



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**UM ESTUDO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

Iliete Maria Koziel Morockoski

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

UM ESTUDO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

Iliete Maria Koziel Morockoski

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – FAED/UNISEP, como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnóloga do Vestuário.

Orientador: Kellerman Augusto Lemes Godarth

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

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

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

**UM ESTUDO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

elaborada por
Iliete Maria Koziel Morockoski

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Kellerman Augusto Lemes Godarth
(Orientador)

Lucio Frederico Marcon

Dois Vizinhos _____ de _____ de 2004

DEDICATÓRIA

Ao meu marido Lucio, a minha filha Greici,
pela compreensão e ajuda nos momentos
difíceis.

Aos meus Pais, pela educação e incentivo
que me proporcionaram ao longo de
minha vida.

A meus irmãos pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me ajuda a trilhar meu caminho.

Aos professores, por sua dedicação, empenhados no ensino.

E aos colegas mais próximos, para que nossa amizade continue para sempre.

“Quando se viaja em direção a um objetivo é muito importante prestar atenção no caminho. O caminho é que sempre nos ensina a melhor maneira de chegar, e nos enriquece, enquanto estamos cruzando”.

(Paulo Coelho)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1. A INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO	11
1.1. O Que é a Confeção	11
1.2 História da Confeção	11
1.3 A Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil-Confeção	12
1.4 Característica do Setor de Confeção	13
2. RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1 Políticas de Recursos Humanos	18
2.2 Gestão do Conhecimento	19
2.3 Competência	21
2.4 Cultura Organizacional	22
3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	24
3.1 Evolução do Treinamento Empresarial	25
3.2 Treinamento na Indústria do Vestuário	26
3.3 Qualificação da Mão-de-obra	27
3.4 Planejamento e Desenvolvimento de Programas de Treinamento	28
3.5 Necessidade de Treinamento	29
3.6 Elaboração de Programas de Treinamento	30
3.7 Desenvolvimento de Planos de Treinamento	31
3.8 Registro e Controle de Capacitação de Pessoas	32
4. ADEQUAÇÃO DE RECURSOS EM TREINAMENTO	33
4.1. Método de Supervisão TWI	33
4.2 Instrução Programada	34
4.3 Recursos Audiovisuais	35
4.4 Formação e Treinamento de Instrutores no Setor do Vestuário	35
4.5 Tipos de Treinamento	36
4.6 Treinamento Introdutório	36
4.7 Formação Profissional	36
4.8 Treinamento e Desenvolvimento Gerencial	37
4.9 Sistemas de Avaliação do Treinamento	38
4.10 Capacitação no Desenvolvimento Organizacional	39

5. ESTRUTURA DE UM CENTRO DE TREINAMENTO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	41
6. DISCIPLINAS QUE NORTEIAM O TRABALHO	43
7. METODOLOGIA UTILIZADA	45
8. RESULTADO E DISCUSSÃO	46
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS	54
ANEXO I – Seqüência Operacional	55
ANEXO II – Manual Técnico.....	56

INTRODUÇÃO

Até a pouco tempo atrás as empresas tinham muita dificuldade em treinar seu pessoal, sendo o treinamento no posto de trabalho a melhor senão a única forma de treinamento. Porém, quando se tratava de treinar ou melhorar o treinamento de quem já atuava em determinado cargo, nenhuma solução conseguia ser encontrada.

Com a constante modernização dos equipamentos de trabalho, viu-se a necessidade de criar um mecanismo que pudesse acelerar o aprendizado de quem trabalharia com esse equipamento. O Treinamento e o Desenvolvimento através de técnicas sistemáticas resolveriam esse problema.

Hoje a realidade continua exigindo cada vez mais o aperfeiçoamento do ser humano. Daí a necessidade de se tratar o Treinamento e Desenvolvimento com extrema importância e de se entender que sem ele a empresa só tem a perder.

Implantar programas de capacitação tornou-se uma estratégia fundamental para a sobrevivência das empresas. A capacitação profissional deixou de ser um elemento técnico e passou a ser elemento estratégico na articulação dos negócios.

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. É o processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Pode-se considerar o treinamento como um processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizada.

Através do Treinamento e Desenvolvimento a empresa passa a utilizar melhor todos os seus recursos, sejam eles humanos ou materiais. Com a mão-de-obra mais capacitada o potencial produtivo dos equipamentos é utilizado sem desperdícios, a quantidade de retrabalho cai drasticamente, a qualidade melhora, a produtividade e as vendas aumentam e o investimento começa a dar retorno, enquanto os que consideram a capacitação apenas um gasto ou uma despesa continuam sofrendo com baixa produtividade e péssima qualidade.

Objetivando o retorno citado acima, vamos trabalhar neste projeto algumas formas de implantação de Treinamento e Desenvolvimento na organização, bem

como aprender a verificar as necessidades de treinamento, seu planejamento, suas formas de execução e como avaliar se teve o resultado esperado.

No segmento do mercado este projeto apresenta para a indústria do vestuário que influência na formação de novos colaboradores de 16 anos acima e ensino fundamental completo, a ter uma formação dentro da Indústria do Vestuário.

O público alvo são mulheres jovens que buscam atuar no ramo de confecções e dispostas a trabalhar como operadoras de máquinas industriais. A maior sensibilidade e delicadeza da mulher são os principais motivos pela opção feminina.

Este trabalho tem como base o estudo de caso em uma empresa que está no mercado a mais de vinte anos, trazendo segurança e confiabilidade a seus clientes e uma série de benefícios para seus colaboradores, como apoio em momentos difíceis no caso de problemas financeiros, estímulo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores (investindo em formação e treinamentos), valorização dos funcionários dando-lhes prioridade no caso de surgimento de vagas em níveis superiores e uma grande preocupação com a segurança dos seus colaboradores.

A empresa "X" é de médio porte, ou seja, possui faturamento bruto anual superior a R\$ 1.200.000,00 e igual ou inferior a 12.000.000,00 e com um quadro de funcionários (indústria) entre 100 a 499 empregados, atua no mercado de confecções produzindo em grande escala e vendendo para empresas de todo o Brasil inclusive para o mercado exterior através de representantes, e contribui também para grandes marcas, conhecidas nacional e internacionalmente, produzindo em sistema de facção. Sua capacidade produtiva e de vendas gira em torno de 4000 peças/dia. Utiliza como matérias-primas tecido, linha, botão, etiquetas, tag, saco plástico, "alma", etc. Seus principais concorrentes são as grandes empresas que fornecem produtos a preços mais acessíveis aos clientes.

1. A INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

1.1. O que é a Confeccção

Confeccção é o ato ou efeito de confeccionar. É a preparação do artigo têxtil, com uma série de ajustes e montagens (modelagem) tendo no seu acabamento final a roupa feita em fábrica (a peça propriamente dita) servindo para a utilização em diversos fins. Ex: vestuário, decorações, etc.

1.2. História da Confeccção

Com a revolução industrial, acontecida no século XVIII na Inglaterra, o modo de produção fabril sofreu diversas alterações. Novos métodos foram implantados, a produção deixou de ser simplesmente artesanal passando a ser uma produção de escala industrial. A partir de então, os modos de produção se tornaram cada vez mais evoluídos, ajudando as pessoas a diversificarem seu modo de vestir, atendendo as suas necessidades, pois desde o início da humanidade havia a preocupação do homem em se vestir, seja por quais motivos forem, como por exemplo: proteção contra o frio ou calor, diferenciação entre sexo, poder, etc. A partir do século XVI, o artigo confeccionado passa a ser visto como moda, definindo um padrão de luxo e riqueza (conforme estudo do SEBRAE e IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Julho/2001).

Com o passar do tempo, transformações e alterações ocorreram. A confeccção evoluiu, passou a ser tratada como um ramo de indústria, o de *confeccção industrial*. A partir dessa evolução, desse crescimento para uma escala industrial, ocorreu o surgimento de grandes indústrias, no setor têxtil e no ramo de confeccções, aumentando o número de máquinas, operários e produção. A cadeia têxtil-confeccção é composta das indústrias têxteis (fios, tecidos planos e malhas) e de confeccção (vestuário e artigos confeccionados).

O setor de confeccção é o principal destinatário da indústria têxtil. Embora a etapa da confeccção seja constituída por uma indústria distinta, as maiores plantas têxteis internalizaram também esta etapa, que se distingue das demais por oferecer ao mercado um produto de maior valor agregado.

Atualmente o setor de confecção está sendo obrigado a se modernizar cada vez mais para se manter no mercado, tanto interno como externo.

A busca de racionalidade levou muitas empresas da cadeia a focalizarem um menor número de itens e à especialização em etapas determinadas do processo produtivo. Plantas integradas, desde as lojas até a confecção optaram pela terceirização da etapa de costura, através do sistema de facção, aumentando o número de pequenas empresas no setor. As maiores exigências de preço, qualidade e cumprimento dos prazos de entrega representam, por outro lado, importantes desafios à ocupação desses espaços.

1.3. A Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil-Confecção

A indústria têxtil propriamente dita é constituída dos segmentos de fiação, tecelagem e acabamento de fios e tecidos (confecção). O segmento de tecelagem subdivide-se, por sua vez, em tecelagem plana e malharia*. Cada um destes segmentos pode oferecer ao mercado um produto acabado e pode, na prática, estar desconectado dos demais. A descontinuidade do processo produtivo é uma característica marcante da indústria têxtil. Embora os segmentos – ou etapas do processo – se interliguem pelas características técnicas do produto a ser obtido, essas etapas não precisam, necessariamente, serem todas internalizadas pelas empresas. É comum a especialização em apenas um ou dois segmentos, o que torna as relações cliente-fornecedor especialmente relevantes na cadeia.

