



# Relatório Trabalhista

Nº 068

23/08/01



## ROTATIVIDADE DE PESSOAL E ABSENTEÍSMO

A Administração de Pessoal deve ter em mãos duas ferramentas úteis para conduzir um programa de satisfação de funcionários e de produtividade da empresa.

O primeiro é o índice de rotatividade de pessoal (turnover), que mede o giro de entradas e saídas de pessoal. O segundo é o índice de absenteísmo (ausências no trabalho), que mede a diminuição da carga total de horas de trabalho.

### ROTATIVIDADE DE PESSOAL

É oneroso para a empresa a rotatividade de pessoal, pois a cada saída de funcionário, normalmente, segue de uma admissão de outro funcionário, e este giro cria um custo alto de mão-de-obra.

Dessa maneira, necessitamos de um índice que possa medir percentualmente, num determinado período, as variações que ocorrem e que estatisticamente poderá nos fornecer informações de interesse da empresa.

Dos mais variados métodos, dos simples até os mais sofisticados, apenas para uma rápida ilustração, apresentaremos o mais simples, para simplificar o entendimento.

A rotatividade mensal, poderá ser obtido pela seguinte fórmula:

$$(nº\ de\ afastamento\ x\ 100) : \text{média\ de\ empregados} = \% \text{ de rotatividade\ mensal}$$

Exemplo: uma determinada empresa que tem 100 funcionários e ocorreu 50 desligamentos, a rotatividade será:

$$(50 \times 100) : 100 = 50\%$$

Portanto, o percentual de 50% significa que a metade da fábrica afastaram-se num determinado período.

Podemos deduzir também que, a cada 2 meses, troca-se totalmente os funcionários da referida empresa.

Qual seria o custo de rotatividade de pessoal ?

Somam-se:

- despesas de rescisão de contrato de trabalho;
- despesas de recrutamento;
- despesas de seleção;
- despesas de treinamento;
- despesas de adaptação; e
- outras despesas variáveis (advogados, justiça do trabalho, etc).

Em algumas empresas do ramo metalúrgico, o custo de rotatividade de pessoal, pode chegar até o equivalente a 8 salários nominais, por empregado, dependendo do cargo. O que vale dizer que, pelo mesmo valor, mantém-se o mesmo funcionário trabalhando durante 8 meses.

Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, devemos em primeiro lugar, pesquisar as principais causas que podem estar acontecendo internamente na empresa e através dela, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.

O presente trabalho, exige do profissional muita criatividade, pois encontrará diversos problemas relacionados com área humana, tais como:

- problemas com chefias x subordinados e vice-versa;
- padrões de salários abaixo do mercado;
- benefícios insuficientes ou mal empregados;
- sociabilidade precária;
- baixa interação entre grupos de trabalho;
- ambiente e clima de trabalho desconfortável;
- política interna de pessoal, mal empregada;
- etc.

Para detectar os respectivos problemas, além das entrevistas com chefias e funcionários, pode-se adotar a "Ficha de Entrevista de Desligamento" (modelo a seguir, que poderá ser complementado, de acordo com as necessidades de cada empresa). As informações serão sempre preciosas, capazes de identificar os problemas que norteiam na empresa.

### FICHA DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Funcionário:

Deptº:

Cargo:

Data:

" O objetivo da administração desta empresa, é o de detectar possíveis erros cometidos para com seus funcionários.

Para que possamos cada vez mais melhorar as condições gerais de trabalho, pedimos a sua colaboração neste momento de preencher este pequeno questionário, lendo todas as questões com muita atenção e as responda com toda a sinceridade.

O presente questionário, será apenas de uso exclusivo do Deptº. de Administração de Pessoal, em caráter confidencial, pelo que não será divulgado entre os funcionários desta empresa.

Gratos,

Administração de Pessoal / RH "

01. Você está se desligando da empresa, porque:

pediu demissão  
foi demitido  
pediu para ser demitido (fez acordo)

Por quê ?

