



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**MOTIVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMUNICAÇÃO NAS
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES.**

Erica Back Vieira

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2005

MOTIVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMUNICAÇÃO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO

Erica Back Vieira

Este estudo busca através de conhecimentos e técnicas, desenvolver o processo de comunicação desenvolvimento e motivação dentro das indústrias do vestuário. Também busca a Titulação de Tecnóloga do Vestuário com a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso -TCC do Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos - FAED.

Orientador: Aparecido Bidoia.

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2005

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

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

**MOTIVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMUNICAÇÃO NAS
INDUSTRIAS DE CONFECÇÕES.**

elaborada por

Erica Back Vieira

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Aparecido Bidoia
(Orientador)

Prof. Rosa Maria Piva

DEDICATÓRIA

A meu esposo Jose Eduardo, as minhas filhas, Daniele, Caroline e Gabriela, meus pais, professores e amigos que compartilharam todos os dias desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor orientador Aparecido Bidóia , que acompanhou todas as etapas deste trabalho como amigo e companheiro.

A minha família, pelo incentivo que deram durante todo o período acadêmico e pela compreensão dos diversos dias de ausência .

Aos alunos e colegas, pela força e confiança, pela colaboração nos trabalhos que executamos juntos nesta importante fase de nossas vidas.

A todos os professores, os quais manteram a calma e paciência em orientar nas horas difíceis e nas dúvidas que encontramos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. OBJETIVOS.....	10
2. METODOLOGIA	10
3. PERFIL DO PÚBLICO ALVO	10
4. HISTÓRIA DA CONFECÇÃO	11
4.1 Indústria têxtil- vestuário no Brasil	11
4.2 Elementos Históricos.....	12
4.3 Constituição e Processo Produtivo da Indústria têxtil-vestuário	13
4.4 Importância do Setor em Termos Quantitativos.....	14
4.5 História no Sudoeste	14
4.6 Um Relato do Caso paranaense “CIANORTE”	16
4.7 Nova Vocação.....	17
4.8 Organização em Estudo	18
5. SEGMENTO PRODUTIVO NA INDÚSTRIA DE JEANS	19
5.1 Reorganização da Produção	21
5.2 Produção.....	22
6. MOTIVAÇÃO	23
6.1 Teoria de MASLOW	24
6.1.1 A Hierarquia das Necessidades	24

6.1.2 Teoria dos Dois Fatores de HERZBERG	26
6.1.2.1 Fatores Higiênicos (extrínsecos)	26
6.1.2.2 Fatores Motivacionais (intrínsecos)	27
6.1.3 Teoria X e Y de DOUGLAS MCGREGOR	28
6.1.3.1 Teoria X	28
6.1.3.2 Teoria Y	29
6.2 Motivação no Trabalho	30
7. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO	31
7.1 Enfoque Comportamental	31
7.1.2 Cultura Organizacional	33
7.1.3 Clima Organizacional	33
7.1.4 Enfoque Sistêmico	34
8.COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	35
8.1 Os Gerentes nas Organizações	37
8.2 Percepção, Atitudes e Valores	38
8.3 Auto Desenvolvimento e Valorização da Diversidade	39
8.4 Mudança.....	43
9.DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL	45
10. APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO	48
10.1 Comunicação.....	50

10.2 Desenvolvimento da Capacidade Humana	51
11. DISCIPLINAS QUE PERMEIAM O TRABALHO.....	54
12. PESQUISA.....	55
12.1 Questionário	55
12.2 Resultado da Pesquisa	55
CONCLUSÃO	61
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXO	63

INTRODUÇÃO

A pesquisa deste trabalho foi realizada na San Juan Indústria e Comércio de Confecções Ltda, tendo como principal objetivo, desenvolver o processo de comunicação desenvolvimento e motivação dentro das Indústrias de Confecções, almejando a eficácia de equipes através de ações e desenvolvendo as habilidades e conhecimentos, criando assim um clima organizacional agradável no ambiente de trabalho e aumento da produtividade.

O trabalho apresenta o sucesso de uma organização dependente do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

A necessidade de comunicação e motivação adequada no setor do vestuário faz com que surja o desenvolvimento de uma metodologia de comunicação, através desta serão analisados alguns pontos de deficiência no processo de construção dos produtos e no desenvolvimento de equipes na Indústria de Confecções.

Neste contexto supõe-se que a promoção das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

Esse trabalho ajudará no crescimento profissional e pessoal trazendo conhecimento e podendo com isso auxiliar nos problemas deste setor do vestuário, e fazendo com que através deste, sejam alcançados os objetivos e metas da empresas.

Num primeiro momento é dado o referencial histórico do setor no Brasil, e no Paraná, limitando-se posteriormente a região Sudoeste.

1. OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo, desenvolver o processo de comunicação desenvolvimento e motivação dentro das Industrias de Confecções, almejando a eficácia de equipes através de ações e desenvolvendo as habilidades e conhecimentos, criando assim um clima organizacional agradável no ambiente de trabalho e aumento da produtividade.

Para tanto há que entender-se como se deu o processo histórico e organização do setor.

2. METODOLOGIA

A metodologia aplicada nesse trabalho será de pesquisa bibliográfica baseando-se em teorias e obras sobre o tema, analisando processos e métodos de produção. Também será utilizada a pesquisa de campo, para diagnosticar as causas do problema, buscando com isso, a associação entre homem e máquina analisando os efeitos que provocam o mau desenvolvimento e formação de equipe. Esse questionário será respondido por funcionários da San Juan Indústria e Comércio de Confecções Ltda.

A pesquisa será feita por amostragem, no dia 05/11/2005, no período matutino, com perguntas fechadas e abertas com intuito de verificar o nível de satisfação dos funcionários.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso, buscando através dos funcionários, opiniões do que há necessidade de ser mudado na empresa.

3. PERFIL DO PUBLICO ALVO

A análise desse estudo contribuirá para o desenvolvimento de gerentes e operadores da San Juan Indústria e Comércio de Confecções Ltda, localizada na cidade São João – PR, empresa essa que conduz sua linha à facção, terceirizando

seus serviços para empresas de São Paulo – SP, na produção de calças bermudas e saias jeans.

Também auxiliará no desenvolvimento do processo de comunicação e motivação, almejando a eficácia de equipes através de ações e desenvolvendo as habilidades e conhecimentos, criando assim um clima organizacional agradável no ambiente de trabalho e aumento da produtividade.

4. HISTÓRIA DA CONFECÇÃO

4.1 Indústria têxtil-vestuário no Brasil

Na dimensão nacional, a indústria têxtil-vestuário passou por profundas transformações na década de 1990, sendo que a abertura comercial desde o final dos anos 1990, combinada com as medidas do Plano Real em 1994, contribuiu fortemente para estas mudanças. Ainda que os estudos mais recentes, em especial os do final dos anos 1990 pra cá, sobre a indústria têxtil-vestuário, tenham apresentado uma inclinação a uma leitura mais positiva em termos de modernização e aumento de competitividade do complexo têxtil no Brasil após a forte reestruturação produtiva ocorrida nos anos 1990.

O foco do presente estudo é analisar os esforços e resultados tecnológicos e inovativos que foram realizados na dimensão dos esforços e resultados tecnológicos observam-se e analisam-se os ativos materiais, mas uma atenção especial será dada aos ativos imateriais, que têm adquirido crescente importância na configuração na indústria têxtil-vestuário e são chaves para se pensar o desenvolvimento e inserção da indústria têxtil-vestuário brasileira

A indústria têxtil-vestuário tem sido estudada tanto na dimensão mundial como na nacional. O foco dos estudos apesar de diversificado se concentra em dois eixos principais: cadeias produtivas e aglomerações industriais locais, sendo que estas aglomerações são localizadas com relativa facilidade na indústria têxtil-vestuário. Há estudos que não se encaixam nestes eixos, os quais com frequência são trabalhos setoriais que tem como objeto de estudo alguns elos da cadeia têxtil-vestuário ou a cadeia como um todo.

Pode-se identificar os seguintes trabalhos de pesquisadores ligados a grupos de estudos e/ou instituições que dedicam ou dedicaram esforços recentes de pesquisa

referente à indústria têxtil-vestuário: Uma fonte estatística e de informação específica da indústria têxtil-vestuário é o Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial, que fornece relatórios setoriais da indústria têxtil brasileira com os seguintes dados, entre outros:

- Principais países produtores, importadores e exportadores de produtos têxteis;
- Número de estabelecimentos e de empregados por segmento da cadeia têxtil-vestuário e por região do país;
- Produção por segmentos;
- Investimentos em máquinas têxteis;
- Comércio exterior;

Há um amplo debate na literatura para definir, mostrar as especificidades e conceitualizar Aglomerações Locais, Arranjos Locais, Sistemas Locais de Produção e Clusters. Neste relatório apenas quando citados estes termos pretende-se indicar um conjunto de empresas pertencentes a uma Indústria, no caso têxtil-vestuário, localizada conjuntamente em um determinado local.

4.2 Elementos históricos

A indústria têxtil constitui-se como uma das atividades tradicionais na sua formação e no seu papel histórico na passagem da manufatura para a grande indústria. Conforme observa Dias (1999), “[e]sta indústria foi uma das precursoras do processo de mecanização da produção durante a Revolução Industrial ocorrida no período de 1780 a 1840. (...) Contudo, após a Revolução Industrial até aproximadamente 1950, não ocorreram inovações técnicas significativas. (...) Após os anos 50, a indústria têxtil mundial passa por transformações importantes, resultado da incorporação de inovações técnicas de outros setores industriais, como a química (...)”. Esta indústria também foi uma das precursoras da incorporação de componentes microeletrônicos em máquinas e equipamentos. Como traço marcante destas transformações neste período tem-se, no segmento de fiação, o desenvolvimento de fios sintéticos, assim como posteriormente significativos avanços nos filatórios e no segmento de tecelagem, com o surgimento da microeletrônica, observa-se a introdução de teares que incorporam componentes de base microeletrônica.

4.3 Constituição e processo produtivo da indústria têxtil-vestuário

A indústria têxtil-vestuário é composta de várias etapas produtivas inter-relacionadas. No âmbito do processo produtivo têxtil-vestuário são consideradas as seguintes principais fases (Maccarini e Biasoto Jr., 1985; Garcia, O. L., 1994; Gazeta Mercantil, 1997, Dias, 1999 e IEL, CNA e Sebrae, 2000):

- **Fiação:** a primeira fase da cadeia têxtil-vestuário diz respeito às fibras e/ou filamentos que serão preparadas para a etapa da fiação. A fiação refere-se à produção de fios. Estes podem ser naturais, artificiais ou sintéticos. As fibras naturais são obtidas pelo beneficiamento de produtos de origem natural (seda e lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, juta, rami). As fibras artificiais originam-se da celulose natural e as sintéticas de subprodutos do petróleo. Entre as sintéticas pode-se mencionar poliéster, poliamida (náilon), acrílico, elastano (*lycra*) e propileno e entre as artificiais inclui-se acetato e viscose. (Para detalhes das fibras têxteis ver Gazeta Mercantil, 1997)
- **Tecelagem:** Na tecelagem os tecidos resultam de processos técnicos distintos, que são a tecelagem de tecidos planos, a malharia e a tecnologia de não tecidos.
- **Malharia:**
- **Não tecidos:**
- **Acabamentos:** a etapa do acabamento dos produtos têxteis consiste de uma gama de operações que confere ao produto conforto, durabilidade e propriedades específicas.
- **Confecção:** a última etapa do processo produtivo da cadeia têxtil-vestuário é a confecção de roupas e artigos têxteis em geral, que resumidamente engloba desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura. Esta é a principal etapa da confecção, concentrando a maioria das operações.

Cada etapa apresenta especificidades e contribui para o desenvolvimento do próximo elo do produto. É importante ressaltar que aqui se descreve apenas o processo produtivo propriamente dito, sendo que há uma gama fundamental e estratégica de funções corporativas (como *marketing*, finanças, marcas, canais de distribuição e comercialização, entre outras) que estão relacionadas com as etapas produtivas do processo têxtil-vestuário.

Cada vez mais as grandes empresas, que freqüentemente comandam a cadeia têxtil-vestuário, despem-se das atividades produtivas propriamente ditas e focam suas atividades e seus esforços nos ativos intangíveis como marca, desenvolvimento de produto, *marketing*, canais de distribuição e comercialização. São estes os ativos que garantem maior comando e apropriabilidade dos ganhos da cadeia. Uma forma desta separação ocorre por meio do deslocamento das atividades produtivas para regiões/países onde o custo do trabalho é menor, sobretudo no segmento de vestuário (intensivo em trabalho). Este deslocamento da produção pode ser via investimento direto ou por meio de subcontratação, caso mais freqüente e crescente. A análise desta configuração mundial é fundamental para a compreensão indústria têxtil-vestuário do Brasil, assim como para seu desenvolvimento e sua forma de participação (e reinserção) na divisão internacional do trabalho do complexo têxtil-vestuário.

