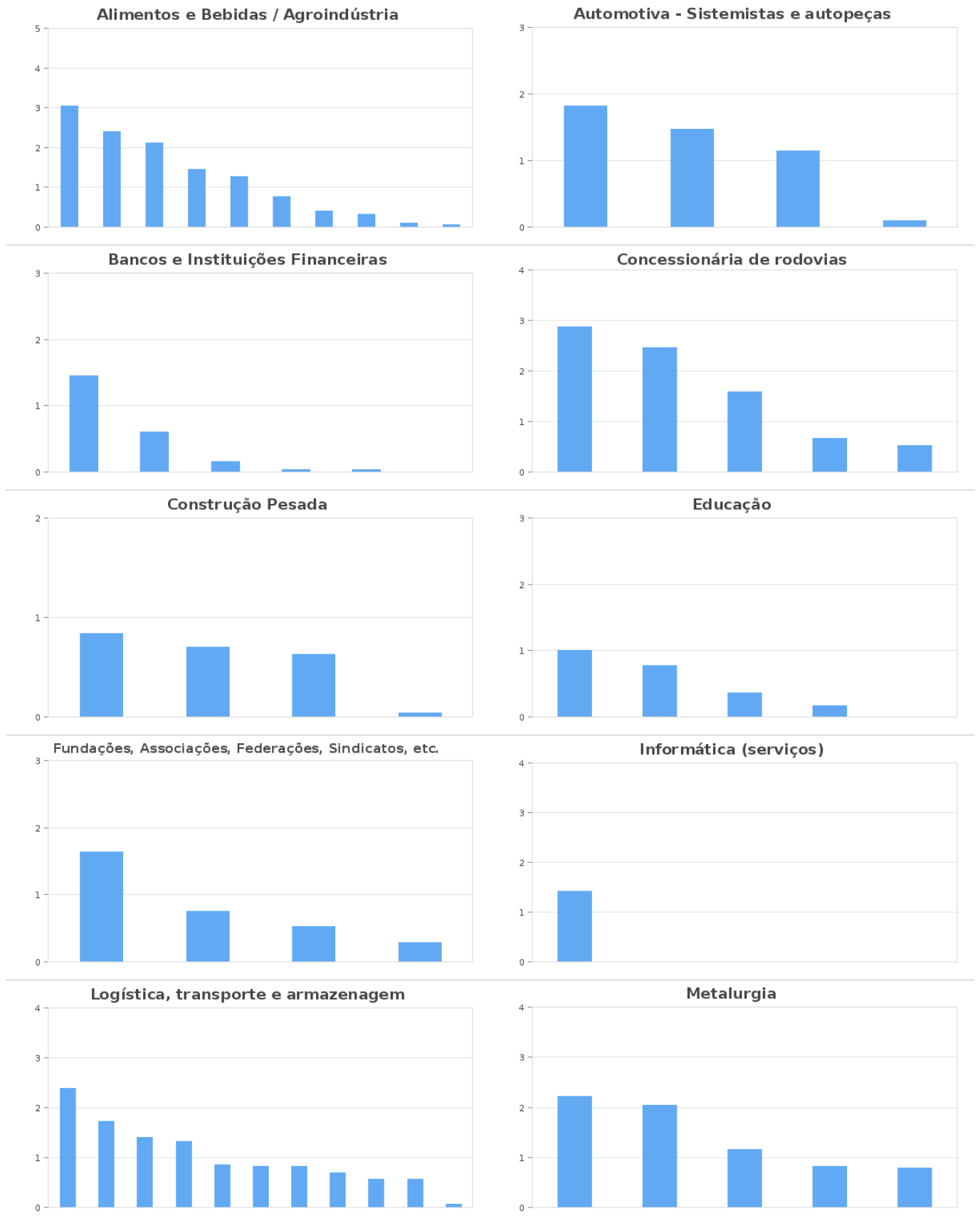
Horas normais: soma das horas trabalhadas nos horários previstos no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no ano. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-82EAbsenteismomedico.pdf>

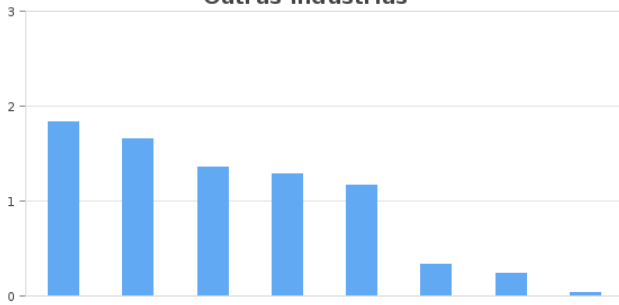
Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	0,5	3,3	1,5	1,1
Comércio (11)	0,5	4,2	1,7	1,4
Indústria (65)	0,0	7,1	1,1	0,9
Serviços (78)	0,0	4,2	1,0	0,8

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,1	3,1	1,2	1,0
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	0,1	1,8	1,1	1,3
Bancos e Instituições Financeiras (6)	0,0	1,5	0,4	0,1
Concessionária de rodovias (5)	0,5	2,9	1,6	1,6
Construção Pesada (4)	0,0	0,8	0,6	0,7
Educação (5)	0,0	1,0	0,5	0,4
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,3	1,6	0,8	0,6
Informática (serviços) (5)	0,0	1,4	0,3	0,0
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,1	2,4	1,0	0,8
Metalurgia (5)	0,8	2,2	1,4	1,2
Outras indústrias (8)	0,0	1,8	1,0	1,2
Outros comércios (4)	0,5	2,2	1,4	1,5
Outros serviços (5)	0,0	1,8	0,8	0,5
Papel e Celulose (5)	0,0	7,1	1,9	0,7
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,0	2,1	0,8	0,5
Saúde - Hospitais (12)	0,9	2,6	1,7	1,6
Saúde - Planos de saúde (9)	0,1	4,2	1,6	1,3

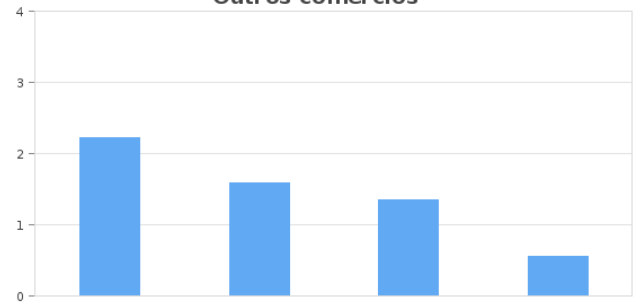
Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.



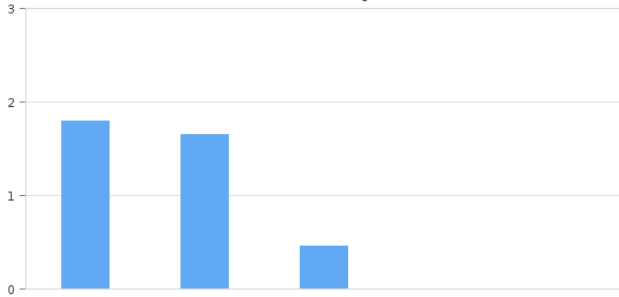
Outras indústrias



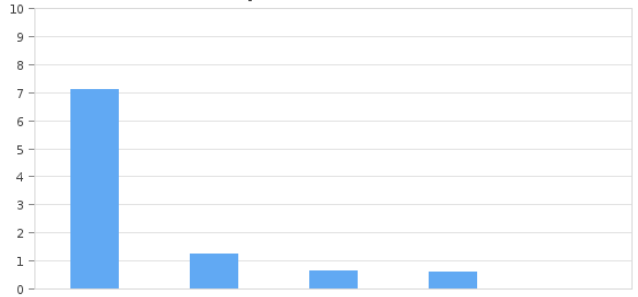
Outros comércios



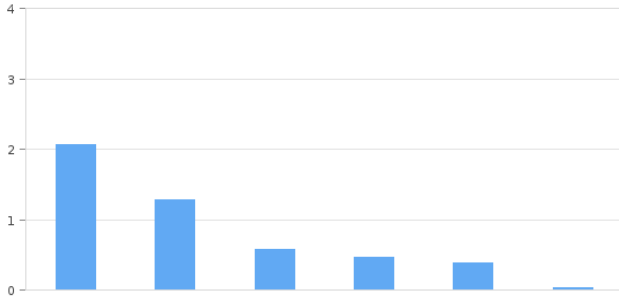
Outros serviços



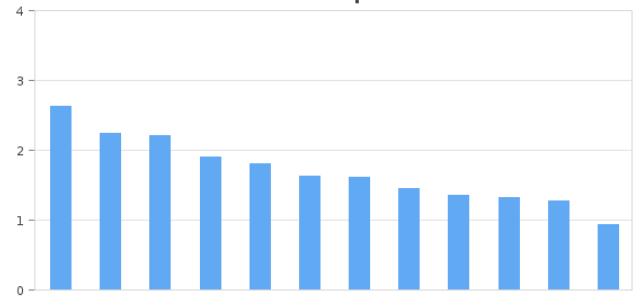
Papel e Celulose



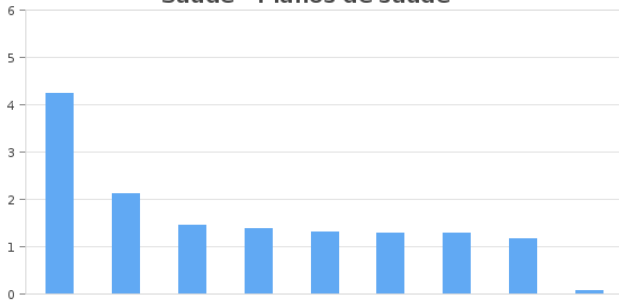
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



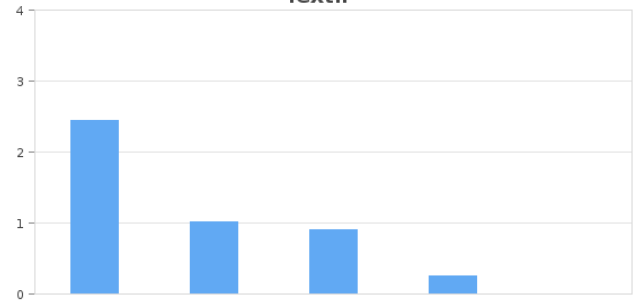
Saúde - Hospitais



Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Análise

O Absenteísmo Médico médio ficou em 1,2%, ligeiramente menor que no ano anterior, respondendo por 60% do tempo total perdido por ausências. O comércio puxou a média para cima, com 1,8%.

Na análise por segmento, o Absenteísmo Médico nas indústrias de papel e celulose (1,9%), nos hospitais (1,7%) e nos planos de saúde (1,6%) se mostraram os mais elevados. Os melhores resultados foram alcançados pelos bancos (0,6%) e na educação (0,5%).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

Saiba mais

A medida do Absenteísmo Médico permite monitorar o volume das ausências causadas por doenças, ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho, facilitando a gestão destes importantes aspectos. 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 [6]. A "Pesquisa sobre a gestão de saúde corporativa", realizada pela ABRH Brasil e pela Aliança para a Saúde Populacional (ASAP) em maio e junho de 2017 e respondida por 668 profissionais de recursos humanos [7], concluiu que:

- 51% das empresas não têm programas estruturados para gerenciamento de grupos de risco como diabéticos, hipertensos etc., que costumam ser os usuários de maior custo para os planos de saúde.
- Em 81% delas, os custos subiram acima da inflação dos 12 meses anteriores; em 55% delas, mais do que o dobro da inflação.
- 40% não utilizam a coparticipação nas consultas e exames, pagando integralmente seu valor.
- 54% não trabalham com indicadores.

As cinco causas mais comuns de ausências médicas em 2015, segundo levantamento feito a 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.

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.

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

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.

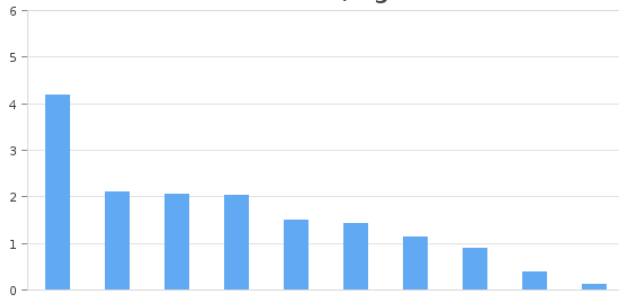
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-51EHorasExtrasPagas.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	0,0	9,3	3,0	2,0
Comércio (12)	0,1	10,6	2,6	2,2
Indústria (68)	0,0	17,7	3,2	2,0
Serviços (81)	0,0	16,9	2,6	1,5

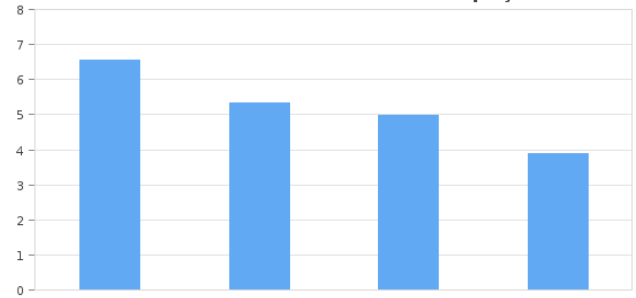
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,1	4,2	1,6	1,5
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	3,9	6,6	5,2	5,2
Bancos e Instituições Financeiras (6)	0,6	11,2	4,6	4,0
Concessionária de rodovias (5)	0,0	4,8	2,3	2,3
Construção Pesada (4)	2,7	17,7	9,5	8,7
Educação (5)	0,4	0,9	0,6	0,5
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,0	1,1	0,4	0,3
Informática (serviços) (5)	0,0	2,7	1,0	0,8
Logística, transporte e armazenagem (11)	1,3	15,2	6,0	4,0
Metalurgia (5)	0,0	5,0	2,0	2,0
Outras indústrias (9)	0,1	8,8	3,2	2,8
Outros comércios (4)	0,1	6,2	2,4	1,8
Outros serviços (6)	0,0	1,8	0,7	0,5
Papel e Celulose (5)	0,2	6,9	3,2	1,7
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,2	5,9	2,6	1,8
Saúde - Hospitais (13)	0,4	16,9	3,8	2,5
Saúde - Planos de saúde (9)	0,1	3,7	1,8	1,5
Têxtil (5)	0,0	5,7	2,1	0,1

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

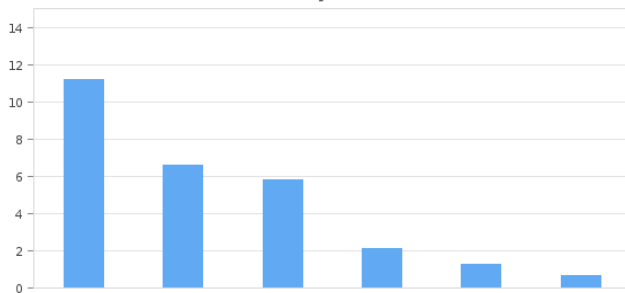
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



