

## INDICADORES DE ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS<sup>1</sup>

Autor: Fábio Harrison Azevedo Vieira<sup>2</sup>

Prof.<sup>a</sup> Orientadora: Msc Elizabeth Zanetti<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo trata-se de um estudo para demonstrar a importância da utilização de indicadores de desempenho, para gestão dos recursos humanos em uma determinada unidade fabril do ramo metal mecânico. A metodologia para elaboração deste artigo constitui-se de um estudo de caso baseado em uma pesquisa bibliográfica inicial. Buscaram-se na literatura subsídios teóricos para compreender a finalidade dos indicadores de desempenho e os conceitos e particularidades associados a absenteísmo e rotatividade de pessoal. Posteriormente realizou-se levantamento de informações dos dados estatísticos de RH da empresa, a fim de verificar como são trabalhados pela organização. Verificou-se que a adoção de algumas ações, para corrigir seu processo de gestão dos recursos humanos, contribuiu para controlar os índices de absenteísmo e de rotatividade. Em síntese, a aplicação de indicadores no processo da gestão dos recursos humanos, permite a percepção de números importantes que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões alinhadas às estratégias da organização.

**Palavras-chaves:** Absenteísmo. Rotatividade. Indicador. Estratégia.

### INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo demonstrar a utilização de indicadores<sup>4</sup> de desempenho na gestão dos recursos humanos em uma empresa metal mecânica do estado do Paraná.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso MBA em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Internacional - UNINTER para obtenção de nota.

<sup>2</sup> Especialista em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER, Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, cursando MBA em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER.

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia da Produção - UFSC, Especialista em Psicologia de RH - UNICAMP, Bacharel em Administração de Empresas – FESP, Especialista/ EAD, Professora Adjunto da UTP, Orientadora de TCC UNINTER, UFPR e FAEL.

<sup>4</sup> Indicadores são variáveis que permitem a quantificação e avaliação dos processos (BACHMANN *et al.*, 2011. p. 10). Na definição de Costa Junior (2008, p. 21), indicadores são representações visuais ou numéricas que expressam a situação de uma determinada atividade.

Através do acompanhamento e análise dos indicadores de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, a organização pode estabelecer planos de ações alinhados a sua estratégia<sup>5</sup>.

A relevância do tema vai ao encontro do que reconhecem alguns gestores, de que as medições impactam o desempenho, muito embora raramente pensem sobre indicadores como parte essencial de suas estratégias (KAPLAN *et al.*, 2000, *apud* ASSIS, 2012).

A abordagem inicia-se com o estudo dos subsídios teóricos, destacando-se as obras de Chiavenato e Assis para conceituar os termos absenteísmo e rotatividade, identificar suas causas, o método para cálculo e suas consequências. Em seguida apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa. E por último, a análise e interpretação dos resultados do estudo de caso e sua conclusão.

## 1. ABSENTEÍSMO

É o termo utilizado para indicar a ausência do colaborador durante o expediente de trabalho (CHIAVENATO, 2010). Na definição do 3º *Benchmarking*<sup>6</sup> Paranaense de RH (BACHMANN *et al.*, 2011, p. 24), o absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao total do tempo contratado. Assim, seu objetivo é medir a perda de tempo produtivo, quanto menores seus índices, melhores serão os resultados para as organizações.

---

<sup>5</sup> A estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas (KAPLAN *et al.*, 2004, p. 31). Segundo Andrews (1991, *apud* SANTOS, 1999, p. 21), “estratégia corporativa é um conjunto de decisões em uma companhia, que revelam seus objetivos e propósitos, geram as principais políticas e planos para atingi-los e define a área de negócios da empresa”. Chiavenato (2010, p. 71), destaca que a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Para Mintzberg e Quinn (2001, *apud* SERTEL *et al.*, 2011, p. 104), a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações em uma organização em um todo coerente [...].

<sup>6</sup> *Benchmarking* é a contínua busca por melhores práticas. Nas empresas significa “identificar padrões ou processos de referência, consiste em avaliar e comparar as operações, produtos ou serviços das empresas bem colocadas, consideradas excepcionais no mercado, não necessariamente concorrentes ou do mesmo segmento” (KNAPIK, 2006, p. 33). Na definição de Chiavenato, *benchmarking* “é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas e bem melhor do que outras empresas”. Esta prática permite comparar “as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial”. O seu propósito é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas (2010, p. 548).

Semelhantemente, Chiavenato (1983, p. 119), o define como uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências do colaborador ao trabalho, que num sentido mais amplo “representa a soma dos períodos em que os funcionários de determinada organização se encontram ausentes”, seja por falta, atraso ou em virtude de algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2009, p. 60).

Para Assis (2012, p. 51), ele “demonstra o nível de abstenção do empregado ao trabalho, considerando-se como abstenção tanto as faltas como os atrasos, justificados ou não”. Estas abstenções afetam ou podem afetar o andamento dos trabalhos, no geral, e do processo produtivo, em particular.

