



Pesquisa de Indicadores de Gestão de Pessoas

15ª Edição 2014 – Exercício 2013

**GEPeCLiC – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Carreiras,
Liderança e Competências**

Apresentação

- 15ª EDIÇÃO – REFERENTE A DADOS DE DEZEMBRO/2013
- Primeira vez que a pesquisa é realizada com a Universidade Metodista, por meio do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Carreiras, Liderança e Competências – **GEPeCLiC** – vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração
- Todas as edições foram demandadas pelo **GAPER** - Grupo de Administração de Pesquisa e Estudos de Remuneração, que reúne gestores de RH que representam cerca de 25 empresas.

Empresas participantes da pesquisa



ALUMBRA





Agenda

- [Perfil das empresas](#)
- [Estrutura de suporte à gestão de pessoas](#)
- [Perfil dos funcionários](#)
- [Consultoria](#)
- [Recrutamento e Seleção](#)
- [Treinamento e Desenvolvimento](#)
- [Avaliação de desempenho](#)
- [Administração de pessoal](#)
- [Cargos e salários](#)
- [Comunicação interna](#)
- [Medicina e Segurança do Trabalho](#)

PERFIL DAS EMPRESAS

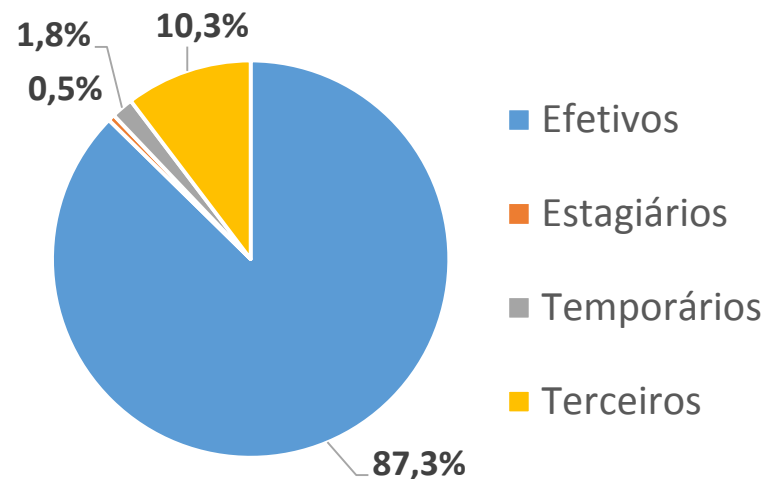
	<i>Cidade</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
Localização	São Bernardo do Campo	11	79%
	Santo André	1	7%
	Ribeirão Pires	1	7%
	São Paulo	1	7%

	<i>País</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
País de origem	Brasil	11	79%
	EUA	1	7%
	Alemanha	1	7%
	Colômbia	1	7%

	<i>Distribuição</i>	<i>Anos</i>
Tempo de mercado	Média	48
	Mediana	52
	Maior	88
	Menor	15

Colaboradores

	Colaboradores	%
Efetivos	12722	87,3%
Estagiários	80	0,5%
Temporários	260	1,8%
Terceiros	1503	10,3%
TOTAL	14565	100,0%



Colaboradores	Empresas
De 100 a 200	3
De 201 a 500	5
De 501 a 1000	4
Acima de 1000	2
TOTAL	14

Faturamento por colaboradores

Somente 11 empresas preencheram o faturamento

Tamanho da empresa em quantidade de colaboradores	Soma de colaboradores	Soma de Faturamento	Faturamento / colaborador (reais)
De 100 a 200	247	54.469.432,08	220.524,02
De 201 a 500	1800	533.879.904,11	296.599,95
De 501 a 1000	1581	501.365.000,00	317.118,91
Acima de 1000	9381	2.475.071.000,00	263.838,72
TOTAL	13009	3.564.785.336,19	274.024,55

RH estratégico

- Das 14 empresas, 11 (78,6%) afirmam que a atuação do RH é realizada de forma estratégica
- Formas:
 - Através da participação no planejamento estratégico anual, onde a área define suas metas junto às demais áreas da organização;
 - Participando mensalmente de reuniões com as demais áreas;
 - O líder do RH respondendo diretamente ao presidente;
 - Participando de comitês de direção;
 - Participando de reuniões de definições estratégicas.

