



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO
DOS CALABORADORES NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES**

Lurdes Nunes de Almeida

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2005

UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DOS CALABORADORES NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES

Lurdes Nunes de Almeida

Monografia apresentada ao Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – UNISEP (FAED/UNISEP, PR), como requisito para obtenção do título de Tecnólogo do Vestuário.

Orientadora: Janeti Marques D' Andréa

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos
2005

**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 O COMPROMETIMENTO
DOS CALABORADORES NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES**

elaborada por
Lurdes Nunes de Almeida

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Janeti D'Andréa
(Orientadora)

Prof. Marcos Maria

Dois Vizinhos _____ de _____ de 2005.

DEDICATÓRIA

A toda minha família, em especial a minha irmã Maria, que foi a responsável pelo começo dessa caminhada acadêmica e deu apoio fundamental e imprescindível para que chegasse a esse momento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma inicial a Deus, nos momentos mais difíceis e nas horas de dúvida e incerteza durante todo o curso e principalmente neste último ano com a realização desse trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a empresa Raffer Confecções Ltda. de Francisco Beltrão, principalmente aos proprietários e diretores que deram apoio econômico e moral durante todo esse percurso.

Agradeço a toda a minha família pelo carinho, compreensão e motivação.

A todos aqueles que me ajudaram de alguma forma, muito obrigada.

O que é verdadeiramente imortal é o fato de ninguém ter desistido de si mesmo.

Clarice Lispector

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Problema.....	09
1.2 Objetivos.....	09
1.3 Justificativa.....	09
1.4 Hipóteses.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 O processo produtivo e a Relação com o produto.....	11
2.2 Cadeia de Valor.....	11
2.3 Conceito de Qualidade.....	12
2.4 Just in Time: Ferramentas no Processo Produtivo.....	13
3 CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS DE TRABALHO.....	17
3.1 Considerações Iniciais e Históricas.....	17
3.1.1 Movimento de Relações Humanas.....	18
3.1.2 Grupo de Auto-Formação.....	18
3.2 A Participação da Força Produtiva.....	18
3.3 Motivação para o trabalho.....	22
3.4 Pessoas e sua relação com seu Grupo.....	24
4 ESTUDO DE CASO.....	27
4.1 Dados da Empresa Pesquisada.....	29
4.2 Análise dos Questionários.....	30
5 CONCLUSÃO.....	38
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXOS.....	42
APÊNDICE 1.....	45

INTRODUÇÃO

Todos são conhecedores que o aprimoramento contínuo dos serviços e das ações deve ser resgatado, de maneira a fortalecer e atualizar a mística da produção.

Administrar a produção é primordial por estar relacionada com a prestação de serviços e atividades industriais. Dessa maneira, a função da produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão da sua existência.

Ao realizar uma interpretação lógica e específica, é possível delimitá-la como sendo a geração em grande escala de produtos comerciais nas fábricas das variadas espécies.

Mesmo sendo este um importante aspecto característico da produção, representa uma das muitas parcelas do conjunto da produção. Todos os produtos dependem de indivíduos, que atuam diretamente no processo produtivo, ou então operam as máquinas que trabalham diretamente na transformação de matéria-prima em produto final.

A produção em qualquer que seja o setor, tem como finalidade primordial transformar os recursos naturais ou humanos em bens ou serviços. Na teoria econômica, a função de produção representa a relação tecnológica que define o máximo de bens que podem ser produzidos por diversas combinações possíveis de recursos.

Os fatores de produção são todos aqueles recursos necessários para a capacidade produtiva: capital, trabalho e matérias-primas, podendo-se acrescentar ainda o capital humano, gerado e aprimorado pela educação.

A atividade que envolve o planejamento estratégico é o planejamento científico e profissional, em longo prazo, que determina qual a direção a ser seguida pela empresa, é a identificação da oportunidade corporativa e a avaliação das principais decisões envolvidas nas alternativas disponíveis. Dessa forma, o planejamento estratégico passa a ser a razão por que certas companhias sempre parecem ter o melhor produto ou serviço, uma linha de produtos ou serviços balanceada, seqüência de novos produtos ou serviços bem sucedidos e melhores lucros.

Para o sucesso de uma empresa sua função de produção é vital. Ela passa à empresa uma vantagem baseada em produção. Isto só será possível de alcançar através de "cinco objetivos de desempenho" (rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo e qualidade).

Embora a Administração da Produção sempre se mostrasse tendo como objetivo de estudo os setores produtivos das empresas industriais, hoje é possível perceber que muitas das suas técnicas vêm sendo aplicadas em atividades de serviços como bancos, escolas, hospitais, etc.

Conceituar e definir as técnicas que fazem parte do objetivo da Administração da Produção diz respeito às funções administrativas clássicas (planejamento, organização, direção e controle) aplicadas às atividades envolvidas com a produção física de um produto ou à prestação de um serviço.

Desde a Revolução industrial dos séculos XVIII e XIX vem sendo preparado o caminho para uma moderna Administração da Produção e Operações, mas foi mesmo com os grandes avanços que se deram no século XX é que as técnicas e instrumentos de gestão da produção se difundiram por inúmeros países.

Ao longo desse processo de modernização da produção, a figura do consumidor tem sido o foco principal, pois é a procura da satisfação do consumidor que tem levado as empresas a se atualizarem com novas técnicas de produção cada vez mais eficazes, eficientes e de alta produtividade.

Esse trabalho terá base em uma pesquisa aplicada e bibliográfica dos conteúdos já estudados a respeito do assunto.

Todo processo de produção ou prestação de serviços utiliza materiais, instrumentos de trabalho (como máquinas e equipamentos) e trabalho humano. Então, a empresa utiliza recursos que devem ser bem aproveitados.

Produtividade é a relação entre os recursos empregados e os resultados alcançados. Ter alta produtividade é alcançar resultados muito bons, a partir de certo montante a tipo de recursos. É aproveitar bem a matéria prima, a capacidade das máquinas, o tempo e as habilidades das pessoas.

Ter baixa produtividade é não estar aproveitando bem os recursos e obter pouco a partir dos recursos disponíveis. Um exemplo de baixa produtividade é uma empresa fabricante de calçados produzirem menos pares de sapatos ao mesmo tempo, com as mesmas máquinas e o mesmo número de empregados do que concorrentes.

O setor do vestuário é complexo pelo elevado número de produtos para os mais diversificados usos. O grande público consumidor é segmentado por idade, sexo, nível de renda, cultura, clima, entre outros. Assim, empresas de todos os portes tentam atender a demanda do mercado interno e procuram alcançar espaços no comércio internacional.

Algumas empresas buscam agregar valor na confecção de seus produtos para conquistar espaços no cenário mundial de moda. A maior receita cambial será possível com o retorno de investimento em novas tecnologias, decorrente de melhoria no processo fabril e desenvolvimento de novas e exclusivas fibras, denominadas inteligentes e ainda a capacitação e melhoria da cultura nas organizações.

1.1 Problema

É possível melhorar o desempenho das pessoas no processo produtivo das indústrias de confecção?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar uma forma de gerenciar o processo produtivo em uma indústria do vestuário que auxilie no comprometimento dos colaboradores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Buscar novas formas motivacionais;
- Encontrar formas de comprometer os funcionários;
- Promover palestras, dinâmicas, comemorações de datas importantes para os colaboradores.

1.3 Justificativa

Melhorar o relacionamento entre as pessoas de um processo produtivo, visando o comprometimento e conseqüentemente a produção. A QVT é extremamente importante, pois as pessoas motivadas e felizes no trabalho poderão melhorar seu desempenho e sua capacidade produtiva.

É parte do trabalho gerencial exercer a autoridade e, em certos casos, pode ser o único método de atingir os resultados desejados porque os subordinados não entendem ou não concordam que os objetivos estabelecidos sejam desejáveis.

1.4 Hipóteses

- Nota-se que é preciso conhecer várias formas de gerar um ambiente satisfatório, fazendo com que os colaboradores se integrem no processo produtivo proporcionando um ambiente agradável e conseqüentemente maior produção e qualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O processo produtivo e a relação com o produto

O mundo atual encontra-se cada vez mais competitivo, onde quem vence são empresas que buscam inovação e outros fatores como aliados para alcançarem as exigências do consumidor-alvo.

As empresas têm estado cada vez mais próximas da chave para sua sobrevivência e crescimento, e percebem que ela reside no desenvolvimento contínuo de produtos novos e aprimorados. Já não existe mais a confiança de que os produtos consagrados possam manter uma forte posição no mercado. Muitos são os concorrentes com laboratórios de pesquisa dinâmicos, com estratégias sofisticadas de marketing e grandes orçamentos prontos a roubar clientes.