De acordo com Souto (1980, *apud* PENATTI FILHO, 2006, p. 50), “absenteísmo é um dos mais visíveis e complexos problemas de comportamento humano com que as organizações se veem frente a frente diariamente, com altos custos operacionais resultantes da perda de tempo”.

Bachmann *et al.* (2011, p. 24), destaca ainda que seu índice “pode ser calculado para diferentes áreas da organização e, do mesmo modo, pode ser computado separadamente para cada colaborador”.

Segundo Chiavenato (2010, p. 88):

“Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho”. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O oposto do absenteísmo é a presença do colaborador no posto de trabalho, se refere ao tempo em que está disponível ao empregador.

Resumidamente, pode-se definir absenteísmo como um indicador do tempo laboral perdido quando os colaboradores não vêm ao trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 88).

## **1.1 Causas do absenteísmo**

De acordo com Chiavenato (2009, p. 60), as causas do absenteísmo são complexas e ainda faltam estudos adequados no Brasil acerca “da análise das causas, valores reais, identificação de seus tipos, qualidade, grandeza e repercussão [...] na produtividade”.

Para Chiavenato (1983, p. 120):

“[...] nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente”.

Dentre as principais causas estão (CHIAVENATO, 2009, p. 60): doença efetivamente comprovada; doença não comprovada; razões diversas de caráter familiar; atrasos involuntários; faltas voluntárias por motivos diversos; dificuldades financeiras; problemas de transporte; baixa motivação para trabalhar; supervisão precária da chefia e políticas inadequadas da organização. O acidente de trabalho é incluído como uma das causas apenas por alguns especialistas, pois pode criar confusão quando se pretende comparar os índices de diversas organizações (CHIAVENATO, 2009, p. 60).

Souto (1980, *apud* PENATTI FILHO, 2006, p. 52), aborda as causas por dois enfoques: a) intra-organizacionais: insatisfação no trabalho; falta de liderança ou supervisão; antiguidade; quebra de coesão do grupo; tratamento injusto e idade. b) extra-organizacionais: causas por doenças (doenças em geral, lesão por acidente e alcoolismo); problemas de transporte; problemas domésticos e sexo.

Chiavenato (2010, p. 88) ressalta que:

“As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiem a participação, ao mesmo tempo em que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação”.

## 1.2 Cálculo do índice de absenteísmo

O indicador de absenteísmo “reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada” (CHIAVENATO, 2009, p. 62).

Assis (2012, p. 52), afirma que pode ser calculado de diversas maneiras, sempre tentando captar o nível de ausência do colaborador. Pode ser utilizado como referência para cálculo:

“o número de horas não trabalhadas ou de maneira mais simplificada, o número de dias objeto da conversão do total das horas não trabalhadas (por

falta ou por atraso). Em linhas gerais, o cálculo divide os dias (ou horas) não trabalhados pelo número total de dias (ou horas) disponíveis para o trabalho”.

A fórmula sugerida por Assis (2012, p. 53) é:

Índice de absenteísmo =  $[A / (B \times C)] \times 100$ , onde:

A = número de dias não trabalhados

B = número de empregados

C = número de dias úteis

Chiavenato (2009, p. 63), destaca que a forma de calcular a taxa de absenteísmo deve ser adequada à finalidade pretendida. Por exemplo, para o planejamento de pessoal o índice deverá acusar:

“a porcentagem da força de trabalho que, apesar de existente na organização, deixou de ser aplicada em um dado período de tempo. Se o índice foi de 5% no mês, isto significa que apenas 95% da força de trabalho foi aplicada no período”.

É importante destacar que este indicador é quantitativo. Por esse motivo ajuda na compreensão do que está acontecendo e não em saber a razão para estar ocorrendo (ASSIS, 2012, p. 53).

### **1.3 Consequências do absenteísmo**

Para Pomi (2013), o absenteísmo é um dos grandes vilões da perda de produtividade em decorrência do aumento dos custos diretos e indiretos. Alguns desses custos são facilmente identificáveis, “mas há outros que, apesar de percebidos, não são tão fáceis de demonstrar, como por exemplo”:

“produtos e/ou serviços que deixaram de ser realizados, tempo para prover a substituição do empregado ausente, necessidade de um maior acompanhamento por parte da supervisão, custos de treinamento, aumento de horas extras, clima de não compromisso, queda da qualidade e estresse dos demais empregados”.

Chiavenato (2010, p. 89), demonstra uma análise do elevado custo do absenteísmo:

“Uma pesquisa mostrou que os custos do absenteísmo de funcionários de seguradoras americanas com um salário médio de US\$ 9,21 por hora foram estimados em US\$ 876.859,00 por ano, ou seja, US\$ 1.096,00 anuais por empregado. Cada pequena redução nos índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização. Esse é um dos aspectos onde a área de recursos humanos pode trazer lucros para a organização”.