4.4 Importância do setor em termos quantitativos

A indústria têxtil-vestuário é uma das indústrias mais disseminadas espacialmente no mundo e constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego para muitos países, especialmente em muitos países em desenvolvimento. É comum que os primórdios da industrialização de um país se confundam com a instalação e desenvolvimento da indústria têxtil-vestuário.

Esta indústria concentra:

- 5,7% da produção manufatureira mundial (em dólares)
- 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo
- Mais de 14% do emprego mundial.

4.5 História no sudoeste

Sabe-se o quanto o setor contribui com o desenvolvimento da nossa economia local e regional, seja gerando divisas ou gerando emprego e renda, dados e informações sobre estes são primordiais para o desenvolvimento de estratégias de ação que possam manter e melhorar a performance do setor do vestuário do Sudoeste.

Da década de 90 até o ano 2001, indicadores oficiais (Ipardes, IBGE e outros) apontam o setor como um dos principais geradores de emprego e, no contexto industrial regional mantém-se como o primeiro no Valor Fiscal Agregado da Indústria

de Transformação.

Outro forte indicador conjuntural é o número de empresas ativas no setor: segundo a Conjuntura Econômica, Iparde, Fev-Mar-2004 e Jucepar 2004, no período de 1990 para 2003 o número de empresas tiveram crescimento de 157% (de 115 em 2000 para 296 em 2003), isto nos leva a refletir que “se o crescimento setorial é fator positivo, o mesmo fator exige maior apoio orientado e planejamento para que entidades, órgãos e empreendedores elaborem suas estratégias de ação que produzam resultados positivos e o crescimento sustentável do setor”.

Com amostragem de 34% do universo de empresas ativas, diagnóstico do Setor da Indústria do Vestuário do Sudoeste levanta mais de 400 indicadores que abordam: Caracterização, Gestão Empresarial, Desenvolvimento do Produto, Matéria Prima, Produção e Organização da Fábrica, Controle da Qualidade, Máquinas e Equipamentos, Mercado e Informações Gerais.

Quanto ao porte da empresa observou-se que 44,83% das empresas tem um número de até 15 funcionários na linha de produção, enquanto que apenas 1,15% tem de 181 a 250 funcionários na linha de produção.

Com relação à ociosidade da empresa, observa-se que 22,99% delas possuem um percentual de ociosidade de até 11% ao mês e 3,45% tem um percentual de ociosidade de 59 a 70%.

Quanto ao tipo de produção verificou-se que 19,54% da produção é do tipo célula de 8,39% do tipo grupo de 3,79 é do tipo linha convencional. Em se tratando de desperdício deve-se dizer que 28,74% das empresas desperdiçam até 5% de matéria-prima ao mês, enquanto que 18,39% tem um desperdício de 6 a 10% ao mês.

No quesito custo de produção verificou-se que 18,39% calculam o custo de produção a partir da matéria prima e mão-de-obra.

Observa-se que 55,5% das empresas tem planejamento que definem o quanto produzir e quanto precisam faturar.

O planejamento é realizado mensalmente em 40,2% das empresas. 58,6% das empresas estão informatizadas.

Quanto à informatização da empresa, pode-se dizer que: 40,2% delas tem o setor financeiro e administrativo informativos, 31% tem o setor comercial informatizado e 23% das empresas também tem o setor de produção informatizado.

Em relação ao faturamento da empresa 51,7% das empresas tem um faturamento bruto mensal de até R\$ 51.000,00.

Quanto aos investimentos realizados verifica-se que 65,5% das empresas realizaram investimentos em máquinas e equipamentos.

Para fazer frente aos custos operacionais 41,4% das empresas utilizam somente o seu capital de giro, enquanto que o mesmo índice de 41,4% delas fazem uso do seu capital de giro e ainda de captações externas.

Em relação às formas de vendas das empresas, observa-se que 43,68% delas trabalham com vendas à vista e 35,63% trabalham com prazo de 30 dias. O prazo médio para a aquisição da matéria prima é dividido praticamente igualmente nas modalidades: a vista, 30 dias, 30-45 dias, 45-60 dias e 30-60-90 e 120 dias.

Como a informação é uma das principais ferramentas para tomada de decisões, o diagnóstico do Setor da Indústria do Vestuário do Sudoeste do Paraná tornou-se o grande balizador de ações que objetivem o desenvolvimento do setor na nossa região.

A iniciativa deste produto deu-se a partir do Planejamento Estratégico das entidades e órgãos inseridos no Projeto Pólo do Vestuário do Sudoeste do Paraná, institucionalizado no ano de 2003 envolvendo diversos segmentos e empresas do setor na região e tendo o Sebrae-PR, Escritório Regional do Sudoeste a entidade que elencou recursos para sua viabilização.

Poucos setores econômicos do Brasil possuem indicadores quantitativos e qualitativos tão atuais como este, a exemplo do Diagnóstico Nacional, do Diagnóstico Estadual e agora o Diagnóstico Regional.

4.6 Um Relato do Caso Paranaense “Cianorte”

Cianorte situa-se no Noroeste do Estado do Paraná, com área de 802,500 quilômetros quadrados e população de 60.000 habitantes, é conhecida desde 1.990 como “A CAPITAL DO VESTUÁRIO”.

Através de um breve relato cita-se o começo desta maravilha que é a confecção de Cianorte. “Na década de 40, a notícia que chegava ao interior paulista, mineiro e até no nordeste do país era que o verdadeiro eldorado se encontrava no norte do Paraná onde o solo era roxo e fértil. Atraídos pela possibilidade de riqueza e prosperidade, famílias chegavam a região maravilhadas com a perspectiva de um futuro melhor.

A Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, colonizadora, fundada por ingleses, era a responsável pela venda dos lotes de terra aos desbravadores que chegavam na cidade de Cianorte e região.

Com a concentração de migrantes e imigrantes em vários pontos, a cidade foi surgindo. A economia do município como em toda a região foi baseada na cafeicultura.

Até os anos 70 as cidades cresceram e prosperaram graças ao café. Mas no final da década a situação mudou radicalmente em consequência das geadas e da política econômica do setor, veio o período de decadência do café e junto, o desemprego e o êxodo rural”.

4.7 Nova Vocação

Em meio à crise econômica que atingia os municípios da região, Cianorte buscou uma alternativa para reverter o quadro: apostou na industrialização. Deixando a vocação agrícola um pouco de lado a cidade passou a investir no Setor de Confeções. Empresários, comerciantes e antigos produtores compraram máquinas de costura, construíram fábricas e empregaram mão-de-obra, que mesmo sem qualificação, aprenderam rapidamente o novo ofício.

Vendo a evolução rápida deste setor e preocupados com a qualidade dos produtos que eram produzidos, o Poder Público Municipal juntamente com as Entidades representativas de classes buscaram técnicos e instrutores especializados e instalaram na cidade vários cursos visando especialização da mão-de-obra.

O resultado de tanto empenho veio rápido. Hoje Cianorte se destaca a nível nacional como o maior pólo atacadista de confeções do sul do país, sendo conhecida como “A CAPITAL DO VESTUÁRIO”.

No total são 300 indústrias de confeções que garantem cerca de 8 mil empregos.

A produção concentra-se na confecção de jeans, modinha, camisaria, malhas, lingerie, moda social masculina e feminina, moda infantil e infanto-juvenil, linha bebê e praia, entre outros; com qualidade e preço que garantem competir com qualquer outro grande centro produtor de confeções do país.

A cidade conta com mais de 300 lojas nos 05 shoppings atacadistas de confeções e no centro da cidade. Consumidores e revendedores de vários estados chegam todos os dias em Cianorte a procura de lançamentos e novidades. Em média, 25 excursões visitam as lojas diariamente.

O Setor de Confeções responde por 40% da arrecadação do município. Mesmo nos últimos períodos de recessão da economia nacional, os empresários o

Setor de Confeções de Cianorte não desanimaram, ao invés de fechar as portas, como aconteceu em vários outros municípios que optaram pelo Setor de Confeções, as indústrias de Cianorte investiram na melhoria da qualidade dos produtos e no aumento da produção.

A receita deu certo. Cianorte hoje é referência nacional na Indústria do Vestuário sendo reconhecida como CIDADE TURÍSTICA pelo Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR.

4.8 Organização em Estudo

Em 1995, um casal com experiência no ramo de confeções, juntamente com um sócio, parente do casal, fundaram em Francisco Beltrão-PR, a Kauhê Confeções. No início, não tiveram seu foco definido e a produção era roupas jeans.

A primeira sociedade foi desfeita e o sócio fundador seguiu, em 1998 com o mesmo ramo, mas agora no município de São João-PR. A intenção era voltar-se totalmente para a confecção da própria marca, e ganhar espaço no mercado comercial, ai nasceu a San Juan Indústria e Comércio de Confeções Ltda.

Esta realidade começou a mudar, pois a empresa recebeu uma proposta para facionar para outras empresas. Esse serviço de facção aumentou sua produção seu maquinário e equipamentos e, conseqüentemente seu quadro de funcionários. A empresa não tendo disponibilidade do capital necessário para o investimento teve incentivo da administração da época. A partir disto, foram feitos alguns investimentos e o foco voltou-se para a produção, da própria marca e facção, especializando assim sua mão-de-obra e seu maquinário.

A empresa passou por uma transformação significativa, mudou-se o design da logo marca, o estilo da embalagem e a atuação no mercado local e regional. Um novo segmento de mercado foi adotado, a venda de mão-de-obra para outras empresas. A qualidade do trabalho desenvolvido atraiu mais clientes interessados pelo serviço de facção.

A San Juan está dividida por departamentos que são agrupados de acordo com o serviço realizado, a empresa faciona marcas de renome, tais, como: Panuse, Dunlop, Suez Jeans, Stop Top, Somel, entre outros.

É utilizado pela empresa o sistema, que é um processo que monta por partes, muito prático e facilitado, a capacidade de produção em média é 1300 á 1370 peças

diárias, dependendo do modelo da roupa; totalizando aproximadamente 30000 peças ao mês. Atualmente está com o quadro de funcionários bem significativo, composto por 110 pessoas, que estão divididas em vários grupos, sendo grupos de preparação, montagem fechamento e acabamento.

5. SEGMENTO PRODUTIVO NA INDÚSTRIA DE JEANS

O processo produtivo apresentado nas indústrias de confecções geralmente são por lotes, caracterizando assim uma produção do tipo intermitente repetitiva. Portanto, se usado o sistema de Planejamento e Controle da Produção (PCP) terão uma contribuição bem influente para o desempenho da organização, sendo então necessário adequar o PCP para cada modelo a ser produzido, devido às sérias limitações em seus níveis de qualidade e produtividade, pela exigência de modelos diferenciados.

“O setor de confecções possui grande importância sob o ponto de vista social, tendo em vista que sua participação é relevante na oferta de empregos industriais, sendo o maior empregador da cadeia têxtil. Com relação aos aspectos tecnológicos, o ciclo de produção da roupa é constituído das seguintes etapas básicas: design, confecção de moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte e costura, sendo que, a costura é a principal etapa do processo, cabendo-lhe cerca de 80% do trabalho produtivo”. (OLIVEIRA & RIBEIRO, 1996).

Em um sistema de manufatura, toda vez que são formulados objetivos, é necessário formular planos de como atingi-lo, organizar recursos humanos e físicos necessários para a ação, dirigir a ação dos recursos humanos sobre os recursos físicos e controlar esta ação para a correção de eventuais desvios. No âmbito da administração da produção, este processo é realizado pela função de Planejamento e Controle da Produção (PCP).

O PCP como Programação e Controle da Produção, é definido como “... um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa”. O objetivo do PCP é proporcionar uma utilização adequada dos recursos, de forma que produtos específicos sejam produzidos por métodos específicos, para atender um plano de vendas aprovado. O objetivo do PCP é fornecer informações necessárias para o dia-a-

dia do sistema de manufatura reduzindo os conflitos existentes entre vendas, finanças e chão-de-fábrica.

“o planejamento agregado procura aparelhar a produção com a demanda, ao menor custo possível, a partir de um conjunto de alternativas de produção previamente selecionada, e também da previsão da demanda para um período determinado, contando com recursos disponíveis. Desta forma, o planejamento agregado fornece um quadro de referência para a busca e alocação de recursos: mão-de-obra, equipamentos, materiais, máquinas, horas extras ou sub contratações. O planejamento fornece medidas consolidadas para todos os produtos e para algumas linhas individualizadas. Dá-se o nome de Plano de Produção ou Plano de Mestre de Produção (PMP) ao documento que diz quais itens serão produzidos, e quanto será produzido para um determinado período.” (MOREIRA 2004, p. 391)

No entanto objetivo principal do PCP é comandar o processo produtivo, transformando informações de vários setores em ordens de produção e ordens de compra - para tanto exercendo funções de planejamento e controle - de forma a satisfazer os consumidores com produtos e serviços e os acionistas com lucros.

O PCP pode ser considerado como um elemento central na estrutura administrativa de um sistema de manufatura, passando a ser um elemento decisivo para a integração da manufatura. Ele considerado um elemento decisivo na estratégia das empresas para enfrentar as crescentes exigências dos consumidores por melhor qualidade, maior variação de modelos, entregas mais confiáveis. Por isso, a necessidade de se buscar uma maior eficiência nos sistemas de PCP.