A indústria têxtil também ajuda a alavancar outros setores da economia, na forma de fornecedores e clientes, gerando empregos indiretos. A indústria química tem participação destacada, pois além do fornecimento das fibras e filamentos artificiais e sintéticos – estes últimos oriundos da petroquímica – é também a responsável pelo suprimento dos pigmentos e corantes para a etapa de tinturamento e acabamento. As fibras naturais utilizadas pela indústria – algodão, seda, linho, juta, rami, sisal – são fornecidas pela agropecuária.

*A diferença entre os dois segmentos é dada pelo processo utilizado, que por sua vez é responsável pelas diferenças no produto. Na malharia uma única máquina produz o tecido, dispensando-se as etapas anteriores de preparação dos fios, necessárias na tecelagem plana.(SEBRAE, Julho/2001).

Embora a maior parte das vendas do setor têxtil se destinem às confecções, outros setores, como o automotivo e agropecuário, despontam hoje como compradores de tecidos, especialmente os especiais e de uso técnico. Com a difusão da indústria do vestuário e da “roupa pronta”, especialmente após a década de sessenta, o comércio de tecidos, especialmente no varejo, foi bastante reduzido.

O setor de confecções, último elo da cadeia, é composto dos segmentos de vestuário e artigos confeccionados. O segmento de vestuário é composto das classes de roupa íntima, de dormir, de esporte, de praia, de gala, social, de lazer, infantil e das classes das roupas especiais, como as de segurança, profissionais e de proteção.

O segmento de artigos confeccionados é composto pela fabricação de meias, modeladores, acessórios para vestuário, artigos de cama, mesa, banho, copa, cozinha e limpeza, artigos para decoração e artigos industriais e de uso técnico. A produção do setor de confecção é destinada ao comércio atacadista, ao comércio varejista (cadeias e lojas independentes), às lojas de departamento, às lojas especializadas e a serviços.

1.4. Característica do Setor de Confecção

O seguimento produtivo da empresa é o de camisas. Durante o processo de montagem da camisa, existe um grande número de operações que tornam a forma de se fazer o layout um pouco mais complexo. O número de operações é grande devido à preparação de mangas, colarinho, punhos, bolso e no acabamento, devido aos botões. Se a seqüência operacional, ou seja, o caminho pelo qual as peças passam até ficarem prontas, obedecer a critérios mínimos de qualidade operacional e utilizar a matéria-prima adequada, o produto atenderá os consumidores mais exigentes.

O processo de produção da camisa tem início no ploter, quando é montado o encaixe da modelagem procurando sempre desperdiçar o mínimo possível de tecido. Após o tecido estar enfiado e o “risco” já preparado, é realizado o corte das peças para que estas sejam etiquetadas por seqüência numérica para serem encaminhadas para o setor de costura, onde serão preparadas e montadas.

As operações do setor de costura podem ser assim divididas:

- Preparação
- Fusionar entretela na gola e no punho
- Fechar gola
- Fechar punho
- Virar gola
- Pespontar Gola
- Pespontar pé de gola
- Montar gola
- Pespontar Meio de colarinho
- Refilar colarinho
- Marcar colarinho
- Embainhar punho
- Virar punho
- Fazer barra de bolso
- Preparar Manga
- Fazer barra da abertura
- Pregar conjunto da abertura
- Dianteiro ou Frente
- Colar entretela na vista
- Pespontar vista esquerda
- Pespontar vista direita
- Pregar bolso
- Costas
- Pregar pala
- Pespontar pala
- Montagem
- Unir Ombro
- Pregar Manga
- Fechar Lateral
- Pregar Colarinho
- Rebater Colarinho
- Pregar punho
- Acabamento
- Fazer barra

- Casear
- Marcar botões
- Pregar botões

O setor de costura é responsável pela união das várias partes que compõem a camisa, observando sempre os itens de qualidade, como qualidade da costura, cuidado com excesso de franzimentos, nuances de tecido e de linha, botões na cor da peça, uma boa limpeza dos fios, entre outros tantos pontos que devem ser observados para que a camisa fique pronta com o máximo de qualidade possível. Após a fase de costura ter terminado seu trabalho, é hora de realizar a inspeção final da qualidade, onde são classificadas as peças de primeira e segunda escolha e onde são devolvidas as peças para reformas. Após serem aprovadas pelo controle de qualidade, as peças vão para o setor de passadoria e empacotamento, onde são passadas, dobradas, empacotadas e enviadas para a expedição que se encarregará de enviá-las para o cliente final.

A produção da empresa é basicamente de camisas masculinas, sendo produzidas camisetas femininas somente em raras exceções. As camisas masculinas são produzidas nos modelos social e esporte de diversos modelos. Além da diversidade de modelos, outro grande diferencial é a enorme variedade de cores e tecidos trabalhados, proporcionando uma enorme opção de compra que agrada a todos os gostos.

A empresa trabalha com sistemas de eficiência individual e em grupo, sendo extremamente importante o trabalho de treinamento de seus colaboradores, não só na fase de inclusão da empresa, mas também posteriormente, quando este necessitar de algum incentivo para que possa melhorar sua eficiência individual. As pessoas que estiverem abaixo da eficiência mínima permitida, são reavaliadas para que se possa verificar qual o problema que ocasiona a baixa eficiência e também qual será a melhor solução a ser tomada.

Na indústria de confecções o emprego da automação está se dando num ritmo mais lento do que no setor têxtil (tecidos). Ainda não se conseguiu a automação da fase da costura, o que mantém o setor ainda com trabalho intensivo, continuando a ser um grande gerador de mão-de-obra. Contudo, notáveis avanços tecnológicos se deram na concepção, *design* e corte de tecidos, pelo emprego dos programas CAD-CAM (software empregado no desenvolvimento, modelagem e corte dos produtos).

Além destes avanços, o emprego de sistemas de automação flexível na indústria têxtil e de inovações na gestão, como a introdução de sistemas de células de manufatura na confecção, permitiu o aumento da flexibilidade da produção com a introdução de pequenos lotes de produtos diferenciados, visando ao atendimento de mercados específicos, em contraposição à tradicional produção padronizada em larga escala.

Como o processo têxtil é segmentado e o produto de cada etapa pode ser transacionado no mercado, é grande o potencial de terceirização ao longo da cadeia produtiva. Além disso, a maior exposição à concorrência internacional levou as indústrias de confeccionados a buscarem maior racionalidade, do que resultou a focalização num menor número de itens e a especialização em etapas determinadas do processo produtivo.

Estas características representam importantes possibilidades de atuação para as micro e pequenas empresas, especialmente no setor de confecções, que é desconcentrado e abriga muitas unidades de pequeno porte. Este potencial é reforçado pelas dificuldades técnicas existentes à automação da fase de costura e à importância da diferenciação de produtos nas estratégias de concorrência da indústria. Estas duas condições abrem espaços excepcionais para a terceirização da fase de costura pelas grandes empresas, como forma de reduzir os custos do trabalho, e para a existência da pequena produção diferenciada.

2. RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Quando se fala na função de Recursos Humanos, pensa-se logo em um departamento ou uma diretoria com a responsabilidade de melhorar as relações entre a organização e seus colaboradores. No entanto, essa é uma responsabilidade de todos os membros da empresa e não apenas de um setor ou um departamento.

Na medida em que a organização passa a considerar suas várias funções internas (vendas, compras, marketing, Recursos Humanos, etc) com esse mesmo ponto de vista, automaticamente a função de Recursos Humanos também é alterada. Essa mudança começa pelo próprio nome da área. A palavra “Recurso” soa como algo que se compra, que se utiliza e que pode ser descartado, seria muito mais coerente chamar essa área de “Gestão de Pessoas”.

É vital que qualquer organização saiba exatamente qual a sua visão de futuro, sua missão, seus objetivos e seus valores. A responsabilidade da Gestão de Pessoas é justamente fazer com que os colaboradores conheçam, entendam e sigam esses objetivos. Dessa forma, fica claro que a estratégia de Gestão de Pessoas é a alma, o coração e o cérebro da estratégia global da organização.

Na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas.

“As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas”. (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

A Gestão de Pessoas faz a mediação dos dois lados, visando o melhor aproveitamento possível dessa sinergia, sempre se baseando em três aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos: as pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
- As pessoas como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais: as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos;

- As pessoas como parceiros da organização: pessoas como parceiros ativos capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso e não como meros sujeitos passivos.

Podem ser citados alguns objetivos que cabem à Gestão de Pessoas, como: proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança e manter políticas éticas e comportamento social responsável.

A gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de Recursos Humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar, etc.

Se for função da Gestão de Pessoas aperfeiçoar as formas de alcançar os objetivos da organização, é inevitável que seja desse departamento, ou pelo menos que esteja muito ligado a ele, o responsável pela área de Treinamento e Desenvolvimento, já que esta é uma das principais ferramentas para alcançar os objetivos globais da organização.

2.1. Políticas de Recursos Humanos

Em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional surgem as políticas. Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

As políticas de recursos humanos na indústria do vestuário referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

No entanto, cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Porém, ela deve seguir os critérios essenciais:

1. Políticas de Suprimento de Recursos Humanos:

- Onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos;

- Critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão;
 - Como integrar os novos membros à organização rápida e eficazmente.
2. Políticas de Aplicação de Recursos Humanos:
 - Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho;
 - Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos.
 3. Políticas de Manutenção de Recursos Humanos:
 - Critérios de remuneração direta dos participantes;
 - Critérios de remuneração indireta dos participantes;
 - Como manter uma força de trabalho motivada.
 4. Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos:
 - Critérios de diagnóstico para manter a força de trabalho em constante atualização;
 - Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo.
 5. Políticas de Monitoração de Recursos Humanos:
 - Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para a análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho.

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc.