Por estas razões apresentadas, Chiavenato afirma que o absenteísmo deve ser evitado a todo custo, pois constitui um sério fator de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações (2009, p. 65). Reduzir este índice implica em menores custos diretos e indiretos.

## **2. ROTATIVIDADE**

Chiavenato (2010, p. 89), define rotatividade ou *turnover* como sendo o fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização num determinado período de tempo. Entende-se o fluxo de entradas como o processo de admissões e o fluxo de saídas aos desligamentos.

Os desligamentos podem ocorrer de duas maneiras: 1) por iniciativa dos funcionários: ocorrem por razões pessoais ou profissionais e dependem de duas percepções: a) o nível de insatisfação com o trabalho, com o ambiente de trabalho ou com ambos; b) o número de alternativas atrativas ofertadas pelo mercado de trabalho; 2) por iniciativa das organizações: ocorrem em casos de substituições de funcionários por outros mais qualificados ou para redução do quadro da força de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 89).

### **2.1 Causas da rotatividade de pessoal**

Para Chiavenato (2010, p. 90), “a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas” à organização, que condicionam as atitudes e os comportamentos das pessoas.

Dentre as variáveis externas estão a situação da oferta e procura de recursos humanos no mercado de trabalho, a conjuntura econômica e as oportunidades de

emprego. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e benefícios<sup>7</sup>, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento, o desenho dos cargos, as relações interpessoais, as condições físicas e psicológicas de trabalho, a estrutura e a cultura organizacional<sup>8</sup> (CHIAVENATO, 2010, p. 90).

Estudos de Ferreira e Freire (2001, *apud* SOUZA, 2003, p. 17), apontam que entres os fatores mais citados como causas da rotatividade estão: a inexistência de política salarial e de benefícios, impossibilidade de ascensão profissional, política disciplinar equivocada, condições físicas ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal.

Lopes (1978, *apud* SILVA, 2012, p. 54) destaca:

“[...] quando a empresa gera rotatividade com o objetivo de rejuvenescer seu quadro de pessoal, pode evitar a impossibilidade de crescimento da empresa, soltando as “rédeas” para que ela possa acompanhar a marcha do progresso, permitindo que sejam substituídas “peças” que o tempo desgastou ou tornou inútil. Porém quando a rotatividade é causada por incapacidade de reter da empresa o elemento humano, constitui o exaurimento e desperdício, impedindo que a empresa implemente suas bases de produção, incapacitando-a diante da concorrência, podendo conduzi-la ao desastre [...]”.

As informações a respeito das variáveis que contribuem para a saída de profissionais da empresa são obtidas a partir das entrevistas de desligamentos (CHIAVENATO, 2010, p. 90). De acordo com Aquino (1989 *apud* SOUZA, 2003, p. 53), ela é uma fonte para a empresa conhecer “as causas do rompimento do vínculo empregatício”. Trata-se de uma investigação que é “semelhante à seleção, com diferença de que seu estudo se volta para as causas da saída ou do rompimento na relação empregatícia e da conduta diferenciada dos entrevistados”.

---

<sup>7</sup> Benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente. Segundo Chiavenato (1998, p. 90), os principais benefícios e serviços sociais costumam ser: transporte de pessoal; alimentação; assistência médico-hospitalar; assistência odontológica; seguro de vida em grupo; planos de empréstimos pessoais; serviço social; assistência jurídica; planos de seguridade social ou de complementação de aposentadoria e ainda grêmio ou clube.

<sup>8</sup> A cultura organizacional representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Seus principais elementos são: o cotidiano do comportamento observável; as normas; os valores dominantes; a filosofia administrativa; as regras do jogo e o clima organizacional (que são os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos) (CHIAVENATO, 2010, p. 176).

Chiavenato (2009, p. 52), afirma que as informações colhidas por meio das entrevistas permitem corrigir distorções referentes às variáveis externas e internas que interferem na rotatividade de pessoal.

## 2.2 Cálculo do índice de rotatividade de pessoal

Assis (2012, p. 63), descreve que este indicador tenta captar a flutuação no quadro de pessoal efetivo, tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização. Na realidade é calculado pela média dos indicadores de entrada (admissão) e de saída (desligamento) pelo número de empregados no mês anterior.

A fórmula sugerida por Assis (2012, p. 64) é:

Índice de rotatividade =  $\{[(A + B) / 2] / C\} \times 100$ , onde:

A = número de admissões no mês

B = número de demissões no mês

C = número de empregados do mês anterior

Conforme Marras (2005, *apud* SILVA, 2012, p. 60), o indicador de rotatividade “pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa)”.

Para Chiavenato (2009, p. 46):

“um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização e não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo apenas as pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. A rigor, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema por meio de auto regulações e correções constantes das distorções apresentadas”.