Aqueles que têm medo do fracasso ou de correr riscos, não vão à busca de novas formas com o intuito de alcançarem objetivos, ao passo que as arrojadas passam a investir em novos projetos ou aperfeiçoar aqueles já existentes, sugerindo riscos que todos têm que correr.

A missão dos projetos era devolver um novo processo de desenvolvimento de produtos que envolveria todos os departamentos no início do projeto dos produtos, para descobrir e corrigir os problemas de qualidade antes do produto ser liberado para fabricação. A primeira etapa era examinar o processo existente. (JURAN, 2002, p 490)

É preciso que se invista em linhas de produtos inovadores, acrescidos e complementados, com custos mais baixos, tudo para que consumidores sejam bem atendidos pela empresa.

Saber o que o consumidor quer descobrir o amanhã, pesquisar, mostrar que sempre está investindo no bem estar do cliente, são alguns dos diferenciais que uma empresa deve ter. Isso gera uma troca: a empresa busca o lucro, e os consumidores, produtos que atinjam suas necessidades.

2.2 Cadeia de valor

Uma empresa só vai administrar de maneira eficaz as forças que determinam sua rentabilidade por meio de um enfoque amplo, que Porter (1996) chamou de Cadeia de Valor. O autor ainda tratou da análise da “cadeia de valores” e sua relação como sendo a obtenção de vantagem competitiva. Em seu modo de ver, cadeia de valores é “[...] uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. (1996, p. 33)

Como forma de conceber e implantar estratégias e encontrar oportunidades de diferenciação é necessário, segundo Porter, analisar as cadeias de valores dos fornecedores e dos clientes.

Com essas informações também é possível idealizar formas de redução do custo total e conquistar a liderança no que se refere à redução do custo, se esse for o posicionamento estratégico da empresa.

Tem-se assim como objetivo final buscar diferenças e obter vantagens competitivas no mercado cada vez mais acirrado pela concorrência, no entanto “algumas organizações estão reconhecendo os ganhos crescentes obtidos da criatividade e na inovação.” (SLACK, 2002, p 123)

A expressão vantagem competitiva designa a situação ou o estado das empresas que conseguem obter recursos em melhores condições de preço, qualidade, quantidade e prazos (entre outras vantagens) que as dos concorrentes. A garantia de sobrevivência decorre da competitividade. A competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (“valor agregado”).

2.3 Conceito de qualidade

De acordo com Barreto (1997, p. 139), tem-se a definição de qualidade de várias formas. Seja por Juran *apud* Barreto (1997, p. 139), ao afirmar que qualidade é a adequação ao uso. Pode ser ainda por Deming (BARRETO, 1997, p. 139), ao afirmar que trata-se da fabricação econômica do produto que atenda as necessidades do mercado. Ou finalmente, podendo ser de acordo com Feigenbaen *apud* Barreto (1997, p. 139), ao definir qualidade por aquilo que o cliente diz que ela é.

Qualidade, então, é caracterizada por fazer certo pela primeira vez, satisfazer às necessidades do consumidor, superar as necessidades dos clientes e cumprir os

requisitos.

Percebe-se a qualidade como um sinônimo de excelência inata. Usando esta abordagem, a qualidade é definida como absoluta, “o objetivo dessa etapa da atividade de projeto é conscientizar o projeto preliminar e verificar se pode ser melhorado antes que o produto ou o serviço seja testado no mercado” (SLACK, 2002, p.153), o melhor possível em termos de especificação do produto ou serviço.

2.4 JIT – Just in time: ferramenta no processo produtivo

Numa sociedade onde os consumidores têm exigido cada dia mais qualidade, os produtos e os serviços, precisam adequar-se as necessidades e desejos com uma preocupação constante das empresas, não só mantendo, mas incrementando seu desempenho no que diz respeito à qualidade e produtividade.

Em seu aspecto mais básico, pode-se tomar o conceito literal do JIT – o JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários – não antes para que não formem estoques, e não depois para que se clientes não tenham que esperar. Além desse elemento temporal do JIT, podemos adicionar as necessidades de qualidade e eficiência. (SLACK, 2002, p. 482)

Isso acarreta uma preocupação intensiva no modo de atendimento a essas exigências que surgem dos clientes, flexibilizando sua oferta e procurando eliminar atividades que não agregam valor aos produtos e serviços que prestam à sociedade.

Aparece assim, uma necessidade de mudar, focada na busca de encontrar métodos, técnicas, sistemas e filosofias de manufatura e gerenciamento empresarial que permitam as organizações alcançarem melhores níveis de desempenho global, especialmente tratando-se de variáveis como qualidade, custo e flexibilidade.

Para alcançar esses objetivos, as organizações procuram aperfeiçoar seus sistemas de manufatura pela incorporação de tecnologias avançadas de produção e procurando uma nova configuração dos seus sistemas de administração e controle de operações no nível de chão de fábrica. Aprimorando seu pessoal aos planejamentos no que tange a qualidade, sendo:

O propósito estratégico de negócios é, essencialmente, um processo estruturado para definir a missão ampla e as metas estratégicas para a empresa e, a seguir, determinar os meios a serem usados para atingir

aquelas metas. Que são fortemente orientadas pela renda. (JURAN, 2002, p 305)

Um sistema é o Just in Time, principalmente em relação ao ambiente de manufatura, em função do sucesso alcançado no Japão, e atualmente em empresas de todo o mundo.

O sistema tem se mostrado um grande conjunto de métodos eficazes e seu potencial de benefícios, quando aplicado como um processo de melhoria contínua, através do envolvimento humano, procurando flexibilidade no atendimento às demandas, simplicidade nos processos e eliminação de todo tipo de atividades desnecessárias.

O Japão foi um país que sempre enfrentou problemas por ser pequeno, populoso e desprovido de recursos. Mostrando-se assim necessário evitar qualquer tipo de desperdícios a fim de obter menos gasto em sua matéria-prima e produzir produtos com custo não elevados.

O JIT é uma expressão ocidental para uma filosofia e uma serie de técnicas desenvolvidas pelos japoneses. A filosofia está fundamentada em fazer bem as coisas simples, em fazê-las cada vez melhor e em eliminar todos os desperdícios em cada passo do processo. (SLACK, 2002, p. 485-486)

A partir da crise do petróleo em 1973, com um aumento quatro vezes maior dos preços, desencadeiam-se problemas em todo o mundo. As conseqüências mais graves foram sentidas principalmente nos setores industriais com base em materiais consumidores de energia em grande escala como o alumínio, o plástico, o aço e o cobre, elementos fundamentais para a fabricação de maior parte dos bens duráveis.

A filosofia JIT seria a colocação de todos os materiais em uso inativo, integrando-os em processamento a fim de não deixá-los ociosos e despesas de manutenção. Ocasionalmente um sistema com quantidades produzidas e entregas aproximando-a da peça única - produção e movimentação peça por peça.

A abordagem tradicional busca a eficiência protegendo cada parte da produção de possíveis distúrbios. Longas corridas ininterruptas de produção consistem o estado ideal. A abordagem just in time tem uma visão oposta. (SLACK, 2002, p. 483)

Como resultado seria obtido um processo contínuo de aperfeiçoamento, redução do tempo de instalação, controle do processo estatístico, manutenção preventiva integral e outras atividades que resultem em uma produção "enxuta".

A produção tem exercido um papel fundamental como arma competitiva, considerando que sua capacidade de concorrência está baseada em princípios básicos de custo, qualidade e flexibilidade no atendimento da demanda dos clientes. E obter uma vantagem competitiva significa ser mais eficiente. Ter um produto melhor ou fornecer um serviço melhor que os competidores.

Dessa maneira o JIT é como fundamento a melhoria contínua do processo de manufatura através do envolvimento humano, garantindo a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, através do envolvimento das pessoas buscando a simplicidade nos processos, eliminação dos desperdícios, garantindo a flexibilidade no atendimento das necessidades dos clientes. No JIT o aspecto "preço cotado" deve ser substituído pela garantia na qualidade e pontualidade das entregas em pequenos lotes, tornando real o uso do termo JIT (justo tempo). Ao tratar do sucesso ao implantar e desenvolver a filosofia JIT se está relacionando o grau de envolvimento das pessoas com a empresa.

