

Rotatividade, absenteísmo e disciplina *

Como as demais empresas, as menores também sofrem flutuação na mão-de-obra, isto é, na entrada e saída do pessoal regular. Nas empresas maiores, esse problema tem merecido consideração especial, devido ao pesado ônus que a perda de um homem significa. É de fato bastante oneroso, depois de pôr em funcionamento todo o aparato de seleção e treinamento da empresa, perder o homem já treinado. Geralmente as organizações que mantêm serviço de pessoal calculam a taxa de rotatividade de mão-de-obra para conhecer de perto a situação de entradas e saídas de seu quadro de pessoal e poder agir prontamente quando essa fôr muito alta, pesquisando suas razões. No caso de ser muito baixa, pode interessar saber das razões e relacionar essa estagnação no movimento de pessoal com a política salarial, com as condições locais de emprego, com o estado atual do treinamento que a empresa ofereça, com a situação econômica do País etc. Esse cálculo é relativamente simples, e pode ser feito partindo do conhecimento do movimento de pessoal, aplicando-se a fórmula seguinte:

$$\text{R.M.O.} = \frac{\text{Entradas}}{\text{Média}} \times 100$$

$$\text{ou R.M.O.} = \frac{\text{Saídas}}{\text{Média}} \times 100$$

na qual R.M.O. = Rotatividade da Mão-de-Obra

* Este capítulo é de autoria do Professor ARY RIBEIRO DE CARVALHO.

Entradas = Adições à folha de pagamento

Saídas = Subtrações à folha de pagamento.

Pela primeira fórmula, evidentemente, conheceremos a taxa de entradas, enquanto que pela segunda obteremos a de saídas. Tanto na primeira como na segunda, a média do denominador é obtida somando-se o número de empregados no primeiro dia do período considerado ao número de empregados no último dia do mesmo período e dividindo-se por dois. Geralmente êsse cálculo é feito para o período de um ano e, nesse caso, consideramos os dados como sendo os que refletem a situação anual. Se formos estudar o problema de um mês qualquer, servir-nos-emos dos dados daquele mês em particular. Algumas empresas usam a fórmula em questão para o período de um mês e depois multiplicam por 12, pretendendo, com isso, apresentar o cálculo para o período de um ano. Sabemos que isso não é aconselhável, mormente quando se atravessam períodos críticos da economia das empresas, onde um mês apresenta um quadro completamente atípico para que possa ser projetado para o período de um ano.

No afã de investigarmos o que se passava com relação ao problema da rotatividade da mão-de-obra entre as empresas de menor porte, fizemos uma pergunta nos seguintes termos: *A proporção de empregados que entram e saem, anualmente, na sua empresa, é grande? Em caso afirmativo, porque saem? Como tentou reduzir êsse fenômeno?*

A tabulação simples das respostas levou aos dados do Quadro IV.

Notou-se, entre os administradores, a preocupação em manter um ambiente de trabalho saudável que prendesse o empregado à organização. Assim, houve os que mencionaram prêmios por assiduidade, caixa de sugestões e liderança autêntica como motivos para a menor instabilidade.

É interessante observar a maneira pela qual o administrador vê o problema de controle. Disse um que na pequena empresa "o controle está mais próximo dos funcionários. Os maus saem antes que venham as consequências. Nas grandes empresas os altos escalões não têm controle algum". A influência do sindicato, dizem, se

faz bem menor nos casos das pequenas empresas, porque a atividade e o contato diretos do administrador concorrem para reduzir problemas e, além disso, o sindicato se interessa pelas empresas maiores. “Nas pequenas, o patrão trata direta e diariamente com o operário, respondendo às suas perguntas, atendendo às suas rei-

QUADRO IV — ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA

	<i>N.º de Respostas</i>
1. Praticamente não há, é pequena, até 5%	47
2. Nunca saiu ninguém, só demitidos, são poucos os casos de saídas espontâneas	16
3. De 10 a 35%	9
4. É grande, de 40 a 60%	13
5. Há um grupo bastante estável, cargos de supervisão ...	7
6. Muitos saem para fundar empresas próprias, ou vão para empresas maiores	7
7. Boas relações, o chefe, o ambiente bom, impedem a saída	5
8. Saem porque não servem, são fracos, mas é bom sair pois gente antiga dá problemas, saem para receber o aviso-prévio	7
9. É grande no período de experiência	4
10. Não sabem porque saem	2
11. Alta para vendedores	3
12. Alta para não qualificados, de fácil substituição	4
13. Outras respostas	10

vindicações; nas grandes, o tratamento direto não existe e o operário só pode tratar de seus interesses através de seus representantes”. Aqui vemos mais uma vez a idéia de boa-vontade e paternalismo do “patrão” interferindo em tudo, a ponto mesmo de impedir a constante saída de seus empregados. Alega-se que na empresa menor a administração é mais humana e que, por isso, os problemas de pessoal são menores.

Porque, então, foram mencionados tantos problemas de mão-de-obra nas reuniões do seminário? Obviamente, trata-se da mão-de-obra qualificada, pois com os trabalhadores braçais parece não haver problema.

