



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**ANÁLISE DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO
DO TRABALHO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM
EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE JEANS**

Elis Regina Mazurana Da Costa

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

ANÁLISE DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO DO TRABALHO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE JEANS

Elis Regina Mazurana Da Costa

Este trabalho analisa a estrutura e a organização e as relações interpessoais em Empresas de Confecção de Jeans. Este estudo busca a Titulação de Tecnóloga do Vestuário com a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – FAED.

Orientadora: Janeti Marques D'Andréa

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

**União de Ensino do Sudoeste do Paraná
Faculdade Educacional de Dois Vizinhos
Curso Tecnologia do Vestuário**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de
Conclusão de Curso

**ANÁLISE DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO
DO TRABALHO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM
EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE JEANS**

elaborada por
Elis Regina Mazurana Da Costa

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Tecnóloga do Vestuário

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Janeti Marques D'Andréa
(Presidente/Orientador)

Rafael Zunino

Dois Vizinhos _____ de _____ de 2004

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido, pais, irmãos e amigos que me apoiaram em todos os momentos bons e difíceis da vida. Partes inseparáveis da minha existência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força que me deu para a realização deste projeto e por ter colocado tantas pessoas valiosas em meu caminho para me dar apoio e ajuda que eu necessitava. Quero começar agradecendo aos professores aqui relacionados pelas sugestões, críticas e comentários que ajudaram na elaboração do presente projeto: Janeti Marques D'Andréa e Aparecido Bidoia.

Agradeço a empresa Latreille pelo apoio e incentivo para formação de novos profissionais.

Um agradecimento, muito especial a toda minha família pelo carinho, entusiasmo e permanentes incentivos aos meus esforços e valores pessoais.

A todos, meu muito obrigado.

A autora

O TEMPO NOS TIRA A BELEZA E A
JUVENTUDE, MAS NOS CONCEDE A
SABEDORIA. SEJA SÁBIO.

(Silvio Luiz de Oliveira)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1. PROCESSO DE PRODUÇÃO	09
Objetivos do processo produtivo	09
Sistema de produção /células de produção	11
Seqüência operacional	12
Motivação pela adequação do fluxo produtivo	13
Comunicação interpessoal e o envolvimento de equipes no processo	14
O processo decisório e o relacionamento entre líderes e liderados	15
O comprometimento dos colaboradores com o processo	16
2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A PARTICIPAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA	17
2.1 Análise da participação dos funcionários	17
2.2 Equipe produtiva: conhecimento, competência e harmonia.	18
2.3 Como mensurar o relacionamento interpessoal	19
2.4 Organização de equipes	19
2.5 Sistematização de procedimento da força produtiva-(o que motiva)	20
2.6 Atitudes pró-ativas e a liderança	21
3. ARRANJO FÍSICO E SUA RELAÇÃO COM A PRODUÇÃO	22
3.1 Adequação do layout	23
3.2 posto de trabalho	23
3.3 Líder e seus colaboradores	24
3.4 Sugestões para reconhecimento dos trabalhos executados	24
4. METODOLOGIA	24
CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26
ANEXO.....	27

INTRODUÇÃO

O presente trabalho estuda modelo de gestão de pessoas analisando a estrutura e organização do trabalho e a busca de novas formas de organização que se adapte ao contexto do ambiente de trabalho com a participação dos colaboradores no processo produtivo nas fábricas de confecções de jeans. Os setores da indústria de confecção de jeans dependem do desempenho dos colaboradores, pois é de vital importância para a indústria, onde os mesmos são raramente reconhecidos e poucos participam das decisões no que diz respeito ao seu trabalho.

Portanto colocando em pratica um método de gerenciar que preserve a atitude positiva e estimule a vontade de trabalhar, através de uma liderança forte que demonstre atitude e comportamento servindo de exemplo para sua equipe de trabalho, transformando seus funcionários em colaboradores felizes e produtivos.

1. PROCESSO DE PRODUÇÃO

Segundo Slack, (2002, p. 44) “Produção como função que se significa parte da organização que produz os bens e serviços para consumidores”.

O processo produtivo da indústria de jeans é intermitente, pois existe a mudança nos modelos dos produtos requerendo especificações diferenciadas para fabricá-los. Os equipamentos utilizados devem permitir adaptações para características diferenciadas exigindo mão-de-obra multifuncional podendo os operadores trabalhar em varias funções quando necessário.

É essencial administrar o fluxo de produção, pois qualquer perturbação pode comprometer toda a operação, por causa do fluxo contínuo, as operações exigem alto nível de habilidades. A montagem do processo de produção é a grande capacidade de economia e sua produtividade. O produto elaborado pela indústria estudada é o jeans básico e a modinha, comercializado em todo território nacional. Sua estrutura operacional apresenta equipamento de ponta, o controle de qualidade começa na conferência do tecido até o acabamento final. O processo de lavagem é desenvolvido na própria empresa, que além de possuir equipamento adequado, possui estação de efluentes.

1.1. Objetivos do Processo Produtivo

Segundo Slack (2002) o propósito do planejamento e controle da produção e garantir a ocorrência eficaz e eficiente da produção do produto.

