



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
EM UMA EMPRESA DE FACÇÃO DE JEANS**

Luiz Cleverson Macedo da Costa

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

# **UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE FACÇÃO DE JEANS**

**Luiz Cleverson Macedo da Costa**

O presente trabalho estuda sobre o gerenciamento de pessoas em equipes de trabalho nas indústrias de confecção de jeans. Exigido na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC para a obtenção do Título de Tecnólogo do Vestuário do Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – FAED.

Orientador: Prof. Janeti D'Andréa

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

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

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

**UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
EM UMA EMPRESA DE FACÇÃO DE JEANS**

Elaborado por  
**Luiz Cleverson Macedo da Costa**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Tecnólogo do Vestuário**

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof. Janeti Marques D'Andréa  
(Orientador)

---

Rafael Zunino

Dois Vizinhos \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2004

**DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, e aos meus amigos...  
*companheiros* de todas as horas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu pai, a minha mãe e meus irmãos, pelo apoio e pela motivação durante este tempo.

Aos meus colegas de faculdade por terem me ajudado e me incentivado nos meus estudos.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>1. SEGMENTO PRODUTIVO .....</b>	<b>08</b>
1.1 O processo produtivo .....	09
1.2 Objetivos do processo produtivo .....	11
1.3 A motivação pela adequação do fluxo produtivo .....	11
1.4 Comunicação interpessoal e o desenvolvimento dos colaboradores no processo.....	12
<b>2. ORGANIZAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Organização de equipes .....	14
2.2 Gerenciamento pessoal .....	14
2.3 Clima interpessoal e sua relação com a produção .....	15
2.4 Capacitação de recursos humanos .....	15
<b>3. DISCIPLINAS QUE NORTEIAM O TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>4. PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
4.1 Questionário .....	18
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>19</b>
5.1 Resultado da pesquisa .....	19
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>30</b>
ANEXO I – Manual .....	31

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento deste trabalho estudou a indústria de confecções faccionista de jeans, de médio porte, através da fundamentação teórica, e com a constatação da realidade, através da pesquisa de campo, numa indústria da região do sudoeste do Paraná.

Neste estudo o objetivo é buscar conhecimentos na área de gestão de pessoas. Verificando as necessidades de aperfeiçoamento nos setores de produção, visando um melhoramento no desempenho nos grupos de trabalho.

Verificamos que o processo produtivo é de extrema importância para a produção, com exigência de capacitação profissional para exercer as funções estabelecidas, com isso diminuirá os desperdícios de tempo e custos.

A organização da força produtiva é importante para a empresa, evitando sobrecarga de tarefas a alguns funcionários, enquanto outros ficam ociosos. Assim também é importante a organização de equipes, pois as tarefas no setor produtivo do jeans exigem pessoas treinadas, com habilidades para executar essas tarefas.

Verificamos que a motivação é um dos principais requisitos para que ocorra uma boa produção, pois a motivação causa desempenho, assim como, o desempenho causa motivação. Para isso a motivação dos profissionais é indispensável no meio produtivo.

## 1. SEGMENTO PRODUTIVO

Este estudo está direcionado ao segmento faccionista do jeans, das indústrias do vestuário de médio porte, conforme classificação do SEBRAE.

A indústria de confecções possui tipicamente o processo produtivo por lotes, caracterizando-se como uma produção do tipo intermitente repetitiva. Assim sendo, o sistema de Planejamento e Controle da Produção (PCP) escolhido contribui fortemente para o desempenho da organização, sendo necessário adequar o PCP para cada modelo produzido.

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

A indústria do vestuário apresenta sérias limitações em seus níveis de qualidade e produtividade, pela exigência de modelos diferenciados. A atualização tecnológica dos equipamentos não é requisito indispensável para a competitividade, embora o uso do CAD aumente a agilidade das respostas às flutuações da demanda e reduza desperdícios de tecido.

A grande carência da maioria das empresas do setor está na gestão empresarial. São comuns estoques excessivos de matérias-primas, produtos em elaboração e inacabados, implicando perdas por deterioração, pelo capital imobilizado e não menos relevantes no setor, pela defasagem em relação à moda. São desconhecidas ainda por algumas empresas, técnicas organizacionais modernas, que estimulam a participação dos trabalhadores (como células de produção e círculos de controle da qualidade, entre outras) e que se prestam especialmente à aplicação em indústrias como a do vestuário, cujo processo produtivo envolve grande número de operações e um contingente razoável de trabalhadores.

Segundo OLiveira & Ribeiro (1996), o setor de vestuário necessita passar por uma reestruturação, apontando dentre outras medidas a implantação de modernas técnicas organizacionais principalmente que envolvam o processo produtivo e controle gerencial. Da mesma forma, Gorini & Siqueira (1997) diz que ao analisarem o

complexo têxtil brasileiro afirmam que o segmento de confecções apresenta reduzidos investimentos em técnicas modernas de gestão.

### **1.1. O Processo Produtivo**

O segmento produtivo leva em consideração a organização interna pela qual passam a maioria das empresas produtoras de jeans.

Devemos salientar que o processo produtivo requer profissional capacitado para o exercício da profissão, devendo ser competentes para atuar junto ao mercado consumidor.

O planejamento prévio se faz necessário com relação à produção e ao mercado consumidor, isto requer constantes melhorias no processo produtivo, modernização das estratégias gerenciais e novos equipamentos. A programação da produção requer o conhecimento do que será produzido e quais os modelos para adequar à melhor elaboração dos produtos.

Para que a produção seja condizente com as exigências do produto, se torna importante à clareza do projeto de desenvolvimento do produto e a maneira correta para produzi-lo. O objetivo do projeto é o de assegurar, a um só tempo, que o produto seja competitivo no mercado e compatível com as capacidades operacionais da empresa.

“Não devemos deixar de observar um detalhe que normalmente foge a atenção da maioria dos administradores e empresários de produção: Se há pessoal suficientemente treinado para as novas operações, se não há, quando começar este treinamento. Procure não fazer como a grande maioria, deixando a própria sorte encarregar-se deste novo produto, comprometendo com isso, o nível de produção e a qualidade”. (BARRETO, 1997, p. 25-26).

