

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ESTUDO DA APLICABILIDADE DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS
NAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA**

**STUDY OF THE APPLICABILITY OF INDICATORS OF HUMAN RESOURCES IN
FURNITURE INDUSTRIES IN THE WEST OF SANTA CATARINA**

Luana Mota

luana_mta@yahoo.com.br

Orientador: Prof^ª Adriana Salvi, especialista.

adriana.salvi@unoesc.edu.br

RESUMO

O presente artigo buscou investigar a utilização e aplicabilidade de indicadores na área de Recursos Humanos nas indústrias moveleiras. Para trabalhar com esse tema foi definida a região extremo oeste de Santa Catarina e levou-se em consideração a lei complementar 571 de 24 de maio de 2012, que institui e define quais são os municípios que compõem essa região. Além disso, buscou-se contato com empresas que fossem associadas ao SIMOVALE (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai). O universo pretendido para a pesquisa foi composto por 16 empresas. A pesquisa é do tipo levantamento ou survey. A análise dos dados teve abordagem quantitativa/descritiva, observando-se que os dados foram coletados por meio de aplicação de questionários. O questionário foi composto por 16 questões fechadas e aplicado aos responsáveis pelos colaboradores de cada empresa por meio eletrônico. As principais conclusões a que se chega são que: no geral as empresas têm mais de 10 anos de atuação no mercado; o gênero predominante de colaboradores é o masculino; as duas principais formas de adaptação de novos colaboradores são: a apresentação das normas de segurança e encaminhamento do novo colaborador ao setor, apresentando aos colegas e as tarefas a serem executadas; os principais tipos de treinamento aplicados pelas empresas pesquisadas são: treinamento técnico e de integração; as empresas apontam haver oportunidades de crescimento interno; em determinadas situações as empresas enfrentam dificuldades para manter as pessoas na organização e as principais causas apontadas para esse problema são: falta de interesse por parte de candidatos/e ou colaboradores, falta de mão de obra no mercado e média salarial baixa; as principais razões apontadas para justificar faltas ao trabalho são: doença e devido a motivos pessoais; a ocorrência de atrasos ou saídas antecipadas em geral acontece de forma esporádica e normalmente se aplica uma conversa informal ou até mesmo advertência verbal nesses casos; maior parte das empresas utiliza algum tipo de mensuração de indicadores na área de Recursos Humanos e faz análise desses indicadores anualmente.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Indicadores.

ABSTRACT

This paper investigates the use and applicability of indicators in Human Resources in the furniture industry. To work with this theme was set to the far west region of Santa Catarina and took into account the supplementary law 571 of May 24, 2012, which establishes and

defines what are the municipalities that make up this region. In addition, we attempted to contact companies that are associated with Simovale (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai). The desired universe for the research was composed of 16 companies. The research type used is called survey. Data analysis was quantitative/descriptive approach, noting that the data were collected through questionnaires. The questionnaire consisted of 16 closed questions and applied electronically to responsible by the employees of each company. The main conclusions that reaches are that in general companies has more than 10 years of experience in the market; the predominant gender of employees is male; the two main forms of adaptation of new employees are: the presentation of safety standards and forwarding the new employee to the sector, presenting to colleagues and to the tasks to be performed; the main types of training applied by the companies surveyed are: technical training and integration; the companies had pointed that has internal growth possibilities; in certain situations companies face difficulties to keep people in the organization and the major causes for this problem are: lack of interest from candidates or employees, lack of workers and low average salary; the main reasons given to justify absences from work are: disease and due to personal reasons; the occurrence of delays or early departures generally occurs sporadically and usually applies a casual conversation or even verbal warning in such cases; Most companies use some kind of measurement indicators in Human Resources and makes analysis of these indicators annually.

Keywords: Human Resources. Indicators.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário global mostra um mercado altamente competitivo, fazendo com que os empresários tenham que desenvolver uma visão diferenciada sobre os mais diversos aspectos de seu negócio. Esta situação trouxe uma significativa mudança de paradigmas em todos os setores da sociedade, nos hábitos e métodos, assim como nas estratégias das empresas. A falta de informações faz com que algumas decisões sejam tomadas sem qualquer critério.

Uma análise geral da empresa deixa de ser completa se não considerados aspectos relacionados à área de Recursos Humanos. Nesse sentido a Administração Estratégica de Recursos Humanos exerce um papel importante ao auxiliar o gestor, através de índices que permitem visualizar como está a organização.

Com a alta competitividade apresentando-se de acirrada em todos os segmentos de mercado, percebe-se que também o setor moveleiro enfrenta essa realidade, disputando com outras indústrias dos mais variados portes e localização.

E para enfrentar essa situação é necessário o preparo dos colaboradores no desenvolvimento dessas mudanças. Tarefa que se torna muitas vezes árdua devido à rapidez com que elas acontecem e a falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho.

Problemas sempre estão presentes, como é o caso das faltas no trabalho que provocam atrasos e afetam os resultados. Em outras palavras, os funcionários ficam ausentes da organização e não produzem resultados para a empresa.

Outra situação que altera o resultado de uma empresa é a rotatividade. Sua causa está relacionada tanto com fatores internos como externos, dentre os quais destacam-se outras oportunidades de trabalho e a oferta e procura de recursos humanos no mercado.

É necessário evidenciar que em muitas indústrias moveleiras, até mesmo de pequeno porte, ao contrario do que inicialmente se pensava há um departamento específico de Recursos Humanos que responde pelos colaboradores. Sendo que indicadores importantes como os associados a absenteísmo, rotatividade/*turnover* e treinamento & desenvolvimento são considerados e analisados.

Diante do exposto este artigo investigou o ambiente das indústrias do setor moveleiro, localizadas na região metropolitana do Extremo Oeste de Santa Catarina e associadas ao SIMOVALE (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai), com relação ao seguinte problema: Compreender a utilização de indicadores de Recursos Humanos nas indústrias moveleiras do Oeste de Santa Catarina. Objetivando diagnosticar quais os tipos de treinamento utilizados pelas indústrias moveleiras e as possibilidades de crescimento; analisar a utilização do indicador de absenteísmo pelas indústrias moveleiras; entender a utilização do indicador de rotatividade pelas indústrias moveleiras.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: no início apresenta-se a fundamentação teórica, englobando os temas Recursos Humanos e Indicadores de Recursos Humanos. Posteriormente serão abordados os métodos e procedimentos de pesquisa além da descrição e análise dos resultados encontrados. Encerra-se o presente estudo com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão abordados os temas Recursos Humanos e os Indicadores de Recursos Humanos, que são os alicerces principais desta pesquisa.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Devido à necessidade de contabilizar as entradas e saídas de empregados na organização, observar as horas trabalhadas, faltas e atrasos com efeito nos pagamentos ou descontos, foi que o setor de Recursos Humanos surgiu nas empresas, de acordo com Marras (2000), porém com outra nomenclatura.