## 2.3 Consequências da rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal pode trazer benefícios à empresa quando provocada com objetivo de renovação do potencial humano existente. Todavia, quando não é provocada pela organização, ou seja, quando ocorre independentemente dos objetivos estratégicos, torna-se um problema (CHIAVENATO, 1983, p. 111).

Costenaro *et al.* (1987, *apud* SOUZA, 2003, p. 19), destaca entre os malefícios da elevada rotatividade:

“a impossibilidade de se manter a equipe integrada, a perda de produção no período de seleção e treinamento do profissional substituto, e a dificuldade deste profissional recém-admitido em desempenhar as tarefas por falta de conhecimento e de habilidade ou prática”.

Conforme Pomi (2005, *apud* SILVA, 2012, p. 60), um índice alto “é sinônimo de perda de produtividade, de lucros e de saúde organizacional”. Destaca ainda que:

“reflete na motivação das pessoas, e no comprometimento, interferindo, também, na credibilidade junto aos clientes. Pode estar relacionado diretamente às funções, às atribuições de RH e à falta de critérios de avaliação da qualidade, de processos e serviços deste setor, como: deficiências na contratação; falta de acompanhamento durante o processo de integração; falta de investimento em treinamento e desenvolvimento, entre outros”.

Chiavenato (2010, p. 90), evidencia que a rotatividade implica em vários custos para a organização dentre os quais:

- a) Custos de recrutamento: processamento da requisição de empregado; propaganda; visitas a escolas; atendimento aos candidatos; tempo dos recrutadores; pesquisas de mercado; formulários e custo do processamento.
- b) Custos de seleção: entrevistas de seleção; aplicação e aferição de provas de conhecimento; aplicação e aferição de testes; tempo dos selecionadores; checagem de referências; exames médicos e laboratoriais.

- c) Custos de treinamento: programas de integração; orientação; custos diretos de treinamento; tempo dos instrutores e baixa produtividade durante o treinamento.
- d) Custos de desligamento: pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.); pagamento de benefícios; entrevista de desligamento; custos do *outplacement*<sup>9</sup> e cargo vago até a substituição.

Além desses custos, Chiavenato (1983, p. 117), destaca outros reflexos diretos de características predominantemente qualitativas:

- a) Redução na produtividade: causada pela vaga deixada pelo colaborador desligado e produção geralmente inferior durante o período de ambientação do novo colaborador.
- b) Mudanças nas atitudes: o colaborador desligado pode influenciar o restante dos colegas e o ingressante com percepções, atitudes e predisposições.
- c) Custo extra laboral: despesas de pessoal extra ou horas extras para cobrir a vaga existente ou deficiência inicial do novo colaborador; elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência; tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo colaborador.
- d) Custo extra operacional: aumento dos custos variáveis diretos e indiretos em função da redução da produtividade; serviços adicionais de manutenção, planejamento e controle de produção; acidentes no período de ambientação do novo colaborador e acréscimo de erros, refugos e problemas de qualidade.
- e) Perdas nos negócios: reflexos diretos na imagem da organização, decorrentes da produtividade reduzida e da qualidade dos produtos ou serviços executados pelo colaborador inexperiente.

Assim, diante do exposto, fica evidente que reduzir o índice da rotatividade de pessoal implica também na diminuição dos custos diretos e indiretos para as organizações.

---

<sup>9</sup> É um processo de recolocação conduzido por empresas de consultoria contratadas pela organização que assessoram seus ex-funcionários na busca de um novo emprego no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 89).

### 3. METODOLOGIA

Os resultados apresentados provêm de uma pesquisa aplicada, que objetiva o uso dos conhecimentos da ciência pura<sup>10</sup> e da tecnologia (instrumentos, meios e métodos) para se chegar às aplicações práticas. Quanto ao seu objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva, cujo intuito é o de descrever e caracterizar algum fenômeno (SANTOS *et al.*, 2007, p. 126).

No que se refere aos métodos utilizados, para a elaboração deste artigo constituiu-se de um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica.

Para Santos *et al.* (2007, p. 128) o estudo de caso tem o objetivo de estudar uma unidade restrita e apresentar suas características. A pesquisa foi realizada em uma empresa metal mecânica do estado do Paraná, aqui denominada “Alfa”. Foram levantadas informações sobre os dados estatísticos de RH e as ações aplicadas à gestão dos recursos humanos, referentes ao planejamento estratégico.

A pesquisa bibliográfica trata-se de um estudo organizado sistematicamente com base em materiais publicados (SANTOS *et al.*, 2007, p. 127). Foi realizada uma revisão bibliográfica para conceituar os termos absenteísmo e rotatividade, entender suas causas, como calcular os índices e suas consequências. Destacam-se as obras de Chiavenato (1983, 2009 e 2010) e Assis (2012).

### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados todos os dados coletados na empresa Alfa ao mesmo tempo em que os resultados são discutidos.