O JIT precisa de um constante envolvimento e uma considerável visão de administração superior. Significa assim dizer que há uma mudança no relacionamento entre os administradores e outros gerentes. Essa mudança tem seus critérios na seleção e substituição. Metas e alvos devem ser revistos dando-se ênfase as atividades de melhoramento, que ganharão status em relação às prioridades dados as atividades de controle,

Deve-se dar muita atenção a todas as relações entre consumidor e fornecedor passando assim a não tomar medidas positivas em relação às fraquezas encontradas. O conceito "não culpar" deve tornar-se uma realidade. Isso tem base na idéia utópica de que nenhuma pessoa vai para o trabalho com o intuito de conscientemente fazer um trabalho de má qualidade. Assim sendo, se a má qualidade existe, deve estar havendo um problema organizacional que deve ser resolvido.

Parte-se então para entender o relacionamento entre gerente e mão-de-obra, que também precisa ser mudado. Para o sistema JIT não se pode atingir um ambiente no quais gerentes "gerem" e pessoas "fazem". A "casa de máquinas" do JIT é uma coleção de ferramentas e técnicas que representam os meios para eliminação do desperdício. Há muitas técnicas que poderiam ser determinadas "técnicas JIT", que são derivadas natural e logicamente da filosofia JIT (SLACK, 2002, p. 489)

Somente tem-se uma mão-de-obra devidamente motivada quando os objetivos da empresa são compatíveis com os dela. Isto requer que os gerentes acreditem e comprometam-se com a idéia de que a mão-de-obra tem lealdade, metas e necessidades semelhantes às deles mesmos. Só com uma participação efetiva dos operários por meio de círculos de qualidade, é que será devidamente conduzida a solução de problemas e melhorias nos processos, constituindo um meio de motivação e compromisso com o processo de aprimoramento contínuo.

As necessidades reais de materiais de fornecedores externos são sinalizadas pelo kanban para facilitar a entrega JIT. Dentro da fábrica, toda a movimentação de materiais é governada pelos ciclos kanban entre as diversas operações. (SLACK, 2002, p. 504)

Ao se administrar uma produção onde as unidades necessárias são repostas nas quantidades necessárias e nos momentos necessários nos diferentes centros produtivos, foi desenvolvida um sistema de informação Kanban. Esse é um sistema simples, de fácil compreensão, de controle visual dos estoques, que garante a eficiência do sistema puxar de produção.

3 CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS DE TRABALHO

É preciso entender as organizações, para então relacioná-las com a pessoa, ou ainda com os sujeitos que integram essa relação organizacional. Para tanto se tem Chiavenato afirmando que:

A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. [...] as características principais do modelo mecanístico e tradicional eram: comando centralizado através de hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas; cargos definitivos com atribuições estritamente delimitadas e tarefas simples e repetitivas; regras e regulamentos para estabelecer ordem e eficiência; departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados a sua especialidade... (CHIAVENATO, 1999 p. 314).

Ainda de acordo com Chiavenato (2004) as pessoas e as organizações não nasceram juntas, de maneira que as organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Dessa forma neste ponto, realizar-se-á um estudo sobre as organizações e seus fundamentos.

3.1 Considerações iniciais e históricas

Percebe-se com a história que muitas formas de organização do trabalho foram desenvolvidas desde o começo do século, e muitas ainda permanecem nos dias atuais, mantendo o objetivo comum de aumentar a produtividade. De forma que, elas assumem a necessidade técnica e a motivação dos trabalhadores (Proença, 1993).

Taylor e Fayol foram a base da Escola de Administração Científica, representada e muitas vezes aplicada até hoje. Foi Silva quem melhor definiu e para quem num sentido generalizado, o fordismo significava,

[...] o sistema de produção de grandes volumes de produtos padronizados destinados a mercados de massa. A competição é baseada na obtenção de economias de escala e no aumento da velocidade do processo de produção, que é controlada pelo ritmo da linha de montagens e o movimento das máquinas. (SILVA 1991 p.29)

O autor segue realizando um agrupamento das correntes pós-tayloristas em três blocos ou conjuntos que possuem algumas características tais como descritas a seguir.

3.1.1 Movimento de Relações Humanas

Foi o primeiro grupo e caracterizou-se pelo enriquecimento de cargos, identificando-se pela tecnocracia, ciência desenvolvida e proposta por Taylor. De acordo com Ferreira (1994), a tecnocracia tem por base a busca de soluções meramente técnicas e/ou racionais, desprezando os aspectos humanos e sociais dos problemas.

O Enriquecimento de Cargos amplia o trabalho, trazendo maiores oportunidades aos trabalhadores e os levando ao aprimoramento. Seus estudos, Chiavenato (1999) têm fundamento em estudos desenvolvidos por Maslow, Argyris e Herzberg.

3.1.2 Grupo de Auto-Formação

É o segundo conjunto, e tem sua formação a partir de duas correntes, caracterizadas pelos Grupos de Auto-Formação e pelo Desenvolvimento das Organizações. Possui relação com o Liberalismo Econômico, que teve como marco inicial às propostas de Taylor.

SMITH (1979, p. 231) comenta que o Liberalismo Econômico compreende a existência de uma ordem natural para os fenômenos econômicos, tendendo ao equilíbrio provocado pela livre concorrência e pela não-intervenção estatal.

Esse conjunto tem sua identificação com a concepção do homem no trabalho, e está diretamente relacionado à motivação, à sociabilidade. Isso gera conflito a partir da participação dos trabalhadores no diagnóstico dos problemas e na implementação de soluções, considerada imprescindível para este segundo conjunto de correntes.

3.2 A participação da força produtiva

O cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações é o principal foco do Endomarketing. Para ele deverão estar direcionadas as principais ações, porque em última análise o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas.

É imprescindível, portanto, que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores, pois “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso”. (O’Donnel, 1997, p.19)

Bekin (1995, p. 02) ao comentar que foi o primeiro a utilizar a expressão Endomarketing, afirma que “muito mais que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças”.

Há muitas publicações de autores nacionais sobre Endomarketing. As principais serão abordadas neste tópico a fim de entender como funciona essa ciência moderna, porém com grande relevância para esse estudo. Iniciando por Cerqueira tem-se uma abordagem de Endomarketing ao afirmar que o homem não é apenas “um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo” (1994, p. 02).

Wilson Cerqueira inicia com a definição de Endomarketing:

“São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a) a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; b) a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; c) a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos; d) estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; e) a melhoria do relacionamento interpessoal; f) estabelecimento da administração participativa; g) a implantação de ações gerenciais preventivas.” (CERQUEIRA, 1994, p. 51).

O autor descreve as formas de relacionamento, discorrendo sobre as condutas, valores culturais e projetos capazes de estabelecer o esforço no comprometimento como fundamento cultural que define a direção de todas as pessoas dentro da empresa. Chega a admitir, entretanto, que haverá dificuldades

em obter o comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo, mas estabelece como desejável “o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo delas envolvidas”. (1994, p. 15)

De acordo com Cerqueira, as pessoas que não se transformam culturalmente e permanecem envolvidas, se destacam do resto do grupo por andar no sentido contrário, e cedo ou tarde, mudam de atitude ou mudam de empresa, pressionadas pela filosofia do comprometimento que será amplamente difundida nas empresas que adotarem este valor como norte cultural, ressaltando que esta irradiação será obtida com muito trabalho, de forma lenta e gradual.

O Valor cultural, segundo Cerqueira, é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós (1994, p. 17).

Para o autor, isso está ligado ao interesse individual, pois o ego é o fator prevalente na determinação do comprometimento. Seguindo esta linha, o autor aponta três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas, na seqüência que segue:

a) Auto-Estima: diz respeito a gostar de si mesmo. Trata-se de um estado caracterizado por uma força interior que leva as pessoas a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento. Este valor preconiza que todos têm o direito de interagir, dando ordens, pedindo ou consultando, mas que deve lembrar-se, por sua vez, que o outro não deve ter sua auto-estima afetada negativamente;

b) Empatia: é colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. Isto facilita a aceitação e a adesão interna das outras pessoas. Este valor apregoa que todos estão livres para interagir, mas que devem observar sempre que estão tratando com pessoas;

c) Afetividade nas Relações Interpessoais: trata-se de ser razoável nos pedidos e determinações. Este valor, além de grande facilitador da empatia, propala a natureza igualitária das pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam, não devendo haver relações de prepotência ou discriminação, de ninguém para ninguém.

