

# Benchmarking de Recursos Humanos na Indústria de Celulose

## Human Resources Benchmarking in the Pulp Industry

**Autores/Authors\*:** Dorian L. Bachmann  
Jully H. Destefani

### INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos, talvez por influência da legislação trabalhista complexa e mutável com a qual as empresas têm convivido, tem sido apenas uma área operacional das organizações. Agora, devido à importância do conhecimento, associado às pessoas em todos os níveis e não apenas nos escalões mais elevados, há um movimento para a adoção do chamado RH estratégico. Este novo RH entende que deve ser um centro de lucratividade, pela escolha de pessoas adequadas ao corpo de colaboradores da organização e pela manutenção de uma rotatividade saudável, por exemplo. Assim, do mesmo modo que nas demais áreas da organização, para poder gerenciar os processos que levam aos resultados desejados é necessário estabelecer e acompanhar algumas métricas.

O número de empresas que têm staffs de RH fortes, voltados para resultados, é ainda pequeno, mas está crescendo.

*Larry Bossidy e Ram Charan, no livro "Execution: The Discipline of Getting Things Done"*

Porém, depois dos primeiros ciclos de melhoria, fica evidente a necessidade de estabelecer metas desafiadoras, porém factíveis, para os indicadores estratégicos de RH. Uma forma efetiva de buscar referenciais para o estabelecimento dessas metas é o *benchmarking*. Os levantamentos de *benchmarks*, conduzidos em parceria pela ABTCP e pela Bachmann & Associados, inicialmente focados nos aspectos técnicos, evoluíram de forma a cobrir, também, os principais indicadores de recursos humanos e de segurança, permitindo uma visão mais completa e segura do universo das empresas de celulose e papel. Reproduzimos, a seguir, os principais resultados de duas métricas levantadas no estudo *Benchmarking ABTCP de Fábricas de Celulose 2007*. Do mesmo modo que nos relatórios fornecidos às empresas participantes e demais interessados, a origem dos dados foi mantida sob sigilo.

### INTRODUCTION

*Perhaps due to the influence caused by complex and changing legislation that companies have to live with, the Human Resources area has only been an operational area in organizations. Now, given the importance of knowledge associated to people in all levels, rather than only the top echelons, there exists a movement towards the adoption of strategic HR. This new HR understands that it must be a profit center, select appropriate people for the organization's work force and maintain a healthy turnover level, for example. As such, just like any other area in the organization, in order to manage processes that lead to the desired results, it is necessary to establish and monitor certain metrics.*

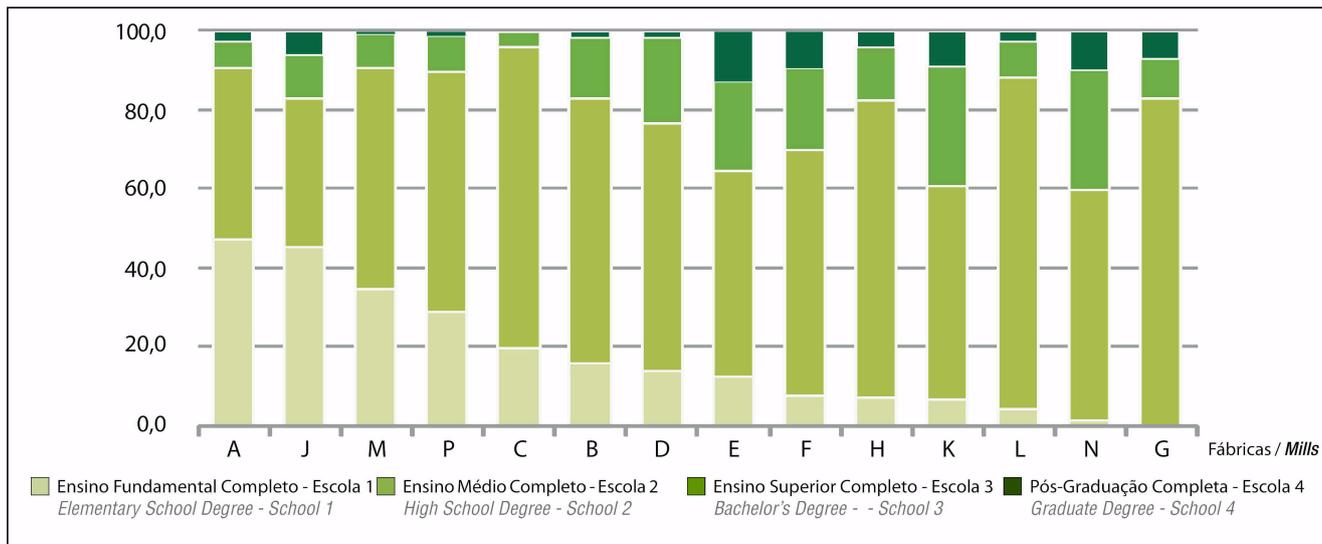
*The number of companies with strong results-oriented HR staffs is still small, but is increasing.*