O autor também cita uma pesquisa realizada pela Professora Tose em 1997 que destaca as cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos: a fase contábil; a fase legal; a fase tecnicista, a fase administrativa (ou sindicalista) e, a fase estratégica.

A área de Recursos Humanos é relativamente nova. O profissional nessa área ainda é um executivo encontrado somente em organizações maiores, embora seja aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. (CHIAVENATO, 1999).

Ribeiro (2006) aponta que, antes de qualquer coisa, essa é uma área que deve objetivar realizar da missão e atingir os objetivos da organização, e para isso desenvolve atividades para administrar as mudanças, promover atitudes éticas e responsáveis, além de manter pessoas treinadas e motivadas.

Neste mesmo sentido Chiavenato (1997) defende que a área é responsável por conquistar e manter as pessoas na organização baseada em atitudes favoráveis e positivas, utilizando planejamento, organização, desenvolvimento e controle de técnicas para desenvolver o desempenho eficiente dos profissionais e ainda proporcionar a realização dos objetivos de cada um.

A área de Recursos Humanos, segundo um estudo realizado no Brasil é uma área inexplorada e por vezes encarada como um erro. É incumbida de atividades nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas, mas não deve ser confundida apenas com um setor burocrático e operacional, deve ser encarada como uma área de estratégia na retenção e manutenção dos bons profissionais, de acordo com Ribeiro (2006).

2.1.1 Administração Estratégica de Recursos Humanos

A gestão estratégica não refere-se a decisões futuras, mas sim refere-se ao que as

decisões presentes implicarão no futuro. Define-se por um processo contínuo de tomada de decisões, em que os efeitos e consequências ocorrerão no futuro. (TEIXEIRA et al. 2010).

Marras (2000) aponta que por Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) entende-se a gestão que dá ênfase aos resultados finais da organização e as qualidades dos talentos nela presentes. Seus objetivos visam compor e dar acessoria as diretrizes da organização com o intuito de alterar os resultados e os lucros, assim como agregar valor ao seu capital humano.

A AERH está alocada no tipo de estratégia a nível funcional, ou seja, envolve aspectos particulares nessa área (Recursos Humanos), tendo em vista que, as estratégias visam ajudar o setor para contribuir no atingimento dos objetivos gerais da corporação e, principalmente, para obter e sustentar vantagens competitivas. A AERH considera aspectos internos e externos à organização. Para a ARH uma abordagem estratégica subentende três tarefas: 1) garantir que os aspectos ligados ao RH sejam considerados quando da formulação de estratégias negociais: ‘Em que negócio devemos competir?’; 2) estabelecer metas e planos de RH para apoiar a estratégia negocial: ‘Como as decisões de RH irão ajudar a competir?’; 3) possibilitar que os executivos implementem os planos de RH: ‘Como transformar as políticas em ações no dia-a-dia?’. (MILKOVICH, 2006).

Normalmente as organizações não visualizam o RH como estratégico e nesse sentido Teixeira et al. (2010) aponta que é urgente o ato de repensar a gestão de pessoas, para que altere de técnico-funcional para transformar-se à um posicionamento estratégico, sendo que, nesse modelo, os empregados devem ser considerados um diferencial competitivo que agrega valor às organizações. Também levanta que, a gestão estratégica impõe a necessidade de um processo decisório antes, durante e depois de sua implementação na empresa.

Para que essa área posicione-se de forma estratégica são utilizados índices, também chamados Indicadores de Recursos Humanos.

2.2 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Os meios de medição surgiram da necessidade de manter controle sobre coisas e pessoas há mais de cinco mil anos. Consoante Assis (2012), por meio de indicadores de gestão é possível conhecer e medir o desempenho, comparar resultados em períodos diferentes, visualizando metas ou expectativas.

Pomi (2002) aponta o RH como uma área fundamentada basicamente nas ciências humanas, mas assinala que também é essencial ter uma base nas ciências exatas para que possa ser cada vez mais efetiva e estratégica, através da mensuração dos resultados e demonstração das estratégias da empresa no que se refere à gestão do capital humano.

O propósito dos indicadores é direcionar e dar suporte às empresas com intuito de gerar o melhor retorno sobre o investimento, contribuindo na construção de uma organização saudável em todos os seus aspectos, afirma Pomi (2002).

Para Teixeira et. al (2010) os indicadores na área de Recursos Humanos se considerados nos planos e decisões empresariais contribuem para facilitar a aplicação e avaliação da dimensão estratégica na gestão de pessoas.

Não há como, segundo Pomi (2002), os profissionais que atuam na área de Recursos Humanos sobreviverem sem métodos para mensurar e avaliar o próprio trabalho: o quanto é produzido, com que qualidade, com qual custo em quanto tempo. Essa é uma área que precisa atender seu cliente interno, mas ao mesmo tempo deve estar alinhada às estratégias dos negócios.

Os profissionais da área de RH que buscam a mensuração de investimento na gestão do capital humano, de acordo com Pomi (2002), têm encontrado meios para superar desafios críticos na área de gestão e permitindo:

- ter parâmetros para comparar, se localizar e melhorar resultados;
- conhecer melhor a empresa, a força de trabalho, necessidades e oportunidades;
- entender e aprender o que fazer com os resultados obtidos;
- compartilhar os resultados com os gestores de negócios;
- usar indicadores de desempenho como meta para os gestores;
- contribuir para o planejamento estratégico;
- aumentar o poder de decisão em RH, através de informações objetivas, para apresentar, justificar, aprovar os projetos e mensurar a agregação de valor.

Um indicador isolado não possui valor, pois quando um maior número de indicadores é analisado em conjunto poderão dar uma visão mais clara sobre um problema e dar direções para melhorias no desempenho organizacional. O principal valor dos indicadores na área de gestão de pessoas é a utilização estratégica como diretriz para as ações a serem tomadas, funcionam como uma espécie de sinalizador. (POMI, 2002).

Nesse sentido abordaremos na sequência sobre os indicadores de Absenteísmo, Rotatividade/*Turnover* e Treinamento & Desenvolvimento.

2.2.1 Absenteísmo

Absenteísmo é o título que define o montante de faltas ao trabalho, atrasos, saídas antecipadas em um determinado período de tempo. (MARRAS, 2000).