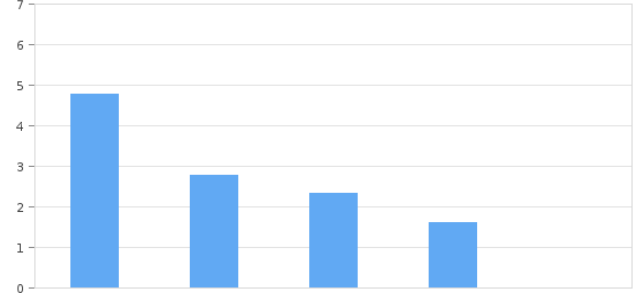
Automotiva - Sistemistas e autopeças



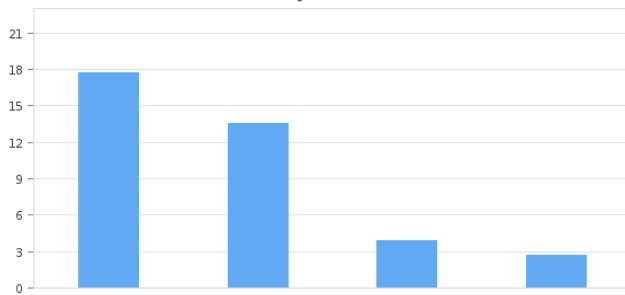
Bancos e Instituições Financeiras



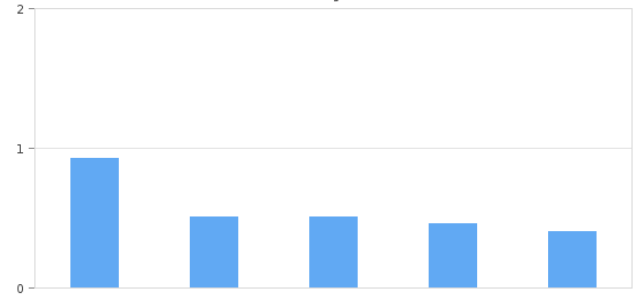
Concessionária de rodovias



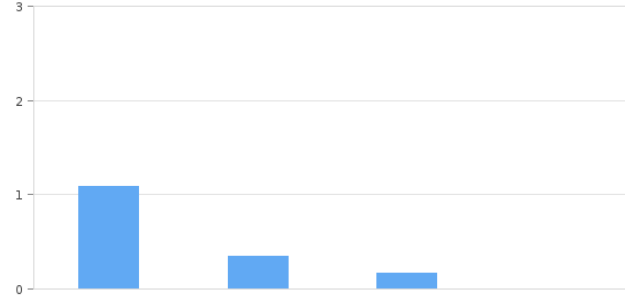
Construção Pesada



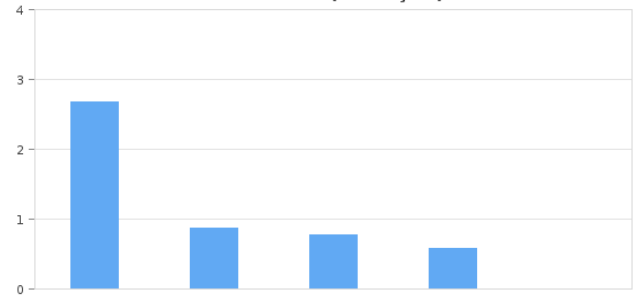
Educação



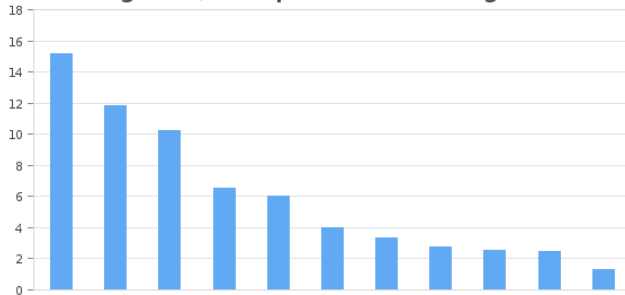
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



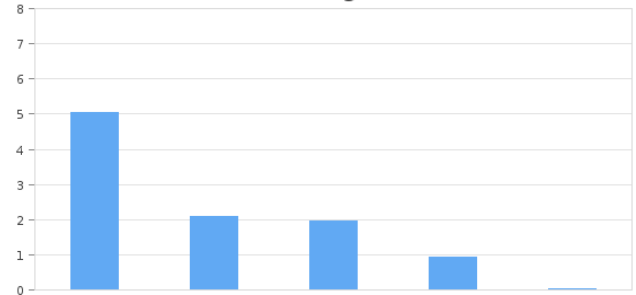
Informática (serviços)



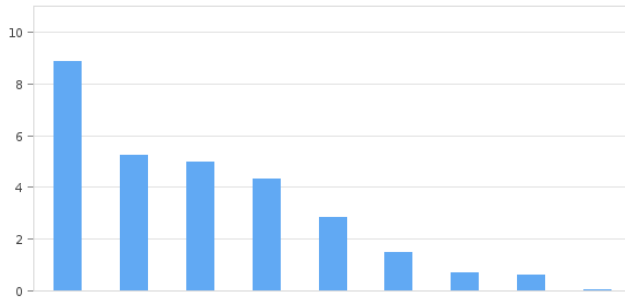
Logística, transporte e armazenagem



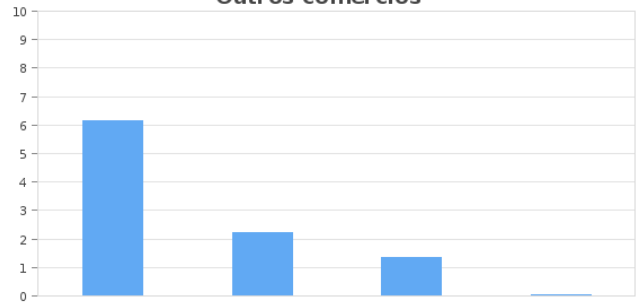
Metalurgia



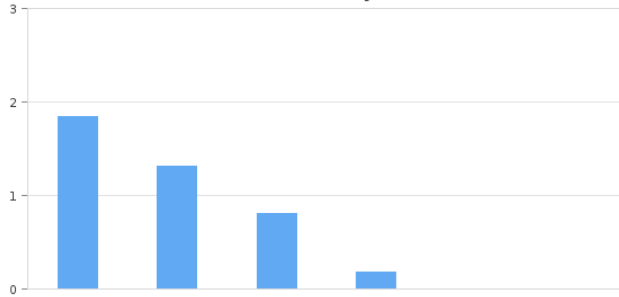
Outras indústrias



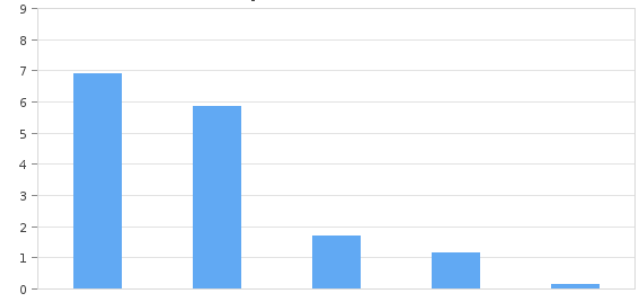
Outros comércios



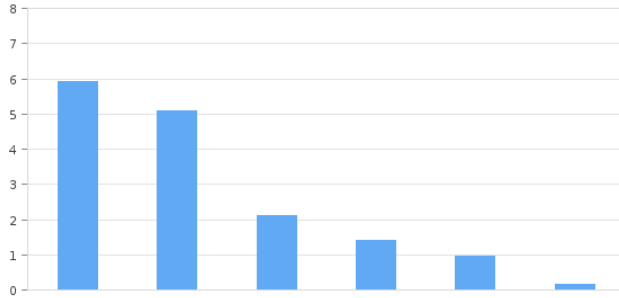
Outros serviços



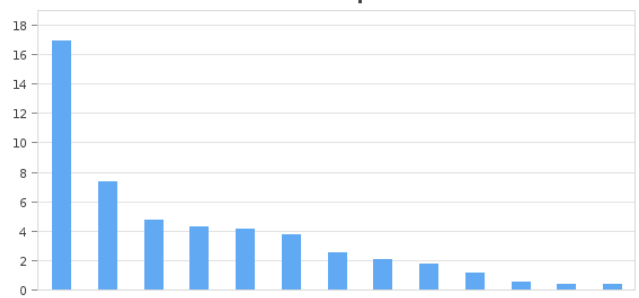
Papel e Celulose



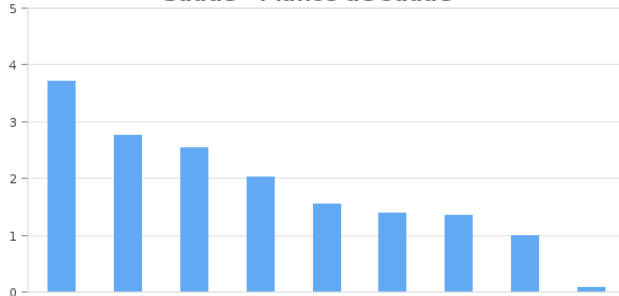
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



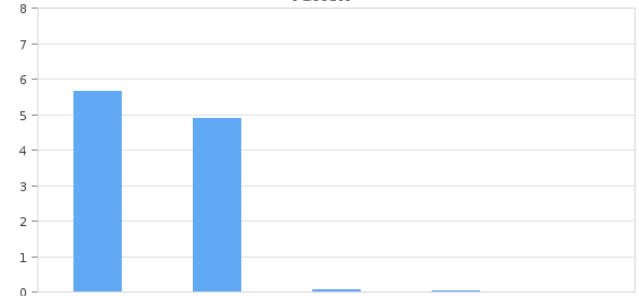
Saúde - Hospitais



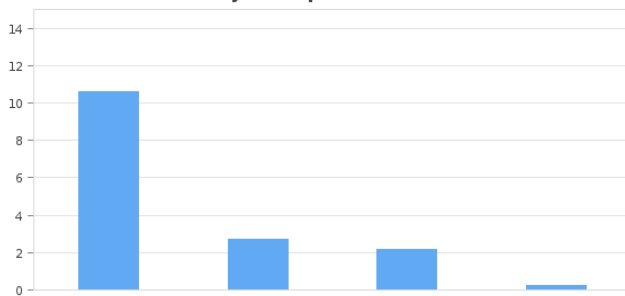
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Análise

O volume de horas extras pagas (2,7%), embora em patamar semelhante aos dos dois anos anteriores, pode ser considerado bom se observados os resultados de um período mais longo. Sem dúvida, o resultado reflete uma gestão de custos mais cuidadosa por parte das empresas.

Apesar da estabilidade na média geral, no setor industrial as horas extras pagas caíram de 3,5% (2016) para 2,7% (2017), enquanto o comércio e o setor de serviços tiveram alguma elevação. É importante lembrar que esses valores correspondem a média anual; portanto, em períodos específicos, podem ter sido bem diferentes.

O segmento da construção pesada pagou como horas extras em média 10,7% das horas trabalhadas. O segmento com o melhor resultado foi o da educação, com apenas 0,6% de horas extras pagas.

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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 e a saúde 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 o máximo de 5% de horas extras [8]. Por essa razão, muitas organizações, em seus contratos de manutenção terceirizada, penalizam com multas as empresas que extrapolam esse valor.

Há evidências [9] 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. Disponível em www.premierinc.com/consulting/success-stories/Budget_white_paper.pdf Acesso em 27.06.12.

Boa prática

- Uma estratégia amplamente usada pelas empresas para reduzir a geração de horas extras é a adoção do horário flexível. Uma pesquisa da Regus revelou que 72% das empresas em todo o mundo presenciaram um aumento na produtividade como resultado direto das práticas de trabalho flexíveis. Fonte: Revista Melhor: gestão de pessoas. Ano 20, Nº 298. p.12.

Grau de Terceirização, %

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

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

Em que:

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

Nota: Não inclui pessoal de contratos eventuais.

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

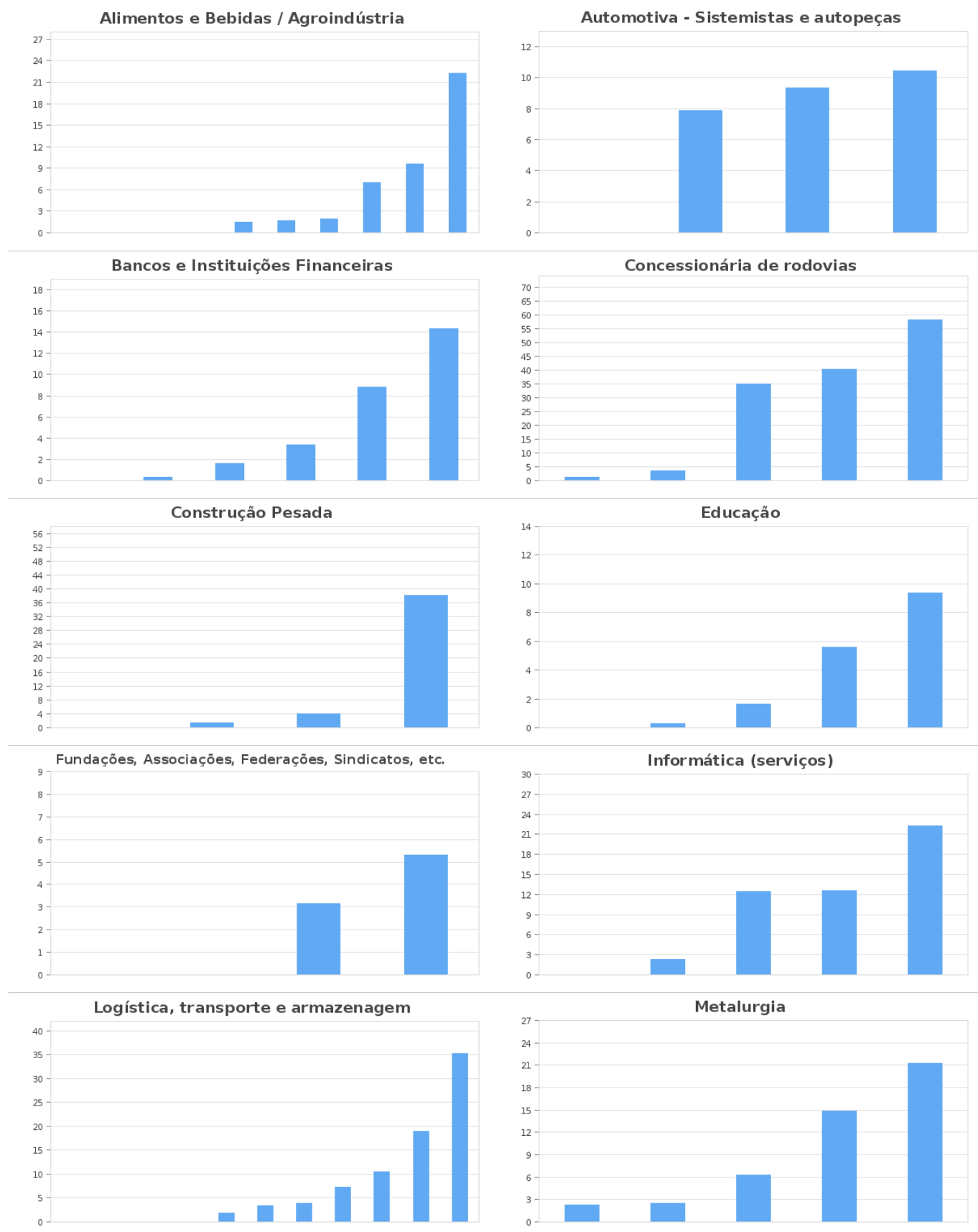
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-50EGraudeterceirizacao.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	2,3	51,8	26,3	28,6
Comércio (12)	0,0	19,8	5,7	5,5
Indústria (66)	0,0	47,6	9,0	5,8
Serviços (78)	0,0	58,0	9,7	4,2

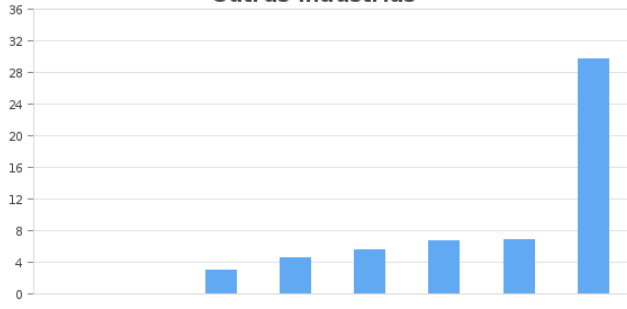
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,0	22,2	4,4	1,6
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	0,0	10,4	6,9	8,6
Bancos e Instituições Financeiras (6)	0,0	14,3	4,7	2,5
Concessionária de rodovias (5)	1,1	58,0	27,6	34,9
Construção Pesada (4)	0,0	38,1	10,9	2,7
Educação (5)	0,0	9,4	3,4	1,6
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,0	5,3	2,1	1,6
Informática (serviços) (5)	0,0	22,2	9,9	12,5
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,0	35,3	7,4	3,3
Metalurgia (5)	2,3	21,3	9,5	6,3
Outras indústrias (8)	0,0	29,7	7,0	5,1
Outros comércios (4)	6,3	19,8	10,5	7,9
Outros serviços (5)	0,0	21,7	11,1	14,2
Papel e Celulose (5)	0,0	47,6	21,1	14,6
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,0	41,3	16,2	12,5
Saúde - Hospitais (12)	0,0	23,8	8,2	4,3
Saúde - Planos de saúde (9)	0,0	33,6	9,9	7,0

Têxtil (5)	0,0	11,7	3,5	0,0
Varejo - Supermercado (4)	0,0	2,1	1,0	1,0

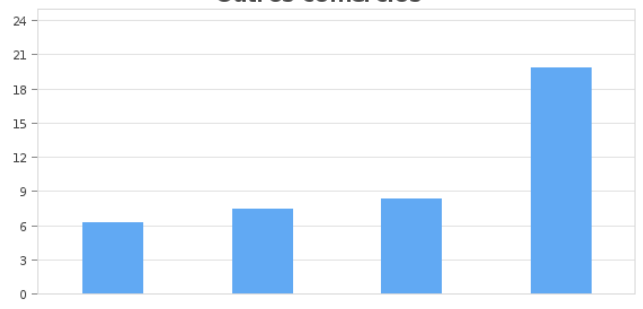
Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.