Difícilmente se encontra, na prática, dois sistemas de Planejamento e Controle da Produção iguais. Os principais fatores responsáveis por esta diferenciação são: tipo de indústria, tamanho da empresa e diferenças entre estruturas administrativas.

No entanto, independente do sistema de manufatura e estrutura administrativa, um conjunto básico de atividades de PCP deve ser realizado. Estas atividades são necessárias para a consecução dos objetivos do PCP, mas não necessariamente deverão estar todas sendo executadas numa área específica. Isto dependerá da configuração organizacional adotada pelo sistema de manufatura.

A grande carência da maioria das empresas do setor está na gestão empresarial, principalmente no desenvolvimento e motivação de equipes. São comuns estoques excessivos de matérias-primas, produtos em elaboração e inacabados, implicando perdas por deterioração, pelo capital imobilizado e não menos relevantes no setor, pela defasagem em relação à moda. São desconhecidas ainda por algumas empresas, técnicas organizacionais modernas, que estimulam a participação dos trabalhadores

(como células de produção e círculos de controle da qualidade, entre outras) e que se prestam especialmente à aplicação em indústrias como a do vestuário, cujo processo produtivo envolve grande número de operações e um contingente razoável de trabalhadores.

5.1 Reorganização da produção

Já a segunda dimensão, reorganização da produção, observa-se que as empresas, em especial aquelas que comandam as cadeias produtivas se despem das atividades produtivas propriamente ditas e/ou as deslocam para regiões ou países com custos inferiores, concentrando os seus esforços nas atividades imateriais e que agregam mais valor, como *marketing*, *design*, canais de comercialização, marcas, entre outras. Destacadamente, as etapas deslocadas para regiões e países de custos inferiores são as mais intensivas em trabalho da cadeia têxtil-vestuário, no caso a confecção.

Frente a este quadro, os países em desenvolvimento “procuraram incorporar as inovações tecnológicas no processo produtivo e, ao mesmo tempo, subcontratar as operações mais intensivas em trabalho nos países mais atrasados, para fugir dos limites das quotas exportação” (Hiratuka e Castro Garcia, 1995). A este respeito adicionam-se dois fortes elementos restritivos à incorporação das inovações tecnológicas nos países em desenvolvimento, emblematicamente, por exemplo, no Brasil:

- O altíssimo custo do capital (marcadamente pelas altas taxas de juros);
- E as restrições de crédito (historicamente disponibilidade de crédito mostrou-se fundamental para o desenvolvimento capitalista).

Nos últimos anos (de 1995 a 2000), o comércio mundial do segmento têxtil foi menos dinâmico do que o comércio mundial como um todo e teve desempenho inverso no segmento de confecção. Entre 1995 e 2000, o comércio mundial de confecções cresceu 5,9% ao ano e o de produtos têxteis apenas 2,6%, enquanto o comércio mundial de todos os produtos cresceu 4,6% ao ano. Um adendo merece ser feito: as exportações do complexo têxtil do Brasil concentram-se mais no segmento têxtil e menos no de confecção, exatamente o segmento da cadeia que apresentou a taxa de crescimento mais pronunciada no comércio internacional. Mas este retrato está

mudando nos últimos anos com o crescimento expressivo no segmento de confecção (Prochnik, 2002).

No entanto esse processo de maior abertura das economias não é uma tendência geral. Enquanto nos anos 80 os países em desenvolvimento reduziram de forma significativa a suas tarifas de importação, a maioria dos países da OCDE elevaram as suas (Oman, 1994 apud Camargo, 1998).

5.2 Produção

Quando se examina a produção mundial da indústria têxtil-vestuário o que imediatamente chama atenção é a posição do Brasil como um dos principais países produtores do mundo, contrariamente ao observado anteriormente em termos de comércio. Outro elemento de destaque é a ausência da Itália entre os principais produtores. É importante observar que freqüentemente as fontes que listam os maiores produtores mundiais usam como medida as toneladas produzidas e não valor monetário, ou seja, quantidade/volume e não valor. Se considerarmos em valores e, como a indústria italiana marcadamente se concentra em produtos sofisticados/diferenciados de alto valor agregado, certamente a Itália estaria numa melhor colocação.

Ao analisar a produção têxtil mundial dos anos 1960, 1970 e 1980, os dados revelam “que, no período de 1973 a 1986, a taxa de crescimento anual da indústria têxtil foi positiva nos países em desenvolvimento e nula nos países desenvolvidos. Esse crescimento diferenciado levou a uma redução na participação dos países desenvolvidos na produção mundial de têxteis, caindo de cerca de 4/5, em 1953, para aproximadamente 2/3, em 1980. O desempenho dos países desenvolvidos foi diferenciado, destacando-se o comportamento do Japão, cuja participação na produção mundial dobrou entre 1953 e 1970, reduzindo-se e permanecendo estável até 1980. Esse comportamento é explicado através da opção japonesa pela produção de produtos de maior valor agregado, pela redução da demanda interna por artigos de vestuário e por restrições impostas a suas exportações” (Garcia, 1993). Esta tendência de aumento da participação dos países em desenvolvimento na produção mundial da indústria têxtil-vestuário, principalmente no segmento de confecção, tem-se reforçado nos anos 1990.

Tradicionais países produtores de produtos têxteis como o Japão, que chegou a

concentrar em torno de 10% da produção têxtil mundial, em 2000 foi responsável por apenas 3,3%, sendo que desta fatia participa em fios/filamentos de 3,8%, tecidos de 2,5% e malhas de 5,3%. A América do Norte participava em 1953 com 36% da produção têxtil mundial, apresentando uma tendência de queda nas décadas subseqüentes e em 1980 era responsável por 21% da produção mundial têxtil. Em 2000, os Estados Unidos concentraram 16% da produção têxtil mundial, ficando atrás da China, que sozinha alcançou a cifra de 19%, sendo que no segmento de tecidos este país atingiu 23% da produção de tecidos no mundo. Esta participação na produção mundial do segmento têxtil pelos países em desenvolvimento se confirma com países como Taiwan, Índia, Coréia do Sul, Brasil e Paquistão ocupando as primeiras posições. O Paquistão deve sua posição de destaque particularmente ao segmento de algodão.

Já no segmento de confecção, a China alcançou em meados de 2000 a posição líder com 24% da produção mundial do segmento de confecção, seguida por Estados Unidos (17,9%), Índia (17,8%), Taiwan (6,2%), Brasil (5,8%) e México (5,0%) (Tabela 2.2b). A posição do México muito se deve por este país recentemente ser o principal *locus* para confecção dos grandes compradores Estadunidenses. Já países asiáticos têm crescido na divisão internacional do trabalho na indústria de confecção ou por os grandes compradores estadunidenses e europeus terem crescentemente realocado a sua produção para esta região de custo de trabalho inferior, freqüentemente via subcontratação ou pelo conhecido Modelo Triangular: antes as empresas dos denominados Tigres Asiáticos que eram fornecedoras diretas aos grandes compradores dos Estados Unidos, por exemplo, e passaram no período mais recente a subcontratar nestes países como Indonésia, Vietnã, sendo que agora os Tigres Asiáticos ficam, numa posição intermediária.

6. MOTIVAÇÃO

A motivação é um incentivo a oportunidade de fazer uma própria carreira, o que interesse das pessoas e dos próprios novos funcionários que desejam ser capacitados para ocupar os cargos disponíveis. O desenvolvimento profissional dentro da própria organização amplia a visão de futuro dos funcionários.

Segundo Kondo (1994) "motivação é conceder aos funcionários um escopo mais

amplo de tarefas, liberdade de ação, aumentar o interesse e estimular sua disposição familiar”.

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, nasce de nossas necessidades interiores está dentro de nós. Algumas pessoas sentem-se mais motivadas que outras para realizar suas tarefas, porque tem valores diferentes, necessidades, interesses, organização familiar, uma formação profissional diferente, para lidar com estas diferenças é preciso ter sensibilidades para compreender e aceitar as diferenças.

As empresas precisam de pessoas motivadas para que a produtividade e qualidade aconteçam, motivação é a chave para que as metas sejam cumpridas. Para que haja motivação os funcionários precisam satisfazer suas necessidades humanas no trabalho, isto depende de como é o ambiente do trabalho, as condições físicas, presença de justiça, igualdade nas relações de trabalho, a recompensa pelo seu serviço tanto na remuneração quanto no reconhecimento.

O desempenho humano vem da demanda crescente ao mercado de trabalho, a velocidade cada vez maior no processo de mudança vem modificando a própria natureza, pela tarefa mais simples que a nova realidade no setor da indústria em que o conceito racional seja que o desempenho é o resultado da relação que estabelece comportamento observando os padrões esperados para esses comportamentos.

Portanto bom desempenho vem ligado ao efeito da motivação sobre o desempenho e resulta da percepção do indivíduo para importância do trabalho em equipe, aumentando a ação de produtividade e que as técnicas eficazes para a ampliação e tornarem mais competitivas, e a motivação das pessoas da própria organização e atingiram os resultados esperados.

6.1 Teoria de MASLOW

6.1.1 A Hierarquia das Necessidades

MASLOW cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou

proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de MASLOW é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise pelo próprio Taylor, quando enunciava os princípios da Administração Científica. A diferença entre Taylor e MASLOW é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente, única e exclusivamente necessidade financeira.

MASLOW apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização):

Necessidades de auto realização
Necessidade de status e estima
Necessidades sociais (afeto)
Necessidades de segurança
Necessidades fisiológicas

De acordo com MASLOW, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de auto realização é a mais elevada, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

6.1.2 Teoria dos Dois Fatores de HERZBERG

FREDERICK HERZBERG, psicólogo, consultor e professor universitário americano, como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais.

6.1.2.1 Fatores Higiênicos (extrínsecos)

São aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- Salários e Benefícios;
- Tipo de Chefia;
- Políticas e Diretrizes Organizacionais.

O pensamento anterior considerava o trabalho como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não-realização.

Contudo, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação. Devido a isso, são caracterizados como Fatores Insatisfacientes.

6.1.2.2 Fatores Motivacionais (intrínsecos)

Os fatores motivacionais são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização.

Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como Fatores Satisfacientes.

Em suma, os pressupostos de HERZBERG são os Fatores Satisfacientes não levam à situação inversa daquela determinada pelos Fatores Insatisfacientes e vice-versa.

HERZBERG propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições). Cabem críticas quanto à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral.

Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

Os estudos de HEIZBERG, a exemplo de MASLOW, a quem suas idéias vão totalmente ao encontro, também não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental.

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim,

quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

6.1.3 Teoria X e Y de DOUGLAS MCGREGOR

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas tem relação direta com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

6.1.3.1 Teoria X

A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de TAYLOR, a Clássica de FAYOL e a Burocrática de WEBER. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido;
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- Persiste-se a mudanças;
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A Administração segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspetos:

- Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização);
- Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento);
- Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa);
- Remuneração como um meio de recompensa.

6.1.3.2 Teoria Y

É a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspetos são:

- O homem meio não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar. As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa;
- As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades;
- Ele não só aceita responsabilidades, também as procura;
- A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.

A teoria Y, desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração se caracteriza pelos seguintes aspetos:

- Responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade;
- Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa;

A teoria X apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera ao salário como o único estímulo. Estas considerações têm causado que não se utilizem todas as capacidades das pessoas, segundo a teoria Y, a Administração deve liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento. O estilo administrativo segundo a teoria Y, baseia-se em uma serie de medidas inovadoras e humanistas, dentre das quais salienta as seguintes:

- Descentralização das decisões de responsabilidade;
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho;
- Participação nas decisões mais altas e administração consultiva;

- Auto-avaliação do desempenho.

Um conjunto de recompensas significativas. Combinação de objetivos organizacionais com objetivos individuais. AS pessoas necessitam sentir que estão trabalhando forte para atingir objetivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objetivos individuais.

6.2 Motivação no Trabalho

Portanto é necessário adequar-se as exigências do fluxo produtivo, tanto no setor de pessoal como no de maquinaria, salientando que a motivação dos profissionais é indispensável no meio produtivo, mantê-los com vontade de trabalhar e executar suas atividades é uma função do administrador. Por isso a reciclagem constante dos trabalhadores se torna indispensável para manter a produtividade em alta, assim como os cursos de capacitação pessoal. A motivação é o que leva o individuo a ter vontade de produzir e é o que determina se o individuo vai ou não realizar determinada atividade.

A motivação no trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio individuo. Uma pessoa motivada é produto dessas condições. A motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite a realização das tarefas do cargo e do pleno potencial do individuo.

FREDERICK HERZBERG e sua equipe classificam os estímulos motivacionais em dois grupos: os voltados para atender às necessidades materiais e fisiológicas e os de participação, realização pessoal e progresso individual. Para eles, esta classificação difere da tradicional e é mais estimulante para o trabalho.