Nesse sentido também acrescenta Chiavenato (1997), afirmando que o absenteísmo ou também ausentismo, é uma expressão para nomear as faltas ou ausências dos colaboradores ao trabalho. Em termos gerais é a soma dos períodos em que os colaboradores da organização estão ausentes do trabalho, por falta, por atraso, ou por qualquer outro motivo.

Normalmente o absenteísmo é punido com atos disciplinares ou por demissão como salienta Milkovich (2006), por ser um comportamento facilmente diagnosticável e prejudicial.

A ausência no trabalho seja qual for o motivo, de acordo com Ribeiro (2006), deve ser extinguida, pois representa um fator importante no aumento dos custos e diminuição da produtividade, e ao combater o absenteísmo com eficiência a empresa pode aumentar as horas trabalhadas e, portanto aumentar sua produtividade. Ele ainda aponta que uma pequena parte dos colaboradores de uma organização é responsável pela maior parte das ausências.

Nem todas as causas do absenteísmo, porém, estão no próprio colaborador, de acordo com Chiavenato (1997) elas podem também estar na organização com supervisão deficiente, falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis, na precária integração colaborador/organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Psicólogos estudam e apontam causas e consequências do absenteísmo, segundo Milkovich (2006). Eles citam que depende da capacidade e motivação do empregado para ir ao trabalho e de fatores intrínsecos e externos ao próprio trabalho.

Ribeiro (2006) aponta que as faltas podem ser classificadas em: legais; voluntárias e por doença.

As faltas legais são as que estão contidas na legislação, por exemplo: falecimento do cônjuge, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que, comprovadamente, viva sob dependência econômica: até dois dias consecutivos; casamento: três dias úteis; doação voluntária de sangue: um dia em cada 12 meses de trabalho; alistamento eleitoral: até dois dias; nascimento de filho: cinco dias consecutivos para o pai. (RIBEIRO, 2006)

As faltas voluntárias são aquelas que não tem justificativa e podem ser descontadas. Ribeiro (2006) aponta que os principais motivos são: alegação de doença sem atestado; problema no transporte; levar um filho ao médico; alcoolismo; problemas domésticos. As empresas normalmente pré-estabelecem critérios que permitem que haja abono dessas faltas em um determinado período de tempo para compensar as horas não trabalhadas.

Existem também as faltas por doença, que Ribeiro (2006) distingue, pois são protegidas por Lei, desde que o colaborador apresente o atestado médico, que a empresa obrigatoriamente deverá aceitar. Se o período de afastamento devido a doenças for inferior a 15 dias, a despesa é de responsabilidade da empresa. Se a ausência se prolongar por mais de 15 dias, a partir do décimo sexto dia o colaborador será encaminhado à Previdência Social, que passará a assumir as despesas.

Quanto ao absenteísmo, para Teixeira et al. (2010) devem ser considerados alguns aspectos:

- normalmente seu acompanhamento é mensal, mas de forma global deve ter referência anual;
- gera custos diretos e indiretos, além de custos ocultos, ocasionados pela perda de produtividade, motivação e eventuais reposições.

O absenteísmo pode ser gerenciado por um índice que leva seu nome: Índice de Absenteísmo. Esse índice, como aponta Marras (2000) tem o papel de auxiliar as análises referentes às horas de trabalho perdidas, suas variações e tendências. Poderá ser utilizado para identificar focos de problema, pois avalia os fatos que causaram o absenteísmo. Desta forma é possível organizar um plano para agir com o intuito de propor medidas para neutralizá-los.

$$Ia = \frac{Nhp}{NhP} \times 100$$

Em que:

Ia = Índice de Absenteísmo

Nnp = Número de horas perdidas

NhP = Número de horas planejadas

Já nesse mesmo sentido, Milkovich (2006) apresenta uma fórmula utilizada pelos órgãos americanos para este mesmo cálculo:

$$\frac{\text{Dias de trabalho perdido no mês} \\ \text{em função do absenteísmo}}{\text{Número Médio de empregados}} \\ \times \\ \text{Número de dias úteis}$$

O autor ressalta ainda, que essa fórmula reflete tanto a quantidade de empregados faltantes, assim como o tempo de sua ausência, mas apenas não leva em consideração as faltas abonadas (faltas legais ou planejadas).

Algumas empresas, com a intenção de diminuir o absenteísmo adotam práticas diferenciadas em alguns aspectos, aponta Teixeira et al. (2010): oferecendo horário flexível, café da manhã na empresa, inclusão da assiduidade como fator avaliativo para aumentos salariais, programas de qualidade de vida e participação nos lucros.

2.2.2 Rotatividade ou *turnover*

“Um empregado que falta é menos valioso para a organização do que aquele que comparece para trabalhar com frequência; um empregado que abandona a empresa pouco tempo depois de contratado é menos valioso do que aquele que permanece.” (MILKOVICH, 2006).

Pelo termo rotatividade ou *turnover*, Marras (2000) define o número de colaboradores desligados da organização em um determinado período de tempo, comparando com o quadro médio de colaboradores efetivos.

A rotatividade, segundo Marras (2000), pode ser expressa por um número que recebe

o nome de Índice ou Indicador de Rotatividade e pode medir parte da organização (setor, departamento ou área) ou medir todas as áreas juntas.

Este indicador tem a função de auxiliar na análise do índice de desligamentos de empregados de uma empresa, ou em outras palavras, o encerramento do contrato de trabalho. A análise desse indicador pode apontar situações que passam despercebidas, como forte demanda do mercado de trabalho, conflitos internos, desmotivação e outras causas. Pode ser expresso considerando cargo, faixa etária, tempo de serviço, conceito de desempenho, sexo entre outras características. (TEIXEIRA et al., 2010).

E para cálculo básico pode ser utilizada a seguinte fórmula:

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

Onde:

nd = número de desligados

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no final do período

Ir = índice de rotatividade

Existem ainda, segundo Pomi (2002) alguns cálculos que podem ser feitos envolvendo: total de desligamentos; desligamentos voluntários; desligamentos involuntários; custos de desligamentos.

O *turnover* possui certas características que devem ser consideradas, aponta Teixeira et al. (2010):

- sua mensuração é anual, mas eventualmente pode ser medida em períodos menores, no entanto a base deve ser de 12 meses;
- sua fórmula deve ser com base no número de desligamentos voluntários e involuntários, dividido pelo efetivo médio;
- nos processos de atração de colaboradores, cria-se uma expectativa do custo dos desligamentos de pessoal, caso não sejam tomadas iniciativas para manter o empregado por um determinado tempo na organização;
- os custos de desligamento e de substituição devem ser considerados com base nesse índice, e podem representar um percentual considerável sobre o faturamento ou lucro da empresa.