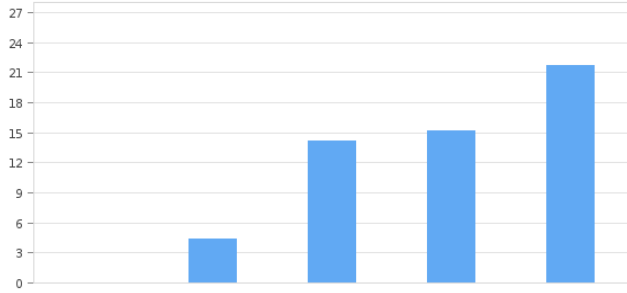
Outras indústrias



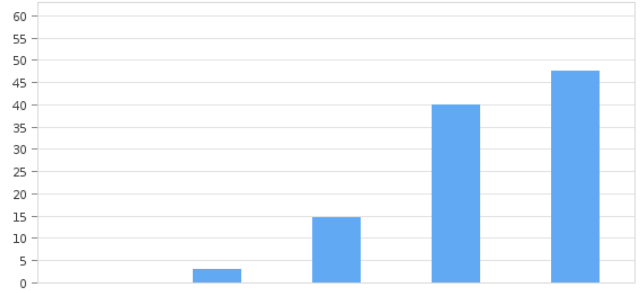
Outros comércios



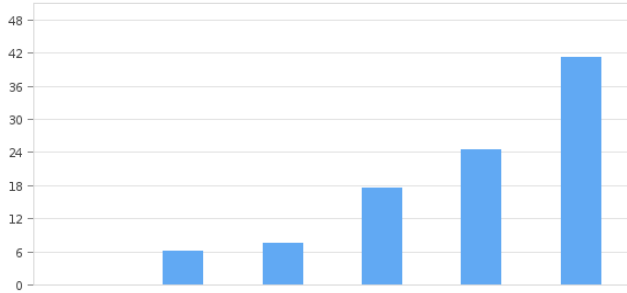
Outros serviços



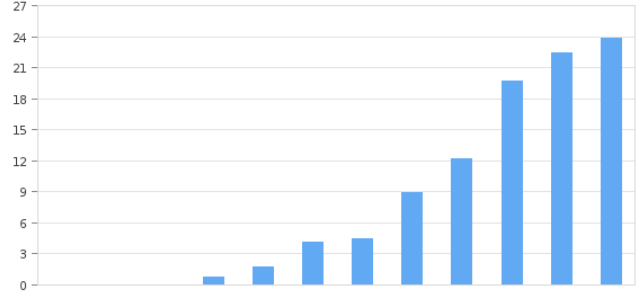
Papel e Celulose



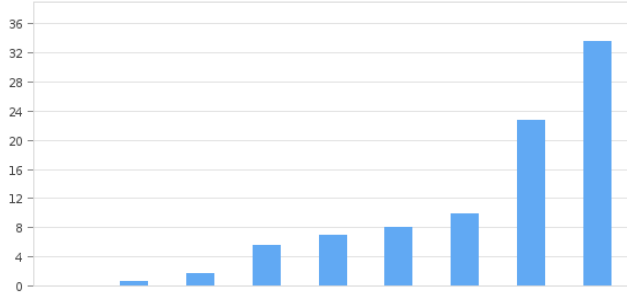
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



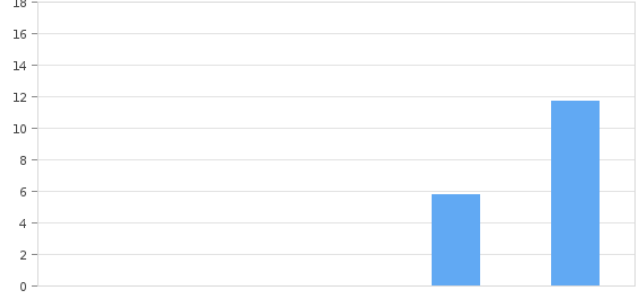
Saúde - Hospitais



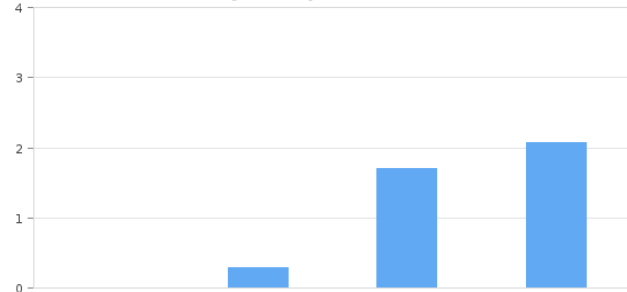
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Análise

O levantamento mostrou uma pequena elevação no percentual de profissionais terceirizados, que cresceu de 9,4% do pessoal permanente (2016) para 9,9% (2017); mas, a mudança é modesta e ainda não reflete as influências da mudança na legislação trabalhista.

Na análise por segmento, a maior terceirização ocorre nas concessionárias de rodovias (27,6%), enquanto a menor acontece nos supermercados (1,0%).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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.

A aprovação da Lei 13.429/2017, que trata da terceirização e do trabalho temporário, ainda que controversa, vai impactar o ambiente de negócios. O aumento da segurança jurídica vai, com certeza, permitir maior flexibilidade e um aumento no mercado de empregos. Um ponto importante da lei é seu artigo 4-A, que determina que a terceirização seja feita exclusivamente por empresas especializadas ou seja, que devem prestar serviços determinados e específicos.

Estudo citado na HSM [10], indica que há dois critérios para decidir o que manter internamente, ao invés de terceirizar: o que tem impacto direto no desempenho do produto e o que tem alto nível de interdependência com tecnologias que ajudam a determinar o desempenho geral do produto.

NOTA: Com o novo Sistema, mudamos o critério de cálculo. Antes era a média apenas das que tinham alguma terceirização; agora, é a média de todas as empresas, incluindo as que não têm nenhum terceirizado.

Boa prática

- Uma abordagem inovadora para a contratação de serviços foi adotada pela Justiça Federal do Rio Grande do Sul. Ao invés de contratar circuitos redundantes para a rede de comunicações com 20 cidades do interior, ela tenciona contratar "circuitos alternativos". Assim, se o circuito de um fornecedor falhar, o circuito do outro fornecedor assume e, a partir daí, passa a ser o principal e a ganhar mais. Deste modo, os contratos para os dois fornecedores serão iguais e os dois vão se esforçar para manter os circuitos no ar. Fonte: Informática Hoje. O Sonho Dourado de Escolher a Operadora. Maio 2008. pg. 14-17.

Uso da Remuneração Variável, %

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

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

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.

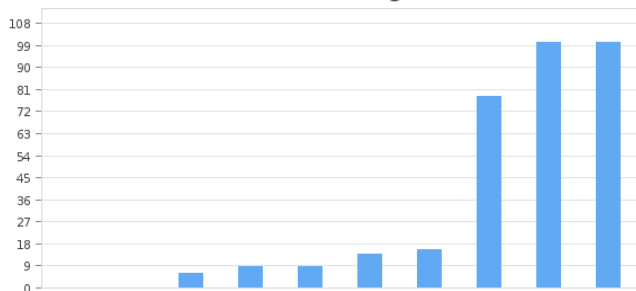
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-60P2UsodaRemuneracaoVariavel.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	0,0	100,0	59,4	97,4
Comércio (11)	0,0	100,0	46,4	15,8
Indústria (68)	0,0	100,0	43,6	11,7
Serviços (77)	0,0	100,0	31,1	5,6

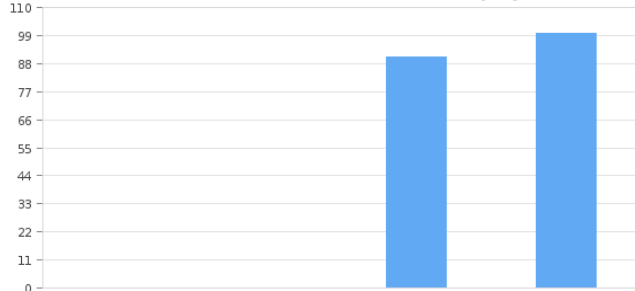
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,0	100,0	33,1	11,2
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	0,0	100,0	47,6	45,2
Bancos e Instituições Financeiras (5)	0,0	100,0	60,0	78,8
Concessionária de rodovias (5)	0,0	100,0	67,0	87,2
Construção Pesada (4)	0,0	43,0	10,8	0,0
Educação (5)	3,8	15,0	7,3	5,6
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,0	100,0	26,2	2,3
Informática (serviços) (5)	0,0	35,3	18,7	17,8
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,0	78,2	12,6	0,8
Metalurgia (5)	0,0	100,0	20,6	0,0
Outras indústrias (9)	0,0	100,0	45,3	9,1
Outros serviços (5)	0,0	100,0	20,0	0,0
Papel e Celulose (5)	0,0	100,0	43,7	22,2
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,0	100,0	67,0	99,7
Saúde - Hospitais (12)	0,0	99,8	25,9	3,1
Saúde - Planos de saúde (9)	0,0	100,0	34,5	12,5
Têxtil (5)	0,0	100,0	31,5	0,8
Varejo - Supermercado (4)	0,0	15,8	4,3	0,7

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

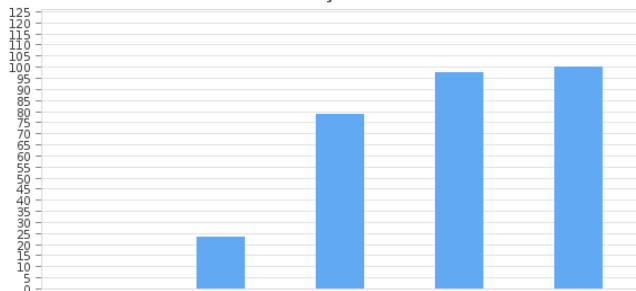
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



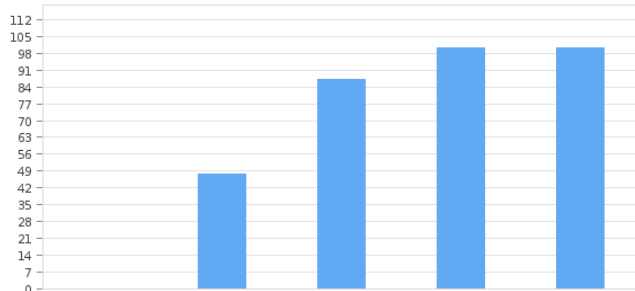
Automotiva - Sistemistas e autopeças



Bancos e Instituições Financeiras



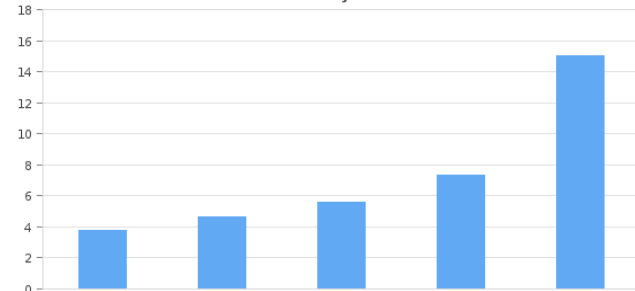
Concessionária de rodovias



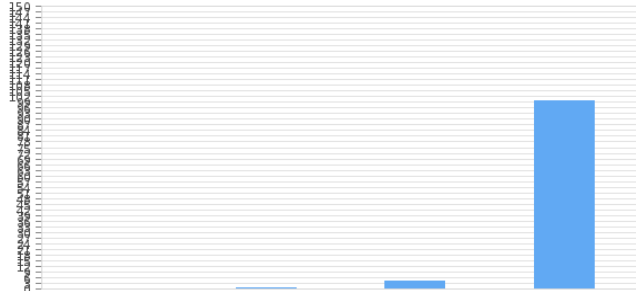
Construção Pesada



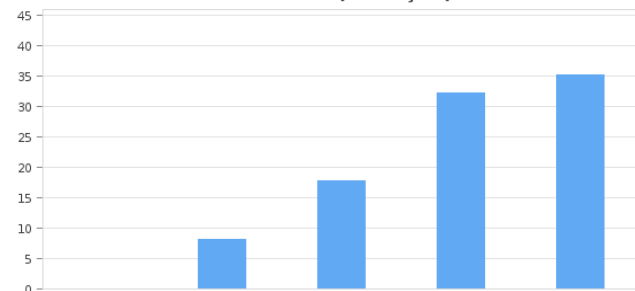
Educação



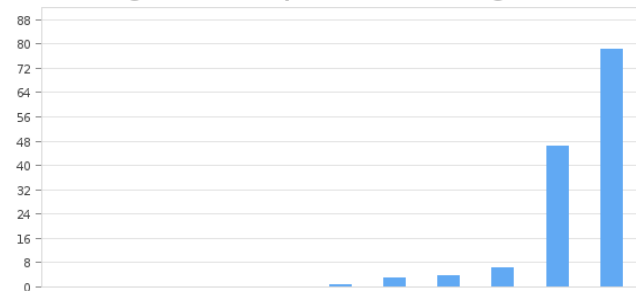
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



Informática (serviços)



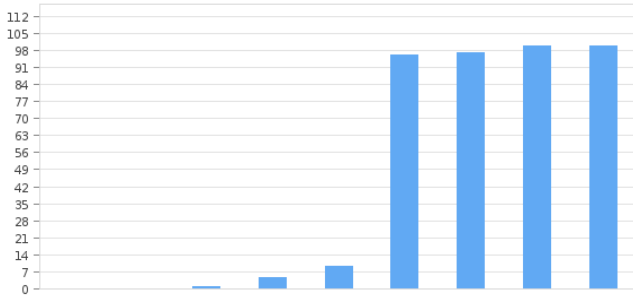
Logística, transporte e armazenagem



Metalurgia



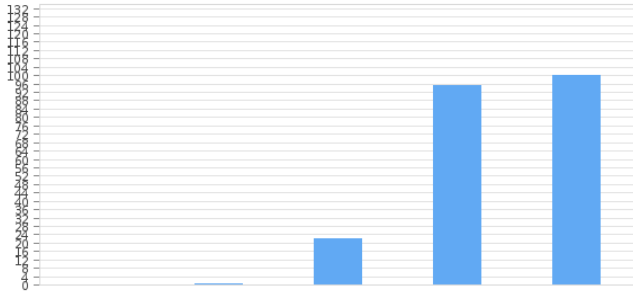
Outras indústrias



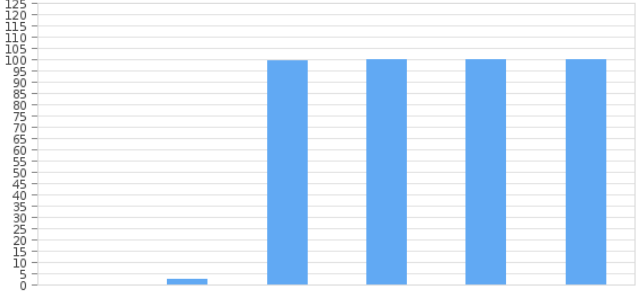
Outros serviços



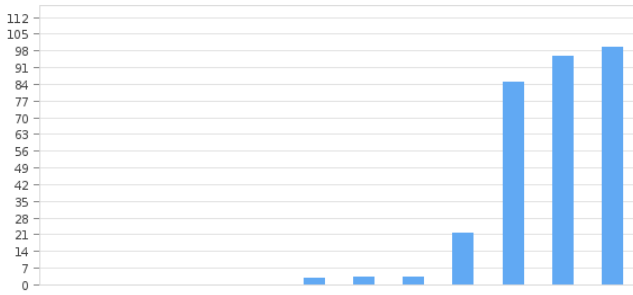
Papel e Celulose



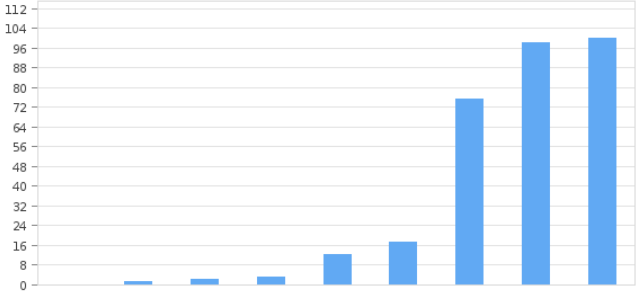
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



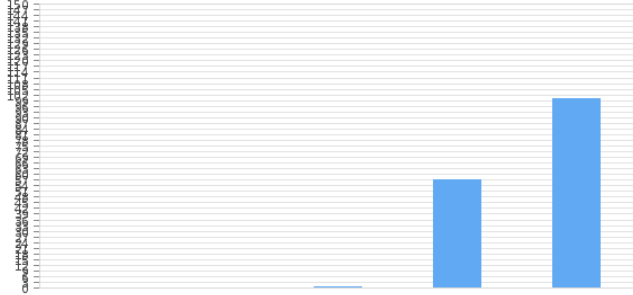
Saúde - Hospitais



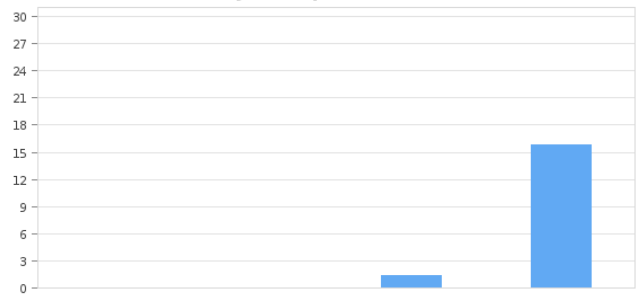
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Análise

Na amostra, em média 37,7% dos empregados recebem alguma forma de remuneração variável. Os setores mais avançados neste aspecto são a Administração Pública e o Industrial, com 59,4% e 44,6% dos empregados, respectivamente, tendo esse benefício.