O planejamento da capacidade é essencialmente um assunto de tentar converter vendas em capacidades de produção, o planejamento só vai ocorrer após o projeto do produto, o estudo do layout, determinação do processo.

Para definir o processo produtivo de uma empresa, devemos saber quem é seu público e quais as suas necessidades. Na indústria de roupa existe dois grandes segmentos que não se refere nem a classe social que as consome, nem a faixa etária, mas sim ao grau de dificuldade em se executar sua produção. A modinha e o grupo composto pelo casual e o esportivo. Na indústria de confecção de jeans se produz à chamada modinha por ela ter um grande apelo popular.

Definido o segmento de mercado a empresa volta-se para o produto, é o passo dado pelo estilista. Podendo ser sua própria criação ou adaptando idéias e

elaborando um projeto é passado para o papel. A partir desse esboço é construído um protótipo, para verificar se o desenho e a idéia toma uma forma concreta. Se houver aprovação do protótipo é desenvolvida a modelagem e confeccionada uma peça piloto. Para melhor desenvolvimento do produto deve se realizar no setor específico. A peça piloto deve ser analisada por um grupo de profissionais de diversos setores da fabrica, para que cada um deles tome conhecimento do produto. Os setores que vão analisar a peça piloto podem treinar operadoras em novas operações quando se fizer necessário e também desenvolver equipamentos e acessórios para fabricar os novos produtos.

Ao analisar um novo produto, não se deve esquecer da produtividade, o fluxo no processo produtivo deve ser rápido, continuo com evolução satisfatória entre as máquinas para não ocorrer paradas na seqüência operacional. Dois itens importantes para confeccionar uma peça são tecido e linha de costura.

O tecido deve ser adequado a peça proposta, ao maquinário e se contribui na boa performance do produto.

A linha de costura influi de maneira significativa para melhor desempenho das máquinas. As agulhas além de atender às especificações de cada modelo, deve levar em conta cada tipo de tecido e de costura que se quer realizar.

O objetivo da análise da peça piloto é que seja tomada a devida providência para prevenir surpresas desagradáveis tanto em nível operacional quanto na qualidade do produto. O processo produtivo precisa estar apto a produzir o novo produto e deverá receber as informações necessárias para isso. É importante a análise operacional, pois é durante a confecção da peça piloto que se desenvolve aparelhos que auxiliam as novas operações para manter a mesma qualidade. Depois de definir o que produzir e que segmento atingir deve-se preocupar com o setor que é de vital importância para industria de confecção: o corte. O setor de corte deve ser organizado dentro de um padrão mínimo de qualidade. Sua montagem deve ser feita em local seco, ventilado e iluminado, para que a matéria- prima fique longe de ambiente úmido e com as lâmpadas colocadas sobre as mesas para não causar sombras.

Segundo Slack (2002, p. 45) "Produção como atividade, que significa qualquer transformação de recursos de imput para produzir bens e serviços para clientes internos e externos".

A empresa voltada para a produção do vestuário é uma verdadeira linha manual devido às diversas fases do processo produtivo. O estilo de administrar não deve ultrapassar os preceitos atuais de treinamento e de coordenação na busca da qualidade total respeitando o cliente. A grosso modo pode-se definir esse setor como sendo o lugar onde as peças , se reúnem de forma ordenada e são montadas em máquinas de costuras. Na sua obra Slack (2002) diz que existem duas formas básicas de se montar uma linha de produção:

- Grupos compactos ou célula de produção;
- Linha de produção convencional;

1.2. Sistema de Produção /Células de Produção

Segundo Barreto (1997) a seleção do sistema de produção requerer decisões sobre o que produzir referindo-se ao produto ou serviço, incluindo as necessidades dos consumidores, comparando o produto com os objetivos e metas organizacionais e desenvolvendo especificações adequadas ao produto. A escolha do sistema requer decisões como produzir o que está relacionado a escolhas do processo de fabricar um produto. Devem ser considerados os equipamentos usados à viabilidade do produto e o fluxo do trabalho na produção. Devemos denominar a capacidade de produção como um processo que determina quanto de recurso será utilizado como ocorre a entrada e como será convertido em diferentes produtos num período de tempo. Onde produzir refere-se ao planejamento da instalação de modo a minimizar os custos de produção e distribuição de produtos a serviço.

Na industria de confecção de jeans a organização do sistema produtivo é essencial, pois ocorre mudança de modelos constantemente. A confecção em estudo separa os lotes por modelos e tamanhos sendo distribuídos em uma célula em forma de ferradura iniciando o processo de um lado e terminando do outro. Este tipo de arranjo físico é chamado de arranjo físico celular, em que os recursos são transformados em produtos.

A confecção ou linha de produção se divide em três etapas principais: preparação, montagem e acabamento final. Esta é uma divisão básica utilizada em todo produto desde o mais simples até o mais complexo. Para se montar uma linha e

determinar em que etapa cada operação se enquadra é preciso preparar a seqüência operacional de cada produto.

