

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DO COTONIFÍCIO  
KURASHIKI DO BRASIL LTDA**

Autor: Benjamim Haruyuki Takatsuki

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de especialista em Administração de Pessoas.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Mirian Palmeira

CURITIBA  
2005

## SUMÁRIO

Resumo .....	I
Apresentação .....	II
Capítulo I – INTRODUÇÃO .....	01
1.1 Problema .....	01
1.2 Objetivo .....	02
1.3 Metodologia .....	02
1.3.1 Tipo de pesquisa .....	02
1.3.2 Abordagem .....	02
1.3.3 População e amostra .....	02
1.3.4 Tipos de coleta de dados .....	03
1.3.4.1 Tipos de dados .....	03
1.3.5 Meios básicos da comunicação .....	03
1.3.6 Instrumento de coleta de dados .....	03
1.3.7 Nível de análise .....	03
1.4 Justificativa .....	03
Capítulo II – BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....	05
2.1 Introdução .....	05
2.2 Conceitos de rotatividade .....	05
2.3 Causas da rotatividade .....	06
2.3.1 Desligamento por iniciativa do empregado .....	07
2.3.2 Desligamento por iniciativa do empregador .....	08
2.4 Índice de rotatividade de pessoal .....	09
2.5 Aumento do quadro de empregado planejado .....	11
2.6 Aumento do quadro de empregado circunstancial .....	12
2.7 Entrevista de desligamento .....	12
Capítulo III – DADOS DA EMPRESA .....	15
3.1 Histórico da empresa .....	15
3.2 Estrutura da empresa .....	16
3.3 Rotatividade da Kurashiki .....	18
Capítulo IV – ANÁLISE .....	21
4.1 Perfil dos colaboradores .....	21
4.2 Levantamento do questionário .....	23

4.3	Levantamento de entrevista de desligamento .....	26
4.3.1	Resultado de entrevista de desligamento por iniciativa do empregado ....	26
4.3.2	Levantamento de desligamento por demissão .....	26
4.4	Índice de rotatividade da empresa .....	27
4.4.1	Índice de rotatividade geral .....	27
4.4.2	Índice de rotatividade de demissionários .....	28
4.4.3	Índice de rotatividade de demissão .....	28
	Capítulo V – Recomendações .....	29
5.1	Comparação de índices de rotatividade .....	29
5.1.1	Plano de implantação .....	29
5.2	Revisão de cargos e salários para melhoria do piso salarial .....	30
5.2.1	Plano de revisão do piso salarial .....	30
5.2.2	Revisão da análise dos cargos .....	30
5.2.3	Avaliação dos cargos .....	30
5.2.4	Pesquisa salarial .....	31
5.2.5	Revisão da estrutura salarial .....	31
5.2.6	Política salarial .....	31
5.2.7	Recursos .....	32
5.2.8	Resultados esperados .....	32
5.2.9	Medidas preventivas e corretivas .....	32
	Anexo I: Rotatividade por tempo de Serviço de 2001 até 2004 .....	35
	Anexo II: Questionário para pesquisa de rotatividade .....	36
	Anexo III: Entrevista de desligamento .....	37
	Anexo IV: Organograma do Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda. ....	38
	Anexo V: Análise de cargos .....	39
	Anexo VI: Seleção de fatores de avaliação e definição de pontuação .....	40
	Anexo VII: Estrutura dos fatores .....	41
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....	42

## RESUMO

Este trabalho visa identificar as causas reais de rotatividade de colaboradores do Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda., e saber qual o índice de rotatividade de pessoal. Entre os tipos de desligamentos de colaboradores, existem os pedidos de demissões que são geradas por iniciativa do empregado (voluntário) e as demissões que são desligamentos por iniciativa do empregador. Diante desses motivos de desligamentos, o registro quantitativo fornecerá aos gestores e ao recursos humanos um *feedback* valioso para direcionar as políticas e as práticas de gestão de pessoas. Através desse *feedback*, será recomendado algumas melhorias que poderão trazer resultados positivos, podendo ser colocados em prática de acordo com a elaboração do planejamento.

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho é um estudo de caso de “Rotatividade” da empresa Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda., localizado em Ponta Grossa-PR.

O fenômeno da rotatividade revela-se fonte de preocupação da empresa em um cenário de competição globalizada, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia.

A organização tem consciência cada vez mais ampliada de que é necessária uma revisão nas formas da gestão de trabalho no sentido de utilizar a capacidade do ser humano por inteiro, não apenas seu esforço muscular ou parte de sua inteligência. Também deparamos por desafios pela falta de instrumentos e ferramentas de gestão que estimulem e ofereçam suporte a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas com seu trabalho.

Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, e pela qual elas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades e tocam os negócios da empresa.

A rotatividade é apenas um sintoma, uma consequência do resultado da ação das pessoas. Seu controle requer uma revisão da política de Recursos Humanos existentes na empresa e uma revisão do estilo de liderança e das formas de organizar o trabalho.

Por outro lado, um adequado controle de rotatividade, aliado a uma política de demissões bem estruturada, pode trazer benefícios para a organização, tais como:

- Diminuição dos custos de rotatividade;
- Redução do nível de insegurança dos colaboradores;
- Desligamentos bem fundamentados, levando em conta as necessidades da empresa;
- Mudança da insatisfação gerada nos ex-colaboradores por desligamentos mal conduzidos;
- Aumento da responsabilidade dos gestores nos desligamentos e, conseqüentemente, nas contratações e nos treinamentos de pessoal;
- Preservação do nome da empresa.

Desta forma, a administração de pessoas tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos que são dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos hoje num mundo em que a tecnologia propicia grande quantidade de informações instantaneamente. Pessoas podem ter fácil acesso a informações de mercado, empresas e de seus concorrentes. Existem centenas de informações sobre novas práticas de gestão de pessoal sendo aplicadas pelas organizações, sempre no intuito de manter e reter as pessoas indispensáveis.

A globalização da economia junto com a tecnologia estão causando grande transformação na economia, trazendo consigo o desemprego, o elevado número de rotatividade de pessoas, o que se reflete diretamente na gestão do capital intelectual nas organizações modernas.

Neste cenário, a empresa necessita planejar as necessidades de reposição, ou seja, trabalhar na rotatividade de pessoas em virtude de inúmeras causas, sendo por desligamento gerado pela iniciativa do empregado ou desligamento por iniciativa da organização, podendo trazer benefícios/prejuízos para ambos, ou seja, para o empregado e empregador.

Desta forma, nos últimos anos, vários artigos têm sido relatados em revistas especializadas tratando sobre o assunto “demissão”. Por exemplo, em março de 2002, a Revista Você S.A. publicou “Demissão responsável”, e relata “Uma política de demissão responsável, aliás, é um dos fatores que determinam se uma empresa é ou não um bom lugar para trabalhar”.

Neste trabalho, pretende-se pesquisar a elevada rotatividade da empresa, fazendo o levantamento das causas reais das demissões. Com o resultado obtido, serão elaboradas recomendações de ações de melhoria.

### 1.1 PROBLEMA

No histórico da nossa organização, a rotatividade é elevada, principalmente se verificar o total de demissões de cada ano, conforme anexo 01. Diante desse elevado número de demissões que ocorreram aos longos dos anos, um dos fatores principais é o percentual de total de pessoas que saíram da empresa em relação ao total do quadro de colaboradores, ou seja, em 2002 foram demitidos aproximadamente 25% do total de colaboradores, em 2003 e 2004 também chegou próximo a esse percentual. Somando o total em porcentagem da rotatividade desses últimos anos, a empresa demitiu um número de aproximadamente 75% do

total de quadro de funcionários de um mês. Esses números são preocupantes para o Recursos Humanos e para a própria empresa.

Diante desse fato, se faz o levantamento da questão do problema, que é:

- Quais as causas da rotatividade de pessoas do Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda.?

## 1.2 OBJETIVO

\* Geral:

- Identificar as causas da rotatividade da empresa Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda.

\* Específicos:

- a) Fazer o levantamento dos índices de rotatividade de pessoal;
- b) Pesquisar os motivos pelos quais os colaboradores estão pedindo demissão;
- c) Pesquisar as razões pelos quais os colaboradores estão sendo demitidos;
- d) Propor ações de melhoria de acordo com o resultado da pesquisa.

## 1.3 METODOLOGIA

### 1.3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo se caracteriza como pesquisa descritiva com enfoque em estudo de campo.

### 1.3.2 Abordagem

Este trabalho caracteriza-se pela abordagem quantitativa, onde os dados foram obtidos através de preenchimento de questionários.

### 1.3.3 População e Amostra

*População:* todos os 536 colaboradores do Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda.

*Amostra:* o objetivo é utilizar a *amostragem não probabilística, por amostras intencionais (ou por julgamento)*, que são todos os colaboradores a nível de Líder (25 pessoas) e Contra Mestre (26 pessoas), em virtude desses funcionários serem



de confiança, terem contato direto com todos os colaboradores a nível de *auxiliar de produção e manutenção*.

### 1.3.4 Tipos de Coleta de Dados

#### 1.3.4.1 Tipos de dados

- a) *Dados primários*: questionários para os colaboradores para o nível de Líder e Contra Mestre, conforme modelo anexo 02;
- b) *Dados secundários*: entrevista de desligamento de funcionários, gerados por iniciativa do empregado e do empregador, conforme ficha de entrevista em anexo 03.

### 1.3.5 Meios Básicos da Comunicação

O meio básico de obtenção de dados primários é o método da comunicação, que consiste em questionários que devem ser respondidos por escrito, para a obtenção de dados desejados. As perguntas são instrumentos estruturado não disfarçado.

O objetivo de utilizar o esse método, foi em virtude de trazer vantagens como: menor custo, obter resposta mais rápida e para conseguir a grande maioria de tipos de dados.

### 1.3.6 Instrumento de Coleta de Dados

- a) Foram utilizados questionários para serem respondidos;
- b) Entrevistas de desligamentos que são documentos da empresa.

### 1.3.7 Nível de Análise

A análise foi realizada focando o indivíduo, através de questionários que foram aplicados, para os colaboradores a nível de Líder e Contra Mestre.

O questionário foi respondido em aproximadamente dez minutos, no horário de intervalo de funcionário, sendo realizada individualmente, pois desta forma foi possível coletar a maioria dos dados.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O motivo da empresa se estabelecer na região de Campos Gerais (Ponta Grossa) foi:

- Estar localizada próximo ao porto de Paranaguá;
- A região estar estrategicamente bem localizada, ou seja, na época estar próximo ao produtor de matéria prima (algodão), em virtude do Estado do Paraná ser o maior produtor nacional de algodão;
- Ausência de Sindicato dos Trabalhadores (a partir de 1988 iniciou a atividade do Sindicato);
- Receber incentivo do Governo do Paraná.