CHRIS ARGYRIS pesquisou os efeitos da organização na vida dos indivíduos. Concluiu que as restrições impostas pela estrutura formal aos empregados geram resistências e desestímulos para o trabalho. Identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

Outro fator é a filosofia da empresa em relação ao trabalho. Quem despertou para a necessidade de a empresa adotar uma filosofia positiva junto aos empregados

foi um americano chamado DOUGLAS MCGREGOR, com seu estudo sobre as teorias X e Y.

A motivação no trabalho não implica apenas a influencia do ambiente organizacional. O ambiente externo e os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

7. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

Nos anos 60, a pesquisa sobre as organizações permitiu a identificação de modelos alternativos ao tipo ideal weberiano. Esses modelos tratam as organizações cujo funcionamento depende mais das pessoas do que das regras impessoais do tipo ideal de Max Weber.

Condições ambientais relativamente estáveis. As tarefas são especializadas e precisas. A hierarquia de controle é bem definida. A responsabilidade pela coordenação, assim como a visão de conjunto, pertence exclusivamente à alta administração. A comunicação vertical é enfatizada. Organizações deste tipo valorizam a lealdade e a obediência aos superiores. As principais características destas organizações são a valorização da hierarquia, a base burocrática e a adequação as condições ambientais estáveis. O segundo modelo de organização é considerado como orgânico suas características principais são voltadas para a adaptação as condições ambientais com os quais a organização não tem familiaridade. Ambientes assim oferecem problemas complexos que não podem ser resolvidos por pessoas com especialidades tradicionais. Por isso, nos sistemas orgânicos, há contínua redefinição de tarefas. Ninguém é especialista em nada, ou todos são especialistas em tudo. A natureza cooperativa do conhecimento é enfatizada, não a especialização. Preferem a interação e a comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens), o que cria um alto nível de comprometimento com as metas da organização. Os organogramas são de pouca utilidade para descrever as tarefas das organizações do tipo orgânico.

7.1 Enfoque Comportamental

O importante nesta perspectiva é o sistema social. Os sistemas sociais são constituídos por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu

comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico.

Sistema Social: pessoas e suas características físicas e psicológicas, relações interpessoais, decorrentes da organização informais. Responsável pela conversão da eficiência potencial em real.

Técnico: tarefas a serem executadas, instalações físicas, equipamentos, tecnologia disposição física. Responsável pela eficiência operacional.

A corrente de autores que enfatizam as pessoas e seu bem-estar tem antecedentes muitos antigos. Durante a Revolução Industrial, as condições de trabalho naquele período eram tão difíceis que motivaram algumas pessoas e instituições a melhorá-las.

Os humanistas preocuparam com a condição das pessoas no ambiente de trabalho. MARY PARKER FOLLET, afirmou que o homem no trabalho era motivado por necessidades e desejos idênticos aos que o motivavam em outras circunstâncias. Segundo o enfoque comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social, formado pessoas, sentimentos, interesses e motivações.

Toda organização é um sistema de grupos formais e informais. O enfoque técnico enxerga apenas os grupos formais, criados pela administração para atender às necessidades de trabalho. O enfoque comportamental enxerga e reconhece a importância dos grupos informais para o desempenho da organização.

Os grupos informais são criados pela iniciativa de seus próprios membros. Desenvolver-se para realizar objetivos tão diversos como organizar competições esportivas encontrar-se nos fins de semana, comemorar o fim de ano, fazer uma reivindicação salarial. Surgem pelas seguintes razões:

- Convivência e proximidade física das pessoas;
- Necessidades de relacionamento social;
- Existência de interesses comuns, compartilhamento de valores ou similaridade de características pessoais.

Em qualquer sala de aula ou departamento de empresa pode-se observar a formação dos grupos. Embora sejam todos colegas de estudo ou trabalho, os alunos ou empregados demonstram preferências de associação, e constituem diversos grupos de amigos ou de interesse.

7.1.2 Cultura Organizacional

As normas de conduta estão entre os elementos mais importantes da cultura organizacional

Para SCHEIN 1990, a cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Alguns indicadores da cultura organizacional são apresentados no quadro (1)

INDICADORES DA CULTURA E SIGNIFICADO:

INDICADOR	SIGNIFICADO
Participação	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização
Adaptação	Nível de preocupação da administração com os clientes ou consumidores, em contraposição à preocupação consigo mesmo
Tolerância ao risco e à Inovação	Medida da capacidade de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse em permanecer mantendo as tradições e estruturas vigentes

São os seguintes os componentes da cultura organizacional: crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais e símbolos.

7.1.3 Clima Organizacional

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. É formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Alguns indicadores de clima organizacional desenvolvido por Roberto Sbragia:

Qualidade das relações humanas, colaboração da equipe, oportunidade para aprender, imagem externa da empresa, premiação pelo desempenho, geram

satisfação no ambiente de trabalho. Hostilidade, desalento, tensão, medo, ansiedade e agressividade são comportamentos que podem gerar sentimentos negativos.

7.1.4 Enfoque Sistêmico

O ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema.

Sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo. Devido a interdependência das partes é um todo.

Uma organização como um sistema representa um conjunto de elementos distintos, porém inter-relacionados que controlam seu desempenho visando à realização de objetivos. Podemos aplicar esse enfoque não apenas à organização total, mas também a cada uma das partes.

Usando o enfoque sistêmico: pode-se entender uma organização como um conjunto de elementos inter-relacionados que têm uma ou mais finalidades específicas ou missões.

Entradas (*inputs*) todos os recursos utilizados pelo sistema para gerar produtos e bens.

Processo (transformação) pela qual passam os elementos de entrada. Cada tipo de sistema tem um processo ou dinâmica própria que define sua natureza.

Saída (*outputs*) é o produto final que resulta do processamento das entradas.

Quando se usa o enfoque sistêmico o que interessa é verificar qual a missão que seus produtos e serviços cumprem junto a seus usuários e clientes que avaliam (feedback) seu desempenho.

Quando concentramos nossa atenção nas saídas da organização considerada como sistema, estamos preocupados com sua finalidade. Quanto maior for a capacidade do sistema cumprir a finalidade para a qual foi concebida, maior será sua eficácia, que é avaliada comparando os objetivos com os resultados.

Eficácia: resultados (objetivos alcançados), objetivos (resultados pretendidos).

Considerar: ambiente em que atua, mudar (não ser estático). Precisa ser eficaz no presente, preparar-se para ser eficaz no futuro. Para isso acompanhar o que se passa no ambiente e ajustar-se a ele.

Se a organização ou sistema adaptar-se às mudanças ambientais ou antecipar-se às que ocorrerão, seu estado será dinâmico.

Ao concentrarmos nossa atenção nos recursos passamos a analisar a eficiência.

Um sistema é eficiente quando utiliza racionalmente seus recursos. Quanto mais racional for o uso dos recursos, mais produtivo e eficiente será o sistema. A eficiência é avaliada:

Eficiência: resultados alcançados.

Recursos utilizados. A produtividade é uma relação entre recursos empregados e resultados obtidos.

A compreensão dos elementos que interagem nas organizações é uma habilidade básica para os administradores. Sob a perspectiva do enfoque sistêmico, a organização revela-se como conjunto de pelo menos dois sistemas ou sub-sistemas que se influenciam mutuamente: o sistema técnico, o sistema social, e o estrutural.

Sistema técnico: é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, e que, até certo ponto, independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas, procedimentos.

Sistema social: é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima organizacional, atitudes e motivações.

Estrutural: é formado pelos grupos formais, estruturas normas e procedimentos.

8. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerencia, como planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Os gerentes têm, nos estudos proporcionados pelo Comportamento Organizacional, poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade.

O Comportamento Organizacional está se estabelecendo firmemente como um campo próprio de estudo por meio de suas teorias e técnicas de pesquisa. Embora o estudo do comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de Comportamento Organizacional leva em conta uma estrutura contingencial considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. Assim, caso por caso, são examinados as variáveis relacionadas com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura.

Esta perspectiva permite considerar os estudos como o resultado da convergência de diversas escolas de pensamento, valendo-se, sobretudo de Psicologia, Sociologia, Economia, Antropologia e Ciências Políticas. Tanto quanto as pessoas são complexas, as teorias que refletem o que elas estudam também são complexas em explicar suas ações.

Pode-se dizer, então, que Comportamento Organizacional é um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações.

Ao longo do tempo, considera-se que as teorias e as práticas que constituem o Comportamento Organizacional de hoje tiveram suas origens a partir da revolução do século XVIII e XIX.

As invenções que proliferaram nessa época, como o descaroçador de algodão e a máquina a vapor, criaram novas formas de trabalho que tornaram obsoletos os métodos gerenciais empregados até aquela época. As grandes linhas de montagem que se criaram, exigindo um número maior de trabalhadores, impactaram drasticamente os poucos gerentes que havia nas empresas.

A situação ficou ainda mais difícil quando o trabalho especializado agora necessário para atender à manutenção dos equipamentos e à coordenação das diversas atividades pressionou os gerentes, que, sobrecarregados, não dispunham de tempo para atendê-las.

Quatro abordagens modeladas por pesquisa e prática da administração podem desenhar um quadro da evolução histórica dos momentos que influenciaram o

desenvolvimento do Comportamento Organizacional. A primeira foi chamada administração científica, que teve como área de concentração o aumento da eficiência do comportamento no trabalho e dos processos de produção. Uma outra abordagem refere-se aos princípios da administração, enfocando o aumento da eficiência de todos os procedimentos empregados pelos gerentes para alcançar resultados, incluindo-se aí as pessoas. Tal abordagem enfatiza o estímulo ao desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores, sendo chamada abordagem de relações humanas.

Tem-se, a seguir, a abordagem de que toda empresa constitui um sistema, uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados sujeitos às influências do ambiente, denominada abordagem dos sistemas abertos.

Hoje percebe-se que o campo do Comportamento Organizacional evoluiu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos, para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção. A utilização eficaz de todas as descobertas e teorias desenvolvidas ao longo dos anos constituem um recurso válido que assegura uma sólida vantagem competitiva.

8.1 Os Gerentes nas Organizações

As pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente, dos seus gerentes maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados.

Entretanto, várias são as críticas aos gerentes que, de maneira tradicional, tentam administrar empresas em situações que não se assemelham aquelas do passado. Os tempos atuais requerem mais informações e recursos para o enfrentamento de condições instáveis e inesperadas.

Os gerentes, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custos, entre outras, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

Várias são as restrições aos gerentes que, de alguma forma, não conseguem corresponder às expectativas de um conjunto exigente de pessoas (clientes, subordinados, acionistas, fornecedores, etc.), levando a algumas constatações, tais

como: 1) os gerentes, de maneira geral, não conhecem a realidade do mercado onde suas empresas atuam (não conhecem em profundidade as demandas, características, tendências); 2) os gerentes em geral não conhecem o perfil dos seus clientes (não sabem das suas necessidades, expectativas e dificuldades); 3) muitas vezes, os gerentes não sabem tomar decisões diante de situações complexas (têm medo das conseqüências, não tem autonomia, preferem que seus superiores assumam as conseqüências); 4) as tarefas dos gerentes freqüentemente são apenas de rotina, conduzindo suas ações voltados muito mais para situações que já ocorreram do que para questões prospectivas; 5) alguns gerentes não se mostram capazes de lidar eficazmente com pessoas (não sabem lidar com as emoções, não sabem liderar, nem tampouco conduzir uma boa reunião com a participação intensa de todos).

8.2 Percepção, Atitudes e Valores

Diante dessas adversidades e de tanta concorrência no mercado, passou a ser um imperativo para os gerentes conhecer da melhor forma e em profundidade os fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância das percepções, a influência das atitudes e a abrangência dos nossos valores.

A qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro. Quando vemos, tocamos, ouvimos, nós o fazemos pela emoção e pela inteligência, que resultam em idéias, o que nos possibilita compreender e distinguir os estímulos. Contudo, a capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos.

As nossas características pessoais podem facilitar ou dificultar o processo perceptivo. Indivíduos com problemas de relacionamento apresentam dificuldade em perceber os outros e o mundo a sua volta de forma acurada, sem deformações.

A pessoas que, continuamente, busca uma maior consciência sobre si, sobre o outro e o mundo, tem maior probabilidade de perceber as situações e de se relacionar, diferentemente daquela que se comporta de maneira rígida, preconceituosa, em face dos valores dos outros, quando estes são diferentes dos seus.

A partir da percepção do meio social e dos outros, vamos organizando as informações recebidas e as relacionamos com afetos positivos ou negativos, o que nos

predispõe favorável ou não com relação às pessoas, objetos e situações. A estas predisposições chamamos de atitudes.

A aprovação de pessoas importantes para nós ou do grupo social de que participamos exerce um efeito reforçador das nossas atitudes, o que faz com que estas sejam incorporadas ao nosso repertório de comportamento, enquanto que, aquelas que são criticadas, costumam ser rejeitadas.