02. O seu setor de trabalho era:

limpo  
sujo  
bem iluminado  
temperatura normal  
silencioso  
barulhento  
ar puro  
mal iluminado  
muito quente  
muito frio  
ar poluído  
outros

03. No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições ?

não usava  
não  
sim  
mais ou menos

04. O seu salário estava:

ótimo  
baixo  
bom  
muito baixo

Por quê ?

05. Você sentia-se bem no trabalho oferecido ?

sim  
não  
mais ou menos

Por quê ?

06. O pessoal do seu setor, se davam bem, isto é, havia colegismo entre eles ?

todos se davam bem  
alguns se davam bem, outros não  
a maioria não se entendia muito bem

Por quê ?

07. Você se relacionava bem com o seu superior ?

sim  
não

Com superiores de outros setores ?

sim  
não  
não o conhecia

Com o Gerente ?

sim  
não  
não o conhecia

08. O seu superior reconhecia seu esforço no trabalho ?

sim  
não  
mais ou menos  
não sei

09. Recebeu alguma promoção, desde que foi admitido na empresa ?

sim  
não

Cite abaixo os cargos você ocupou anteriormente ?

10. No seu ponto de vista, você acha que as promoções eram dadas à pessoas erradas ?

sim  
não  
não sei

Por quê ?

11. Já foi transferido de um setor para outro ?

sim  
não

Você saberia dizer por quê foi transferido ?

12. Poderia ter progredido melhor em outro setor ?

sim  
não sei  
não

Caso positivo, qual o setor ?

Por quê ?

13. No seu ponto de vista, o quê poderia ser melhorado no seu setor para que os colegas trabalhassem com mais vontade e mais satisfação ?

Refere-se a atrasos, faltas e saídas antecipadas no trabalho, de maneira justificada ou injustificada, ou ainda, aquelas justificáveis.

O índice de absenteísmo, é tão importante quanto ao índice de rotatividade, porque o referido índice é o termômetro de ausências no trabalho, que também quer dizer, redução na carga-horária de trabalho.

A título de ilustração, podemos raciocinar o seguinte: se há na empresa um índice de absenteísmo de 20%, e 100% gera uma determinada produção, à grosso modo, a idéia é de que nesse caso a empresa reduziu em 20% da força de trabalho, em relação ao seu faturamento.

Portanto, é necessário analisar cuidadosamente os pequenos atrasos, faltas ou saídas durante o expediente de trabalho, pois somadas num todo, certamente você verificará que é um "rombo" no final de cada mês, ou no final de cada ano.

Para entendimento, quanto as fórmulas de cálculos de índice de absenteísmo, temos à informar que são várias e as mais diversificadas possíveis, estando centrado de acordo com os objetivos e necessidades internas de cada empresa, no entanto, apresentaremos algumas de caráter ilustrativo:

a) Cálculo de atrasos justificados e injustificados:

$$(\text{atrasos no mês/total de horas : total horas-homens-trabalho}) \times 100 = \text{índice de absenteísmo de atrasos}$$

Obs.:

- aplica-se departamentalmente ou geral;
- homens-horas-trabalho é equivalente a horas normais (sem o DSR) x número de funcionários x dias úteis trabalhadas.

b) Cálculo de faltas justificadas e injustificadas:

$$(\text{faltas no mês/total de horas : total de horas-homens-trabalho}) \times 100 = \text{índice de absenteísmo de faltas}$$

Obs.: segue-se o entendimento anterior.

c) Cálculo de ausência no trabalho (geral):

Pode-se somar os dois percentuais, resultado dos dois cálculos anteriores, ou alternativamente, calcular utilizando o mesmo raciocínio das fórmulas anteriores.

Lembre-se que para cada atraso, faltas ou saídas antecipadas de funcionários existem suas causas. E como regra geral, para todos os problemas existem soluções para melhor administrá-las.