Por outro lado, o ambiente econômico causa um impacto quando existe a oscilação do câmbio (dólar americano), dependendo da oscilação, poderá causar efeitos positivos ou negativos. Caso o dólar tenha uma baixa considerável, existe a possibilidade dos clientes comprarem produtos importados em grande quantidade, o que levaria a todas as empresas se reestruturarem, e que levaria ao aumento da rotatividade devido ao impacto econômico. Além disso, toda matéria prima é registrado na bolsa de valores, e tem como referência a bolsa de valores de Nova Iorque, cotado em dólar americano; quando o mercado nacional está em alta, é utilizada a referência daqui.

## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Antes da Primeira Guerra Mundial foram anos de grande inquietação trabalhista nos Estados Unidos que apresentavam altos índices de desemprego. O salário de alguns operários especializados eram de aproximadamente 15 centavos à hora. Neste cenário, a Ford Motor Company anunciou no final de 1913, que pagaria um salário de cinco dólares por dia por empregado. Henry Ford tinha conhecimento que a folha de pagamento da Ford iria triplicar, mas diante dos sofrimentos dos operários essa alternativa poderia resultar positivamente.

Segundo Drucker (2002) a rotatividade (*turnover*) de mão-de-obra da Ford Motor Company era tão elevada que, em 1912, precisara contratar 60.000 trabalhadores para reter 10.000. Com o novo salário, a rotatividade praticamente desapareceu.

‘O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade.

O momento de contratação de funcionários com talentos é satisfatório. No entanto, quando chega a hora desse profissional sair da organização, algumas séries de complicações podem surgir como, por exemplo, perda de conhecimento, de capital intelectual e de entendimento. Contudo, o segredo é colocar o foco em quem deve ficar na empresa, e não em quem deve sair.

Para Milkovich e Boudreau (2000) A rotatividade dos empregados (perda e reposição) é um processo oneroso. É a visão empresarial mais freqüente sobre as demissões: ver o dinheiro saindo pela porta.

### 2.2 CONCEITOS DA ROTATIVIDADE (*TURNOVER*)

Segundo Marras (2000) o conceito de rotatividade (*turnover*) é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

Para Pontes (2004) é a dinâmica de entrada e saída em uma organização é chamada de Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou ainda *turnover*.

Para Milkovich e Boudreau (2000), as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado.<sup>1</sup>

Segundo Pomi (2005), *turnover* é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas.

Segundo SERSON (1990), por essa expressão, que frequentemente se usa no inglês *turnover*, se entende o estudo da radicação do trabalhador ao cargo cujas funções e responsabilidade lhe incumbe desempenhar.<sup>2</sup>

Segundo o norte americano William Mobley (1982), *turnover* é a suspensão da condição de integrantes de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária.

### 2.3 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

Segundo Pontes (2004), uma organização é dinâmica e as vagas surgem por motivos vários: dispensas do empregador (demissões), pedidos de demissão (saídas voluntárias – demissionários), mortes, aposentadorias, promoções, transferências, etc.; Essas vagas podem ser supridas internamente, por meio de promoções e transferências, ou externamente por novas contratações.

Todas as organizações em todo o mundo se sentem pressionados a reduzir custos quando se utiliza a expressão: corte de gorduras, trabalhar com quadro enxuto, estrutura mínima, programa antecipada de aposentadoria.

O processo de recrutamento e seleção não acaba quando os empregados são contratados. Se uma organização perde seus empregados mais valiosos, a melhoria nos processos de seleção e recrutamento externo não ajudará muito, pois haverá poucos empregados com longo tempo de casa ou sua qualidade será insuficiente.

1. DEVENS JR., Richard M. The employee turnover and job openings survey. *Monthly Labor Review*, p. 29-37, Mar. 1992.

2. Sobre a matéria é clássico o assunto de Paul F. Brissenden, no *Reporto fWise and Personnel Survey*, Washington, D. C., 1929, pp. 320 e ss. Mais recentes, se recomendam Watkins, Dodd, Mc Naughton e Prasow, no *The Management of Personnel and Labor Relations*, pp. 343 a 405 (Mc Graw-Hill Book Company, 2ª ed.) e C. H. Northcott, no *Personnel Management Principles and Practice*, pp. 259 a 287 (Philosophical Library, 3ª ed.).

O padrão de demissões afeta a quantidade e a qualidade dos empregados tanto quanto o padrão de quem é recrutado e contratado. As evidências mostram que simplesmente reduzir o número de demissões pode ser tão negativo quanto deixar os melhores talentos irem embora da empresa (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 262).

Segundo Serson (1990), com efeito, dois importantes movimentos se observam nos quadros de pessoal de uma empresa, distintos pela sua forma ou finalidade: a passagem de um cargo para outro da mesma categoria e da mesma ou de outra série, com o fito de evitar a letargia funcional ou neutralizar a agressividade do trabalho; e a saída de funcionários dos quadros da empresa. Temos, respectivamente, a mobilidade de “*rotina, de adaptação ou adequação*”, e a de “*afastamentos*”.

### 2.3.1 Desligamento por Iniciativa do Empregado

Ocorre quando o empregado toma a decisão de encerrar a relação de trabalho com o empregador, por razões pessoais, que podem ser por insatisfação com o trabalho ou até mesmo o mercado de trabalho oferece melhores condições de trabalho e melhor ambiente de trabalho. A insatisfação pode ocorrer em razão do trabalho ser muito pesado, cansativo, etc., ou até mesmo o ambiente de trabalho não oferece as condições que o funcionário espera da empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2000), as demissões *voluntárias* são as decididas pelo empregado. Elas incluem a demissão (a decisão do empregado em deixar a empresa quando a aposentadoria não é um fator principal, e a decisão do empregado de deixar a organização em função de benefícios e incentivos).

As demissões voluntárias são mais comuns em tempos de baixo emprego. As pessoas mais jovens, com menos dependentes, pedem a demissão com mais freqüência, e as características biográficas e demográficas podem ajudar a prever a tendência ao pedido de demissão.

Os empregados geralmente preferem sair antes quando pressentem que serão demitidos, e os empregadores quando necessitam, incentivam as aposentarias antecipada para poder encorajar a saída dos funcionários. Nesse caso, a empresa e o empregado têm participação no processo de desligamento.

Segundo Pontes (2004), Quando o desligamento é por iniciativa do empregado, gera uma espécie de obrigação de procura de novo emprego pelos que ficam, para provarem a si próprios e aos colegas a não incompetência.

Um estudo feito por Rocha (2004, p. 16 e 17), no Brasil, estudo feito em 2001 com 626 executivos de 400 empresas, mostrou que 74,5% dos entrevistados estavam insatisfeitos com o trabalho. Os motivos são: o mau relacionamento com a chefia, o excesso de tarefas. Também foi mencionada que 68% dos entrevistados trabalham regularmente nos finais de semana.

### 2.3.2 Desligamento por Iniciativa do empregador

Ocorre quando a empresa decide desligar (*demitir*) o colaborador, com o intuito de substituir por uma outra pessoa mais adequado às necessidades do trabalho. Quando a demissão é inevitável e se torna indispensável, as empresas planejam uma negociação com seus funcionários e com o sindicato para evitar problemas de questões morais e que podem afetar a produtividade, e também com o intuito de prevenir aumento de reclamações trabalhistas na Justiça do Trabalho.

Perder o emprego pode não ser justo para os empregados que não fizeram nada de errado e que têm servido há muito tempo lealmente na empresa. Por essa razão, podem causar um profundo impacto na auto-estima e na segurança das pessoas.

Segundo Pontes (2004), quando por iniciativa da empresa provoca uma demissão em massa, traz conseqüência na motivação e constantemente causam insegurança naqueles que ficam.

Para reduzir as demissões, a alternativa seria o congelamento das admissões, a redução de jornada de trabalho, a reciclagem do profissional através do treinamento contínuo intensivo.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a *dispensa* é a demissão decidida pelo empregador. A *exoneração* acontece por motivos pessoais específicos, como incompetência, violação de regras, desonestidade, preguiça, absenteísmo, insubordinação ou incapacidade de ser aprovado no período de teste.

As *demissões coletivas* ocorrem em virtude da necessidade da organização em reduzir seu número de funcionários, e não por comportamento individual.

Segundo Wayne (2003, p. 91), para muitos, as demissões parecem ser justificadas em virtude da desaceleração do crescimento econômico, da queda nos

lucros e do valor das ações da empresa. Embora ser demitido costumasse ser uma experiência traumática.

## 2.4 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O termo rotatividade para MARRAS (2000) é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade. Esse índice pode medir uma parte da organização (todo o setor de produção, departamento, etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).

Pode-se medir ainda:

- Somente os demitidos (desligamento por iniciativa da organização);
- Somente os demissionários (desligamento por iniciativa do funcionário);
- Demitidos e demissionários.

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação ao recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Para MARRAS (2000), para calcular o índice de rotatividade de pessoal, utiliza-se da seguinte fórmula:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

Onde:

Nd = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos);

Eip = número de efetivos no início do período;

Efp = número de efetivos no fim do período;

Ir = índice de rotatividade.

Exemplo: no caso da Kurashiki, que durante o mês de dezembro de 2004 registrou a saída de 12 empregados (interessa o índice de rotatividade geral); nesse mesmo mês havia 450 funcionários no dia 01/12/04 e 470 no dia 31/12/04.

Logo, utilizando a equação, temos:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

Sendo:

$$N_d = 12$$

$$E_{ip} = 450$$

$$E_{fp} = 470$$

Ou

$$I_r = \frac{12}{\frac{450 + 470}{2}} \times 100 = 0,026$$

$I_r$  (Índice de rotatividade) = 2,6 por cento

Nessas condições, a empresa "X", tendo uma média de 460 empregados, teve uma rotatividade de 2,6 por cento, e terá que solicitar para que o setor de Recrutamento e Seleção – R.H. reponha 12 empregados desligados no período.

Um índice de rotatividade de pessoal igual a zero não ocorre na prática, e não seria desejável ter um índice de *turnover* igual a zero em virtude da organização necessitar manter colaboradores com péssimos desempenhos recebendo o mesmo salário que os colaboradores que apresentam ótimos desempenhos e resultados.