Observa-se, assim, que as atitudes são aprendidas e passíveis de serem modificadas. Somente em propaganda gastam-se milhões de dólares para mudar as atitudes das pessoas, de acordo com os interesses políticos, econômicos e sociais.

A maneira como vemos a vida, as pessoas e o mundo depende dos nossos valores, eles são componentes dos nossos modelos mentais. Se tivermos modelos de boa qualidade, teremos uma melhor representação da realidade; se estes são de má qualidade, teremos uma visão mutilada e deturpada do mundo.

Desse modo, como as pessoas têm seus valores e são o ponto de partida para uma relação saudável ou não, as organizações se constroem sobre seus valores.

É preciso ter em mente que os valores explicitados, mas não presentes nas ações são declarações apenas de princípios, e isto é pouco. É necessário que sejam os pilares que sustentam a definição de negócio da empresa. Tanto as questões individuais, relacionadas às características biográficas, quanto aquelas que envolvem o funcionamento de um grupo, tornaram-se relevantes para se compreender a atuar sobre a cultura, estrutura e processos organizacionais.

8.3 Auto Desenvolvimento e Valorização da Diversidade

É possível considerar, de maneira ampla, que todas as nossas atividades acontecem em um contexto de grupo e, nele, qualquer trabalhador é tão influenciado que seu desempenho pode ser sensivelmente alterado.

Por outro lado não basta simplesmente colocar as pessoas juntas para que se alcance um bom desempenho. É preciso que a pessoa aprenda como interagir de maneira a compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com seus pares.

Na empresa moderna é nítida a preocupação e importância dos grupos para o alcance de melhores resultados, e isto ocorre em todos os níveis da hierarquia. Os grupos se formam nas empresas com base no agrupamento por função ou por fluxo de trabalho. A gerencia que conhece as fases de desenvolvimento de um grupo sabe que

não pode cobrar resultados enquanto os indivíduos que trabalham juntos não tenham resolvido algumas questões entre eles. Assim, é possível diferenciar um grupo de uma eficaz equipe de alto desempenho.

Considera-se um grupo como duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pelas demais. Existem, em um grupo, algumas distinções, como: as pessoas consideram-se membros, identificam-se umas com as outras, interagem freqüentemente, têm papéis interdependentes e compartilham normas comuns.

Uma equipe de alto desempenho apresenta características distintas, como um alto grau de interdependência entre seus membros. Estes têm elevado grau de responsabilidade no desempenho de diversas funções e, além disso, as diferenças entre os membros em termos de experiência e conhecimento são aproveitados de tal forma que interferem nos resultados e desempenho final.

Vários são os fatores que podem impedir um bom rendimento do grupo, como seu tamanho, o grau de motivação de seus membros, a falta de coesão, dificuldades de comunicação e até mesmo normas restritivas ao seu bom funcionamento.

Sabe-se que os resultados alcançados pelos grupos dependem muito do grau de participação de cada um, bem como do nível de poder que as pessoas dispõem, isto é encontrado nas chamadas equipes autogerenciadas que são pequenos grupos de trabalho onde cada membro tem a responsabilidade sobre si e sobre o trabalho que faz, com o mínimo possível de supervisão direta.

Um outro componente que tem sido enriquecedor e responsável pelo sucesso das empresas que adotam esta postura e, portanto, merece ênfase, é a valorização da diversidade.

A pressão da sociedade sobre a questão da responsabilidade social das empresas, a competitividade, a necessidade de produtos inovadores, talvez seja uma das razões para a emergência dessa nova postura. É inegável que a forma como fomos educados não nos permite olhar para a diversidade sem uma certa parcialidade. Desde tenra idade somos ensinados a ser iguais e a encarar a desigualdade como indicador de distúrbio, anormalidade, problema e outras tantas designações.

Nos primeiros anos da escola, onde realizamos grandes aprendizagens, somos solicitados a nos vestir da mesma forma, a nos sentarmos sempre na mesma cadeira, a pintarmos o céu azul e os campos de verde. Quando adultos, na empresa, aprendemos que as diferenças são desagregadoras e geradoras de conflitos.

Apesar de decadente, ainda prevalece, em muitas empresas, um padrão para ingressar ou ocupar determinados cargos na empresa. Por exemplo, o padrão para ocupar cargos de gerencia geralmente era o de homens brancos. Mulheres e negros ocupavam cargos de menor importância na hierarquia.

Hoje essa concepção está mudando. Já se encontram negros em cargos expressivos nos diferentes segmentos do mercado de trabalho e as mulheres já vêm ocupando cargos mais elevados na hierarquia, nas áreas pública, privada e política, antes só ocupados por homens.

Potencialmente, a empresa aberta para o diferente, para o novo, tem mais possibilidade de gerar mais resultados. Apesar de ser ainda um tema bastante novo nas empresas brasileiras e não se ter estudos mais comprovadores de que a diversidade é a responsável por gerar maiores e melhores resultados, as empresas têm caminhado nesta direção.

Entende-se que um ambiente constituído por profissionais de diferentes formações, com diferentes histórias de vida, tem maior chance de fazer uma leitura de mundo muito mais abrangente, visualizar ângulos não percebidos por muitos, apresentar idéias originais e usar referências pouco comuns. A empresa formada por diferentes públicos internos tem um repertório rico de comportamento e conhecimento para atender a diferentes públicos externos. Ademais, é a diversidade que estimula a criatividade.

Não basta, contudo, termos uma clientela interna diversificada, se esta atitude não faz parte da estratégia da empresa, se não há um compromisso de todos os setores da empresa, encabeçados pela direção. Não é raro se observar a incoerência de certas políticas presentes nas organizações, as quais, por quererem estar na onda, desenvolvem programas de valorização da diversidade mas depois castram estas pessoas, apresentando modelos como “aqui nós nos comportamos”, formalizados nos famosos cursos de “formação” ou “deformação”.

O fato de a empresa ter entre seus membros pessoas diferentes não a torna mais inovadora. É preciso que se criem espaços para a inovação. Só então as diferenças se complementarão e serão geradoras de novos conhecimentos.

Falar de diversidade é falar de inclusão de minorias, não sustentada por um protecionismo, mas baseada nas competências. As minorias tão desprezadas por questões de cor, raça, sexo, credo religioso, opção sexual, idade, deficiência física, não buscam por algum tipo de favor e nem as empresas poderiam permitir que alguém

permanecesse na sua folha de pagamento sem gerar resultados, pois hoje a busca por competência é vital à sobrevivência das organizações.

Para a implantação de um programa de valorização da diversidade não basta adaptar o ambiente para receber as pessoas com deficiência, flexibilizar horários para funcionários que moram longe ou adequar dias de feriados religiosos. Trata-se, antes de qualquer coisa, de uma mudança na cultura da empresa, em que a diversidade deve fazer parte da missão como um todo e ser disseminada entre seus parceiros, fornecedores, consumidores e clientes.

Quando a empresa, na figura dos seus integrantes, tem internalizada uma atitude de isenção diante das diferenças, ela se torna capaz de percorrer, de forma mais segura e competente, os caminhos intrincados das relações humanas e aprender com elas.

A busca do trabalho conjunto exige, do gerente, habilidades que em outros tempos não eram imaginadas e que agora são consideradas essenciais: controle emocional, a empatia, a sociabilidade, o saber ouvir, dar e receber feedback, etc. É nas equipes de alto desempenho que os indivíduos apresentam-se profundamente comprometidos com um propósito comum, procuram alcançar de modo responsável às metas estabelecidas e têm uma crença na capacidade do grupo que lhes permite superar conflitos e alcançar os melhores resultados. E para que este processo seja continuamente renovado é necessário que o gerente mantenha permanente apoio das equipes, aconselhando, orientando e treinando como um verdadeiro Coach (técnico).

A pressão para as empresas tornarem-se competitivas tem levado muitas chefias a adotarem estratégias pouco éticas, justificando-se como necessárias para o alcance das metas organizacionais, daí a enorme necessidade, principalmente por parte de alguns gestores.

Em uma época em que, nas organizações, é tema recorrente a qualidade de vida, o respeito aos direitos humanos, a preocupação pelo bem estar dos seus colaboradores, pode soar de forma no mínimo estranha a expressão assédio moral. Porém, mais estranho é ainda existirem gestores que administram pelo medo, pela coação e pelo autoritarismo.

O assédio moral é muito mais do que a ocorrência de situações humilhantes, depreciativas e manipuladoras. É, principalmente, uma falta de respeito pelo ser humano.

Todo ser humano tem um limite de resistência a situações adversas. Além desse ponto começa-se a observar sintomas de sensibilidade exagerada, crises de choro, baixa auto-estima, pouco nível de tolerância, irritabilidade, pensamentos negativos, ansiedade, tremores, taquicardia, insônia ou muita sonolência. Estas manifestações interferem no desempenho do trabalho, resultando em queda da produtividade e da qualidade, baixa motivação, medo de tomar decisões, pouca criatividade.

O assédio moral acaba acontecendo e se repetindo em muitas empresas em razão do medo, por parte daqueles que são vítimas, de perder o emprego, pois as denúncias de assédio, em sua maior parte, apontam como autores pessoas hierarquicamente superiores.

Atualmente, movimentos de funcionários que não se intimidam diante do autoritarismo têm levado muitas empresas a rever sua declaração de valores e a coerência das suas atitudes.

8.4 Mudança

O ser humano está em permanente mudança e as organizações em que ele participa estão incessantemente alterando suas disposições e estruturas. Se a mudança é um processo inevitável, todos os temas abordados pelo Comportamento Organizacional influenciam ou são influenciados pelas exigências de mudança.

O ambiente em que vivemos não é estático, o que implica estarmos permanentemente tendo que alterar nossa postura diante do mundo. Sem estas alterações contínuas não há garantia de que uma pessoa ou organização possa continuar tendo sucesso.

Inicialmente deve-se considerar os gerentes como os principais agentes de mudança de uma organização, o que não exclui a responsabilidade de cada membro em fazer a diferença. Entretanto, é ele quem toma decisões e serve de modelo para o restante da empresa. De maneira geral um gerente enfrenta as seguintes situações inevitáveis:

- Nas forças da mudança, encontrada dentro ou fora da organização, não identificar quais oferecem risco à sobrevivência da empresa;

- A necessidade percebida da mudança (responsabilidade de monitorar quais são as forças e o seu impacto na organização, exigindo uma resposta planejada);
- O início da mudança (garantir os recursos decisivos que levam ao sucesso e evitar o descrédito sobre o que se pretende mudar);
- O próprio processo de mudança (saber trabalhar com as resistências, comunicação, participação e exaltação do sucesso alcançado).

As mudanças tecnológicas e estruturais freqüentemente não oferecem dificuldades de resistência quando bem explicadas e entendidas, mas as mudanças que afetam as pessoas normalmente trazem transtornos para quem as deflagra.

É preciso o conhecimento de métodos e técnicas que favoreçam a adesão das pessoas com a menor turbulência do ambiente. A preocupação com o descongelamento (sensibilização), mudança (implementação) e recongelamento (reforço) é um processo que permite a utilização de técnicas que modificam os comportamentos por meio das equipes, do processo de dar e receber feedback, das atividades intergrupais ou de situações específicas de aconselhamento e consultoria.

As organizações que apresentam um alto grau de inovação freqüentemente favorecem a criatividade em trabalhos de equipe, garantem apoio às novas idéias, e a alta direção se envolve por inteiro nas questões que devem ser mudadas. As mudanças que efetivamente alcançam sucesso são aquelas que envolvem as pessoas e cujo processo de implantação pode ser continuamente revisto.

Os temas e o entendimento das questões relacionadas com o Comportamento Organizacional nunca foram tão importantes para os gestores como nos dias de hoje. Os diversos estudos e as mais variadas pesquisas que estão em andamento nas organizações estão trazendo contribuições importantes não só para os gerentes como para cada funcionário.

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo.

Você está a imaginar uma learning organization. (Organizações de aprendizagem (Peter Senge)).

O que diferencia uma learning organization das demais é sua condição de reagir prontamente às mudanças, antecipando-as ou, ela mesma, promovendo a necessidade de mudar. As empresas precisam se orientar no mercado global, administrar surpresas e aprender com os próprios erros. Para isto precisam aprender continuamente.

Segundo FELA “Aprender a aprender é o verdadeiro cerne de qualquer processo educativo. Aprender a relacionar-se e comunicar-se são os fundamentos existenciais mais importantes para alcançar um ajustamento real e um rendimento efetivo da própria ação”.(Fela, 2003).

Aprender não deve ser confundido com colecionar informações, mas implica relacionar as informações com o mundo de forma a compreendê-lo e sermos capazes de entender nossa relação com ele, de desenvolver novas competências, de inventar e se reinventar. É esta capacidade que vai nos permitir lidar com a mudança.

9. DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL

O homem tem modificado o ambiente em que vive e recebe o refluxo de sua ação como um problema de adaptação contínua às mudanças ambientais e de ajustamento às outras pessoas, grupos e sociedades em geral. Esse problema se agrava com o retorno das descobertas e inovações tecnológicas.