2.2. Gestão do Conhecimento

Não há dúvidas que o conhecimento é um dos fatores mais produtivos que existe. No final dos anos 60 começaram a surgir termos como “Sociedade da Informação” ou “Sociedade do Conhecimento”, que indicavam a tendência de acelerar de forma extraordinária a veiculação e a quantidade de informações. Potentes redes de comunicação conectam equipamentos remotos de todo o planeta. Os meios de comunicação foram frutos de um processo assustador que tende a se potencializar continuamente.

Com o extremo desenvolvimento dos instrumentos de veiculação de informação, o conhecimento flui com crescente rapidez. Porém, a desorientação e inabilidade de articularmos o fluxo do conhecimento que nos atinge acabam propagando o conhecimento de forma cada vez mais desconectada.

“Ler é semelhante a comer. Alimenta-se corretamente quem ingere a quantidade certa de alimentos, do contrário passa mal. Assim também é bom leitor aquele que procura somente a leitura exigida pela alma”. Assim também o conhecimento. O excesso de informações desconectadas e desarticuladas pode se tornar indesejável e destrutivo. (GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG apud CHIAVENATO, 2002)

Surge a necessidade de um filtro que faça a triagem e separe o conhecimento relevante do residual e que nos permita administrar o conhecimento. A “organização do conhecimento” pressupõe a articulação do conhecimento, sua contextualização e a adequação de ferramentas que separem e acusem o conhecimento pertinente e o conhecimento que não nos interessa.

A aquisição de conhecimento pode ocorrer por processos próativos ou por processos reativos. Entre os próativos, destacam-se a experimentação e inovação, que implicam na geração de novos conhecimentos e tecnologias, gerando novos produtos ou serviços. Entre os processos reativos, destacaríamos: resolução sistemática de problemas e experiências realizadas por outros.

Possuir competência do conhecimento significa preocupar-se com a organização do conhecimento que circula à nossa volta. Criar meios e procedimentos que viabilizem a permanência do conhecimento relevante e a acessibilidade a ele pelo usuário.

“O conhecimento é uma mistura da experiência condensada que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. O conhecimento conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada, etc. Quando o conhecimento para de evoluir, transforma-se numa opinião ou, o que é pior, num dogma”. (CHIAVENATO, 2002 p. 521).

2.3. Competência

Competência é uma palavra do censo comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Pode-se definir competência como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”. Essa definição menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. Ou pode-se defini-la ainda como “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade”; “capacidade legal para julgar pleito”. (CHIAVENATO, 1999)

No mundo do trabalho, competência assume significados ligados às características das pessoas: conhecimentos, habilidades, atitudes, etc. Os profissionais de Recursos Humanos definem como: “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento”. (CHIAVENATO, 2002)

O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo.

O trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento específico. A noção de competência aparece associada a saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidade, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (LE BOTERF apud CHIAVENATO, 2002).

Segundo Prahalad e Hamel apud Chiavenato (2002) para serem essenciais, as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados.

Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Zarifian apud Chiavenato (2002) diferencia as seguintes competências em uma organização: Competências sobre processos; Competências técnicas; Competências sobre a organização; Competências de serviços; Competências sociais.

Essa classificação ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais. Estamos considerando três tipos de estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado: excelência operacional, inovação do produto e orientação para o serviço.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função.

2.4. Cultura Organizacional

Cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. É uma construção histórica, seja como concepção, seja como dimensão do processo social. Cultura é um produto coletivo da vida humana. Cultura é freqüentemente tratada como um resíduo, um conjunto de sobras, resultado da separação de aspectos tratados como mais importantes na vida social. Cultura é uma preocupação em entender os muitos caminhos que conduziram os grupos humanos às suas relações presentes e suas perspectivas de futuro. Ao discutirmos sobre cultura temos sempre em mente a humanidade em toda a sua riqueza e multiplicidade de formas de existência. Cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos.

Nas organizações, a cultura constitui um conjunto de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

As culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros, segundo um certo figurino. A maior parte das

organizações simplesmente reproduz os padrões culturais vigentes no país e na região.

As organizações que tem cultura própria, padrões simbólicos distintivos, tornam-se centros produtores de sociabilidade, da mesma forma que o fazem de forma costumeira as famílias, os círculos de amigos, as escolas, as igrejas, etc.

A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Reagem quando percebem a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nessa hora, um “choque cultural” acontece e seu reflexo desorienta seus agentes.

Na medida em que as culturas organizacionais exprimem a identidade das organizações, devemos dispor de instrumentos adequados para poder classificá-las, analisá-las e prever transições possíveis entre elas.

Não se pode confundir uma descrição instantânea dos mal estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização.

3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

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

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

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

O treinamento visa provocar mudanças no comportamento, essas mudanças podem ser classificadas de quatro tipos:

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

Existem vários tipos de treinamentos oferecidos pela organização, dentre eles podemos citar: treinamento operacional e de liderança.

O Treinamento Operacional é um Treinamento Interno de Costura que visa qualificar a mão-de-obra para os postos de trabalho.

O Treinamento de Liderança tem como objetivo:

- Valorização do potencial humano, construindo relacionamentos de confiança e respeito;
- Desenvolvimento de liderança eficaz;
- Estilos de liderança, e os impactos que estes estilos tem sobre o ambiente e a cultura da empresa;

- Desenvolver e manter processos e procedimentos, que orientam a inovação e planejamento;
- Utilizar eficazmente o tempo e a capacidade de liderar e delegar, analisar problemas e tomar decisões;
- Avaliar as habilidades sociais de bom ouvinte, saber concordar e discordar, buscar mudança de comportamento, expressar sentimentos sem causar mágoas ao outro;
- Como mediar conflitos, definindo o problema e levantando alternativas;
- Como dar e receber feedback.

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Desde o século XVIII observou-se que a inabilidade dos trabalhadores para trabalhar nas fábricas era um obstáculo para a eficácia das mesmas, e verificou-se a importância de investimentos na capacitação profissional. (BOOG, 1994, p. 17)

A partir de 1880, a atenção dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado. Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado. Em consequência disso, a formação profissional deixou de ser uma necessidade apenas do trabalho e passou a ser uma necessidade da sociedade.

Em 1930, o treinamento passou a ser considerado “parte integral da estratégia empresarial”. Nos anos 70, a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial.

A capacitação profissional deixou de ser um elemento técnico e passou a ser elemento estratégico na articulação dos negócios.

3.1. Evolução do Treinamento Empresarial

A gestão empresarial viveu uma longa história de significativas metamorfoses. Uma delas é a passagem do paradigma da administração científica para um novo paradigma que está emergindo desde os anos 80. Nessas teorias de administração, administrar consiste em controlar o processo de produção pressupondo que o monitoramento preciso de todos os eventos garanta a eficiência dos resultados.

A capacitação dos indivíduos faz parte dos alvos da administração como um desses eventos. A formação profissional é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa, ou seja, a posse do *know-how*.

O *know-how* é a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e tempo definido pelo planejamento. O treinamento era um conjunto de atividades que propiciaria à pessoa aquisição de *know-how* para a realização da tarefa. Era uma atividade regulatória que contribuía para o controle do desempenho a partir da modelagem do perfil. Como tal, o treinamento deixou de ser o “aprender fazendo” para se tornar uma atividade intencionalmente articulada para a regulação do desempenho no processo de produção.

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

A capacitação profissional emerge como uma questão de recurso humano para a empresa e não como uma questão do ser humano.

O treinamento nesse novo paradigma procura reproduzir o mais fielmente possível o ambiente de trabalho, pois além de aprender o *know-how*, é preciso aprender o maior número possível de razões pelas quais algo pode ou deve ser feito. A reconceituação da capacitação profissional inclui a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Os programas de treinamento passam a ser menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para a pessoa como um todo.

3.2. Treinamento na Indústria do Vestuário

A indústria de confecções necessita de pessoal preparado para realizar corretamente suas tarefas, repetir sistematicamente as operações dentro dos procedimentos estabelecidos e obter produtos com qualidade. Para isso, a estrutura do seu quadro de pessoal precisa estar treinada e motivada.

Isso é possível por meio de adequada política de recursos humanos, coordenada por área de treinamento especializada, competente e fundamentada em algumas premissas básicas, que são:

- Manter estável o quadro de pessoal;
- Controlar profissionais aptos para os cargos disponíveis;
- Treinar sistematicamente nas atribuições do cargo e nos procedimentos das operações;
- Retreinar todas as vezes que ocorrerem mudanças nas operações, processos e procedimentos;
- Treinar nas promoções, transferências de atividade e admissões de pessoal;
- Reciclar na política de qualidade da empresa e conscientizar nas novas metodologias implantadas.

A área de treinamento técnico-operacional não poderá ser encarada como supérflua ou apenas de apoio logístico às realizações de cursos internos da empresa. Precisa ter filosofia definida, ser área voltada para os princípios de produtividade, qualidade e produção da empresa.

3.3. Qualificação da Mão de Obra

Desde de seu nascimento até sua morte, o ser humano vive em constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele. 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 predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais.

A educação pode ser institucionalizada e exercida de modo organizado e sistemático, como também pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado e assistemático. A educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em tipos de educação, a saber: educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional, etc.

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas: formação profissional; aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional e treinamento.

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos são dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para o mesmo.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a **transmissão de conhecimentos específicos** relativos ao trabalho, **atitudes** frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e **desenvolvimento de habilidades** (CHIAVENATO, 1997).

Treinamento significa o aumento do conhecimento e da habilidade para executar uma tarefa, que vai desde aprender a controlar os movimentos do corpo (aprender a andar, falar, etc) até o aprendizado técnico e especializado (como complexas fórmulas matemáticas, controle das relações interpessoais, etc). O importante é destacar que o treinamento não é uma despesa, mas sim um investimento cujo retorno é altamente gratificante.