Os segmentos que mais adotam a prática são o bancário, no qual 69,2% dos empregados recebem algum tipo de remuneração variável, e o das concessionárias de rodovias (67,0%). Curiosamente, nos supermercados apenas 4,3% dos empregados recebem alguma remuneração variável.

Observando apenas as 103 organizações que praticaram remuneração variável (66% das empresas), cerca de metade (52,7%) dos empregados receberam esse tipo de benefício.

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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.).

Boa prática

- Na Exal, a remuneração extra além e acima do PLR exige o atingimento da excelência em itens como a retenção de pessoas por meio do controle de rotatividade, a segurança alimentar medida pela pontuação da Auditoria da Qualidade e a satisfação do cliente manifestada por meio da Pesquisa de Satisfação, além do resultado operacional.

Fonte: Revista Mais Exal. Ano 4. Edição 17. p. 13.

Grau de Escolaridade

Mostra o percentual de empregados com determinado nível de escolaridade, em relação ao total de empregados. A escolaridade formal da equipe é uma medida da capacidade de entender instruções e inovar, representando, para a maioria dos negócios, um importante fator de competitividade.

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

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.

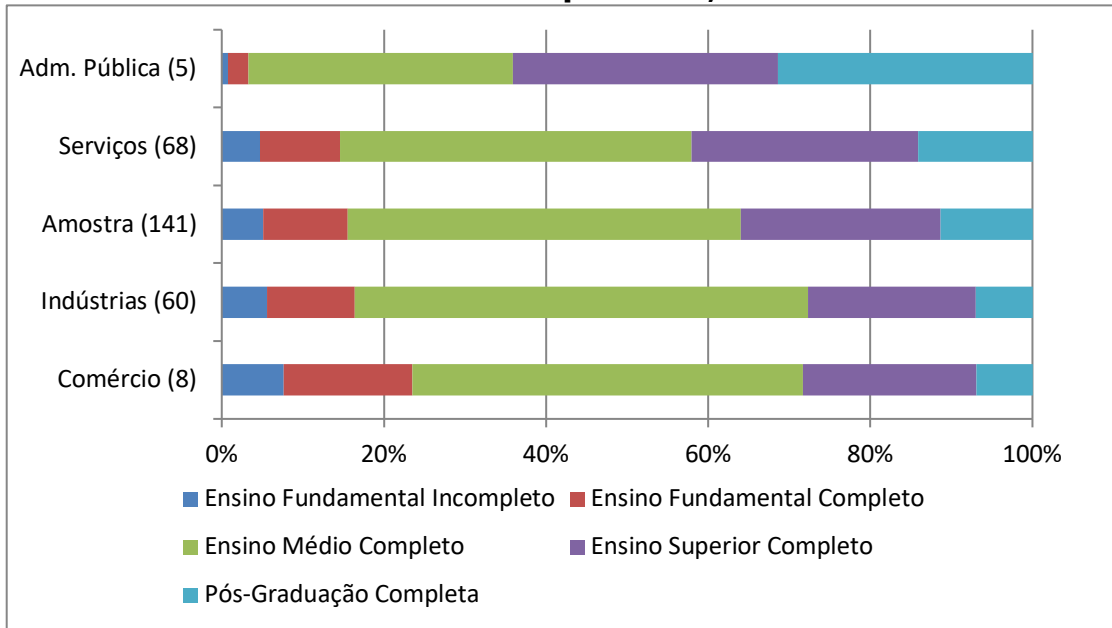
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-40DGraudeEscolaridade.pdf>

A tabela a seguir mostra apenas os valores médios de cada grupo.

Setor	Ensino Fundamental Incompleto, %	Ensino Fundamental Completo, %	Ensino Médio Completo, %	Ensino Superior Completo, %	Pós-Graduação Completa, %
Adm. Pública (5)	0,6	2,9	31,2	28,7	36,7
Comércio (11)	7,6	34,8	46,5	9,1	2,0
Indústria (67)	12,7	12,7	50,6	17,7	6,3
Serviços (76)	5,6	12,5	40,4	27,0	14,6
Segmento	Ensino Fundamental Incompleto, %	Ensino Fundamental Completo, %	Ensino Médio Completo, %	Ensino Superior Completo, %	Pós-Graduação Completa, %
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	33,7	17,3	36,3	9,7	3,0
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	0,0	1,5	78,1	15,1	5,3
Bancos e Instituições Financeiras (6)	0,1	53,0	8,8	31,9	6,2
Concessionária de rodovias (5)	3,6	6,5	72,9	13,0	4,0
Construção Pesada (4)	26,5	33,9	30,7	7,2	1,7
Educação (5)	1,3	1,6	23,3	24,4	49,3
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,8	6,4	24,7	44,1	24,0

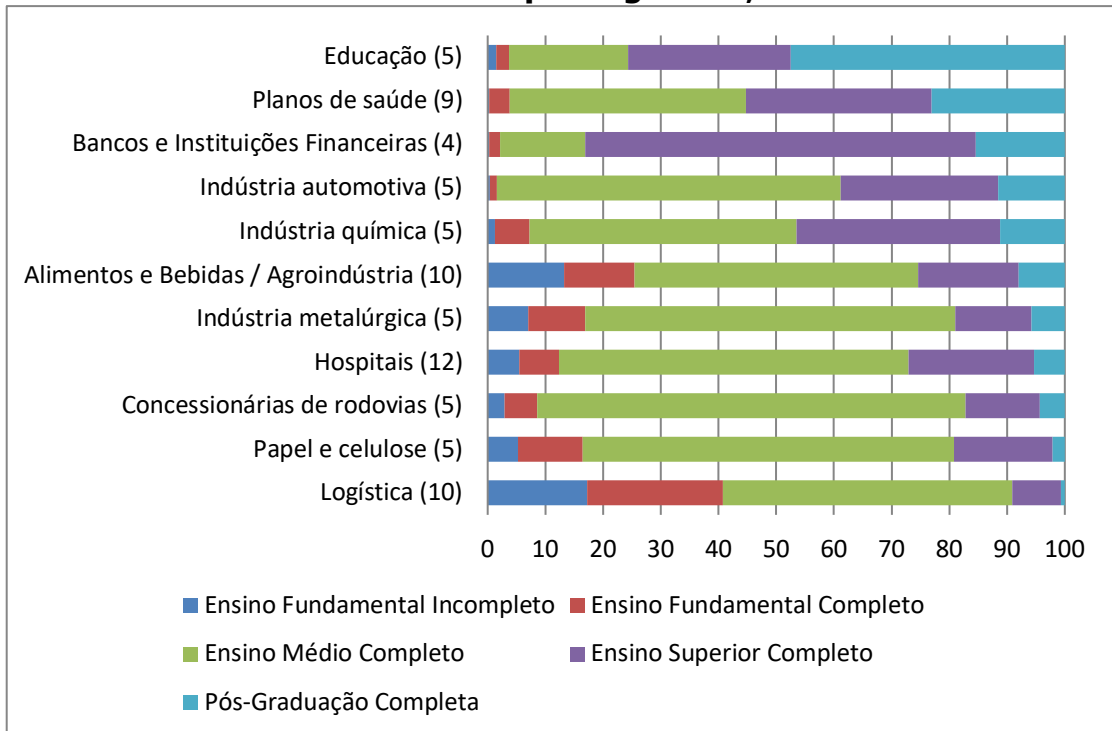
Informática (serviços) (5)	0,8	1,8	12,2	60,3	24,9
Logística, transporte e armazenagem (10)	18,7	26,0	48,2	6,5	0,6
Metalurgia (5)	5,7	9,1	67,7	12,3	5,2
Outras indústrias (9)	9,1	9,5	57,4	17,6	6,5
Outros comércios (4)	4,0	44,9	38,8	9,6	2,7
Outros serviços (5)	0,0	8,7	20,2	40,5	30,5
Papel e Celulose (5)	11,3	10,8	65,1	11,7	1,2
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	1,9	12,3	51,3	24,5	10,0
Saúde - Hospitais (12)	5,0	6,6	58,5	24,2	5,7
Saúde - Planos de saúde (9)	0,3	3,9	42,9	31,4	21,5
Têxtil (5)	6,9	21,7	58,8	10,3	2,3

Escolaridade por setor, %



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

Escolaridade por segmento, %



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

Análise

O perfil de escolaridade varia bastante conforme o setor de negócio. Os profissionais com maior preparo estão na administração pública e no setor de serviços, enquanto o setor com menor exigência de educação formal é o do comércio.

O setor da educação, como esperado, apresentou o maior percentual de pós-graduados (49,3%). Os maiores contingentes sem o ensino fundamental completo estão nas empresas de alimentos (33,7%) e da construção pesada (26,5%).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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 2018, mostrou que 12% dos jovens entre 15 e 24 anos situam-se na condição de Analfabetos Funcionais; esta proporção chega a 53% naqueles entre 50 e 64 anos, já que não conseguem realizar tarefas simples que envolvam leitura de palavras e frases [11]. 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.

Boas práticas

- A Kimberly-Clark estabeleceu como meta, para 2015, ter 50% do pessoal com curso superior ou técnico.

Fonte: Kimberly-Clark. Relatório de Sustentabilidade: Ano base 2013.

Disponível em: [www.kimberly-](http://www.kimberly-clark.com.br/data/files/relatoriosustentabilidade/doc/20140911135722_k-c26ago.pdf)

[clark.com.br/data/files/relatoriosustentabilidade/doc/20140911135722_k-c26ago.pdf](http://www.kimberly-clark.com.br/data/files/relatoriosustentabilidade/doc/20140911135722_k-c26ago.pdf) Acesso em 12.09.14.

- 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>

Índice de Treinamento, %

É o percentual do tempo produtivo investido em treinamento. Valores maiores indicam, em princípio, resultados melhores.

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

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.

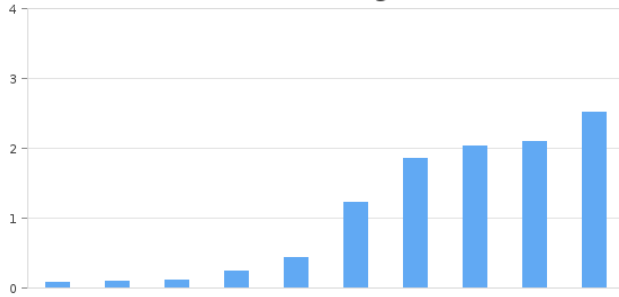
Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-41DIndicedeTreinamento.pdf>

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	0,0	3,5	1,5	0,3
Comércio (10)	0,0	1,7	0,6	0,6
Indústria (67)	0,0	12,2	1,5	1,0
Serviços (77)	0,0	8,7	1,3	0,9

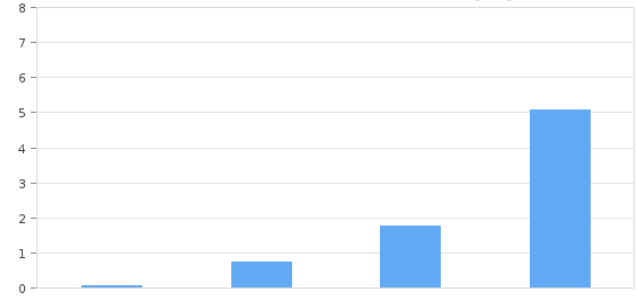
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,1	2,5	1,1	0,8
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	0,1	5,1	1,9	1,3
Bancos e Instituições Financeiras (5)	0,1	7,1	2,1	1,3
Concessionária de rodovias (5)	0,2	2,0	1,1	1,3
Construção Pesada (4)	0,0	3,7	1,0	0,3
Educação (5)	0,0	3,5	1,4	0,8
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,0	1,2	0,6	0,5
Informática (serviços) (5)	0,0	8,7	1,9	0,2
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,0	1,8	0,6	0,5
Metalurgia (5)	0,9	1,5	1,2	1,2
Outras indústrias (8)	0,3	12,2	2,1	0,5
Outros serviços (5)	0,0	2,3	1,2	1,2
Papel e Celulose (5)	0,4	3,4	2,1	2,5
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,2	3,3	1,3	1,1
Saúde - Hospitais (11)	0,3	1,9	1,0	0,9
Saúde - Planos de saúde (9)	0,3	3,4	1,5	1,6
Têxtil (5)	0,0	1,5	0,4	0,2
Varejo - Supermercado (4)	0,0	1,7	0,4	0,0

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

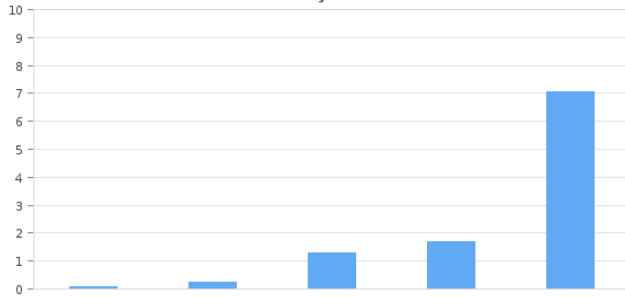
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



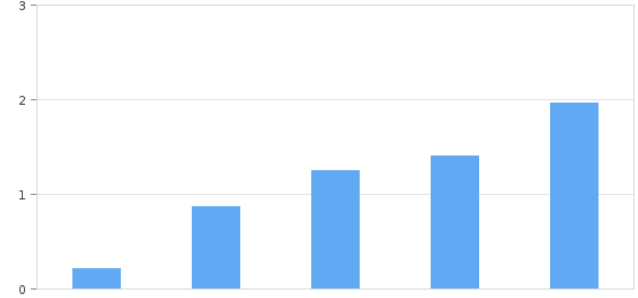
Automotiva - Sistemistas e autopeças



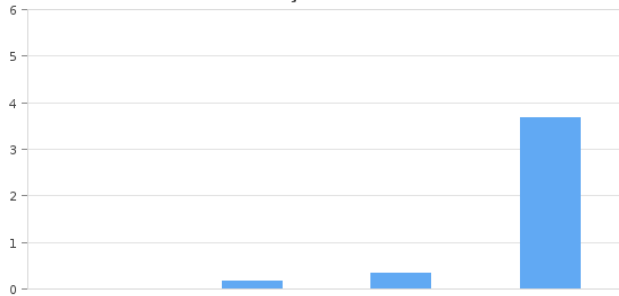
Bancos e Instituições Financeiras



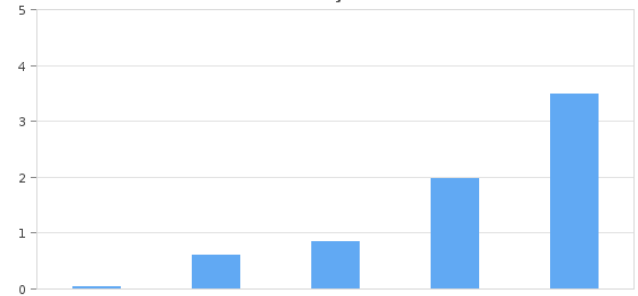
Concessionária de rodovias



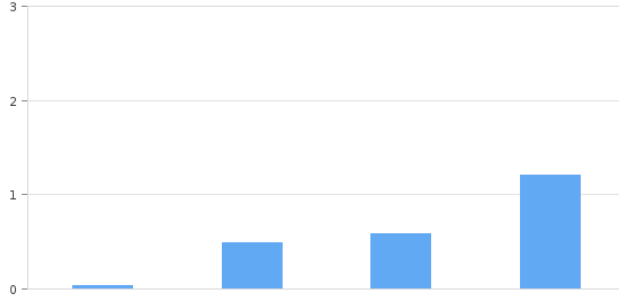
Construção Pesada



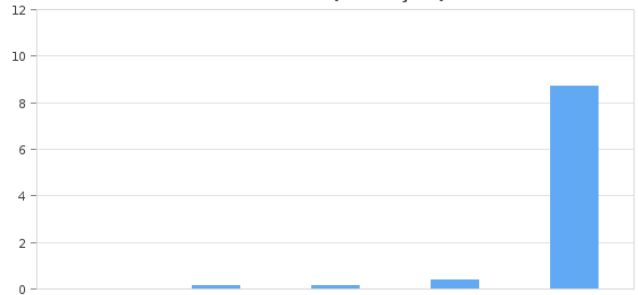
Educação



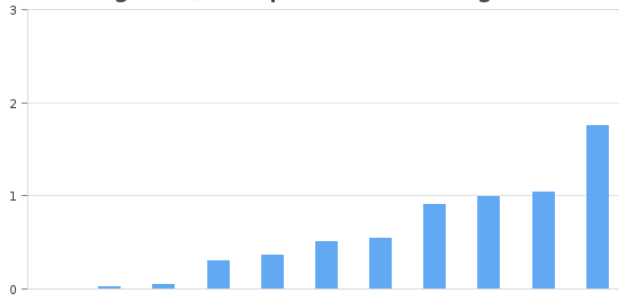
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