Um alto índice de rotatividade também não seria interessante para a organização, pois o R.H. estaria concentrado apenas em colocação de pessoas e demissão de pessoas. No entanto, qual o número alto ou qual o número desejável? Pode ser estipulado um número próximo ou menor que 10% ao ano como desejável. Esse número significa um índice de rotatividade pouco menor que 1% ao mês. Historicamente as empresas de construção civil, agrícolas apresentam um grande índice de rotação. Segundo ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos , UnicenP e Gazeta do Povo (12/06/05 – Profissão & Trabalho), das 23 empresas pesquisadas, os índices de rotatividade são de 6,44% , no entanto, mesmo dentro dos setores analisados, há grande variação nos índices de *turnover*.

Para Dyer e Lucier (2002, p.10), para estimular um aumento cada vez maior da produtividade, se busca a alternativa de cortar todos os anos, 15% dos funcionários de pior desempenho.

Segundo Pontes (2004), um número pequeno de rotação de pessoal é sadio, porém os administradores devem preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os



desligamentos que são facilmente mensuráveis. A fórmula normalmente utilizada pelas empresas para o cálculo da rotação de pessoal é a seguinte:

$$I_r = \frac{D}{\frac{(N_i + N_f)}{2}} \times 100$$

Onde:

$I_r$  = índice de rotatividade;

$D$  = número de demissões do período a ser mensurado;

$N_i$  = número do efetivo no início do período a ser mensurado;

$N_f$  = número do efetivo do final do período a ser mensurado;

O acompanhamento dos índices de rotatividade são importantes, que alertam para eventuais problemas da organização quando apresentar índice elevado de *turnover*. No entanto, esse índice alto, pode estar ligado à situação do mercado do trabalho.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), praticamente todas as empresas medem a quantidade ou porcentagem, de suas demissões. O Bureau of National Affairs, órgão oficial do governo norte-americano, usa a seguinte fórmula para calcular os índices de rotatividade, que são divulgados mensalmente:

$$I_r = \frac{\text{Número total de demissões durante o mês}}{\text{Número médio de pessoas empregadas durante o mês}} \times 100$$

Muitas organizações tentam manter esses números em zero, ou ficar em uma média semelhante à da concorrência.

O índice de demissões nos Estados Unidos é de cerca de 1% ao mês, ou de 12% ao ano. Esse índice é maior em pequenas empresas de setores não industriais e nas regiões Nordeste e Oeste do país.

## 2.5 AUMENTO DO QUADRO DE EMPREGADO PLANEJADO

É uma situação que todas as empresas encontram a necessidade de manter um planejamento, que tem como finalidade da ARH a administrar um orçamento (budget) de efetivos construído de forma integrada entre todas as áreas da empresa.

Para Marras (2000) esse budget leva em conta um período determinado (dois anos, por exemplo) e nele estão as tomadas de decisões planejadas antecipadamente, como:

- Mudança de maquinário (aumento ou diminuição);

- Extinção de uma área e redimensionamento de outras;
- Criação de uma nova área;
- Lançamento de um novo produto;
- Aumento de produção;
- Abertura de novas praças;
- Reestruturação administrativa, etc.

## 2.6 AUMENTO DO QUADRO DE EMPREGADO CIRCUNSTANCIAL

São casos que devem ser atendidos em circunstâncias emergenciais pela seção de R&S - Recrutamento e Seleção. Trata-se de motivos que não são planejadas e tem a necessidade de ser atendidos em virtude da mudança do mercado, que são variáveis não-controláveis. Portanto, nesse caso o R&S tem condições de administrar sem grandes esforços.

Uma das alternativas para esse caso, seria a contratação de mão-de-obra temporária, conforme fundamentada pela Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, onde o empregador poderá contratar um empregado temporariamente por um período de três meses e poderá prorrogar por apenas uma vez por mais três meses. No entanto, o R.H. deve analisar a relação custo x benefício, ou seja, no momento da contratação de mão-de-obra temporária, os custos encarecem em virtude da taxa administrativa sobre o salário, e os reflexos dos encargos.

## 2.7 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Para verificar as causas de rotatividade de pessoas, é feito a entrevista de desligamento que tem sido utilizada por várias organizações. Também é um recurso adotado pelas empresas como aferidor do clima interno, quando da concretização da saída de um colaborador.

Normalmente a entrevista de desligamento é de responsabilidade do recrutamento e seleção, que tem como finalidade diagnosticar as variáveis internas e nem sempre são detectáveis pelo recursos humanos. Segundo Bittencourt (2001, p. 29), "seu objetivo é verificar as razões pelas quais os colaboradores estão deixando de fazer parte do quadro efetivo da instituição". Também cita alguns cuidados que devem ser tomados pelas organizações que se proponham a adotá-la, que são:

- Não discriminar os que se desligam, entrevistando a todos sem exceção;

- Credenciar profissionais internos qualificados;
- A entrevista deve deixar o entrevistado livre para manifestar o que lhe interessar, sem nenhum tipo de censura;
- A entrevista deve ser marcada em data diferente ao último dia de trabalho do funcionário, para não influenciar com o pensamento negativo;
- Preferencialmente utilizar apenas um entrevistador, ou combinar antecipadamente com o colaborador;
- A entrevista deve seguir um roteiro;
- Alguns passos que devem ser considerados, que são: apresentação, informar a finalidade da entrevista, estabelecimento de contrato entre as partes, levantamento do histórico do empregado, indagação do real motivo da saída, solicitar ao entrevistado que informe sua opinião sobre alguns pontos de interesse do entrevistador, etc..

Segundo Pontes (2004), por intermédio dela é permitido à área de Recursos Humanos elaborar um diagnóstico sobre as políticas da organização em geral, oportunidade de carreira, condições do ambiente de trabalho, chefia e liderança cultivada, moral interno, justiça nas avaliações, entre outros.

No momento da entrevista de desligamento, as pessoas objeto da pesquisa que estão se desligando da empresa estão de certa forma descontentes, e nem sempre é satisfatória na análise conclusiva. Por outro lado, as pessoas que pedem os desligamentos voluntários, preferem não fazer críticas. Assim sendo, é necessário que o entrevistador tenha muita cautela no tratamento com as pessoas, para evitar distorções nas análises conclusivas.

Segundo Peter Senge, em sua obra *A Quinta Disciplina*, existem modelos de atitude dos colaboradores, quanto a sua forma de participação nos eventos institucionais. Para cada um deles, a organização deve se instrumentalizar para que sua administração seja completa. Ao se desligarem, estes profissionais levam consigo frustrações, mágoas, arrependimentos, alegrias contidas e incontidas, e nem sempre se propõe a explicitá-las.

A entrevista normalmente é feita através de perguntas abertas, e o formulário é entregue para o entrevistado preencher antecipadamente, conforme anexo 03.

A facilidade com que o empregado pode ser dispensado permite à empresa evitar o custo de uma seleção criteriosa, no momento da contratação do

empregado. Na realidade, a verdadeira seleção é realizada através da observação do desempenho dos empregados temporariamente contratados, e a própria CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, Título IV - Contrato Individual do Trabalho, artigo 443, facilita e também permite que em caso de contrato de experiência o empregador ou o empregado pode ficar até 90 dias cumprindo o contrato de experiência.

### 3. DADOS DA EMPRESA

#### 3.1 HISTÓRICO

Em 1888, foi fundada a Kurabo, uma rudimentar indústria de fiação idealizada por um jovem camponês, na cidade de Kurashiki, província de Okayama no Japão. Com a expansão da empresa e conseqüente necessidade de globalizar sua atuação, foi instalado, em 1957, o Lanifício Kurashiki do Brasil Ltda, em Sapucaia do Sul – RS.

Posteriormente, outras sedes foram criadas na Tailândia, Indonésia, e China, com escritório comercial em Hong Kong e escritório de representações em Nova York. O crescimento da empresa fez com que, em 1972, nascesse o Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda., localizado em Ponta Grossa – PR, onde está instalada a fábrica e matriz, além do escritório em São Paulo – SP, concentrando a administração financeira e comercial.

Aliando a tecnologia japonesa e mão-de-obra brasileira, a Kurashiki tem buscado conquistar o mercado e melhorar constantemente a qualidade de seus produtos por meio da dedicação e aperfeiçoamento de seus processos e atendimento aos clientes. E foi justamente a qualidade dos produtos e serviços que fez com que, ao longo do tempo, a Kurashiki conquistasse estabilidade e a confiança do mercado.

A sede e a fábrica da empresa estão localizadas na cidade de Ponta Grossa – PR, local escolhido na época devido à proximidade com as maiores fontes produtoras de algodão e também por ser o principal pólo têxtil do país. Mesmo com a posterior migração das grandes produções de algodão para as regiões Centro-Oeste e Nordeste do país, a posição geográfica continua sendo favorável.

O Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda. tem como sua principal atividade a produção de fios de algodão e seu comércio se restringe à malharia e tecelagem.

Razão Social: Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda.

Origem do capital: 100% japonesa (Kurabo – 97,2%, Tomen – 1,7%, Sumitomo Shoji - 1,0% e 0,1% outros)

Faturamento anual: R\$ 95.475.000,00

Número de funcionários: 542 (30/06/05)

Produto: 100% fio de algodão (80% fio penteado e 20% fio cardado)

Fundação: 22/11/1972

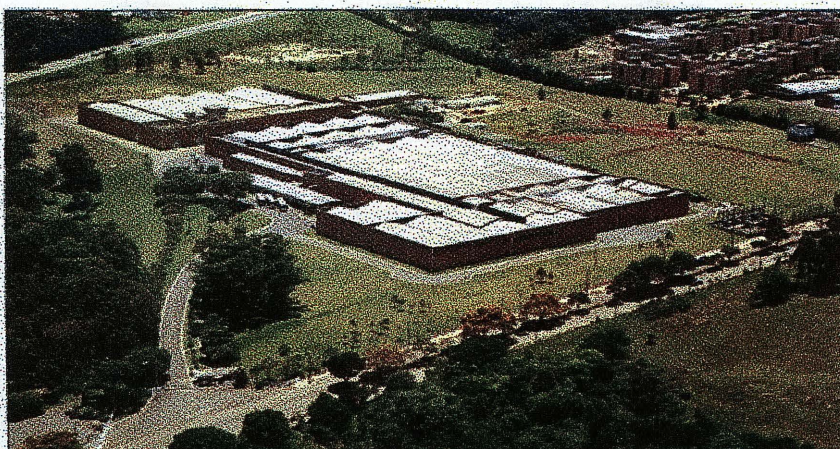
Terreno: 218.781 m<sup>2</sup>

Área construída: 36.770 m<sup>2</sup>

Produção: 28 toneladas/dia

Instalações: 5 batedores, 128 cardas, 51 penteadeiras, 30 passadeiras, 28 maçarqueiras, 133 filatórios e 23 Mach Splicer.