O Índice de *Turnover* tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal efetivo na organização, de acordo com Assis (2012). Também tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não planejada/desejada.

O custo da rotatividade é um dos grandes desafios dos que trabalham na gestão de RH. De acordo com Assis (2012) tal custo pode englobar muitas variáveis entre as quais: custo de demissão; tempo médio de reposição de vagas; custo dos exames para admissão e demissão, tempo médio de reposição de vagas, custo do treinamento introdutório e de ambientação do novo funcionário; perda de produtividade, qualificação ou adaptação; entre outras variáveis. Normalmente esse custo também varia de acordo com a posição na estrutura organizacional. O custo também pode ser útil para apoiar ações que minimizem sua ocorrência, principalmente em situações mais simples.

Não considerando somente os aspectos negativos, algumas vantagens podem advir do *turnover*, conforme aponta Teixeira et al. (2010), como por exemplo, oxigenação da equipe, novos conhecimentos e tecnologias, redução de conflitos internos.

2.2.3 Treinamento e desenvolvimento

Um ambiente dinâmico como se apresenta atualmente nas organizações requer o desenvolvimento voltado a constante capacitação das pessoas para torná-las cada vez mais eficazes naquilo que fazem e com frequência cada vez maior as empresas vem desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento, segundo Gil (2011).

Na maior parte das organizações, educação é uma das responsabilidades do RH e que cada vez mais vem ganhando atenção, pois deve agregar valores aos clientes, gerar novos negócios e obter o retorno do investimento feito. Além disso, os empregados sentem-se valorizados quando experimentam situações de aprendizado e crescimento contínuo na empresa. (POMI, 2002).

Cada vez mais os gastos com programas de treinamento são considerados como investimentos estratégicos, segundo Milkovich, (2006), similares ao que se considerava àqueles realizados com novos equipamentos e instalações.

Para Milkovich (2006), treinamento é um processo sistemático para promover que regras, habilidades, conceitos ou atitudes sejam adquiridas, e para que resultem em uma adequação das características e atitudes dos empregados às exigências de sua função. Enquanto desenvolvimento, para o mesmo autor é um processo de longo prazo de duração que inclui o treinamento e também a carreira e outras experiências. Esse processo visa aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados a fim de torná-los membros valiosos dentro da organização.

Neste mesmo sentido destaca Marras (2000) salientando que treinamento nada mais é que um processo de assimilação cultural de curto prazo, seja com o intuito de repassar, ou de reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente ao trabalho, enquanto desenvolvimento é um processo que oferece uma macrovisão da empresa e prepara o treinado para situações importantes a médio e longo prazo.

A palavra ‘treinamento’ usualmente é empregada a fim de designar toda e qualquer ação ou esforço para dotar os recursos humanos de capacidade superior. Com esse termo resume-se de forma geral todo tipo e cursos, seminários e programas de desenvolvimento, embora possa também significar a transmissão de conhecimento técnico-operacional em cargos com essa determinada necessidade. (ASSIS, 2012).

Na área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) comumente são mensurados indicadores quantitativos de tempo, custo e quantidade. Mas existem outros indicadores que visam avaliar a qualidade e o retorno do investimento diante do resultado dos negócios. Seriam eles: investimento em T&D em relação ao faturamento e às despesas; investimento em treinamento técnico/operacional per capita; investimento em T&D comparando à remuneração. (POMI, 2002).

Ao falar de indicadores na área de T&D, Assis (2012) aponta que essa é uma das áreas que mais gera dados para análise, no entanto, ao mesmo tempo, apresenta os mais complexos processos em termos de avaliação. Isso se deve ao fato de haver grande quantidade e diversidade de dados, além de grande quantidade de indicadores potenciais. Ainda, segundo o autor, um dos indicadores mais usuais empregados na área é chamado de Indicador de Treinamento por Empregado e tem o intuito de medir os esforços aplicados no processo de T&D. Esse indicador normalmente é medido por hora de treinamento ao ano. A fórmula básica nada mais é que a média aritmética simples onde se divide o total das horas de treinamento - incluindo todos os funcionários, mesmo aqueles que não participaram de processos formais de treinamento proporcionados pela organização – pelo número total dos empregados da empresa.

O cálculo é representado por Assis (2012) através da seguinte fórmula:

$$\text{Horas de T\&D por empregado} = \left(\frac{\text{Total de horas em T\&D}}{\text{N}^\circ \text{ de empregados}} \right)$$

De acordo com Pomi apud Assis (2012) na área de T&D não são suficientes somente indicadores quantitativos de tempo, principalmente para avaliar a qualidade e o retorno do investimento diante do resultado dos negócios. Tal necessidade demandou o desenvolvimento e implantação do *Learning Value System* que envolve a análise da situação, da intervenção, o impacto, do valor monetário e do retorno financeiro do investimento aplicado.

Os esforços de T&D são avaliados juntamente com outros indicadores associados a faturamento, despesas, remuneração.

Assis (2012) propõe alguns pontos de reflexão acerca de limitadores aos indicadores de T&D. Tais quais: ações cotidianas e sem controle corporativo; treinamento *on the job* em que o colaborador é treinado na empresa em seu local específico de trabalho e nas funções para qual foi designado; autodesenvolvimento (normalmente não fazem parte dos indicadores que medem o treinamento por empregado, além de meios de aprendizado de difícil contabilização, como leitura de livros, revistas e artigos técnicos).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (1985), método é um conjunto de atividades lógicas que ajudam no alcance dos objetivos e conhecimentos, de maneira mais segura e econômica, delimitando o caminho a ser seguido, na busca de erros e ajuda da tomada de decisões.

A primeira etapa do trabalho consistiu na fase exploratória, em que houve o levantamento bibliográfico para fornecer subsídios ao embasamento teórico da pesquisa, foram consultados documentos envolvendo o tema: livros, artigos e revistas especializadas.

O estudo foi realizado com 16 empresas do ramo moveleiro, associadas ao SIMOVALE (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai) e localizadas na região metropolitana do extremo oeste de Santa Catarina.