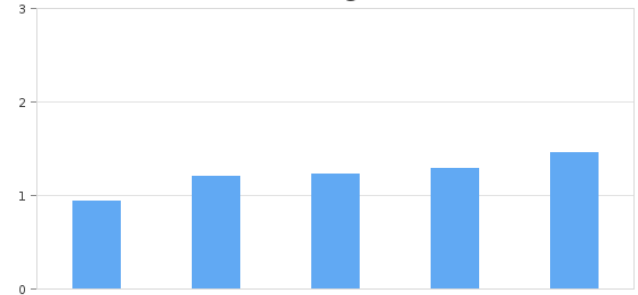
Informática (serviços)



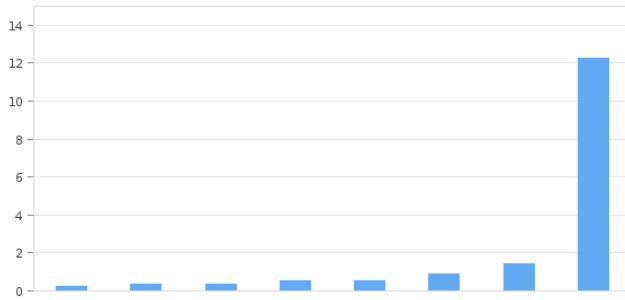
Logística, transporte e armazenagem



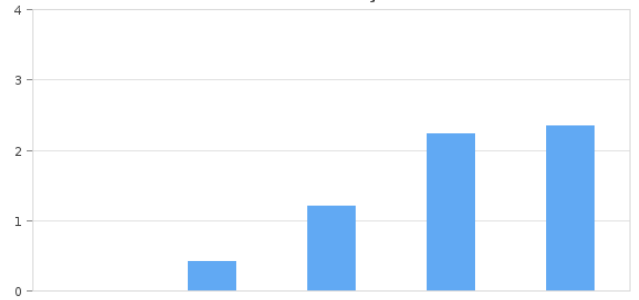
Metalurgia



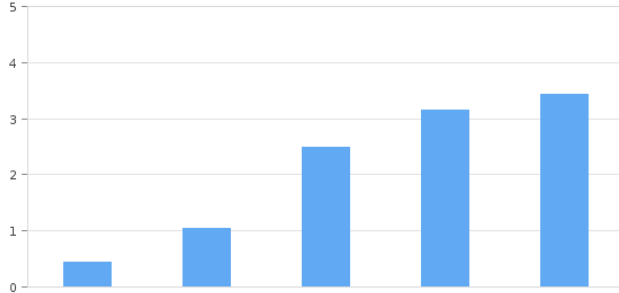
Outras indústrias



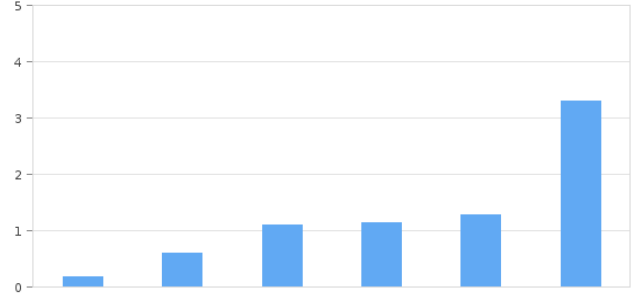
Outros serviços



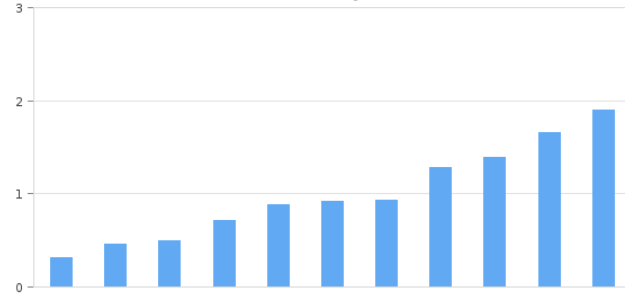
Papel e Celulose



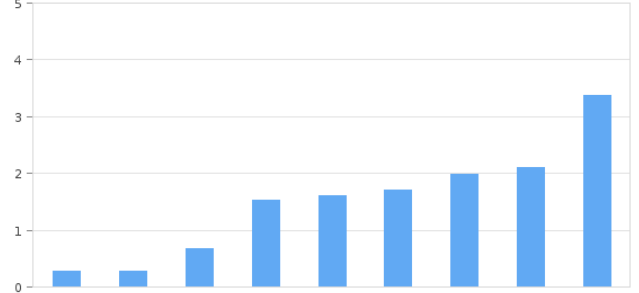
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



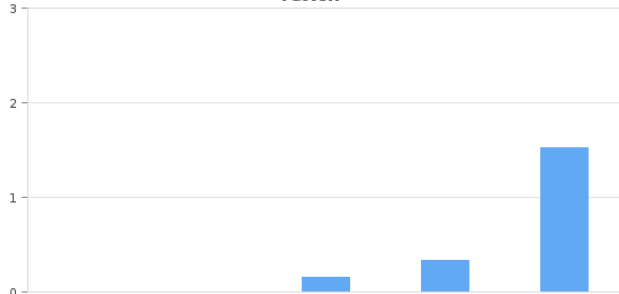
Saúde - Hospitais



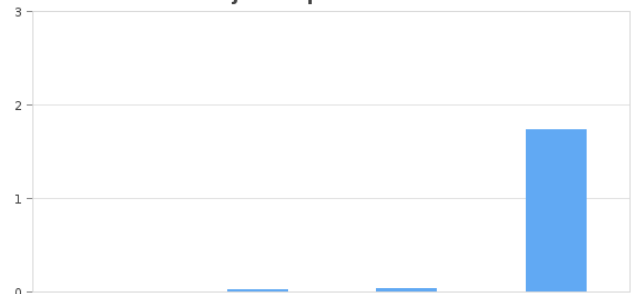
Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Varejo - Supermercado



Análise

O tempo despendido em treinamento em 2017 correspondeu, em média, a 1,3% do tempo total trabalhado (aproximadamente 35 horas por empregado no ano). Esse resultado é um pouco melhor que o do ano anterior (1,1%).

Destaca-se o baixo esforço de treinamento feito pelo setor de comércio, em que apenas 0,6% do tempo é usado para capacitar as equipes.

Os maiores investimentos em treinamento foram feitos pelos bancos (2,9% do tempo) e pelas indústrias de papel e celulose (2,1%). Os menores ocorreram na indústria têxtil (0,4%) e nos supermercados (0,4%), justamente segmentos com elevada rotatividade.

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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 [12] 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.

Segundo Costacurta Junqueira, 85% das empresas avaliam o treinamento perguntando se o cliente gostou e apenas 15% querem saber se a empresa ganhou algo. Então, na verdade, o comum não é avaliar o treinamento, mas fazer uma pesquisa de satisfação. Esta pode ser mais influenciada pela qualidade do *coffee-break* e simpatia do instrutor do que pelo conteúdo do treinamento. 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 da capacitação não for adequada. Orientações para monitorar a eficácia dos treinamentos podem ser encontradas na norma NBR ISO10015.

Boa prática

- O Hospital VITA Curitiba realiza uma prova para avaliar os conhecimentos técnicos de enfermeiros e técnicos de enfermagem da instituição, com foco na atividade diária. O objetivo da prova não é tanto “aprovar” ou “reprovar” os profissionais, mas direcionar a programação de treinamentos, aprimoramento de técnicas e incorporação de novos conhecimentos.

Fonte: Vital: publicação interna da rede VITA, ano X – 4º trimestre 2010, p. 20.

Percentual de Mulheres, %

É o percentual de mulheres existente no grupo de empregados.

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

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.

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-04FDiversidade.pdf>

O Percentual de Mulheres é um caso particular da avaliação do perfil das equipes em relação a aspectos como gênero, etnia, idade, etc., para que se possa medir o efeito das políticas voltadas a ampliar a diversidade nas organizações. Isto se justifica porque há evidências de que equipes que apresentam maior diversidade são mais flexíveis e inovadoras.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	21,1	87,4	41,2	33,6
Comércio (11)	21,3	60,7	41,5	38,3
Indústria (67)	2,4	96,0	29,7	22,4
Serviços (79)	0,0	100,0	54,0	55,8

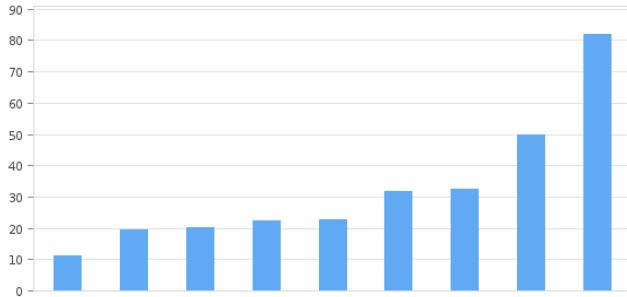
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	13,2	96,0	39,9	40,7
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	12,3	35,9	22,2	20,3
Bancos e Instituições Financeiras (6)	48,1	76,9	62,1	62,0
Concessionária de rodovias (5)	36,8	50,2	42,3	38,9
Construção Pesada (4)	2,4	25,4	9,7	5,5
Educação (5)	50,4	72,0	60,7	60,8
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	38,6	57,5	50,5	52,9
Informática (serviços) (5)	0,0	32,3	18,2	16,7
Logística, transporte e armazenagem (11)	2,7	31,3	16,3	17,1
Metalurgia (5)	6,7	49,1	19,9	14,4
Outras indústrias (9)	11,0	81,8	32,5	22,8
Outros comércios (4)	21,3	38,3	31,5	33,2
Outros serviços (5)	50,0	61,2	54,0	50,0
Papel e Celulose (5)	8,7	44,3	22,4	21,3
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	11,1	68,8	25,7	17,8

Saúde - Hospitais (12)	73,8	91,2	83,6	83,9
Saúde - Planos de saúde (9)	62,5	89,3	74,8	72,6
Têxtil (5)	11,4	68,0	44,6	58,6

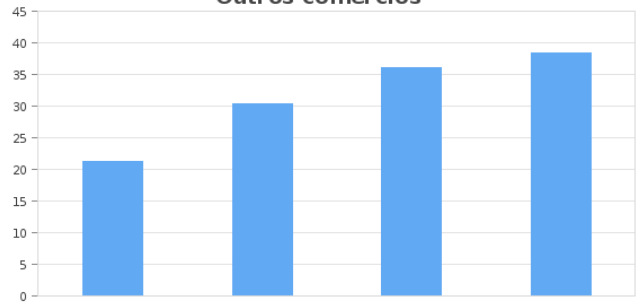
Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.



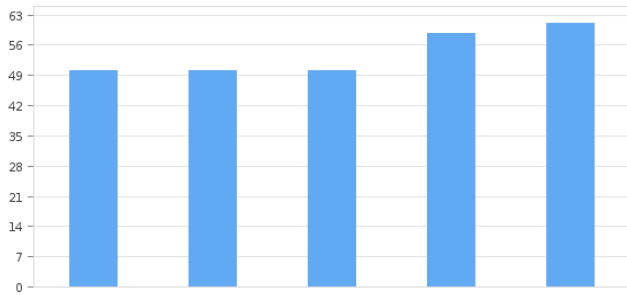
Outras indústrias



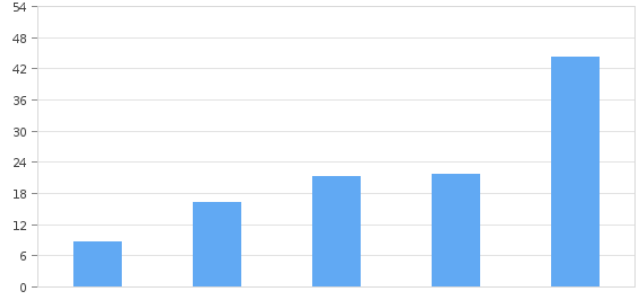
Outros comércios



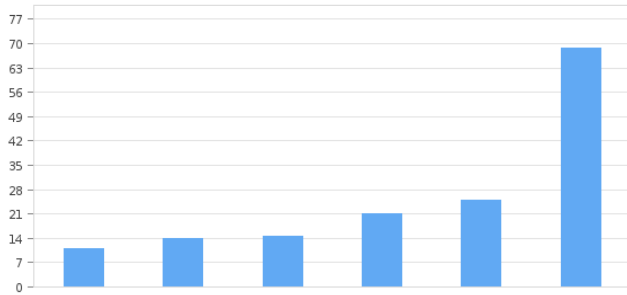
Outros serviços



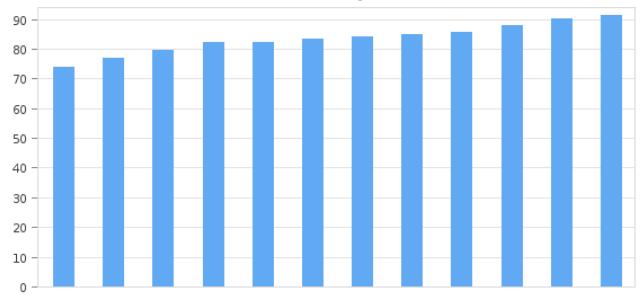
Papel e Celulose



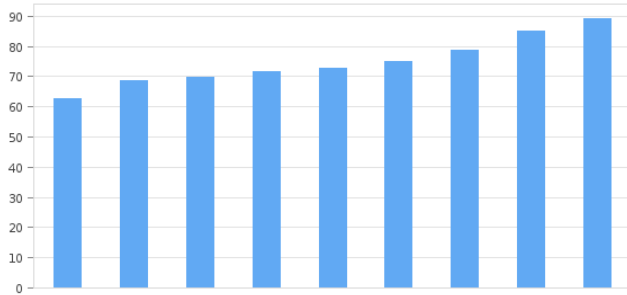
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



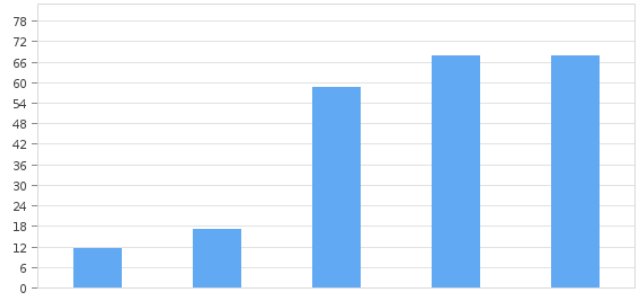
Saúde - Hospitais



Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Análise

Em 2017 houve um pequeno aumento na participação da força de trabalho feminina, alcançando 43,0%, o maior valor em nossa série histórica.

O setor de serviços continua apresentando o maior percentual de mulheres (52,9%). Embora no setor industrial elas representam menos de um terço (29,1%), este foi o de maior progresso, pois no ano anterior elas eram apenas 23,6%.

O setor de construção pesada (4 empresas) se mostrou o mais conservador, com apenas 9,7% de mulheres, enquanto os hospitais têm uma média de 83,6% de mulheres.

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

Saiba mais

Estudo realizado com empresas dinamarquesas [13] afirma que aquelas com maior diversidade na liderança ganham em média 12,6 pontos percentuais mais que as com menor diversidade. Outros resultados do levantamento também levam à conclusão que uma liderança com maior diversidade significa maiores lucros. Para o trabalho foram colhidas informações de 6021 líderes de 321 empresas dinamarquesas de grande e médio porte. Os parâmetros de diversidade observados foram: gênero, tempo na empresa, etnia e idade. Para dar maior solidez às conclusões, os autores desenvolveram um modelo de causa e efeito denominada Cadeia de Lucro devido à Diversidade (Diversity Profit Chain).

“Não é que colocar mulheres na diretoria aumente o lucro da empresa”, diz Regina Madalozzo, Ph.D. em economia pela Universidade de Illinois, nos Estados Unidos, e professora na escola de negócios Insper. “Mas a empresa que cria a possibilidade de a mulher subir de forma competitiva está criando sistemas que permitem maior lucratividade.” Ao fazer isso, a companhia passa a selecionar as melhores pessoas. Empresas sexistas devem redobrar a atenção: provavelmente também discriminam outros grupos que não se encaixem no perfil habitual de chefe [14].