Figura 3.0 – Vista aérea da empresa



### 3.2 ESTRUTURA DA EMPRESA

As atividades administrativas são divididas entre quatro funções básicas. A saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. As atividades administrativas são desempenhadas em três níveis:

- c) Alta Administração: é composto por um Diretor Presidente, um Diretor Comercial, um diretor Financeiro, um Diretor Administrativo e um Diretor Industrial. A responsabilidade de Alta Administração é definir os objetivos para o Sistema da Gestão da Qualidade; analisar criticamente o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa; provém recursos de qualquer ordem para a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade de modo a atingir as metas estabelecidas e controladas através dos indicadores de Qualidade da CKB (Cotonifício Kurashiki do Brasil). Tem como principal objetivo assegurar que os requisitos dos clientes sejam claramente identificados e entendidos, bem como demonstrar todas as responsabilidades da Kurashiki no atendimento de tais requisitos. Aplica-se a todos os produtos produzidos pela empresa;
- d) Média Administração, ou Gestão Administrativa, composta de gerente de departamentos unidades estratégicas ou de funções administrativas como

finanças, produção, comercial. Também tem como papel fundamental, auxiliar a Alta Administração para o cumprimento da definição dos objetivos do sistema de Gestão da Qualidade;

- e) Gestão Operacional e funcional, composta de especialista técnicos. Este nível está orientado para operações básicas como a produção de bens e serviços. Também tem como objetivo, auxiliar a Média Administração para conseguir cumprir os objetivos e metas traçadas pela Alta Administração.

Na base das estruturas organizacionais está a departamentalização, que é o agrupamento das posições e funções em departamentos e estes na organização total. A estrutura utilizada da organização é a funcional (conforme anexo 04).

\* Ocupação, conforme organograma, temos:

- 01 Diretor Presidente;
- 01 Diretor Comercial, 01 Diretor Financeiro, 01 Diretor Administrativo, e 01 Diretor Industrial;
- 01 Gerente Administrativo, 01 Gerente Comercial e 01 Gerente Financeiro;
- 02 Sub-Gerentes;
- 09 Coordenadores;
- 07 Encarregados;
- 25 Contra Mestres;
- 26 Líderes;
- 04 Instrutoras;
- 01 Médico do Trabalho;
- 06 Analista Administrativo (informática, contábil/financeira, R.H., comercial);
- 03 Auxiliar Administrativo;
- 30 Mecânicos de Manutenção;
- 03 Torneiro Mecânico;
- 01 Fresador;
- 03 Operador de Caldeira;
- 04 Operador de Empilhadeira;
- 01 Soldador;
- 02 Serralheiro;
- 01 Marceneiro;
- 02 Auxiliar de Enfermagem;
- 06 Auxiliar de Serviços Gerais;
- 20 Auxiliar de Manutenção;
- 270 Operadores de Máquinas
- 103 Auxiliar de Produção.

\* Nível de instrução:

- 3% nível superior completo;
- 0,9% nível superior incompleto;
- 25,7% ensino médio completo;
- 24,5% ensino médio incompleto;

- 45,9% até ensino fundamental completo.

\* Idade média dos funcionários 29 anos (masculino: 30 anos e 1 mês e feminino: 29 anos e 3 meses) ;

**\* Missão:**

Produzir fios de algodão com qualidade para satisfazer os clientes e os acionistas.

**\* Visão:**

Ser a melhor empresa no Brasil entre as oito empresas multinacionais japonesas até 2010.

**\* Valores:**

Comunicação, cooperação, fazer acontecer, foco estratégico, transparência, inovação e desenvolvimento de pessoas.

**\* Política da Qualidade:**

Produzir fios de algodão com qualidade que atendam as necessidade de nossos clientes, através do comprometimento de nossos colaboradores e de melhoria contínua de nossos processos.

**\* Principais Produtos:**

- Fios penteados (com 80% de produção), título 20ne ~ 40ne;
- Fios Cardados (com 20% de produção), título 16ne ~ 40ne.

**\* Vendas (2004):**

- Vendas nacionais representam 85% do total de fios produzidos;
- Vendas de exportação representam 15% do total de fios produzidos.

### 3.3 ROTATIVIDADE DA KURASHIKI

O levantamento de rotatividade na tabela 1, demonstra um elevado número de rotatividade de colaboradores, e no gráfico 1 podemos visualizar que maior número de rotatividade se concentra no cargo de Auxiliar de Produção "A" e "B".

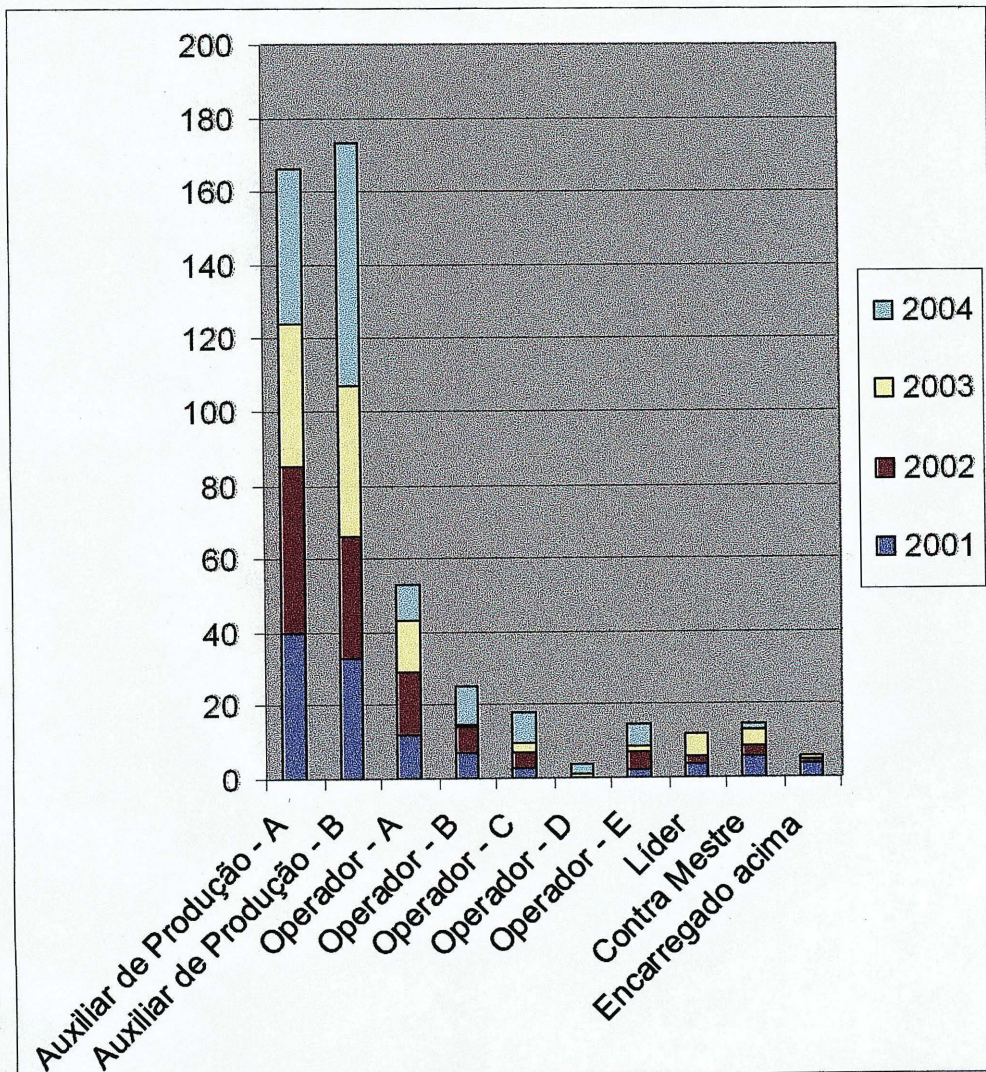


TABELA 1

## ROTATIVIDADE POR CARGO DE 2001 ATÉ 2004

CARGO	2001	2002	2003	2004	TOTAL
Auxiliar de Produção - A	40	45	38	42	165
Auxiliar de Produção - B	33	33	41	66	173
Operador - A	12	17	14	10	53
Operador - B	7	7	1	10	25
Operador - C	3	4	3	8	18
Operador - D	0	0	1	3	4
Operador - E	2	5	2	6	15
Líder	4	2	6	0	12
Contra Mestre	6	3	4	2	15
Encarregado acima	4	1	1	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>117</b>	<b>111</b>	<b>147</b>	<b>486</b>

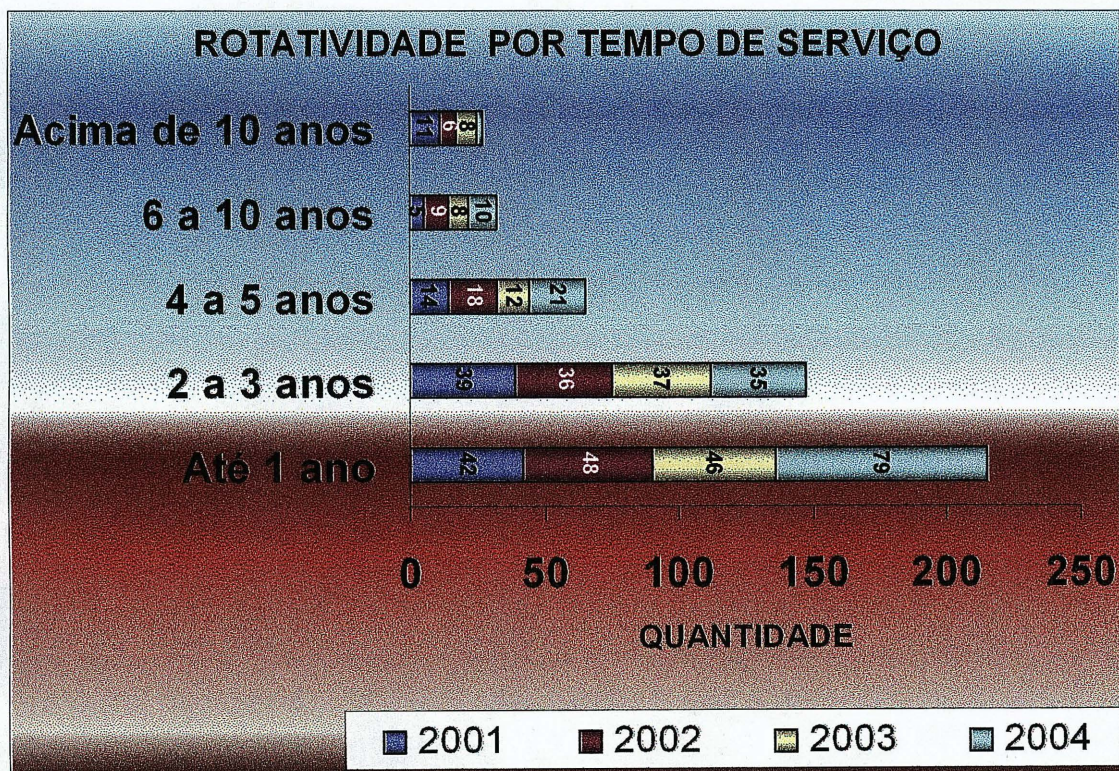
Gráfico 1



**TABELA 2**  
**ROTATIVIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO**

	Até 1 ano	2 a 3 anos	4 a 5 anos	6 a 10 anos	Acima de 10 anos	Total
2001	42	39	14	5	11	111
2002	48	36	18	9	6	117
2003	46	37	12	8	8	111
2004	79	35	21	10	2	147
TOTAL	216	147	65	32	27	487