Terceirização

- Somente uma das empresas (7,1%) apresentou a terceirização como uma prática.
- Áreas em que pode haver economia de custos ou naquelas onde a empresa terceira possa trazer inovações.
- As demais empresas apresentaram desinteresse na terceirização, uma vez que não faz parte da estratégia do negócio.

ESTRUTURA DE SUPORTE A GESTÃO DE PESSOAS

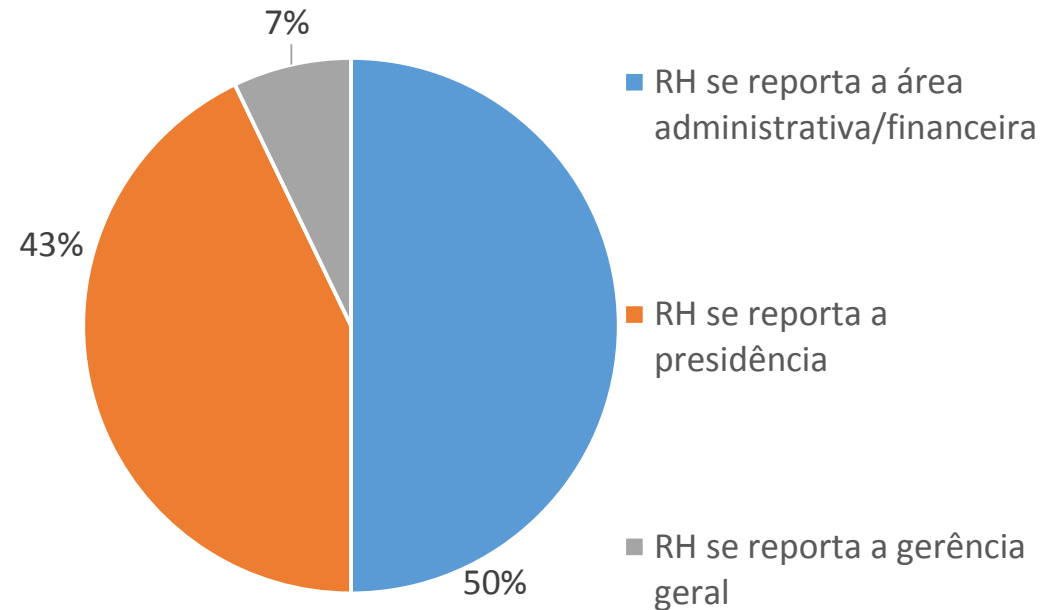
238 funcionários próprios e mais 19 terceiros administram o contingente de 14.565 colaboradores, o que dá uma relação média de 56,7 colaboradores por pessoa do *staff* de RH ou uma média de 1,8 pessoas de RH por cada 100 colaboradores da organização (RH representa menos de 2% dos colaboradores).

Análise do staff de RH

- Nos dois grupos de empresas, o maior *staff* é de Administração de Pessoal (apesar de mais de 70% das empresas afirmarem que o RH é estratégico);
- Em média, a quantidade de funcionários efetivos (próprios) do RH representa 92,6% do total de colaboradores para a área de RH, variando entre as empresas desde 66,7% a 100% do *staff* sendo funcionário próprio e não terceirizado.

A quem o RH se reporta?

	Empresas	%
RH se reporta a área administrativa/financeira	7	50%
RH se reporta a presidência	6	43%
RH se reporta a gerência geral	1	7%



É provável que quando o RH se reporta à presidência, ele tenha uma função mais estratégica, contudo, o fato de se reportar ao presidente não necessariamente significa uma atuação estratégica. Há que se lançar um olhar sobre o nível de complexidade e valor agregado das atividades de gestão de pessoas para se chegar a esta conclusão.

