

# Pesquisa de Tendências em Gestão de Pessoas para 2010

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

# Agradecimento

---

- Agradecemos às equipes de Recursos Humanos das empresas participantes pela cooperação recebida durante o desenvolvimento deste estudo, as quais em função de seu profissionalismo, contribuíram significativamente para a sua elaboração.
- Este agradecimento é particularmente estendido a Editora Fênix, através de sua publicação Profissional & Negócios, que abriu espaço para que desenvolvêssemos este trabalho.

Kátia Moreno

# Introdução

---

- Esta primeira edição da Pesquisa de Tendências em Gestão de Pessoas para 2010 foi realizada durante os meses de outubro e novembro e contou com a participação de 36 empresas.
- A pesquisa procurou identificar o impacto da economia na gestão de pessoas, nas expectativas de negócios e nas tendências e prioridades de investimento em gestão de pessoas.
- A seguir, apresentamos o detalhamento dos resultados deste estudo.

# Índice

---

- Perfil das Empresas Participantes
- Expectativas de Negócios
- Temas mais Citados
- Prioridades e Investimentos para 2010
  - Gestão de Talentos
  - Gestão de Remuneração
  - Desenvolvimento Organizacional
- Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais
- Plano de Contingência
- Projetos de Recursos Humanos

Empresas Participantes

# Empresas Participantes\*

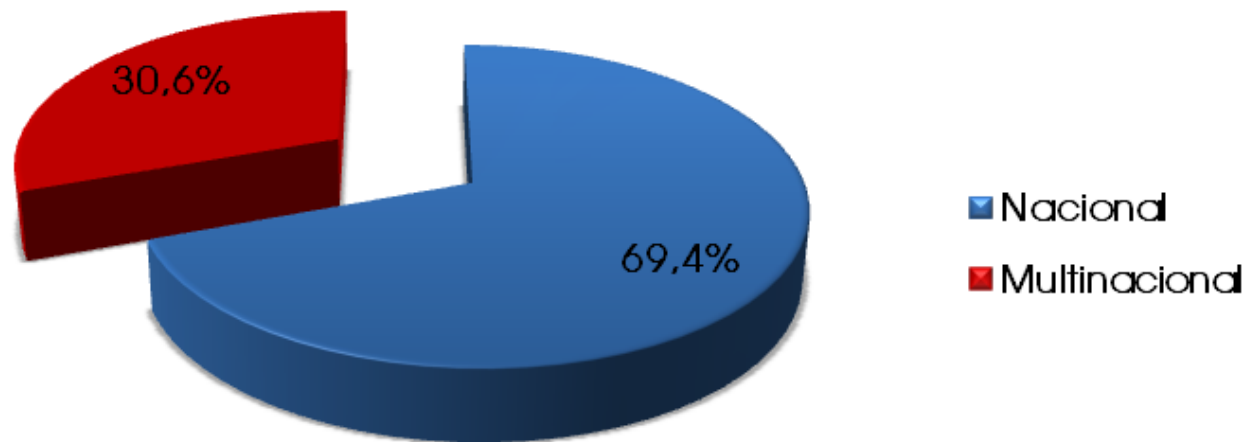
---

- Ala do Radio
- Bodycote Brasimet
- Cemar
- Cetrel
- Coomex
- Deten
- Enercamp Engenharia
- Eternit
- Fragata e Antunes Advogados
- Furukawa
- Grupo Cipatex
- Grupo Estado
- Grupo Santillana
- Indústrias Anhembi
- Intelbras
- Kalunga
- Lubrizol
- Meltex Joy
- Mineração Caraíba
- Neoenergia
- Parmalat
- RL Higiene
- RPC
- Suzano Holding
- Toyota Mercosul
- TozziniFreire Advogados
- Ultragaz
- Unimed Federação RJ
- Votorantim Metais