Prosseguindo, Cerqueira (1994, p. 32) aponta a existência de outros valores, chamados decorrentes, pois são caracterizações de um dos três valores básicos apresentados:

a) **Transparência:** tem na verdade a sua instância maior. Considerado como uma manifestação da empatia, este valor decorrente contribui para a eliminação gradativa da mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos;

b) **Alavancagem de Soluções:** significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que “todos os problemas são problemas de todos”. Este valor, que não deve ser interpretado como ingerência, gera ações multidirecionais;

c) **Espírito Desarmado:** é evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir. Este valor, decorrente do valor básico empatia, apregoa que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir;

d) **Os Espaços Vazios Devem Ser Preenchidos em Toda a Empresa:** significa a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva. Os chefes estáticos abrem espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influência pessoal;

e) **Busque em Primeiro Lugar o Positivo, Depois o Negativo:** em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiramente as coisas positivas, manifestando satisfação com isto; para o negativo, orientação e educação para o aprimoramento;

f) **A Valorização do Esforço, da Iniciativa e da Criatividade É a Base da Obtenção de Resultados:** Agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas auto-estimas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento;

g) **Concessão x Conquista:** este valor decorrente deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento de que nas empresas nada se ganha, tudo se conquista, evitando-se o paternalismo;

h) **É Proibido Prometer:** a promessa é um tipo de interação enganosa, ou de envolvimento do superior. Este deve substituí-la pela alavancagem;

O autor reconhece que:

[...] não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas. É necessário criar. Em 1º Lugar, perceba o positivo. Em 2º lugar, o negativo. Resultado é função da valorização do esforço, iniciativa e criatividade, apoios no sistema que facilitem a prática e, conseqüentemente, a consolidação da sinergia do comprometimento. (CERQUEIRA, 1994, p. 47).

Os apoios a que se refere são os treinamentos culturais, sempre acompanhados por projetos que visam alavancar a prática dos valores e da sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental. Estes projetos também devem ser organizados e implantados sobre uma base bem difundida de valores em todos os segmentos da organização.

3.3 Motivação para o trabalho

Muitas são as abordagens adotadas para definir Endomarketing. A obra de Cerqueira (1994) estimula a pesquisa na área de motivação para o trabalho e alicerça sua teoria na chamada “sinergia do comprometimento”, que, em última análise, apresenta um rótulo moderno para as teorias de motivação e desenvolvimento de capacidade das pessoas para o trabalho.

Conforme Chiavenato:

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação (CHIAVENATO, 1999, p. 592).

Não há organização excelente quando seus colaboradores estão desmotivados. Por sinal, a excelência somente é alcançada se obedecido também tal critério.

Castro (1995, p.28), de forma simplificada, define motivação como “um conjunto de MOTIVOS que leva um ser humano a empreender uma determinada AÇÃO”. Ainda hoje se discute se é possível, ou não, um ser humano ser capaz de motivar seu semelhante. Esta é uma discussão infundável, mas pouco relevante quando se constata a necessidade de implementar ações para reverter um quadro de abatimento e apatia funcional.

Kondo, (1994) ao comentar a teoria de motivação proposta pelo professor Frederick Herzberg, destaca a existência de tipos diferentes de fatores que levam à

satisfação ou à insatisfação. Detectar os fatores de insatisfação - como a baixa remuneração, ambiente térmico desconfortável ou barulhento - é tarefa relativamente fácil, pois é possível identificá-los ao deparar-se com eles. Entretanto, tem-se apenas uma vaga idéia das razões da insatisfação quando os fatores que levam à satisfação estão ausentes.

Assim, Kondo (1994, p.95) ao esclarecer que a simples retirada de fontes de insatisfação não induzirá o funcionário à motivação, apresenta alguns fatores extremamente eficazes para motivar pessoas que inclui “evoluir funcionários na elaboração de padrões de trabalho e no estabelecimento de metas de trabalho, avaliar seus resultados de forma correta e reconhecê-los de forma apropriada”.

Quanto maior a tensão, tanto maior o nível de esforço. Se o esforço é direcionado e bem-sucedido, conduz à satisfação da necessidade, e a tensão é reduzida. [...] É imprescindível que os requisitos das necessidades individuais da pessoa sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais. Quando existe congruência entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses da organização e, simultaneamente, aos seus próprios interesses (CHIAVENATO, 1999, p.592).

Ainda explorando a visão de Kondo (1994) sobre a motivação humana e o aumento da capacidade das pessoas para o trabalho, reproduz-se as etapas sugeridas pelo autor. Na medida em que a capacidade dos subordinados aumenta, segundo ele:

[...] deve-se engajá-los em trabalhos de maior relevância, fazendo-os perceber a sua importância e conferindo-lhes um forte senso de responsabilidade. Desta forma, o trabalho em equipe requer que as pessoas entendam não apenas o seu próprio trabalho, mas também o de seus colegas e de seus superiores, e que se interessem também por esses outros trabalhos. É assim que a capacidade das pessoas se desenvolve ainda mais (KONDO, 1994, p.97).

Castro (1995) também apresenta a relação motivadora existente entre o clima organizacional e o empregado, ressaltando três princípios básicos: a individualidade, a integridade e a dignidade humana.

A individualidade corresponde ao respeito às características pessoais de cada um, para que se obtenha, também, o respeito do grupo. Não se pode imaginar que procedimentos e atitudes que levam à motivação de um indivíduo, possam ser eficazes para a obtenção de resultados satisfatórios com outras pessoas.

A integridade defende a satisfação plena nos níveis físicos e emocionais de cada ser humano. Naturalmente, embora a remuneração adequada possa aliviar alguns fatores que causam insatisfação, as recompensas intangíveis, originadas pela satisfação com o seu próprio trabalho, levam à motivação para execução de tarefas futuras.

Já a dignidade equivale ao reconhecimento e valorização de todo o trabalho contributivo, independente do seu grau de dificuldade. Envolver funcionários na elaboração de metas e padrões de trabalho, avaliando-o e reconhecendo-o de forma apropriada, são fatores extremamente eficazes para a motivação.

3.4 Pessoas e sua relação com seu grupo

Nas sociedades humanas, desde os seus primórdios, o homem luta pela sua aceitação no grupo em que convive. Mesmo naquelas sociedades onde a principal característica é ser individualista, o homem assim age para ser aceito naquele contexto em particular.

De acordo com o tipo de filosofia implantado na empresa, o grupo de pessoas que a integram, exceto proprietários e acionistas, são denominados funcionários, parceiros, colaboradores, clientes internos e etc. “Na terminologia das Relações Públicas, este conjunto total de pessoas denomina-se público interno e, obviamente, é identificado pelos públicos externos como a própria organização” (Simões, 1995, p. 165).

Na verdade, Recursos Humanos e Relações Públicas com empregados são atividades que se complementam. “A ação do público interno deve ser em bloco, coerente, jamais fragmentada ou ambígua. Para tanto, o profissional de Relações Públicas deve atuar estreitamente relacionado com o responsável por Recursos Humanos” (SIMÕES, 1995, p.166).

Neves, (1998, p.167) chega a afirmar que Relações Públicas são “um produto do avanço e do aperfeiçoamento da democracia”, que direcionada ao público interno, transforma-se em instrumento de aproximação entre patrões e empregados e entre estes e seus pares, pois para que haja eficiência, a administração precisa compreender suas obrigações sociais que não se limitam a produzir lucros para a empresa.

Este sistema recíproco de informações é classificado por Simões (1995) como instrumentos mistos, porque permitem o intercâmbio de informações pelo mesmo canal, e cita exemplos desta modalidade, como o planejamento participativo, os círculos de controle de qualidade, a negociação e a avaliação de desempenho, entre outras.

Com se observa, há diversas semelhanças entre os instrumentos de comunicação e atitudes, e entre estes e aqueles sugeridos em algumas abordagens de Endomarketing.

Essa semelhança evidencia o papel estratégico da comunicação que é a de “auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos” (Corrado, 1994, p. 35).

Assim, pode-se concluir que a comunicação eficiente em uma empresa não é apenas uma atitude correta, mas uma imposição às organizações que desejam adicionar valor ao cumprimento de sua missão empresarial. Paladini é feliz em sua exposição sobre a complementaridade dos setores de uma organização.

[...] cada setor tem atividades próprias a desempenhar e não há ninguém que as desenvolva por ele; como parte de um todo, porém, estas atividades devem complementar as ações que realizam os demais setores. Ao priorizar os objetivos globais da organização, deseja-se, na verdade, que não haja superestruturas dentro da organização, o que provoca desequilíbrios indesejáveis. Pretende-se que não existam objetivos conflitantes entre os diversos setores, ou, numa situação pior, objetivos setoriais em confronto com objetivos da organização. (PALADINI, 1995, p. 71)

Seguramente, uma forma de manter a integração dos diversos setores é através da difusão e adoção dos princípios de Marketing em toda a empresa, ao “treinar e motivar os funcionários que contatam os clientes e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente. [...] Não é suficiente ter um departamento de Marketing enquanto o resto da empresa segue à sua maneira” (KOTLER, 1991, p. 545).