1.3. Seqüência Operacional

Para se montar uma linha de produção e determinar em que etapa cada produto se enquadra é preciso preparar a seqüência operacional.

Segundo Barreto (1997, p. 59) "Quando se pensa em produzir em escala industrial não se pode perder de vista a seqüência de operações para termos conhecimento do que cada costureira irá executar".

A seqüência operacional de uma calça jeans se divide em seqüência operacional da preparação e da costura, para produzi-la são necessário maquinas e equipamentos que serão dispostas no layout, maquinas retas de duas e uma agulha, maquina de braço, maquina de cócs, maquina de barra, traveti, pespontadeira, caseadeira.

A seqüência operacional de uma calça jeans básica é;

Passar viés na braguilha aberta;

Passar viés na braguilha fechada;

Fazer barra no bolsinho relógio;

Fazer barra no bolso traseiro;

Riscar espelho, para colocação do bolso relógio;

Pregar bolsinho relógio;

Passar viés no forro do bolso;

Pregar espelho no forro do bolso;

Pregar etiqueta de composição e tamanho; no forro do bolso.

Passar bolso traseiro;

Riscar bolso traseiro;

Seguindo a seqüência no grupo de costura;

Fazer reforço traseiro e recorte (pala);

Pespontar recorte traseiro (pala);

Fechar gancho;

Riscar traseiro;

Pregar etiqueta bandeira;

Pregar bolso traseiro;

Pregar forro na frente;
Pespontar boca de bolso;
Prender forro;
Pregar braguilha aberta e riscar J. (zíper).
Pregar zíper e pespontar J.
Pregar braguilha fechada;
Unir frente e fazer ganchinho.
Fechar lateral.
Pespontar lateral
Fechar entre pernas
Pregar cóis
Cortar ponta de cóis
Pregar etiqueta de cóis;
Acabar a ponta de cóis;
Fazer barra;
Travetar; J; bolso traseiro e bolso relógio.
Tirar fio.
Revisar.

Mesmo sendo uma calça jeans básica requer um número de maior de máquinas de um mesmo modelo. A linha de produção da confecção é dividida para facilitar o layout dos maquinários e o fluxo dos lotes que são todos os componentes de um produto dividido por tamanho, cor, modelo e quantidade durante o processo. Através da seqüência operacional sabemos por onde começar e finalizar um processo de produção de um produto.

1.4. Motivação pela Adequação do Fluxo Produtivo

Numa indústria de confecção de jeans se as pessoas envolvidas estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar qualquer tipo de dificuldades existentes. Devemos colocar em prática um método de gerenciar que preservem a atitude positiva e estimule a vontade de trabalhar. Segundo Kondo (1994) motivação na verdade significa mexer com o coração e a mente das pessoas e isso só é possível se agirmos com honestidade para com elas.

A indústria de confecção de jeans não pode ser pensada como uma estrutura formal que distribui funções, mas sim como uma organização social e humana. Os supervisores e gerente de produção se preocupam em achar soluções técnicas e racionais e o clima dentro da empresa poderá ficar cada vez mais tenso, e pouco motivador.

Cada pessoa tem suas próprias características e o seu modo de ser, diante de determinadas situações de trabalho. Se os colaboradores estiverem descontentes e forçados a realizar um determinado trabalho elas estão realizando apenas por pressão, portanto as pessoas motivadas agem de forma correta porque o trabalho significa algo para elas. Para as pessoas estarem motivadas precisam estar em um ambiente harmonioso, sincero, que satisfaça suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-estima. As pessoas são motivadas para agir e obter resultados. Os colaboradores precisam de uma liderança forte, motivada que demonstre atitudes e comportamento que sirvam de exemplo para sua equipe de trabalho. O líder que só trabalha ameaçando, pressionando e coagindo seus colaboradores não obterá resultados positivos, pois o colaborador não foi motivado, foi forçado a executar um trabalho.

As pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer suas necessidades, o segredo é identificar o que motiva cada operador, pois cada pessoa tem diferentes prioridades. Mostrar para os operadores como o trabalho deles é importante e que ele se encaixa nos objetivos da empresa ajudando a alcançar suas metas. Reconhecer e valorizar o valor pessoal de cada indivíduo, reconhecer quando estão fazendo certo e bem feito para motivá-los a continuar, mas para estar sintonizado com a emoção dos colaboradores é preciso ter capacidade especial para transformar seus funcionários em funcionários felizes e produtivos.

Em sua obra Sociologia das Organizações Oliveira (2002, p. 166) diz que uma das técnicas mais eficazes para ampliar ao máximo as qualidades da empresa e que a torna mais competitiva é através da motivação dos profissionais da organização, de seus fornecedores e canal de distribuição.

Motivação é um assunto complexo, muito pessoal e influenciado por diversas variáveis. As diversas variáveis e expectativas podem ser caracterizada por motivos psicológicos e sociais ou motivação intrínseca e motivação extrínseca.

A motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas onde os operadores têm a oportunidade de usar suas habilidades em um sentido de desafio e realização, recebendo um reconhecimento positivo.