**Gráfico 2**



## 4. ANÁLISE

### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Os questionários foram respondidos pelos colaboradores com cargos de Líder e Contra Mestres do Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda., com o seguinte perfil:

- a) Distribuição dos Líderes e Contra Mestres quanto ao nível de instrução e sexo:

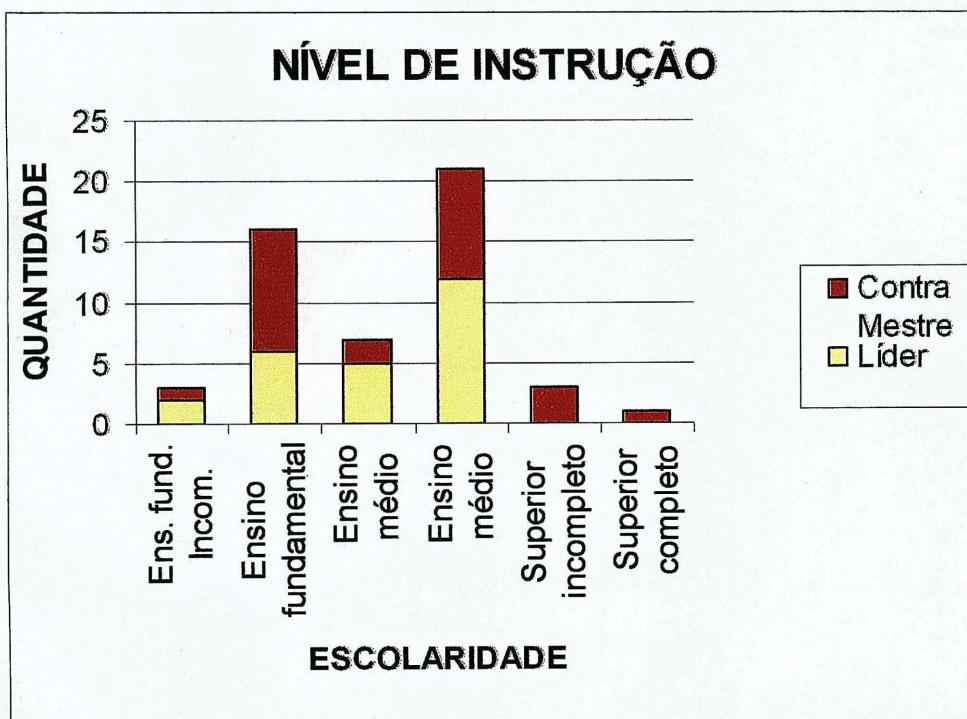
**TABELA 3**

#### NÍVEL DE INSTRUÇÃO DOS LÍDERES E CONTRA MESTRES

Nº	Nível de instrução	Líder		Contra Mestre	
		Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
1	Ensino fundamental incompleto	1	1	1	0
2	Ensino fundamental completo	5	1	10	0
3	Ensino médio incompleto	3	2	2	0
4	Ensino médio completo	7	5	8	1
5	Superior incompleto	0	0	3	0
6	Superior completo	0	0	1	0
Total		16	9	25	1
Total em %		31%	18%	49%	2%

O total do sexo masculino representa 80% e o feminino representa 20%.

**Gráfico 3**

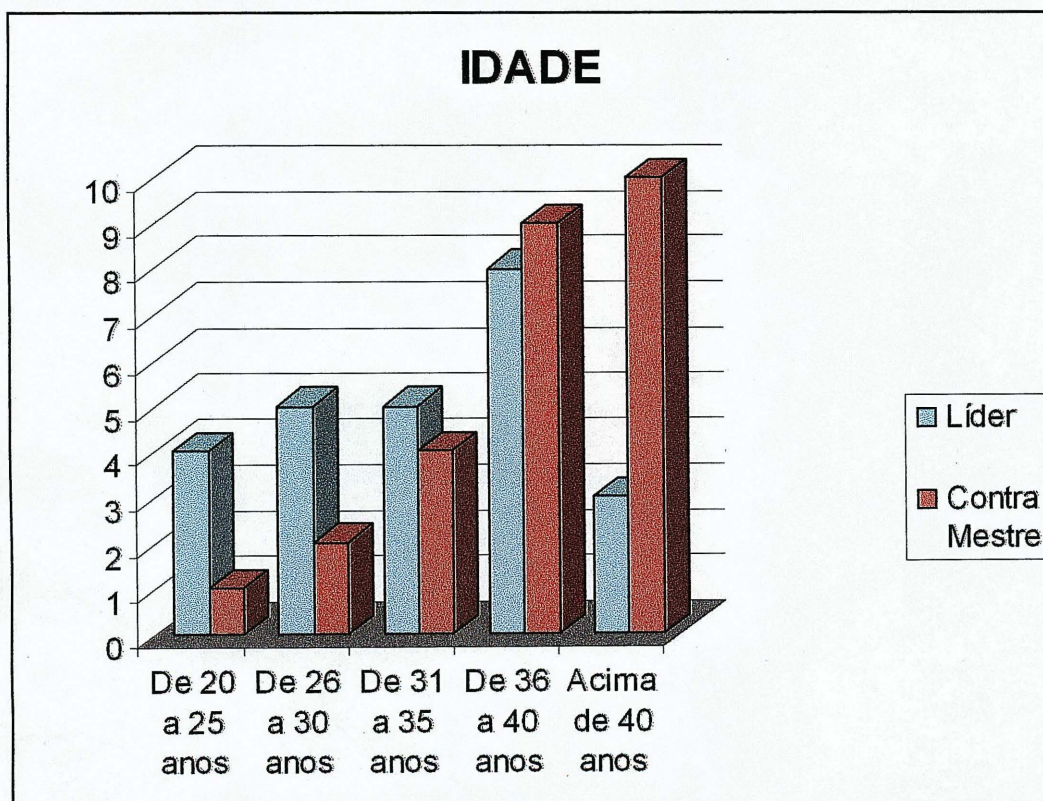


b) Distribuição dos Líderes e Contra Mestres quanto à faixa etária:

**TABELA 4**  
**FAIXA ETÁRIA DOS LÍDERES E CONTRA MESTRES**

Idade	Líder		Contra Mestre	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
De 20 anos a 25 anos	3	1	0	1
De 26 anos a 30 anos	2	3	2	0
De 31 anos a 35 anos	4	1	4	0
De 36 anos a 40 anos	6	2	9	0
Acima de 40 anos	2	1	10	0
Total	17	8	25	1

**Gráfico 4**

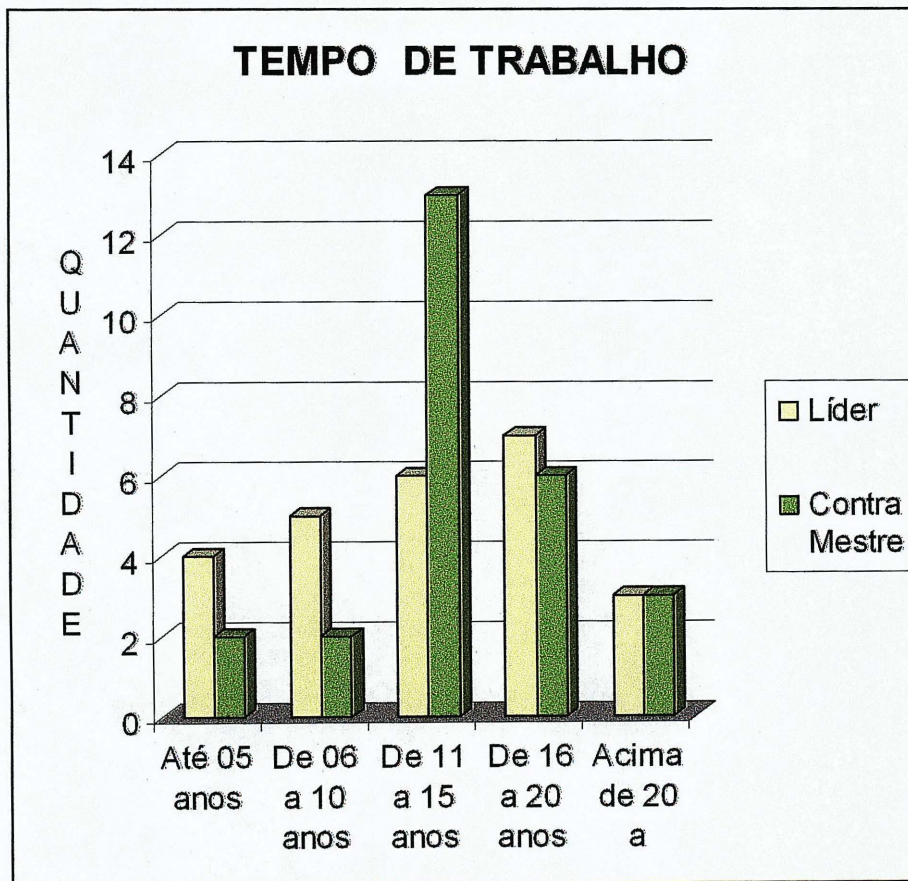


c) Distribuição dos Líderes e Contra Mestres quanto ao tempo de trabalho na função:

**TABELA 5**  
**TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA**

Tempo de trabalho	Líder		Contra Mestre	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Até 05 anos	2	2	1	1
De 06 a 10 anos	3	2	2	0
De 11 a 15 anos	3	3	13	0
De 16 a 20 anos	7		6	0
Acima de 20 a	2	1	3	0
	17	8	25	1

**Gráfico 5**



#### 4.2 LEVANTAMENTO DO QUESTIONÁRIO

Com as respostas do questionário, tivemos os seguintes resultados:

- a) Levantamento da principal causa do desligamento por iniciativa do empregado.