A pequena empresa, assim como qualquer outra, depende de seu ativo humano, isto é, de seu pessoal. Esse, sem dúvida, é que põe em atividade todo o aparato da organização; mas há certos homens, no quadro de pessoal, que são responsáveis pela dinamização

do todo. São os homens-chave, responsáveis por supervisão, planejamento, direção, controle e organização dos meios e das atividades da empresa. São homens que, embora possam ser substituídos, são considerados "imprescindíveis" pelo administrador, pois esse os conhece bem e sabe a dose de confiança e responsabilidade que lhes pode dar. Muitas vezes é o técnico que "conhece" todos os segredos do equipamento, ou o mestre que sabe como motivar seus homens para obter a quantidade e a qualidade desejáveis, ou o vendedor que se mantém indefinidamente na liderança do movimento de vendas. Tais homens constituem a linha mestra da estrutura organizacional e pensar em sua saída apavora muitos administradores; quando concretizada, sua saída chega a causar sérios transtornos. Por isso, é grande a preocupação de conservá-los "facilitando seu desenvolvimento para que cresçam com a empresa, que assumam mais responsabilidades, que participem da organização (na administração e nos lucros), concorrendo para o progresso e expansão da empresa".

Como segurar o empregado e não perdê-lo para as empresas grandes? "Criando uma família", sugeriu um; "aproveitando as oportunidades que a pequena empresa oferece de individualizar o empregado", juntou outro. Aqui está implícita a idéia de a empresa concorrer para que o empregado se realize, através de um trabalho mais personalizado, coisa que a grande empresa desconhece cada vez mais, ou não considera de grande importância. E isso nas empresas pequenas e médias pode ser conseguido com mais probabilidade.

Não há métodos "científicos" para evitar a rotatividade em geral, que parece ser baixa, mas alguns reconhecem que as boas relações humanas, o ambiente bom e a chefia treinada impedem a saída de seus homens.

FALTAS E ATRASOS

Outro aspecto que procuramos vislumbrar para ver se constituía problema para as pequenas e médias empresas foi o relativo a faltas e atrasos. Como essas organizações não dispõem, por via de regra, do mecanismo de pessoal da empresa grande (relógio de ponto, regulamento interno etc.), poder-se-ia esperar que as faltas e

atrasos para elas constituíssem sério problema. Por essa razão foi a pergunta inserida em nosso roteiro e sobre o problema indagamos do nosso entrevistado: *As faltas e os atrasos acontecem frequentemente? Que métodos tem usado para diminuir a ausência e o atraso dos empregados ao trabalho?*

Não houve, por ocasião das reuniões do Seminário, muito interesse em abordar o tema de faltas e atrasos, o que de certo modo indica a pouca ou nenhuma preocupação com o problema. Nossa atenção, porém, foi chamada para os métodos postos em prática para atenuar os efeitos das faltas e atrasos. A punição, conforme nos mostram as respostas 2, 3 e 4 (totalizando 59 empresas) do Quadro V, é regra para reduzir tais inconvenientes, havendo ainda mais 6 (resposta 6) que tratam o problema dentro da lei, isto é, punindo os faltosos. A tolerância, ou "vistas grossas", para essas faltas ocorre em 17 empresas, que não punem e nem chamam a atenção dos empregados faltosos.

QUADRO V — FALTAS E ATRASOS E MÉTODOS DE EVITÁ-LOS

	N.º de Respostas
1. Poucas faltas e atrasos, raros, não são problema	45
<i>Métodos de Evitá-los</i>	
2. Advertência, suspensão e demissão	31
3. Não pagamento do descanso remunerado para faltas e atrasos	17
4. Desconto do atraso e das faltas; compensação das faltas nas férias	11
5. Relógio de ponto e controle pessoal	5
6. Tratamento do problema de acordo com a lei	6
7. Tolerância ou relevância das faltas e atrasos, pois são humanos	17
8. Pagamento de prêmio de assiduidade	3
9. Outras respostas	5

Essas manifestações nos sugerem que na pequena e média empresas nem tudo se faz informalmente, quando se trata de disciplinar os empregados para atrasos e ausências ao serviço. Pelo contrário, entre aqueles que admitem haver abuso (70, conforme resposta 2, 3, 4, 5, 6 do Quadro V) somente 5 (resposta 5) não afirmam que costumam punir. Concluímos que, com todo o paternalismo e os contatos diários e diretos com os empregados, o homem de empresa não quer permitir que atrasos e faltas ao trabalho cheguem a ser abusi-

vos. Seria de fato prejudicial à produção, além de minar a autoridade, gerando caos administrativo, fechar os olhos à inobservância de horário e às faltas.

DISCIPLINA

Aspecto ligado ao de faltas e atrasos é o da disciplina. A pergunta que formulamos em nossas entrevistas para ouvir dos homens de empresa o que se passa nas suas organizações em matéria de disciplina foi a seguinte: *Há problemas de disciplina? Que métodos tem usado para melhorar a disciplina dos seus empregados?*

QUADRO VI — PROBLEMAS DE DISCIPLINA E SUAS SOLUÇÕES

	<i>N.º de Respostas</i>
1. Não há problemas; há confiança e respeito mútuos; os homens são responsáveis	64
<i>Soluções para os Problemas:</i>	
2. Dispensa quando não há melhora	17
3. Advertência, recomendação, solicitação de colaboração, chamar a atenção	11
4. Carta de advertência e suspensão	5
5. Se forem menores, chamam os pais	2
6. Deixam aos cuidados dos mestres	4
7. Não usam método algum, embora haja problemas	4
8. Outras respostas (sugerindo medidas disciplinares)	9

Vê-se, pelo Quadro VI, que para 64 empresas a disciplina é boa, não criando problemas para os administradores. Todavia, 52 entrevistados sugerem que enfrentam problemas disciplinares de seus empregados e que, com exceção de 4 que não tomam medida alguma, adotam métodos que variam desde chamar os pais à empresa (quando menores os indisciplinados) até a demissão do empregado.