#### ESTATÍSTICA - TAXA DE ROTATIVIDADE POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA - JAN/96 A MAR/01

PERÍODO	BRASIL	EXTRATIVA	INDUS. TRANS.	SERV. IND.	CONST. CIVIL	COMERCIO	SERVIÇOS	ADM. PUBL.	AGROPEC.	OUTROS
JAN/96	3,49	2,05	3,23	0,91	5,58	4,02	3,60	0,53	4,29	4,32
FEV/96	3,35	1,94	2,92	1,27	5,34	3,86	3,39	0,63	4,05	3,72
MAR/96	3,64	2,28	3,30	1,16	5,96	4,29	3,70	0,72	3,66	3,55
ABR/96	3,53	2,09	3,56	0,99	5,45	4,22	3,32	0,77	5,00	3,35
MAI/96	3,43	2,33	3,33	1,46	5,54	4,09	3,34	0,63	4,02	3,05
JUN/96	3,15	2,12	2,96	1,35	5,27	3,66	3,16	0,53	3,77	3,04
JUL/96	3,38	2,14	3,22	1,35	5,45	4,08	3,26	0,59	4,02	3,02
AGO/96	3,37	2,18	3,17	1,13	5,76	4,10	3,24	0,54	3,68	2,42
SET/96	3,13	2,15	2,91	0,81	5,36	3,73	3,03	0,47	3,13	2,33
OUT/96	3,15	1,88	3,06	1,58	5,23	3,80	3,01	0,39	3,94	2,07
NOV/96	2,94	2,31	2,72	1,07	4,95	3,42	2,81	0,32	3,11	1,85
DEZ/96	2,33	1,51	1,89	0,94	3,54	3,19	2,41	0,26	2,02	1,26
JAN/97	3,48	2,44	3,30	1,33	6,64	4,14	3,20	0,69	3,06	5,35
FEV/97	3,32	2,11	3,17	1,35	5,99	3,97	3,17	0,68	2,40	3,41
MAR/97	3,42	2,24	3,46	1,45	5,97	4,21	3,24	0,65	2,44	3,20
ABR/97	3,42	2,02	3,56	1,55	5,78	4,22	3,09	0,57	3,28	2,64
MAI/97	3,28	2,36	3,28	1,57	6,13	4,06	3,00	0,55	2,72	3,17
JUN/97	3,25	2,15	3,20	1,23	6,00	3,91	3,05	0,61	2,64	2,86
JUL/97	3,48	2,70	3,24	1,30	6,79	4,25	3,18	0,63	2,93	2,41
AGO/97	3,50	2,70	3,25	2,40	6,48	4,14	3,20	0,59	2,86	2,34
SET/97	3,24	2,16	3,15	1,11	6,01	4,04	2,97	0,59	1,87	4,68
OUT/97	3,19	2,08	2,98	1,31	5,96	3,80	2,95	0,53	1,85	2,65
NOV/97	2,77	1,88	2,39	1,30	5,20	3,46	2,69	0,42	1,39	1,54
DEZ/97	2,02	1,15	1,39	1,04	3,49	3,09	2,08	0,32	0,98	1,38
JAN/98	3,05	2,33	2,65	1,27	5,81	3,80	2,86	0,63	2,12	1,87
FEV/98	3,13	1,85	2,72	1,20	5,78	3,61	2,96	0,70	2,46	0,78
MAR/98	3,49	1,99	3,09	1,32	6,58	4,12	3,26	0,85	2,42	0,68
ABR/98	3,20	1,89	3,14	1,65	5,71	3,96	2,87	0,87	2,99	1,11
MAI/98	3,09	2,01	3,02	1,67	5,93	3,78	2,80	0,67	2,48	0,94
JUN/98	3,22	2,11	3,00	1,80	6,34	3,91	2,94	0,79	2,42	0,77
JUL/98	3,29	2,14	2,77	1,66	6,25	3,88	3,00	0,89	3,19	1,04
AGO/98	3,34	2,05	2,98	1,25	6,40	3,89	3,15	0,66	2,88	1,10
SET/98	3,19	2,25	2,95	1,22	5,94	3,97	2,94	0,51	2,46	0,97
OUT/98	2,95	1,47	2,78	1,11	5,11	3,70	2,74	0,36	2,57	0,54
NOV/98	2,68	1,46	2,23	0,75	4,80	3,55	2,60	0,60	1,85	0,61
DEZ/98	2,95	1,47	2,78	1,11	5,11	3,70	2,74	0,36	2,57	0,54
JAN/99	3,13	2,17	2,81	1,40	6,06	3,91	2,95	0,46	1,73	5,46
FEV/99	3,06	1,65	2,87	1,16	5,08	3,41	3,10	0,70	2,22	3,05
MAR/99	3,53	2,15	3,30	1,65	6,31	4,09	3,35	0,77	2,54	5,55