# Perfil das Empresas Participantes

---

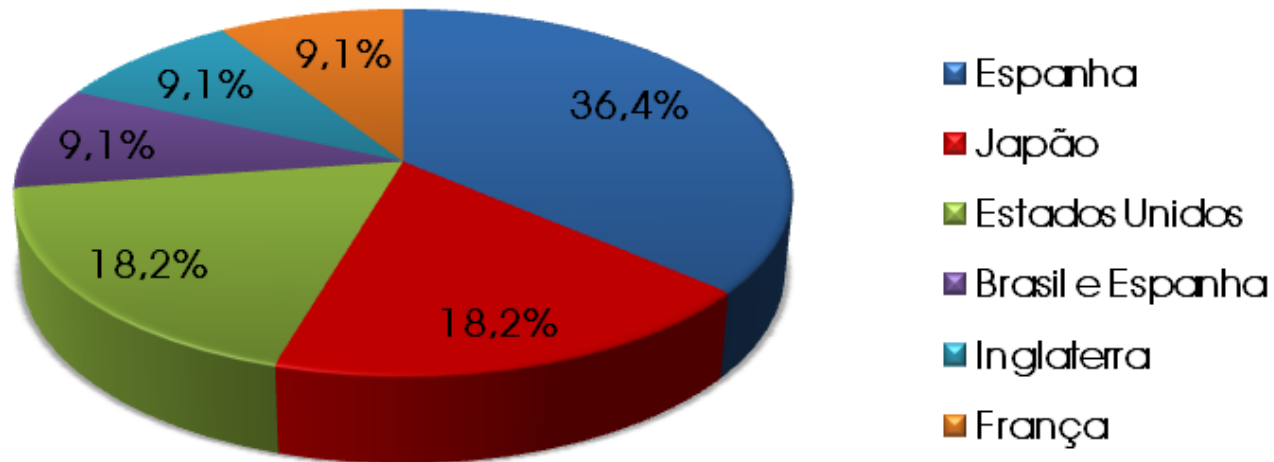
## Origem de Capital



# Perfil das Empresas Participantes

---

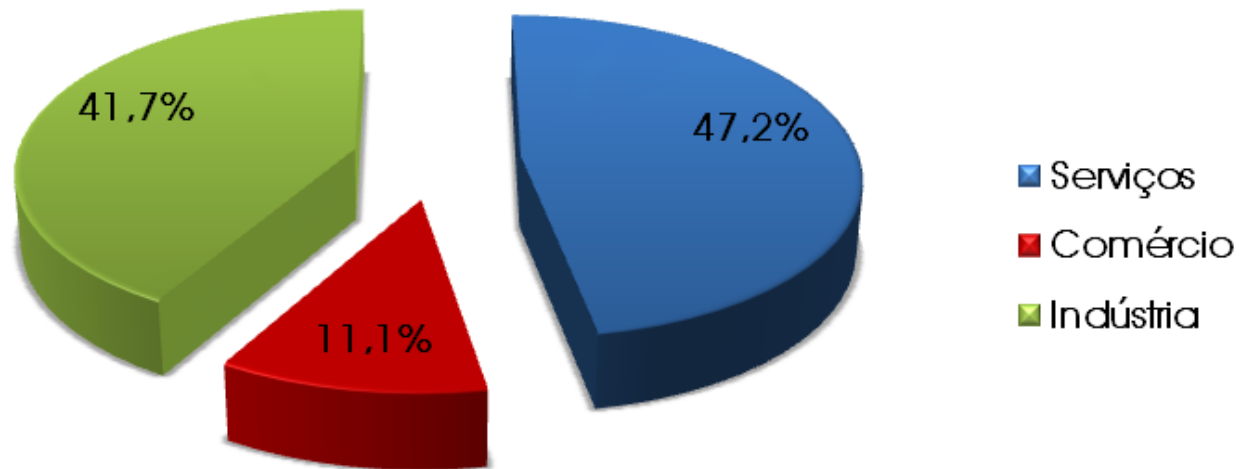
## Origem das Multinacionais



# Perfil das Empresas Participantes

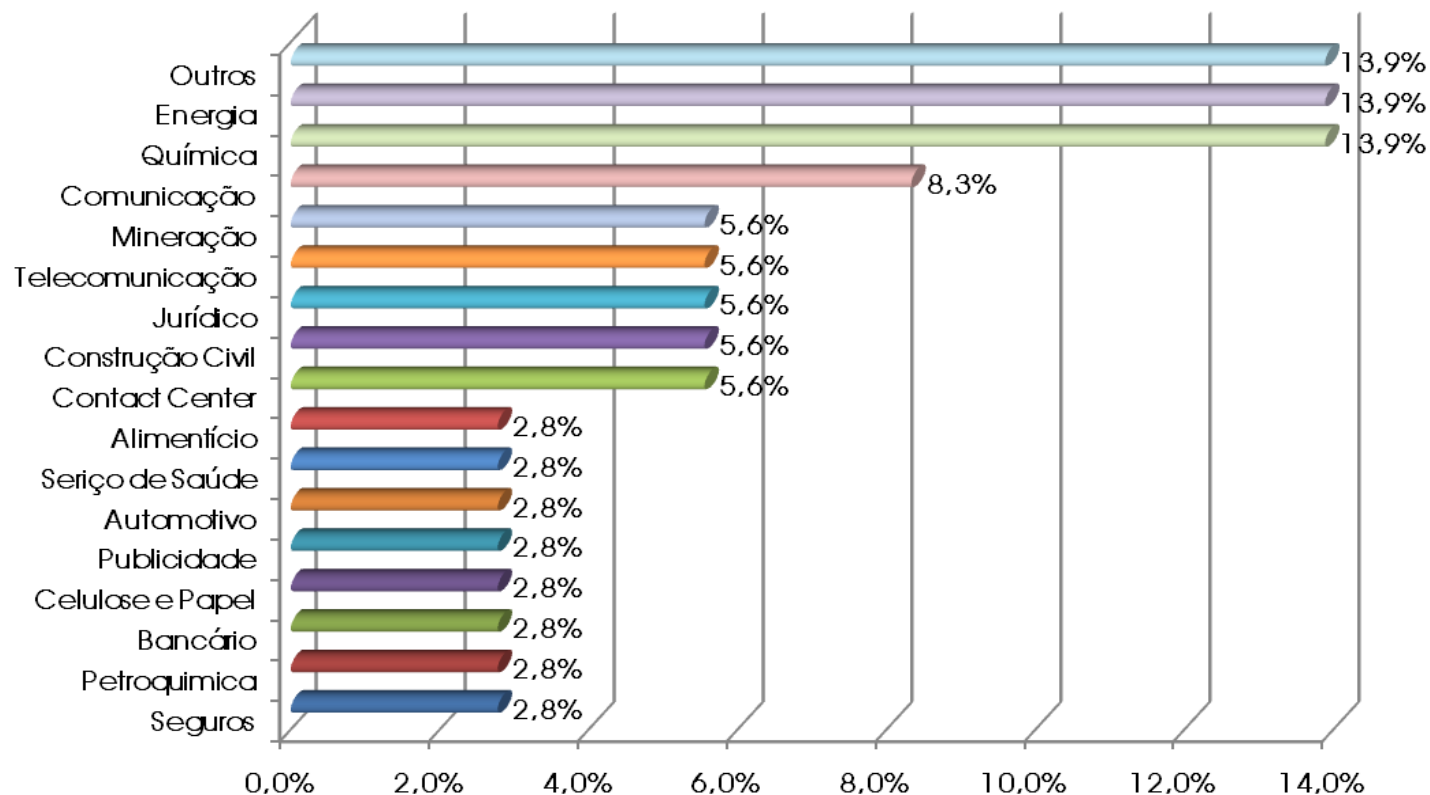
---

## Segmento de Atuação



# Perfil das Empresas Participantes

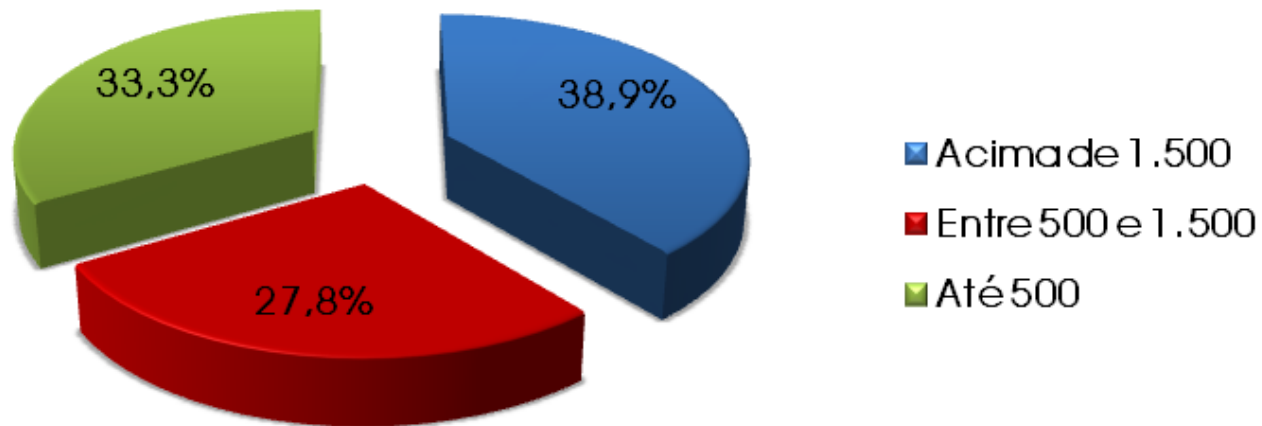
## Segmento de Atuação



# Perfil das Empresas Participantes

---

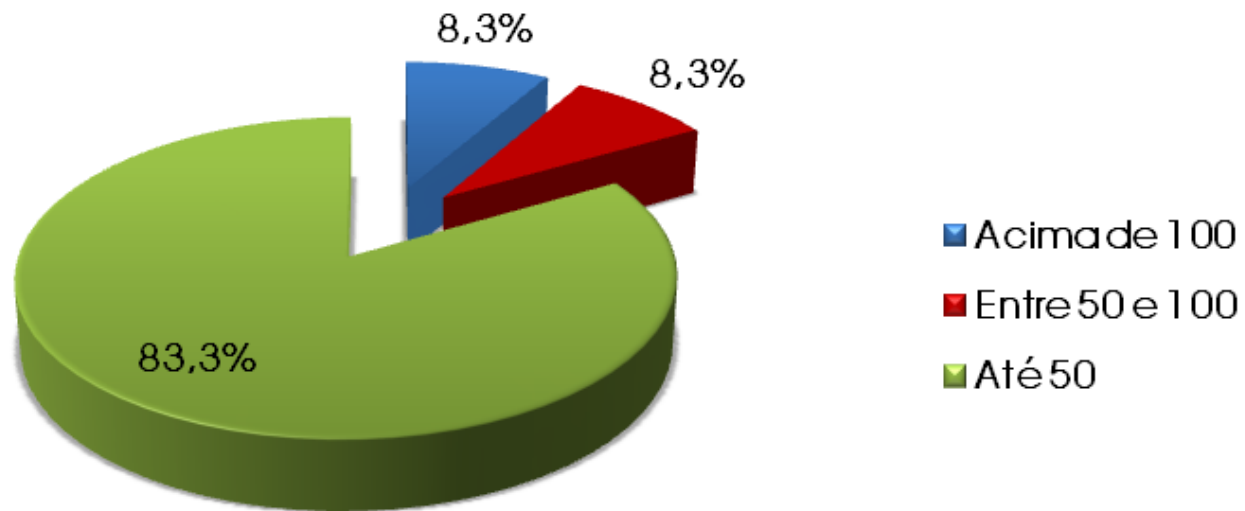
## Total de Funcionários



# Perfil das Empresas Participantes

---

## Total de Funcionários em RH

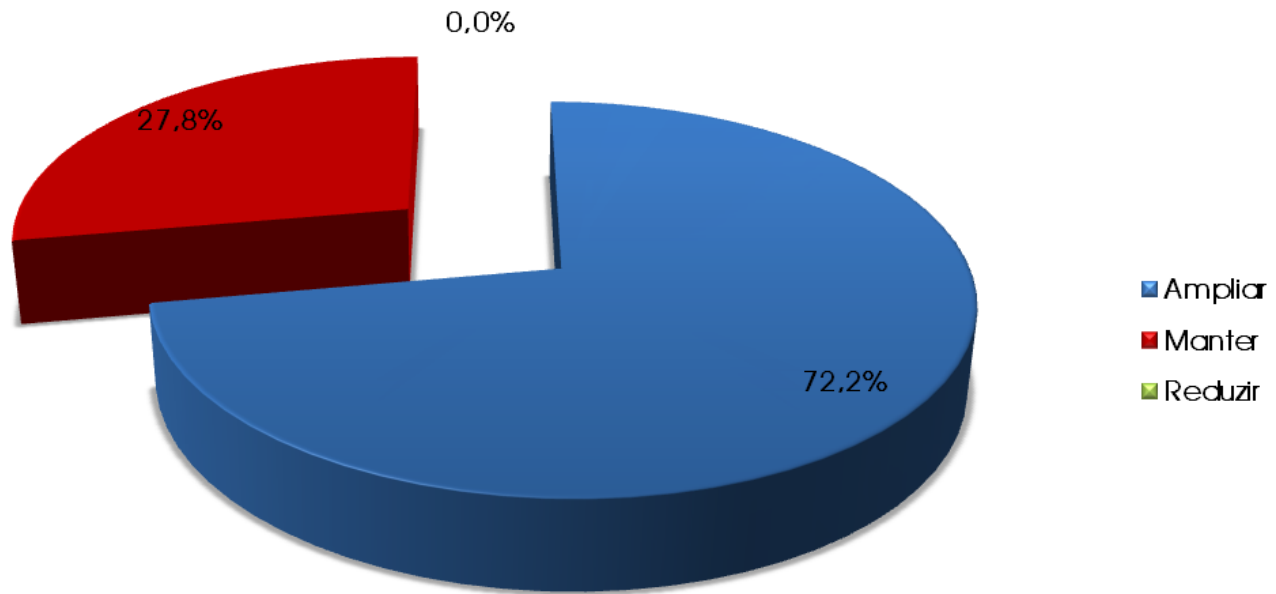


# Expectativas de Negócios

# Expectativas de Negócios

---