“Tem que haver uma cadeia de qualidade que se estenda além dele até o pessoal de suporte na sala dos fundos, aos supervisores e gerentes que dirigem a operação, aos diversos departamentos de apoio que fazem com que as coisas aconteçam nas horas, lugares e tempos certos, e aos diretores e gerentes de primeira linha que cuidam de todo o negócio” (ALBRECHT, 1994, p.6).

Kotler identifica a integração dos diversos departamentos da empresa como Marketing integrado, quando afirma que “Marketing não funciona se for um mero departamento: só funciona quando todos os funcionários reconhecem a importância da satisfação do consumidor” (1991, p. 50), e que por esta razão, “o conceito de Marketing exige que a empresa desenvolva tanto o Marketing Interno como o externo”.

Para Chiavenato:

Os gerentes de linha supervisionam seus subordinados como parte integrante de seu trabalho. Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a uma multiplicidade de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool. (CHIAVENATO, 1999, p. 350)

Há, por trás da produção de bons serviços para o cliente, uma série de atividades inter-relacionadas. O contato de um funcionário da linha de frente com o cliente é precedido pelo suporte de outros funcionários e departamentos da organização, que, na maioria das vezes, constituem um número de funções internas maiores que as externas.

Assim, pode-se concluir que, se o serviço de apoio ao funcionário que atende diretamente o cliente não for de qualidade, o resultado final também não será. Grönroos sugere a solução para este problema com a introdução do conceito de cliente interno.

Este conceito refere-se aos relacionamentos de prestador de serviço ao cliente interno da organização [...] Estas funções constituem-se de clientes internos a outros fornecedores internos de serviços; são também fornecedores de serviços a outros clientes internos. Finalmente, no processo de serviço, o resultado final é um serviço externo recebido e percebido pelo cliente externo final (GRÖNROOS, 1995, p. 248).

A filosofia de clientes internos deve ocorrer de maneira natural e somente será eficaz se o fato de seu fornecedor não diminuir seu poder dentro da organização. Quanto maior a disputa de poder interno, maior será a ineficiência desta filosofia. Cada profissional ou área não reconhecerá, ou até avaliará negativamente seu fornecedor, com o intuito de fortalecer seu papel.

4 ESTUDO DE CASO

O tratamento dispensado à administração das pessoas está associado às transformações sócio-políticas e econômicas que vêm ocorrendo no mundo, influenciando de forma decisiva o contexto do trabalho, a partir do século XVIII, com o desenvolvimento da Revolução Industrial.

A produção em escala industrial rompeu com esse modelo, ao incorporar na maneira de produzir a racionalização do trabalho, através da divisão de tarefas. Isso possibilitou o surgimento da produção em massa.

Com a mudança do paradigma para a melhoria dos fluxos de processos, os modelos de produção passaram a exigir um novo tipo de trabalhador que apresentasse conhecimento mais amplo e fosse capaz de interagir, criativamente, com o novo sistema de trabalho.

Isto obriga as empresas a investirem no processo de aprendizagem e capacitação dos operários, rompendo com o perfil do trabalhador especialista, dando lugar à multiquificação ou polivalência.

O termo polivalência, na concepção de SALERMO *apud* LEITE (1994, p. 569), é ambíguo, sendo necessário distinguir entre trabalhador multifuncional e trabalhador multiquificado. O primeiro opera mais de uma máquina com características semelhantes, acrescentando pouco desenvolvimento e qualificação profissional; o segundo desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertório profissional. Além disso, é mais aprofundado em termos de conteúdo do trabalho, além de facilitar o desenvolvimento da criatividade.

A partir desses conceitos, conclui-se que as atribuições da mão-de-obra atuante na empresa moderna guardam semelhanças com aquelas realizadas pelo mestre de ofício, superadas pelo uso da divisão parcelar do trabalho, como abordado anteriormente.

Dentro dessa lógica, LEITE (1994, p. 574) argumenta que o resgate da polivalência como elemento essencial do novo sistema de produção está relacionado a dois aspectos. O primeiro refere-se à necessidade de flexibilização e balanceamento da mão-de-obra, para fazer frente à variabilidade do mercado. Já o segundo aspecto evidencia a eliminação do tempo ocioso entre operações e, principalmente, a utilização plena do tempo de máquina pela operação simultânea

de várias delas por um mesmo trabalhador ou grupo.

A capacitação para a polivalência é feita através de treinamento, utilizado dentro de uma concepção abrangente e moderna do termo, ou seja, desenvolver competências nas pessoas para se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras.

Com esse objetivo, a definição de DeCenzo e Robbins *apud* LEITE (1994, p. 327) pode ser utilizada como referência para se desenvolver o processo de capacitação. Os autores abordam a questão nos seguintes termos:

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente no indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar seu cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidade, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho, ou suas interações com os colegas ou superiores. (DECENZO E ROBBINS *apud* LEITE, 1994, p. 327)

Nesta concepção, o treinamento abrange o conhecimento tanto em nível operacional (conteúdo das tarefas e do cargo), como no desenvolvimento de habilidades e criatividade, relações formais e informais entre as pessoas que interagem no ambiente da organização. Além disso, o treinamento deve ser contínuo e dirigido a todos os níveis funcionais da empresa.

Em relação à política de gerenciamento das pessoas, esta deve começar pela contratação que vai recrutar e atrair pessoas que se ajustem aos valores da organização e não apenas à função. Oferecer simplesmente programas de treinamento não é suficiente. Na realidade vivida atualmente, as empresas precisam gerenciar ativamente treinamento e desenvolvimento pessoal, cujos benefícios ultrapassam o ambiente interno da empresa.

Além do processo de capacitação e desenvolvimento das pessoas, um aspecto relevante que deve ser incorporado às políticas de gerenciamento da mão-de-obra diz respeito à avaliação e remuneração, que se diferenciam daquelas aplicadas aos sistemas convencionais de produção desenvolvidas com base na mono tarefa.

O processo de avaliação da mão-de-obra deixa de ser aquele que privilegia o tempo total de trabalho direto na máquina, comparado às horas pagas, exigindo dos empregados o máximo de tempo em operação direta. O paradigma da melhoria dos fluxos de processos, em vez de medir a produtividade individual da mão-de-obra, considera o volume de recursos humanos (operadores e supervisores) que foi

despedido para uma dada produção.

A motivação, segundo Paladini (1997, p. 109), “envolve atividades desempenhadas com interesse, determinação, entusiasmo, dedicação e empenho”. Alguns programas desenvolvidos pelas empresas funcionam como forma de estimular a participação, a polivalência e o comprometimento com o trabalho. Neste grupo, incluem-se os círculos de controle da qualidade, os times de qualidade, os grupos de força-tarefa, grupos de análise de problemas, entre outros. O sucesso dessas iniciativas está relacionado ao empenho e envolvimento da gerência (alta e média gerência), bem como à forma de conduzir os referidos programas.

Empresários e gerentes precisam acreditar nos empregados, incentivar sua criatividade e pôr em prática as boas sugestões, em vez de pagar supervisores, inspetores e retocadores para fiscalizar, desconfiar e corrigir.

As ações voltadas para o desenvolvimento dos empregados são aquelas que podem trazer mais benefícios para a organização e para os seus integrantes. O combate à obsolescência profissional, o aperfeiçoamento e a qualificação são objetivos que devem estar presentes em todos os planos de ação dos gerentes.

As empresas precisam tomar consciência de que a preparação das pessoas é um dos elementos que dá sustentação à geração de vantagens competitivas. Portanto, a capacitação e o desenvolvimento desse recurso devem fazer parte de suas estratégias gerenciais.

4.1 Dados da empresa pesquisada

O local aonde foi realizado a pesquisa empírica é a empresa Confecções Raffer Ltda, foram envolvidas várias pessoas ligadas aos mais variados departamentos e atividades dentro do processo produtivo.

A empresa Confecções Raffer Ltda., tem uma estrutura de 4.000 m², situada na cidade de Francisco Beltrão no sudoeste do estado do Paraná, conta com 230 colaboradores diretos.

A empresa compõe seu organograma de: Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Comercial, Diretor de Recursos Humanos, Diretor Industrial, Chefe de Desenvolvimento de Produto, Chefe de Corte, Chefe de Grupos (Células), Chefe de Expedição, Chefe de Almoxarifado, Chefe Controle de Qualidade, monitores, operadores de máquinas e auxiliares.

Atua no mercado há 28 anos, tem como principal produto ternos masculinos e roupas tipo executivo feminino e têm uma produção mensal de 20.000 peças e seu mix de produtos inclui calça, paletó, saia e blazer feminino.