Para definir a região escolhida levou-se em consideração a lei complementar 571 de 24 de maio de 2012, que institui e define a região metropolitana do Extremo Oeste de Santa Catarina, compreendendo os municípios de Bandeirante, Barra Bonita, Belmonte, Cunha Porã, Descanso, Dionísio Cerqueira, Flor do Sertão, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Iporã do Oeste, Iraceminha, Itapiranga, Maravilha, Paraíso, Princesa, Romelândia, Santa Helena, São João do Oeste, São José do Cedro, São Miguel d'Oeste e Tunápolis. Bem como os municípios constantes nesta lei como áreas de expansão da região metropolitana do Extremo Oeste de Santa Catarina: Abelardo Luz, Anchieta, Bom Jesus, Bom Jesus do Oeste, Caibi, Campo Erê, Coronel Martins, Entre Rios, Formosa do Sul, Galvão, Ipuauçu, Irati, Jardinópolis, Modelo, Mondaí, Novo Horizonte, Ouro Verde, Palma Sola, Riqueza, Saltinho, Santa Terezinha do Progresso, Santiago do Sul, São Bernardino, São Domingos, São Lourenço do Oeste, São Miguel da Boa Vista e Tigrinhos.

Após o levantamento do referencial teórico e definição da população a ser estudada, foi realizada a pesquisa de campo, em que o instrumento para a coleta de dados se baseou em questionários.

Conforme Joseph et al. (2005) o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas que são criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento desenvolvido para mensurar características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outras situações ou fenômenos. Neste mesmo sentido Strieder (2009) aponta que este instrumento é constituído por questionamentos elaborados pelo autor com a finalidade de obter informações sobre determinado assunto.

O questionário utilizado foi composto por 16 questões fechadas.

Strieder (2009) explica que questões fechadas são aquelas em que as respostas estão restritas a itens preestabelecidos.

A pesquisa é do tipo levantamento ou *survey*.

Os levantamentos conforme Martins e Théophilo (2007) são adequados para situações em que o pesquisador pretende responder a questões sobre distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, ou mesmo de modo a conhecer a maneira como ocorrem em situações naturais.

Como enfatiza Michel (2009) o significado da palavra *survey* nos lembra noções de levantamento, sondagem, varredura e por este motivo a importância e adequação principalmente para medir atitudes, motivos, opiniões de um grupo de pessoas definido por amostra.

No que tange o enfoque desta pesquisa diz-se que é quantitativo/descritivo.

Strieder (2009) salienta que uma pesquisa quantitativa se utiliza basicamente de recursos estatísticos para identificar as causas e para conhecer um fenômeno/problema. Acrescenta que por si só os resultados são apenas números estatísticos, assim, precisam de explicação para seu entendimento.

Já a pesquisa descritiva, tem a finalidade de descrever as características de população ou fenômeno específico e para estabelecer relações entre variáveis. (STRIEDER, 2009).

Foi feito contato com os responsáveis de cada empresa no período de 10/10/2014 a 22/10/2014 e feito levantamento de endereço eletrônico (e-mail) para contato foi enviado um link que permitiu acesso ao questionário através da ferramenta 'Google Formulários'. Sendo que as empresas deveriam responder o formulário em um período de até 5 dias após o recebimento da correspondência eletrônica.

Para a tabulação dos dados o próprio 'Google Formulários' transcreveu as informações em uma planilha de Excel e a partir daí gerados os gráficos e tabelas.

O presente estudo encontrou limitações no que diz respeito ao público alvo. Pelos motivos que seguem:

- a) Sem contato telefônico: 3 empresas.
- b) Afirmam não participar de pesquisas: 2 empresas.
- c) Não responderam ao questionário: 1 empresa.

Levando-se em consideração que de um total de 16 listadas, obteve-se contato com 13 e destas foram 10 as que efetivamente responderam a pesquisa, ou seja, 62,5% do universo pretendido foi efetivamente investigado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir está exposta a análise das respostas ao questionário aplicado às indústrias moveleiras associadas ao SIMOVALE (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai). Foi subdividido em perfil das empresas e T&D, Rotatividade/Turnover, Absenteísmo e seus Índices.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Apresenta-se abaixo os dados obtidos com a pesquisa, que permitem a caracterização das empresas pesquisadas. Neste tópico serão apresentados os dados quanto à função dos respondentes do questionário, tempo de atuação dos mesmos na empresa, localização da empresa, tempo de atuação da empresa no mercado, gênero predominante dos colaboradores e número total de colaboradores.

Tabela 1 – Função do respondente do questionário

| Função na empresa | Respostas | Percentual |
|--------------------------|------------------|-------------------|
| Sócio proprietário | 0 | 0% |
| RH | 7 | 70% |
| Administrativo | 2 | 20% |
| Produção | 1 | 10% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

O estudo teve respondentes de setores específicos sendo que 70% dos respondentes são responsáveis pela área de Recursos Humanos, 20% do setor administrativo e 10% do setor de produção.

Tabela 2 – Tempo de atuação do respondente na empresa

| Tempo de atuação na empresa | Respostas | Percentual |
|------------------------------------|------------------|-------------------|
| De 0 a 2 anos | 2 | 20% |
| Mais de 2 a 4 anos | 4 | 40% |
| Mais de 4 a 6 anos | 1 | 10% |
| Mais de 6 a 8 anos | 0 | 0% |
| Mais de 8 a 10 anos | 1 | 10% |
| Mais de 10 anos | 2 | 20% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

No que tange o tempo de atuação na empresa 20% afirmam estar entre 0 a 2 anos na empresa; 40% entre 2 a 4 anos; 10% entre 4 a 6 anos; 10% entre 8 a 10 anos e 20% afirmam estar atuando na empresa a mais de 10 anos.

Tabela 3 – Localização da empresa

| Cidade | Quantidade | Percentual |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Anchieta | 1 | 10% |
| Bandeirante | 1 | 10% |
| Maravilha | 1 | 10% |
| Modelo | 3 | 30% |
| São José do Cedro | 1 | 10% |
| São Lourenço do Oeste | 1 | 10% |
| São Miguel d'Oeste | 2 | 20% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

A localização das empresas pesquisadas concentra-se no extremo oeste de Santa Catarina, sendo que das empresas que responderam ao questionário o percentual de 10% se repetiu nas cidades de Anchieta, Bandeirante, Maravilha e São José do Cedro. Em Modelo concentram-se 30% das empresas e em São Miguel do Oeste 20% delas.

Tabela 4 – Tempo de atuação da empresa no mercado

| Tempo de atuação da empresa no mercado | Respostas | Percentual |
|---|------------------|-------------------|
| De 0 a 5 anos | 0 | 0% |
| Mais de 5 a 10 anos | 1 | 10% |
| Mais de 10 a 15 anos | 4 | 40% |
| Mais de 15 a 20 anos | 2 | 20% |
| Mais de 20 anos | 3 | 30% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

Entre as empresas pesquisadas 10% têm de 5 a 10 anos de atuação no mercado, 40% entre 10 a 15 anos, 20% entre 15 a 20 anos e 30% atuam a mais de 20 anos no mercado.