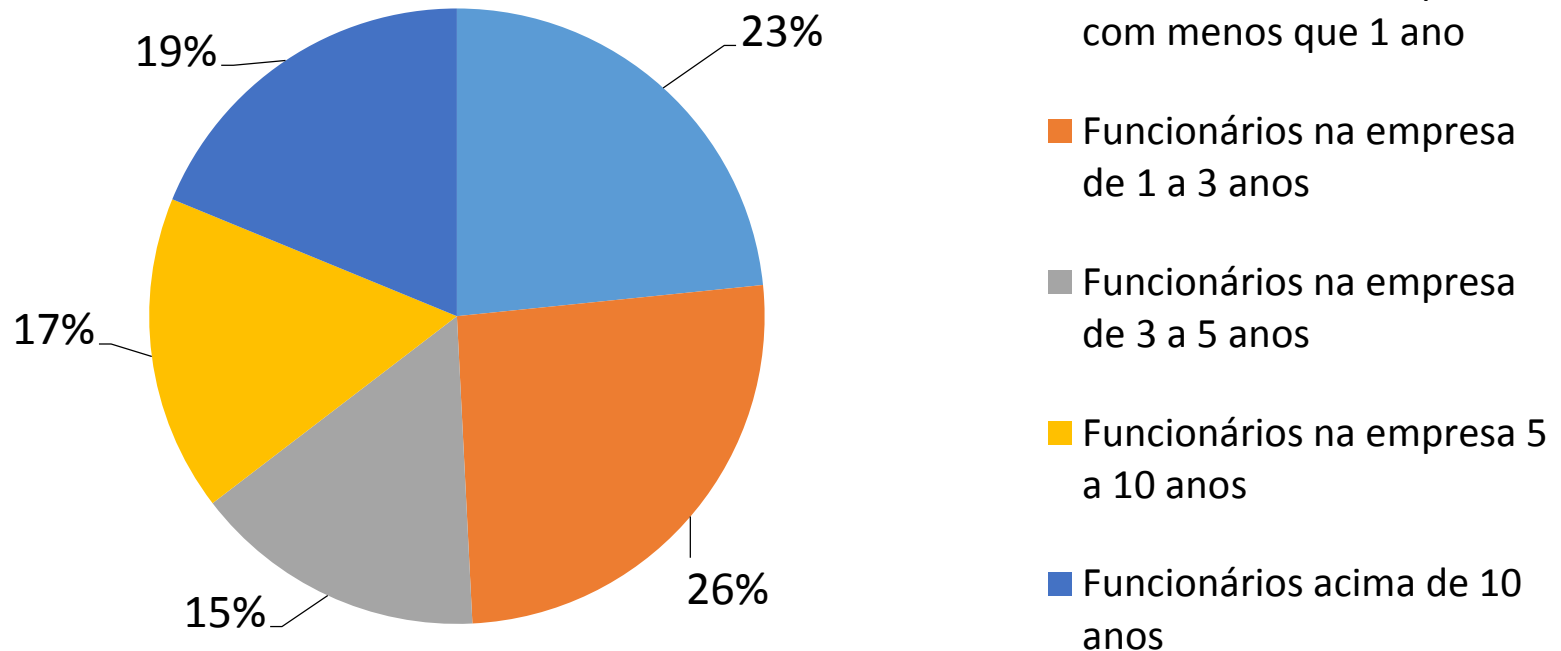
PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

- 66% encontram-se na faixa dos 21 aos 40 anos
- 68% têm o Ensino Médio Completo. Dentre mais de 13 mil funcionários, só um tem doutorado e seis têm mestrado acadêmico ou profissional.
- O percentual de funcionários com, no mínimo, curso superior completo, é em média 10,0%, mas a variação é muito grande. Uma das empresas tem somente 4,4% de funcionários com curso superior enquanto outra tem 46,9% dos funcionários com curso superior.

Faturamento x escolaridade

- A que tem maior percentual de funcionários com curso superior (46,9%) é a que tem faturamento de R\$ 292 mil por colaborador;
- e a que tem menor percentual de funcionários com curso superior (4,4%) é a que fatura R\$ 48,5 mil por colaborador.

Tempo de empresa



A média aproximada de tempo na empresa é de 5,3 anos, variando de 2,1 anos a 7,7 anos.