A defasagem entre o progresso tecnológico e progresso humano é amplamente conhecida nos sentimentos de inadequação e despersonalização do homem contemporâneo. Viver é hoje um desafio intelectual e emocional constante para todos dentro da ambigüidade e incerteza das mudanças velozes e contínuas.

A história da gestão de pessoas no Brasil já tem várias décadas, está nos primórdios da nossa industrialização, no surgimento da classe operária, nas organizações sindicais e patronais, na profissionalização dos administradores, no nascimento das escolas de administração.

Entretanto, embora fundamental, ainda é um tema recente para o sucesso das organizações, para alavancar empresas num mundo competitivo, para projetar um país num mundo globalizado. É uma história antiga e permeada do descaso com que as pessoas eram tratadas em nossas organizações até alguns anos atrás.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de gestão de pessoas, esse conceito é orientado por uma missão prioritária que consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.

Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. Um modelo se distingue de outro pelas características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo de gestão deve diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo seus princípios, estratégias, políticas e práticas, através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

O maior problema enfrentado no dia-a-dia de muitas pessoas hoje, é a dificuldade de comunicar e relacionar-se com os demais indivíduos da sociedade, porém, as pessoas não atuam sozinhas. Tanto na vida pessoal, quanto na vida corporativa, as pessoas estão inseridas em um contexto social, onde suas atividades dependem e influenciam as atividades de outras pessoas.

Segundo Fela Moscovici (2003), nesse contexto de relações sociais desenvolvidas em decorrência das atividades da vida corporativa, é fundamental que as pessoas tenham um desenvolvimento interpessoal adequado, de modo a acompanhar o desenvolvimento gerencial desejado pelas Organizações que buscam as vantagens competitivas. “O Desenvolvimento Interpessoal passa a ser uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social. Sendo a Pessoa o subsistema principal da organização, este sistema e o macrosistema social dependerão do funcionamento efetivo do primeiro, em seu contexto habitual – o grupo humano” (Fela, 2003, p. 168).

Como ser social, o homem possibilitou e garantiu a vida social através dos diferentes sistemas de comunicação que desenvolveu. Ao interagir com seus semelhantes utilizando um código comum, inteligível, o homem faz mais do que informar e ser informado sobre coisas do mundo, ele agrega novas formas de organização do próprio pensamento, adquire novos pensamentos e amplia a consciência de si próprio, de seu lugar no mundo e de sua responsabilidade social.

De acordo com Fela,

“o trabalho em equipe, fundamental para o desenvolvimento organizacional, dificilmente será eficiente se os membros do grupo não tiverem desenvolvido a sua competência interpessoal. A liderança e a participação em grupo ficarão comprometidas se não houver razoável competência interpessoal do líder e dos membros do grupo. A comunicação, obviamente, dependerá em grande parte, da competência interpessoal desenvolvida em termos de dar e receber feedback” (Fela, 2003 p. 172).

Portanto o desenvolvimento interpessoal não se esgota no plano individual de crescimento da pessoa que se relaciona com as demais de forma eficaz. A competência interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de intercambio social.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes para sua sobrevivência e desenvolvimento de recursos e potencialidades.

O Desenvolvimento Interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para todas as funções e, portanto, imprescindível para as empresas que buscam a competitividade.

O conceito de líder competente, no contexto organizacional, depende da cultura da organização, seus valores e normas. Os objetivos de desenvolvimento gerenciais passam a constituir a etapa crítica e decisiva para todo processo e suas conseqüências na vida da organização.

O desenvolvimento gerencial é, acima de tudo, autodesenvolvimento, o gerente assume a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A organização é responsável pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento de cada gerente, mas a este cabe o esforço pessoal para aproveitar e buscar oportunidades de

desenvolvimento. Sendo assim o autodesenvolvimento é uma atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades.

A transformação é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, levando à necessidade de repensar seus pressupostos e modelos.

Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

10. APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO

A capacidade de aprender é uma das universais características humanas. O processo pelo qual a aprendizagem se dá tem desenvolvido-se continuamente ao longo de diferentes épocas históricas, desde as mais longínquas civilizações egípcias, gregas, persas ou muçulmanas, até as mais modernas sociedades contemporâneas.

No desenvolvimento da capacidade humana, a educação sempre funcionou como princípio de formação dos indivíduos em todo o percurso histórico, coincidindo com a própria evolução do homem desde suas origens, quando o homem começa a perceber e dominar a natureza, passando a transformá-la para o bem-estar, fazendo uso da terra, da fauna e da flora para produção e manutenção da sua sobrevivência. O conhecimento era transmitido de geração a geração, principalmente através da observação e da oralidade.

A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida do grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem às outras, falam o que pensam e sentem e tem possibilidade de dar feedback.

Relações Interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais.

A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma de competências técnicas individuais como resultado do grupo.

As organizações, como mais um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferecem inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados.

Peter Senge, logo no início do primeiro capítulo do livro *A Quinta disciplina*, define organizações de aprendizagem como "aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo".

É essa capacidade de aprendizagem em equipe, a força criadora e o raciocínio sistêmico que marcam cada vez mais a condição competitiva e qualitativa para o desenvolvimento organizacional. Aprendizagem não mais como privilégio de uma minoria, mas como mecanismo necessário a todos os sujeitos que fazem parte de uma organização.

A aprendizagem pressupõe uma busca criativa da inovação, ao mesmo tempo em que lida com a memória organizacional e a reconstrói. Pressupõe, também, motivação para aprender. E motivação só é possível se as pessoas se identificam e consideram nobres as missões organizacionais e se orgulham de fazer parte e de lutar pelos objetivos. Se há uma sensação de que é bom trabalhar com essa empresa; se se pode vislumbrar um crescimento conjunto e ilimitado; se há ética e confiança nessa relação; se não há medos e se há valorização à livre troca de experiências e saberes.

10.1 Comunicação

Comunicação é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas, no ambiente das organizações, a dimensão comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle.

Tradicionalmente, a comunicação organizacional foi sendo definida resumidamente como: aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais... Em razão disso, pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas de que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel (Almeida, 1981:82).

Questão essencialmente social, a comunicação inclui a transferência e a compreensão de significados. Significado corresponde ao conceito ou à noção do que se quer transmitir, seja através de palavras e gestos, seja através de sinais. Não existe interação e não existe grupo sem a transmissão de significados, ou seja, sem a comunicação.

Comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende. Enquanto não for transmitida e entendida por outros, uma grande idéia não passa de algo inútil. Comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.

Do ponto de vista da teoria da comunicação organizacional, as mudanças trazidas pelas novas tecnologias representam um resgate do receptor como ser ativo no processo comunicativo. O modelo teórico da mensagem que parte de um emissor a um receptor em situação de inferioridade cai por terra. A nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Ele passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Antes, essa definição era prerrogativa do administrador e do profissional de comunicação a seu serviço. Hoje, administrador e profissional de comunicação só tem de apontar os rumos e oferecer o acesso.

O homem segue usando a comunicação como expressão de sua natureza humana, as organizações continuam desenvolvendo-se, moldando-se as necessidades do mercado. Os interesses e necessidades de cada época impõem mudanças, e os padrões de comunicação terão de estar em constante evolução.

O processo de comunicação interpessoal no âmbito das organizações deve ser capaz de acompanhar todas as mudanças e os desafios propostos pela globalização, pelo avanço tecnológico do setor de transmissão de informações e pela acirrada competitividade.

Nesse aspecto, é possível perceber que a comunicação organizacional pode se constituir numa instância da aprendizagem, pois, se praticada com ética, pode provocar uma tendência favorável à participação dos trabalhadores, dar maior sentido ao trabalho, favorecer a credibilidade da direção (desde que seja transparente), fomentar a responsabilidade e aumentar as possibilidades de melhoria da organização ao favorecer o pensamento criativo entre os empregados para solucionar os problemas da empresa.

10.2 Desenvolvimento da Capacidade Humana

Um dos grandes desafios das próximas décadas será fazer da criatividade o principal foco de gestão de todas as empresas, pois o único caminho para tornar uma empresa competitiva é a geração de idéias criativas; a única forma de gerar idéias é atrair para a empresa pessoas criativas; e a melhor maneira de atrair e manter pessoas criativas é proporcionando-lhes um ambiente adequado para trabalhar.

Para uma organização tornar-se competitiva e de qualidade, não basta investir em tecnologia e em equipamentos de última geração. O processo de definição de estratégias de mudanças passa, necessariamente, pelo fator informação e investimentos na qualificação de recursos humanos como elementos essenciais ao desenvolvimento e crescimento organizacional.

Hoje, uma das principais exigências para o exercício da função gerencial é certamente a habilidade comunicacional. As outras habilidades seriam a predisposição para a mudança e para a inovação; a busca do equilíbrio entre a flexibilidade e a ética, a desordem e a incerteza; a capacidade permanente de aprendizagem; saber fazer e saber ser.

Esse ambiente de mudanças, que traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, também, todo sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações, favorece o surgimento e a atuação do que chamo de novos Messias da comunicação, que prometem internalizarem nas pessoas os novos objetivos e conceitos, estimularem

a motivação e o comprometimento à nova ordem de coisas, organizarem rituais de passagem em que se dá outro sentido aos valores abandonados e introduz-se o novo.

Peter Senge (1990), embora parta também do indivíduo e sua busca pelo autoconhecimento, reforça a necessidade de um raciocínio sistêmico como forma de pensar e aperfeiçoar o todo organizacional. A esse pensamento ele denomina a quinta disciplina (as outras seriam o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum e o aprendizado em grupo), instância integradora que uniria teoria e prática.

Assim, as relações das culturas com a inovação e o aprendizado passam necessariamente por um processo de comunicação e se opera nos tensos e rico embate entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente. Daí, a necessidade de se estudar a comunicação como instância da aprendizagem organizacional.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela quantidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações, o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. São pessoas que mantêm e conservam o status, que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser.

São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. Ao se falar em organizações, se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem das pessoas para funcionar e alcançar seus objetivos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, criatividade e racionalidade. O que existe é uma mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Portanto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações.

Há algum tempo as empresas começaram a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo clientes e fornecedores. A validade efetiva dos diplomas

universitários e de pós-graduação vem se tornando cada vez mais reduzida, ou seja, se o funcionário não se mantiver permanentemente atualizado estará defasado num curto espaço de tempo.

Por isso, acredita-se que os programas tradicionais de treinamento já não atendem mais às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Como consequência às organizações enfrentam um ambiente competitivo e buscam no processo de aprendizagem contínua uma forma de construir uma inteligência corporativa competitiva, que possa responder proativamente as exigências do mundo globalizado.

O capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido. O treinamento é uma fonte de lucratividade porque aumenta esse capital. Ele enriquece o patrimônio humano da organização.

“Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender (Chiavenato, 1994).

O treinamento e o desenvolvimento constituem processos de aprendizagem, isto é, de alteração comportamental das pessoas através de quatro tipos de mudanças: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos.

O treinamento também é considerado uma educação profissional, que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele.

A educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais.

A educação profissional institucionalizada ou não, que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, ou seja, a longo prazo, visando qualificar o homem

para uma futura profissão, pode ser dada nas escolas e mesmo dentro das próprias empresas (Chiavenato, 1995).

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação.

Em plena era da informação cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informações adequados para lidar com a complexidade ambiental e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação.

11. DISCIPLINAS QUE PERMEIAM O TRABALHO

Esse trabalho é norteado por algumas disciplinas no curso tecnologia do vestuário:

Sistema de Produção que identifica e implementa a forma de produzir bem como planejar o arranjo físico para obter um bom fluxo do produto em elaboração.

Administração do Processo Produtivo tem por objetivo programar, planejar e organizar um controle de produção.

Sistema de Controle de Qualidade que desenvolve e implementa programa de controle de qualidade.

Tecnologia da Confecção através de aulas práticas e teóricas adquirir conhecimento para a seqüência do processo de construção de produtos.

Gestão de Recursos Humanos nos dá o conhecimento generalista do comportamento humano para avaliar, planejar e estruturar equipes de trabalho.

Comunicação: comparando os usos da mensagem visual com os das principais produções humanas. Estudando os signos e ícones figurativos e verbais da ciência da moda como pressupostos teóricos a pesquisa científica.

Ética e Sociologia no Trabalho: desenvolvendo questões relacionadas ao comportamento ético inerente ao profissional na área de confecção.