Tabela 5 – Gênero predominante de colaboradores da empresa

| Gênero | Respostas | Percentual |
|---------------|------------------|-------------------|
| Feminino | 3 | 30% |
| Masculino | 7 | 70% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

Observando-se as respostas percebe-se que, na maior parte das empresas, o gênero predominante dos colaboradores é masculino, que corresponde a 70% das empresas pesquisadas sendo que em apenas 30% das empresas predomina o gênero feminino.

Tabela 6 – Quantidade de colaboradores atuantes na empresa

| Quantidade | Respostas | Percentual |
|-------------------|------------------|-------------------|
| Até 49 | 1 | 10% |
| De 50 a 99 | 5 | 50% |
| De 100 a 149 | 1 | 10% |
| De 159 a 199 | 2 | 20% |
| De 200 a 249 | 1 | 10% |
| De 250 a 299 | 0 | 0% |
| Acima de 300 | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

Com relação ao número de colaboradores as opções até 49, entre 100 e 149 e entre 200 e 249 obtiveram 10% das respostas cada; 50% das empresas afirmam ter de 50 a 99 colaboradores e 20% afirmam que o quadro de colaboradores é entre 159 a 199.

Na sequência serão abordados temas como Treinamento & Desenvolvimento, Rotatividade/*Turnover*, Absenteísmo e seus índices.

4.2 T&D, ROTATIVIDADE/*TURNOVER*, ABSENTEÍSMO E SEUS ÍNDICES.

Neste item estão descritas as questões relativas à Treinamento & Desenvolvimento, Rotatividade/*Turnover*, Absenteísmo e seus índices. Englobando os questionamentos relativos às formas de adaptação de novos colaboradores, tipos de treinamentos aplicados, frequência de oportunidades de treinamento, dificuldades no processo de manter pessoas para os cargos

operacionais, razões da dificuldade no processo de manutenção de pessoas na organização, principais motivos de ausências dos colaboradores ao trabalho, frequência de atraso dos colaboradores ao trabalho, atitudes da empresa com relação a atrasos ou saídas antecipadas, mensuração de índices como Absenteísmo, Rotatividade/*Turnover* ou sobre treinamentos ministrados e frequência de análise dos índices.

Tabela 7 – Formas de adaptação para novos colaboradores

| Forma de adaptação de novos colaboradores | Quantidade | Percentual |
|---|-------------------|-------------------|
| Apresentação das políticas da empresa (Visão, Missão e Valores) | 3 | 30% |
| Apresentação das políticas de Recursos Humanos e Depto Pessoal | 2 | 20% |
| Apresentação das Normas de Segurança | 9 | 90% |
| Apresentação dos produtos ou serviços da organização, bem como sua história e atuação no mercado | 0 | 0% |
| Visitação aos principais setores da organização | 2 | 20% |
| Encaminhamento do novo colaborador ao setor, apresentando aos colegas e as tarefas a serem executadas | 8 | 80% |
| Auxílio de colegas do setor | 2 | 20% |
| Outros | 1 | 10% |
| Total | 27 | |

Fonte: a autora (2014).

Nesta questão as empresas puderam escolher até três alternativas que melhor ilustrassem as principais formas de adaptação aos colaboradores recém contratados. Entre as formas mais comuns de adaptação de novos colaboradores encontramos com 90% a apresentação das Normas de Segurança e com 80% o encaminhamento do novo colaborador ao setor de trabalho, apresentando aos colegas e as tarefas a serem executadas. Em menor frequência percebe-se que são utilizadas com 30% a apresentação das políticas da empresa (Visão, Missão e Valores), seguida da apresentação das políticas de Recursos Humanos e Depto Pessoal, visitação aos principais setores da organização e auxílio de colegas do setor cada uma das alternativas sendo citada em 20% das situações. Em 10% das situações houve a citação de outras formas de adaptação do colaborador.

Tabela 8 – Tipos de treinamento aplicados

| Tipos de treinamento | Quantidade | Percentual |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Treinamento de integração | 5 | 50% |
| Treinamento técnico | 4 | 40% |
| Treinamento comportamental | 1 | 10% |
| Nenhum | 1 | 10% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 11 | |

Fonte: a autora (2014).

Quando questionadas sobre os tipos de treinamentos aplicados aos colaboradores as empresas tinham a liberdade de assinalar mais que uma opção e diante disso obtivemos os seguintes resultados: 50% das empresas aplicam treinamentos de integração; 40% das empresas aplicam treinamento técnico; 10% das empresas aplica treinamento comportamental e 10% não aplica nenhum tipo de treinamento.

Tabela 9 – Frequência de oportunidades de crescimento

| Frequência | Quantidade | Percentual |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Sempre | 2 | 20% |
| Quase sempre | 4 | 40% |
| Às vezes | 4 | 40% |
| Raramente | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

Ao questionar aos respondentes a frequência com que a empresa oferece oportunidades de crescimento aos colaboradores 40% das empresas responderam que quase sempre há oportunidade; também 40% disseram que às vezes há novas oportunidades e 20% disseram que sempre há oportunidade de crescimento.

Tabela 10 - Dificuldades no processo de manter pessoas para os cargos operacionais

| Resposta | Quantidade | Percentual |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Sim | 4 | 40% |
| Às vezes | 6 | 60% |
| Não | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

Sobre o fato de as empresas enfrentarem dificuldades no processo de manter pessoas nenhuma das empresas falou que não enfrenta dificuldades, sendo que 40% afirma ter dificuldade e 60% diz as vezes ter dificuldades com o processo.

Tabela 11 – Razões da dificuldade no processo de manutenção de pessoas na organização

| Razões | Quantidade | Percentual |
|---|-------------------|-------------------|
| Trabalho pesado | 2 | 20% |
| Média salarial | 4 | 40% |
| Adaptação ao horário | 1 | 10% |
| Resistências a mudanças | 2 | 20% |
| Falta de mão de obra no mercado | 5 | 50% |
| Falta de interesse por parte de candidatos/e ou colaboradores | 9 | 90% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 23 | |

Fonte: a autora (2014).