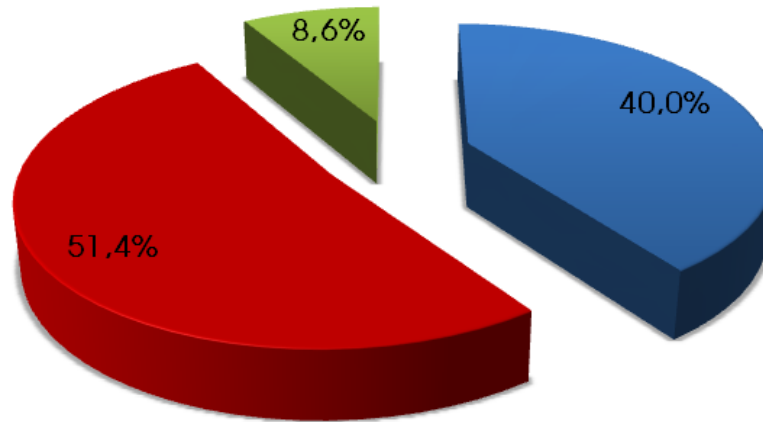
Expectativa de Negócios



# Expectativas de Negócios

---

## Quadro de Pessoal



- Ampliar
- Manter
- Reduzir

# Expectativas de Negócios

---

- Como podemos verificar, 72,2% das empresas participantes tem a expectativa de ampliar os negócios em 2010.
- Para atender essa expectativa, as empresas pretendem manter (51,4%) ou ampliar (40,0%) o quadro atual de profissionais, o qual foi redimensionado em algumas empresas em razão das dificuldades econômicas do ano de 2009.
- Essa expectativa está alinhada com as previsões apontadas pela pesquisa Focus – Banco Central, a qual apresenta crescimento do PIB em 5% e do desempenho da indústria em 6,85%.