12. PESQUISA

12.1 Questionário.

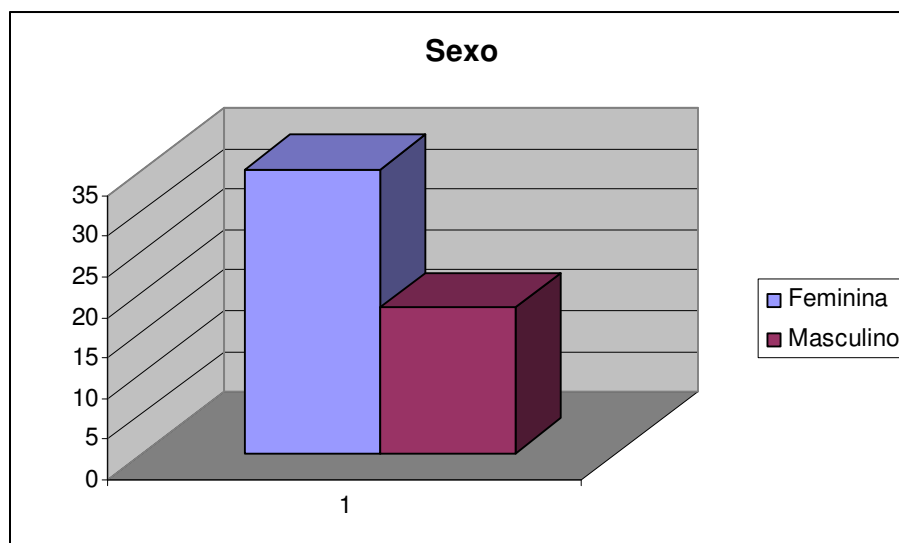
Prezado Funcionário desta empresa pede-lhes a gentileza em responder este questionário, o qual, ajudará na busca de informações para a elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Tecnologia do Vestuário da UNISEP.

12.2. Resultados da Pesquisa

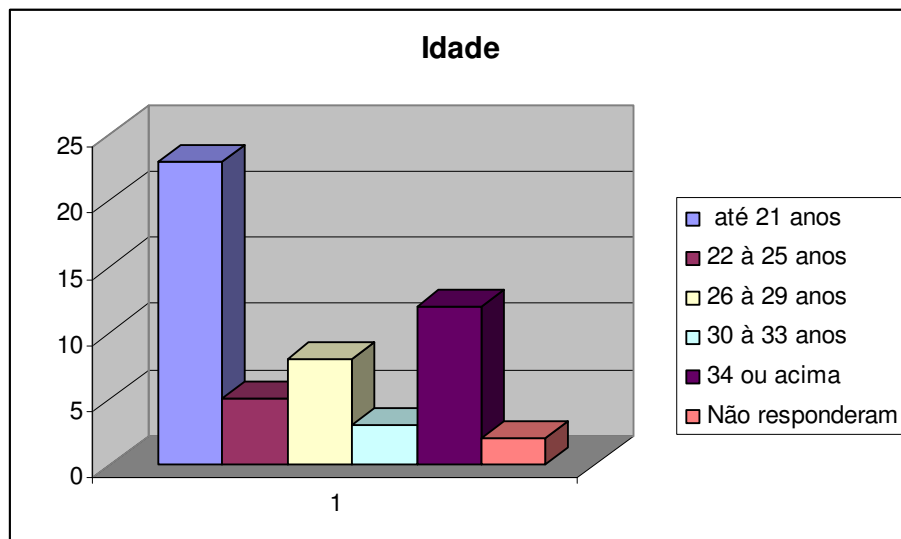
Este questionário foi aplicado em uma empresa de fabricação de jeans com 110 funcionários, na cidade de São João no mês de Outubro no ano de 2005 e 53 funcionários.

O objetivo deste questionário foi buscar nas respostas o grau de satisfação dos funcionários e as necessidades de mudanças em relação com a empresa.

Foram entregues 90 questionários, dos quais foram respondidos e entregues somente 53.

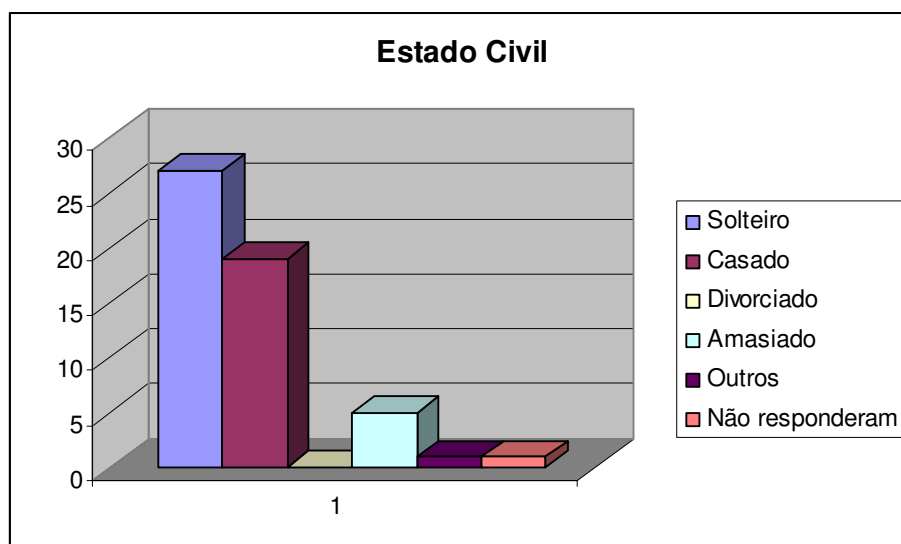


Das pessoas entrevistadas, 18,34% são do sexo masculino e 35,66% do sexo feminino, onde se chega a conclusão que a população feminina está em maior percentual na empresa, ou seja, que a maioria dos funcionários são do sexo feminino.

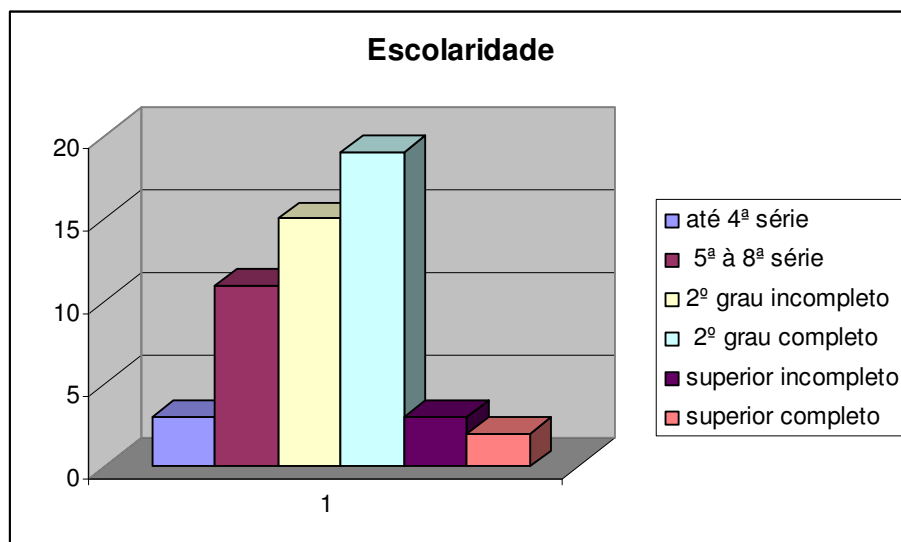


Quando a idade dos funcionários apresenta-se o seguinte resultado: 43% dos funcionários estão em uma faixa etária de até 21 anos, 23% na faixa de 22 à 25 anos, 15% de 26 a 29 anos, 9% de 34 anos acima, 6% de 30 a 33 anos, apenas 4% das pessoas optaram por não revelar a sua idade.

Nota-se assim, que a empresa é formada por colaboradores de uma faixa etária baixa, onde a maioria são jovens.



No questionamento da comunicação contribuir para um melhor desempenho do grupo, 98% dos entrevistados responderam que sim e apenas 2% que não contribuiria.

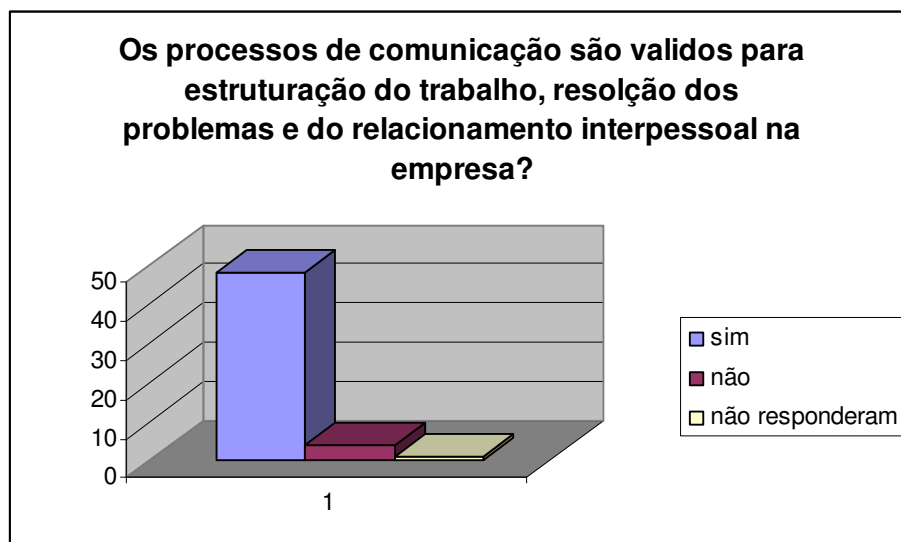


Dos colaboradores que responderam o questionário 38% possuem 2º grau completo, 28% 2º grau incompleto, 21% de 5ª a 8ª série, 6% até a 4ª série, 6% superior incompleto e 4% superior completo.

Avalia-se com esses dados que a empresa conta com colaboradores de um grau de escolaridade satisfatório, onde todos são alfabetizados.

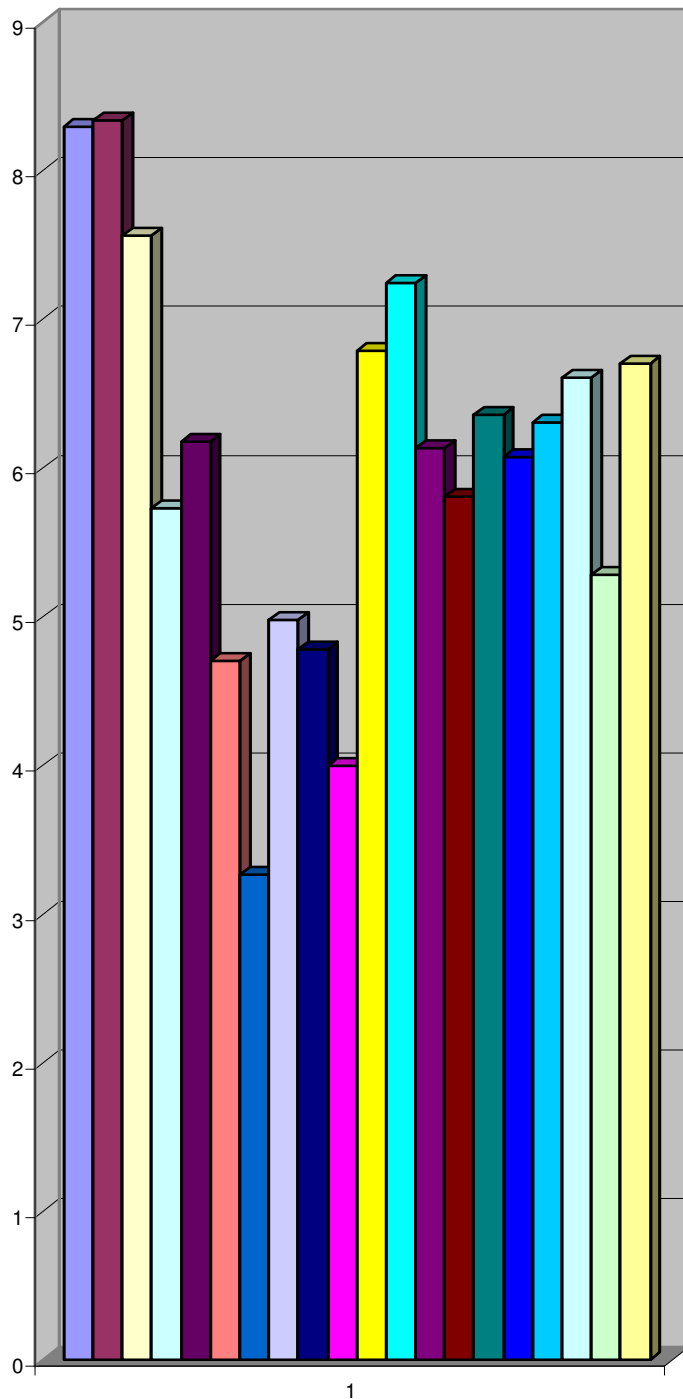


No questionamento da comunicação contribuir para um melhor desempenho do grupo, 98% dos entrevistados responderam que sim e apenas 2% que não contribuiria.



90% das pessoas entrevistadas, acham que os processos de comunicação são validos para estruturação do trabalho resolução dos problemas e do relacionamento interpessoal na empresa, 8% opinaram que não são validos e 2% preferiram não opinar.