#### 4.1 Indicador de absenteísmo da Alfa

Para a empresa Alfa, os dados estatísticos relativos ao absenteísmo no período de janeiro de 2012 a junho de 2013, apresentaram os seguintes resultados conforme a Tabela 1 a seguir:

---

<sup>10</sup> Consiste na aquisição do conhecimento de forma teórica, sem finalidade de utilização (prática) (SANTOS *et al.*, 2007, p. 126).

TABELA 1 – DADOS ESTATÍSTICOS DO ABSENTEÍSMO DA ALFA

Mês	Total de empregados	Total de faltas no mês	Faltas justificáveis	Faltas não justificáveis	Dias úteis	Índice de absenteísmo total	Índice de absenteísmo com abono	Índice de absenteísmo sem justificativa
jan/12	117	49	7	42	26	1,61%	0,23%	1,38%
fev/12	118	33	5	28	25	1,12%	0,17%	0,95%
mar/12	119	38	11	27	27	1,18%	0,34%	0,84%
abr/12	124	49	6	43	23	1,72%	0,21%	1,51%
mai/12	119	47	5	42	26	1,52%	0,16%	1,36%
jun/12	120	34	6	28	25	1,13%	0,20%	0,93%
jul/12	120	17	0	17	26	0,54%	0,00%	0,54%
ago/12	120	6	5	1	27	0,19%	0,15%	0,03%
set/12	127	22	8	14	24	0,72%	0,26%	0,46%
out/12	131	72	8	64	26	2,11%	0,23%	1,88%
nov/12	135	42	10	41	24	1,30%	0,31%	1,27%
dez/12	148	72	3	69	25	1,95%	0,08%	1,86%
jan/13	155	57	4	53	26	1,41%	0,10%	1,32%
fev/13	165	47	3	44	24	1,19%	0,08%	1,11%
mar/13	184	82	13	69	25	1,78%	0,28%	1,50%
abr/13	201	153	8	145	26	2,93%	0,15%	2,77%
mai/13	199	85	11	74	25	1,71%	0,22%	1,49%
jun/13	184	111	17	94	25	2,41%	0,37%	2,04%
Média						1,47%	0,20%	1,29%

FONTE: Empresa Alfa.

NOTA: Elaboração Própria.

Os dados da Tabela 1 demonstram que a média do absenteísmo total para a Alfa é de 1,47% no período analisado, sendo que o índice médio sem justificativa representa 1,29% e 0,2% com abono.

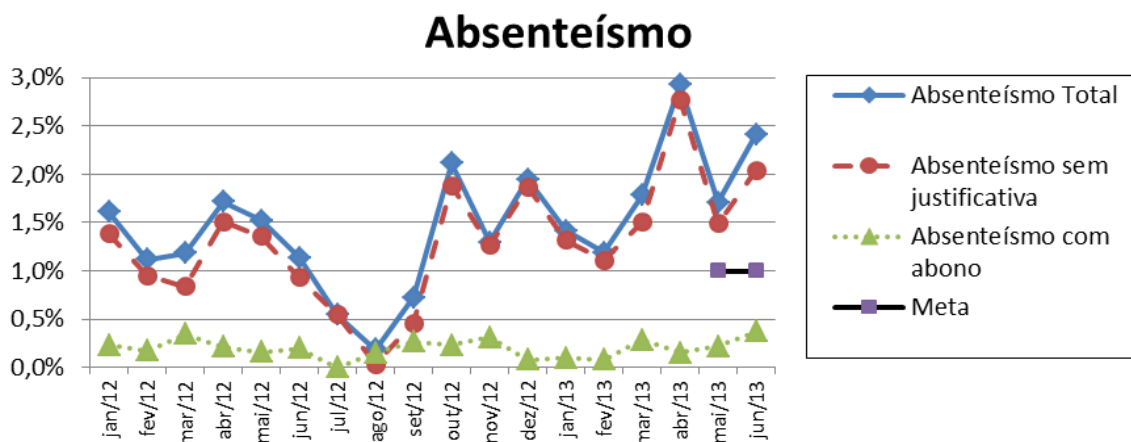
Os percentuais acima são inferiores às médias registradas para o setor metalúrgico, que em 2011 foi de 3,3%<sup>11</sup>. Este resultado é pior se comparado a 2010, que foi de 2%<sup>12</sup>.

No Gráfico 1 a seguir, tem-se uma melhor visão do nível de ausência dos colaboradores da Alfa:

<sup>11</sup> Dados do 4º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos (BACHMANN *et al.*, 2013).

<sup>12</sup> Dados do 3º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos (BAHCMANN *et al.*, 2011, p. 26).

GRÁFICO 1 – INDICADOR DE ABSENTEÍSMO DA ALFA



FONTE: Empresa Alfa.

NOTA: Elaboração Própria.

O Gráfico 1 demonstra uma tendência ascendente para o absenteísmo total impulsionada pelo sem justificativa, respectivamente 2,41% e 2,04% em junho de 2013. Estes resultados estão acima da meta de 1,0%. Já o índice com abono apresenta-se estável e relativamente baixo registrando 0,37% para o mesmo período.