Consultoria

- **Das 14 empresas abordadas, oito utilizam serviço de consultoria (57%) em diversos projetos** relacionados com: aconselhamento de carreira; avaliação de desempenho; cargos e salários; coaching; gestão de projetos; ginástica laboral; fisioterapia; implantação de módulo de treinamento; legislação; medicina ocupacional e segurança no trabalho; pesquisa de clima organizacional; remuneração; portal do colaborador - grhnet; procedimentos - workflow; programa humanizar; recrutamento e seleção; relações sindicais; revisão de procedimento de trabalho; e sucesso em vendas.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- Dentre 11 empresas que preencheram esta questão, foram preenchidas 1156 vagas internamente e 4123 externamente, o que representa uma média de aproveitamento interno de 21,9%, variando entre as empresas desde 0,7% a 94,4%.
- Dias (média) para preenchimento de vagas

Vaga	Tempo (dias)
Gerente	53
Supervisor/coordenador	38
Encarregado	32
Técnico Administrativo	24
Operacional	11

Idiomas requeridos

Cargos	Exigência
Diretor	Inglês e Espanhol (21,4%) e só inglês (42,8%)
Gerente	Inglês e Espanhol (14,2%) e só inglês (50%)
Supervisor / coordenador	Inglês e Espanhol (14,2%) e só inglês (21,4%)
Técnico ou Administrativo	Inglês básico (7,1%)

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- Necessidades de treinamento

	Nº Empresas	%
Necessidade de treinamento através de indicação do gestor da área	14	100%
Necessidade de treinamento através de avaliação de desempenho/competências	10	71,4%
Necessidade de treinamento através de quadro de habilidades/competências	5	35,7%
Necessidade de treinamento por iniciativa do empregado	3	21,4%
Não é feito o LNT. Quando é preciso um treinamento externo ou interno é que a empresa avalia a liberação ou não do treinamento solicitado	3	21,4%
Outro	3	21,4%

Investimento e avaliação do treinamento

A média de investimento em treinamento e desenvolvimento por colaborador foi de R\$ 281,57 no ano e uma média de 13,5 horas de treinamento por colaborador.

	Empresas	%
Reação	9	64,3%
Aprendizagem	7	50,0%
Desempenho no Cargo	8	57,1%
Des. Organizacional (multiplicação do aprendizado)	6	42,9%
Análise do valor final em relação ao custo/benefício dos investimentos realizados	2	14,3%
Não há avaliação dos treinamentos	0	0,0%

AValiação DE DESEMPENHO

- Nove empresas (64,3%) avaliam habilidades e competências, na maioria anualmente. Somente uma empresa realiza a avaliação trimestralmente e uma bianualmente;
- Três empresas (21,4%) avaliam resultados (metas) anualmente;
- Só uma empresa (7,1%) realiza avaliação 360º bianualmente.

Utilidade da avaliação de desempenho



ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

- Sobre o impacto da folha de pagamento sobre o faturamento bruto, a média do grupo ficou em 17,8% considerando funcionários e estagiários, e
- média de 1,6% sobre terceiros.
- Considerando todos os colaboradores, as empresas gastam em média 16,8% sobre o faturamento com a folha de pagamento, variando entre 0,4% e 38% entre as nove empresas que responderam.