# Expectativas de Negócios

---

- A meta de inflação é de 4,43%, próximo do centro da meta de 4,5%, taxa Selic de 10,5% e câmbio de R\$ 1,75.
- A Confederação Nacional das Indústrias (CNI) divulgou em outubro que o índice de confiança dos empresários atingiu o seu maior valor desde janeiro de 2005.
- Em se confirmando este crescimento previsto, empregos serão gerados em diversos níveis de muitos setores.

Temas Mais Citados

# Temas mais Citados

---

- Observamos que os temas mais citados pelas empresas participantes como prioridade para 2010 foram:
  - Desenvolvimento de Pessoas
  - Desenvolvimento de Lideranças
  - Avaliação e Gestão de Desempenho
- Essas prioridades estão relacionadas com a previsão de retomada da economia para 2010, a qual exigirá das empresas e dos seus profissionais muito preparo para transformar as oportunidades em negócios.

# Temas mais Citados

| Tema                                           | Prioridades |        |        |
|------------------------------------------------|-------------|--------|--------|
|                                                | 1           | 2      | 3      |
| Desenvolvimento de Pessoas                     | 27,78%      | 8,33%  | 16,67% |
| Desenvolvimento de Liderança                   | 11,11%      | 13,89% | 13,89% |
| Avaliação / Gestão de Desempenho               | 11,11%      | 2,78%  | 2,78%  |
| Mapeamento de Competências                     | 8,33%       | 5,56%  | 5,56%  |
| Remuneração Variável                           | 5,56%       | 5,56%  | 2,78%  |
| Retenção / Gestão de Talentos                  | 5,56%       | 2,78%  | -      |
| Melhoria de Processos                          | 5,56%       | -      | 2,78%  |
| Benefícios                                     | 2,78%       | 11,11% | -      |
| Cargos e Salários                              | 2,78%       | 8,33%  | 2,78%  |
| Clima Organizacional / Programas Motivacionais | 2,78%       | 5,56%  | 13,89% |
| Plano de Carreira e Sucessão                   | 2,78%       | 2,78%  | 8,33%  |
| Política de Meritocracia                       | 2,78%       | 2,78%  | -      |
| Cultura / Mudança Cultural                     | 2,78%       | -      | 8,33%  |
| Descrição de Cargos                            | 2,78%       | -      | 2,78%  |
| Flexibilização do Acordo Coletivo              | 2,78%       | -      | -      |
| Ações sociais                                  | 2,78%       | -      | -      |

# Temas mais Citados

| Tema                                    | Prioridades |       |       |
|-----------------------------------------|-------------|-------|-------|
|                                         | 1           | 2     | 3     |
| Recrutamento                            | 2,78%       | -     | -     |
| Planejamento Estratégico                | 2,78%       | -     | -     |
| Qualidade de Vida / Combate Absenteísmo | -           | 5,56% | -     |
| Pesquisa Salarial                       | -           | 2,78% | 2,78% |
| Estrutura Organizacional                | -           | 2,78% | 2,78% |
| Qualidade                               | -           | 2,78% | -     |
| Estruturação da área de RH              | -           | 2,78% | -     |
| Teambuilding                            | -           | 2,78% | -     |
| Preparação para Aposentadoria           | -           | 2,78% | -     |
| Inovação                                | -           | 2,78% | -     |
| Políticas Organizacionais               | -           | -     | 2,78% |
| Tecnologia de RH                        | -           | -     | 2,78% |
| Ferramentas de Gestão                   | -           | -     | 2,78% |
| Endomarketing                           | -           | -     | 2,78% |
| Política de Ética                       | -           | -     | 2,78% |

# Prioridades e Investimentos para 2010

Gestão de Talentos

Gestão de Remuneração

Desenvolvimento Organizacional

# Gestão de Talentos

# Gestão de Talentos

---

- Conforme comentamos anteriormente, as empresas de todos os segmentos de atuação (comércio, indústria e serviços), manifestaram preocupação com o desenvolvimento e retenção dos seus profissionais, destacando-se os que seguem:
  - Retenção de Talentos
  - Competências
  - Plano de Carreira e Sucessão
  - Desenvolvimento de Lideranças
  - Gestão de Desempenho
  - Educação Corporativa

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Geral

| Gestão de Talentos            |                    |        |        |               |        |         |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Programa de Trainee           | 20,00%             | 34,29% | 45,71% | 31,03%        | 51,72% | 17,24%  |
| Recrutamento de Profissionais | 44,44%             | 52,78% | 2,78%  | 34,29%        | 65,71% | -       |
| Retenção de Talentos          | 80,56%             | 16,67% | 2,78%  | 66,67%        | 33,33% | -       |
| Competências                  | 65,71%             | 34,29% | -      | 51,43%        | 48,57% | -       |
| Plano de Carreira e Sucessão  | 61,11%             | 30,56% | 8,33%  | 47,22%        | 52,78% | -       |
| Desenvolvimento de Lideranças | 91,43%             | 8,57%  | -      | 80,00%        | 20,00% | -       |
| Gestão de Desempenho          | 72,22%             | 22,22% | 5,56%  | 57,14%        | 42,86% | -       |
| Coaching Executivo            | 23,53%             | 55,88% | 20,59% | 37,50%        | 62,50% | -       |
| Mentoring                     | 3,03%              | 42,42% | 54,55% | 11,54%        | 88,46% | -       |
| Assessments                   | 21,21%             | 42,42% | 36,36% | 36,67%        | 56,67% | 6,67%   |
| E-learning                    | 22,22%             | 36,11% | 41,67% | 39,39%        | 54,55% | 6,06%   |
| Educação Corporativa          | 47,22%             | 36,11% | 16,67% | 42,86%        | 57,14% | -       |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Comércio

| Gestão de Talentos            |                    |        |        |               |        |         |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Programa de Trainee           | 50,00%             | -      | 50,00% | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Recrutamento de Profissionais | 50,00%             | 50,00% | -      | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Retenção de Talentos          | 100,00%            | -      | -      | 100,00%       | -      | -       |
| Competências                  | 50,00%             | 50,00% | -      | 25,00%        | 75,00% | -       |
| Plano de Carreira e Sucessão  | 50,00%             | 25,00% | 25,00% | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Desenvolvimento de Lideranças | 100,00%            | -      | -      | 100,00%       | -      | -       |
| Gestão de Desempenho          | 50,00%             | 50,00% | -      | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Coaching Executivo            | 25,00%             | 50,00% | 25,00% | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Mentoring                     | -                  | 50,00% | 50,00% | 25,00%        | 75,00% | -       |
| Assessments                   | -                  | 75,00% | 25,00% | 25,00%        | 75,00% | -       |
| E-learning                    | -                  | 50,00% | 50,00% | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Educação Corporativa          | 50,00%             | 25,00% | 25,00% | 25,00%        | 75,00% | -       |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Indústria