A estratégia adotada pela Alfa para diminuir o índice de absenteísmo foi de melhorar o processo de comunicação<sup>13</sup> entre a organização e os colaboradores.

O processo iniciou-se no 2º bimestre de 2013 destacando a importância de cada colaborador para a organização, assim como as consequências envolvidas com as faltas sem justificativas. O plano de ação elaborado, envolve o treinamento dos gestores em *feedback*<sup>14</sup> quanto ao desempenho e orientação sobre a carreira e o estabelecimento de regras relacionadas às faltas injustificadas.

Neste processo o *feedback* é registrado na avaliação de desempenho com o objetivo de: aumentar as competências e reforçar o comportamento desejado; alinhar expectativas e definir prioridades; preencher lacunas com novas

<sup>13</sup> “A comunicação bem desenvolvida e praticada assegura o bem-estar das pessoas, boa convivência, motivação, entusiasmo e alegria de trabalhar e viver” [...] (FRANÇA *et al.*, 2007, p. 167).

<sup>14</sup> É uma palavra inglesa que significa retroalimentar e é fundamental no processo de comunicação. É uma informação privilegiada que nos permite saber se estamos, ou não, no caminho adequado e ainda se precisamos mudar o comportamento (KNAPIK, 2006, p. 83).

informações; identificar e promover ações corretivas e ainda, segundo Knapik (2006, p. 83), aliviar o medo do desconhecido.

Quanto à faltas, definiu-se que sem justificativas serão aplicadas medidas disciplinares ou punições<sup>15</sup>, neste caso advertência escrita. Após três advertências o colaborador será suspenso, podendo ser desligado da organização por justa causa. A aplicação de medida disciplinar influencia negativamente a avaliação de desempenho do colaborador, impedindo-o de futuras promoções e à redução gradual de benefícios e da remuneração variável.

Os mercados da Alfa que não apresentarem atestados no mês estarão isentos da parcela de manutenção do plano médico-hospitalar. Esta foi uma forma de premiar os colaboradores não faltosos.

Ainda foi criado um plano interno de comunicação para oferecer oportunidade para os colaboradores se manifestarem, chamado grupo de melhorias, tornando-os mais participativos. O grupo se reúne quinzenalmente para tratar de assuntos diversos dentro da organização, dentre elas a Alfa atendeu algumas solicitações como novo prestador de serviço do restaurante, instalação de ventiladores no refeitório, reforma dos vestiários e colocação de bancos no jardim da empresa.

O que pode ser verificado no indicador com a implantação do plano, é o retorno do índice de absenteísmo para abaixo dos 2,5% (maior pico em abril de 2013 com 2,93%), mas ainda longe da meta de 1,0%. Números menores são fundamentais para evitar perdas de produtividade e aumentos em custos diretos e indiretos (POMI, 2013).

Por fim, destaca-se a importância da coleta de dados e a sua transcrição em um indicador que permita acompanhar e avaliar o processo. A partir dele, a Alfa foi estimulada a realizar ajustes na sua estratégia aplicada à gestão dos seus recursos humanos.

---

<sup>15</sup> Segundo Chiavenato (2010, p. 312), são penalidades para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento.

## 4.2 Indicador de rotatividade de pessoal da Alfa

Para a empresa Alfa, os dados estatísticos relativos à rotatividade de pessoal no período de janeiro de 2012 a junho de 2013, apresentaram os seguintes resultados conforme a Tabela 2 a seguir:

TABELA 2 – DADOS ESTATÍSTICOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA ALFA

Mês	Total de empregados no último dia do mês anterior	Demissões no mês		Total de demissões no mês	Total de admissões no mês	Total de empregados mês atual	Rotatividade Total
		Pedido	Dispensa				
jan/12	118	1	2	3	2	117	2,12%
fev/12	117	0	0	0	1	118	0,43%
mar/12	118	1	0	1	2	119	1,27%
abr/12	119	0	0	0	5	124	2,10%
mai/12	124	3	2	5	0	119	2,02%
jun/12	119	0	1	1	2	120	1,26%
jul/12	120	0	0	0	0	120	0,00%
ago/12	120	0	0	0	0	120	0,00%
set/12	120	1	0	1	8	127	3,75%
out/12	127	4	1	5	9	131	5,51%
nov/12	131	5	6	11	15	135	9,92%
dez/12	135	2	4	6	19	148	9,26%
jan/13	148	2	3	5	12	155	5,74%
fev/13	155	3	1	4	14	165	5,81%
mar/13	165	6	5	11	30	184	12,42%
abr/13	184	5	5	10	27	201	10,05%
mai/13	201	3	6	9	7	199	3,98%
jun/13	199	6	13	19	4	184	5,78%
Total		42	49	91	157	Média	4,52%
(%)		46,15%	53,85%	-	-	-	-

FONTE: Empresa Alfa.

NOTA: Elaboração Própria.

