

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| legislação | consultoria | assessoria | informativos | treinamento | auditoria | pesquisa | qualidade |

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:

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

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 ?

www.sato.adm.br

2

sim
não
mais ou menos

Por quê ?

06. O pessoal do seu setor, se davam bem, isto é, havia coleguismo 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:

(atrasos no mês/total de horas : total horas-homens-trabalho) x 100 = 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:

(faltas no mês/total de horas : total de horas-homens-trabalho) x 100 = 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

| PERÍOD O | BRASIL | EXTRATI VA | INDUS. TRANS. | SERV. IND. | CONST. CIVIL | COMERC IO | SERVIÇO S | ADM. PUBL. | AGROPE C. | 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 adulator numa semana e assustador na outra, confunde seus comandos. A melhor maneira é ser moderado, estável nas atividades e comedido nas reações. Essa atitude atrairá 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 esquivava 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**

O que acompanha na assinatura ?

- informativos editados duas vezes por semana (3ª e 6ª 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"