Assim, um projeto de produção confuso e sem pessoal capacitado, pode gerar descontentamentos, má qualidade dos produtos e quedas bruscas na produção, desta forma, percebe-se que pontos negativos devem ser eliminados do processo produtivo, e isto só pode ser feito através de um planejamento bem elaborado e equipe produtiva capacitada para a produção.

O planejamento auxilia o gerente de produção a diminuir a margens de erros aumentando a possibilidade de acertos, acarretando maior produtividade, qualidade e lucratividade. Juran (2003, p. 237) “classifica como erros humanos: erros de memória, erros de percepção e erros de movimentos”.

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

O sistema de produção está diretamente ligado com a maneira de produzir, e como a organização da empresa deve estar montada para que a produção seja mais bem distribuída e organizada no espaço fabril.

O trabalho com a produção requer organização espacial, isso quer dizer que, para que o trabalho ocorra de maneira satisfatória é importante que tenhamos um lugar adequado para a execução do trabalho e que a maquinaria, esteja em completo funcionamento e adaptado ao produto a ser produzido, isto requer que a produção esteja dividida em três grupos, modelos básicos, modinha e novas tendências.

Pode-se definir “sistema de produção” como o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústria) ou serviços. O sistema de produção é uma entidade abstrata, porém extremamente útil para dar uma idéia de totalidade. Distinguem-se no sistema de produção alguns elementos constituintes fundamentais, que são os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços o sistema de controle e o elemento humano.

Os insumos são os recursos a serem transformados diretamente em produtos, como as matérias-primas, e mais os recursos que movem o sistema, como a mão-de-obra, o capital, as máquinas e equipamentos, as instalações, o conhecimento técnico dos processos, etc.

O processo de conversão, em manufatura, muda o formato das matérias-primas ou muda a composição e a forma dos recursos. Em serviços, não há propriamente transformação: o serviço é criado. Em serviços, diferentemente da manufatura, a tecnologia é baseada em conhecimento. Comparativamente, afirma-se que as atividades industriais são mais intensivas em máquinas e equipamentos, porém, no caso das indústrias de confecções, o elemento humano é fator primordial, pois as máquinas não operam sozinhas.

Sistema de controle é a designação genérica que se dá ao conjunto de atividades que visa assegurar que programações sejam cumpridas, que padrões sejam

obedecidos, que os recursos estejam sendo usados de forma eficaz e que a qualidade desejada seja obtida. O sistema de controle promove a monitoração dos três elementos do sistema de produção, avaliando, planejando e estruturando equipes de trabalho, tendo como fator importante a qualificação profissional da equipe.

## **1.2. Objetivos do Processo Produtivo**

O propósito do planejamento e controle da produção é garantir a concorrência eficaz e eficiente da produção do produto a ser elaborado, devendo ter claro o objetivo que se quer atingir no processo produtivo, buscando qualidade do produto, mercado consumidor (público alvo), mão-de-obra adequada, preço competitivo e lucro. A administração deve controlar e atender a demanda, observando cuidadosamente todos os itens necessários para que a produção ocorra dentro do prazo previamente estipulado.

## **1.3. A Motivação pela Adequação do Fluxo Produtivo**

É necessário adequar-se as exigências do fluxo produtivo, tanto no setor de pessoal como no de maquinaria, salientando que a motivação dos profissionais é indispensável no meio produtivo, mantê-los com vontade de trabalhar e executar suas atividades é uma função do administrador. Por isso a reciclagem constante dos trabalhadores se torna indispensável para manter a produtividade em alta, assim como os cursos de capacitação pessoal.

De acordo com Lida (1998):

“Existe, no comportamento humano, algo que faz uma pessoa perseguir um determinado objetivo, durante um certo tempo, que pode ser curto ou longo, que não pode ser explicado somente pelos seus conhecimentos, experiências e habilidades (pré-requisitos). Esse algo é conhecido como determinação, impulso, ‘garra’, objetivo, necessidade ou mais genericamente, como motivo, e o processo pelo qual é ativado e se mantém em funcionamento, chama-se motivação”.

A motivação é o que leva o indivíduo a ter vontade de produzir e é o que determina se o indivíduo vai ou não realizar determinada atividade.

#### **1.4. Comunicação Interpessoal e o Desenvolvimento dos Colaboradores no Processo.**

O trabalho em equipe depende de vários fatores: como o que se pretende fazer, qual a duração da atividade e o grau de complexidade das mesmas, assim como a duração de cada atividade e as habilidades para execução das atividades.

Geralmente o administrador fixa tarefas a serem executadas por cada trabalhador, como uma maneira de atribuir a cada funcionário responsabilidades, isto auxilia a identificar falhas em determinadas áreas da empresa.

Colaboradores são todos aqueles que auxiliam no processo produtivo, desde sua fase inicial, até o momento final da produção, neste momento todos são importantes, desde a faxineira, o cortador, o vendedor do produto, o gerente, enfim, todos que permitem que o produto seja um sucesso. Daí advém à necessidade de ter um bom relacionamento com todos em toda a fase produtiva.

De acordo com Shermerhorn et al (2003 p. 149) "equipe é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum, pelo qual se consideram coletivamente responsáveis". Consideram-se equipes de produção na indústria do jeans "grupos funcionais" que executam tarefas em andamento e são consideradas equipes permanentes, ou seja, funcionam sem um prazo de dissolução, assim, essas equipes precisam ter um relacionamento de trabalho em longo prazo e também bons sistemas operacionais, além do apoio externo necessário para que possam ser eficientes num período prolongado de tempo. Portanto, a capacidade de formar equipes eficazes é uma habilidade gerencial fundamental, e a capacidade de contribuir bem para o desempenho da equipe é uma habilidade fundamental para qualquer trabalhador. O comprometimento dos colaboradores com o trabalho em equipe dependem da disposição de cada membro, em ouvir e reagir de forma construtiva provendo apoio às realizações em comum.