A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais tais como: salários, benefícios adicionais, seguro de vida, promoções, o ambiente e as condições de trabalho.

1.5. Comunicação Interpessoal e o Envolvimento de Equipes no Processo

Segundo Chiavenato (1994, p. 121) “A comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade”.

Entretanto a comunicação é um processo de transmissão de informação, mas para que ocorra a informação é necessário que o colaborador receba e compreenda a mensagem. Toda comunicação é um processo cíclico, portanto não é perfeita, pois ocorrem alterações na mensagem ao longo do processo. Alterações que transformam a informação do processo de comunicação, fazendo com que todo sinal emitido pela fonte chegue intacto ao destino, são problemas que podem ocorrer devido à omissão da mensagem por não ter capacidade suficiente para captar o conteúdo inteiro e somente repassa o que pode captar, podendo alterar a mensagem por diferença de interesses e dos pontos de vista, ou pela sobrecarga de informações que pode causar a omissão e a distorção da mensagem. O sinal sofre interferência, perdas ou desvio da mensagem. O gerente deve incentivar a comunicação aberta entre as pessoas.

Conforme CHIAVENATO (1994, p. 126) “um ambiente que encoraje a comunicação aberta tende a melhorar a satisfação no trabalho e a eficiência da organização”.

1.6. O Processo Decisório e o Relacionamento entre Líderes e Liderados

À gerência é atribuída a responsabilidade de dirigir e coordenar as atividades no processo produtivo. Conforme Oliveira (2002) dentro da indústria da confecção

de jeans o objetivo principal é a relação interpessoal entre líderes e liderados, entre as pessoas que influenciam e as pessoas que são influenciadas.

A liderança é necessária em todo tipo de organização. Liderar é conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas para realizar um objetivo em comum. Realizando este objetivo poderá satisfazer as necessidades individuais e da equipe, atingindo as metas da organização. (OLIVEIRA, 2002, p. 255)

Um administrador tem cinco tipos de poder que serve como base no desenvolvimento da liderança. O poder de recompensa é quando o líder oferece algo de valor como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas. O poder coercitivo é influenciar o comportamento através da capacidade de punir e o poder legítimo é quando influencia o comportamento devido ao cargo ocupado estes três tipos de poder são relacionados ao poder hierárquico. O poder de especialização é a influência do comportamento humano pelo conhecimento específico do líder e o poder de referência é a capacidade de influenciar outras pessoas por causa do desejo de se identificar pessoal e positivamente estes dois tipos dependem do indivíduo e da posição ocupada dentro da organização. (SILVA, 2004, p. 252).

Segundo Silva (2004, p. 263) "... você pode ser considerado um gerente, mas você não será um líder até que a sua situação não seja ratificada nos corações e nas mentes daqueles que trabalham para você".

No entanto a liderança eficaz consiste no alcance dos objetivos em uma dada situação, conquistando a confiança dos seus colaboradores, que serve aos seus desejos e ao desenvolvimento das equipes.

1.7. O Comprometimento dos Colaboradores com o Processo

As pessoas nem sempre têm objetivos e interesses iguais e quando não existe uma cultura organizacional isso provoca uma espécie de conflito. O conflito é inerente a vida e faz parte da natureza humana constituindo o lado oposto da cooperação e da colaboração. O conflito existe quando um indivíduo ou grupo tenta alcançar seus objetivos próprios e estes estão interligados com alguma outra parte que será atingida interferindo na busca por seus objetivos. A interferência pode ser ativa ou passiva. O conflito é muito mais que um simples desacordo pode se impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte atingir seus objetivos. Cabendo ao

gerente administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos positivos e diminuir os negativos.

Conforme Chiavenato (1999, p. 368) “O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos, sobretudo, para a organização como um todo”.

O desenvolvimento de uma equipe pode ser facilitado, mas jamais induzido ou determinado de fora para dentro. Ele somente ocorrerá se ela própria o desejar e agir para efetivá-lo.

O passo fundamental para isso é o comprometimento, que surge quando o grupo adere à missão e ao objetivo da organização compreendendo seu papel e a sua contribuição, decide agir para melhorar seu próprio desempenho, por meio de um plano decidido por ela própria. O grupo deve ser orientado para colocar poucas medidas, mas que sejam importantes e viáveis por ações da própria equipe.

A estrutura do trabalho deve permitir várias trocas e consenso de opiniões para elaborar o plano de trabalho que conta com a aprovação da equipe. Para desenvolver uma equipe, só há um agente legítimo, ela própria, criando um compromisso da equipe com a organização com seus resultados e com seu próprio crescimento. Entretanto o comprometimento dos colaboradores terá êxito a partir do momento que houver cooperação para alcançar bens materiais ou interesses pessoais ou grupais entre os indivíduos em virtudes das funções exercidas, na participação integrada de idéias, nas tomadas de decisões, ns opiniões e criticas que visam o crescimento do grupo e da empresa como um todo.

2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A PARTICIPAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA

2.1. Análise da Participação dos Funcionários

Quando as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer e sobreviver, portanto, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional. Para canalizar e utilizar as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais, elas não investem mais diretamente no produto ou

serviços, mas sim nas pessoas, que sabem criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

Segundo Chiavenato (1999, p. 9) “As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”.