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 [15]. Assim, pode ser conveniente avaliar essa métrica separadamente para pessoal próprio, terceirizados, departamentos, negócios e níveis hierárquicos específicos.

Boa prática

- Nos processos de R&S feitos na Elektro, os recrutadores devem apresentar 50% de candidatos do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Ano 20, Nº 298. p. 48.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA), acidentados por milhão de horas trabalhadas

Avalia o número de acidentados com afastamento em cada milhão de horas trabalhadas. Valores menores indicam resultados melhores.

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

Em que:

NACA: número de acidentados com afastamento, no ano.

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

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

Padrão de cálculo: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ID-RH-71ETFCA.pdf>

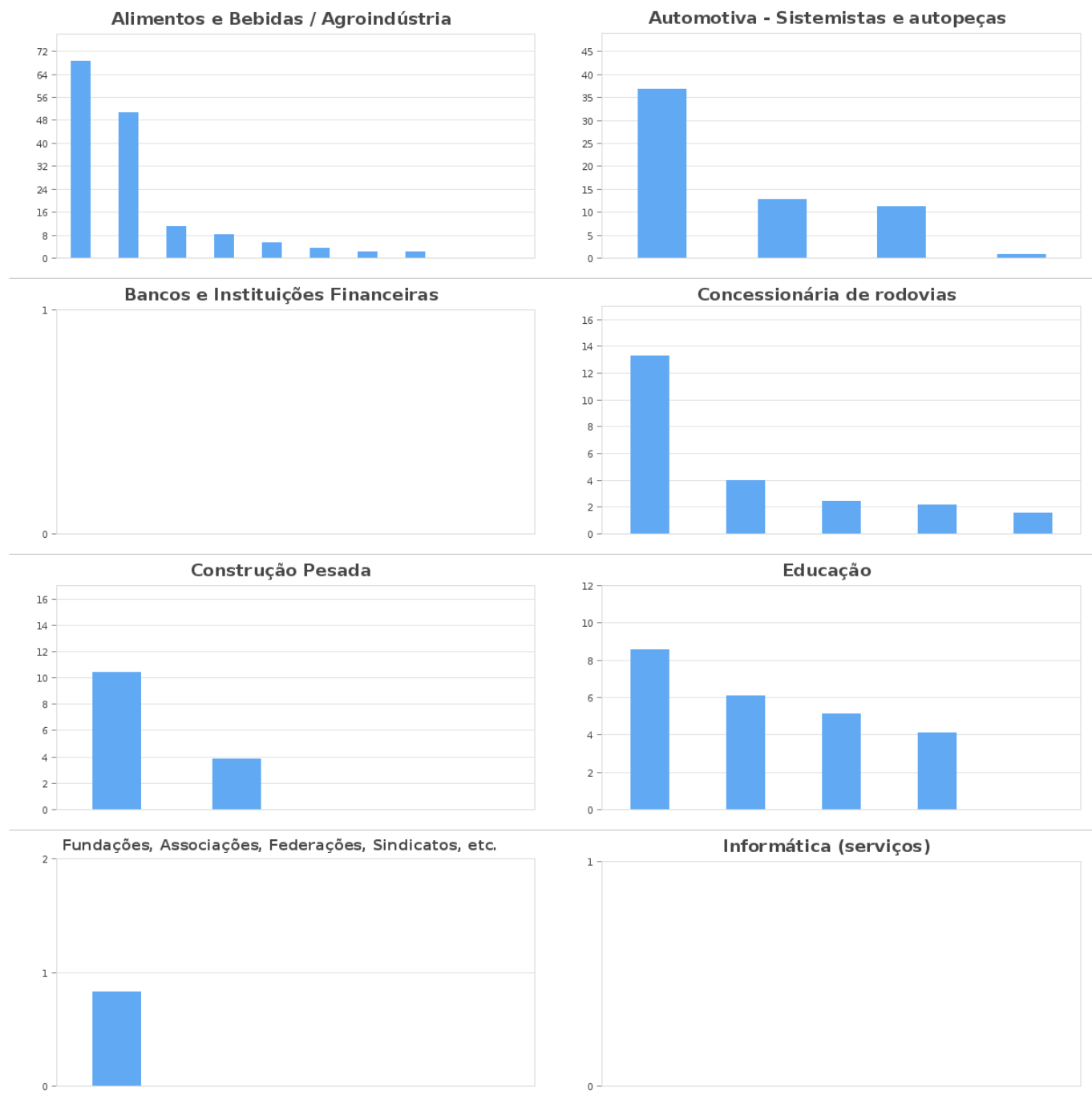
O cálculo deste indicador obedece às orientações da norma brasileira NBR 14280 – Cadastro de Acidentes de Trabalho. A métrica mede apenas os “acidentes com afastamento”, isto é, aqueles cuja gravidade impede o acidentado de voltar ao trabalho no dia seguinte ao do acidente ou dos quais resulte incapacidade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

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	0,00	14,68	6,00	5,53
Comércio (11)	0,00	15,14	2,64	1,67
Indústria (67)	0,00	68,47	7,01	3,09
Serviços (77)	0,00	72,43	6,48	2,42

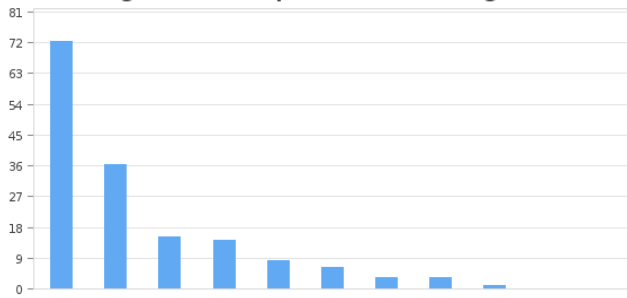
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	0,00	68,47	15,20	4,43
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	0,86	36,77	15,41	12,01
Bancos e Instituições Financeiras (5)	0,00	0,00	0,00	0,00
Concessionária de rodovias (5)	1,58	13,30	4,70	2,42
Construção Pesada (4)	0,00	10,39	3,56	1,92
Educação (5)	0,00	8,58	4,79	5,15
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	0,00	0,83	0,21	0,00
Informática (serviços) (5)	0,00	0,00	0,00	0,00
Logística, transporte e armazenagem (11)	0,00	72,43	14,61	6,22
Metalurgia (5)	1,55	15,01	6,91	7,35
Outras indústrias (8)	0,00	14,61	3,21	0,84
Outros comércios (4)	0,00	1,75	0,44	0,00

Outros serviços (5)	0,00	7,18	1,44	0,00
Papel e Celulose (5)	2,92	21,37	9,19	3,92
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	0,00	13,32	4,21	3,28
Saúde - Hospitais (12)	2,03	39,29	16,71	16,37
Saúde - Planos de saúde (9)	0,00	12,68	4,61	4,34
Têxtil (5)	0,00	9,06	3,49	2,68

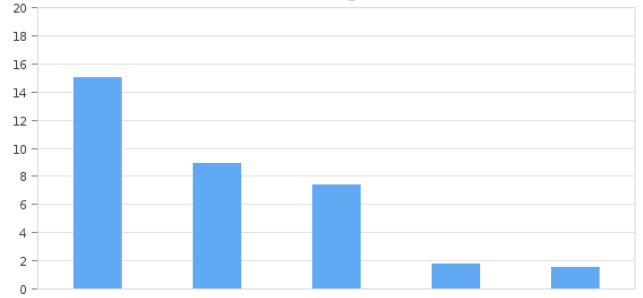
Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.



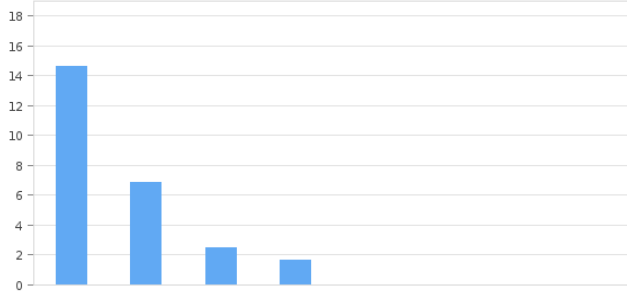
Logística, transporte e armazenagem



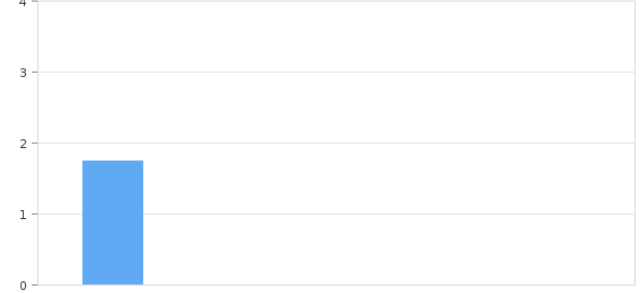
Metalurgia



Outras indústrias



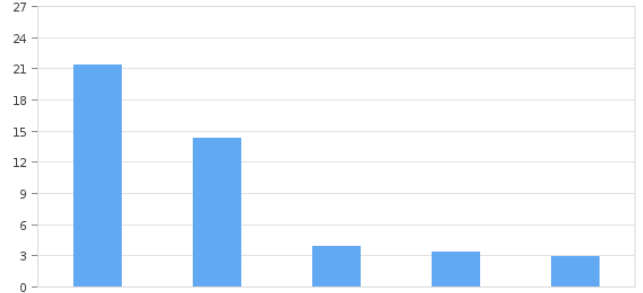
Outros comércios



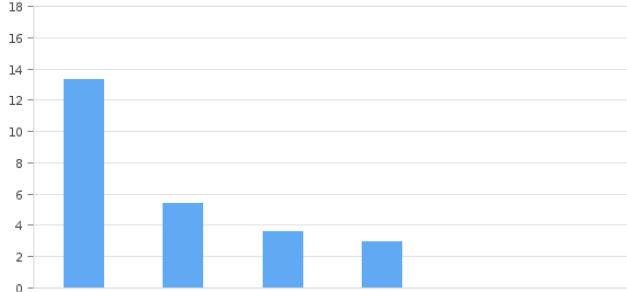
Outros serviços



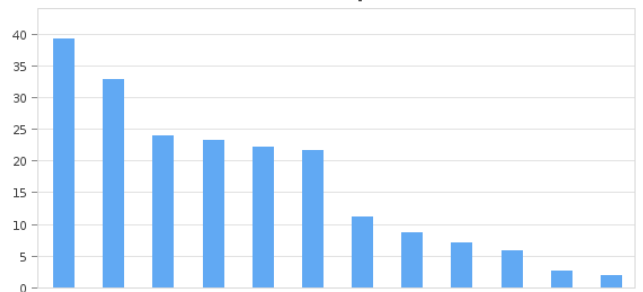
Papel e Celulose



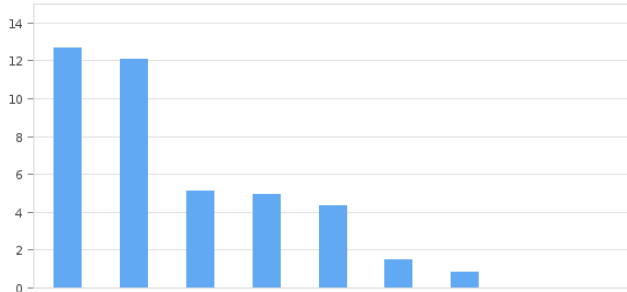
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos



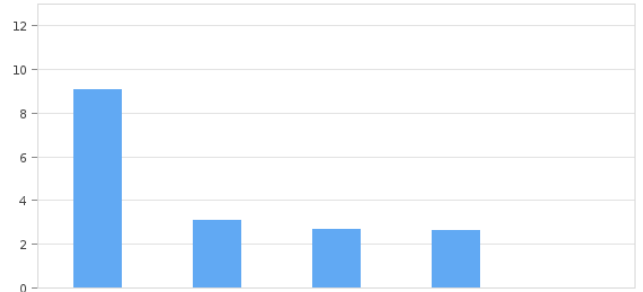
Saúde - Hospitais



Saúde - Planos de saúde



Têxtil



Análise

Embora 44 organizações (30% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 6,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o melhor de nossa série histórica e deve ser comemorado como um avanço importante, embora ainda em um patamar inaceitável pelo custo social e humano que representa. O setor de serviços apresentou o resultado setorial mais elevado (7,18 acidentados por milhão de horas trabalhadas). As indústrias reduziram a TFCA média para 7,08 acidentados por milhão de horas trabalhadas.

O maior progresso ocorreu no comércio, com uma redução de 10,49 (2016) para 3,20 acidentados por milhão de horas trabalhadas (2017); entretanto, entendemos esse resultado como pouco representativo, pois na amostra desse ano, houve uma sensível queda no número de participantes do segmento supermercadista, que usualmente contribui para elevar o resultado do indicador. O segmento com nível mais elevado de afastamentos por acidentes foi o dos hospitais (17,07 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

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, geralmente ele não é útil 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.

Boas práticas

- Uma ação da Elektro para prevenir acidentes no ambiente de trabalho é o programa Observação de Segurança, que estimula a identificação de riscos e propõe aperfeiçoamentos, através de formulário impresso ou eletrônico. Segundo a empresa, os próprios colaboradores acompanham o comportamento diário de seus colegas e verificam se a atividade está sendo executada de maneira correta. Com as ações, a empresa reduziu o índice de acidentes com afastamento entre 2010 e 2011 em 40% e vem

diminuindo ano a ano a rotatividade dos colaboradores, chegando a 10% em 2011.

Fonte: Revista Melhor - Gestão de Pessoas. Ano 20, Nº 298. p. 52.

- Para permitir comparação entre unidades ou filiais com diferentes quantidades de empregados, ou mesmo 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 à 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 adotada. Mas, por exigência legal (NBR14280), muitas empresas têm de calcular a Taxa de Frequência de Acidentes (TFCA), que corresponde ao número de afastamentos para cada milhão de horas trabalhadas. Essa métrica tem, como vantagem, permitir uma comparação mais efetiva, mesmo que as cargas horárias dos empregados sejam diferentes. Isso é particularmente útil nos setores em que o número de trabalhadores em tempo parcial é elevado.

Fontes: HSM Management. Nov-Dez. 2013. p. 36. e Bachmann & Associados.

Horas por empregado, h/pessoa no ano

Comparar o tempo médio de trabalho de cada colaborador (horas nomais + horas extras pagas) no ano pode identificar alguma anormalidade. Na maioria dos segmentos, esse número é aproximadamente 2.400 horas por ano.

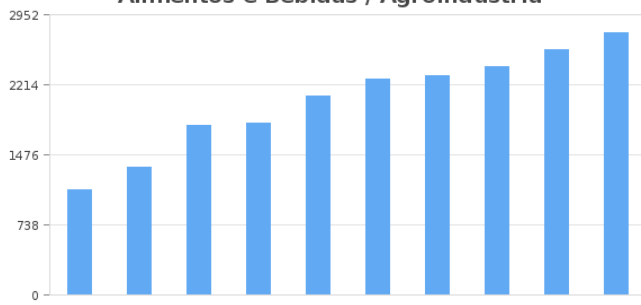
Nós usamos essa medida para complementar a análise de validação de dados.