O relacionamento entre líderes e liderados deve ser claro, o trabalhador deverá saber onde o gerente ou encarregado quer que ele chegue. No entanto, um aspecto importante a ser considerado pelo gerente é o fato deste procurar propor atividades no lugar de impor.

"Cabe ao líder ter uma postura à frente no processo decisório, principalmente por formar opinião daqueles que o circundam, mas o administrador deve ter

três responsabilidades no âmbito organizacional da empresa, sua primeira função está relacionada com o departamento humano, sendo de sua responsabilidade o perfeito andamento do conjunto humano com o empreendimento, a segunda está relacionada com a área técnica, a terceira compreende as funções administrativas, que por sua vez subdivide-se em outras funções como: planejamento, organização, direção e controle".(JUCIUS; SCHENDER, 1986).

A função principal do administrador é gerenciar a empresa, de maneira a obter o máximo de produtividade com menores custos.

A empresa quando contrata um funcionário exerce um comprometimento social sobre a vida deste indivíduo, no entanto deve agir de maneira tal que o sujeito também se sinta responsável por esta empresa, pelos aspectos funcionais e sua forma de atuação junto ao mercado e a sociedade. Desta forma, o envolvimento nas atividades empresariais leva a pessoa a se sentir como integrante da construção deste empreendimento, este pacto de cumplicidade entre empregador e empregados só é possível quando se atua no sentido de construção e crescimento mútuo, isso é, entre o funcionário e empresa.

À empresa cabem responsabilidades como a de pagar o salário em dia dos funcionários, manter organizadas contas públicas da empresa e de matéria prima para confecção, providenciar também a manutenção de maquinários para que esteja em perfeitas condições para a produção.

Moscovici (2002. p.130) coloca que existem vários tipos de liderança:

- a) Liderança direta ou autoritária - em que os liderados recebem ordens minuciosas e sabem exatamente o que se espera que façam, sem opinar.
- b) Liderança de apoio – o líder mostra interesse e amizade, preocupa-se verdadeiramente com os liderados e procura aproximar-se de todos.
- c) Liderança participativa - o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais.
- d) Liderança orientada para a realização – o líder estabelece objetivos desafiantes para os liderados e mostra confiança em suas capacidades para atingi-los com bom desempenho.

Levando-se em conta esta afirmativa, podemos concluir que haverá momentos em que o líder desenvolverá várias formas de liderança ao mesmo tempo, ora poderá desempenhar um estilo de líder ora outro, de acordo com a realidade que vivencia.

## 2. ORGANIZAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA

É importante que dentro da empresa ocorra uma organização da força produtiva, primeiro para não haver uma sobrecarga de tarefas a alguns funcionários, enquanto outros ficam com uma pequena quantidade de trabalho, o que ocasionaria uma rivalidade dentro dos setores de produção, ocasionando sentimentos de injustiça e insatisfação pessoal.

### 2.1. Organização de Equipes

Quando se trabalha com a distribuição de tarefas em equipes, deve se levar em consideração alguns fatores como: natureza das mesmas, a finalidade e a duração de cada uma delas. As tarefas no setor produtivo da indústria do jeans exigem pessoas treinadas, com habilidades, para a execução do trabalho. Ao fixar tarefas, o gerente atribui responsabilidades a grupos de pessoas, o que possibilita uma maior cobrança e responsabilidades na verificação da qualidade.

Existem dois modelos de alocação de tarefas em uma equipe, que são semelhantes aos modelos em série, as categorias de produção usada ainda hoje nas fábricas de jeans são: *alocação em série ou organização vertical* - neste caso cada membro da equipe executa uma atividade e passa para o membro seguinte e *alocação em paralelo ou organização horizontal* - na alocação em paralelo há mais de um indivíduo executando a mesma tarefa. Pode se utilizar os dois processos em um mesmo caso, e são chamados de *sistemas mistos*, por que ocorre uma combinação de sistemas.

### 2.2. Gerenciamento de Pessoas

A função do gerente é manter a produtividade conduzindo os envolvidos na produção otimizando o processo. O gerente de produção também deverá fazer o monitoramento do aproveitamento de mão-de-obra.

A administração de recursos humanos é essencial para o sucesso das empresas. Para se conduzir uma empresa produtiva é necessário uma boa equipe de funcionários.

Quem contrata bem economiza tempo e dinheiro em treinamentos. Quando o funcionário exerce a função que mais se adapta ao seu perfil, aprende mais rápido, desenvolve melhores suas habilidades e se motiva sozinho. Além de representar despesas adicionais, em razão dos altos custos das indenizações, a rotatividade acaba por tumultuar o andamento da empresa (SOUSA, 2000, p. 60).

### **2.3. Clima Interpessoal e sua Relação com a Produção**

A qualidade está diretamente ligada com produtividade, isto pode ser a garantia do êxito de uma empresa de facção promovendo o ser humano como peça chave entre as empresas. Então é necessário que o recrutamento do pessoal seja feito adequadamente com profissionais da área têxtil capacitados, os quais devem encontrar uma política que os motive, para que procurem melhorar como profissionais.

O treinamento dos funcionários de acordo com a proposta do SEBRAE diz que o problema constante dos empresários do setor de confecções é a baixa qualificação da mão-de-obra, o que acarreta desperdícios, demora nas entregas e alta rotatividade de funcionários. Manter uma política constante de treinamento trará um maior controle sobre este problema e manterá seus funcionários mais envolvidos com a empresa.

Salienta-se no momento atual que, o trabalhador é um ser humano e que deve ser valorizado, afinal são eles que fazem o diferencial na produção em uma indústria de confecção. No caso das facções fica claro a necessidades de se dar importância aos operadores, auxiliares de produção e auxiliares administrativos. No momento do recrutamento deve-se levar em consideração a experiência profissional e a formação deste trabalhador. A demora durante o processo de seleção dos funcionários pode levar a maior probabilidade no acerto, e conseqüentemente economia em treinamentos, podendo evitando rotatividade de trabalhadores.