As pessoas passam boa parte da sua vida trabalhando dentro das organizações, as organizações dependem delas para funcionarem e alcançar seus objetivos globais e estratégicos, assim as pessoas também dependem das organizações, para satisfazer suas necessidades profissionais. Até pouco tempo o relacionamento entre as pessoas e as organizações era considerado conflitante, pois o objetivo da organização era gerar lucros, produtividade com eficácia, e redução de custos. Neste contexto as pessoas têm por objetivos melhores salários, benefícios, conforto, segurança no trabalho e desenvolvimento pessoal. Para as organizações atingirem suas metas é preciso mobilizar os esforços das pessoas para que elas satisfaçam suas necessidades e ambas saírem ganhando, trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços.

As pessoas podem ser tratadas como recursos da organização ou parceiras da organização. Como recursos produtivos das organizações elas precisam ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Como parceiras das organizações são como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e inteligências para proporcionar decisões racionais em rumo dos objetivos globais das organizações.

2.2. Equipe Produtiva: Conhecimento, Competência, e Harmonia

Segundo Schermerhon (1999, pág.148) “Equipe é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum, pelo qual se consideram coletivamente responsáveis”. Uma equipe produtiva constitui a base do sucesso do gerente e sua principal característica competitiva, portanto, a equipe deve ter em mente os objetivos e metas definidos e os caminhos a percorrer para alcançá-los, isso vai depender de uma implicação multifuncional para abordar todos os vários aspectos envolvidos na tarefa, e que envolvam todas as etapas do processo. A equipe deve funcionar em perfeita cooperação eliminando todas as barreiras hierárquicas e interdepartamentais.

A equipe deve trabalhar em tempo completo, de forma total e absoluta com dedicação e cooperação de todos, com relacionamentos pelos serviços prestados e principalmente para a atitude de colaboração. O arranjo físico e a disposição das pessoas é importante base para o trabalho grupal, assim como, a comunicação é imprescindível, sendo o recurso mais importante para o trabalho em equipe.

2.3. Como Mensurar o Relacionamento Interpessoal

A dificuldade de comunicação e de relacionamento entre as pessoas é devido ao uma carência afetiva e necessidades sociais não satisfeitas.

Em nível individual podemos considerar que, cada pessoa tem necessidades que não são satisfeitas tanto na vida pessoal afetiva quanto na profissional, onde não são valorizados pelo reconhecimento do trabalho que realiza, isso afeta o relacionamento interpessoal criando um clima tenso e desgastante. Se a competência interpessoal é alcançada no grupo os operadores trabalham de uma forma harmoniosa para o bom desempenho da equipe.

Na vida pessoal devemos resolver os problemas da melhor forma possível para ter uma vida mais saudável e proporcionando bem estar tanto na família quanto no trabalho. Se as organizações adotarem valores humanísticos desenvolver-se-ão relações de confiança e autenticidade entre as pessoas melhorando o relacionamento interpessoal.

A insatisfação é um estado natural do ser humano, que fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao estado natural de insatisfação. Se o ser humano convive num grupo de pessoas que se relacionam bem, onde há apoio, afeto e atenção, desfrutará com mais frequência do estado de satisfação, uma vez que, segundo Maslow o grupo se encontra num "estado de saúde mental". (OLIVEIRA 2002, p. 207).

2.4 Organização de Equipes

Identificar os indivíduos que possuem as habilidades para o bom desempenho de um cargo e a motivação para fazê-lo é um processo dinâmico e complexo. A escolha das pessoas que constituirão sua equipe de trabalho é responsabilidade pessoal do gerente, pois é muito importante para o crescimento da organização.

A escolha das pessoas é de vital importância para o funcionamento da empresa, assim construir e manter uma efetiva organização humana vem a ser uma das mais importantes funções gerenciais.

Para melhorar os resultados o gerente deve participar do processo seletivo aplicando tempo necessário na seleção dos futuros companheiros, deixando claro e bem definidos os objetivos que se busca nos candidatos.

A maioria das equipes enfrenta problemas, mesmo sendo maduras, quanto a necessidade de trabalho. Quando ocorre este problema a formação de equipes se torna necessária através de coleta e análise de dados sobre o funcionamento e após a introdução de mudanças para melhorar o trabalho em equipe e a eficácia do grupo. Os membros trabalham em conjunto para coletar dados relativos ao problema, analisar, planejar as melhorias e implementar as ações planejadas. Todo processo de formação de equipes é altamente colaborativo.

No entanto o fator importante para a formação de equipes é o de aprimorar o processo de comunicação e cultural dos colaboradores para alcançar melhor desempenho na sua vida profissional e pessoal, acabando com os conflitos dentro das empresas e melhorando o convívio com os companheiros de trabalho.

Os membros da equipe se comprometem em monitorar continuamente o desenvolvimento e as realizações do grupo e a fazer as modificações diárias quando necessária para a eficácia do grupo.

2.5 Sistematização de Procedimento da Força Produtiva-(o que motiva)

Segundo Silva (2004, p. 233) "Os fatores de motivação estão associados com sentimento positivos dos empregados em relação ao trabalho. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo e provocam satisfação nas pessoas com seu trabalho".

Para os colaboradores é necessário satisfazer as necessidades de manutenção delas e prover a oportunidade de satisfazer suas necessidades de motivação.

Os fatores que estimulam a motivação humana, na visão de Herzberg, é gerar a satisfação do indivíduo, afetar a satisfação no trabalho e incitar indivíduos a um desempenho superior. O fator de manutenção está relacionado com estado neutro de motivação que são:

- Política da empresa e administração;
- Relacionamento com superiores e seus pares;
- Condições do ambiente de trabalho;
- Vida pessoal, status e segurança;
- Relacionamento com subordinados;

Os fatores de motivação estão relacionados com o alto estado de motivação que são:

- Realização;
- Reconhecimento;
- Responsabilidade;
- Promoção, progresso;
- Crescimento;

A chave da motivação está em reestruturar os cargos para que sejam desafiadores e recompensadores que promovem oportunidades de crescimento para a realização e reconhecimento.

2.6. Atitudes Pró-ativas e a Liderança

As atitudes são as formas como as pessoas se comunicam, tomam suas decisões, estabelecem objetivos, lideram e controlam. O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e profissionais. A atitude dos colaboradores poderá ser de colaboração ou não, dependendo do procedimento da organização. Quando o indivíduo é influenciado positivamente ocorre o entendimento é a identificação com as metas da organização e está pronto para assumir responsabilidades, gerando benefícios próprios e da empresa.

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. CHIAVENATO (1994, p. 147)

O grau que uma pessoa demonstra qualidade de liderança não depende só das características pessoais de cada indivíduo, mas da situação que está ocorrendo. O

grupo pode selecionar, eleger e aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios.

O líder deve possuir a capacidade de influenciar as pessoas a fazer aquilo que devem fazer através do processo da comunicação alcançando êxito se souber o que fazer e que direção tomar, com objetivos e metas bem definidas aos colaboradores.

Para ser um bom líder é preciso saber lidar com alguns aspectos da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipes e dinâmica de grupo.

Os líderes devem sempre estar focalizando os objetivos a serem alcançados e orientar para as ações que deverão ser tomadas para atingir suas metas. O líder deve ser autoconfiante em sua própria capacidade e habilidades no grupo em que lidera inspirando a confiança de seus subordinados.

No relacionamento pessoal, o líder deve usar sua autoridade de uma maneira discreta, firme e absoluta. O líder suporta pressão e amortece o impacto sobre os subordinados, conseguindo automotivar-se pela auto-realização e motivar as outras pessoas pelos desafios e pelas recompensas, com a criatividade e inovação. Ter uma visão das coisas e dos negócios com relação a novos equipamentos, novas tecnologias e novas pessoas.

3. ARRANJO FÍSICO E SUA RELAÇÃO COM A PRODUÇÃO

O arranjo físico é a forma como será disposta a instalação e as estações de trabalho como devem permanecer.

Segundo Moreira (2004, p. 259) “em todo planejamento de arranjo físico, irá existir sempre a preocupação básica: tornar mais fácil e suave o movimento do trabalho através do sistema, quer esse movimento se refira ao fluxo de pessoas ou de materiais”.

O arranjo físico afeta a capacidade e a produtividade podendo implicar em gasto de consideráveis somas em dinheiro dependendo das alterações necessárias.

Na indústria de confecção de jeans o arranjo físico é por processo, onde máquinas são agrupadas e os produtos seguem de máquina em máquina servindo a produtos diferenciados, aumentando a flexibilidade do sistema a mudanças de produtos ou processos. Cada produto passa pelos centros de trabalho necessários, formando uma rede de fluxo com taxas de produção relativamente baixa se comparados com o arranjo físico por produto, mas com a vantagem da flexibilidade.

3.1. Adequação do Layout

Segundo Silva (2004, p. 3160) "O planejamento de layout é a determinação de locação real dos postos de trabalho, maquinários, equipamentos, áreas de estocagem e departamentos, dentro de um processo de produção".

O layout tem o objetivo de facilitar as atividades operacionais visando um melhor fluxo de produção. Para executarmos um bom layout precisamos saber a quantidade a produzir, assim como o número de operações do produto. É de suma importância sabermos o tempo padrão de cada operação e para isso precisamos medir ou estimar o tempo de cada operação para depois proceder ao balanceamento para colocar o número necessário de máquinas para produzir determinado produto. Medir o tempo para ter um real conhecimento do tempo necessário para produzir determinado modelo, não esquecendo que a qualidade do produto deve estar relacionada ao tempo padrão, portanto uma boa medida de tempo é essencial para garantir que as especificações de qualidades estejam satisfeitas. Na indústria de jeans devido à flexibilidade devemos utilizar o layout de processo.

3.2. Posto de Trabalho

Conforme Schermerhon (1999, p. 34) "Todas as organizações devem ser administrada visando ao sucesso, mas também a satisfação das pessoas que fazem o trabalho".

A qualidade de vida no trabalho é uma forma de indicar a qualidade geral dentro da organização expressa de uma forma especial de pensar, sobre o trabalho através de um alto nível de satisfação. Para ter a satisfação no trabalho é preciso atender suas necessidades individuais. As organizações devem dar ênfase gerencial na participação das pessoas nas tomadas de decisões através da confiança com sistemas e estruturas para dar às pessoas mais liberdade no trabalho com recompensas justas e contingentes ao desempenho do trabalho tornando o ambiente mais agradável e capaz de atender as necessidades individuais oferecendo aos membros uma real qualidade de vida no ambiente de trabalho.

3.3. Líder e seus Colaboradores

Conforme Chiavenato (1997, p. 149) “Para ser bem-sucedido como líder, o gerente deve saber lidar com alguns aspectos da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo”.

O líder terá total apoio dos seus colaboradores quando eles perceberem que ao fazer aquilo que precisa ser feito será um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos.

Para ser bem aceito precisa demonstrar confiança em seus colaboradores apoiando e respeitando os sentimentos das pessoas e ser sensível quanto às necessidades delas.

A indústria de confecção de jeans precisa de líderes democráticos para valorização do ser humano, fazendo com que eles participem do processo decisório com a satisfação pessoal e da organização.

3.4. Sugestões para Reconhecimento dos Trabalhos Executados

- Estimular o colaborador para a qualidade de vida;
- Remuneração que satisfaça todas as necessidades básicas (saúde, alimentação, moradia, educação, etc.).
- Reconhecimento pelo trabalho realizado;
- Bom relacionamento interpessoal;
- Expectativa de crescimento dentro da organização;

4. METODOLOGIA

Na metodologia foram utilizados levantamento bibliográfico e estudo de caso por observação e direcionado ao setor da costura de empresa de confecção de jeans. Meu estudo será por observação, estando separada dos participantes e eventos agindo como pesquisador externo. As vantagens da pesquisa por observação são observar os fatos como eles ocorrem realmente sem omissões de fatos.

CONCLUSÃO

Com as respectivas pesquisas realizadas no decorrer do trabalho venho concluir mediante fonte de pesquisa que a estrutura e a organização do trabalho é de essencial importância para o desenvolvimento da indústria de confecção de jeans.

A indústria de confecção de jeans não pode ser pensada como uma estrutura formal que distribui funções, mas sim como uma organização social e humana, que cada pessoa tem características próprias e age de modo diferente em determinadas situações de trabalho, as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer suas necessidades, bem como o reconhecimento e a valorização pessoal, sendo parceiras das organizações como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e inteligências para proporcionar decisões racionais em rumo dos objetivos globais das organizações.

As organizações devem dar ênfase gerencial na participação das pessoas nas tomadas de decisões através da confiança com sistemas e estruturas para dar às pessoas mais liberdade no trabalho com recompensas justas e contingentes ao desempenho do trabalho tornando o ambiente mais agradável e capaz de atender as necessidades individuais oferecendo aos membros uma real qualidade de vida no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, Antonio Amaro Menezes. **Qualidade e produtividade na indústria de confecção: uma questão de sobrevivência.** 1. ed-1997.
- BOOG, Gustavo, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTA.** – 3. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa/** Idalberto Chiavenato.- São Paulo: Makron Books, 1994.
- GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional/**Josir Simeone Gomes, Joan M. Amat Salas.-3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOGAN, Kevin. **A psicologia da persuasão/** Kevin Hogan; tradução Eduardo Vivacqua.-Rio de Janeiro: Record, 1998.
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento.** Editado por Yoshio Kondo; tradução de Dario Ikuo Miyake; revisão técnica de Afonso Carlos Corrêa Fleury.São Paulo: Editora Gente, 1994.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 12. ed. - Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2002.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira, 2004.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo.** São Paulo: Pioneira, 2002.
- SCHERMERHON, Jr, Jhon R. **Fundamentos de comportamento organizacional./** Jhon R. Schermerhon, Jr. James G. Hunt e Richard N. Osborn, trad. Sara Rivika Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 19. ed. São Paulo: Cortez,1993.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração.** São Paulo: Pioneira, 2004.
- SLACK, Nigel. **Administração da produção/**Nigel Stuart Chambert, Robert Johnston; trad: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fabio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa.—2d.—São Paulo; Atlas, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.



FAED

**MANUAL DE DIRETRIZES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO
E IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS NA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÃO**

**MANUAL TÉCNICO PARA A ESTRUTURA E
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS RELAÇÕES
INTERPESSOAIS.**

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

União de Ensino do Sudoeste do Paraná

Faculdade Educacional de Dois Vizinhos

Curso Tecnologia do Vestuário

FAED

MANUAL TÉCNICO DE ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

Dois Vizinhos

Dezembro – 2004

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	03
2. CONCEITO	03
3. OBJETIVO	03
4. ESTRUTURA	03
4.1 ATRIBUIÇÕES	04
5. NORMAS	04
6. PROCEDIMENTOS	05
7. ORIENTAÇÕES	05
REFERÊNCIA	06

1. APRESENTAÇÃO

Este manual de Diretrizes técnicas é uma das ações no estudo da estrutura e organização do trabalho e as relações interpessoais, apresentado ao trabalho de conclusão de curso de 2004 na União de Ensino do Sudoeste do Paraná do curso de Tecnologia do Vestuário. Tem como objetivo assessorar profissionais, na área de gerenciamento, para elaborar e implantar políticas internas nas relações interpessoais e na estrutura do trabalho.

O setor da indústria pode depender do desempenho dos colaboradores, de liderança eficaz, para motivar e conduzir as pessoas a realizar um objetivo comum, manter atitude positiva para estimular a vontade de trabalhar, desta forma, reconhecer o valor de cada individuo. Sobre esta perspectiva, contribuir para que as pessoas se empenhem na busca por um ambiente harmonioso e sincero para satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-estima.

2. CONCEITO

Buscar melhorias nas relações interpessoais no setor da costura, através da liderança com conhecimento sobre motivação humana e com capacidade de influenciar as pessoas a realizar um objetivo em comum, conquistar a confiança de seus colaboradores e desenvolver equipes.

3. OBJETIVO

Instrumentalizar os profissionais do setor da costura.

4. ESTRUTURA

O setor da costura é composto por máquinas retas de uma e duas agulhas, interloque, overloque, máquinas de casear (caseadeira), ferro a vapor, mesas, máquinas de pespontar (pespontadeira), máquinas de passar cós, máquinas de barra, traveti, refiladeiras, cadeiras, bancadas, e pessoas.

ATRIBUIÇÕES

O processo da indústria de jeans é intermitente por existir constante mudança nos modelos dos produtos, pois, requer especificações diferenciadas para fabricar.

Os equipamentos utilizados devem permitir adaptações e mão-de-obra multifuncional para trabalhar em varias funções quando necessário.

Na indústria de confecção de jeans a organização do sistema produtivo é essencial, para facilitar as mudanças. A produção separa os lotes por modelos e tamanhos, distribuir em células em forma de ferradura para iniciar o processo de um lado e terminar do outro. Este tipo de arranjo físico é chamado de arranjo físico celular, e seu objetivo é transformar recursos em produtos.

A confecção ou linha de produção é dividida em três etapas principais: preparar, montar e acabar. Esta é uma divisão básica podendo-se utilizar em todo produto desde o mais simples até o mais complexo. Para se montar uma linha e determinar onde cada operação se enquadra é preciso preparar a seqüência operacional.

5. NORMAS

O setor da costura deve manter certas normas como, por exemplo, assiduidade dos colaboradores, cumprir metas estipuladas através do tempo padrão, se adaptar ao trabalho e estar treinado no método específico para executar a tarefa em ritmo considerado normal.

As novas contratações devem seguir processos seletivos objetivos e definir com clareza as funções dos novos colaboradores.

A empresa deve manter os equipamentos em perfeitas condições, definir políticas administrativas com clareza, condições do ambiente propício e adequado com treinamento constante para manter e elevar a motivação dos colaboradores.

6. PROCEDIMENTOS

Na indústria de confecção de jeans as pessoas envolvidas precisam estar suficientemente motivadas para conseguir superar qualquer tipo de dificuldades existentes. As pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer suas necessidades, o segredo é identificar o que motiva cada operador, pois cada pessoa tem diferentes prioridades.

O estilo de administrar não deve ultrapassar os preceitos atuais de treinamento da empresa e coordenar a equipe na busca da qualidade total, respeitar o cliente, e colocar em prática um método de gerenciar que preserve a atitude positiva para estimular a vontade de trabalhar.

7. ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE PROCEDIMENTOS

As pessoas como diferencial competitivo das organizações pode promover o sucesso da empresa. No entanto, deve-se mostrar para os colaboradores como o trabalho deles é importante e que eles se encaixam nos objetivos da empresa incentivando-os a alcançar suas metas, reconhecer e valorizar cada indivíduo através de uma liderança forte, motivar e demonstrar atitudes e comportamentos que possam servir de exemplo para sua equipe de trabalho. As pessoas como parceiras da organização precisam ter conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligências para alcançar os objetivos próprios e da empresa, para isto, depende dos procedimentos e atitudes da empresa. Um fator importante para a formação de equipes é aprimorar o conhecimento e trabalhar em perfeita cooperação, eliminar as barreiras hierárquicas e interdepartamentais.

As organizações devem dar ênfase gerencial na participação das pessoas nas tomadas de decisões através da confiança com sistemas e estruturas com o intuito de dar às pessoas liberdade no trabalho e recompensar com justiça o desempenho dos colaboradores visando tornar o ambiente agradável e capaz de atender as necessidades individuais e oferecer aos membros uma real qualidade de vida no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIA

COSTA, Elis Regina Mazurana da. **.Análise da estrutura e organização do trabalho e as relações interpessoais**. Dois Vizinhos. FAED, 2004.