| Gestão de Talentos            |                    |        |        |               |         |         |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|---------|---------|
| Itens                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |         |         |
|                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter  | Reduzir |
| Programa de Trainee           | 7,14%              | 50,00% | 42,86% | 36,36%        | 36,36%  | 27,27%  |
| Recrutamento de Profissionais | 33,33%             | 60,00% | 6,67%  | 26,67%        | 73,33%  | -       |
| Retenção de Talentos          | 66,67%             | 33,33% | -      | 66,67%        | 33,33%  | -       |
| Competências                  | 57,14%             | 42,86% | -      | 71,43%        | 28,57%  | -       |
| Plano de Carreira e Sucessão  | 60,00%             | 40,00% | -      | 53,33%        | 46,67%  | -       |
| Desenvolvimento de Lideranças | 93,33%             | 6,67%  | -      | 93,33%        | 6,67%   | -       |
| Gestão de Desempenho          | 66,67%             | 33,33% | -      | 46,67%        | 53,33%  | -       |
| Coaching Executivo            | 14,29%             | 57,14% | 28,57% | 33,33%        | 66,67%  | -       |
| Mentoring                     | -                  | 50,00% | 50,00% | -             | 100,00% | -       |
| Assessments                   | 15,38%             | 53,85% | 30,77% | 36,36%        | 63,64%  | -       |
| E-learning                    | 20,00%             | 40,00% | 40,00% | 40,00%        | 53,33%  | 6,67%   |
| Educação Corporativa          | 26,67%             | 46,67% | 26,67% | 28,57%        | 71,43%  | -       |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Serviços

| Gestão de Talentos            |                    |        |        |               |        |         |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Programa de Trainee           | 23,53%             | 29,41% | 47,06% | 21,43%        | 64,29% | 14,29%  |
| Recrutamento de Profissionais | 52,94%             | 47,06% | -      | 37,50%        | 62,50% | -       |
| Retenção de Talentos          | 88,24%             | 5,88%  | 5,88%  | 58,82%        | 41,18% | -       |
| Competências                  | 76,47%             | 23,53% | -      | 41,18%        | 58,82% | -       |
| Plano de Carreira e Sucessão  | 64,71%             | 23,53% | 11,76% | 41,18%        | 58,82% | -       |
| Desenvolvimento de Lideranças | 87,50%             | 12,50% | -      | 62,50%        | 37,50% | -       |
| Gestão de Desempenho          | 82,35%             | 5,88%  | 11,76% | 68,75%        | 31,25% | -       |
| Coaching Executivo            | 31,25%             | 56,25% | 12,50% | 37,50%        | 62,50% | -       |
| Mentoring                     | 5,88%              | 35,29% | 58,82% | 16,67%        | 83,33% | -       |
| Assessments                   | 31,25%             | 25,00% | 43,75% | 40,00%        | 46,67% | 13,33%  |
| E-learning                    | 29,41%             | 29,41% | 41,18% | 35,71%        | 57,14% | 7,14%   |
| Educação Corporativa          | 64,71%             | 29,41% | 5,88%  | 58,82%        | 41,18% | -       |

# Gestão de Remuneração

# Gestão de Remuneração

---

- No que tange à remuneração, as empresas de forma geral apontaram como prioridade os seguintes temas:
  - Incentivo de Curto Prazo
  - Incentivo de Vendas e Comissão
  - Programas de Reconhecimento e Recompensa
  - Relações Trabalhistas e Sindicais
- Cabe ressaltar que, para o segmento comércio, as prioridades serão para Incentivo de Vendas e Comissão e Programas de Reconhecimento e Recompensa.
- Já para o segmento industrial, as prioridades serão Incentivo de Curto Prazo e Relações Trabalhistas e Sindicais.

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Geral

| Gestão de Remuneração                                         |                    |        |        |               |        |         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Salário Base                                                  | 17,14%             | 74,29% | 8,57%  | 20,00%        | 80,00% | -       |
| Incentivo de Curto Prazo (Bônus, PLR, etc.)                   | 48,57%             | 45,71% | 5,71%  | 40,00%        | 60,00% | -       |
| Incentivo de Longo Prazo (Stock Options, Phantom Stock, etc.) | 21,21%             | 18,18% | 60,61% | 20,69%        | 62,07% | 17,24%  |
| Incentivo de Vendas e Comissão                                | 45,16%             | 35,48% | 19,35% | 36,67%        | 56,67% | 6,67%   |
| Programa de Reconhecimento e Recompensa                       | 44,12%             | 41,18% | 14,71% | 56,25%        | 43,75% | -       |
| Benefícios                                                    | 42,86%             | 48,57% | 8,57%  | 31,43%        | 68,57% | -       |
| Benefícios Flexíveis                                          | 6,06%              | 33,33% | 60,61% | 10,34%        | 86,21% | 3,45%   |
| Relações Trabalhistas e Sindicais                             | 51,43%             | 37,14% | 11,43% | 22,86%        | 77,14% | -       |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Comércio

| Gestão de Remuneração                                         |                    |        |        |               |         |         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|---------|---------|
| Itens                                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |         |         |
|                                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter  | Reduzir |
| Salário Base                                                  | 25,00%             | 75,00% | -      | 25,00%        | 75,00%  | -       |
| Incentivo de Curto Prazo (Bônus, PLR, etc.)                   | 25,00%             | 50,00% | 25,00% | 25,00%        | 75,00%  | -       |
| Incentivo de Longo Prazo (Stock Options, Phantom Stock, etc.) | 25,00%             | 25,00% | 50,00% | 25,00%        | 75,00%  | -       |
| Incentivo de Vendas e Comissão                                | 50,00%             | 50,00% | -      | 75,00%        | 25,00%  | -       |
| Programa de Reconhecimento e Recompensa                       | 50,00%             | 50,00% | -      | 75,00%        | 25,00%  | -       |
| Benefícios                                                    | 25,00%             | 75,00% | -      | 75,00%        | 25,00%  | -       |
| Benefícios Flexíveis                                          | -                  | 50,00% | 50,00% | 25,00%        | 75,00%  | -       |
| Relações Trabalhistas e Sindicais                             | 25,00%             | 50,00% | 25,00% | -             | 100,00% | -       |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Indústria