3.4. Planejamento e Desenvolvimento de Programas de Treinamento

O papel principal do gerente é planejar o funcionamento da área, organizar o trabalho necessário a seu bom funcionamento e controlar sua execução pelos colaboradores.

Com o passar dos anos, todo mundo se tornou mais complexo, e como o gerente é a cabeça pensante do sistema, seu treinamento passou a incorporar ferramentas que lhe permitissem melhor planejar, organizar e controlar. Os funcionários ficaram mais inteligentes e a sociedade mais complexa, e com isso, sistemas extremamente sofisticados foram elaborados para a formação, gestão de carreira e remuneração para executivos.

Essa sofisticação no perfil dos líderes é extremamente importante no que diz respeito à capacitação de pessoal, já que muitas vezes é o próprio gerente que precisa solicitar um programa de treinamento para uma pessoa ou um grupo de pessoas. Se o gerente aguardar somente as solicitações do setor de Treinamento e Desenvolvimento, não há dúvidas de que ele não terá sucesso como tal.

A visão apurada dos novos gerentes vai além da responsabilidade de solicitar treinamentos, ele precisa estar informado por exemplo, de quem tem potencial para ocupar novos cargos, de situações que exijam remanejamento de pessoal, entre outros.

Pode-se considerar o treinamento como um processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizada.

Ao optar por realizar um treinamento, encontramos um processo composto de quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. A fase de diagnóstico nos permite definir o problema a ser tratado. A fase de planejamento permite esclarecer e operacionalizar os objetivos. A fase de execução é a implementação do que foi programado. A fase de avaliação é o momento que se verifica se os objetivos finais foram alcançados.

3.5. Necessidades de Treinamento

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

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico que deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão disponíveis às mãos dos administradores de linha. Alguns meios utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento são:

- Avaliação de desempenho: é possível descobrir os empregados que vem executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório;
- Observação: verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, perda excessiva de matéria-prima, alto índice de ausências, etc;
- Questionários: pesquisas através de questionários e listas de verificação que coloquem em evidência as necessidades de treinamento;
- Entrevistas com supervisores e gerentes: através do contato direto com supervisores e gerentes surgem questões que podem ser resolvidas através de treinamento;

- Modificação do trabalho: sempre que haja modificação total ou parcial das rotinas de trabalho, torna-se necessário o treinamento para que o empregado se atualize com os novos métodos e processos.

Existem vários métodos para determinar que habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados e barreiras relacionadas com o desempenho das pessoas. Outro método é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização.

3.6. Elaboração de Programas de Treinamento

Uma vez feito o diagnóstico do treinamento, deve ser feita a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas.

A montagem do programa de treinamento é simples ao se ler suas partes, mais trabalhosa e profunda na definição e redação do seu conteúdo:

1. Nome do curso: título que identifique as carências a ser solucionadas;
2. Carga horária;
3. Entidade: interna (utiliza profissionais habilitados) ou externa (utiliza cursos já estruturados);
4. População: grupo de trabalhadores ou área;
5. Objetivo: pontos de medição ao final do programa e, a solução final das carências apontadas;
6. Conteúdo programático: o conteúdo que irá compor o treinamento;
7. Material didático.

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

Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de

atingir os objetivos do treinamento. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização.

Definidos os objetivos que se pretende com a ação de treinamento, é hora de planejar os meios adequados para atingi-los.

No planejamento do conteúdo precisamos considerar que eles sejam significativos e atualizados; que possam ser aprendidos dentro da limitação de tempo e recursos disponíveis; que despertem interesses nos treinandos; que sejam adequados ao nível dos treinandos; e que sejam úteis para que os objetivos instrucionais sejam atingidos.

Se pretendermos atingir objetivos afetivos, teremos mais sucesso usando técnicas de sensibilização, de dramatização e de dinâmica de grupo. Se pretendermos atingir objetivos tanto afetivos como cognitivos, podemos usar estudo de casos, grupos de discussão, seminários, jogos de empresa, jogos de treinamento e outras simulações. Porém, se os objetivos forem principalmente cognitivos, cabem conferências (exposição, demonstração, técnicas de treinamento à distância – TDA, treinamento por computador – TBC, textos, instrução programada etc.).

3.7. Desenvolvimento de Planos de Treinamento

A condução, implementação e ampliação do programa de treinamento utiliza uma sofisticada tecnologia de treinamento onde existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento. As duas principais técnicas para transmitir e disseminar informação são:

É a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. É um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual o instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes. Uma vantagem da leitura é que o instrutor expõe aos treinandos uma quantidade máxima de informação dentro de um determinado período de tempo. Todavia, a principal desvantagem é que os treinandos adotam uma postura passiva.

Outra técnica utilizada é a instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes de informação que requeiram respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos. A vantagem é que

ela pode ser computadorizada e os treinandos aprendem em suas próprias casas. A desvantagem é que não apresenta as respostas ao treinamento.

As técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento são divididas em duas categorias:

1. Treinamento no Cargo: ministra a informação, conhecimento e experiências relacionadas ao cargo;
2. Técnicas de classe: utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver as habilidades.

A execução do treinamento pressupõe a relação: instrutor X aprendiz. Os aprendizes são as pessoas que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

O treinamento pressupõe também uma relação de instrução X aprendizagem. Onde instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. A aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao que foi instruído.

3.8. Registro e Controle de Capacitação de Pessoas

O banco de dados informatizado tornou-se indispensável para que a área de treinamento tenha velocidade de resposta e segurança de informações.

Para as indústrias do vestuário que buscam a Certificação ISO 9000, esse banco de dados informatizado é fundamental para comprovar as realizações de treinamento interno, os registros de introdução dos procedimentos de trabalho, a formação legal para determinados cargos especiais e para oferecer respostas imediatas e seguras aos auditores da empresa certificadora no processo de certificação e nas auditorias bem como no atendimento da sistemática de auditoria interna do sistema de qualidade, em que o treinamento é um dos elementos de análise.

4. ADEQUAÇÃO DE RECURSOS EM TREINAMENTO

Provavelmente, o método “aprender fazendo” deva ser considerado o mais antigo dos métodos, pelo menos em sua forma não-sistematizada.

Além das formas não-metódicas de aprendizagem, que não suportariam uma classificação, podemos citar algumas das principais técnicas de aprendizagem prática:

- Aprendizagem metódica do trabalho: deve contar com um agente que estabeleça e ordene as fases do trabalho, visando facilitar a sua assimilação pelo aprendiz;
- Rodízio: é uma das formas mais eficazes de formação profissional;
- O estágio: destina-se ao jovem profissional que necessita passar da teoria para a situação prática;
- A delegação: comporta normas e princípios que, quando seguidos, se transforma num forte mecanismo de formação de novos quadros;
- Participações diversas: trata-se do aproveitamento de certas circunstâncias que fogem às rotinas e acabam sendo uma oportunidade real de desenvolvimento.

4.1. Método de Supervisão TWI

TWI – Training Within Industry, pode ser entendido como “Treinamento dentro da Indústria”. Originalmente ele conta com três fases: ensino correto do trabalho; relações do trabalho; métodos de trabalho.

Este modo de aprendizagem deve contar com um agente ou instrutor devidamente qualificado que estabeleça e ordene as fases do trabalho, visando facilitar sua assimilação pelo aprendiz. A eficácia desta metodologia depende do preparo do instrutor no conteúdo a ser ministrado.

O objetivo do TWI é ajudar os mestres a passar metodicamente as noções do domínio das funções. Os principais princípios que apóiam essa técnica de aprendizagem são:

- Ser concreto;

- Corrigir em cima as falhas;
- Repetir o exercício várias vezes ao dia;
- Variar os exercícios elementares;
- Deixar assimilar;
- Levar em conta cada individualidade;
- Habituar o aprendiz ao autocontrole;
- Avaliar o êxito.

4.2. Instrução Programada

O crescimento das chamadas tecnologias educacionais trouxe colaborações valiosas para o treinamento de pessoal. Dessas tecnologias, a Instrução Programada foi uma das mais conhecidas e prestigiada.

Tudo começou com a moda americana das “Teaching Machines” (TM), em que o conteúdo do ensino era apresentado em quadros seqüencial impressos, em slides ou em filmes. O conteúdo da aprendizagem era programado por etapas de dificuldades, cada uma construída sobre a precedente. Após cada fase, formulavam-se questões que deveriam ser solucionadas pelo treinando; se respondesse corretamente, iria adiante no aprendizado, se a resposta fosse incorreta, teria de rever informações e dar novas respostas. Com o tempo, o processo foi sofisticando-se cada vez mais, até desembocar na Instrução Programada, cujas principais características incluem:

- Uma porção de informações é apresentada ao treinando;
- Questões sobre o conteúdo aprendido são formuladas ao aprendiz;
- Se responder corretamente, é informada para prosseguir;
- Se errar a resposta, é informado das razões de seu erro e instruído a rever informações e fazer novas escolhas;
- Não pode prosseguir antes de assimilar os ensinamentos.
- A Instrução Programada foi muito importante como precursora de tecnologias educacionais mais avançadas, como o treinamento via computador.

4.3. Recursos Audiovisuais

A utilização de recursos audiovisuais em treinamento visa aumentar a capacidade de retenção do treinando e é definida pelo instrutor do programa.

Com o desenvolvimento da informática, hoje em dia existem recursos e equipamentos bastante sofisticados (data-show, cd-rom e outros), mas os “velhos amigos”, ainda muito utilizados são: flip-chart, quadro branco, retroprojetor de transparências, projetor de slides, equipamentos de som/cd-laser; equipamento completo de vídeo, computador, telão, vídeo scope, telefone/central de telefonia, e microfone.