Os dados da Tabela 2 demonstram que o índice médio da rotatividade total para a Alfa é de 4,52% no período analisado.

O percentual acima é bem inferior às médias registradas para o setor metalúrgico, que demonstra sensível crescimento. Em 2009 era de 26,9%<sup>16</sup>, registrou 36,1% no ano seguinte e atingiu 50,6%<sup>17</sup> em 2011. Este resultado é alto

<sup>16</sup> Dados do 3º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos (BACHMANN *et al.*, 2011, p. 17).

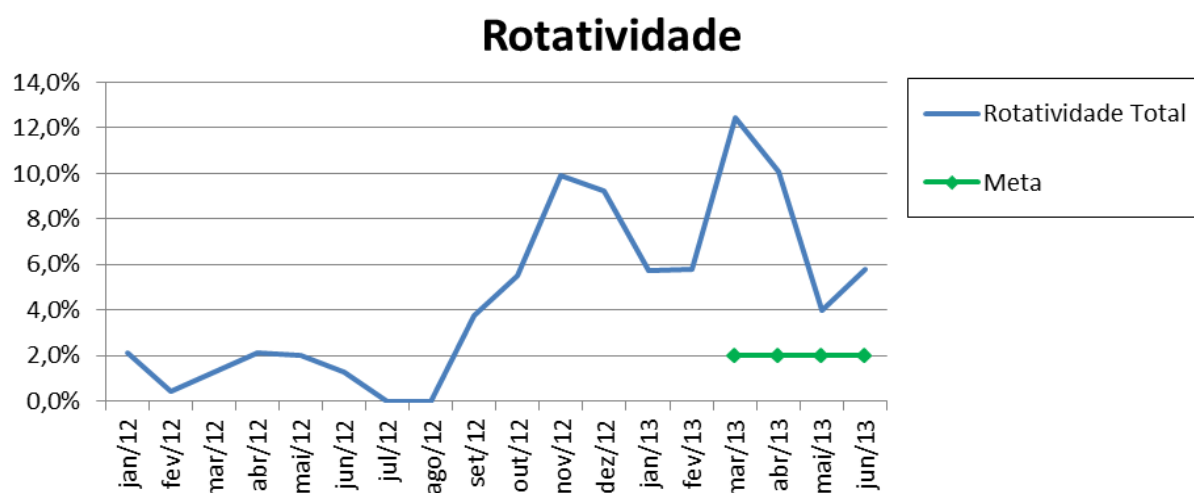
<sup>17</sup> Dados do 4º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos (BACHMANN *et al.*, 2013).

para um setor que demanda conhecimentos específicos e tem, portanto, um elevado custo na reposição de pessoal.

De acordo com Bachmann (2011, p. 16), o que tem contribuído de modo geral para o aumento da rotatividade é a elevada demanda por mão-de-obra. Devido à falta de pessoas qualificadas disponíveis no mercado, as organizações tornam suas ofertas salariais mais atrativas, de modo a tomar os colaboradores que já estão empregados.

O Gráfico 2 a seguir, demonstra o índice de rotatividade de pessoal da Alfa:

GRÁFICO 2 – INDICADOR DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA ALFA



FONTE: Empresa Alfa.

NOTA: Elaboração Própria.

No Gráfico 2, observa-se uma tendência declinante do índice de rotatividade. A medição de junho de 2013 foi de 5,78% e a média do período analisado é de 4,52%. O total de empregados aumentou para 199, isto representa um crescimento de mais de 68% comparado a janeiro de 2012.

A partir de setembro de 2012 verificou-se a tendência ascendente do índice. Registrado seu maior pico em março de 2013 com 12,42%.

Identificou-se pelas entrevistas de desligamentos que a rotatividade de pessoal está diretamente ligada aos cargos operacionais do chão de fábrica, principalmente dos empregados com menor tempo de casa.



Observa-se pela Tabela 2 que 46,15% dos desligamentos ocorreram por iniciativa dos empregados e 53,85% por iniciativa da Alfa. Os motivos principais dos desligamentos por parte dos colaboradores estão relacionados a salários<sup>18</sup> e benefícios. Por parte da empresa foi identificado que os motivos estão ligados a assertividade no recrutamento<sup>19</sup>.

Neste caso, a estratégia adotada pela Alfa em 2013 está focada na revisão da descrição e análise de cargos e nos benefícios sociais.

No primeiro momento a Alfa destinou uma parcela de seus recursos para implantar um novo convênio médico que engloba também plano odontológico. Este novo convênio pode ser totalmente isento da parcela de contribuição do colaborador, conforme o atingimento da meta para absenteísmo do período. Foi verificada também possibilidade de implantação de novos benefícios como convênio com instituições para realização de cursos superiores e especializações, implantação do vale-alimentação e vale-farmácia, além de aumentar o número de prêmios por mérito baseado na avaliação de desempenho individual.