ABR/99	3,25	1,92	3,09	1,32	5,84	3,82	2,98	0,67	2,42	5,80
MAI/99	3,07	1,76	2,72	1,11	6,34	3,82	2,86	0,52	2,41	7,01
JUN/99	3,21	1,96	2,90	1,17	6,22	4,09	3,01	0,59	2,01	8,59
JUL/99	3,20	1,96	2,96	1,14	5,94	3,59	2,86	0,62	3,96	4,33
AGO/99	3,16	1,87	2,88	1,04	5,27	3,93	2,78	0,47	3,26	3,41
SET/99	3,23	1,88	2,77	0,89	5,95	3,82	2,88	0,45	2,43	3,26
OUT/99	3,10	1,61	2,59	1,41	5,50	3,62	2,83	0,44	2,71	4,87
NOV/99	3,16	1,66	2,98	1,53	5,16	3,47	2,82	0,40	2,35	4,25
DEZ/99	2,51	1,31	1,97	1,02	4,12	3,60	2,53	0,39	1,44	2,49
JAN/00	3,54	3,44	3,18	1,50	5,79	4,55	3,34	0,60	3,30	5,65
FEV/00	3,45	1,84	3,18	1,29	6,66	4,00	3,20	0,54	4,21	4,49
MAR/00	3,62	1,89	3,28	1,27	6,55	4,14	3,40	0,58	4,45	4,10
ABR/00	3,12	1,65	2,91	1,35	5,86	3,62	2,79	0,45	4,59	5,48
MAI/00	3,57	2,22	3,09	1,55	7,57	3,92	3,33	0,53	5,01	7,65
JUN/00	3,33	1,75	3,04	1,27	6,95	3,65	3,02	0,54	4,67	3,59
JUL/00	3,35	1,57	2,96	1,56	6,80	3,74	2,99	0,40	5,14	5,67
AGO/00	3,57	1,88	3,19	1,23	7,27	3,92	3,20	0,35	5,50	7,18
SET/00	3,25	1,86	2,73	1,00	6,61	3,50	2,83	0,30	4,89	5,48
OUT/00	3,62	1,50	2,90	0,91	6,60	3,51	3,22	0,27	4,96	5,42
NOV/00	3,38	1,94	2,97	1,05	6,08	3,33	2,84	0,18	4,02	5,48
DEZ/00	2,80	1,10	2,16	0,83	4,93	3,67	2,82	0,16	2,68	5,57
JAN/01	3,97	2,60	3,33	1,90	7,79	4,58	3,68	0,88	4,97	6,12
FEV/01	3,53	1,92	3,22	1,32	6,66	3,94	3,18	0,67	5,62	4,07
MAR/01	4,03	2,02	3,82	1,58	7,48	4,50	3,64	0,59	5,26	4,49

Fonte: Ministério do Trabalho - CAGED (Lei 4923/65).