| Gestão de Remuneração                                         |                    |        |        |               |         |         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|---------|---------|
| Itens                                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |         |         |
|                                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter  | Reduzir |
| Salário Base                                                  | 21,43%             | 71,43% | 7,14%  | 28,57%        | 71,43%  | 0,00%   |
| Incentivo de Curto Prazo (Bônus, PLR, etc.)                   | 50,00%             | 42,86% | 7,14%  | 28,57%        | 71,43%  | 0,00%   |
| Incentivo de Longo Prazo (Stock Options, Phantom Stock, etc.) | 8,33%              | 33,33% | 58,33% | 18,18%        | 63,64%  | 18,18%  |
| Incentivo de Vendas e Comissão                                | 33,33%             | 50,00% | 16,67% | 27,27%        | 63,64%  | 9,09%   |
| Programa de Reconhecimento e Recompensa                       | 35,71%             | 57,14% | 7,14%  | 53,85%        | 46,15%  | 0,00%   |
| Benefícios                                                    | 50,00%             | 50,00% | 0,00%  | 28,57%        | 71,43%  | 0,00%   |
| Benefícios Flexíveis                                          | 7,69%              | 53,85% | 38,46% | 0,00%         | 100,00% | 0,00%   |
| Relações Trabalhistas e Sindicais                             | 57,14%             | 42,86% | 0,00%  | 35,71%        | 64,29%  | 0,00%   |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Serviços

| Gestão de Remuneração                                         |                    |        |        |               |        |         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Salário Base                                                  | 11,76%             | 76,47% | 11,76% | 11,76%        | 88,24% | -       |
| Incentivo de Curto Prazo (Bônus, PLR, etc.)                   | 52,94%             | 47,06% | -      | 52,94%        | 47,06% | -       |
| Incentivo de Longo Prazo (Stock Options, Phantom Stock, etc.) | 29,41%             | 5,88%  | 64,71% | 21,43%        | 57,14% | 21,43%  |
| Incentivo de Vendas e Comissão                                | 53,33%             | 20,00% | 26,67% | 33,33%        | 60,00% | 6,67%   |
| Programa de Reconhecimento e Recompensa                       | 50,00%             | 25,00% | 25,00% | 53,33%        | 46,67% | -       |
| Benefícios                                                    | 41,18%             | 41,18% | 17,65% | 23,53%        | 76,47% | -       |
| Benefícios Flexíveis                                          | 6,25%              | 12,50% | 81,25% | 14,29%        | 78,57% | 7,14%   |
| Relações Trabalhistas e Sindicais                             | 52,94%             | 29,41% | 17,65% | 17,65%        | 82,35% | -       |

Desenvolvimento Organizacional

# Desenvolvimento Organizacional

---

- A prioridade das empresas para 2010 será desenvolvimento organizacional, tendo em vista a concentração de investimento previsto para este tema.
- Apenas Governança Corporativa e Balanced Score Card foram apontados como menos prioritários, porém não menos importante.
- Muitos segmentos foram afetados pela situação econômica do ano de 2009 e as empresas precisaram rever o orçamento, o que causou redução de despesas, demissões, adiamento de contratações e de projetos da área de recursos humanos.

# Desenvolvimento Organizacional

---

- Para 2010, em se confirmando as previsões de recuperação da economia, as empresas poderão retomar os seus projetos.
- A prioridade apontada para mapeamento e redesenho de processos está relacionada à redução do quadro de profissionais ocorrida no ano e, com a melhora do cenário econômico, será importante a revisão dos processos de trabalho, procurando uma maior eficácia e a minimização dos custos.

# Desenvolvimento Organizacional

---

- Como comentado anteriormente, a retenção de talentos também será prioridade para 2010, o que reforça a preocupação com clima organizacional, comunicação interna, gestão do conhecimento, Incentivos de curto prazo, programas de reconhecimento e recompensa, incentivos de vendas e política de RH.
- Desenvolvimento organizacional é um tema de extrema importância para as empresas, pois conduzido adequadamente pode impulsionar o desempenho dos profissionais e das empresas, mas se não for dada a devida importância pode afetar consideravelmente os negócios.

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Geral

| Desenvolvimento Organizacional                |                    |        |        |               |        |         |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Cultura (Missão, Visão e Valores)             | 91,43%             | 5,71%  | 2,86%  | 65,71%        | 34,29% | -       |
| Clima Organizacional                          | 82,86%             | 14,29% | 2,86%  | 68,57%        | 31,43% | -       |
| Comunicação Interna                           | 79,41%             | 17,65% | 2,94%  | 74,29%        | 25,71% | -       |
| Gestão do Conhecimento                        | 57,14%             | 28,57% | 14,29% | 54,29%        | 45,71% | -       |
| Responsabilidade Social                       | 54,29%             | 37,14% | 8,57%  | 54,29%        | 45,71% | -       |
| Governança Corporativa                        | 38,71%             | 41,94% | 19,35% | 40,00%        | 60,00% | -       |
| BSC - Balanced Score Card                     | 33,33%             | 24,24% | 42,42% | 25,81%        | 64,52% | 9,68%   |
| Mapeamento e Redesenho de Processos           | 54,55%             | 33,33% | 12,12% | 58,62%        | 37,93% | 3,45%   |
| Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos | 67,65%             | 26,47% | 5,88%  | 55,88%        | 44,12% | -       |
| Desenvolvimento de Times (Team Building)      | 44,12%             | 38,24% | 17,65% | 47,06%        | 50,00% | 2,94%   |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Comércio

| Desenvolvimento Organizacional                |                    |        |        |               |        |         |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Cultura (Missão, Visão e Valores)             | 75,00%             | 25,00% | -      | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Clima Organizacional                          | 100,00%            | -      | -      | 100,00%       | -      | -       |
| Comunicação Interna                           | 75,00%             | 25,00% | -      | 75,00%        | 25,00% | -       |
| Gestão do Conhecimento                        | 75,00%             | -      | 25,00% | 75,00%        | 25,00% | -       |
| Responsabilidade Social                       | 50,00%             | 25,00% | 25,00% | 75,00%        | 25,00% | -       |
| Governança Corporativa                        | 25,00%             | 50,00% | 25,00% | 25,00%        | 75,00% | -       |
| BSC - Balanced Score Card                     | 25,00%             | 25,00% | 50,00% | 25,00%        | 75,00% | -       |
| Mapeamento e Redesenho de Processos           | 25,00%             | 75,00% | -      | 25,00%        | 75,00% | -       |
| Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos | 75,00%             | 25,00% | -      | 50,00%        | 50,00% | -       |
| Desenvolvimento de Times (Team Building)      | 50,00%             | 50,00% | -      | 25,00%        | 75,00% | -       |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Indústria