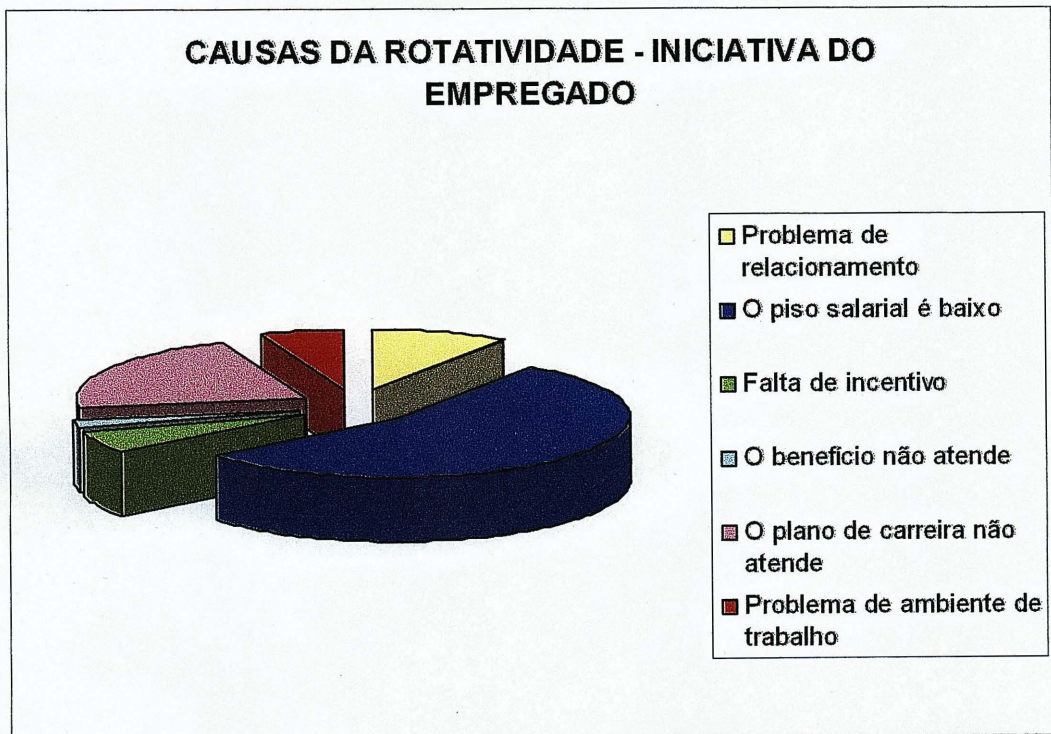
TABELA 6

## PRINCIPAL CAUSA DE DESLIGAMENTO – INICIATIVA DO EMPREGADO

Causas	Líder	Contra Mestre	Total	%
Problema de relacionamento	2	3	5	10%
O piso salarial é baixo	13	15	28	55%
Falta de incentivo (motivação)	2	1	3	6%
O benefício não atende	1	0	1	2%
O plano de carreira não atende	5	6	11	22%
Problema de ambiente de trabalho	2	1	3	6%
Total	25	26	51	100%

Nesse levantamento feito, pelas respostas obtidas dos Líderes e Contra Mestres, se entende que mais de 50% acham que o problema está no piso salarial que a empresa pratica, conforme é demonstrado no gráfico.

Gráfico 6



b) Levantamento da principal causa do desligamento por iniciativa do empregador

TABELA 7

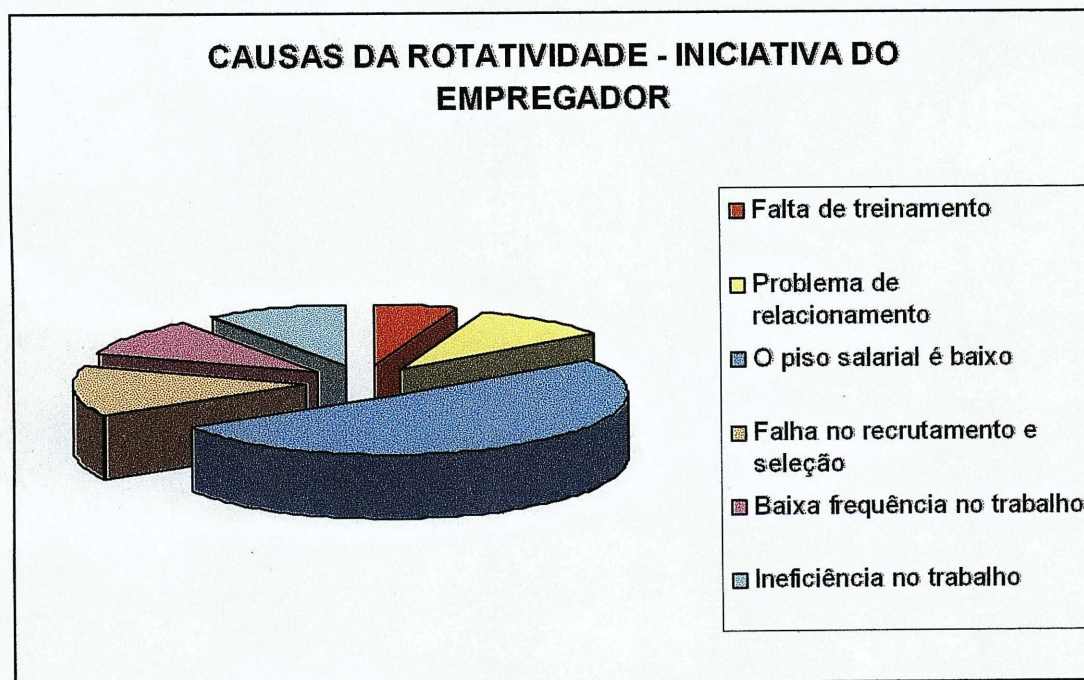
## PRINCIPAL CAUSA DE DESLIGAMENTO INICIATIVA DO EMPREGADOR

Causas	Líder	Contra Mestre	Total	%
Falta de treinamento	2	1	3	6%
Problema de relacionamento	3	2	5	10%
O piso salarial é baixo	12	14	26	51%
Falha no recrutamento e seleção	3	4	7	14%
Baixa frequência no trabalho	3	2	5	10%
Ineficiência no trabalho	2	3	5	10%
Total	25	26	51	100%

Através do levantamento, as demissões que são geradas pela empresa também teve como principal causa o piso salarial praticado pela Kurashiki. Podemos citar que é uma variável de fenômeno interno que ocorre na empresa, e a política salarial não está atendendo a necessidade dos colaboradores com cargo de Auxiliar de Produção.

O gráfico seguinte mostra uma semelhança em relação ao gráfico do desligamento por iniciativa do empregado.

Gráfico 7



#### 4.3 LEVANTAMENTO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

##### 4.3.1 Resultado da Entrevista de Desligamento por Iniciativa do Empregado (Demissionário)

São dados obtidos pela empresa, através de entrevistas realizadas no período de 01/01/2003 a 01 31/12/2004. Também foram coletados apenas o motivo principal do desligamento do colaborador.

Nesse caso (tabela 8), é uma variável de fenômeno externo, que podemos citar que o mercado de trabalho oferece uma situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, ou seja, a oportunidade de emprego no mercado de trabalho está favorável para que contribua na rotatividade da Kurashiki.

**TABELA 8**  
**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO DEMISSIONÁRIO**

Nº	Itens	2003	2004	Total	%
1	Arrumou outro emprego	30	42	72	57,60%
2	Não se adaptou ao trabalho	4	16	20	16,00%
3	Problema de saúde	4	2	6	4,80%
4	Problema familiar	4	2	6	4,80%
5	Vai estudar	3	0	3	2,40%
6	Problema c/ filho	3	2	5	4,00%
7	Mudança (de cidade)	2	3	5	4,00%
8	Problemas pessoais	2	5	7	5,60%
9	Vai casar	1	0	1	0,80%
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>	<b>72</b>	<b>125</b>	<b>100,00%</b>

##### 4.3.2 Levantamento de Desligamento por Demissão (Empregador)

São dados obtidos pela empresa, que foram realizados no período de 01/01/2003 a 01 31/12/2004. Foram coletados apenas o motivo principal de desligamento por iniciativa da empresa.

**TABELA 9**  
**ROTATIVIDADE POR INICIATIVA DA EMPRESA**

Itens	2003	2004	Total	%
Baixa frequência	22	25	48	35,82%
Baixa eficiência	11	20	31	23,13%
Desinteresse	3	14	17	12,69%
Problema de saúde	7	6	13	9,70%
Controle de pessoal	3	5	8	5,97%



Indisciplina	5	3	8	5,97%
Problema particular	2	0	2	1,49%
Baixa produtividade	1	1	2	1,49%
Outros	1	1	2	1,49%
Mudança de cidade	1	0	1	0,75%
Não se adaptou ao trabalho	1	0	1	0,75%
Aposentou-se	1	0	1	0,75%
Total	58	75	134	100,00%

#### 4.4 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DA EMPRESA

Utilizamos a fórmula de Marras, para calcular o índice de rotatividade de pessoal, com a seguinte fórmula:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

Onde:

Nd = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos);

Eip = número de efetivos no início do período;

Efp = número de efetivos no fim do período;

Ir = índice de rotatividade.