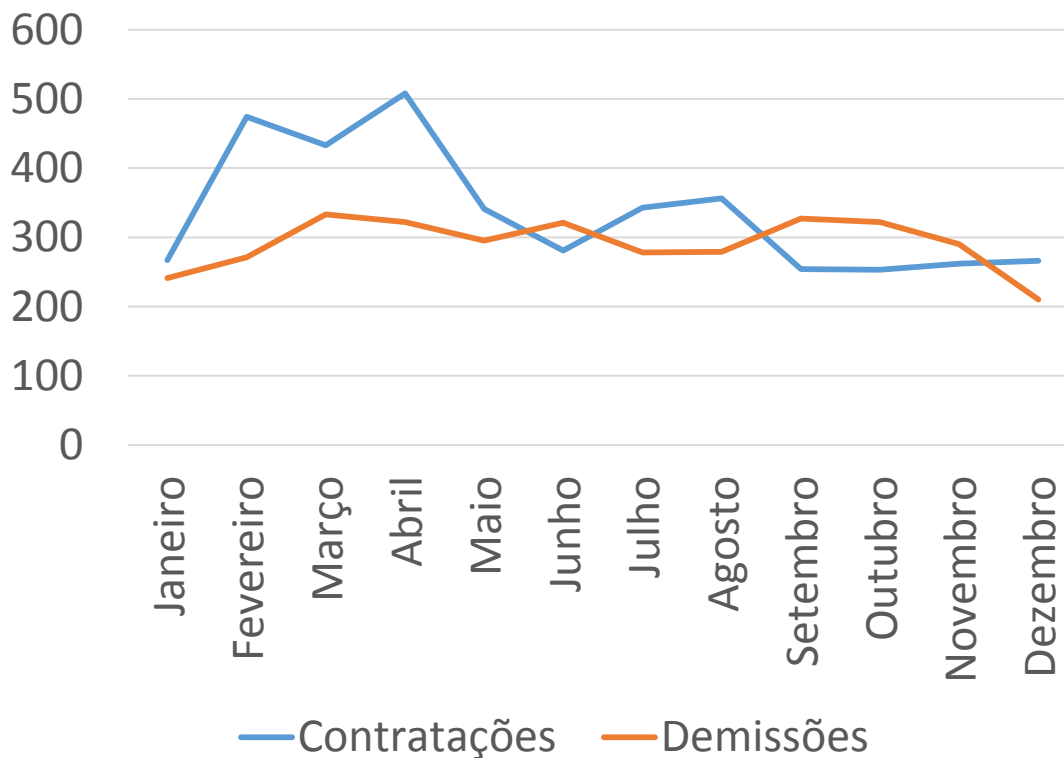
Absenteísmo

$$\frac{\text{Total horas abonadas + injustificadas + abono médicos}}{\text{Total de horas efetivamente trabalhadas no ano}} \times 100 = \text{Percentual de absenteísmo}$$

Dez empresas (71,4%) declararam que a empresa periodicamente efetua o cálculo e o acompanhamento do seu índice de absenteísmo, o que resultou em média 2,6% de absenteísmo em 2013 (sem a proporcionalidade do tamanho das empresas), variando entre 1,55% e 4,38% dentre as empresas que responderam.

Turnover

	Contratações	Demissões	Saldo final
Janeiro	267	241	26
Fevereiro	474	271	203
Março	433	333	100
Abril	508	322	186
Maiο	341	295	46
Junho	281	321	-40
Julho	343	278	65
Agosto	356	279	77
Setembro	254	327	-73
Outubro	253	322	-69
Novembro	262	290	-28
Dezembro	266	210	56
TOTAL 2013	4038	3489	549