| Desenvolvimento Organizacional                |                    |        |        |               |        |         |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Cultura (Missão, Visão e Valores)             | 92,86%             | 7,14%  | 0,00%  | 57,14%        | 42,86% | 0,00%   |
| Clima Organizacional                          | 78,57%             | 21,43% | 0,00%  | 50,00%        | 50,00% | 0,00%   |
| Comunicação Interna                           | 78,57%             | 21,43% | 0,00%  | 85,71%        | 14,29% | 0,00%   |
| Gestão do Conhecimento                        | 42,86%             | 42,86% | 14,29% | 50,00%        | 50,00% | 0,00%   |
| Responsabilidade Social                       | 50,00%             | 50,00% | 0,00%  | 64,29%        | 35,71% | 0,00%   |
| Governança Corporativa                        | 40,00%             | 50,00% | 10,00% | 50,00%        | 50,00% | 0,00%   |
| BSC - Balanced Score Card                     | 33,33%             | 41,67% | 25,00% | 36,36%        | 63,64% | 0,00%   |
| Mapeamento e Redesenho de Processos           | 66,67%             | 33,33% | 0,00%  | 70,00%        | 30,00% | 0,00%   |
| Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos | 69,23%             | 30,77% | 0,00%  | 53,85%        | 46,15% | 0,00%   |
| Desenvolvimento de Times (Team Building)      | 46,15%             | 38,46% | 15,38% | 53,85%        | 46,15% | 0,00%   |

# Prioridades e Investimentos para 2010 - Serviços

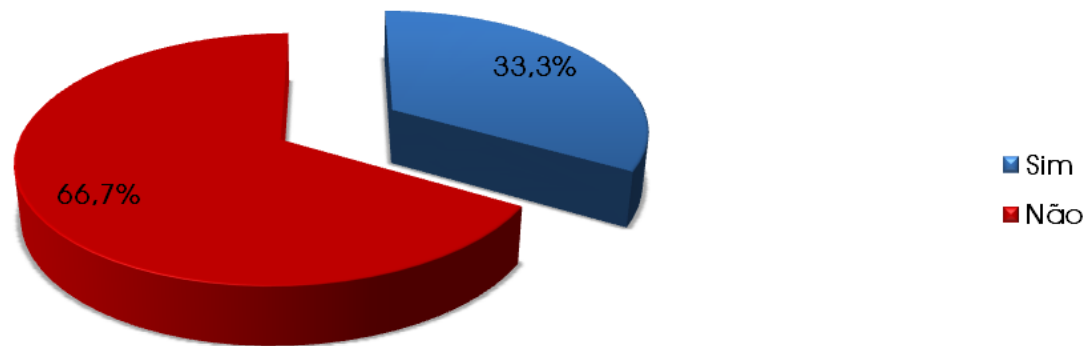
| Desenvolvimento Organizacional                |                    |        |        |               |        |         |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| Itens                                         | Grau de Prioridade |        |        | Investimentos |        |         |
|                                               | Alta               | Média  | Baixa  | Ampliar       | Manter | Reduzir |
| Cultura (Missão, Visão e Valores)             | 94,12%             | -      | 5,88%  | 76,47%        | 23,53% | -       |
| Clima Organizacional                          | 82,35%             | 11,76% | 5,88%  | 76,47%        | 23,53% | -       |
| Comunicação Interna                           | 81,25%             | 12,50% | 6,25%  | 64,71%        | 35,29% | -       |
| Gestão do Conhecimento                        | 64,71%             | 23,53% | 11,76% | 52,94%        | 47,06% | -       |
| Responsabilidade Social                       | 58,82%             | 29,41% | 11,76% | 41,18%        | 58,82% | -       |
| Governança Corporativa                        | 41,18%             | 35,29% | 23,53% | 37,50%        | 62,50% | -       |
| BSC - Balanced Score Card                     | 35,29%             | 11,76% | 52,94% | 18,75%        | 62,50% | 18,75%  |
| Mapeamento e Redesenho de Processos           | 52,94%             | 23,53% | 23,53% | 60,00%        | 33,33% | 6,67%   |
| Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos | 64,71%             | 23,53% | 11,76% | 58,82%        | 41,18% | -       |
| Desenvolvimento de Times (Team Building)      | 41,18%             | 35,29% | 23,53% | 47,06%        | 47,06% | 5,88%   |

# Programa de Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais

# Portadores de Necessidades Especiais

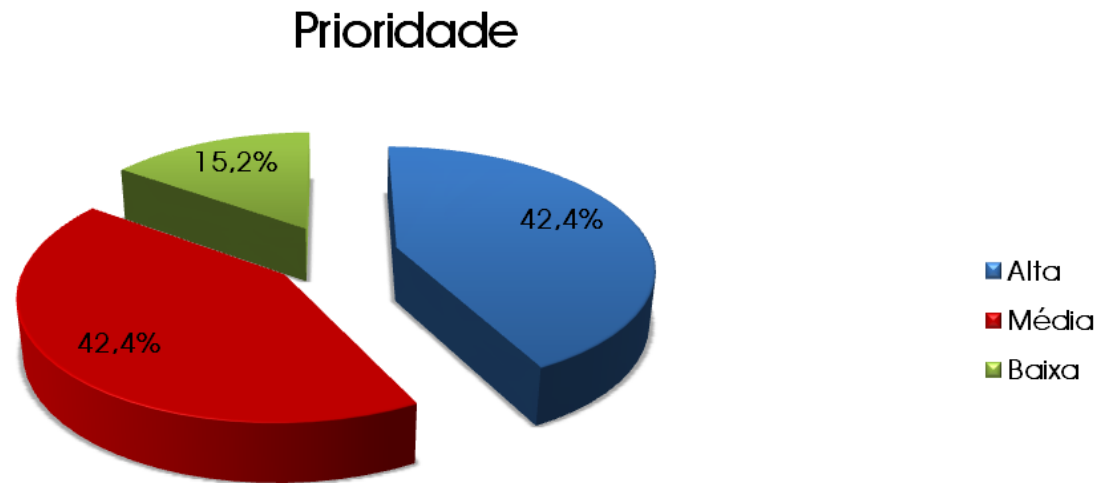
---

## Atigimento da Meta Estipulada por Lei



# Portadores de Necessidades Especiais

---



# Portadores de Necessidades Especiais

---

- As empresas (66,7%) ainda enfrentam dificuldades para atingir a cota determinada para portadores de necessidades especiais.
- As principais dificuldades apontadas foram:
  - Aumento do quadro de efetivos alterou a faixa para definição do percentual de PNE.
  - Encontrar profissionais qualificados no mercado.
  - Inserção do portador de necessidade especial ao perfil dos cargos, principalmente os operacionais.
  - Candidatos qualificados são absorvidos por empresas com melhores políticas de RH.
  - Recrutar portadores compatíveis com as instalações da empresa.