##### 4.4.1 Índice de Rotatividade Geral (Demitidos e Demissionários)

**TABELA 10**  
**ÍNDICE DE ROTATIVIDADE GERAL**

	2001	2002	2003	2004
Admissão	110	116	104	177
Desligamento	111	117	111	147
Efetivo no início do período	438	437	436	429
Efetivo no final do período	437	436	429	459
<b>Índice da rotatividade</b>	<b>25,37%</b>	<b>26,80%</b>	<b>25,66%</b>	<b>33,11%</b>
<b>Índice da rotatividade no mês (média)</b>	<b>2,11%</b>	<b>2,23%</b>	<b>2,14%</b>	<b>2,76%</b>

## 4.4.2 Índice de Rotatividade de Demissionários (Empregado)

TABELA 11

**ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE DEMISSIONÁRIOS**

	2001	2002	2003	2004
Admissão	110	116	104	177
Desligamento	35	40	53	72
Efetivo no início do período	438	437	436	429
Efetivo no final do período	437	436	429	459
<b>Índice da rotatividade</b>	<b>8,00%</b>	<b>9,16%</b>	<b>12,25%</b>	<b>16,21%</b>
<b>Índice da rotatividade no mês (média)</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,76%</b>	<b>1,02%</b>	<b>1,35%</b>

## 4.4.3 Índice de Rotatividade de Demissão (Empregador)

TABELA 12

**ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE DEMITIDOS**

	2001	2002	2003	2004
Admissão	110	116	104	177
Desligamento	76	77	59	75
Efetivo no início do período	438	437	436	429
Efetivo no final do período	437	436	429	459
<b>Índice da rotatividade</b>	<b>17,37%</b>	<b>17,64%</b>	<b>13,64%</b>	<b>16,89%</b>
<b>Índice da rotatividade no mês (média)</b>	<b>1,45%</b>	<b>1,47%</b>	<b>1,14%</b>	<b>1,41%</b>

## 5. RECOMENDAÇÕES

### 5.1 COMPARAÇÃO DE ÍNDICES DE ROTATIVIDADE (BENCHMARKING)

Para PONTES (2004), é interessante que uma empresa compare seus índices com os de outras do mesmo setor para permitir uma análise melhor da sua rotação de pessoal.

Portanto, adotar práticas de outras empresas, ou comparações com as normas do setor, pode ser útil para a Kurashiki, para poder acompanhar o índice de rotatividade das empresas de Ponta Grossa e também de outras cidades.

#### 5.1.1 Plano de Implantação

##### a) Proposta de Benchmarking

O recursos humanos da Kurashiki participa mensalmente de reuniões do Grupo de R.H. de Ponta Grossa, onde o grupo tem o propósito de trocar informações e promover a elevação de conhecimento pertinente ao recursos humanos.

Assim sendo, no momento da reunião sugerimos a intenção de fazer o benchmarking de alguns indicadores como: índice de rotatividade, piso salarial, benefícios, etc.

##### b) Cronograma

**TABELA 13**

Descrição	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05
Apresentação da sugestão	X				
Definição de indicadores		X	X		
Coleta de dados				X	
Debates mensais					X

##### c) Recursos

Em termos de recursos, será necessário a participação de um representante do Recursos Humanos durante o expediente, para realizar as trocas de informações.

##### d) Resultados Esperados

Após todos os indicadores serem coletados, teremos condições de fazer comparações de índice de rotatividade, e saber como está o mercado de trabalho em relação ao *turnover*. Também podemos ter parâmetros de outras empresas e manter as trocas de informações.

#### e) Medidas Preventivas/Corretivas

Eventualmente algumas empresas que estão participando do grupo de R.H. poderá deixar de completar alguns indicadores, mas poderá ser corrigidos nas reuniões mensais que ocorrerão no ano de 2005/2006.

### 5.2 REVISÃO DO CARGOS E SALÁRIOS PARA MELHORIA DO PISO SALARIAL

Segundo Drucker (2002) a rotatividade da Ford Motor Company era tão elevada que, em 1912, precisara contratar 60.000 trabalhadores para reter 10.000. Com o novo salário, a rotatividade praticamente desapareceu. Foi a redução de custos com mão-de-obra resultante de salários drasticamente mais elevados que permitiu à Ford dominar o mercado.

Para Pontes (2004), um número pequeno de rotação de pessoal é sadio, porém os administradores devem preocupar-se quando a rotação aumenta.

Pelo levantamento das principais causas e elevado número da rotatividade, chegamos a conclusão de que o piso salarial de auxiliar de produção da empresa é um dos fatores que a Kurashiki deve se preocupar em rever e melhorar.

#### 5.2.1 Plano de Revisão do Piso Salarial

- a) Discussão do plano com a Diretoria e Gerência até outubro de 2005;
- b) Aprovação do plano até dezembro de 2005;
- c) Divulgação do plano aos colaboradores até janeiro de 2006.

#### 5.2.2 Revisão da Análise dos Cargos (conforme anexo 05):

- a) Descrição dos cargos;
- b) Especificação dos cargos;
- c) Titulação dos cargos;
- d) Classificação dos cargos;

#### 5.2.3 Avaliação dos Cargos

- a) A escolha do cargo-chave é:
  - Auxiliar de Produção A;
  - Auxiliar de Produção B.
- b) Formação de Comitê de Avaliação, que são:

- Gerente Administrativo;
- Sub-Gerente da Fábrica;
- Coordenador de R.H..

c) Método de avaliação será quantitativo, por (conforme anexo 06 e 07):

- Pontos e;
- Comparação de fatores.

#### 5.2.4 Pesquisa Salarial

- a) Técnicas de amostragem: estratificada;
- b) Pesquisar:
  - Qual o piso salarial e os benefícios para o cargo de Auxiliar de Produção;
  - Qual o salário de efetivação para o cargo de Auxiliar de Produção "A" (1º nível);
  - Qual o salário para o cargo de Auxiliar de Produção "B" (2º nível);
  - Qual o salário
- c) Selecionar dez empresas de médio e grande porte;
- d) Elaboração do manual de coleta de dados;
- e) Tabulação de dados;
- f) Análise dos resultados e;
- g) Divulgação da pesquisa às empresas participantes.

#### 5.2.5 Revisão da Estrutura Salarial

a) Tabular o salário médio do mercado referente ao cargo a ser pesquisado;

Nº	Cargos	Pontos	Salário Médio do Mercado (R\$)
1	Auxiliar de Produção "A"		
2	Auxiliar de Produção "B"		

b) Fazer a curva de referência e encontrar a correlação ( $R^2$ ) entre os pontos e salários médio do mercado

#### 5.2.6 Política Salarial

a) Salário de experiência será praticada de acordo com o piso salarial da Convenção Coletiva de Trabalho, e o salário de admissão (após a experiência) será praticada após a conclusão e aprovação da Direção da Empresa em relação à análise da revisão do Cargos e Salários;

- b) Promoção horizontal/vertical ocorrerá quando o colaborador receber avaliação satisfatória na Remuneração por Habilidade e Competência e na Remuneração Variável;
- c) Reajustes salariais irão ocorrer no momento que a Convenção Coletiva de Trabalho ou o Acordo Coletivo de Trabalho seja formalizado, os salários dos colaboradores serão reajustados de acordo com os percentuais negociados na data base da categoria. A empresa está enquadrada no Sindicato de Fiação e Tecelagem de Ponta Grossa-PR.

#### 5.2.7 Recursos

- a) Financeiro: após a conclusão da análise, a empresa necessita rever o salário para o cargo de Auxiliar de Produção “A” e “B”, que são 103 colaboradores;
- b) Disponibilidade de um colaborador do Recursos Humanos para fazer a pesquisa durante um período de trinta dias.
- c) Materiais que serão distribuídos, que são os manuais de pesquisa,

#### 5.2.8 Resultados Esperados

Após o salário para o cargo de Auxiliar de Produção “A” e “B” ser corrigido, o resultado esperado é que a rotatividade irá baixar. Com isso, o setor de produção não irá ter perdas significativas do capital humano, o recursos humanos ficará concentrado em fazer o recrutamento e seleção com mais qualidade e a própria Kurashiki diminuirá os custos diretos com admissões, desligamentos, horas extras, integração e orientação de novo funcionário, treinamento e desenvolvimento da pessoa recém contratada, menor produtividade, aumento de processos trabalhistas; entre outros.

#### 5.2.9 Medidas Preventivas e Corretivas

- a) Como medida preventiva, fazer pesquisa de salários periodicamente, para acompanhar o salário praticado no mercado de trabalho;
- b) Como medida corretiva, poderá aparecer outros cargos que deverão ser verificados após a conclusão da pesquisa, e nesse caso estaremos revisando novamente o Cargos e Salários da empresa.

## 6. CONCLUSÃO

Para o R.H., um índice ideal de rotatividade de pessoas seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal que tenha as competências e qualidades necessárias para a empresa, substituindo aquelas pessoas que apresentam problemas e desempenhos difíceis de ser corrigidos. A princípio não existe um número que defina como um índice de rotatividade ideal, e depende de cada situação da organização e do mercado de trabalho.

O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de entendimento e de domínio de seus processos, ou seja, perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação e comprometimento das pessoas, que acaba gerando ainda mais a rotatividade.

O trabalhador que perde o emprego fica mais tempo desempregado, e consegue um novo emprego com salários iniciais mais baixos. Contudo, as empresas consideram que demitem seus piores colaboradores, e de qualquer forma, todos precisam sair quando a empresa fecha as portas.

A rotatividade gera custos ou investimentos financeiros, de tempo e de recursos, assim como custos diretos com admissões e desligamentos. Além disso, gera custos em integração e orientação de novas pessoas, desenvolvimento da pessoa recém contratada, aumento de acidentes, menor produtividade, etc.; e é um estudo que necessita ser feito futuramente.

Não é uma coisa muito clara pensar que apenas melhorar a remuneração garante a melhoria da qualidade do pessoal. Dependendo da situação, pode ser que apenas o aumento dos salários tem pouco efeito sobre as qualificações deles, enquanto o aumento da remuneração dos mais bem qualificados e uma cuidadosa seleção baseada nas qualificações podem trazer significativo aumento da qualidade.

O trabalho principal do Recursos Humanos é colocar o foco em quem deve ficar na empresa, e não em quem deve sair.