Nível de Satisfação dos Funcionários



- Você gosta do que faz ?
- Você se acha um bom empregado?
- Você considera esta empresa uma boa empregadora?
- Estrutura e instalação do local de trabalho:
- Integração entre os departamentos
- Treinamento específico oferecido
- Treinamento palestras/seminários e convenções
- Você participa na definição dos objetos e metas da empresa
- Participa na definição dos objetivos e metas do seu departamento/setor
- Seu salário é suficiente para cobrir suas necessidades básicas?
- Classificação quanto a distribuição dos serviços no seu setor de trabalho?
- Relacionamento com seu superior imediato
- Relacionamento com a diretoria
- Como avalia o ambiente e local de trabalho, máquinas, equipamentos, normas disciplinares da empresa
- Como você avalia a cobrança de eficiência no trabalho
- A qualidade conquistada na empresa é satisfatória
- Como avalia o acesso rotineiro as informações necessárias
- As informações rotineiras são repassadas claramente?
- Gosta da forma como a empresa comunica suas decisões
- Classifique de modo geral o clima de trabalho

- Conforme análise dos dados do gráfico acima, nota-se um media boa, quanto a satisfação dos funcionários pelo gosto de seu trabalho.
- Os funcionários estão satisfeitos quanto no resultado do seu desempenho.
- A satisfação dos funcionários também não é agradável na forma de comando do gerente de produção, pois ele deve ser mais objetivo na resolução dos problemas.
- Obteve-se uma media satisfatória quanto ao relacionamento com os colegas. As pessoas na empresa têm uma certa facilidade para fazer amizades com seus colegas principalmente porque se preocupam uns com os outros.
- No ambiente de trabalho como um todo não foi satisfatório no seu resultado, pois existe uma certa intoxicação por causa do pó do jeans, assim os funcionários apresentam problemas de saúde.
- Os maquinários e equipamentos não estão agradáveis quanto a satisfação dos funcionários, seria preciso fazer melhor uma manutenção desses equipamentos.
- Os treinamentos específicos oferecidos são uns dos itens com menor satisfação dos funcionários, pois a empresa não investe em treinamentos de qualificação da mão-de-obra, para dar oportunidades dos funcionários crescerem dentro da própria empresa.
- A estrutura e instalações da empresa não são satisfatórias, porque a empresa está localizada fora da cidade e existe uma certa dificuldade de acesso dos funcionários e os gastos com combustíveis são altos.
- Existe um baixo índice de satisfação quanto a treinamentos específicos oferecidos pela empresa e também quanto a palestras, seminários e convenções.
- Quanto ao relacionamento com seus superiores imediatos e relacionamento com a diretoria, encontra-se um resultado de médio contentamento.
- Constatou-se que as informações rotineiras e a comunicação de decisões não são passadas claramente.
- De modo geral o clima organizacional ficou classificado como bom.

CONCLUSÃO

O dinamismo característico do cenário atual é um convite à reflexão sobre a capacidade que as organizações têm de processarem e criarem conhecimento, no desenvolvimento do processo de comunicação e motivação, almejando a eficácia de equipes através de ações e desenvolvendo as habilidades e conhecimentos. Desse modo, este trabalho enfocou a utilização da comunicação no âmbito da organização, procurando compreender em que medida ferramentas comunicacionais concorrem para a aprendizagem organizacional, procurando discutir qual a estratégia que poderia se desenvolvida de modo mais significativo para comunicação de conhecimentos.

Constatou-se na pesquisa realizada, alguns pontos críticos, entre eles a forma de tratamento que é direcionada aos colaboradores e a falta de comunicação adequada para um melhor desempenho dos funcionários. Observa-se que os colaboradores estão bastante acomodados em seus cargos, gerando uma falta de interesse em organização, qualidade de serviços, dificuldade de relacionamento com colegas, também notou-se a falta de comunicação adequada e falta de incentivo a desenvolvimento humano, caracterizando-se um ambiente de difícil relacionamento, gerando problemas de integração e conseqüentemente falta de motivação.

A partir desta pesquisa e objetivando a melhoria do ambiente de trabalho, tanto na área de comunicação desenvolvimento e motivação, pode-se então ser recomendadas algumas ações a serem desenvolvidas pela empresa através de um manual.

Considera-se que as inovações tecnológicas inseridas no contexto organizacional da empresa marca notoriamente a sua modernidade, com visão de futuro, participação de mercado e alto grau de profissionalização. Entretanto, gostaríamos de levantar alguns pontos que poderão ser úteis no processo de gestão empresa em busca da qualidade.

Como por exemplo, há necessidade que a empresa reveja seu planejamento no tocante a estrutura demográfica, redefinindo papéis, tarefas, ampliando seu plano de carreiras, tendo em vista o processo de expansão que vislumbra.

A ideologia utilizada no processo de treinamento dos Recursos Humanos da empresa deve passar a ser proativa em vez de reativa, o que possibilitará um melhor aproveitamento do potencial humano da organização.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Meneleu A. de (1981) - **Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Instituição Brasileira de Crédito** - dissertação de mestrado, Brasília, UnB.

ARAUJO, Mario . **Tecnologia do Testuario**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas/ o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações** . Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**.3.ed. São Paulo: Editora Gente, 1994

MOSCOVISCI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 12 ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1994.

PALADINI, Edsom Pacheco. **Gestão de Qualidade: 2ª Ed** – São Paulo: Atlas , 2004

REVIEW, Harvard Business. **Aprendizagem Organizacional**./ Harvard Business Review; tradução Cássia Maria Nasser.Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REVIEW, Harvard Business. **Tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SENGE, Peter (1990) - **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Nova Cultural.

Ou

SENGE, Peter. **The fifth discipline: the art organization**. New York: Doubleday/Currency, 1990.

SROUR, Robert Henry. **Poder Cultura e Ética nas Organizações**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

Vários autores. **As Pessoas nas Organizações**. Editora Gente. São Paulo, 2002.

www.sinvespar.com.br

ANEXO – MANUAL



FAED

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

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

UNIÃO DE ENSINO DO SUDOESTE DO PARANÁ - UNISEP

FACULDADE EDUCACIONAL DE DOIS VIZINHOS - FAED

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

**MANUAL TÉCNICO SOBRE A MOTIVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E
COMUNICAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE FACÇÃO DE JEANS**

Dois Vizinhos

Dezembro – 2005

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. CONCEITOS	4
2.1 Motivação.....	4
2.2 Desenvolvimento.....	5
2.3 Comunicação.....	5
3. PROPOSTA PARA AJUDA NA MOTIVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMUNICAÇÃO NAS INDUSTRIAS DE CONFECÇÕES.....	6
3.1 Processos de Motivação	6
3.2 Processos de Desenvolvimento	7
3.3 Processos de Comunicação	8
4. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	10

1. APRESENTAÇÃO:

Esse manual é dirigido para gerentes e operadores dos setores de confecções, com o objetivo de aprimorar o processo de comunicação, desenvolvimento e motivação, almejando a eficácia de equipes, através de ações e desenvolvimento de habilidades, aumentando a produtividade e gerando um clima organizacional agradável.

Neste manual serão demonstradas as sugestões para os principais erros detectados no estudo, propostas estas, que visam a uma melhor comunicação, desenvolvimento e motivação no trabalho.

2. CONCEITOS:

2.1 Motivação:

A motivação é um incentivo a oportunidade de fazer uma própria carreira, o que interesse das pessoas e dos próprios novos funcionários que desejam ser capacitados para ocupar os cargos disponíveis. O desenvolvimento profissional dentro da própria organização amplia a visão de futuro dos funcionários. Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, nasce de nossas necessidades interiores está dentro de nós. Algumas pessoas sentem-se mais motivadas que outras para realizar suas tarefas, porque tem valores diferentes, necessidades, interesses, organização familiar, uma formação profissional diferente, para lidar com estas diferenças é preciso ter sensibilidades para compreender e aceitar as diferenças.

Motivação é a chave para que as metas sejam cumpridas. Para que haja motivação os funcionários precisam satisfazer suas necessidades humanas no trabalho, isto depende de como é o ambiente do trabalho, as condições físicas, presença de justiça, igualdade nas relações de trabalho, a recompensa pelo seu serviço tanto na remuneração quanto no reconhecimento.

2.2 Desenvolvimento:

Os gerentes, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custos, entre outras, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

É possível considerar, de maneira ampla, que todas as nossas atividades acontecem em um contexto de grupo e, nele, qualquer trabalhador é tão influenciado que seu desempenho pode ser sensivelmente alterado.

É preciso que a pessoa aprenda como interagir de maneira a compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com seus pares.

Uma equipe de alto desempenho apresenta características, como um alto grau de interdependência entre seus membros. Estes têm elevado grau de responsabilidade no desempenho de diversas funções e, além disso, as diferenças entre os membros em termos de experiência e conhecimento são aproveitados de tal forma que interferem nos resultados e desempenho final.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para se sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de gestão de pessoas, esse conceito é orientado por uma missão prioritária que consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.

2.3 Comunicação:

Comunicação é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum.

A comunicação organizacional é sendo definida como: aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais... Em razão disso, pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades

comunicativas de que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel.

Comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende. Enquanto não for transmitida e entendida por outros, uma grande idéia não passa de algo inútil. Comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.

3. PROPOSTA PARA AJUDA NA MOTIVAÇÃO DESENVOLVIMENTO E COMUNICAÇÃO E NAS INDUSTRIAS DE CONFECÇÕES.

3.1 Processos Motivação

- Ouvir mais sugestões dos funcionários, serem mais diretos nas reclamações, dar um pouco mais de recursos;
- Direcionar reuniões em conjunto e individuais, referente a cada setor;
- Organizar um calendário de reuniões;
- Definir o organograma funcional;
- Redesenhar os cargos e atividades inerentes;
- Reformular manual de direitos e deveres para os funcionários;
- Distribuir melhor os horários de trabalho;
- Resolver o conflito com os funcionários citados na entrevista;
- Investir no treinamento do pessoal;
- Fazer um plano de treinamento setorizado;
- Desenvolver um Plano de Cargos e Salários;
- Definir níveis de competência;
- Fornecer uniformes padrão para todos os funcionários;
- Planejar incentivos e benefícios;
- Estudar propostas de planos e saúde;
- Organizar um local para refeições;
- Relatar para a direção da empresa as opiniões dos colaboradores.
- Mostrar ao funcionário sua importância e de seu papel em cada tarefa que realiza;

3.2 Processos de Desenvolvimento

- Participação das empresas na formação gerencial e na criação de ferramentas para gerenciar o negócio e as pessoas.
- Identificar um Perfil Gerencial que dimensionaria um modelo de um estilo gerencial, fundamentado em parâmetros, premissas, políticas de Recursos Humanos e expectativas da empresa.
- Desenvolver uma cultura gerencial propícia a disseminação e a convivência com vários estilos gerenciais.
- Utilizar exemplos que permeiam a organização reforçam certas atitudes e modelos de administração já superados e inadequados aos tempos atuais, como centralização, autoritarismo medo de assumir riscos e desafios e falta de visão empresarial.
- Não deixar a incidência de conflitos prejudicar o relacionamento interpessoal, preconceitos, preferências, discriminações e competitividade entre pessoas.
- **Transmitir as informações sobre o funcionamento da Avaliação de Desempenho, conhecer os objetivos, as normas, os instrumentos e procedimentos adotados.**
- **Desenvolver as habilidades gerenciais necessárias a sua operacionalização.**
- **Conhecer os objetivos da organização;**
- **Saber definir padrões de desempenho;**
- **Saber planejar o trabalho;**
- **Ter habilidade para negociação;**
- **Saber dialogar;**
- **Procurar conhecer as pessoas;**
- **Saber dar e receber feedback;**
- **Estar consciente de sua responsabilidade para desenvolver pessoas;**
- **Saber exteriorizar o reconhecimento do bom trabalho realizado.**
- **Falta de visão estratégica.**
- **Manter seus funcionários atualizado;**
- **Permitir aos funcionários conhecer e acompanhar as mudanças;**

- **Discutir a realidade da organização;**
- **Mostrar visão do futuro;**
- **Os funcionários devem conhecer seus clientes e fornecedores;**
- **Conhecer sua equipe;**
- **Dar e receber feedback;**
- **Desenvolver o comportamento democrático: liberdade de expressão, participação, parceria, profissionalismo, uso do poder compartilhado.**

3.3 Processos de Comunicação

- Criar a comunicação com as capacidades de percepção e decisão, organizando pensamentos, palavras e ações, planejando com critérios, atraindo resultados positivos.
- Comunicar sentido original dos conceitos, liberdade, justiça, uma comunicação eficaz, consciente de que o que é tido como conveniente para empresa.
- A pensar e falar de modo ponderado, objetivo, atentos e intenção e do conteúdo da mensagem a ser emitindo.
- Usar autodisciplina essencial ao êxito individual e coletivo.
- Deve haver comunicação de palavras e ações para que a mesma seja absorvida de modo com que aumente o nível da qualidade de comunicação na empresa;
- Deve-se ter clareza na hora de comunicar, para que haja qualidade e equilíbrio no processo de comunicação da empresa;

Isso tudo para que se conceda uma comunicação ideal, sem “ruídos”ou interferência.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

VIEIRA, Érica Back. **Motivação, Desenvolvimento e Comunicação nas Indústrias de Confecções**. Dois Vizinhos. FAED, 2005.