### **2.4 Capacitação de Recursos Humanos.**

“O comportamento humano no trabalho é composto por três conjuntos de variáveis do comportamento humano, competência, experiência e maturidade. O comportamento, desempenho e posicionamento resultam da interação com sistemas externos. O processo de interação está presente em toda a organização, é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados. O que mais parece perturbador no processo de interação é que as pessoas nem sempre fazem o que se espera delas, podendo deixar os outros confusos

surpresos com algumas de suas respostas ou atos insólitos ou atos incríveis e extraordinários. A afetividade é importante para que as equipes dêem certas, sendo harmoniosas e simpáticas, as pessoas gostam de estar juntos, sentem prazer da companhia uma da outra, querem comunicar-se mais, trocar idéias e planejamento".(MOSCOVICI 2003 p. 26)

Existem pessoas que se caracterizam pela realização e outras pelo poder, neste contexto é importante afirmar que as pessoas precisam estar motivadas pela afiliação. Porque nas equipes existe uma certa cooperação e apoio, precisam estar preocupadas com o entendimento e comunicação.

Conforme Chiavenato (1999 p. 295):

"A forma adequada para alterar o comportamento humano no contexto organizacional é através do treinamento onde este pode ser caracterizado com um processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito de treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos".

Treinamento é o processo de ensinar aos empregados, as habilidades básicas de que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

Treinamento é o processo básico de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidos, e conseqüentemente a empresa.

Treinamento é a experiência que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo, melhorando sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

### 3. DISCIPLINAS QUE PERMEIAM O TRABALHO

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

**Tecnologia da Costura** onde tem por objetivo identificar e operar os diversos tipos de máquinas, montar peças básicas do vestuário elaborando fluxo grama de montagem e peças com o acompanhamento da ficha técnica.

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

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

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

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

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

**Segurança no Trabalho** tem por objetivo o conhecimento da importância da qualidade de vida no trabalho, prevenindo os colaboradores com informações e adequando o posto de trabalho ao trabalhador, sendo de vital importância para os empresários saber a responsabilidade social que exerce.

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

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

## 4. PESQUISA

### 4.1 Questionário.

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

Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	LEGENDAS
( ) F	( ) 16 à 22anos	( ) Solteiro	( ) Até 4ª serie	<b>1 – EXCELENTE</b>
( ) M	( ) 23 à 29anos	( ) Casado	( ) 5ª a 8ª serie	<b>2 – ÓTIMO</b>
	( ) 30 à 36anos	( ) Outro	( ) 2º grau incompleto	<b>3 – BOM</b>
	( ) Acima		( ) 2º grau completo	<b>4 – RUIM</b>
			( ) 3º grau completo	<b>5 – PÉSSIMO</b>
			( ) 3º grau incompleto	

**Qual a sua função dentro da empresa?**

<b>I-Classificação quanto ao nível de satisfação:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Classifique o gosto pelo seu trabalho					
Classifique o seu desempenho no trabalho que faz					
Quanto ao humor do gerente de produção					
Quanto ao chefe de produção: a sua forma de comando					
Quanto à função dos monitores					
Quanto ao relacionamento com seus colegas de trabalho					
O ambiente de trabalho como um todo					
Qual a condição das máquinas e equipamentos da fábrica?					
Classifique as oportunidades de carreira na sua fábrica					
Se existe assistência médica na sua empresa, classifique-a:					
Classifique a estrutura e instalação do local de trabalho					
Quanto ao horário de almoço da empresa					
Quanto à limpeza e organização da empresa					

## **5. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho é de levantamento e interpretação bibliográfica sobre o assunto; e pesquisa de campo, aplicando um questionário, sendo 62 pessoas entrevistadas, para a coleta de informações sobre o clima interpessoal em uma indústria faccionista do Sudoeste do Paraná. Os resultados possibilitam, então, a busca de alternativas para o desempenho dos colaboradores visando melhor produtividade nos grupos de trabalho.

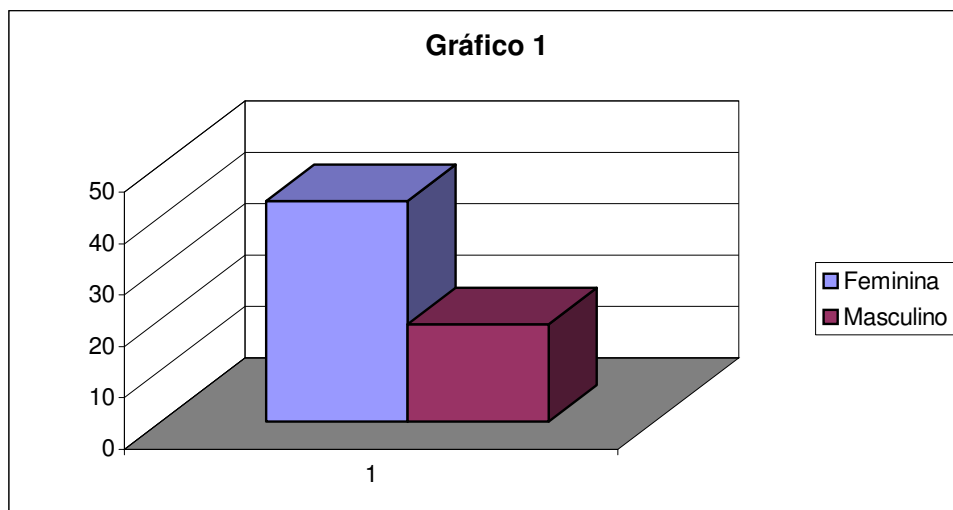
### **5.1. Resultados da Pesquisa**

Este questionário foi aplicado em uma empresa de facção de jeans com 110 funcionários, na cidade de São João no mês de Outubro no ano de 2004 e 62 funcionários.

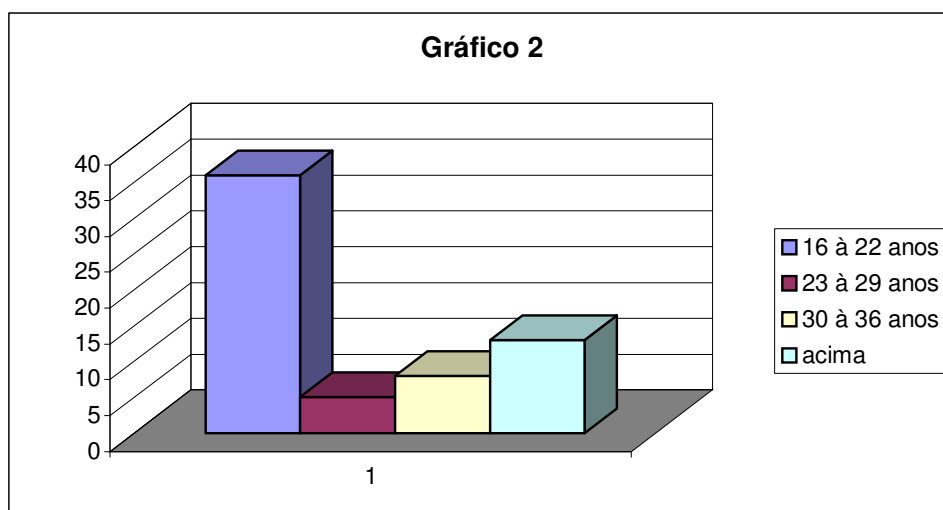
Foi constatado que 43 pessoas entrevistadas são do sexo feminino e 19 são do sexo masculino.

As pessoas que responderam o questionário foram: quarenta e seis (46) operadores de máquinas, dez (10) auxiliares de produção e um (1) monitor, um (1) vigia noturno, uma (1) pessoa no departamento de serviços gerais, duas (2) passadeiras e um (1) auxiliar administrativo.

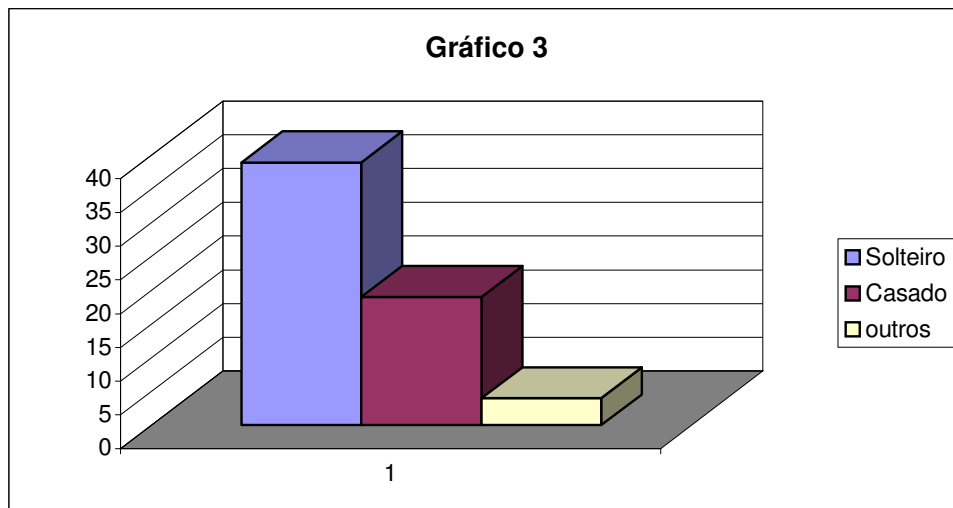
O objetivo deste questionário foi buscar nas respostas o grau de relacionamento interpessoal e a relação com a empresa.



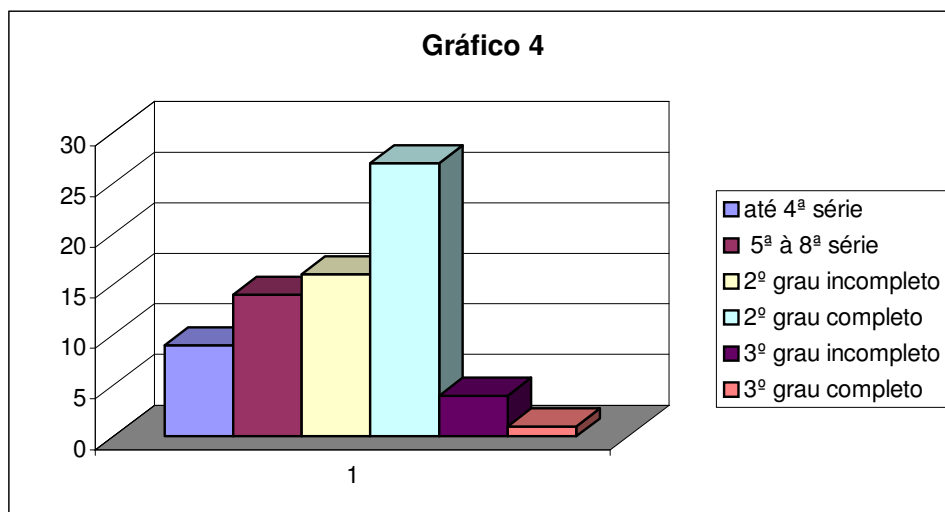
Notamos que a incidência maior é de colaboradores do sexo feminino.



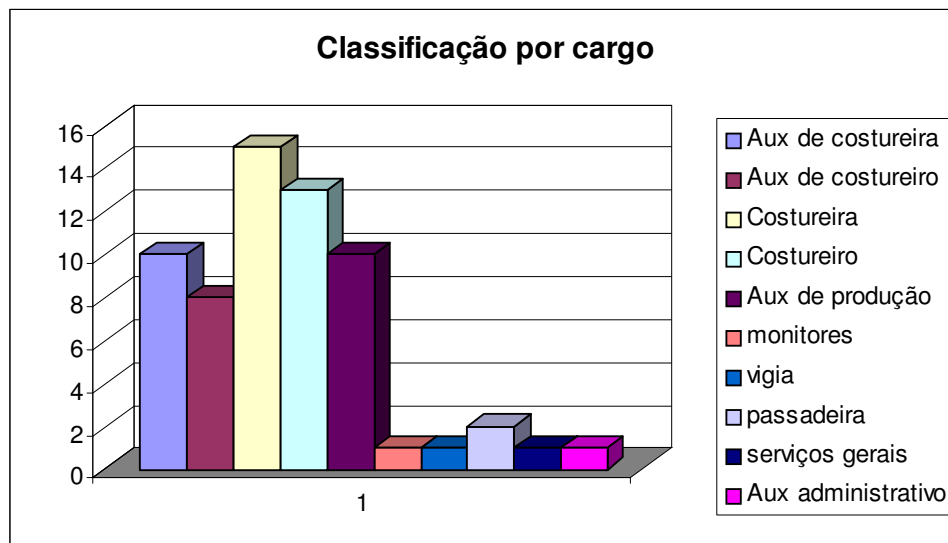
Neste item verificou-se que a quantidade maior de pessoas entre 16 e 22 anos



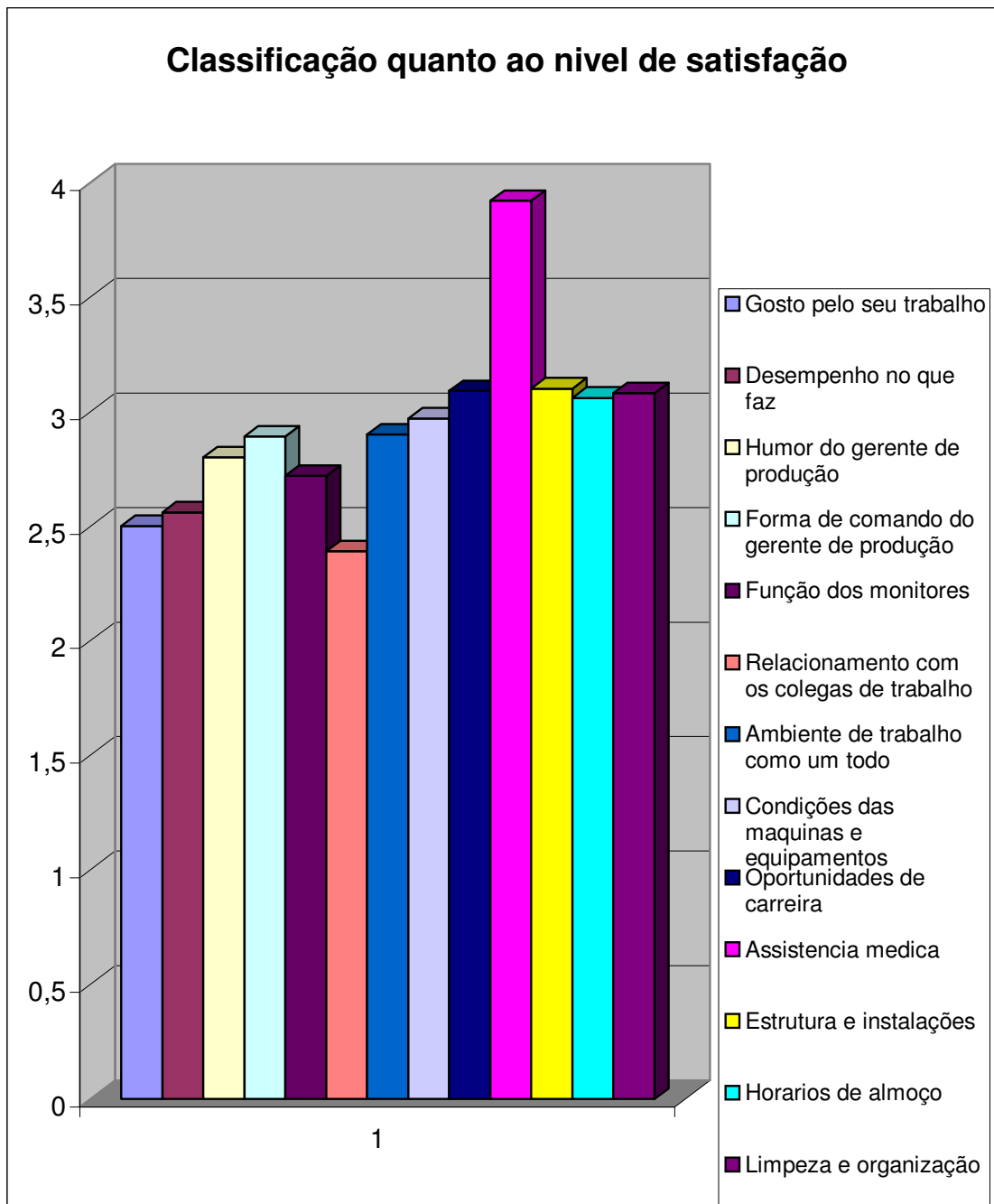
Percebe-se que solteiros perfazem o maior total de colaboradores.



O grau de escolaridade é baixo, porem com uma incidência maior em pessoas com o segundo grau completo.



Como podemos notar, a população maior desta indústria se concentra em colaboradores no processo produtivo de costura, auxiliares de costura e de produção.



- Conforme análise dos dados do gráfico acima, nota-se um media boa, quanto a satisfação dos funcionários pelo gosto de seu trabalho.
- Os funcionários estão satisfeitos quanto no resultado do seu desempenho.
- A satisfação dos funcionários quanto ao humor do gerente de produção não é boa. Pois ele deve ser mais claro nas suas recomendações e com mais humor na relação com os funcionários.

- A satisfação dos funcionários também não é agradável na forma de comando do gerente de produção, pois ele deve ser mais objetivo na resolução dos problemas.
- As variáveis na função dos monitores tiveram uma media quase insatisfatória. Os monitores são muito liberais e devem ser mais democráticos, aceitando sugestões mais ao mesmo tempo cobrando resultados.
- Obteve-se uma media satisfatória quanto ao relacionamento com os colegas. As pessoas na empresa têm uma certa facilidade para fazer amizades com seus colegas principalmente porque se preocupam uns com os outros.
- No ambiente de trabalho como um todo não foi satisfatório no seu resultado, pois existe uma certa intoxicação por causa do pó do jeans, assim os funcionários apresentam problemas de saúde.
- Os maquinários e equipamentos não estão agradáveis quanto a satisfação dos funcionários, seria preciso fazer melhor uma manutenção desses equipamentos.
- As oportunidades de carreira na empresa é uns dos itens com menor satisfação dos funcionários, pois a empresa não investe em treinamentos de qualificação da mão-de-obra, para dar oportunidades dos funcionários crescerem dentro da própria empresa.
- Quanto à assistência medica foi o índice de menor satisfação dos funcionários. Quase não existe assistência médica na empresa por isso o índice de satisfação é tão baixo.
- A estrutura e instalações da empresa não são satisfatórias, porque a empresa está localizada fora da cidade e existe uma certa dificuldade de acesso dos funcionários e os gastos com combustíveis são altos.
- Horários de almoço apresentam índices de baixa satisfação. Os funcionários gostariam de terem mais tempo para o almoço, pois não dá tempo para fazer o almoço.
- Outro item de satisfação baixo é de limpeza e organização, nas empresas de jeans existe uma certa intoxicação que ocorre com o pó do das peças, por isso a limpeza e organização são indispensáveis.

## CONCLUSÃO

Neste trabalho devemos salientar que o processo produtivo requer profissional capacitado para o exercício da profissão, precisando ser competente para atuar junto ao mercado consumidor, por isso, é importante que o sistema de produção esteja diretamente ligado com a maneira de produzir, e como a organização da empresa deve estar montada para que a produção seja mais bem distribuída e organizada no espaço fabril. O objetivo do planejamento e controle da produção é garantir a eficácia e a eficiência da produção do produto a ser elaborado.

A motivação pela adequação do fluxo produtivo, se torna necessário para adequar-se às exigências do fluxo produtivo, tanto no setor pessoal como no de maquinaria, salientando que a motivação dos profissionais é indispensável no meio produtivo, mantendo-os com vontade de trabalhar e executar suas atividades.

No processo produtivo a equipe é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com a finalidade de atingir um propósito comum, pelo qual, essas pessoas se consideram responsáveis.

A organização da força produtiva é muito importante dentro das empresas, para não haver uma sobrecarga de tarefas para alguns funcionários, enquanto outros ficam com uma pequena quantidade de trabalho.

Na organização de equipes deve se levar em consideração alguns fatores como a natureza dessas tarefas, a finalidade e a duração de cada uma delas.

O gerenciamento de pessoas é importante na organização, pois quem contrata bem economiza tempo e dinheiro em treinamentos. Quando o funcionário exerce a função que mais se adapta ao seu perfil, aprende mais rápido, desenvolve melhor sua habilidade e se motiva sozinho.

O treinamento dos funcionários de acordo com o projeto do SEBRAE diz que o problema constante dos empresários do setor de confecções é a baixa qualificação de mão-de-obra, o que acarreta desperdícios, demora nas entregas e alta rotatividade de funcionários. Manter uma política constante de treinamento trará um maior controle sobre este problema e manterá seus funcionários envolvidos com a empresa.

Para capacitar os recursos humanos é preciso fazer um treinamento ensinando aos novos empregados às habilidades básicas que necessitam para desempenhar seus cargos, com isso, pode-se alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Salientamos ainda que, a

reciclagem na empresa melhora o desempenho e motiva os funcionários, pois o conhecimento engrandece e enobrece o ser humano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se na pesquisa sobre o clima organizacional alguns pontos críticos, entre eles a forma de tratamento que é despendida aos colaboradores. Observa-se que os colaboradores estão bastante “confortáveis” nos seus cargos, gerando uma falta de interesse em organização, qualidade de serviços, dificuldade de relacionamento com colegas e clientes, caracterizando-se um ambiente “tóxico”, gerando problemas de integração e conseqüentemente falta de motivação.

A partir desta pesquisa e objetivando a melhoria do clima organizacional, podemos recomendar as seguintes ações a serem desenvolvidas pela empresa:

- Investir nos seres humanos;
- Ouvir mais sugestões dos funcionários, serem mais diretos nas reclamações, dar um pouco mais de recursos;
- Direcionar reuniões em conjunto e individuais, referente a cada setor;
- Organizar um calendário de reuniões;
- Definir o organograma funcional;
- Redesenhar os cargos e atividades inerentes;
- Reformular manual de direitos e deveres para os funcionários;
- Distribuir melhor os horários de trabalho;
- Investir no treinamento do pessoal;
- Fazer um plano de treinamento por setor;
- Desenvolver um Plano de Cargos e Salários;
- Definir níveis de competência;
- Fornecer uniformes padrões para todos os funcionários;
- Planejar incentivos e benefícios;
- Estudar propostas de planos e saúde;
- Organizar um local para refeições;
- Ouvir as opiniões dos colaboradores.
- Fazer um plano de saúde para os funcionários.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elseiver, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, M. L. **Aprender a Empreender. Programa Brasil Empreendedor**. SEBRAE/Esdeva Empresa Gráfica, 2002
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994
- JUCIUS, M. J, SEHLENDER, W. E. **Introdução á Administração: Elementos de Ação Administrativa**. São Paulo: Atlas, 1986
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. Editado por Yoshio Kondo; tradução de Dario Ikuo Miyake; revisão técnica de Afonso Carlos Corrêa Fleury. São Paulo: Editora Gente, 1994.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: **Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998
- LIDA, Itiro. **Ergonomia; Projeto e Produção**. 9. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2003.
- MEATA - Manual de Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos** FAED – UNISEP. Dois Vizinhos: Impressul, 2003.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2002. Administração e negócios.
- MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano**. Felá Moscovici, com col. de Ataliba Vianna Crespo, Fátima Gonçalves Castello, Gercina Alves de Oliveira.- 8 ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2003 (Coleção administração e Negócios.).
- MULLER, Mary Stela. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias / Mary Stela Muller, Julce Mary Cornelsen**. – 4. ed. Atual.- Londrina: ed. UEL, 2001.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. Pioneira, 2002.
- REVIEW, Harvard Business. **Tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- REVIEW, Harvard Business. **Aprendizagem Organizacional**. / Harvard Business Review; tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SCHERMERHON, Jr, Jhon R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. / Jhon R. Schermerhon, Jr. James G. Hunt e Richard N. Osborn, trad. Sara Rivika Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TOLEDO JR, Itys Fides Bueno. **Lay-Out**. Mogi das Cruzes: Itys Fides – acessória, escola, editora, 2004.

[www.anhemi.br/citações](http://www.anhemi.br/citações)

**ANEXOS**



FAED

---

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

**MANUAL TÉCNICO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO  
NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE FACÇÃO DE JEANS**

---

**CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO**

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

FAED

**MANUAL TÉCNICO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM  
UMA EMPRESA DE FACÇÃO DE JEANS**

Dois Vizinhos  
Dezembro – 2004

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	4
2. CONCEITO .....	4
3. OBJETIVO .....	4
4. ESTRUTURA E ATRIBUICOES .....	4
5. NORMAS .....	5
6. PROCEDIMENTOS .....	5
7. ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE PROCEDIMENTOS .....	7

## **1. Apresentação**

Este manual de diretrizes técnicas é uma das ações no estudo sobre medidores de desempenho em facção de jeans apresentado no Trabalho de Conclusão de Curso de 2004 da UNISEP - União de Ensino do Sudoeste do Paraná do curso Tecnologia do Vestuário. Tendo como objetivo informar os profissionais da área de gerenciamento de pessoas das indústrias de confecções sobre a importância em capacitar os colaboradores para executar tarefas no meio produtivo. A capacitação tem o intuito de gerar habilidades, conhecimento e segurança no fazer, o que ocasiona motivação nas pessoas.

## **2. Conceito**

O manual orienta na busca de soluções motivadoras com intuito de potencializar o desempenho das pessoas nos grupos de trabalho.

## **3. Objetivos**

Dar subsídios aos gerentes e monitores na capacitação dos colaboradores.

## **4. Estrutura e Atribuições**

### **A Estrutura**

O setor de produção das indústrias de confecção é composto por bancadas, máquinas retas de uma e de duas agulhas, overloque, interloque, máquina de braço, máquina plana ponto corrente, máquina de cócs, máquina de barra, máquina de travete, caseadeira olho e botoneira.

### **Atribuições**

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

O relacionamento entre líderes e liderados deve ser claro, o trabalhador deverá saber onde o gerente ou encarregado quer que ele chegue. Um aspecto importante a

ser considerado pelo gerente é o fato deste procurar propor atividades no lugar de impor.

A função principal do administrador é gerenciar a empresa, de maneira a obter o máximo de produtividade com menores custos.

O problema maior dos gerentes de empresa é a baixa qualificação de mão-de-obra, o que acarreta desperdícios, demora nas entregas e alta rotatividade de funcionários. Por isso, os gerentes têm o dever de manter uma política constante de treinamento, pois, trará um maior controle sobre este problema e manterá seus funcionários mais envolvidos com a empresa. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo.

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

## **5. Normas**

A empresa tem o dever de pagar o salário em dia dos funcionários, manter organizadas contas públicas da empresa e de matéria-prima para confecção, deverá providenciar também a manutenção de maquinários para que esteja em perfeitas condições para produção.

O colaborador deverá seguir as normas da empresa, como assiduidade, deverá ouvir e reagir de forma construtiva promovendo apoio às realizações em comum. O colaborador deve saber onde o gerente ou encarregado quer que ele chegue, para tanto deve ser bem orientado.

## **6. Procedimentos**

A empresa quando contratar um funcionário deveria exercer um comprometimento social sobre a vida deste indivíduo, deve agir de maneira tal que o sujeito também se sinta responsável por esta empresa. O envolvimento nas atividades empresariais leva a pessoa a se sentir como integrante da construção desse empreendimento. O líder deve orientar os liderados e solicitar sugestões, mas é ele quem deve tomar as decisões finais.

Na empresa o funcionário deve estar motivado pela afiliação, pois, existe uma certa cooperação e um apoio nas equipes, sendo simpático, harmonioso e participativo, desta forma, estará colaborando para que o produto seja um sucesso, pois, há necessidade de ter um bom relacionamento com todos em toda a fase produtiva.

## **7. Orientações Gerais sobre Procedimentos**

A empresa deve treinar seus empregados capacitando-os para as habilidades básicas de que eles necessitam para desempenhar seus cargos. Deve orientar e ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidos. O treinamento tem a finalidade de envolver os colaboradores no sentido de melhorar as habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao trabalho ou suas interações com seus colegas ou supervisor.

As empresas têm o dever de seguir alguns fatores para a qualificação da mão-de-obra.

- Investir nos seres humanos;
- Ouvir mais sugestões dos funcionários, serem mais diretos nas reclamações, dar um pouco mais de recursos;
- Direcionar reuniões em conjunto e individuais, referente a cada setor;
- Organizar um calendário de reuniões;
- Definir o organograma funcional;
- Redesenhar os cargos e atividades inerentes;
- Reformular manual de direitos e deveres para os funcionários;
- Distribuir melhor os horários de trabalho;
- Investir no treinamento do pessoal;
- Fazer um plano de treinamento por setor;
- Desenvolver um Plano de Cargos e Salários;
- Definir níveis de competência;
- Fornecer uniformes padrões para todos os funcionários;
- Planejar incentivos e benefícios;
- Estudar propostas de planos e saúde;
- Organizar um local para refeições;

- Ouvir as opiniões dos colaboradores.
- Fazer um plano de saúde para os funcionários.

**REFERÊNCIA**

COSTA, Luiz Macedo da. **UM ESTUDO SOBRE MEDIDORES DE DESEMPENHO EM FACÇÃO DE JEANS.** Dois Vizinhos. FAED, 2004.