Setor	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Adm. Pública (5)	1.448	1.952	1.755	1.830
Comércio (12)	1.022	2.836	2.281	2.449
Indústria (68)	1.102	3.832	2.125	2.085
Serviços (81)	359	3.849	2.008	2.022

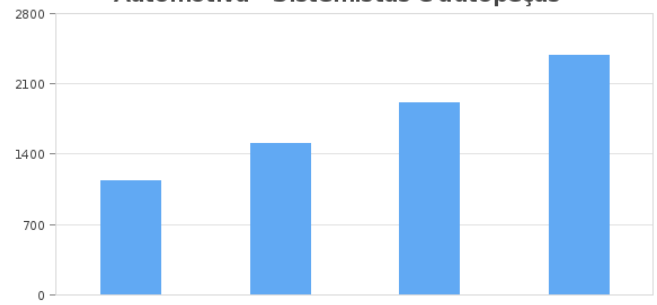
Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e Bebidas / Agroindústria (10)	1.102	2.765	2.049	2.188
Automotiva - Sistemistas e autopeças (4)	1.135	2.380	1.733	1.709
Bancos e Instituições Financeiras (6)	573	2.770	1.751	1.743
Concessionária de rodovias (5)	1.536	3.849	2.430	2.488
Construção Pesada (4)	1.252	3.832	2.452	2.361
Educação (5)	805	2.155	1.747	1.903
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc. (4)	1.933	2.358	2.105	2.065
Informática (serviços) (5)	1.770	2.799	2.248	1.977
Logística, transporte e armazenagem (11)	1.644	2.728	2.155	2.136
Metalurgia (5)	1.790	2.094	1.981	2.043
Outras indústrias (9)	1.566	2.814	2.181	2.133
Outros comércios (4)	1.022	2.565	2.141	2.489
Outros serviços (6)	889	2.640	1.956	2.147
Papel e Celulose (5)	1.668	2.621	2.096	2.077
Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos (6)	1.731	2.710	2.279	2.423
Saúde - Hospitais (13)	1.612	2.849	2.013	2.008
Saúde - Planos de saúde (9)	1.620	2.463	1.955	1.873
Têxtil (5)	1.758	3.331	2.318	2.135
Varejo - Supermercado (4)	1.966	2.483	2.190	2.157

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

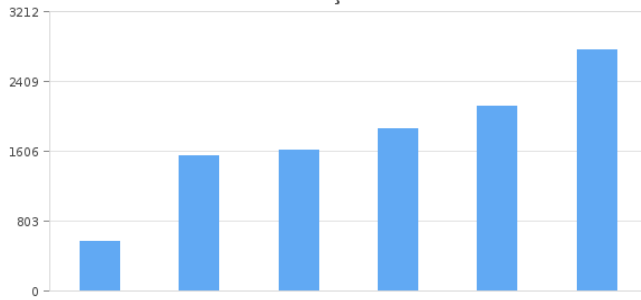
Alimentos e Bebidas / Agroindústria



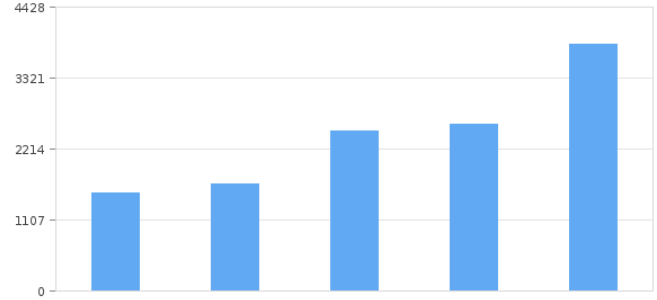
Automotiva - Sistemistas e autopeças



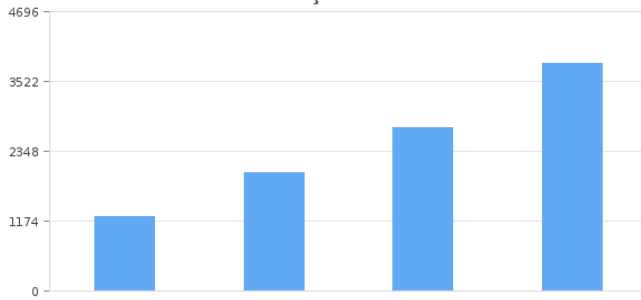
Bancos e Instituições Financeiras



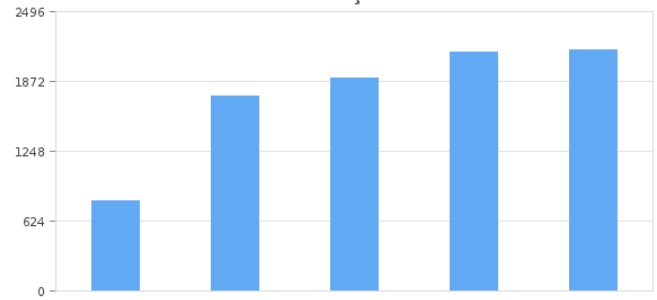
Concessionária de rodovias



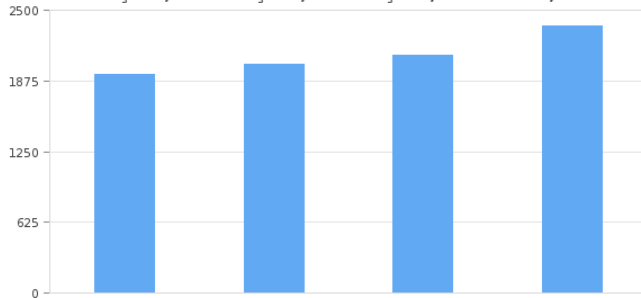
Construção Pesada



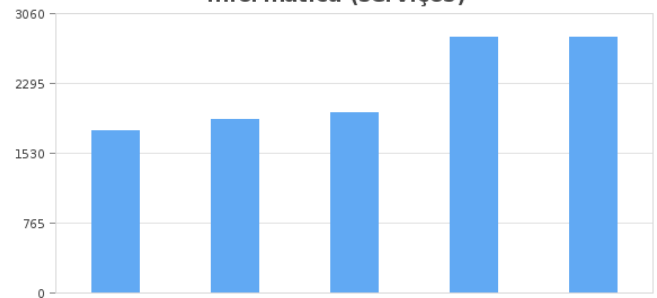
Educação



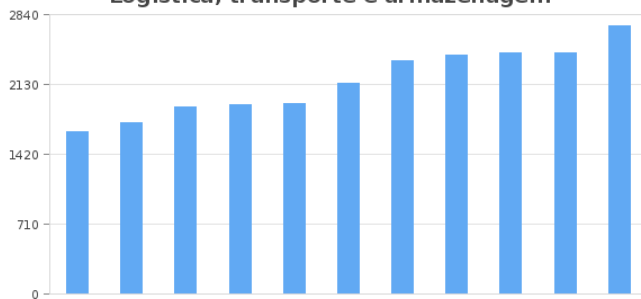
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, etc.



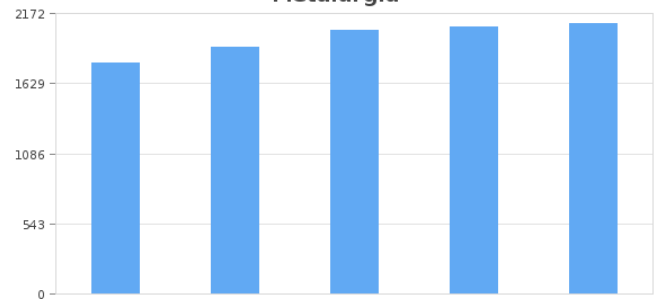
Informática (serviços)

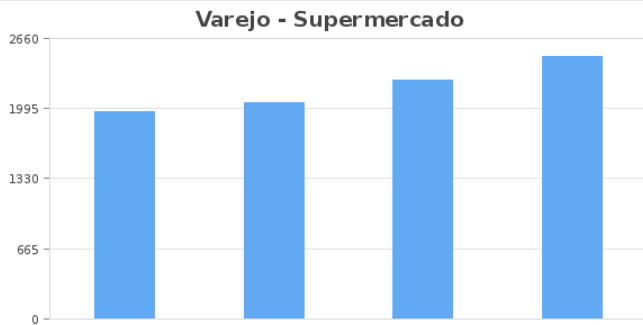
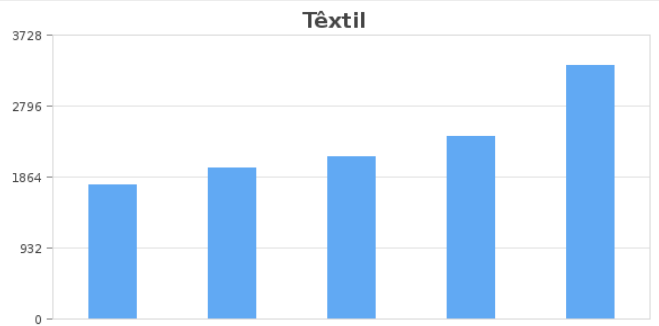
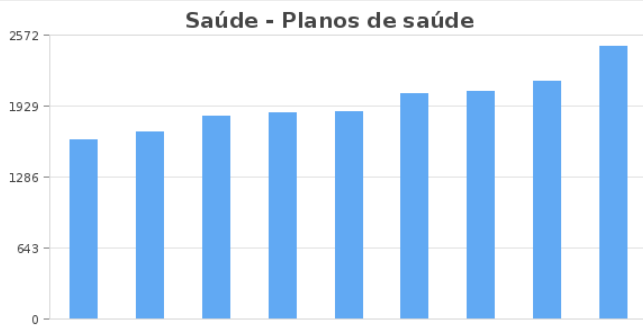
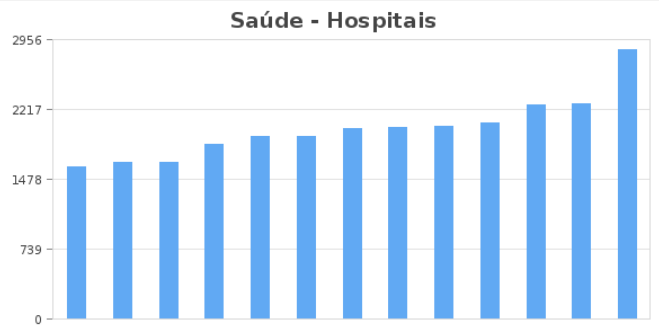
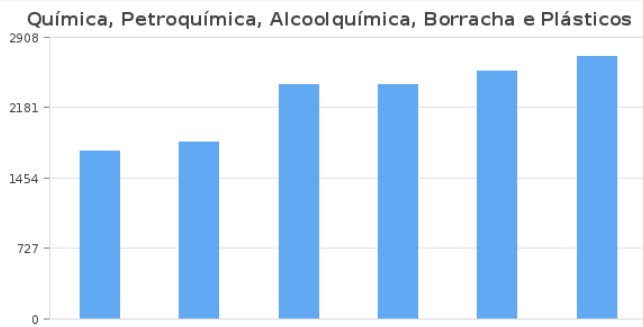
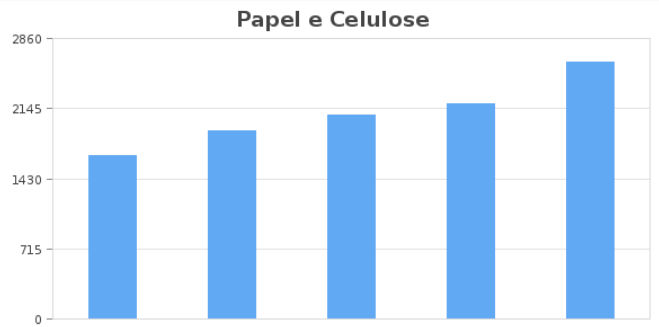
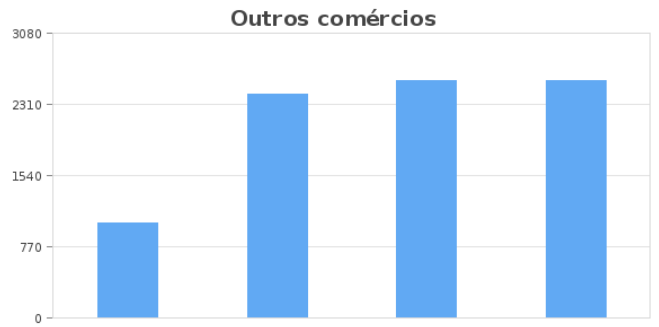
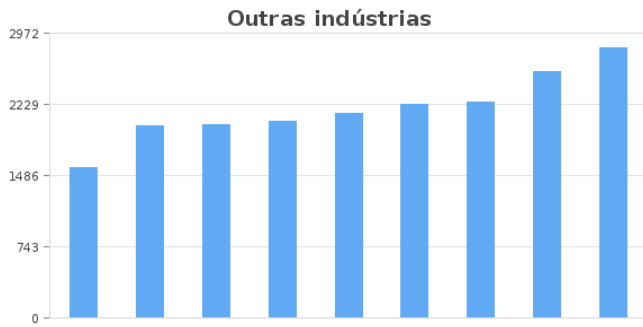


Logística, transporte e armazenagem



Metalurgia





Análise

De modo geral, os empregados paranaenses tiveram uma carga anual de 2.038 horas por trabalhador, em 2017.

Os segmentos com maior carga foram os de concessionárias de rodovias (2.430 horas por empregado no ano) e indústria têxtil (2.281 horas), enquanto a carga horária mais leve ocorreu nos serviços bancários (1.402 horas).

Nota: Os números usados na análise setorial podem divergir levemente dos apresentados na tabela, devido à exclusão das microempresas e empresas de construção.

Boa prática

- Na empresa de consultoria Aon, há o Shortfriday, ou seja, os colaboradores têm a opção de encerrar o expediente às 14h30, nas sextas-feiras. Uma forma de ampliar o fim de semana para ficar com a família.
Fonte: Revista Melhor. Abril de 2018. p. 30.

Recomendações para Ação

Este relatório foi estruturado 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 [16]: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Este trabalho contempla as duas primeiras etapas e inicia o processo de análise (figura 1). 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*" [16] e o auxílio de fornecedores e consultores.

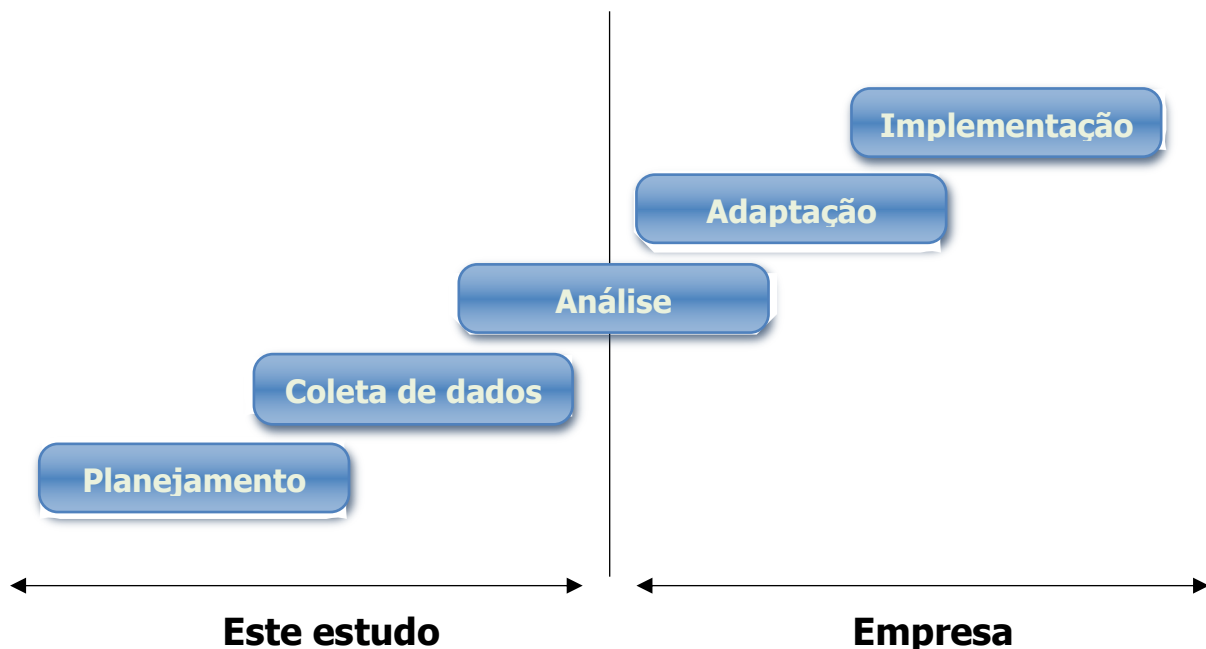


Figura 1 - Fases do *Benchmarking*

O posicionamento das organizações em relação às outras, 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

Lista de Participantes

A lista das empresas participantes inclui apenas as que nos autorizaram citar seus nomes. Outras participaram sob condição de anonimato.

- A. J. Rorato
- ABC Vida
- AENA-UNICURITIBA
- AESA
- AGP Brasil
- Agricer Supermercados
- Aker Solutions
- Aldo Componentes
- Amcor Flexibles Brasil
- APETIT Serviços de Alimentação
- Arauco
- Arteris - Autopista Planalto Sul
- Athayde Advogados Associados
- Avenorte
- Bematech
- BRITANIA
- BSBIOS
- Cassol PR
- Caterpillar
- CETEFE Estágios
- Cia de Cimento Itambé
- CINQ
- Clinipam
- Construtora Triunfo
- COPEL Energia
- COPEL Geração e Transmissão
- COPEL Telecom
- CR ALMEIDA
- CRUZ VERMELHA BRASILEIRA - Filial Estado Paraná
- CSN
- DAPI - Diagnóstico Avançado Por Imagem
- De Amorim Construtora
- DentalClean
- Distribuidora União
- Druziki Supermercados
- Ecocataratas
- Ecovia
- Editora Gazeta do Povo S.A.
- Edson Contabilidade
- Empresa Concessionária de Rodovias do Norte - ECONORTE
- Enaex Britanite
- Enclimar Engenharia
- Eurolaf
- FAEL
- FEAES - Curitiba
- Ferragens Negrão
- Fibra
- FIEP
- Foxlux
- Fundação COPEL
- Gelopar Refrigeração Paranaense Ltda.