Algumas metodologias inovadoras têm trazido para o cenário outros recursos menos ortodoxos, tais como: sucatas, cordas, brinquedos diversos. Os recursos são inúmeros e tendem a ser cada vez mais diversificados e sofisticados, com aplicação da informática sendo intensificada na educação e treinamento..

Com software e hardware apropriados, o computador passa a ser mais um instrumento de laboratório, permitindo que o aluno concentre-se no método científico da experimentação e descoberta.

O computador permite simular experimentos de laboratório com algum grau de realismo. O sistema pode, inclusive, permitir que o aluno arme aparato experimental simulado.

O computador tem se tornado o próprio professor. Em geral, essa aplicação é chamada de CAI (Computer Aided Instruction) ou CBT (Computer Based Training). O computador pode apresentar assuntos descritivos auxiliando na sua memorização ou agir como um treinador na resolução de exercícios práticos.

4.4. Formação e Treinamento de Instrutores

A busca da competitividade com a concorrência nacional e internacional e as crescentes exigências de qualidade por parte dos consumidores provocaram verdadeiras revoluções nas empresas.

Todas as mudanças introduzidas nas indústrias atingiram o principal elemento de todas as transformações, ou seja, o homem, passando a exigir do trabalhador adaptação imediata, maior responsabilidade, maior autonomia e novos

conhecimentos. A experiência de longos anos foi atropelada pelas inovações, e daí a exigência para que o operador fosse novamente treinado, orientado e aprendesse a fazer de maneira nova o que já fazia há muitos anos.

4.5. Tipos de Treinamento

Algumas necessidades de treinamento não podem ser supridas com cursos internos ou externos de aperfeiçoamento, mas sim com cursos de longa duração em escolas especializadas.

Fica difícil à área de treinamento eliminar as carências de conhecimentos apontadas nos levantamentos quando falta a escolaridade básica exigida pelo cargo. Muito se perde em tempo e esforço de treinamento treinando empregados sem a base técnica que possa suportar e manter o treinamento recebido.

É preciso montar um plano de melhoria de qualificação dos trabalhadores para não dificultar o avanço das novas metodologias de produção e de qualidade.

4.6. Treinamento Introdutório

As empresas têm investido nos programas de integração com o objetivo de facilitar a ambientação do recém contratado à nova organização. Um programa bem estruturado e conduzido apressa a assimilação da cultura organizacional e ajuda a estabelecer um vínculo entre o funcionário e a empresa. Assim entendido, pode estar a serviço da melhoria das relações de trabalho e fazer parte do conjunto de ações que tem o mesmo objetivo.

4.7. Formação Profissional

Nos últimos anos, a contínua expansão do parque industrial brasileiro, tanto em produção quanto em adoção de tecnologias complexas, ocasionou dentro das empresas o aparecimento de trabalhadores e quadros profissionais altamente qualificados. Tornou-se urgente a criação de um sistema de condições de aprendizagem profissional que ministrasse um treinamento sistemático. Esse sistema desenvolveria métodos de trabalho que criassem no aprendiz hábitos de

raciocínio e capacidade de atuação conveniente a determinadas situações de desempenho profissional complexo.

Desde o princípio do século, o governo brasileiro já se preocupava com o problema. Podemos citar algumas iniciativas governamentais nesse sentido:

1909 – criação das escolas de aprendizes de artífices;

1932 – criação do Departamento de Ensino Profissional do Ministério da Educação e Saúde;

1938 – implantação de cursos de aprendizagem nas empresas industriais;

1942 – Decreto Lei n.º 4.048 criando o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).

Não é necessário enfatizar a importância do Senai na formação da mão-de-obra qualificada no Brasil.

Apesar de todo o empenho do Senai, muitas empresas foram obrigadas a criar órgãos próprios de treinamento voltados para sua necessidade de pessoal qualificado.

É importante lembrar que as empresas da área comercial receberam apoio semelhante por parte do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac).

4.8. Treinamento e Desenvolvimento Gerencial

O desenvolvimento gerencial é um dos pilares de sustentação da empresa, sobretudo quando se espera que vigore um ambiente de parceria entre ela e os empregados, e que o *know-how* destes seja um diferencial competitivo em relação ao dos concorrentes.

Essa capacitação deve ser estruturada e planejada de tal sorte, que todos, empresa e gerentes saibam a que lugar pretendem chegar.

O gerente eficaz deve vencer os seguintes desafios no seu campo de atuação:

- Aspectos Profissionais: mensurar resultados, trabalhar em parceria, assumir riscos;
- Aspectos Pessoais: consciência de seu papel;
- Aspectos Organizacionais: ser agente de mudanças.

Ao estabelecer um programa voltado para o desenvolvimento dos gerentes da companhia, deve-se levar em consideração a necessidade da formação de uma base cultural para a qualidade e a produtividade.

4.9. Sistemas de Avaliação do Treinamento

É a etapa final do programa de treinamento, onde será avaliada a sua eficácia, isto é, ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento em custos, requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado.

Por meio de um formulário próprio, o supervisor é estimulado a realizar quatro tipos de observações e informar a área de treinamento, que são:

1. Aplicação dos novos conceitos na rotina de trabalho;
2. Maior rapidez na execução das tarefas que utilizem os novos conceitos;
3. Melhoria na qualidade dos trabalhos;
4. Redução de retrabalho.

As respostas são analisadas pela área de treinamento e servirão de suporte para o novo ciclo de levantamento de necessidades ou colocação do trabalhador em processo de retreinamento ou reciclagem dos pontos que não apresentaram evolução.

A avaliação deve considerar dois aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

Além dessas duas questões, é preciso verificar se as técnicas de treinamento são efetivas.

A avaliação dos resultados do treinamento pode ser feita em três níveis:

1. Avaliação ao nível organizacional – deve proporcionar resultados como: aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, melhoria do clima organizacional, aumento de eficiência, etc;

2. Avaliação ao nível dos recursos humanos – deve proporcionar resultados como: redução da rotatividade do pessoal, redução do absenteísmo, aumento da eficiência individual do empregados, etc;

3. Avaliação ao nível das tarefas e operações – deve proporcionar resultados como: aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos, redução do fluxo da produção, melhor atendimento ao cliente.

De um ponto de vista mais amplo, o treinamento parece ser uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais mutáveis e a novos requisitos para a sobrevivência e crescimento organizacional.

4.10. A Capacitação no Desenvolvimento Organizacional

“O Desenvolvimento Organizacional é uma ação planejada que envolve toda a organização, conduzida do topo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planejadas sobre processos da mesma”. (BENNIS, 1969 apud CHIAVENATO, 2002).

Desenvolvimento Organizacional é, antes de tudo, uma estratégia educacional que tem por objetivo permitir o *aprendizado* de novos valores. Segundo Schein apud Boog (1994), esses objetivos de base podem ser alcançados:

- Evitando-se o endurecimento nas modalidades de tomada de decisões;
- Favorecendo um clima de participação de todos os membros da organização;
- Procurando obter uma flexibilidade estrutural tal que permita à organização a capacidade de fazer frente aos problemas de mudanças.

Na delimitação de um modelo de desenvolvimento, as etapas e os pré-requisitos propostos devem ser compreendidos como um todo orgânico, absolutamente interativo e inseparável. Qualquer que seja a estratégia de desenvolvimento há de existir determinante vontade de se autodesenvolver.

Charles Handy apud Boog (1994), define três condições básicas para a realização de qualquer programa de treinamento:

- Para que haja aprendizagem, o individuo tem de querer aprender;
- A aprendizagem deve ocorrer dentro de um contexto;
- A aprendizagem, para durar, deve ser “adquirida” (incorporada).

Nesse sentido, uma proposta de modelo de desenvolvimento deve considerar alguns aspectos básicos:

- Atenção ao dinamismo e às mudanças envolvidas;
- Metodologias ambientalmente corretas ao conteúdo proposto;
- Extremo cuidado com “modismos” e autores de ocasião;
- Facilitar ao extremo o acesso a informações gerais (jornal, livros);
- Contextualizar todo o processo de transmissão de novos conhecimentos.

Na efetivação do programa de desenvolvimento, seguem-se ações que visam atingir três níveis de expectativa:

- Da empresa (negócio, perfil gerencial, habilidades específicas);
- Do próprio indivíduo (autodesenvolvimento);
- Do macrocosmo (conhecimentos ampliados em diversos segmentos).

5. ESTRUTURA DE UM CENTRO DE TREINAMENTO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Conhecer o programa deve ser o primeiro passo para a definição das providências e dos recursos que serão requeridos. Procurar conhecer o tema, a metodologia, os recursos audiovisuais e o modo de trabalhar do instrutor que desenvolverá o programa.

Itens a serem levantados:

1. Com relação ao espaço físico:
 - Materiais e equipamentos;
 - layout das salas;
 - informações sobre o plano de aula;
 - horários de intervalo para café e refeições.
2. Com relação à metodologia:
 - Existem trabalhos prévios? Quais as providências a tomar?
 - Serão realizadas atividades especiais? Que recursos requerem?
 - Que equipamentos serão utilizados?
 - Quais as especificações?
3. Com relação aos participantes:
 - a) Verificar se existem detalhes administrativos, tais como:
 - agenda do curso;
 - endereço do hotel e nome da sala;
 - telefone e sistema de recados;
 - serviços disponíveis, etc.
4. Com relação aos participantes e ao instrutor:
 - a) Preparar um “dossiê” com os seguintes dados:
 - nome completo;
 - endereço residencial e comercial;
 - telefone para contato com parentes (para emergências);
 - se é fumante ou não fumante, etc.
5. Cronograma das atividades:

Vejamos a seguir um modelo de cronograma das atividades previas ao treinamento:

- Definir local e fazer reservas;

- Contratar serviços de operador de TV, locação de equipamentos, transportadoras, etc.
- Confirmar os serviços contratados 5 a 7 dias antes do evento;
- Um dia antes do evento, preparar a sala com o material de uso dos participantes e instrutor; checar os equipamentos.