*Larry Bossidy and Ram Charan, in the book "Execution: The Discipline of Getting Things Done"*

*However, after the first improvement cycles, it is clear that challenging goals, yet realistic, need to be established for HR strategic indicators. One way to effectively search references in establishing these goals is benchmarking. The benchmark studies conducted by ABTCP in partnership with Bachmann & Associados, which initially focused on technical aspects, evolved to also cover key human resources and safety indicators, providing a more comprehensive view regarding the universe of pulp and paper companies. We present below the key findings of two metrics analyzed in the "2007 ABTCP Benchmarking Study of Pulp Companies". As in the case of reports furnished to the participating companies and other interested parties, the origin of data was maintained confidential.*

#### \*Referências dos Autores / Authors' references:

Bachmann & Associados Ltda. - Rua Desembargador Motta, 1.499 - conj. 501 - Batel - 80420-190 - Curitiba - PR. Site: [www.bachmann.com.br](http://www.bachmann.com.br)  
E-mail: [bachmann@bachmann.com.br](mailto:bachmann@bachmann.com.br)



**Figura 1 - Grau de Escolaridade nas Fábricas, % / Figure 1 - Level of Education at Mills, %**

### Grau de escolaridade

A escolaridade formal da equipe é um importante indicador da capacidade de entender instruções e de inovar, representando, para a maioria dos negócios, um importante fator de competitividade. O grau de escolaridade mede a relação percentual entre a quantidade de colaboradores com determinado grau de escolaridade e o número total de colaboradores.

A Figura 1 evidencia a elevada dispersão no grau de escolaridade nas 14 fábricas de celulose da amostra e indica que somente em cinco unidades mais de 20% da equipe tem curso superior, enquanto em apenas duas menos de 50% da equipe concluiu o ensino médio.

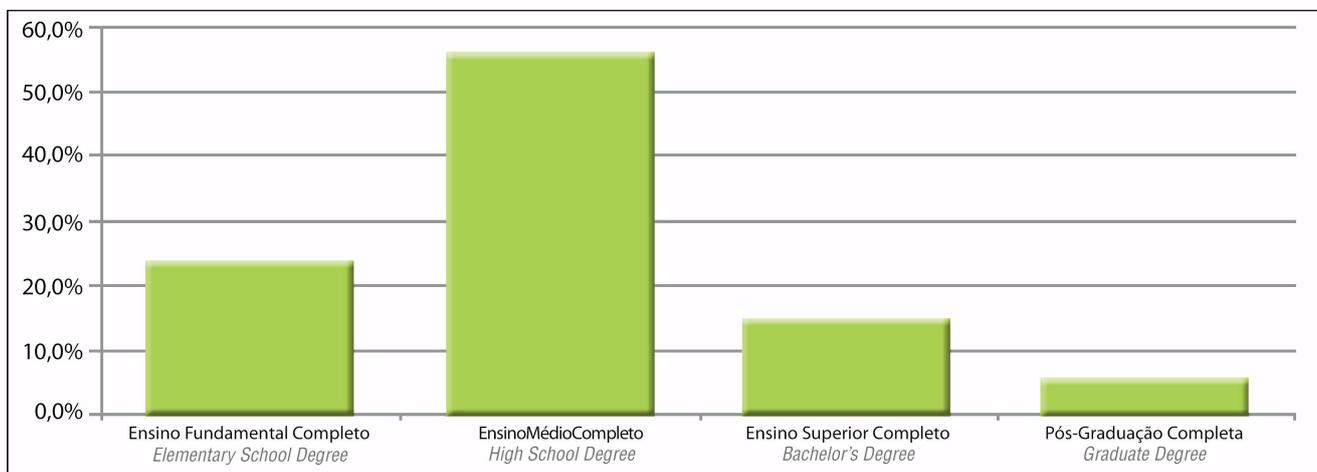
Examinando-se o resultado médio da amostra (Figura 2), percebe-se que o maior volume da força de trabalho (56,0%) tem o ensino médio completo e que apenas 14,9% dos profissionais têm curso superior. Também chama a atenção o percentual de profissionais com pós-graduação (5,8%), sinalizando que as empresas estão investindo na absorção e no desenvolvimento de tecnologias.