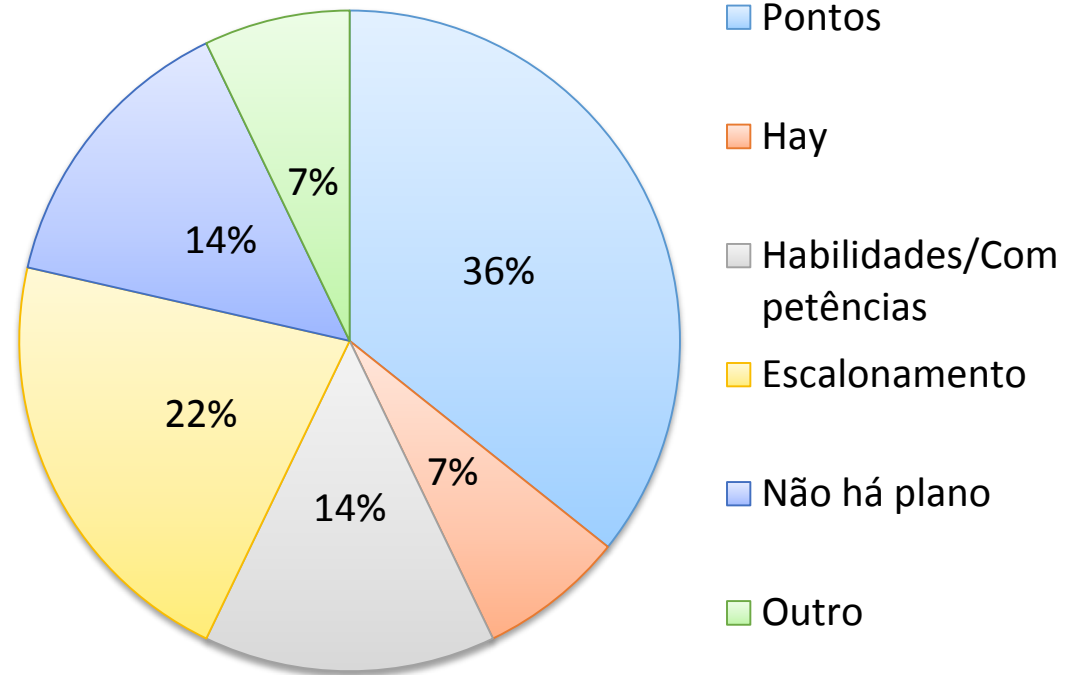
- Dentre as 11 empresas, houve um saldo positivo de contratações/demissões de 15,7%, o que quer dizer que para cada 100 demitidos, foram contratados 115.
- Média de turnover: 33,1%, variando por empresa de 11,5% a 45,5%.

Reclamações trabalhistas

- Das 14 empresas, 13 apresentaram o total de processos em aberto que tinham até 2013, um total de
- 1101 processos, o que equivale a 7,6% do total de colaboradores das empresas.
- A empresa com menos processos abertos tem 0,7% de processos em relação ao total de colaboradores, enquanto a que tem mais processos abertos tem 15,0% do total de colaboradores.

CARGOS E SALÁRIOS

Sobre os métodos dos planos de cargos e salários, o mais frequente foi o método de pontos, adotado por cinco empresas (36%), seguido pelo escalonamento (3 empresas, 22%). Só duas empresas adotam o método por habilidades ou competências



PLR – Participação nos Lucros e Resultados

- Sobre participação nos lucros e resultados, nove (64,3%) apresentam participação nos resultados e, destas, quatro (44,4% das nove ou 28,6% do total) também apresentam participação nos lucros. Distribuição chegou a R\$ 6.300,00.
- Sobre as principais metas controladas
 - **Individualmente:** somente uma empresa avalia qualidade e produtividade; três empresas avaliam absenteísmo e segurança no trabalho;
 - **Em grupo:** somente uma empresa tem metas de redução de despesas e faturamento líquido, bem como qualidade e produtividade em grupo; duas têm metas de satisfação do cliente;
 - **Empresa:** 3 empresas têm metas de qualidade, produtividade e lucro líquido.

Benefícios

- As empresas respondentes possuem um pacote tradicional de benefícios e apenas um item pode ser considerado como diferencial entre elas, o benefício da previdência privada, que duas empresas oferecem a todos os funcionários indistintamente.
- 12 (85,7%) oferecem empréstimo consignado e três (21,4%) oferecem empréstimo direto aos funcionários.
- Das empresas respondentes, cinco empresas (35,7%) possuem veículos designados para executivos, gerentes e supervisores.

MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

O número de acidentes de trabalho por milhão de horas de exposição ao risco efetivamente trabalhadas:

- Somente quatro empresas responderam, variando de 3,32 a 34 acidentes por milhão de horas, com média de 12,1.
- A média do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) ficou em 1,5 para 2013 e 2014. As empresas que afirmam que vão reduzir o FAP em 2014 atribuem às palestras de conscientização.



Obrigado pela presença!

- GEPeCLiC

Luciano Venelli Costa – luciano.costa@metodista.br

Tel: (11) 4366-5832

- GAPER

Fabio Henrique Prehl de Mello - fabio.mello@nesic.com.br

Tel: (11) 2065-2260

http://portal.metodista.br/posadministracao/gepeclic/relatorio_2014.pdf