Para que o treinamento atinja os objetivos esperados, deve haver um mínimo de cuidado com alguns pontos que devem ser observados. São eles:

Observar as condições dos ambientes que sejam próprias para que o treinamento se torne agradável. Deve ser observada a iluminação, temperatura, ventilação, limpeza, ausência de ruídos.

Os materiais, instrumentos e ferramentas devem estar nas melhores condições de uso, e dentro dos princípios de economia de movimentos.

Pode ser utilizados desenhos, ilustrações e peças na melhor ordem e só utilizados na hora certa.

6. DISCIPLINAS QUE NORTEIAM O TRABALHO

Tecnologia da Costura é trazer os funcionários o conhecimento das instruções relativo das máquinas e de como montar uma peça executando todos os processos prescritos na ficha técnica. Influência no treinamento e desenvolvimento o que e como é treinado o funcionário para exercer funções na costura dentro de uma indústria de confecção.

Sistema de Produção é uma das bases para existência de uma indústria. O sistema de produção é a administração e operação de uma organização, que transforma insumos nos produtos e serviços da organização. Esse processo de transformação é o coração daquilo que chamamos de produção. Influência nas habilidades e competências operacionais na produção do grupo e individual no treinamento e no desenvolvimento.

Tempos e Métodos de Produção tempo e movimentos é o instrumento básico para se racionalizar o trabalho dos operários. Métodos é a maneira de fazer alguma coisa para obter um determinado resultado. Tempos e métodos de produção tem por objetivo proporcionar a direção da empresa, um conhecimento real do tempo padrão de cada operação é posteriormente desenvolvido layout e um balanceamento de linha.

Administração do Processo Produtivo é o ato de tomar decisões e realizar ações que compreendem o planejamento do processo definindo os objetivos, atividades e recursos, as principais tarefa de um administrador é programar, planejar, organizar e controlar um processo produtivo nas organizações. Influência no processo de treinamento e desenvolvimento na produção.

Sistema de Controle de Qualidade é um sistema dinâmico e complexo que envolve - direta e indiretamente - todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final. Influência no processo de treinamento e desenvolvimento desde o inicio fazendo com qualidade tudo o que faz.

Segurança no Trabalho é dar aos trabalhadores condições de trabalho que garantem a saúde e a qualidade de vida e devem ser garantidos por empregadores e políticos públicos. Influência no treinamento como trabalhar com os equipamentos, máquinas, matérias com segurança dentro da industria de confecção.

Gestão de Recursos Humanos é a função da administração direcionada a

aquisição, treinamento avaliação e remuneração de seu pessoal, gerando eficácia dentro das organizações. É uma área extremamente sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Influencia no processo de treinamento e desenvolvimento das pessoas envolvidas na organização.

7. METODOLOGIA

Este trabalho busca referencial através de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa de cursos de capacitação e treinamento.

Além de buscar a definição do conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas, definir o processo de treinamento e suas principais etapas, definir como se faz a programação de treinamento e como se avalia o programa de treinamento. Descrever os tipos de mudanças provocadas pelo treinamento descrevendo como se faz o diagnóstico das necessidades de treinamento e explicar a implementação do programa de treinamento na indústria de confecção.

Elaborando e desenvolvendo um método produtivo para ensinar, treinar o profissional em como manusear máquina de costura industrial, que facilita a assimilação gere economia e agilize o ritmo de execução.

No estudo de caso, talvez pela simplicidade definida na ação de tornar um caso como exemplo, estudar suas variações e implicações, elaborando um plano de ação para se chegar à solução eficaz, a metodologia em análise não reunia em torno de si preocupações mais elaboradas.

Sua metodologia pode ser resumida em duas ações: a) estimular pessoas a se aplicar no estudo de casos presentes no cotidiano (ação reparadora) ou até em formulação (ação preventiva); e descobrir soluções para problemas administrativos mediante análise de situações, de questões processuais repetitivas, tentando estabelecer mecanismos de decisão que conduzam a solução efetiva de disfunções emergentes ou potenciais.

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. A formação profissional deixou de ser uma necessidade apenas do trabalho e passou a ser uma necessidade da sociedade. Você concorda com esta citação?

SIM	91 %
NÃO	09 %

2. O treinamento é uma atividade fundamental na indústria de confecção?

SIM	98 %
NÃO	02 %

3. Pessoas não treinadas devem ser admitidas nas empresas de confecções?

NÃO	61 %
SIM	37 %
NÃO OPINARAM	02 %

4. Qual a importância da capacitação de pessoas dentro da indústria de confecção?

HABILIDADE PROFISSIONAL	85 %
GANHAR MAIS	08 %
ADQUIRIR PODER	07 %

5. Na sua opinião, é necessário o treinamento de mão-de-obra de uma indústria de confecções?

SIM	98 %
NÃO	02 %

Por quê?

Sim

Para estar qualificado e render mais	51 %
Para aprender rapidamente a	22 %

função	
Para melhorar a qualidade	13 %
Para dar segurança e desenvolvimento	07 %
Para dar chance às pessoas	05 %
Para estar informado	02 %
Não	
Treinamento é opção e não necessidade	100 %

6. Quem será beneficiado com a capacitação de mão de obra na indústria de confecção?

FUNCIONÁRIO	65 %
INDÚSTRIA	31 %
PODER PÚBLICO	04 %

7. O que faz com que o ser humano busque mais capacitação dentro de uma indústria de confecções?

Crescimento pessoal e profissional	46 %
Conhecimento	22 %
Melhor Salário	21 %
Segurança	05 %
Experiência	05 %
Satisfação	01 %

A pesquisa realizada em chão de fábrica com o intuito de buscar informações que possibilitem a melhoria na qualificação da mão-de-obra mostrou que 91% das pesquisadas consideram a formação profissional uma necessidade não apenas do trabalho, mas da sociedade, 9% acham que a formação profissional não é necessária.

O treinamento é considerado por 98% uma atividade fundamental na indústria de confecção, sendo que apenas 2% pensam de maneira contrária.

Quando se pergunta se as pessoas não treinadas devem ou não ser admitidas nas empresas, 61% responderam que se opõem à contratação das mesmas, 37% concorda em contratá-las e 2% preferiram não manifestar sua opinião.

Quanto à capacitação das pessoas dentro das indústrias de confecção, 85% das entrevistadas consideram como um benefício para a habilidade profissional da pessoa, 8% como uma forma de ganhar mais e 7% pensam nela como uma ferramenta para adquirir poder.

A visão de 98% das entrevistadas é de que o treinamento da mão-de-obra é extremamente necessário nas indústrias de confecção, sendo que estes se dividem da seguinte forma: 51% para se qualificar na função e aumentar a produtividade, 22% para aprenderem a função mais rapidamente, 13% para melhorarem a qualidade no trabalho executado, 7% para dar segurança e aumentar o desenvolvimento dos colaboradores, 5% para dar chance às pessoas, 2% consideram necessário para estarem informados e transmitirem conhecimento. Já 2% acham que o treinamento não é necessário dentro de uma indústria de confecção, pois este deve ser uma opção e não uma necessidade.

Segundo 65% das entrevistadas, o maior beneficiado com a capacitação da mão-de-obra será o próprio funcionário, 31% acreditam que será a empresa e 4% acreditam que será o poder público.

Fazendo uma análise dos motivos que levam o ser humano a buscar mais capacitação dentro de uma indústria, 46% a fazem buscando melhorar o crescimento profissional e pessoal, 22% para buscar conhecimento, 21% para melhorar o salário, 5% para ter mais segurança, 5% para adquirir experiência e 1% para aumentar a sua satisfação.

Nota-se que de maneira geral as pessoas reconhecem que a capacitação ocupa lugar importante no mundo de hoje e que possui imenso valor dentro das organizações. Pode-se afirmar também que pelo menos 46% das entrevistadas

vêm a capacitação como uma forma de crescer pessoal e profissionalmente. O treinamento possibilita desenvolver habilidades profissionais, dar mais chance de crescimento, uma melhor remuneração, mais reconhecimento e satisfação.

CONCLUSÃO

Desenvolver a capacidade infinita do Homem, conciliar as suas necessidades e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista sustentada da excelência.

Treinamento e Desenvolvimento vai muito além de uma atividade didática ou escolar, e a seleção da metodologia mais adequada para produzir o crescimento humano e profissional deve levar em conta todos os fatores mencionados e outros que possam em algum momento intervir no processo.

Durante o andamento desse projeto tivemos a oportunidade de estudar de forma mais aprofundada a evolução que o treinamento empresarial sofreu nesses últimos anos, verificando a enorme vantagem competitiva que ele oferece a uma organização quando é bem aplicado. Discutimos as formas de treinamento na indústria do vestuário bem como as formas de planejar e desenvolver programas de treinamento, como avaliar as necessidades de treinamento e desenvolver planos de execução, além de aprender alguns sistemas de avaliação dos resultados. Vimos como deve ser estruturado um centro de treinamento, quais as várias formas de execução e os recursos que elas utilizam.

Um programa de Treinamento e Desenvolvimento bem aplicado, além de vantagem competitiva para a organização trás outros benefícios também para os colaboradores, dentre eles podem ser citados a maior satisfação pelo trabalho, melhoria de remuneração e o maior reconhecimento dentre os colegas.

Diante de todas as vantagens verificadas vale a pena reafirmar a frase já conhecida de que “Treinamento é investimento e não despesa”.

Apesar de a maioria entender a importância do Treinamento e Desenvolvimento dentro de uma empresa, ainda existem pessoas que desconhecem o seu verdadeiro valor, considerando como desnecessário o investimento em capacitação. Para que essas pessoas consigam visualizar o Treinamento e Desenvolvimento de outro ponto de vista, deve ser feito um trabalho de conscientização das colaboradoras no sentido de abrir suas mentes para uma nova forma de enxergar o mundo.