### Level of education

The formal level of a team's education is an important indicator regarding the capacity to understand instructions and to innovate, constituting an important competitive factor for the majority of businesses. The level of education measures the percentage between the number of employees with a given level of schooling and the total number of employees.

Figure 1 depicts the high dispersion in schooling level at the 14 pulp mills that comprised the sample study and indicates that only five units have more than 20% of their staff with a college degree, while only two units have less than 50% of their staff with a high school degree.

Examining the average result for the sample (Figure 2), we see that the majority of the work force (56.0%) has a high school degree but only 14.9% of professionals have a college education. What also draws attention is the percentage of professionals with graduate degrees (5.8%), showing that companies are investing to absorb and develop new technologies.



**Figura 2 - Grau de Escolaridade da Amostra, % / Figure 2 - Schooling Level of the Sample, %**

## Rotatividade

A Rotatividade – ou *turnover* – mede a movimentação (admissões e demissões) de empregados em uma organização em determinado período de tempo. Serve, portanto, para avaliar a renovação da equipe. Diferentemente de vários outros parâmetros, a rotatividade ótima deve se situar dentro de uma faixa, pois valores altos sinalizam problemas como clima organizacional inadequado ou política salarial defasada, enquanto uma rotatividade muito baixa aponta pouca oxigenação no corpo de colaboradores. Portanto, é importante entender que a meta para a rotatividade deve ser adequada às peculiaridades do setor e à estratégia da organização.

As características da equipe também são relevantes para o estabelecimento de metas relativas à rotatividade. É sabido que os trabalhadores de tempo parcial apresentam maior rotatividade que os de tempo integral<sup>1</sup>. Também há evidências de que, na realidade brasileira, a rotatividade feminina é maior do que a masculina, e que a idade é um fator importante a ser considerado<sup>2</sup>.

Pesquisa<sup>3</sup> sobre os principais fatores de atração e retenção de talentos, realizada com 140 empresas brasileiras, constatou que 61% dos entrevistados consideravam o ambiente de trabalho como um fator decisivo para sua permanência ou saída da empresa. Esse item só perde para o aspecto salarial (67%), ficando acima da imagem da empresa (49%), da remuneração variável (49%) e dos desafios profissionais (47%). Assim, a rotatividade pode ser reduzida pelo aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção, proporcionando orientação e treinamento à equipe e oferecendo oportunidades e incentivos de longo prazo, como um plano de carreiras.

A Figura 3 mostra que a rotatividade, nas fábricas de celulose

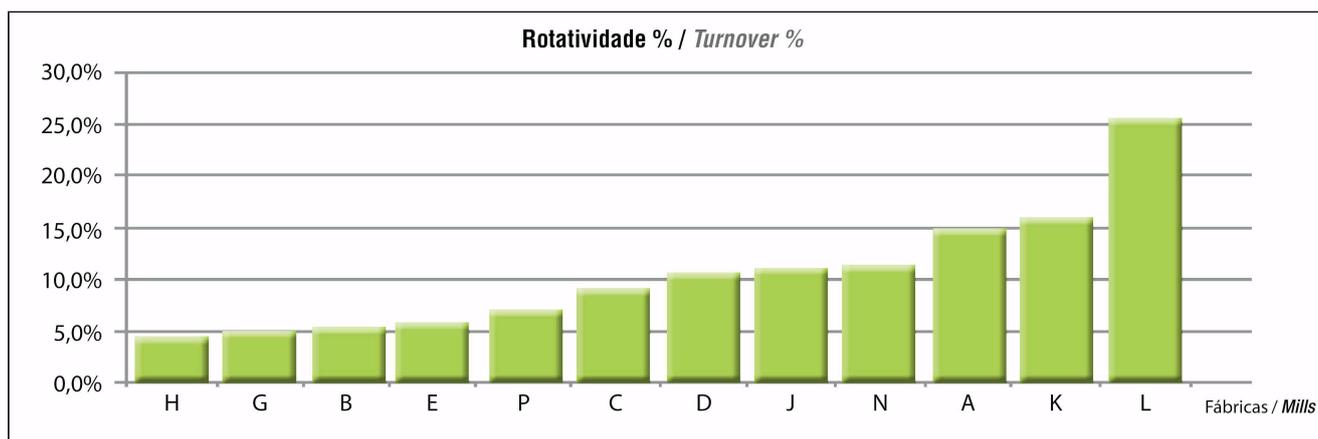
## Turnover

*Turnover measures the movement (admissions and dismissals) of employees in an organization over a given period of time. It therefore serves to assess a team's renovation. Different from various other parameters, the optimal turnover rate should situate along a certain range, since very high values point to such problems as inadequate organizational climate or outdated salary policy, while a very small turnover rate points to little oxygenation in the work force. Therefore, it is important to understand that the turnover goal should comply with peculiarities inherent to the sector and the organization's strategy.*

*Team characteristics are also important when defining turnover goals. It is known that part-time workers present a higher turnover rate than full-time employees<sup>1</sup>. There also exists evidence that, in Brazil, female turnover is greater than male turnover, and that age is an important factor to be considered<sup>2</sup>.*

*A Study<sup>3</sup> conducted among 140 Brazilian companies on the main factors for attracting and retaining talents, verified that 61% of interviewees considered work environment a decisive factor for staying or leaving a company. This item only loses out to salary (67%), ranking higher than company image (49%), variable compensation (49%) and professional challenges (47%). Therefore, turnover can be reduced by improving recruitment and selection processes, providing training and orientation to the team and offering long term opportunities and incentives, such as career plans.*

*Figure 3 shows that the turnover rate at the pulp mills included in the study varied between 4.6% and 25.6%,*



**Figura 3 - Rotatividade nas Fábricas, % / Figure 3 - Turnover at Mills, %**

1. Análise publicada pela Employment Policy Foundation registra que a rotatividade anual de um grupo de trabalhadores de tempo integral foi de 23,8%, enquanto a de um grupo de tempo parcial chegou a 45,9% [HRbenchmarks Newsletter. Employment Policy Foundation. December 3, 2002]./ A study published by Employment Policy Foundation shows that the annual turnover of a group of full-time employees was 23.8%, while that of part-time workers totaled 45.9% [HRbenchmarks Newsletter. Employment Policy Foundation. December 3, 2002].
2. A Petrobras apresentou, em 2006, uma rotatividade de 8,92%. A rotatividade feminina (12,93%) foi maior que a masculina (8,27%). A faixa etária com maior rotatividade foi a de empregados de 26 a 30 anos (5,42%), e a menor foi a de pessoas com mais de 60 anos (0,13%) [Balanço Social 2006 da Petrobras]./ In 2006, Petrobras posted a turnover rate of 8.92%. Turnover among women (12.93%) was higher than among men (8.27%). The age bracket with the highest turnover rate was that of employees between the ages of 26 and 30 (5.42%), while the lowest was among those 60 or more (0.13%) [Petrobras Balanço Social 2006].
3. [www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc\\_cad=z3v32hbggy](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=z3v32hbggy). Acessado em 17.01.09. [www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc\\_cad=z3v32hbggy](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=z3v32hbggy). Accessed 1/17/2009.

da amostra, variou entre 4,6% e 25,6%, com a média em 10,6%. A maioria dos valores corresponde a rotatividades elevadas, sugerindo a necessidade de ações corretivas para prevenir as perdas de conhecimento e dos investimentos em capacitação. Esta situação é particularmente grave se a alta rotatividade se estender aos gerentes e supervisores. Para enfatizar este ponto, registramos que levantamento realizado pela Independent Project Analysis (IPA), consultoria norte-americana especializada em *benchmarking* na área de gerenciamento de projetos, concluiu que, nos casos em que há substituição do líder do projeto, ocorre um atraso médio de 12% no cronograma, comparativamente a projetos similares em que o líder permanece.