# **ANEXOS**



**ANEXO 01 - Rotatividade por Tempo de Serviço de 2001 até 2004**

	2001		2002		2003		2004			
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%		
M a s c u l i n o	Até 3 meses	13	18,84	10	14,71	14	21,88	30	28,30	
	4 a 6 meses	4	5,80	5	7,35	5	7,81	11	10,38	
	0,5 ano a 1 ano	9	13,04	15	22,06	10	15,63	19	17,92	
	1 a 3 anos	25	36,23	19	27,94	17	26,56	22	20,75	
	4 a 5 anos	7	10,14	13	19,12	6	9,38	16	15,09	
	5 a 10 anos	2	2,90	2	2,94	6	9,38	6	5,66	
	Acima de 10 anos	9	13,04	4	5,88	6	9,38	2	1,89	
	Total	69	100,00	68	100,00	64	100,00	106	100,00	
	F e m i n i n o	Até 3 meses	11	26,19	7	14,29	8	17,02	12	29,27
		4 a 6 meses	1	2,38	2	4,08	1	2,13	5	12,20
0,5 ano a 1 ano		4	9,52	9	18,37	8	17,02	2	4,88	
1 a 3 anos		14	33,33	17	34,69	20	42,55	13	31,71	
4 a 5 anos		7	16,67	5	10,20	6	12,77	5	12,20	
5 a 10 anos		3	7,14	7	14,29	2	4,26	4	9,76	
Acima de 10 anos		2	4,76	2	4,08	2	4,26	0	0,00	
Total		42	100,00	49	100,00	47	100,00	41	100,00	
G E R A L		Até 3 meses	24	21,62	17	14,53	22	19,82	42	28,57
		4 a 6 meses	5	4,50	7	5,98	6	5,41	16	10,88
	0,5 ano a 1 ano	13	11,71	24	20,51	18	16,22	21	14,29	
	1 a 3 anos	39	35,14	36	30,77	37	33,33	35	23,81	
	4 a 5 anos	14	12,61	18	15,38	12	10,81	21	14,29	
	5 a 10 anos	5	4,50	9	7,69	8	7,21	10	6,80	
	Acima de 10 anos	11	9,91	6	5,13	8	7,21	2	1,36	
	Total	111	100,00	117	100,00	111	100,00	147	100,00	

**ANEXO 02 – Questionário para Pesquisa de Rotatividade**

1) Qual é a principal causa do desligamento por iniciativa do empregado?

(escolha a melhor alternativa)

- Problema de relacionamento;
- O piso salarial é baixo;
- Falta de incentivos (motivação);
- O benefício não atende;
- O plano de carreira não atende;
- Problema do ambiente de trabalho;
- Outros: \_\_\_\_\_

2) Qual é a principal causa do desligamento por iniciativa da empresa?

(escolha a melhor alternativa)

- Falta treinamento;
- Problema de relacionamento;
- O piso salarial é baixo;
- Falha no recrutamento e seleção;
- Baixa frequência;
- Ineficiência no trabalho;
- Outros: \_\_\_\_\_

3) Sugestões de melhoria:

---

---

### ANEXO 03 – Entrevista de Desligamento

1. Qual o motivo principal do seu desligamento?
2. Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?
3. Objetivos da empresa foram claros para você?
4. Sua integração na seção foi fácil?
5. Os benefícios motivaram-no de forma especial?
6. Seus problemas pessoais foram tratados e auxiliados satisfatoriamente?
7. Quais os pontos fortes e fracos da empresa?
8. Como avalia a empresa quanto a:

Descrição	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo
a) Ambiente;				
b) Salários;				
c) Possibilidade de carreira;				
d) Liderança;				
e) Organização.				
f) Processos do setor				
g) Programa de Participação no Resultado				

9. Outros comentários?

Nome do funcionário:

Seção/turma:

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

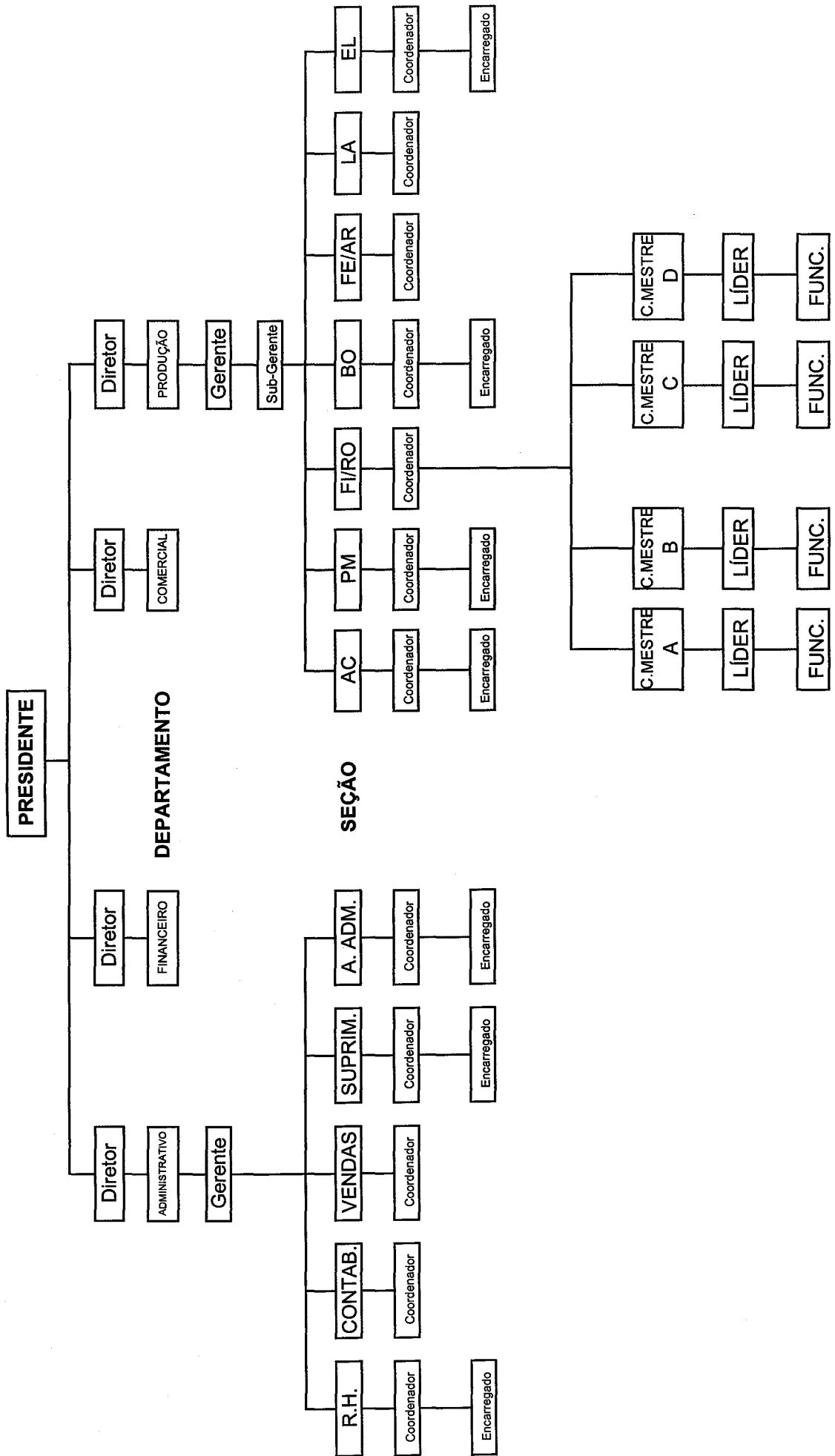
Visto

Comentário do entrevistador:

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Visto

ANEXO 04 - Organograma do Cotonifício Kurashiki do Brasil Ltda





## **Anexo 06 – Seleção de Fatores de Avaliação e Definição de Pontuação**

- a) **Escolaridade:**
  - Até Ensino Fundamental;
  - Ensino Secundário Incompleto;
  - Ensino Secundário Completo;
  - Curso Técnico (Pós Médio);
  - Curso Superior Completo.
  
- b) **Experiência no trabalho:**
  - De 0 a 6 meses de experiência;
  - De 6 meses a 01 ano de experiência;
  - De 01 ano a 02 anos de experiência;
  - De 02 anos a 04 anos de experiência;
  - Acima de 4 anos de experiência.
  
- c) **Complexidade de tarefas:**
  - Complexidade mínima;
  - Complexidade média;
  - Complexidade alta.
  
- d) **Responsabilidade por contatos:**
  - Contato limitado com pessoas;
  - Contato regular com pessoas;
  - Contato freqüente com pessoas;
  - Contato repetido com pessoas que necessitam estratégias;
  
- e) **Definição de pontuação máxima e mínima do sistema de pontos.**

**ANEXO 07 – Estrutura dos Fatores**

Nº	Fatores	Peso %
1	Escolaridade (grau de instrução)	
2	Experiência no trabalho	
3	Complexidade de tarefas	
4	Responsabilidade por contatos	

Nº 1	Fator: Escolaridade (grau de instrução)	P.A.
A	Até Ensino Fundamental	
B	Ensino Secundário Incompleto	
C	Ensino Secundário Completo	
D	Curso Técnico (Pós Médio)	
E	Curso Superior Completo	
TOTAL		

Nº 2	Fator: Experiência	P.A.
A	De 0 a 06 meses de experiência	
B	De 06 meses a 1 ano de experiência	
C	De 01 ano a 02 anos de experiência	
D	De 02 anos a 04 anos de experiência	
E	Acima de 04 anos de experiência	
TOTAL		

Nº 3	Fator: Complexidade de Tarefas	P.A.
A	Complexidade mínima	
B	Complexidade média	
C	Complexidade alta	
TOTAL		

Nº 4	Fator: Responsabilidade por Contatos	P.A.
A	Contato limitado com pessoas	
B	Contato regular com pessoas	
C	Contato freqüente com pessoas	
D	Contato repetidas com pessoas que necessitam estratégias	
TOTAL		

Nº	Fatores	Auxiliar de Produção "A"	Auxiliar de Produção "A"	Total de Pontos
1	Escolaridade			
2	Experiência			
3	Complexidade			
4	Responsabilidade			

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BITTENCOURT, Francisco R. Entrevista de Desligamento. **Revista Brasileira de Administração**, Rio de Janeiro, ano XI, nº 34, set. 2001.
- COSTA, Casimiro A.; FERRARI, Irany; MARTINS Melchíades R. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 28º Ed. São Paulo: LTr, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Peter F. Drucker sobre Administração**. São Paulo: Pioneira. Thonson Learning, 2002.
- DYER, Jan; LUCIER, Chuck. Tome Coragem e Seja Demitido. **HSM-Management: Informações e Conhecimento para a Gestão Empresarial**. São Paulo, v. 6, n. 32, p. 10 , maio-junho 2002.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTr, 2002.
- ROCHA, Márcia. Trabalhar pra quê? **Você S.A.** Edição 74. Agosto de 2004.
- SERSON, José. **Curso Básico de Administração de Pessoal**. 9 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda., 1990.
- WAYNE, Cascio F. 13 Mitos (e os Fatos) sobre o Downsizing. **HSM-Management: Informações e Conhecimento para a Gestão Empresarial**. São Paulo, v. 2, n. 37, p. 10, março-abril 2003.
- \_\_\_\_\_ . A Importância da Gestão de Turnover, Disponível em <http://www.rh.com.br>