Sobre as razões da dificuldade no processo de manutenção de pessoas na organização as empresas poderiam escolher até 3 alternativas. Sendo que 90% das citações apontam que principal razão neste caso é a falta de interesse por parte de candidatos/e ou colaboradores, seguida de 50% devido a falta de mão de obra no mercado; 40% devido a média salarial; 20% devido ao trabalho pesado; 20% devido a resistência a mudanças e 10% das respostas apontam que um dos motivos é a adaptação ao horário.

Tabela 12 – Principais motivos de ausências dos colaboradores ao trabalho

| Razões de ausências ao trabalho | Quantidade | Percentual |
|--|-------------------|-------------------|
| Doença | 9 | 90% |
| Familiares | 3 | 30% |
| Transporte | 1 | 10% |
| Motivos pessoais | 7 | 70% |
| Casamento | 0 | 0% |
| Alistamento militar | 0 | 0% |
| Folga eleitoral | 0 | 0% |
| Problemas financeiros | 0 | 0% |
| Baixa motivação | 3 | 30% |
| Falecimento de familiares | 1 | 10% |
| Doação de sangue | 0 | 0% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 24 | |

Fonte: a autora (2014).

Entre os motivos principais de ausências as empresas poderiam assinalar até 3 opções sendo que as mais citadas foram com 90% doença; 70% por motivos pessoais; 30% devido a situação com familiares e 30% por baixa motivação. Outros motivos como ‘Transporte’ e ‘Falecimento de familiares’ somaram cada um individualmente 10% das ocorrências.

Tabela 13 – Frequência de atraso dos colaboradores ao trabalho

| Frequência de atrasos | Quantidade | Percentual |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Sempre | 0 | 0% |
| Quase sempre | 0 | 0% |
| Às vezes | 5 | 50% |
| Raramente | 5 | 50% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

Quando as empresas foram questionadas sobre a frequência de atrasos dos colaboradores ao trabalho metade delas respondeu que às vezes ocorre atrasos e a outra metade diz raramente haver atrasos dos colaboradores.

Tabela 14 – Atitudes da empresa com relação a atrasos ou saídas antecipadas

| Atitude da empresa com relação a atrasos os saídas antecipadas | Respostas | Percentual |
|---|------------------|-------------------|
| Conversa informal | 6 | 60% |
| Advertência verbal | 4 | 40% |
| Advertência escrita | 1 | 10% |
| Demissão | 0 | 0% |
| Outros | 1 | 10% |
| Total | 12 | |

Fonte: a autora (2014).

Ao serem questionadas sobre as atitudes tomadas ao se deparar com atrasos ou saídas antecipadas do trabalho as empresas deveriam marcar no mínimo uma das alternativas, e podendo inclusive marcar mais que uma, sendo que 60% das empresas disse que uma das atitudes adotada é a conversa informal; 40% afirmou ser a advertência verbal uma das ferramentas e com 10% cada apareceram as opções de ‘advertência escrita’ e ‘outras atitudes’.

Tabela 15 – Mensuração de índices como Absenteísmo, Rotatividade/*Turnover* ou sobre treinamentos ministrados

| Mensuração de Índices | Respostas | Percentual |
|------------------------------|------------------|-------------------|
| Sim | 5 | 50% |
| Às vezes | 3 | 30% |
| Não | 2 | 20% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

Ao serem questionadas sobre a mensuração de índices de Absenteísmo, Rotatividade/*Turnover* ou sobre treinamentos ministrados 50% delas afirma fazer a mensuração de índices outras 30% afirmam as vezes mensurar e 20% afirmam não fazer qualquer medição a esse respeito. Poranto podemos considerar que 80% das empresas de alguma forma mensuram índices na área de Recursos Humanos.

Tabela 16 – Frequência de análise dos índices

| Frequência de análise dos índices | Respostas | Percentual |
|--|------------------|-------------------|
| Semanal | 0 | 0% |
| Mensal | 6 | 75% |
| Trimestral | 0 | 0% |
| Semestral | 0 | 0% |
| Anual | 2 | 25% |
| Total | 8 | 100% |

Fonte: a autora (2014).

As empresas que disseram mensurar índices de Absenteísmo, Rotatividade/*Turnover* ou sobre treinamentos ministrados foram convidadas a indicar a frequência de análise desses índices, sendo que a maioria (75%) afirmam ocorrer a análise mensalmente e o restante (25%) afirmam que a mensuração é anual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como finalidade compreender a utilização de indicadores de Recursos Humanos nas indústrias moveleiras do Extremo Oeste de Santa Catarina.

Com a aplicação de questionário foi possível diagnosticar que na admissão as duas principais formas de adaptação de novos colaboradores são: 1) Apresentação das Normas de Segurança 2) Encaminhamento do novo colaborador ao setor, apresentando-o aos colegas e às tarefas a serem executadas. Os principais tipos de treinamento utilizados pelas indústrias moveleiras pesquisadas são: treinamento técnico e de integração realizados normalmente na admissão do colaborador.

Com relação à oportunidades de crescimento, no geral as empresas apontam que há possibilidade de ascensão profissional internamente.

Ao analisar aspectos ligados ao absentismo constatou-se que as principais razões de faltas ao trabalho são por doença e por motivos pessoais. Quanto a atrasos ou saídas antecipadas as empresas afirmam ser esporádicas as constatações, e quando acontecem normalmente se aplica a conversa informal ou advertência verbal.

No que tange a rotatividade todas as empresas apontam que em determinadas situações enfrentam dificuldades para manter as pessoas na organização e as principais causas apontadas para esse problema são: 1) falta de interesse por parte de candidatos/e ou colaboradores; 2) falta de mão de obra no mercado e 3) média salarial baixa.

Quanto a mensuração de indicadores de Recursos Humanos maior parte das empresas diz efetivar análise anualmente.

Este artigo não é conclusivo e outros estudos poderão ser realizados para dar continuidade a pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ASSOCIADOS SIMOVALE (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai). Disponível em: <<http://www.simovale.com.br/associados/>> Acesso em: 10 fev. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Ed compacta, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- JOSEPH F. Hair, Jr. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1985.
- LEI COMPLEMENTAR Nº 571
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm>
Acesso em: 24 jul. 2014.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MILKOVICH, George T.; BOURDEAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.
- POMI, Rugenia Maria. **Manual de gestão de pessoas e equipes:** estratégias e tendências. Volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- STRIEDER, Roque. **Diretrizes para a elaboração de projetos de pesquisa:** Metodologia do trabalho científico. Joaçaba: Unoesc, 2009.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão. et. al. **Gestão estratégica de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

APENDICE – Questionário

Estudo da aplicabilidade de Indicadores de RH nas Indústrias Moveleiras do Oeste de Santa Catarina

Este questionário será utilizado em um estudo da pós graduanda Luana Mota, orientada pela Profª Adriana Salvi, no curso de pós graduação em Gestão de Recursos Humanos da instituição UNOESC (Universidade do Oeste de Santa Catarina), Campus de São Miguel do Oeste, para artigo de conclusão de curso. O estudo pretende analisar aspectos relativos a Absenteísmo, Rotatividade/Turnover, Treinamento & Desenvolvimento e seus respectivos índices em indústrias moveleiras do Extremo Oeste de Santa Catarina.