# Portadores de Necessidades Especiais

---

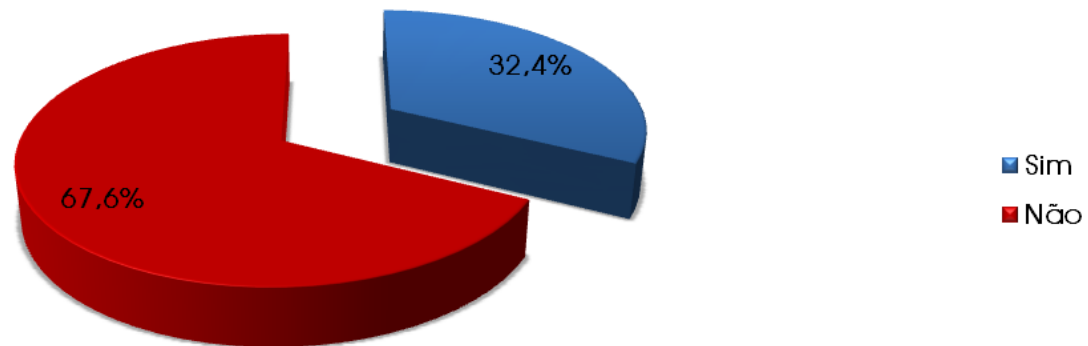
- As soluções encontradas para minimizar as dificuldades foram:
  - Acordo com o Ministério do Trabalho.
  - Implantação de um programa de massoterapeutas com deficiência visual.
  - Parcerias com diversas fontes / instituições.
  - Desenvolvimento interno e externo.
  - Implantação de um programa de capacitação em conjunto com uma ONG.

# Plano de Contingência

# Plano de Contingência

---

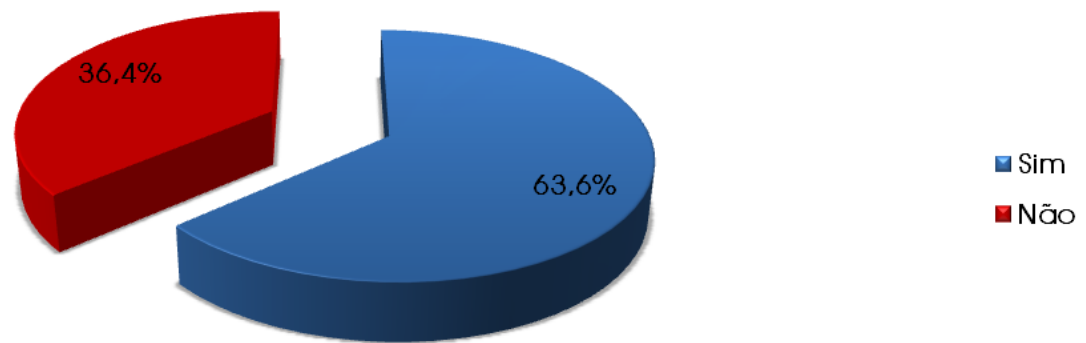
## Possui Plano de Contingência



# Plano de Contingência

---

RH Responsável



# Plano de Contingência

---

- Em 2009, o mundo vivenciou a pandemia da Influenza A (H1N1), o que se tornou uma preocupação para as empresas, principalmente aquelas que possuem clientes, unidades ou matrizes em outros países.
- Assim, ao perguntarmos às empresas sobre um plano de contingência para casos de sequestros, epidemias e outras situações inesperadas que possam afetar seus profissionais, a maioria (67,6%) delas afirmou que não possui até o momento.

# Plano de Contingência

---

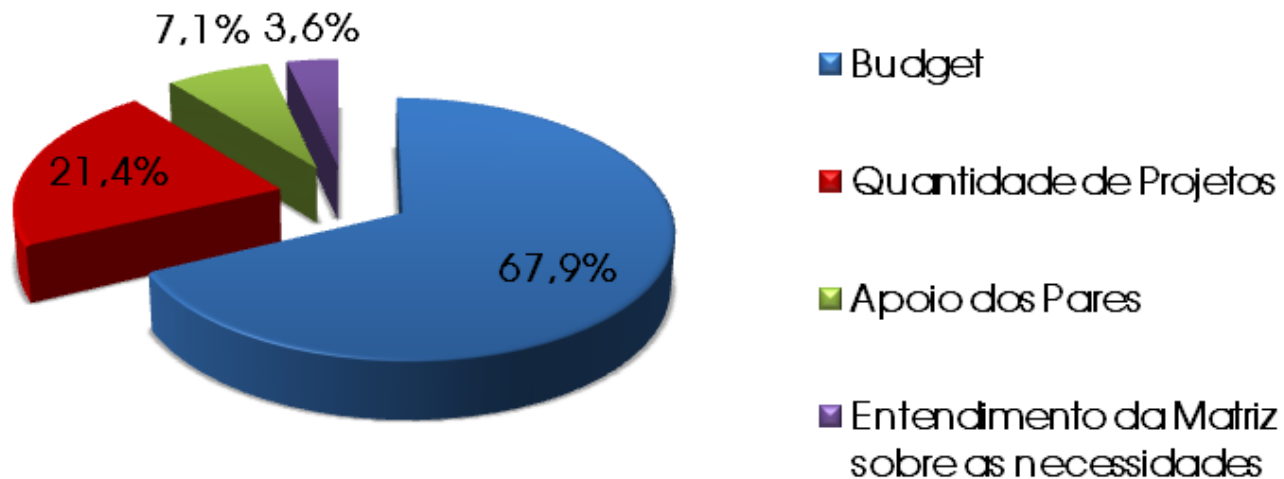
- Em 63,6% das empresas, o RH é o responsável pela gestão do plano de contingência e 36,4% citaram como os responsáveis o que segue:
  - Grupo formado por representantes das áreas
  - Área de Segurança, Qualidade e Meio-Ambiente
  - Área de Operações

# Projetos de Recursos Humanos

# Projetos de Recursos Humanos

---

## Dificuldades para Execução dos Projetos



# Projetos de Recursos Humanos

---

- Tendo em vista o cenário econômico de 2009, muitas empresas precisaram adiar seus projetos de recursos humanos e com a previsão de retomada da economia para 2010, esses projetos serão analisados e poderão entrar na lista de pendências do RH.
- Assim, perguntamos às empresas quais as dificuldades que enfrentarão para colocar em prática esses projetos e a maioria delas (67,9%) acredita que o budget ainda não estará num patamar que possibilite a implantação dos mesmos.

# Contato

---

- Caso tenha interesse em maiores informações:

Kátia Moreno

[katia.moreno@isk.com.br](mailto:katia.moreno@isk.com.br)

Tel.: (11) 2633-5756

Cel.: (11) 9102-5756

Esperamos sua participação na próxima edição!