Está no mercado com 4 marcas atendendo as classes sociais A, B e C e cada marca visa atender um determinado público, sendo assim, seu marketing de atendimento é variado. Procura atender todo território nacional através de representantes comerciais, possui 5 lojas próprias distribuídas nas cidades de Francisco Beltrão, Pato Branco e Cascavel no estado do Paraná e Chapecó e Concórdia no estado de Santa Catarina.

4.2 Análise dos questionários

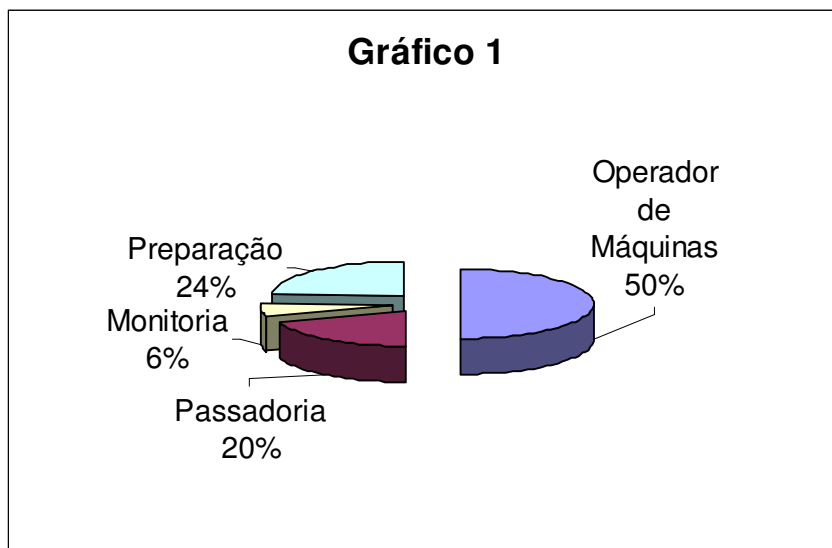
Ao analisar o questionário em que foram feitas doze perguntas objetivas, sendo que, a primeira pergunta é a que identifica o setor da indústria onde trabalham os pesquisados.

Foram entrevistadas 50 pessoas, e não foi solicitada identificação como idade, sexo, nome, etc...

As funções desempenhadas por eles são: Operador de máquinas; Monitoria; Passadoria; e Preparação.

A quantidade em cada função fica demonstrada no gráfico que segue:

1) Qual a sua função na empresa



Nota-se que a maioria dos entrevistados é operador de máquinas. Isso em função da empresa ser altamente mecanizada. Dessa maneira grande parte daqueles que operam a produção estão dirigindo e controlando máquinas e equipamentos.

Esse é um dos fatores principais que tornam a Raffer com um grande potencial produtivo.

As demais questões foram com respostas objetivas de sim e não, e os resultados de cada resposta seguem, na mesma ordem dos questionários.

2) Está satisfeito como trabalho que está realizando no momento?



Há uma certa flexibilidade, em virtude disso as pessoas têm trabalhado onde melhor se identificam, razão pela qual, a maioria esmagadora estão satisfeitos com a função que desempenham dentro da indústria.

Caso determinada funcionário sinta a necessidade de mudar de local, faz uma solicitação junto aos encarregados ou seu supervisor direto e, se é possível a troca, ele alterna a função, fazendo algo que goste e que transforme seu trabalho em atividade mais satisfatória.

3) As instalações do seu posto de trabalho são satisfatórias?

A área industrial da empresa é relativamente nova, razão pela qual os equipamentos são novos, as instalações novas, proporcionando um maior bem-estar dos trabalhadores. Isso os deixa satisfeitos. É o que fica evidenciado no gráfico 3.

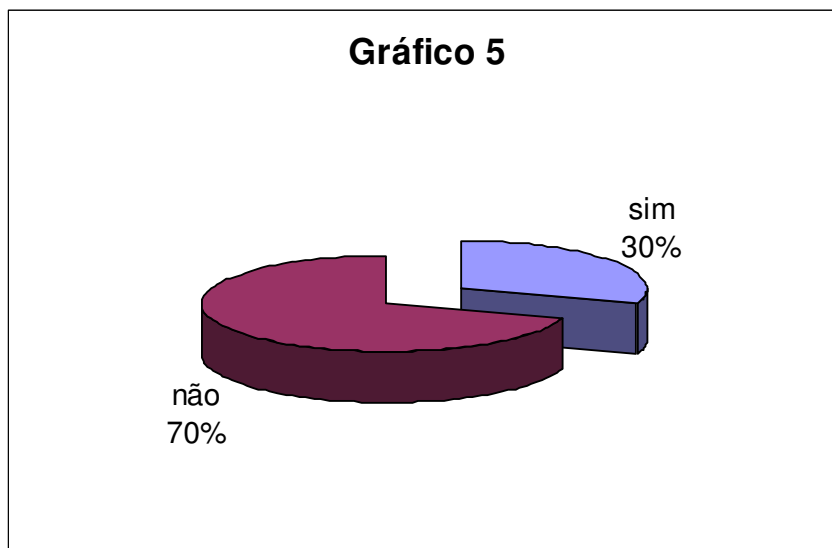


4) Considera-se um membro importante na sua equipe de trabalho?



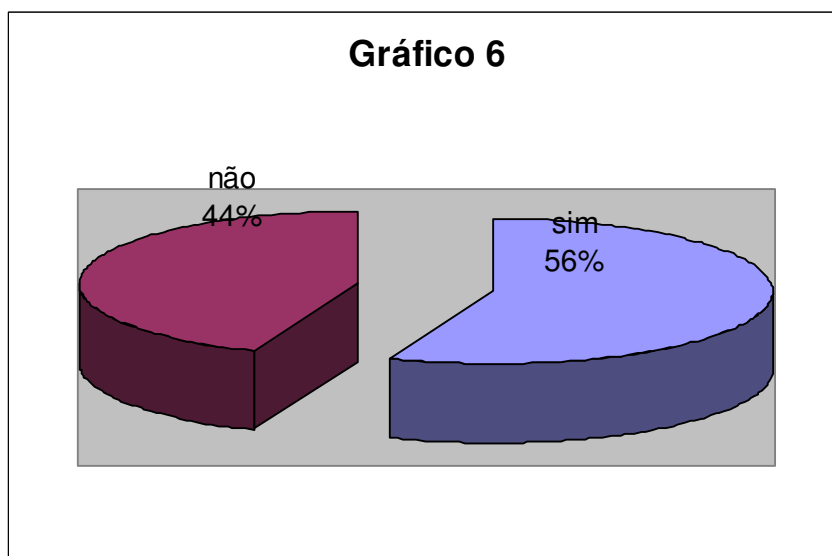
Mesmo que o aspecto motivacional não seja o adequado e exemplar, os trabalhadores da indústria tem se considerado uma peça importante no processo. Todos, a sua maneira fazem parte do todo, e sem ele, tem consciência que o processo não é completo e eficaz.

5) As pessoas da sua equipe têm um bom relacionamento



Esse é um ponto controverso. Na grande maioria as pessoas tem uma certa competitividade com seu grupo de trabalho, o que as leva a acreditar que não se relacionam bem. Na verdade elas apenas competem, e tem os colegas como adversários e não como aliados. No entanto em se tratando de uma grande empresa isso é natural e não se trata de algo que atrapalhe a atividade produtiva de cada indivíduo.

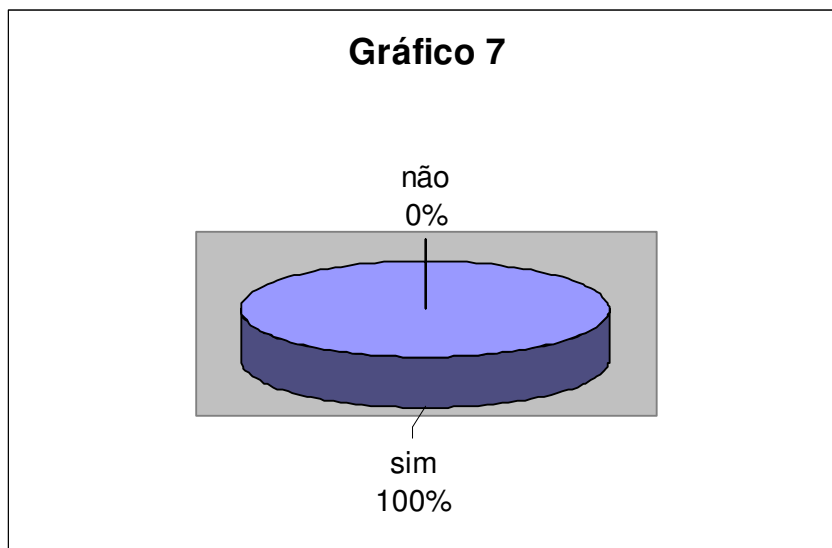
6) Todos os membros da sua equipe desempenham bem as funções que lhes são determinadas?