- GRACIOSA COUNTRY CLUB
- Granotec do Brasil S.A.
- Grupo Uninter
- Guardanapos Leal
- Hospital Cardiológico Costantini Ltda
- Hospital e Maternidade Maria Auxiliadora
- Hospital Erasto Gaertner
- Hospital Ministro Costa Cavalcanti
- Hospital Pequeno Príncipe
- Hospital Pilar
- Hospital Policlínica Cascavel
- Hospital Santa Cruz
- Hospital São Vicente
- Iguaçu Celulose
- IMCOPA Importação, Exportação e Indústria de Óleos S.A.
- Incepa Revestimentos
- Indústrias Carimbras
- Ingersoll Rand
- ISAE
- ISCAL
- Jasmine Alimentos
- KABEL
- King e Joe
- Klabin Ortigueira
- Klabin Telêmaco
- KMM Engenharia de Sistemas
- Krindges
- Lightsweet
- Magius Metalurgica
- Mão Colorida
- MHLOG
- MOINHO GLOBO
- NHS Sistemas Eletrônicos
- Nutrimental
- Paraná Banco
- Paraná Clínicas
- Pequeno Cotelengo
- PEROXIDOS DO BRASIL
- Plásticos PR
- Plenaventura
- PMC
- Posigraf
- Positivo Tecnologia S.A.
- Princesa dos Campos
- Propex do Brasil Ltda.
- Rasador Transportes
- Rede Lojacorr
- RH Nossa
- Risotolandia
- Romagnole Produtos Elétricos S.A.
- Scalon jeans
- Schattdecor do Brasil
- Sebrae
- SEFIT - Inteligência Laboral
- Serviço Social do Comércio - SESC AR / PR
- SIG Combibloc do Brasil Ltda.
- SMP Automotive Produtos Automotivos do Brasil Ltda

- Sociedade Rádio Emissora Paranaense S/A
- Sul Invest
- Supermercado Stall
- Superpão
- Suporte Empresarial
- TECPAR
- Tectron Nutrição Animal
- Transmoreno
- Tucumann Engenharia
- UNILEHU
- Unimed Cascavel
- Unimed Curitiba
- Unimed Londrina
- Unimed Norte Pioneiro
- Unimed Pato Branco
- Unimed Regional Maringá
- UNIPRIME NORTE DO PARANÁ
- Universidade Positivo
- VCG
- Viação Cidade Sorriso
- Viação Garcia
- Volvo do Brasil
- Volvo Financial Services
- WHB do Brasil
- WINOV

Resumo

Os resultados gerais da amostra estão apresentados a seguir, lembrando que os números não incluem as empresas de construção (civil, pesada e naval) e as microempresas.

Indicador	Geral	Indústria	Serviços	Comércio
Rotatividade, %	26,6	23,8	28,6	41,5
Rotatividade voluntária, %	7,3	5,1	9,0	11,5
Retenção 90 dias, %	89,1	89,3	90,1	86,6
Absenteísmo, %	2,0	1,9	1,8	3,0
Absenteísmo médico, %	1,2	1,1	1,1	1,8
Horas extras pagas, %	2,7	2,7	2,6	2,9
Grau de terceirização, %	9,9	8,9	10,2	5,2
Uso da Remuneração variável, %	37,7	44,6	32,0	23,3
Treinamento, %	1,3	1,5	1,2	0,5
Percentual de mulheres, %	43,0	30,7	53,7	43,5
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento, acidentados por milhão de horas trabalhadas	6,88	7,08	7,18	3,20
Horas por empregado no ano, horas	2038	2107	1981	2174

Nota: Os dados deste resumo correspondem à situação cadastrada em 28.07.18. Os resultados apresentados no Sistema podem ser um pouco diferentes devido à contínua entrada de novos participantes.

Descobertas

A comparação dos resultados da organização, com os alcançados por outras, ajuda a identificar oportunidades para a melhoria dos processos e apoia o estabelecimento de metas que contribuem para o sucesso do negócio. Este relatório de *benchmarking*, que contou com informações de pouco mais de 140.000 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 2017 de 156 organizações instaladas no Paraná, são as seguintes:

Rotatividade

A Rotatividade média anual da amostra foi de 26,6%, resultado mais baixo nos últimos 8 anos. Esse resultado é excepcional, levando em conta que o mercado de trabalho já esboçou uma pequena reação, com a criação de 12.127 vagas no Estado em 2017.

A queda na rotatividade ocorreu nos três setores (indústria, comércio e serviços). Mesmo o comércio – tradicionalmente com muita troca de colaboradores – alcançou a menor Rotatividade medida nos últimos 6 anos.

Como os aspectos macroeconômicos não seriam suficientes para explicar a melhora dos resultados, conclui-se que a gestão de pessoas amadureceu com a crise. O desafio, agora, é preservar os ganhos e continuar evoluindo. Afinal, uma menor Rotatividade contribui para a redução nos custos de recrutamento, seleção e treinamento das equipes e para a preservação da qualidade dos produtos e serviços.

Como ocorre todos os anos, os supermercados apresentaram a maior Rotatividade (54,1%), enquanto a indústria química teve a menor (13,2%). De modo geral, os segmentos com mão de obra mais qualificada e cara têm menor rotatividade.

Rotatividade Voluntária

Em 2013, a Rotatividade Voluntária era de pouco mais de um terço (36%) e em 2016 ficou em um quarto (26%) da Rotatividade Geral, mantendo-se (27%) em 2017. Ou seja, no total dos desligamentos, a proporção dos que pediram demissão caiu até 2016 e se manteve em 2017.

Em 2017, 7,3% dos empregados pediram demissão. A maior quantidade de insatisfeitos estava no comércio onde, apesar do mercado de trabalho ainda se apresentar bem restrito, um em cada dez empregados pediu para sair. Reter os bons colaboradores será o maior desafio das empresas com o crescimento das oportunidades de emprego nos próximos anos.

Os segmentos que sofreram maior rotatividade por iniciativa dos empregados foram os serviços de informática (17,2%), enquanto os melhores resultados foram obtidos nas metalúrgicas (1,8%) e na construção pesada (2,2%).

Retenção 90 dias

A Retenção 90 dias média foi de 89,1%, um pouco melhor que no ano anterior e bastante superior ao padrão histórico de pouco mais de 80%, mostrando avanço na qualidade dos processos de recrutamento e seleção. O comércio se destaca pelo menor valor (86,6%), enquanto a indústria, os serviços e a administração pública apresentam resultados semelhantes e um pouco maiores. Ainda assim, no Paraná, em média 1 em cada 10 empregados não termina o período de experiência.

Nos hospitais e indústrias de alimentos, dois em cada dez empregados admitidos não concluem o período de experiência, enquanto a indústria química consegue uma retenção quase total (98,5%) dos novos colaboradores nesse mesmo período de 90 dias.

Absenteísmo

O absenteísmo médio se manteve no mesmo nível do ano anterior (2,0%), embora tenha crescido bastante no comércio (de 2,0% para 3,0%). Mas os resultados variam bastante conforme o segmento de negócio e mesmo entre empresas de determinado segmento. Trata-se, portanto, de um aspecto que tem bom potencial de ganho para parte significativa das empresas.

Chama a atenção o elevado absenteísmo no setor público (3,4%). Os segmentos com Absenteísmo mais elevado foram os da indústria de celulose e papel (2,8%) e da construção pesada (2,7%). O menor volume de ausências ocorreu nas empresas de serviços de informática (0,4%).

Absenteísmo médico

O Absenteísmo Médico médio ficou em 1,2%, ligeiramente inferior ao do ano anterior, respondendo por pouco mais da metade (60,0%) do tempo total das ausências em 2017. É curioso observar que justamente as empresas da área da saúde (hospitais e planos de saúde) estão entre os 3 segmentos – junto com as indústrias de celulose e papel – com os resultados mais elevados.

Cabe investigar se esses resultados têm relação com o ambiente de trabalho, que oferece maior exposição aos riscos de contaminação, ou à maior facilidade para obtenção de atestados médicos. De qualquer modo, os números apontam uma oportunidade para melhoria.

Horas extras pagas

O volume de horas extras pagas, embora em patamar semelhante ao dos dois anos anteriores, pode ser considerado bom tanto pelo valor absoluto (2,7%) quanto pela melhora, se observados os resultados de um período mais longo. Sem dúvida, o resultado reflete uma gestão de custos mais cuidadosa por parte das empresas.

Apesar da estabilidade na média geral, no setor industrial as horas extras pagas caíram de 3,5% (2016) para 2,7% (2017), enquanto o comércio e o setor de serviços tiveram alguma elevação.

Alguns segmentos, como os bancos (6,4%) e o de transporte e logística (6,0%), têm um volume muito alto de horas extras, podendo resultar em problemas legais e de segurança. É importante lembrar que esses valores correspondem a média anual; portanto, em períodos específicos, podem ter sido ainda mais elevados.

Terceirização

A série histórica indica um crescimento da terceirização nos últimos três anos, retornando agora ao patamar de 2012. Afinal, na forte recessão experimentada, houve enxugamento das equipes e os primeiros a serem dispensados foram, na maior parte das vezes, os terceirizados e a mão de obra temporária.

Os segmentos com maior volume de terceirização foram:

Concessionárias de rodovias	27,6%
Indústria de papel e celulose	21,1%

E o menor foi o de supermercados (1,0%) mas, na média, 10% dos colaboradores das empresas paranaenses são de profissionais terceirizados. Destaca-se a terceirização na administração pública, superior a um quarto dos trabalhadores (26,3%).

Nota: Com o novo Sistema, mudamos o critério de cálculo. Antes era a média apenas das que tinham alguma terceirização; agora, é a média de todas as empresas, incluindo as que não têm nenhum terceirizado.

Remuneração variável

O uso da remuneração variável, que havia crescido em 2016, voltou a cair. Em média, 37,7% dos empregados receberam alguma forma de remuneração variável em 2017. Observando apenas as 103 organizações que praticaram remuneração variável (66% das empresas), cerca de metade (52,7%) dos empregados receberam esse tipo de benefício.

Os setores mais avançados nesta prática são a Administração Pública, com 59,4%, e o industrial, com 44,6% dos empregados tendo esse benefício. No segmento bancário, 69,2% dos empregados recebem algum tipo de remuneração variável, enquanto no das concessionárias de rodovias foram 67,0%. Curiosamente, nos supermercados apenas 4,3% dos empregados receberam alguma remuneração variável.

Escolaridade

O perfil de escolaridade varia bastante conforme o setor de negócio. Os profissionais com maior preparo estão na administração pública e no setor de serviços, enquanto o comércio registra a menor exigência de educação formal. A baixa escolaridade cria dificuldades para treinar e pode ser, inclusive, causa de acidentes.

No segmento da educação, praticamente metade (49,3%) dos empregados tem pós-graduação. Os maiores contingentes sem o ensino fundamental

completo estão nas empresas de alimentos (33,7%) e da construção pesada (26,5%).

Treinamento

O investimento em treinamento em 2017 correspondeu, em média, a 1,3% do tempo total trabalhado (aproximadamente 35 horas por empregado no ano). Esse resultado é um pouco melhor que o do ano anterior (1,1%).

Os maiores investimentos em treinamento foram feitos pelos bancos (2,9% do tempo) e pelas indústrias de papel e celulose (2,1%). Chama a atenção o baixo esforço de treinamento feito pelo comércio, em que apenas 0,6% do tempo foi usado na capacitação das equipes.

Percentual de mulheres

A participação feminina na força de trabalho, embora lentamente, permanece crescendo. Em 2017 alcançou 43,0%, o maior valor em nossa série histórica.

O setor de serviços continua apresentando o maior percentual de mulheres (52,9%); e, embora na indústria elas representam menos de um terço (29,1%), está havendo progresso, pois no ano anterior elas eram apenas 23,6%.

O setor de construção pesada se mostrou o mais conservador, com apenas 9,7% de mulheres, enquanto os hospitais têm uma média de 83,6% de mulheres.

Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA)

Depois de um período de estabilidade, a TFCA está baixando. Embora 44 organizações (30% da amostra) não tenham reportado qualquer acidente com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 6,88 acidentados por milhão de horas trabalhadas. Este valor é o melhor de nossa série histórica e deve ser comemorado como um avanço importante, embora ainda em um patamar inaceitável.

Afinal, a meta de médio prazo deste indicador, pelo seu impacto social e econômico, deve ser de acidente zero (valor obtido por 44 organizações da amostra). Mas, para a maioria das empresas, um bom referencial para *benchmarking* seria um máximo de 2,00 acidentados por milhão de horas trabalhadas (resultado obtido por 41% das empresas da amostra).

O segmento com nível mais elevado de afastamentos por acidentes foi o dos hospitais (17,07 acidentados por milhão de horas trabalhadas).

Outras descobertas

A dificuldade que muitas empresas apresentaram para fornecer os dados necessários ao levantamento evidencia que o uso de indicadores e informações objetivas ainda não está disseminado no RH das organizações de pequeno e médio porte.

A variedade de resultados dos indicadores aponta 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 fragilidades e buscar práticas que contribuam para a melhoria dos resultados das organizações.

Conceitos e Definições³

ABCR – Associação Brasileira das Concessionárias de Rodovias.

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos.

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)

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

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)

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

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

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)

³ - Um glossário mais completo está disponível em: www.indicadoresrh.com.br > Conteúdos.

Melhor prática – É uma técnica, metodologia, sistema, procedimento ou processo que foi implementado e melhorou os resultados do negócio. (FNQ)

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

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

SETCEPAR – Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas no Estado do Paraná.

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

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

Sistemistas - 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 edição. Também desejamos expressar nosso agradecimento ao SEBRAE, que apoiou o desenvolvimento do Sistema Informatizado de *Benchmarking (BenchOnline)* e às instituições (ABCR, APRAS, FIEP, IBGTr, SETCEPAR, SINDIMETAL e SINPACEL) que contribuíram fazendo a divulgação para ampliar o número de empresas participantes. Agradecemos, ainda, às empresas que forneceram os dados para o relatório.

Referências

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Critérios de Excelência 20ª edição**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.
2. GPTW. Gazeta do Povo, disponível em <www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/onze-empresas-do-parana-estao-entre-as-melhores-para-trabalhar-no-brasil-3n1titinclx40d7hdr2kgdebb>. Acesso em 18 Set. 2017.
3. BACHMANN, Dórian L. e DESTEFANI, July H. *Benchmarking* ABTCP: Conhecendo o desempenho das fábricas de celulose e papel. **Revista O Papel**. São Paulo. Fevereiro 2009. p. 62-72.
4. BACHMANN & ASSOCIADOS, **Glossário: Benchmarking Online** de RH. Curitiba. 2017. Disponível em: <www.indicadoresrh.com.br> *Link*: Conteúdos. Acesso em 19 set. 2017.
5. GPTW. **Guia GPTW para construir um Excelente Ambiente de Trabalho na sua empresa**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/guia-gptw-para-construir-um-excelente-ambiente-de-na-edson>>. Acesso em 19 Set. 2017.
6. 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.
7. Revista Melhor: gestão de pessoas. Julho 2017. p. 35.
8. WIREMAN, Terry. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. Industrial Press. New York. 1998.
9. 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.
10. HSM Management. **Quando se terceiriza demais**. set/out. 2011. p. 136.
11. Instituto Paulo Montenegro. **INAF Brasil 2018**: Resultados preliminares. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1Qpb2VX90YeahoQbeHQAu6d8-FUcQyXli/view>>. Acesso em 9 Ago. 2018.
12. 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_isma_il.pdf>. Acesso em 12 Out. 2016.

13. New research: Companies with diverse leadership yield higher profits. Disponível em: <<https://mortenkamp.com/2016/01/18/new-research-companies-with-diverse-leadership-yield-higher-profits>>. Acesso em 25 Abr. 2017.
14. Revista Época. **O que fazem as melhores empresas para as mulheres – e o que ainda tem de mudar.** Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/noticia/2016/03/o-que-fazem-melhores-empresas-para-mulheres-e-o-que-ainda-tem-de-mudar.html>>. Acesso em 19 Set. 2017.
15. Great Place to Work. ***Among the 135 Best Workplaces in Brazil (2015).*** Disponível em: <www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/cheqa-de-desculpas.htm>. Acesso em 18 Ago. 2016.
16. 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* gratuito no *site* do *Benchmarking Online* de Indicadores de RH (www.indicadoresrh.com.br).

Para citar este trabalho:

- Bachmann & Associados & ABRH-PR. **10º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2018**: Dados de 2017. Curitiba. 2018.

Equipe do projeto

Dórian L. Bachmann (coordenador)
Taiana Mirela Rodrigues

Este relatório foi publicado por Bachmann & Associados (B&A). 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.indicadoresrh.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.indicadoresrh.com.br > Conteúdos.

Errata

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

www.indicadoresrh.com.br > Conteúdos.

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.