Essa conscientização pode ser conseguida através de treinamentos de longa duração voltados para essa filosofia. A própria convivência com pessoas capacitadas oferece oportunidades de ver que o treinamento muda a pessoa

mesmo, e não é só teoria. Outra forma de mostrar que o treinamento trás retornos, é beneficiar ou gratificar de alguma forma as pessoas que sempre buscam se especializar e se capacitar.

REFERÊNCIA

- BARRETO, Antônio Amaro Menezes. **Qualidade e Produtividade na Indústria da Confecção**. 1. ed. Londrina: Midiograf, 1997.
- BOOG, G. G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo. Makron Books. 1994.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 1999.
- CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. **Manual De Treinamento E Desenvolvimento – T & D Estratégicos**. São Paulo. Makron Books. 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elseiver, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAED – UNISEP. **MEATA - Manual de Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Dois Vizinhos: Impressul, 2003.
- FLEURY, M. T. L. e Fleury A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JURAN, J.M. **A Qualidade Desde Projeto – Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviço**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MULLER, Mary Stela. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias / Mary Stela Muller, Julce Mary Cornelsen**. – 4. ed. Atual.- Londrina: ed. UEL, 2001.
- REVIEW, Harvard Business. **Aprendizagem Organizacional**. / Harvard Business Review; tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, José L. dos. **O Que é cultura**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, v III./ Jean François Chaulat: coordenador; organizações da eleição brasileira: tradução: Chistina T. Costa, Maria Helena C. V. Tryluiski; revisão técnica: Carlos Osmar Bertero. São Paulo: Atlas, 1996.
- Item 4.17 da Norma ISO 9002

<http://www.bsiamericas.com/brasil+Qualidade/Visao+geral/O+que+e+ISO+9000.xalter>
r acesso em 17/11/2004 às 05:00 hs.

<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp> acesso em
05/10/2004.

ANEXOS

ANEXO I – SEQÜÊNCIA OPERACIONAL

CAMISA BÁSICA M/L		MÁQUINAS	TP	META HORA
1	Passar Frentes	Ferro à Vapor	0,368	163
2	Passar Bolso Liso	Ferro à Vapor	0,324	185
3	Pespontar Frente Lado Botão	Reta	0,287	209
4	Pespontar Frente Lado Caseado	Reta	0,251	239
5	Desimendar Frentes	Manual	0,049	1224
6	Costurar Barra de Bolso Reta	Reta	0,247	243
7	Bordar Bolso	Bordadeira	0,254	236
8	Pregar Bolso Envelope	Reta	0,741	81
9	Casear Frente	Caseadeira	0,536	112
10	Revisar Frente e Marcar Botão	Manual	0,429	140
11	Pregar Botão na Frente	Botoneira	0,444	135
12	Fazer Barra de Carcela	Reta	0,335	179
13	Desimendar Mangas	Manual	0,179	335
14	Pregar Carcela	Reta	1,277	47
15	Cortar Ponta de Carcela	Manual	0,188	319
16	Casear Carcela	Caseadeira	0,235	255
17	Marcar Botão na Carcela	Manual	0,136	441
18	Pregar Botão na Carcela	Botoneira	0,188	319
19	Pregar Etiqueta na Pala	Reta	0,349	172
20	Pregar Pala Duplo	Plana 2 Ag.	0,541	111
21	Tirar Etiqueta Adesiva do Pala	Manual	0,080	750
22	Unir Ombro	Plana 2 Ag.	0,698	86
23	Pregar Manga	Plana 2 Ag.	0,698	86
24	Rebater Manga	Reta	0,698	86
25	Fechar Lateral	Braço	0,909	66
26	Pregar Colarinho	Reta	0,606	99
27	Rebater Colarinho	Reta	0,571	105
28	Pregar Punho	Reta	0,741	81
29	Rebater Punho	Reta	0,690	87
30	Fazer Barra	Reta	0,577	104
31	Pregar Botãozinho	Botoneira	0,331	181
32	Tirar Fio	Manual	1,875	32
	Total		15,831	



**MANUAL SOBRE IMPLANTAÇÃO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

**MANUAL TÉCNICO PARA IMPLANTAÇÃO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

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

FAED

**MANUAL SOBRE IMPLANTAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

Dois Vizinhos
Dezembro – 2004

SUMÁRIO

1 – APRESENTAÇÃO	04
2 – CONCEITO.....	04
3 – OBJETIVOS DO MANUAL	04
4 – ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES.....	05
5 – NORMAS	05
5.1 Políticas de Recursos Humanos	06
5.2 Treinamento e Desenvolvimento	06
5.3 Treinamento na Indústria do Vestuário	07
5.4 Planejamento e Desenvolvimento na Indústria do Vestuário	07
5.5 Necessidades de Treinamento	08
5.6 Elaboração do Programas de Treinamento	08
5.7 Desenvolvimento de Planos de Treinamento	09
5.8 Adequação de Recursos em Treinamento	10
5.9 Método de Supervisão	10
5.10 Instrução Programada	10
5.11 Recursos Audiovisuais	11
5.12 Sistemas de Avaliação de Treinamento	11
5.13 Estrutura de um Centro de Treinamento na Ind. de Vestuário	12
6 – PROCEDIMENTOS	12
7 – ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE PROCEDIMENTOS	13
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	15

1 – APRESENTAÇÃO

Visando facilitar o aprendizado dentro da indústria de confecções, este manual nos trás várias dicas de como melhorar o desempenho dos colaboradores fazendo com que eles se sintam mais motivados por conseguirem atingir seus objetivos, bem como, em consequência disso, aumentar qualitativa e quantitativamente a produção da fábrica.

O Treinamento e Desenvolvimento devem ser encarados como parte essencial dentro de uma organização, já que por meio deles pode-se conseguir evoluções e melhoras em todos os departamentos da empresa.

Este manual foi elaborado também para fazer parte do Trabalho de Conclusão de Curso 2004 da UNISEP – União de Ensino do Sudoeste do Paraná, do Curso de Tecnologia de Vestuário.

2 – CONCEITO

O manual de Treinamento e Desenvolvimento é um instrumento que visa organizar e sistematizar as formas de Treinamento e Desenvolvimento dentro da Indústria de confecções de maneira que as pessoas que tenham acesso a ele entendam o verdadeiro valor e a importância de Implantar Sistemas de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações, obtendo o conhecimento básico necessário sobre o assunto.

3 – OBJETIVOS DO MANUAL

Permitir que a reunião das informações sobre a Implantação de Treinamento e Desenvolvimento dispostas de forma criteriosa e sistematizada ajude as pessoas interessadas a compreender sua importância e funcionamento para que os resultados sejam alcançados.

Orientar sobre as formas de implantação de Treinamento e Desenvolvimento mostrando os passos necessários e facilitando sua execução da forma mais simplificada possível.

4 – ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES

O Treinamento e Desenvolvimento se dividem em quatro etapas principais: diagnosticar o problema, planejar as soluções, executar as soluções e verificar os resultados obtidos.

Muitas vezes, existem problemas de produtividade e de qualidade que são de imediato atribuídos à falta de treinamento, no entanto, é necessário que antes de mais nada se faça uma análise do problema para verificar se realmente ele será resolvido com um sistema de treinamento. Em muitos casos, determinado problema persiste mesmo depois de realizado o treinamento, acreditando-se assim, que o treinamento falhou. No entanto, certos problemas devem ser resolvidos de outras formas, como por exemplo, uma conversa com o colaborador, mudança de método, mudança de equipamento, etc. ou seja, o treinamento só resolverá o problema se este realmente for em decorrência de falta de treinamento, daí a importância de fazer um correto diagnóstico antecipadamente.

Quando for verificada a necessidade de treinamento, deve-se responder a algumas perguntas, como: quem vai ser treinado? Quando? Onde? Por que? Por quem? A resposta a essas perguntas irá estabelecer um caminho a ser seguido durante o treinamento, caminho este que deverá estar em constante verificação para que se possa constatar possíveis desvios e corrigi-los a tempo.

Se o objetivo inicial do treinamento for atingido, é sinal de que o treinamento foi realizado com sucesso, no entanto, se o resultado não for alcançado é necessário identificar o motivo. A análise dos resultados é de extrema importância para que em futuros treinamentos a mesma falha não ocorra e os objetivos sejam alcançados.

5 – NORMAS

Recursos Humanos não pode mais ser entendido como simplesmente um departamento responsável por melhorar a relação entre a organização e o colaborador, pois essa responsabilidade deve fazer parte de todas as áreas da empresa.

O setor Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas como é atualmente conhecido, tem a responsabilidade de fazer com que os colaboradores entendam de forma clara as metas e objetivos da empresa, para que possam trabalhar com a mesma visão. A Gestão de pessoas visa principalmente o aproveitamento dessa sinergia.

5.1. Políticas de Recursos Humanos

As políticas referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos pessoais.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Pode ser citada a Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos que busca critérios de diagnóstico para manter a força de trabalho em constante atualização e critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo.

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governam suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc.

5.2. Treinamento e Desenvolvimento

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

Além de ser um processo de ensinar os conhecimentos básicos para o desempenho de um cargo, o Treinamento visa provocar mudanças no comportamento das pessoas.

A atenção dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado. Em consequência disso, a formação profissional deixou de ser uma necessidade apenas do trabalho e passou a ser uma necessidade da sociedade.

O Treinamento passou a ser considerado “parte integral da estratégia empresarial” e a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial.

A capacitação profissional deixou de ser um elemento técnico e passou a ser elemento estratégico na articulação dos negócios.