## COMO LIDERAR UM GRUPO DE TRABALHO ?

### 01) Lidere treinando outros

O líder não teme competição e tem sempre os melhores interesses de sua empresa em mente: treina sempre assistentes capazes de algum dia assumirem a liderança.

### 02) Nunca deixe de aprender

Você pode melhorar seus conhecimentos e técnicas de liderança de muitas maneiras: leia livros e frequente cursos, observe e frequentemente converse com líderes de sucesso ganhando experiência prática em liderança.

### 03) Seja fiel aos princípios

Foi dito frequentemente que Lincoln foi vítima da causa que defendia. Certamente a sua atitude humilde e sua simplicidade eram nitidamente superiores à arrogância e irresponsabilidade de muitos chefes e ditadores.

Saiba que o caminho mais seguro para a liderança é servir desinteressadamente aos outros.

### 04) Seja flexível

Regras e rotinas rígidas tem arruinado muitos líderes. Uma visão ampla do setor é essencial, as mudanças são inevitáveis para que haja um verdadeiro progresso.

Mentalidades demasiadamente conservadoras são indesejáveis, pois impedem o crescimento da produtividade.

### 05) Escolha a pessoa certa para cada função

O interesse é tão vital quanto a inteligência e habilidade. Tente descobrir os interesses que movem seus comandados. Influencie aqueles com quem trabalha e procure descobrir o que eles querem e o que os agrada.

### 06) Seja coerente

Ninguém pode seguir um líder que seja inconstante. A pessoa que é calorosa num momento e indiferente no momento seguinte, que é cordial um dia e desagradável o outro, que é adulador numa semana e assustador na outra, confunde seus comandos. A melhor maneira é ser moderado, estável nas atividades e comedido nas reações. Essa atitude atraírá os seguidores e harmonizará as relações humanas.

### 07) Admita seus erros

O verdadeiro líder admite seus erros e os corrige com humildade. Ele nunca se esquia ou aponta outros pelas faltas. Muitos grandes líderes tem assumido a responsabilidade dos erros de seus subordinados.

### 08) Siga a hierarquia

O supervisor que ignora seu superior e toma suas idéias diretamente do diretor usualmente, destroi seus próprios propósitos por tentar diminuir o prestígio e autoridade de seu superior. Fazendo sugestões ou dando ordens é sábio seguir a linha decrescente de autoridade e ascendente de autoridade responsável.

Só a leitura destes conselhos não adiantará muito, o importante é estudá-los e colocá-los em prática.  
Nota: Referência de Russel Wwing.

---

**Para fazer a sua assinatura,  
entre no site [www.sato.adm.br](http://www.sato.adm.br)**

---

**O que acompanha na assinatura ?**

- informativos editados duas vezes por semana (3<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup> feiras);
- CD-Rom Trabalhista (guia prático DP/RH) devidamente atualizado;
- consultas trabalhistas por telefone e por e-mail (sem limite);
- acesso integral às páginas do site (restritas apenas aos assinantes);
- notícias de urgência ou lembretes importantes, por e-mail;
- requisição de qualquer legislação, pertinente a área, além dos arquivos disponibilizados no CD-Rom Trabalhista;
- descontos especiais nos eventos realizados pela Sato Consultoria de Pessoal (cursos, palestras e treinamento in company).

**Todos os direitos reservados**

Todo o conteúdo deste arquivo é de propriedade de V. T. Sato (Sato Consultoria). É destinado somente para uso pessoal e não-comercial. É proibido modificar, licenciar, criar trabalhos derivados, transferir ou vender qualquer informação, sem autorização por escrito do autor. Permite-se a reprodução, divulgação e distribuição, mantendo-se o texto original, desde que seja citado a fonte, mencionando o seguinte termo:  
"fonte: sato consultoria - [www.sato.adm.br](http://www.sato.adm.br)"