No contexto das organizações, a rotatividade normalmente se refere às demissões que exigem substituição. Assim, demissões afetadas por fatores econômicos mais amplos, como as reduções por fechamento de fábrica ou por corte de um turno de trabalho, não costumam ser computadas. Geralmente, o cálculo da rotatividade só é feito sobre o pessoal próprio. Algumas organizações, para melhorar as análises, optam por fazer cálculos separados para as demissões voluntárias e as realizadas por iniciativa da empresa ou, ainda, para níveis hierárquicos específicos. A análise da rotatividade também pode ser melhorada pela associação com outras variáveis, como satisfação (clima) ou grau de escolaridade, permitindo ampliar o conhecimento sobre o ambiente organizacional. Os dados deste estudo, por exemplo, mostram que duas das três fábricas com os menores valores de rotatividade também apresentam os menores percentuais de colaboradores que possuem apenas o ensino fundamental.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da quantidade limitada de informações, é evidente que a prática do *benchmarking* competitivo, possível com a adoção de indicadores padronizados, permite comparações com o ambiente externo, resultando em metas mais audaciosas e realistas, gerando maior competitividade. A heterogeneidade nos resultados dos indicadores nas diferentes organizações, decorrente das diferentes tecnologias empregadas, dos recursos disponíveis, da capacitação das equipes e dos métodos de gestão, entre outros, indica a existência de muitas oportunidades de melhoria. Ao mesmo tempo, reforça a noção de que nem sempre é interessante, do ponto de vista do negócio, buscar o melhor resultado para todos os indicadores. Logo, a escolha das metas deve ser feita levando-se em conta a estratégia da organização.

O *benchmarking* também serve de estímulo ao uso de indicadores de desempenho, trazendo maior objetividade na gestão dos recursos humanos e permitindo que as políticas e as práticas adotadas possam ter sua eficácia avaliada. Outro aspecto importante no uso dos indicadores está ligado à observação das relações existentes entre eles, o que, muitas vezes, indica relações de causa e efeito. Deste modo, o RH pode mostrar sua contribuição para os resultados da organização e ter seu aspecto estratégico finalmente reconhecido. 

*the average being 10.6%. The majority of values correspond to high turnover rates, suggesting the need for corrective actions in order to prevent losses of knowledge and investments in training. This situation is particularly serious if the high turnover rate extends to managers and supervisors. To emphasize this point, we point out that a study conducted by Independent Project Analysis (IPA), an American firm specialized in benchmarking in the project management area, concluded that in cases involving the substitution of a project leader, the average delay caused to the schedule is 12%, compared to similar projects in which the leader remains throughout the project.*

*In the context of organizations, turnover usually refers to dismissals that require substitution. As such, dismissals due to broader economic factors, like reductions due to the closing down of a plant or the elimination of a work shift, do not tend to be computed. In general, the turnover calculation is only done using registered company employees. Some organizations, in order to improve analyses, opt to conduct separate calculations for voluntary dismissals and those carried out at the company's initiative, as well as for specific hierarchical levels. The turnover analysis can also be improved by associating it with other variables, such as satisfaction (climate) or level of education, providing a more comprehensive overview of the organizational climate. The data in this study, for example, shows that two of the three mills with the lowest turnover rates also present the lowest percentage of employees that only have a high school degree.*

### FINAL CONSIDERATIONS

*In spite of the limited amount of information, it is clear that the practice of competitive benchmarking, made possible by the adoption of standardized indicators, allows for comparisons with the external environment, resulting in more aggressive and realistic goals and generating greater competitiveness. The heterogeneity in indicator results of the various organizations, stemming from the different technologies employed, resources available, team training and management methods, among others, indicates the existence of many improvement opportunities. At the same time, it reinforces the notion that it is not always that interesting, depending on a business' point of view, to pursue the best result in all indicators. As such, the selecting of goals should be done taking the organization's strategy into account.*

*Benchmarking also serves to encourage the use of performance indicators, providing greater objectivity in managing human resources and allowing policies and practices adopted to have their efficacy measured. Another important aspect in using indicators is associated to observing the relationship that exists between one another, which, many times, indicate cause and effect relationships. With this, HR can demonstrate its contribution to the organization's results and have its strategic importance finally recognized.* 