5.3. Treinamento na Indústria do Vestuário

A indústria de confecções necessita de pessoal preparado para realizar corretamente suas tarefas, repetir sistematicamente as operações dentro dos procedimentos estabelecidos e obter produtos com qualidade. Para isso, a estrutura do seu quadro de pessoal precisa estar treinada e motivada.

Isso é possível por meio de adequada política de recursos humanos, coordenada por área de treinamento especializada e competente e fundamentada em algumas premissas básicas, que são: manter estável o quadro de pessoal; controlar profissionais aptos para os cargos disponíveis e retreinar todas as vezes que ocorrerem mudanças nas operações, processos e procedimentos.

A área de treinamento técnico-operacional não poderá ser encarada como supérflua ou apenas de apoio logístico às realizações de cursos internos da empresa. Precisa ter filosofia definida, ser área voltada para os princípios de produtividade, qualidade e produção da empresa.

5.4. Planejamento e Desenvolvimento de Programas de Treinamento

Segundo Taylor, o papel principal do gerente é *planejar* o funcionamento da área, *organizar* o trabalho necessário a seu bom funcionamento e *controlar* sua execução pelos colaboradores.

Com o passar dos anos o gerente passou a incorporar ferramentas que lhe permitissem melhor planejar, organizar e controlar. Os funcionários ficaram mais inteligentes e a sociedade mais complexa, e com isso, sistemas extremamente sofisticados foram elaborados para a formação, gestão de carreira e remuneração para executivos.

A visão apurada dos novos gerentes vai além da responsabilidade de solicitar treinamentos, ele precisa estar informado por exemplo, de quem tem potencial para ocupar novos cargos, de situações que exijam remanejamento de pessoal, entre outros.

Ao optar por realizar um treinamento, encontramos um processo composto de quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. A fase de diagnóstico nos permite definir o problema a ser tratado. A fase de planejamento permite esclarecer e operacionalizar os objetivos. A fase de execução é a implementação do que foi programado. A fase de avaliação é o momento que se verifica se os objetivos finais foram alcançados.

5.5. Necessidades de Treinamento

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

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico que deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão disponíveis às mãos dos administradores de linha.

Existem vários métodos para determinar que habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados e barreiras relacionadas com o desempenho das pessoas. Outro método é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização.

5.6. Elaboração de Programas de Treinamento

Uma vez feito o diagnóstico do treinamento, deve ser feita a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas.

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

No planejamento do conteúdo precisamos considerar que eles sejam significativos e atualizados; que possam ser aprendidos dentro da limitação de tempo e recursos disponíveis; que despertem interesses nos treinandos; que sejam adequados ao nível dos treinandos; e que sejam úteis para que os objetivos instrucionais sejam atingidos.

5.7. Desenvolvimento de Planos de Treinamento

A condução, implementação e ampliação do programa de treinamento utiliza uma sofisticada tecnologia de treinamento onde existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento. As duas principais técnicas para transmitir e disseminar informação são:

- **Leituras.** É a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. A principal vantagem da leitura é que o instrutor

expõe aos treinandos uma quantidade máxima de informação dentro de um determinado período de tempo.

- **Instrução programada.** É uma técnica para a instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. A principal vantagem é que ela pode ser computadorizada e os treinandos aprendem em suas próprias casas. A desvantagem é que não apresenta as respostas ao treinamento.

A execução do treinamento pressupõe a relação: instrutor X aprendiz. Os aprendizes são as pessoas que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

O treinamento pressupõe também uma relação de instrução X aprendizagem. Onde instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. A aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao que foi instruído.

5.8. Adequação de Recursos em Treinamento

Provavelmente, o método “aprender fazendo” deva ser considerado o mais antigo dos métodos, pelo menos em sua forma não-sistematizada.

Além das formas não-metódicas de aprendizagem, que não suportariam uma classificação, podemos citar algumas das principais técnicas de aprendizagem prática:

- Aprendizagem metódica do trabalho: deve contar com um agente que estabeleça e ordene as fases do trabalho, visando facilitar a sua assimilação pelo aprendiz;
- Rodízio: é uma das formas mais eficazes de formação profissional;
- O estágio: destina-se ao jovem profissional que necessita passar da teoria para a situação prática;

5.9. Método de Supervisão TWI

TWI (Training Within Industry) pode ser entendido como “Treinamento dentro da Indústria. Originalmente ele conta com três fases: ensino correto do trabalho; relações do trabalho; métodos de trabalho.

Este modo de aprendizagem deve contar com um agente ou instrutor devidamente qualificado que estabeleça e ordene as fases do trabalho, visando facilitar sua assimilação pelo aprendiz. A eficácia desta metodologia depende do preparo do instrutor no conteúdo a ser ministrado.

5.10. Instrução Programada

O crescimento das chamadas tecnologias educacionais trouxe colaborações valiosas para o treinamento de pessoal. Dessas tecnologias, a Instrução Programada foi uma das mais conhecidas e prestigiadas.

Tudo começou com a moda americana das “Teaching Machines” (TM), em que o conteúdo do ensino era apresentado em quadros seqüenciais impressos, em slides ou em filmes. O conteúdo da aprendizagem era programado por etapas de dificuldades, cada uma construída sobre a precedente. Após cada fase, formulavam-se questões que deveriam ser solucionadas pelo treinando; se respondesse corretamente, iria adiante no aprendizado, se a resposta fosse incorreta, teria de rever informações e dar novas respostas.

A Instrução Programada foi muito importante como precursora de tecnologias educacionais mais avançadas, como o treinamento via computador.

5.11. Recursos Audiovisuais

A utilização de recursos audiovisuais em treinamento visa aumentar a capacidade de retenção do treinando e é definida pelo instrutor do programa.

Com o desenvolvimento da informática, hoje em dia existem recursos e equipamentos bastante sofisticados (data-show, cd-room e outros), mas os “velhos amigos”, ainda muito utilizados, são: flip-chart; retroprojeter; projetor de slides; computador; telão; microfone, etc.

Algumas metodologias inovadoras tem trazido para o cenário outros recursos menos ortodoxos, tais como: sucatas, cordas, brinquedos diversos. Os recursos são inúmeros e tendem a ser cada vez mais diversificados e sofisticados.

5.12. Sistemas de Avaliação do Treinamento

É a etapa final do programa de treinamento, onde será avaliada a sua eficácia, isto é, ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento em custos, requer-se um retorno razoável desse investimento.

A avaliação deve considerar dois aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

5.13. Estrutura de um Centro de Treinamento na Indústria do Vestuário

Conhecer o programa deve ser o primeiro passo para a definição das providências e dos recursos que serão requeridos. Procure conhecer o tema, a metodologia, os recursos audiovisuais e o modo de trabalhar do instrutor que desenvolverá o programa.

Devem ser levantados itens com relação ao espaço físico, com relação à metodologia, com relação aos participantes e com relação aos participantes e ao instrutor.

Vejamos a seguir um modelo de cronograma das atividades previas ao treinamento: definir local e fazer reservas; contratar serviços de operador de TV, locação de equipamentos, transportadoras, etc; confirmar os serviços contratados 5

a 7 dias antes do evento; um dia antes do evento, preparar a sala com o material de uso dos participantes e instrutor e checar os equipamentos.

Para que o treinamento atinja os objetivos esperados, deve haver um mínimo de cuidado com relação a alguns itens. As condições do ambiente devem ser próprias para que o treinamento se torne agradável. Deve ser observada a iluminação, temperatura, ventilação, limpeza, ausência de ruídos. Os materiais, instrumentos e ferramentas devem estar nas melhores condições de uso, e dentro dos princípios de economia de movimentos. Podem ser utilizados desenhos, ilustrações e peças na melhor ordem e só utilizados na hora certa.

6 – PROCEDIMENTOS

Para que os programas de Treinamento e Desenvolvimento atinjam os resultados esperados, deve ser observada a correta seqüência das etapas do trabalho.

Ao optar por realizar um treinamento, encontramos um processo composto de quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. A fase de diagnóstico nos permite definir o problema a ser tratado. A fase de planejamento permite esclarecer e operacionalizar os objetivos. A fase de execução é a implementação do que foi programado. A fase de avaliação é o momento que se verifica se os objetivos finais foram alcançados.

A seqüência dessas etapas é de extrema importância, pois se for realizado um treinamento sem um diagnóstico preciso, por exemplo, pode ser que o problema em si não seja resolvido e as suas conseqüências continuem prejudicando a organização.

7 – ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE PROCEDIMENTOS

O Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o

alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

As mudanças no comportamento causadas pelo Treinamento e Desenvolvimento podem ser classificadas de quatro tipos:

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

A indústria de confecções necessita de pessoal preparado para realizar corretamente suas tarefas, repetir sistematicamente as operações dentro dos procedimentos estabelecidos e obter produtos com qualidade. Para isso, a estrutura do seu quadro de pessoal precisa estar treinada e motivada.

Isso é possível por meio de adequada política de recursos humanos, coordenada por área de treinamento especializada e competente e fundamentada em algumas premissas básicas, que são:

- Manter estável o quadro de pessoal;
- Controlar profissionais aptos para os cargos disponíveis;
- Treinar sistematicamente nas atribuições do cargo e nos procedimentos das operações;
- Retreinar todas as vezes que ocorrerem mudanças nas operações, processos e procedimentos;
- Treinar nas promoções, transferências de atividade e admissões de pessoal;
- Reciclar na política de qualidade da empresa e conscientizar nas novas metodologias implantadas.

A área de treinamento técnico-operacional não poderá ser encarada como supérflua ou apenas de apoio logístico às realizações de cursos internos da empresa. Precisa ter filosofia definida, ser área voltada para os princípios de produtividade, qualidade e produção da empresa.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MOROCKOSKI, Iliete M. K. **Um estudo sobre implantação de treinamento e desenvolvimento na indústria de confecção**. Dois Vizinhos. FAED, 2004.