Esse gráfico explica ou fundamenta o anterior. A maioria acha que seus colegas são competentes. No entanto, mesmo assim, não se dão bem, visto que

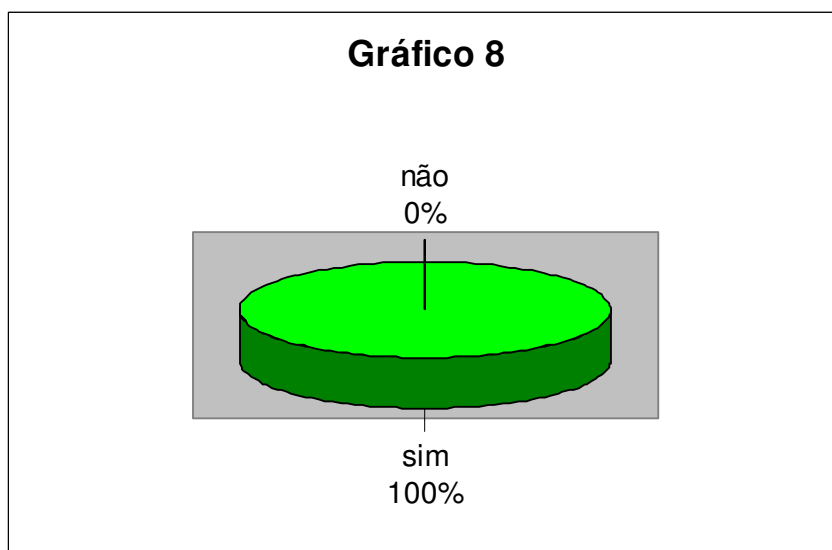
passam a competir entre si e entre as funções que desenvolvem.

7) Considera importante ser reconhecido pelo seu trabalho?



Ser reconhecido pela sua função e pelo resultado do seu trabalho é o que move o ser humano. Assim todos os entrevistados acham fundamental o reconhecimento por parte da empresa.

8) Considera que trabalhar com satisfação aumenta a produtividade?



E como forma de embasar o gráfico 7, percebe-se a unanimidade em afirmar que ao ser reconhecido a produtividade aumenta e aumenta ainda o desempenho individual.

9) Gostaria de dar sugestões sobre melhoria no processo produtivo da indústria?



Em relação as sugestões e possíveis idéias que cada um pode dar como forma de contribuir na melhoria do processo, nota-se de mais de 70% dos indivíduos gostaria de participar. No entanto uma minoria de 28% prefere não contribuir. É melhor se omitir ao invés de participar do processo de melhoria das condições de trabalho

10) Gostaria de assistir desfile interno no lançamento de novas coleções?

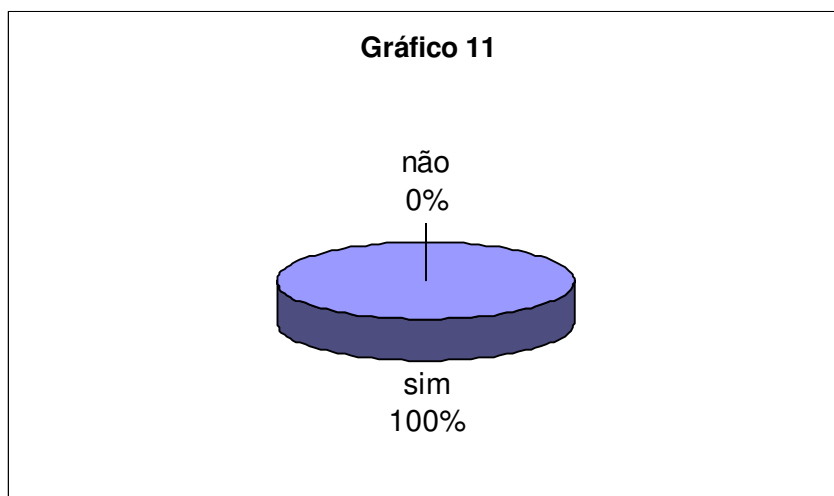


Mesmo observando que a maioria dos indivíduos, uma maioria esmagadora, gostaria de ver as roupas finas e elegantes que produz sendo apresentadas, vestidas e exibidas por aqueles que deram forma a uma idéia, nota-se que uma

minoria não julga isso necessário. O que é pior, não tem interesse nesta demonstração.

Isso mostra ainda que, um grande número de profissionais não tem interesse ou orgulho no trabalho que desempenha, mas ao contrário, trabalha apenas pela necessidade e não sente-se motivado pelo que faz e satisfação no produto de seu trabalho.

11) Gostaria que houvesse uma caixa de sugestões na empresa?



Em relação a caixa de sugestões todos sentem a necessidade de sua presença. É algo que precisa ser implantado não só no ambiente, mas trabalhado nos indivíduos envolvidos, de maneira que esse instrumento torne-se uma ferramenta adicional na busca pela qualidade do trabalho, e não apenas uma caixa com lamentações e que vá focar os problemas individuais dos sujeitos.

Antes de se desenvolver um trabalho com uma caixa de sugestão em locais estratégicos da empresa, é fundamental que as pessoas estejam preparadas para isso, e vejam aí uma maneira de ter seus direitos de opinar e reclamar, válidos e respeitados.

Todos são conhecedores que somente quando o funcionário está satisfeito produz melhor. E assim, até mesmo aquele mais tímido pode ter idéias que fluam e ajam em função de todos.

12) Gostaria de receber flores (presente) no dia do seu aniversário?



Mesmo diante do obvio, nota-se que algumas pessoas não querem ser motivadas ou lembradas nas datas importantes de suas vidas. Querem apenas trabalhar, receber seu salário no final do mês e o restante nada interessa.

É esse desinteresse pelo todo que os torna infelizes e frustrados, preocupando-se apenas com o dinheiro que receberão, nada mais.

5 CONCLUSÃO

O limite e a profundidade da questão a ser investigada foram delimitados pelas teorias de autores que abordam a motivação de uma forma geral e a motivação no trabalho.

A motivação é uma questão muito importante para os trabalhadores, uma vez que, está basicamente interligado com o comportamento, e todo comportamento pode ser motivado.

Buscou-se realizar uma pesquisa com base nas teorias de alguns autores, que já estudaram o assunto motivação. No decorrer da pesquisa puderam-se acompanhar concordâncias existentes entre os autores que estudaram este tema.

Escolheu-se o tema pela relevância e pela proximidade da pesquisadora em relação ao setor têxtil, também pela competitividade entre as empresas e a busca incessante do ser humano em encontrar meios para satisfazer-se e obter a auto-realização no ambiente de trabalho.

Observa-se que os trabalhadores estão cada vez mais exigentes em relação à empresa em que vão trabalhar, sendo que, em um processo de seleção de pessoal, tanto a empresa quanto o candidato ao emprego, analisam-se mutuamente.

Neste cenário competitivo, cada vez mais os trabalhadores são o diferencial de uma empresa para outra; o capital humano, as pessoas que nelas trabalham têm se apresentado expressivamente como um ponto forte ou fraco das empresas em relação às suas concorrentes.

As empresas contratam pessoas com qualificação acima das atividades que irão executar visando melhor qualidade dos serviços e também uma maior produtividade; porém, diante dessas teorias de motivação, cabe uma análise mais profunda para saber o que realmente ocorre na prática.

Outro ponto que se pode salientar ao estudar as teorias de motivação e ao fazer uma análise a partir da nossa experiência profissional é que os supervisores demonstram conhecimento insuficiente do comportamento humano. O mesmo ocorre com muitos profissionais da área de Recursos Humanos. Parecem tratar as pessoas como se fossem desprovidas de sentimentos. E como se podem notar pela pesquisa empírica, todos desejam ser motivados e reconhecidos.

Teve-se a oportunidade de presenciar muitas pessoas reclamando de

comportamentos de chefes que, à primeira vista parecem ocorrências insignificantes, porém causaram grandes danos quanto ao comprometimento e produtividade do funcionário naquela empresa.

Percebe-se ainda que as empresas investem pouco em pesquisas internas para conhecer as aspirações e necessidades do seu quadro funcional. Elaboram programas de incentivos, muitas vezes com base em teorias "enlatadas" que não condizem com a realidade do seu quadro funcional. Faz-se importante um resgate da individualidade do ser humano, dentro do contexto empresarial, para melhor direcionamento dos recursos financeiros, com isso maximizando os resultados.

Para concluir, e buscando focar a empresa pesquisada, acredita-se que seria muito importante trabalhar de forma a satisfazer aqueles sujeitos envolvidos no processo de produção que querem fazer a diferença.

Aqueles que realmente se sentem motivados pelo trabalho, e que gostariam de ter uma caixa de sugestão para poder opinar, sugerir e desenvolver novas idéias. Seria ainda de grande valia, lembrar do aniversário, das datas comemorativas (dia das mães, dia dos pais, etc) e, como demonstração de carinho, dar uma pequena lembrança, apenas como estímulo e como forma de mostrar que não se trata de apenas mais um, mas de uma peça importante em todo o processo.

E finalmente, caberá como sugestão a empresa, que todos aqueles colaboradores, que dão forma a uma idéia, que vejam essa materialização sendo exibida, por meio de desfiles, visto que a satisfação e o orgulho pessoal por ter participado na confecção de algo tão elegante possam ser uma ferramenta a mais como estímulo para o trabalho.

6 REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviços Internos: Como Resolver a Crise de Liderança do Gerenciamento de Nível Médio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BARRETO, Antonio Amaro M. **Qualidade e produtividade na Indústria de Confecção: Uma questão de sobrevivência**. 1 ed. Londrina, PR: Midiograf, 1997.
- BEKIN, Saul F. **Conversando Sobre ENDOMARKETING**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CASTRO, M.C. **Participação ou controle: o dilema da organização e representação operária nos locais de trabalho**. São Paulo: USP, 1995.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CORRADO, Frank. **A Força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FERREIRA, A.B. **Novo Dicionário Aurélio**. São Paulo: Nova Fronteira, 1994.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.
- KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: Um fator Chave para o Gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, Márcia de Paula. **Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra**. São Paulo: Scritta, 1994.
- MÜLLER, Mary Stela. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias**. 4 ed. Londrina: Ed. UEL, 2001.
- NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial: Como as Organizações (e as Pessoas) Podem Proteger e Tirar Partido do seu Maior Patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as Dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano**

nas Organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a Qualidade na Produção de Bens e Serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

PROENÇA, R. P. C. **Ergonomia e organização do trabalho em projetos industriais: uma proposta no setor de alimentação coletiva.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.

SILVA, Roberto Flávio de Carvalho. **Mobilização para Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualinail, 1991.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política.** São Paulo: Summus, 1995.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção.** 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações.** 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

ANEXO

ANEXO 1
QUESTÕES APLICADAS

1) Qual a sua função na empresa

2) Está satisfeito como trabalho que está realizando no momento?

Sim Não

3) As instalações do seu posto de trabalho são satisfatórias?

Sim Não

4) Considera-se um membro importante na sua equipe de trabalho?

Sim Não

5) As pessoas da sua equipe têm um bom relacionamento

Sim Não

6) Todos os membros da sua equipe desempenham bem as funções que lhes são determinadas?

Sim Não

7) Considera importante ser reconhecido pelo seu trabalho?

Sim Não

8) Considera que trabalhar com satisfação aumenta a produtividade?

Sim Não

9) Gostaria de dar sugestões sobre melhoria no processo produtivo da indústria?

Sim Não

10) Gostaria de assistir desfile interno no lançamento de novas coleções?

Sim Não

11) Gostaria que houvesse uma caixa de sugestões na empresa?

Sim Não

12) Gostaria de receber flores (presente) no dia do seu aniversário?

Sim Não

APÊNDICE 1
MANUAL TÉCNICO



FAED

MANUAL TÉCNICO

**MANUAL TÉCNICO PARA MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO
DOS CALABORADORES NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES**

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

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

FAED

**MANUAL TÉCNICO DE ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO E O
COMPROMETIMENTO DOS CALABORADORES NAS INDÚSTRIAS
DE CONFECÇÕES**

**Dois Vizinhos
Dezembro – 2004**

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. ESTRUTURAÇÃO.....	4
2.1 Conceito.....	4
2.2Objetivos do manual.....	4
2.3 Estrutura.....	5
2.4 Estrutura e atribuições.....	5
2.5 Normas.....	6
2.6 Procedimentos.....	6
2.7 Orientações gerais sobre procedimentos.....	6
REFERÊNCIA.....	7

1. APRESENTAÇÃO

Este manual de **Diretrizes Técnicas** é um estudo sobre a motivação e ao comprometimento dos colaboradores nas indústrias de confecções. Trabalho de Conclusão de Curso de 2004 do Curso de Tecnologia do Vestuário da União de Ensino do Sudoeste do Paraná. Tem como objetivo expor o que estimula e motiva o crescimento dos profissionais na organização, para auxiliar as chefias a envolver seus colaboradores, incentivando-os a comprometer-se com os objetivos da organização.

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

Ao lançar este manual deve-se reconhecer a importância e o comprometimento dos colaboradores para a melhor produção. Deve-se analisar a relação de colaborador e produção, fazendo assim, com que melhores formas e novas técnicas sejam criadas e adotadas.

2. ESTRUTURAÇÃO

2.1 Conceito

Este manual é uma ferramenta para auxiliar o comprometimento dos colaboradores nas indústrias de confecções do meio produtivo do vestuário através da conscientização dos profissionais envolvidos para que se mobilizem na melhoria do ambiente e do local de trabalho em si, tendo como consequência maior e melhor produtividade, possibilitando ainda satisfação as pessoas nas empresas.

2.2 Objetivo do manual

O objetivo principal foi estudar uma forma de gerenciar o processo produtivo em uma indústria do vestuário que auxilie no comprometimento dos colaboradores.

2.3 Estrutura

A empresa compõe seu organograma de: Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Comercial, Diretor de Recursos Humanos, Diretor Industrial, Chefe de Desenvolvimento de Produto, Chefe de Corte, Chefe de Grupos (Células), Chefe de Expedição, Chefe de Almoxarifado, Chefe Controle de Qualidade, monitores, operadores de máquinas e auxiliares.

2.4 Estrutura e atribuições

Transparência: tem na verdade a sua instância maior, Alavancagem de Soluções: significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que “todos os problemas são problemas de todos”, Espírito Desarmado: é evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir.

Os Espaços Vazios Devem Ser Preenchidos em Toda a Empresa: significa a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva.

Estes projetos também devem ser organizados e implantados sobre uma base bem difundida de valores em todos os segmentos da organização.

2.5 Normas

Além do processo de capacitação e desenvolvimento das pessoas, um aspecto relevante que deve ser incorporado às políticas de gerenciamento da mão-de-obra diz respeito à avaliação e remuneração, que se diferenciam daquelas aplicadas aos sistemas convencionais de produção desenvolvidas com base na mono tarefa.

Oferecer simplesmente programas de treinamento não é suficiente. Na realidade vivida atualmente, as empresas precisam gerenciar ativamente treinamento e desenvolvimento pessoal, cujos benefícios ultrapassam o ambiente interno da empresa.

2.6 Procedimentos

Encontrar novas formas motivacionais para os agentes envolvidos na cadeia

de produção, comprometendo diretamente os funcionários, e ainda promovendo eventos que alcancem o nível de motivação desejado pela empresa e pelos próprios elementos da força produtiva.

Esses procedimentos podem se dar por meio de implantação de caixa de sugestões, ainda quando se adotar uma rotina para presentear e lembrar as datas importantes junto aos funcionários, e também, ao lançar uma nova tendência, não apresentar essas peças apenas a sociedade num todo mas também aos colaboradores de todo o processo produtivo.

A produção em qualquer que seja o setor, tem como finalidade primordial transformar os recursos naturais ou humanos em bens ou serviços. Na teoria econômica, a função de produção representa a relação tecnológica que define o máximo de bens que podem ser produzidos por diversas combinações possíveis de recursos.

2.7 Orientações gerais sobre procedimentos

A produção em escala industrial rompeu com esse modelo, ao incorporar na maneira de produzir a racionalização do trabalho, através da divisão de tarefas. Isso possibilitou o surgimento da produção em massa.

A individualidade corresponde ao respeito às características pessoais de cada um, para que se obtenha, também, o respeito do grupo, a integridade defende a satisfação plena nos níveis físicos e emocionais de cada ser humano, a dignidade equivale ao reconhecimento e valorização de todo o trabalho contributivo, independente do seu grau de dificuldade.

Envolvendo funcionários na elaboração de metas e padrões de trabalho, avaliando-o e reconhecendo-o de forma apropriada, são fatores extremamente eficazes para a motivação.

REFERÊNCIA

ALMEIDA, Lurdes Nunes de. **Um Estudo Sobre a Motivação e o Comprometimento dos Colaboradores nas Industrias de Confecções.** Dois Vizinhos: FAED, 2005.