Quanto à remuneração dos colaboradores operacionais do chão de fábrica, especificamente as atividades de caldeiraria, buscou-se a equidade externa para ajustar os salários da organização com os do mercado de trabalho, e desta forma reter aqueles mais qualificados (CHIAVENATO, 2010, p. 284).

Para melhorar o resultado do recrutamento a Alfa elaborou plano para revisar a descrição e análise dos cargos. Ou seja, identificar e detalhar as competências que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para que possa desempenhá-lo adequadamente. Segundo Chiavenato (2010, p. 218), a análise de cargos “procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito”. Com o detalhamento do perfil desejado a empresa passou a realizar o processo de recrutamento por

---

<sup>18</sup> Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta (CHIAVENATO, 1998, p. 30). É uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização (CHIAVENATO, 2010, p. 282).

<sup>19</sup> Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (CHIAVENATO, 1983, p. 121). Funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. Do ponto de vista de sua aplicação pode ser interno (atua sobre os candidatos que estão dentro da organização) e externo (atua sobre os candidatos que estão no mercado de recursos humanos) (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

competências. Desta forma, alinhando o perfil do candidato às competências indispensáveis do cargo e à cultura da organização, busca-se contratar profissionais efetivos, ou melhor, recrutar os colaboradores certos para diminuir o índice de rotatividade da empresa.

O que pode ser verificado pelo indicador é uma tendência declinante após a implantação das ações descritas pela empresa. O índice que atingiu pico de 12,42% em março de 2013 recuou para 3,98% em maio do mesmo ano, registrando em média 4,52%. De acordo com Chiavenato (1983 e 2010), a rotatividade ideal é aquela planejada pela organização. Implica diretamente em reduzir vários custos.

Assim, destaca-se mais uma vez a importância da elaboração de indicadores que permitam acompanhar e avaliar os processos da organização, alinhados aos objetivos estratégicos.

## **CONCLUSÃO**

A elaboração e avaliação dos indicadores de absenteísmo e rotatividade auxiliaram a empresa Alfa no planejamento estratégico da gestão dos seus recursos humanos.

O estudo apresentou as ações tomadas pela empresa, a partir das medições dos indicadores, para atingir suas metas juntamente com seus colaboradores. A implantação de novos benefícios, novas regras disciplinares, o treinamento dos gestores, a busca pela equidade externa para funções de caldeiraria e a revisão na descrição e análise de cargos contribuíram, de certa forma, para controlar a tendência ascendente dos índices de absenteísmo e rotatividade da organização. Verificado também pela literatura que o controle desses índices implica diretamente em reduzir custos diretos e indiretos que podem ser contabilizados pela Alfa.

Assim como os indicadores, destaca-se ainda a importância da entrevista de desligamento como ferramenta essencial na gestão estratégica de recursos humanos, visto que através dela é possível identificar variáveis externas e internas que interferem na rotatividade de pessoal.

Por fim, propõe-se um estudo mais amplo neste segmento de mercado para identificar outros indicadores e ferramentas de gestão empresarial aplicados aos

recursos humanos, que auxiliem no equilíbrio entre o interesse organizacional e de seus colaboradores (*stakeholders*<sup>20</sup>).

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 240 p.

BACHMANN & ASSOCIADOS, ABRH-PR, ISAE/FGV. **3º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos: Dados de 2010**. Curitiba: 2011. 92 p.

\_\_\_\_\_. **4º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**. Disponível em: [www.abrhnacional.org.br/noticias/1068-4o-benchmarking-paranaense-traz-nova-analise-do-rh-do-estado](http://www.abrhnacional.org.br/noticias/1068-4o-benchmarking-paranaense-traz-nova-analise-do-rh-do-estado). Acesso em 13.09.2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à empresa. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009. 179 p.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1983. 377 p.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 189 p.

COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. **Gestão em processos produtivos**. 20. ed. Curitiba: Ibpx, 2008. 156 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A, 1988. 538 p.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 208 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 20. ed. Curitiba: Ibpx, 2006. 234 p.

---

<sup>20</sup> Os vários grupos de interesses na organização (acionistas, gerentes, clientes, comunidade, colaboradores, terceiros, fornecedores, diretores etc.) (CHIAVENATO, 2010, p. 8).

POMI, Rugenia Maria. **Absenteísmo e Rotatividade de Pessoal**. Disponível em: [www.codigorh.com.br/absentesmo-e-rotatividade-de-pessoal](http://www.codigorh.com.br/absentesmo-e-rotatividade-de-pessoal). Acesso em 13.09.2013.

PENATTI FILHO, Izidro. **Estudo do absenteísmo: contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense - UFF, Niterói, 2006.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 120 p.

SANTOS, Gisele do Rocio Cordeiro Mugnol; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vanda Fattori. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2007. 165 p.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011. 272 p.

SILVA, Priscila Bez da. **Turnover: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico**. 98 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2012.

SOUZA, Silvana Regina Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia**. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, na área de Ergonomia) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2003.