Instruções de preenchimento:

1. Sua participação é voluntária;
2. Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas;
3. Assinale as respostas de acordo com o solicitado no enunciado.

Contamos com sua colaboração, e desde já agradecemos.

1. Qual sua área de atuação na empresa:

- Sócio proprietário
- Administrativo
- RH
- Produção
- Outro

2. Tempo de atuação área mencionada na questão anterior:

- De 0 de 2 anos
- De 2 a 4 anos
- De 4 a 6 anos
- De 6 a 8 anos
- De 8 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Município do Extremo Oeste de Santa Catarina em que a empresa esta localizada:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Abelardo Luz | <input type="checkbox"/> Guaraciaba | <input type="checkbox"/> Romelândia |
| <input type="checkbox"/> Anchieta | <input type="checkbox"/> Guarujá do Sul | <input type="checkbox"/> Saltinho |
| <input type="checkbox"/> Bandeirante | <input type="checkbox"/> Iporã do Oeste | <input type="checkbox"/> Santa Helena |
| <input type="checkbox"/> Barra Bonita | <input type="checkbox"/> Ipuaçú | <input type="checkbox"/> Santa Terezinha do Progresso |
| <input type="checkbox"/> Belmonte | <input type="checkbox"/> Iraceminha | <input type="checkbox"/> Santiago do Sul |
| <input type="checkbox"/> Bom Jesus | <input type="checkbox"/> Irati | <input type="checkbox"/> São Bernardino |
| <input type="checkbox"/> Bom Jesus do Oeste | <input type="checkbox"/> Itapiranga | <input type="checkbox"/> São Domingos |
| <input type="checkbox"/> Caibi | <input type="checkbox"/> Jardinópolis | <input type="checkbox"/> São João do Oeste |
| <input type="checkbox"/> Campo Erê | <input type="checkbox"/> Maravilha | <input type="checkbox"/> São José do Cedro |
| <input type="checkbox"/> Coronel Martins | <input type="checkbox"/> Modelo | <input type="checkbox"/> São Lourenço do Oeste |
| <input type="checkbox"/> Cunha Porã | <input type="checkbox"/> Mondaí | <input type="checkbox"/> São Miguel d'Oeste |
| <input type="checkbox"/> Descanso | <input type="checkbox"/> Novo Horizonte | <input type="checkbox"/> São Miguel da Boa Vista |
| <input type="checkbox"/> Dionísio Cerqueira | <input type="checkbox"/> Ouro Verde | <input type="checkbox"/> Tigrinhos |
| <input type="checkbox"/> Entre Rios | <input type="checkbox"/> Palma Sola | <input type="checkbox"/> Tunápolis |
| <input type="checkbox"/> Flor do Sertão | <input type="checkbox"/> Paraíso | <input type="checkbox"/> Outro _____ |
| <input type="checkbox"/> Formosa do Sul | <input type="checkbox"/> Princesa | |
| <input type="checkbox"/> Galvão | <input type="checkbox"/> Riqueza | |

4. Tempo de atuação da empresa no mercado:
- De 0 a 5 anos
 - Mais de 5 a 10 anos
 - Mais de 10 a 15 anos
 - Mais de 15 a 20 anos
 - Mais de 20 anos
5. Na indústria, considerando todos os setores, há um maior número de colaboradores de qual gênero:
- Feminino Masculino
6. Número de colaboradores que trabalham atualmente na empresa:
- até 49
 - de 50 a 99
 - de 100 a 149
 - de 150 a 199
 - de 200 a 249
 - de 250 a 299
 - acima de 300

T&D, Rotatividade/Turnover, Absenteísmo e seus Índices

7. Como ocorre a adaptação dos novos funcionários da linha de produção na empresa: (assinale até 3 alternativas).
- Apresentação das políticas da empresa (Visão, Missão e Valores)
 - Apresentação das políticas de Recursos Humanos e Departamento Pessoal
 - Apresentação das Normas de Segurança
 - Apresentação dos produtos ou serviços da organização, bem como sua história e atuação no mercado
 - Visitação aos principais setores da organização
 - Encaminhamento do novo colaborador ao setor, apresentando aos colegas e as tarefas a serem executadas
 - Auxílios de colegas do setor
8. Qual o tipo de treinamento mais utilizado para os colaboradores do setor operacional: (marcar até três alternativas).
- Treinamento de integração
 - Treinamento técnico
 - Treinamento comportamental
 - Nenhum
 - Outro _____
9. No ramo de atuação da empresa (moveleiro) é possível proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca
10. A empresa considera que enfrenta dificuldades no processo de manter pessoas para os cargos operacionais?
- Sim Às vezes Não

11. Se a resposta das questões anteriores foi sim ou às vezes, quais das dificuldades abaixo são mais frequentemente enfrentadas: (assinale até 3 alternativas).
- Trabalho pesado
 - Média salarial
 - Adaptação ao horário
 - Resistências a mudanças
 - Falta de mão de obra no mercado
 - Falta de interesse por parte de candidatos/e ou colaboradores
12. Indique as principais razões pelas quais os colaboradores se ausentaram do trabalho (assinale até 3 alternativas)
- Doença
 - Familiares
 - Transporte
 - Motivos pessoais
 - Casamento
 - Alistamento eleitoral
 - Problemas financeiros
 - Baixa motivação
 - supervisão precária
 - Falecimento
 - Doação de sangue
13. Os colaboradores costumam se atrasar ou sair antecipadamente do trabalho?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca
14. Quais as atitudes da empresa referente á atrasos ou saídas antecipadas dos colaboradores? (Selecione ao menos uma alternativa)
- Conversa informal
 - Advertência verbal
 - Advertência escrita
 - Demissão
 - Outra _____
15. A empresa costuma mensurar índices como Absenteísmo, Rotatividade, *Turnover* ou sobre treinamentos ministrados:
- Sim Não
16. Se a resposta foi sim na questão anterior indique a frequência de análise desses indicadores:
- Semanal
 - Mensal
 - Bimestral
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual