



**FAED**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**INCENTIVAR O DESEMPENHO DOS COLABORADORES  
COM O RECONHECIMENTO DO TRABALHO INDIVIDUAL**

**Ereunice Cogo**

**Tecnologia do Vestuário**

**Dois Vizinhos**

**2005**

**UNIÃO DE ENSINO DO SUDOESTE DO PARANÁ – UNISEP**  
**FACULDADE EDUCACIONAL DE DOIS VIZINHOS – FAED**  
**CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO**

**DESEMPENHO DOS COLABORADORES COM O**  
**RECONHECIMENTO DO TRABALHO INDIVIDUAL**  
**- Um estudo-**

**Ereunice Cogo**

**Trabalho de Conclusão do Curso Tecnologia do Vestuário da Faculdade  
Educacional de Dois Vizinhos – UNISEP (FAED/UNISEP – PR) como requisito  
parcial para obtenção do título Tecnóloga do Vestuário.  
Orientador: Marcos Maria.**

**Tecnologia do Vestuário**

**Dois Vizinhos**

**2005**

## INTRODUÇÃO

Em todo trabalho, o grande desafio é motivar as pessoas que estão envolvidas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas a alcançar os objetivos propostos. Se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar qualquer tipo de dificuldade.

A motivação torna-se um assunto cada vez mais discutido porque um funcionário motivado rende muito mais em comparação com outros que não se encontram motivados. Pois, estando motivado tem-se maior vontade de produzir com qualidade. Quando o funcionário se sente feliz com o trabalho que executa, a empresa não terá que pressionar ou exigir que o trabalho seja feito. Por esse motivo, funcionários bem motivados são fundamentais nas empresas de sucesso.

Este trabalho busca verificar se é possível melhorar a motivação dos colaboradores, incentivando-os e reconhecendo o trabalho realizado.

Este estudo tem por objetivo geral realizar uma análise do reconhecimento do trabalho na motivação na indústria do vestuário, buscando saber quais os benefícios que se tem na produtividade quando os funcionários estão motivados a executar suas funções.

Também se definiram como objetivos específicos identificar se o reconhecimento é uma forma de motivação; analisar métodos de reconhecimento; propor formas de reconhecimento; detectar se o reconhecimento melhora o desempenho.

Para justificar a realização deste trabalho entende-se a necessidade de uma empresa de médio porte de enxovais e a constante necessidade de todas as empresas de se manter no mercado, analisa-se a importância da motivação das pessoas dentro da empresa.

Este trabalho busca comprovar que o reconhecimento pelo trabalho motiva as pessoas a ter um melhor desempenho em suas tarefas.

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que se possa realmente contar com a colaboração das pessoas. Tendo em vista que a motivação é um fator essencial para o bom desempenho do colaborador, este estudo visa a motivação através do reconhecimento e do comprometimento com pessoas no contexto organizacional.

O estudo da motivação como objeto deste estudo vem de encontro com o nível de qualidade, tanto das pessoas quanto do produto final. Esta análise verificou o que estimula e motiva os funcionários a ter um bom desempenho, é quando seu trabalho é reconhecido.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 DEFINIÇÃO DE TERMOS

**Motivação** – “ato de motivar; exposição de motivos”. (Guimarães, 1986, p. 419)

**Trabalhadores** – “que trabalham; que gostam do trabalho; laborioso; ativo”. (Guimarães, 1986, p. 609)

**Desempenho** – “ato de desempenhar; cumprir (aquilo a que se estava obrigado)”. (Guimarães, 1986, p. 211)

**Reconhecimento** – “ato ou efeito de reconhecer; gratidão”. (Guimarães, 1986, p. 523)

**Treinamento** – “é uma atividade organizada e programada para melhorar as habilidades de uma pessoa”. (Lida, 2003, p. 388).

## 2. A EMPRESA ESTUDADA

A razão social da empresa em estudo é Kaisen - Artigos de Cama, Mesa e Banho – Ltda, está situada em Chopinzinho, Sudoeste do Paraná, à Rua Presidente Dutra, 551. Conhecida como Thâmisa, oferece produtos de decoração de ambientes.

A empresa possui atualmente aproximadamente cento e dez colaboradores, o que classifica-a como médio porte, que segundo Miranda Jr. & Miranda (1999, p. 81), vai de 100 a 449 funcionários.

Dispõe de equipamentos, tecnologia e mão-de-obra para oferecer produtos com qualidade, produzem uma quantidade variada de modelos com um ótimo design e um acabamento diferenciado.

Os produtos atualmente produzidos são: edredom, colchas, capas, jogos de lençol, jogos de banheiro, cortinas, toalhas de banho, jogos de cozinha, toalha de mesa e outros.

## 2.1 HISTÓRICO DA MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (1999, p. 223), “em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no Bairro de Hawthorne, cuja finalidade era a de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida com base na produção”.

A experiência de Hawthorne marca o início de uma nova teoria calçada em valores humanísticos na Administração, deslocando totalmente a preocupação que era voltada para as tarefas e para as estruturas, para a preocupação com as pessoas. Para Taylor predomina o conceito de *homo economicus*, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais e econômicos. Já, Mayo acredita que a motivação econômica era secundária na determinação do rendimento do trabalhador, diz que as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e de “participação” dos grupos sociais. (CHIAVENATO, 1999, p. 223-224)

A experiência de Hawthorne demonstrou que recompensas salariais, mesmo quando são justas, não é o fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação do trabalho. O homem se motiva mais por recompensas sociais (reconhecimento).

Segundo Mayo *apud* Chiavenato (1999, p. 228):

A pessoa é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”, de receber adequada comunicação. Mayo contrapõe-se à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era meramente salarial (*homo economicus*), uma vez que este estava preocupado em produzir o máximo possível, se suas condições físicas assim o permitissem, a fim de usufruir uma remuneração mais elevada. Para ele, a organização eficiente, por si só, não leva a melhor produção: afirma ainda que o Estado não pode produzir a cooperação por meio da regulamentação; a cooperação apenas pode ser o resultado do crescimento espontâneo.

### 3. MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. (SPECTOR, 2005, p. 198)

**Direção:** é a escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis.

**Intensidade:** é o esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa.

**Persistência:** diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

A motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades.

A motivação é indispensável e fundamental para que os objetivos do trabalho sejam alcançados. Em qualquer ramo de trabalho a motivação dos funcionários e pessoas envolvidas é uma política extremamente fundamental para o alcance dos objetivos. Se uma pessoa ou funcionário estiver notadamente motivado, poderá enfrentar qualquer adversidade e tarefa.

#### 3.1 OS CINCO CONCEITOS IMPORTANTES DA MOTIVAÇÃO

Segundo Spector (2005, p. 199) é relativamente fácil compreender erroneamente ou confundir vários conceitos importantes de motivação no trabalho. Os cinco conceitos importantes são:

**Comportamento:** é a ação da qual inferimos a motivação.

**Desempenho:** acarreta necessariamente algumas avaliações do comportamento.

**Habilidade:** é um dos três determinantes do comportamento. Ela é considerada estável em um indivíduo e pode ser representada por um constructo amplo, como inteligência, ou um constructo mais específico, como coordenação física.

**Restrições situacionais:** é o segundo determinante do comportamento; são fatores e oportunidades ambientais que facilitam ou dificultam o comportamento.

**Motivação:** é o terceiro determinante do comportamento. Pense na habilidade como um reflexo de que você saber fazer, da motivação, do que você irá fazer (dada a sua habilidade) e das restrições situacionais do que você tem permissão para fazer.

Cada um desses componentes é importante para a manifestação do comportamento. O comportamento máximo é observado quando uma pessoa tem grande habilidade, demonstra alta motivação e está em um ambiente que apóia tal comportamento.

#### 4. IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Todos reconhecem claramente a importância da motivação humana. Como a motivação implica mexer com o coração e a mente das pessoas, provavelmente não existe *Know-how* (conhecimento) técnico que possa ser usado na revolução deste problema e, portanto, é também inviável buscar a sua padronização. (KONDO, 1994, p. 103)

A motivação, assim como a moral, abrange muitas formas complexas do comportamento humano. As pessoas dedicam grande parte de suas vidas às empresas onde trabalham, inserindo seu estilo de vida, seu sistema de valor, suas crenças, sua cultura e seu interesse central de vida em torno de seu trabalho. Isso é suficiente para que a preocupação não seja só com dinheiro.

O estímulo, à vontade de trabalhar das pessoas, ou seja, a motivação tem sido encarada como questão importante desde muito tempo atrás. Provavelmente, a sua importância vai aumentar ainda mais no futuro à medida que o nível educacional das pessoas evoluir e a vida se tornar mais confortável. (KONDO, 1994, p. 103).

Motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades determinando o de cada indivíduo. Motivação é o processo de mobilização de energia, ocorrendo com cada indivíduo, de forma diferente, pois o que diferencia são as necessidades e o valor para cada pessoa. (KWASNIKRA, 1981, p. 38).

A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. As pessoas como um todo se motivam e não apenas parte delas, e a satisfação conseqüente

atinge todo o ser humano quando busca alcançar seus objetivos. (KONDO, 1994, p. 54)

Um trabalhador motivado produz mais e melhor, sofre menos os efeitos da monotonia, da fadiga. Não precisa de muita supervisão, pois procura, por si mesmo, resolver os problemas para alcançar os objetivos. Portanto, é compreensível que todas as administrações de empresas procurem manter os seus trabalhadores motivados, mas como já vimos, isso nem sempre é tarefa fácil. (LIDA, 2003, p. 291)

Segundo Grove *apud* Maximiano (2000, p. 72) “uma equipe só trabalha bem quando cada um de seus integrantes empenha-se ao máximo. O empenho, ou desempenho de uma pessoa na realização do trabalho depende da capacidade e motivação dela. Para obter o máximo desempenho da equipe há duas formas de lidar com a alta produtividade: treinamento e motivação”.

A motivação é um fator que melhora o desempenho das pessoas, mas é preciso que todos sigam para o mesmo ponto, esforços e uma forma de transformar motivação em bom desempenho.

Segundo Chiavenato (2004, p. 256), “Ninguém trabalha de graça. Ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização, desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação”.

O dinheiro é válido quando usado como ponte para atingir outro objetivo: existem aqueles que prezam o dinheiro porque encontram nele segurança, uma vez que possam ter passado dificuldades em seu passado, ou os que simplesmente se viciam em acumular dinheiro. Isso está intimamente relacionado ao poder. Há aqueles que precisam de afago que pode ser obtido através de alguns tipos de reconhecimento. São variados os fatores que motivam e, inclusive, podem variar na mesma pessoa em épocas diferentes. Pode-se motivar por dinheiro durante um período, já em outro, o que conta pode ser o status. Há outros que não acreditem no dinheiro para motivar. “A motivação que damos a nossos colaboradores é a possibilidade de crescimento dentro da rede”. (MARINS, *apud* NETO, ULIANA, JARDZWUSKI, 2005, p.25).

## **5. TEORIA DAS NECESSIDADES**

As teorias procuram determinar as necessidades que motivam uma pessoa ou a classe de motivos que ela procura atingir. Todas as pessoas têm certas necessidades a serem preenchidas ou certos motivos que direcionam as suas ações. Se uma pessoa tiver várias alternativas para escolher, ela será guiada pelas suas necessidades ou motivos para escolher uma determinada ação que mais lhe convier.

Segundo Freitas (1991, p. 28), citando as teorias de Maslow, as pessoas são motivadas a alcançar ou manter certas necessidades:

[...] na hierarquia das necessidades pode-se perceber que uma necessidade superior somente se manifesta quando uma necessidade inferior que possui maior premência já encontra-se satisfeita.

- **Necessidades fisiológicas:** são aquelas consideradas vegetativas, que podem ser relacionadas com a fome, o cansaço, o desejo sexual, entre outros, e que estão relacionadas diretamente com a sobrevivência tanto do indivíduo quanto da sua espécie, encontra-se constantemente pressionado a satisfazê-las.
- **Necessidade de segurança:** diz respeito ao instinto que leva o indivíduo a proteger-se de todos os perigos, reais ou imaginários, físicos ou abstratos. A busca pela segurança é manifestação inerente a estas necessidades, que juntamente com as necessidades fisiológicas relaciona-se com a sobrevivência do indivíduo.
- **Necessidades sociais:** tem relação com a vida em sociedade, e as necessidades de amor, afeição e participação que levam o indivíduo a buscar a inserção na sociedade. As amizades, a busca pelo afeto e participação de grupos estão ligadas a estas necessidades.
- **Necessidade de estima:** está ligada com a auto-avaliação e auto-estima dos seres humanos. Quando satisfeitas as necessidades de estima, estão alcançados sentimentos como autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, entre outros, ao passo que, se frustradas, produzem sentimentos como o de inferioridade, fraqueza e desamparo.
- **Necessidade de auto-realização:** tem relação com o cumprimento das tendências que cada indivíduo tem de realizar seu potencial, ligando-se aos seus talentos individuais.

A satisfação humana é tão importante quanto a privação, pois libera o organismo do domínio das necessidades fisiológicas, permitindo o aparecimento de outros impulsos ou motivos.

Muitas vezes, o mesmo método que foi sucesso para um determinado grupo de pessoas, não tem o mesmo resultado em outro, pois as pessoas são diferentes umas das outras, elas não têm as mesmas ambições e sonhos, por isso o que motiva alguém, pode não motivar outras pessoas.

Segundo Lida (2003, p. 291), “Maslow defende a teoria de que essas cinco classes de necessidades são hierarquizadas, ou seja, um indivíduo só passaria a ser motivado pela segurança quando já tiver as suas necessidades fisiológicas atendidas, e daí passando para as sociais, e assim por diante”.

A teoria de Maslow é um pouco complicada porque, às vezes, é difícil separar certos níveis.

Segundo Alderfer apud Lida (2003, p. 290) propôs-se uma simplificação, baseando-se em apenas três níveis:

**Nível 1 – Necessidades de existência:** são as necessidades que devem ser satisfeitas para assegurar a sobrevivência do indivíduo, também chamadas de necessidades básicas.

**Nível 2 – Necessidades de relacionamento:** são as necessidades de contato, sentindo a proximidade dos outros e sendo estimado pelos mesmos.

**Nível 3 – Necessidades de crescimento:** são as necessidades de destacar-se dos outros, diferenciando-se dos demais e conseguindo influência para mudar a situação.

No indivíduo é muito comum o uso do incentivo monetário. Segundo as teorias acima, isso só seria efetivo para as pessoas que estivessem nos níveis 1 e 2 de Maslow ou nível 1 de Alderfer, pois, em princípio, é mais difícil “comprar” estima e auto-realização com dinheiro. Além disso, as necessidades descritas são genéricas e de difícil identificação em um ambiente de trabalho. (LIDA, 2003, p. 290-291)

## 6. A MOTIVAÇÃO PELO RECONHECIMENTO DO TRABALHO

Algumas pessoas pensam que o fator que mais motiva é o salário, pelo menos para aqueles trabalhadores de menor renda, para os demais os salários podem ser até fontes de aborrecimentos: não os salários em si, mas as injustiças salariais. O reconhecimento, que deve se basear num relacionamento de franqueza e confiança entre os trabalhadores e a administração da empresa. Os critérios de remuneração e promoção devem estar claramente estabelecidos e, sempre que possível baseado no desempenho do trabalho e aperfeiçoamento pessoais. (LIDA, 2003, p. 292)

O fracasso da maioria das nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim na maneira de lidar com as pessoas. Foge à

compreensão e hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Como parceiros da organização cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. (CHIAVENATO, 2004, p. 257).

No trabalho as pessoas buscam várias formas de satisfazer suas necessidades. Quando estão satisfeitas passam a ter um relacionamento mais humano, com menos conflito.

Para motivar as pessoas é extremamente importante reconhecer o esforço do operador. Mesmo que os resultados estejam ainda longe das metas, não devemos deixar de reconhecer os esforços já realizados e incentivar melhorias. Se agirmos dessa maneira é provável que os resultados até ultrapassem as metas e continuem melhorando. (KONDO, 1994, p. 83)

No mundo em que vivemos hoje não devemos limitar as pessoas a cumprir ordens, deve-se incentivar os funcionários a pensar, dar idéias e participar dos acontecimentos da empresa, fazer com que se sintam necessários, importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa que ele trabalha.

## **6.1 FORMAS DE RECONHECIMENTO**

Normalmente um empregado, como ser humano, gosta de ser tratado com justiça, ser elogiado, saber que está fazendo um bom trabalho, ter atenção do superior.

Uma das principais necessidades do homem é sentir-se importante para si e para as outras pessoas.

Sentir-se seguro na empresa em que trabalha, saber que é bem visto pelos superiores da empresa, fazer com o funcionário se sinta parte necessária da empresa na qual trabalha, seu desempenho e relacionamento com colegas e superiores é melhor. Quando a empresa oferece um ambiente harmonioso e o funcionário tem um bom relacionamento de amizade e companheirismo entre eles isso torna um motivo para as pessoas quererem fazer parte daquela empresa.

## **7. PROCESSO PRODUTIVO DA INDÚSTRIA DE ENXOVAIS**

A confecção ou linha de produção divide-se em três etapas principais: preparação, montagem e acabamento. Antes de qualquer produto entrar em linha, esta seqüência deve estar muito bem definida, isto evitará que as peças a serem confeccionadas fiquem andando de um lado para outro sem se saber que direção tomar. (BARRETO, 1997, p. 59)

## **7.1 SEQÜÊNCIA OPERACIONAL DO JOGO DE LENÇOL**

- Corte
- Separação
- Sala de bordado
- Distribuição
- Recorte

### **7.1.1 Lençol de cima**

- Fazer barrinha nas laterais - reta
- Tirar fio
- Controle de qualidade

### **7.1.2 Lençol de baixo**

- Fechar cantos – Interloque
- Pregar elástico nos cantos - elástica
- Fazer barrinha ao redor - reta
- Tirar fios
- Controle de qualidade

### **7.1.3 Fronha**

- Fazer barrinha no envelope e na parte de trás - reta
- Fechar os quatro lados - reta
- Overlocar os quatro lados - overloque acabamento
- Tirar fios

- Controle de qualidade

Todos os processos de uma produção são analisados, calculados e planejados, a partir de uma seqüência operacional. No final da elaboração de um produto, vêmos a qualidade gerada a partir das operações.

Quando não se segue corretamente a seqüência operacional, à possibilidade de falhas na produção, ocorrendo o retrabalho, é isso que impede as empresas de alcançarem suas metas.

## **8. PRODUTIVIDADE**

O entendimento que se percebe na atualidade sobre produtividade e produção não é o mais correto, ou talvez a forma com que estes são transmitidos passa a dificultar a compreensão do assunto.

Quando se quer indicar um aumento de produtividade e produção fica-se em dúvida, pois embora pareçam ser iguais, são compreensões diferentes, num mesmo contexto.

Produtividade, segundo Toledo Jr. (2004, p. 35), “É a relação entre o que se produz (tempo) pelo que se deveria ser produzido (tempo) utilizado para o controle de mão-de-obra adicional”.

“Trabalho e produção é a atividade de um homem ou de uma máquina, com a finalidade de atingir algum objetivo. Essa ação produz um efeito cuja causa é o trabalho desenvolvido. Ao resultado do trabalho, ao efeito produzido pelo mesmo, chamamos produção”. (TOLEDO JR, 2004, p. 19)

Segundo o mesmo autor, entende-se que a produção é o resultado com a execução do trabalho. Em qualquer função é o que se produz em quantidade e unidades do término da ação, em material concreto, físico.

Diz Toledo Jr. (2004, p. 16) “que a produtividade é a relação entre o que se produz e o que deveria ser produzido relacionando a mão-de-obra direta utilizada para execução de um trabalho e a mão-de-obra direta que deveria ser utilizada para conseguir o mesmo resultado”.

Entende-se que uma produção satisfatória é aquela onde a produtividade eficiente é alcançada, sendo a produtividade a atividade da produção, podendo ser

medida em relação ao padrão de trabalho da operação, medida em porcentagem ao qual a produtividade é respeitada.

Para saber se o conjunto operador-máquina realiza sua operação com resultado satisfatório, leva-se em conta o tempo-padrão da operação, sua produtividade e eficiência.

Segundo Barnes (1977, p.04), “Tempo-padrão é o tempo necessário para executar uma operação de acordo com um método estabelecido, em condições determinadas, por um operador apto e treinado, possuindo habilidade média, trabalhando todas as horas de serviço”.

O tempo-padrão determina uma quantidade de produção a ser feita em um período de tempo, sem a determinação do tempo-padrão não há como controlar se houve uma boa produtividade ou não.

Conclui-se que a produtividade é dependente do tempo padrão, pois possui métodos e condições estabelecidos, tem por objetivo o aumento da produção, redução de custos através da eliminação das ineficiências e levar a indústria a atingir suas metas.

Para que a meta da indústria seja alcançada, vê-se necessário que, cada decisão de investimento que busca o aumento da produtividade seja questionada para ver se irá ou não ajudar a empresa a atingir sua meta final.

Como o objetivo da produtividade é a mão-de-obra direta, podemos definir isso como a maximização dos lucros do trabalho com um aumento de esforço humano ao desempenhar sua tarefa pessoal.

Para que seja possível obter essa produtividade, muitos fatores intervêm no interior humano, como o ritmo aplicado no trabalho, a utilização mais pensada de suas energias vitais ou ainda uma melhor adaptação entre o homem e a máquina.

Segundo Toledo Jr. (2004, p. 35), “O objetivo da produtividade é a mão-de-obra direta, os trabalhadores que realmente produzem, seja através de máquinas ou somente com as mãos, modificam a forma ou estrutura da matéria-prima componente do produto”.

Chamamos de produtividade o aumento do rendimento do trabalho do trabalhador sendo que irá intervir na motivação. Todas as teorias sobre motivação levam em conta os estudos dos desejos dos seres humanos.

A motivação é indispensável e fundamental para que os objetivos do trabalho sejam alcançados. Em qualquer ramo de trabalho a motivação dos funcionários e

peças envolvidas é uma política extremamente fundamental para o alcance dos objetivos. Se uma pessoa ou funcionário estiver notadamente motivado. Poderá enfrentar qualquer adversidade e tarefa.

## **9. TREINAMENTO**

Treinamento é uma atividade organizada e programada para melhorar as habilidades de uma pessoa, ou seja, para aumentar a velocidade e a qualidade dos movimentos necessários para se executar uma tarefa.

O treinamento pode ser considerado como um meio para aumentar a confiabilidade humana no sistema homem-máquina, melhorando a qualidade do desempenho humano, pelo aumento da precisão e velocidade e a conseqüente redução de erros e acidentes.

Na elaboração de um programa de treinamento existem duas decisões fundamentais: a escolha das tarefas a serem treinadas e a duração do treinamento.

Qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumenta sua capacidade para suas funções atuais ou prepara-a para novas funções.

“As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não, seus empregados têm suas peculiaridades. Sendo os Recursos Humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe é indispensável para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia”. (CHIAVENATO, 2004, p. 270)

As empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores.

Treinamento não é algo que se faz uma vez para novos empregados, deve ser usado continuamente nas organizações bem administrada. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, dá uma orientação ou discute um procedimento, você está treinando.

### **9.1 O TREINAMENTO NAS EMPRESAS**

A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilidades, ou melhor, as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento.

As empresas não têm escolha entre treinar ou não treinar. Elas são obrigadas a fazê-lo a cada novo empregado, independente de seu treinamento, formação de experiência, precisa aprender a executar algumas tarefas específicas. Além disso, novas ocasiões para treinamento estão sempre surgindo: quando o trabalho muda novas habilidades e conhecimento precisam ser aprendidos em função da mudança.

Segundo Chiavenato (2004, p. 339),

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, com eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou superiores.

## **9.2 TAREFAS A SEREM TREINADAS**

Geralmente, o trabalho real que uma pessoa executa é composto de diversas tarefas. Entretanto, nem todas essas tarefas têm igual teor de dificuldade. O treinamento pode ser feito seletivamente, escolhendo as tarefas mais difíceis ou críticas. Portanto, antes de iniciar o treinamento, devem ser identificadas aquelas tarefas consideradas mais importantes ou críticas, onde se justifica investir tempo e dinheiro para melhorá-las.

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benefício para os funcionários, para a organização e, sobretudo, para o cliente. (CHIAVENATO, 2004, p. 344)

## **9.3 DURAÇÃO DO TREINAMENTO**

Quanto maior for a duração do treinamento, melhor será o desempenho do aprendiz. Contudo, os custos desse treinamento também vão aumentando. Chega-

se a um ponto em que a melhoria marginal ou adicional apresentada pelo aprendiz não compensa o custo adicional do treinamento gasto para obtê-lo. (LIDA, 2003, p. 388-389)

#### **9.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O objetivo do treinamento é levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Para tanto, é preciso saber o que devemos ensinar, verificar quem deverá aprender, preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar os resultados.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamento. (CHIAVENATO, 1999, p. 295)

Treinamento é o processo de ensinar os conhecimentos básicos para o desempenho de um cargo.

O treinamento visa provocar mudanças no comportamento. Essas mudanças podem ser classificadas em quatro tipos:

- Transmissão de informações (aumenta o conhecimento);
- Desenvolvimento de habilidades (melhora as habilidades e destrezas);
- Desenvolvimento de atitudes (desenvolve e modifica comportamentos);
- Desenvolvimento de conceito (eleva o nível de abstração, desenvolvendo suas idéias e conceitos).

O treinamento já não é mais entendido como um evento isolado, mas como um evento sistêmico. Tal concepção diferenciou a capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento. O desenvolvimento é identificado como a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso na hierarquia de poder. O treinamento foi identificado como o aperfeiçoamento do desempenho.

O desenvolvimento está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento e desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura e não apenas o cargo atual.

## 9.5 NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz.

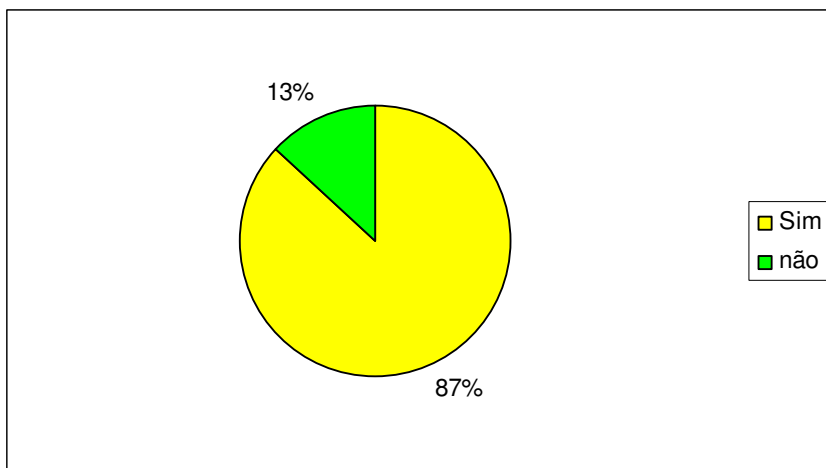
A necessidade de treinamento não é somente da área de treinamento e sim de toda a fábrica, e a solução das necessidades deve ser aprovada pela supervisão e gerência da fábrica. O cronograma deve ser estabelecido de acordo com as possibilidades da fábrica, e soluções das carências de conhecimentos teórico-práticos devem auxiliar a fábrica a melhorar seus ganhos em produtividade e qualidade. (BOOG, 1994, p. 454)

Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado; como deve ser treinado; em que; por quem; onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinado. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização.

Um treinamento não se restringe em apenas passar informações sobre suas funções na empresa, mas sim em treinar de forma consciente e que possa trazer resultados satisfatórios. Um treinamento ideal vem da combinação de mudanças e de divertimento para seus envolvidos.

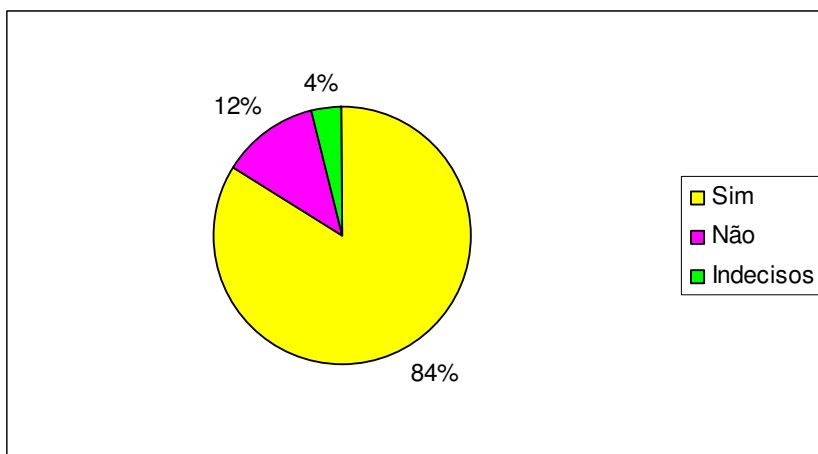
## 10. RESULTADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

Foram entrevistados 30% dos funcionários de uma indústria de confecções na área de enxovais, perfazendo um total de 45 funcionários entrevistados. O questionário busca saber qual o nível de satisfação e motivação dentro da empresa. O questionário consiste em 10 questões fechadas:

**Gráfico 1 – Você gosta do seu trabalho?**

FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

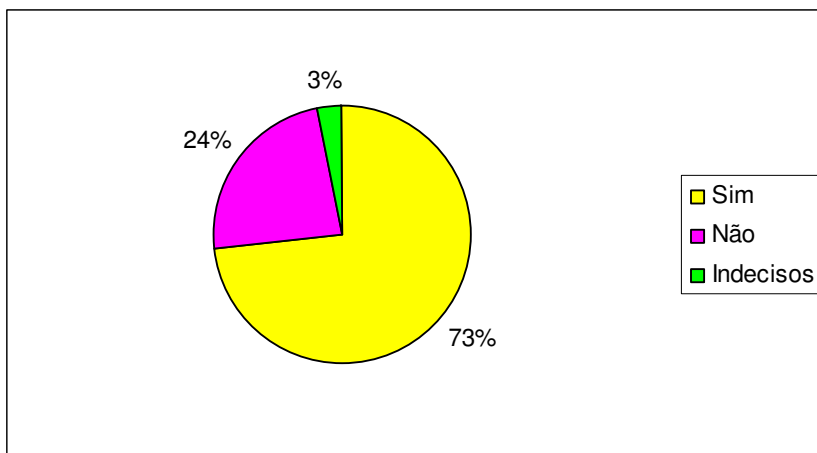
Dos 45 funcionários entrevistados, 87% gosta do trabalho que exerce e 13% não estão satisfeitos com suas funções.

**Gráfico 2 – A empresa oferece um bom ambiente de trabalho?**

FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 84% responderam ter um bom ambiente e 12% acha que não, sendo que 4% não responderam.

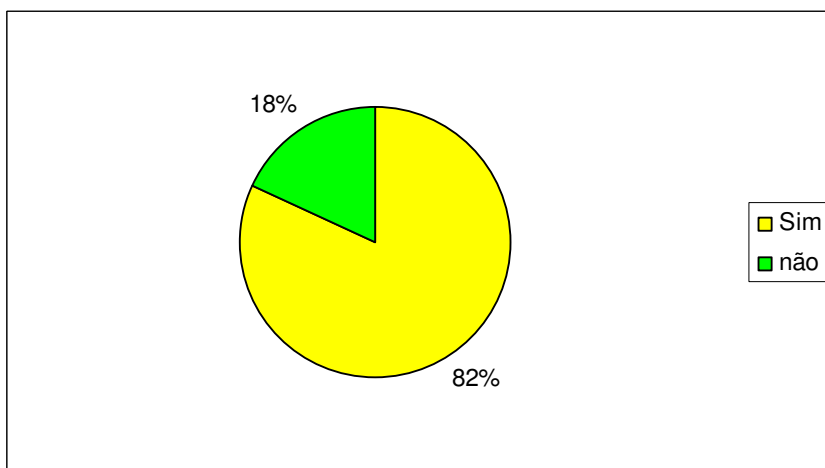
**Gráfico 3 – As condições de trabalho na empresa são boas?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 73% responderam que as condições de trabalho na empresa são boas, 24% não estão satisfeitos e 3% não respondeu.

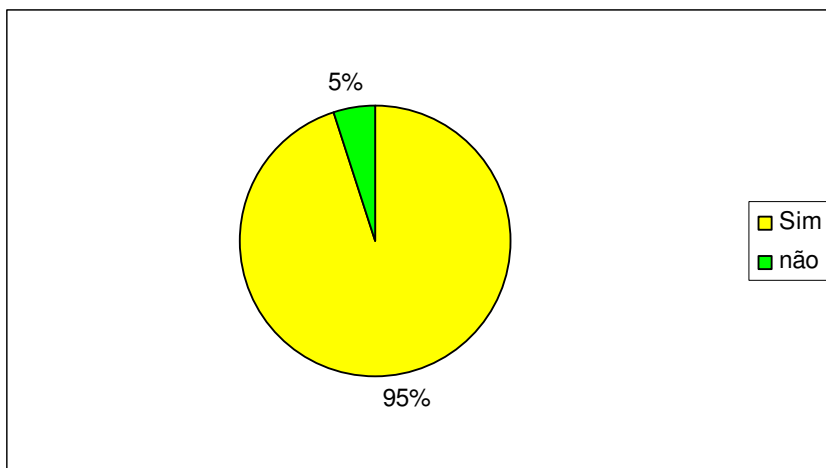
**Gráfico 4 – Você se realiza profissionalmente com o trabalho que faz?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 85% responderam que estão realizados com seu trabalho e 18% não estão realizados profissionalmente com seu trabalho.

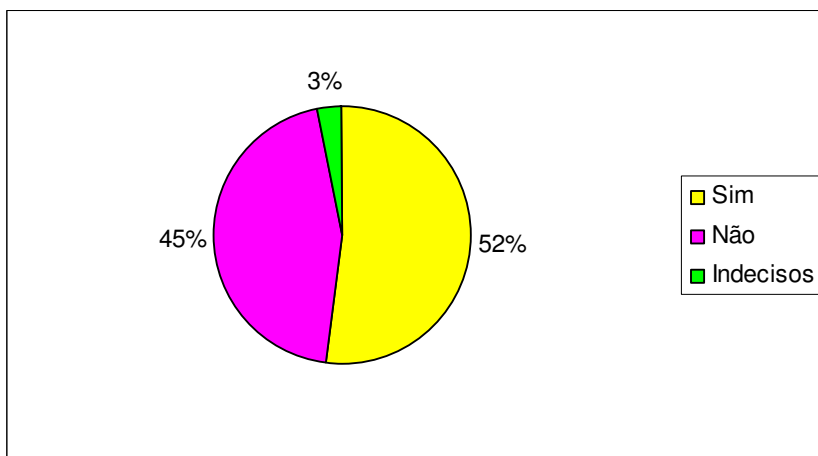
**Gráfico 5 – Você se sente responsável pelo seu trabalho?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 95% responderam que se sentem responsável pelo seu trabalho e 5% não.

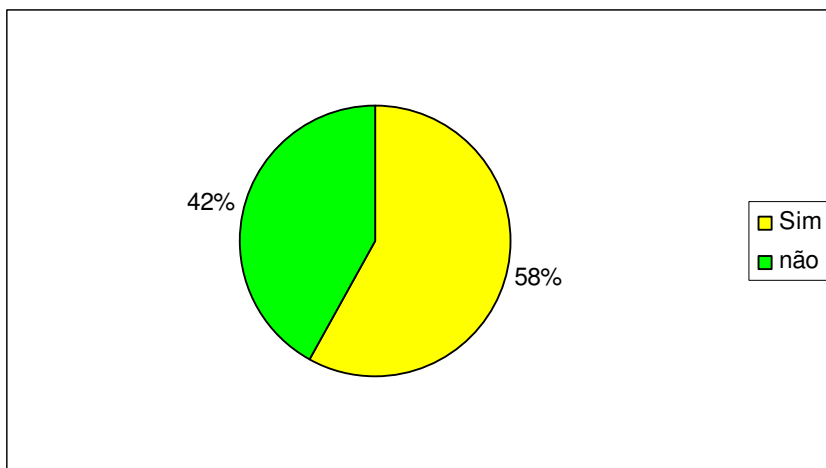
**Gráfico 6 – Na empresa você tem liberdade de expressão?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 52% responderam ter liberdade para se expressar, já 45% diz que não e 3% não respondeu.

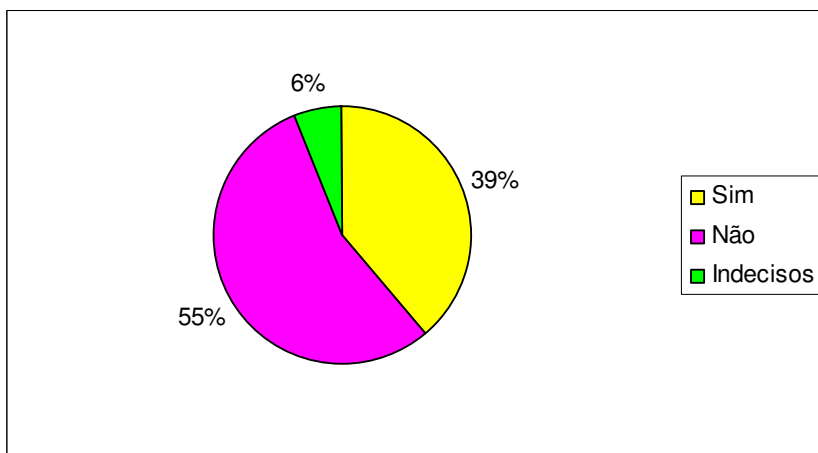
**Gráfico 7 – Você se sente motivado no trabalho?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 58% responderam que se sentem motivados com seu trabalho, mas 42% não se encontram motivados para trabalhar.

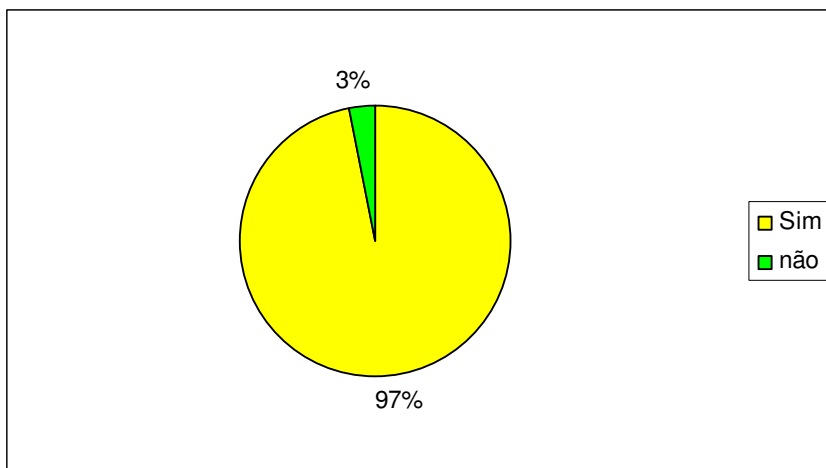
**Gráfico 8 – Você recebe elogios por um trabalho bem feito?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 39% responderam que recebem elogios pelo trabalho que fazem, 55% não recebe e 6% não responderam.

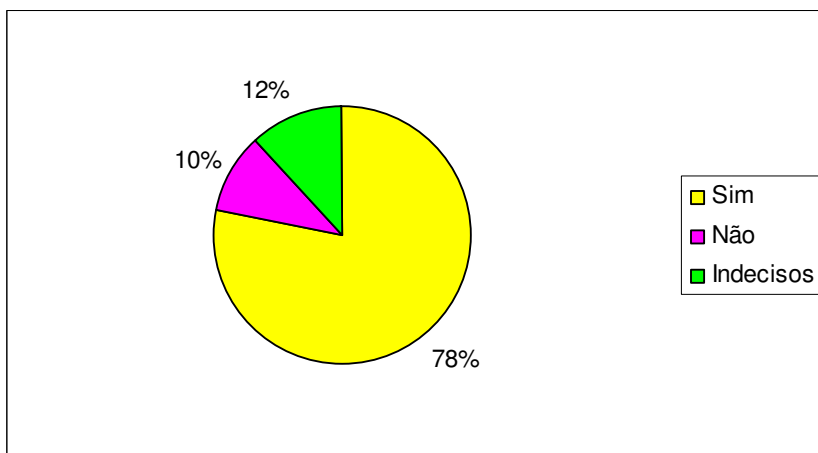
**Gráfico 9 – Você gostaria de receber elogios pelo seu trabalho?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 97% responderam que sim e 3% respondeu que não.

**Gráfico 10 – Você acha importante ser reconhecido pelo trabalho que exerce?**



FONTE: Entrevista com funcionários / 2005

Dos 45 funcionários entrevistados, 78% responderam que é importante o reconhecimento do trabalho, 10% acha que não é importante e 12% não respondeu.

Ao analisar as respostas obtidas dos funcionários através do questionário percebe-se que alguns pontos na empresa ainda não estão suficientemente bons mediante os olhos dos funcionários.

Através destas e outras respostas obtidas com o questionário pode-se perceber o grau de satisfação dos funcionários com alguns pontos específicos da organização da empresa. O que mostra menor satisfação é a falta de reconhecimento pelos trabalhos realizados.

Através da pesquisa realizada dentro da empresa com funcionários pode-se dizer que os mesmos encontram-se satisfeitos.

A empresa deve se preocupar em saber como o funcionário está se sentindo no local de trabalho, se o local está ergonomicamente preparado para cada operação, se o clima entre colegas é bom, o relacionamento com seus superiores, se a empresa está dando abertura para os funcionários exporem suas idéias.

No mundo em que vivemos devemos limitar as pessoas a cumprir ordens, deve-se incentivar os funcionários a pensar, dar idéias e participar dos acontecimentos da empresa, fazer com que se sintam necessários, importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa em que trabalha.

Acredita-se que trabalhando em cima de alguns pontos como esses citados, vai melhorar muito, diminuirão os problemas como falta e afastamento de funcionários.

## **11. DISCIPLINAS QUE PERMEIAM O TRABALHO**

**Ética e Sociologia no Trabalho:** possibilita o desenvolvimento da auto-estima, auto-motivação e a criatividade como ferramenta para o crescimento pessoal e profissional. Desenvolve habilidades no sentido de potencializar o perfil exigido pelo mercado: iniciativa, criatividade, comunicação, liderança, trabalho em equipe.

Estuda na Ética os direitos individuais e coletivos que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações.

**Gestão de Recursos Humanos:** ou RH é utilizado como referencia a gestão de pessoas. RH é o conjunto de políticas e práticas gerenciais relacionada com pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

**Comunicação:** mecanismo através do qual se transmite, cria e objetiva a realidade, criando uma relação com as pessoas (funcionários), onde o conhecimento transcende a aparência das coisas voltando para o cotidiano.

**Administração do Processo Produtivo:** a administração é o ato de tomar decisões e realizar ações que compreende: planejamento, organização, execução e controle, podendo exercer a função administrativa ou gerencial.

**Sistema de Produção:** a produção deve passar por testes de desempenho, exames e testes de produção, estudo econômico. Deverá exibir baixo custo, qualidade confiável, superior desempenho e a capacidade de ser produzido nas qualidades desejadas no equipamento de produção pretendido.

## **METODOLOGIA**

Segundo Gil apud Silva (2000), do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este trabalho parte da pesquisa bibliográfica que tem por objetivo colher, selecionar e interpretar material já publicado como livros, dados teóricos já existentes sobre o assunto.

Analisando a necessidade deste trabalho em se detalhar com clareza a importância do reconhecimento para se obter a motivação, vê-se a necessidade de se ter um estudo de caso. E do ponto de vista da forma de abordagem do problema, Gil apud Silva (2002), pode ser através de pesquisa quantitativa, onde se traduz em números as opiniões e informações para classificá-los e analisá-los.

Do ponto de vista de seus objetivos, Gil apud Silva (2000) destaca que se requer uma pesquisa exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulam a compreensão.

O manual visa esclarecer que o reconhecimento pelo trabalho e a participação do trabalhador nas decisões sobre seu próprio trabalho é uma forma de manter o funcionário motivado.

## CONCLUSÃO

O atual ambiente de trabalho é um cenário que reúne diversos pontos de vista, idéias novas, intensa solução de problema e um trabalho de equipe interativo. Torna-se necessário, portanto, criar um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades às pessoas para satisfazer suas necessidades pessoais através do desempenho das tarefas.

Conclui-se neste estudo é que para obter-se melhor desempenho dos colaboradores é necessário que estes passem pelo programa de treinamento para melhorar suas agilidades ou habilidades, capacitando-os para exercer várias funções, isso contribui para o crescimento profissional e também para a satisfação do trabalho.

Os líderes devem ter uma relação participativa com seus liderados, para isso os líderes devem conhecer seus trabalhos, comunicar-se com clareza, ter certa flexibilidade para lidar com as pessoas e praticar uma liderança participativa de apoio e orientação. É importante também envolver todos os colaboradores na tomada de decisões e dar às pessoas mais autonomia.

Neste estudo buscou-se tratar dos assuntos relacionados à motivação dos colaboradores por meio do reconhecimento no trabalho de modo simples e prático.

Considerando a complexidade do assunto, o objetivo maior foi para melhorar o desempenho e facilitar o entendimento na intenção de possibilitar a motivação dos colaboradores nas indústrias de confecção.

A realização deste trabalho permite concluir que o estudo da motivação através do reconhecimento do trabalho parece não ser esgotável, necessitando assim de maior aprofundamento e atenção das organizações. Além disso, há a dificuldade da abordagem de se manter os elementos da empresa motivados para se obter o desempenho desejado.

As categorias mais citadas, como sugestão para elevar e manter a motivação são elogios por um trabalho bem feito, liberdade de expressão e oportunidade de crescimento dentro da organização e com isso se obtém o funcionário com mais comprometimento com a empresa, atingindo um índice menor de erros e melhorias na qualidade das operações refletindo diretamente na produtividade da empresa.

O desejo dos profissionais quanto às mudanças em relação ao trabalho merece atenção, pois apesar de extrínsecos, a garantia desses reconhecimentos proporciona oportunidades para que a motivação do profissional seja refletida no alcance dos objetivos da organização.

Através deste estudo será desenvolvido um manual sobre o reconhecimento para se obter o melhor desempenho dentro de uma organização.

## REFERÊNCIAS

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho.** São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

BARRETO, A. A. M. **Qualidade e produtividade na indústria da confecção.** Londrina: Midiograf, 1997.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elvevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria da Administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1991.

KONDO, Y. **Motivação humana.** 3 ed. São Paulo: Gente, 1994.

KWASNICKA, M. **Sociologia nas organizações.** São Paulo: FTD, 1981.

LIDA, I. **Ergonomia – projeto e produção.** São Paulo: Edgard Blücher, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA JR., D. A.; MIRANDA, L. A. F. de. **Manual de Direito Comercial.** São Paulo: Paulista, 1999.

NETO; ULIANA, C.; JARDZWUSKI, K. Por trás da motivação. **Revista Venda Mais.** Ano 12, n. 134, junho, mensal, SP, 2005, p. 25.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

TOLEDO Jr, B. **Cronoanálise:** base da racionalização, da produtividade e da redução de custos. 15 ed. Mogi das Cruzes: Itys Fides, 2004.

## ANEXO 1

### QUESTIONÁRIO

1. Você gosta de seu trabalho?
2. A empresa oferece um bom ambiente de trabalho?
3. As condições de trabalho na empresa são boas?
4. Você se realiza profissionalmente com o trabalho que faz?
5. Você se sente responsável pelo seu trabalho?
6. Na empresa você tem liberdade de expressão?
7. Você se sente motivado no trabalho?
8. Você recebe elogios por um trabalho bem feito?
9. Você gostaria de receber elogios pelo seu trabalho?
10. Você acha importante ser reconhecido pelo trabalho que exerce?

**ANEXO 2**  
**MANUAL DE DIRETRIZES TÉCNICAS**



**FAED**

---

**MANUAL DE DIRETRIZES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO E  
IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA EM INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

**MANUAL TÉCNICO SOBRE COMO INCENTIVAR O DESEMPENHO  
DOS COLABORADORES COM O RECONHECIMENTO DO  
TRABALHO INDIVIDUAL**

---

**Curso Tecnologia do Vestuário**

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

**FAED**

**MANUAL TÉCNICO SOBRE COMO INCENTIVAR O DESEMPENHO  
DOS COLABORADORES COM O RECONHECIMENTO DO  
TRABALHO INDIVIDUAL**

**Dois Vizinhos  
Dezembro – 2005**

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONCEITO .....</b>	<b>1</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>1</b>
<b>4. ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES .....</b>	<b>2</b>
<b>5. NORMAS .....</b>	<b>2</b>
<b>6. PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>4</b>

## **1. APRESENTAÇÃO**

Este manual de Diretrizes Técnicas é uma das ações no estudo da motivação por meio do reconhecimento no trabalho apresentado no Trabalho de Conclusão de Curso de 2005 da UNISEP – União de Ensino do Sudoeste do Paraná – Curso Tecnologia do Vestuário. Tem como objetivo expor o que estimula e motiva o crescimento dos profissionais na organização para auxiliar as chefias a envolver seus colaboradores, incentivando-os a comprometer-se com os objetivos da organização.

O conhecimento da motivação humana é essencial para que se possam estimular os profissionais e poder contar realmente com a colaboração deles.

Ao lançar este manual deve-se reconhecer o quanto um local de trabalho e um ambiente adequado estimula o desempenho dos profissionais. Deve-se lembrar ainda da importância do reconhecimento do trabalho dos profissionais. Com este material espera-se contribuir para todos os envolvidos se empenhem na melhoria de suas respectivas organizações.

## **2. CONCEITO**

Este manual busca estimular a motivação através do reconhecimento do trabalho com o intuito de potencializar o desempenho das pessoas nos grupos de trabalho.

## **3. OBJETIVOS**

As informações dispostas neste manual visam buscar o reconhecimento do trabalho das pessoas melhore o desempenho no processo produtivo.

## **4. ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES**

### **Estrutura**

A indústria de confecção de enxovais é composta por pessoas que realizam seus trabalhos em setores de: corte, separação, bordados, montagem e acabamento. Estes setores são compostos por: mesas, máquina de corte, máquina reta, overloque, interloque, elastiqueira, máquina computadorizada de bordados, cadeiras, ferro a vapor, lançadas.

### **Atribuições**

O administrador tem o dever de fixar tarefas a serem executadas por cada trabalhador, como uma maneira de atribuir a cada funcionário responsabilidades, assim como a duração de cada atividade e as habilidades para execução de cada tarefa.

A função principal do administrador é gerenciar a empresa de maneira a obter o máximo de produtividade com menores custos. Por isso, os gerentes têm o dever de manter uma política constante de treinamento, pois manterá seus funcionários mais envolvidos com a empresa. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo.

O treinamento é a forma mais adequada para alterar o comportamento humano, onde pode desenvolver um processo de qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **5. NORMAS**

Para que a produção ocorra dentro dos padrões estabelecidos é necessário o empenho de todos. Os funcionários não devem faltar no trabalho sem que haja motivo importante, e torna-se necessário que todos sejam pontuais. Não acontecendo isso, a produção é afetada e, conseqüentemente, o comportamento dos profissionais, alterando assim a motivação para o trabalho.

Da mesma forma a empresa deve arcar com a responsabilidade de manter o maquinário e os equipamentos em perfeitas condições de uso, salários em dia,

condições de trabalho e adequação dos pontos de trabalho de cada operação e clareza nas políticas administrativas.

Não ocorrendo o comprometimento de ambas as partes, não se consegue atingir a meta pré-estabelecida.

## **6. PROCEDIMENTOS**

- Estimular a motivação dos colaboradores.
- Atribuir responsabilidades e desafios como trabalhar em uma atividade diferente daquela de costume;
- Capacitar para várias funções e reconhecer o trabalho feito;
- Elogiar por ter adquirido novas habilidades, parabenizando por mais uma conquista no seu trabalho. Esta atitude estimula o crescimento profissional do operador que contribuirá para a sua realização pessoal, demonstrar-se verdadeiro, e sincero e com muito entusiasmo, sempre colocando que se pode fazer mais e melhor.
- Proporcionar oportunidades de crescimento dentro da empresa.
- Reconhecer o trabalho e o potencial da equipe.

**REFERÊNCIA**

COGO, Ereunice. **Incentivar o desempenho dos colaboradores com o reconhecimento do trabalho individual.** Dois Vizinhos, FAED, 2005.