



Trabalho de Conclusão de Curso

**A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES NA IMPLANTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE QUALIDADE**

Uma Análise

Marines Tartas Gaio

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2005

A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE

Uma Análise

Marines Tartas Gaio

Este estudo, busca a Titulação de Tecnóloga do Vestuário com elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – FAED/UNISEP.

Orientador: Aparecido Bidoia

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2005

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

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

**A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES NA IMPLANTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE QUALIDADE**

Uma Análise

elaborado por

Marines Tartas Gaio

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Aparecido Bidoia
(Orientador)

Janeti D'Andréa

Dois Vizinhos, 10 de dezembro de 2005

DEDICATÓRIA

A meu esposo Lorimar pela compreensão, paciência e estímulo nesta caminhada. Ao meu filho Daniel, por entender as minhas ausências. Deram-me coragem para a luta e esperança para o futuro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pelo apoio, confiança e motivação.

Ao Professor Orientador, pela ajuda nas etapas deste trabalho.

À empresa Ermínia Maria Latreille e Cia Ltda pelo apoio e incentivo.

A todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 PERFIL DO PÚBLICO ALVO	2
2 SEGMENTO PRODUTIVO	2
3 METODOLOGIA	3
4 COMPREENSÃO DA QUALIDADE	4
4.1 LINHA DE PRODUÇÃO DA CAMISA.....	5
4.2 SEQUÊNCIA OPERACIONAL DA CAMISA DE MANGA LONGA.....	6
4.3 QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO.....	9
5 COLABORADORES	11
6 TREINAMENTO	12
6.1 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS.....	14
6.2 RECIPROCIDADE ENTRE A EMPRESA E SEUS COLABORADORES.....	15
7 CULTURA ORGANIZACIONAL	16
7.1 O DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE QUALIDADE.....	18
7.2 LIDERANÇAS.....	20
7.3 COMPROMETIMENTO.....	23
7.4 MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE.....	24
8 SISTEMATIZAÇÃO	26
8.1 CARGOS E FUNÇÕES.....	27
9 DISCIPLINAS QUE NORTEIAM O TRABALHO	28
10 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO ALVO	29
10.1 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA PESQUISA DE CAMPO.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44

REFERÊNCIAS.....45

ANEXOS.....47

INTRODUÇÃO

A redução contínua dos custos, a produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços têm demonstrado que são essenciais para uma organização se manter em operação. A qualidade transformou-se em uma importante arma competitiva.

Os programas de controle da qualidade surgiram para orientar o modo de gerenciar com qualidade, sistematizando, desenvolvendo conceitos e ferramentas que servem de suporte para a implantação do programa. O gerenciamento dos processos da organização assegura a completa satisfação do cliente.

Este estudo está direcionado ao processo produtivo da indústria de confecção de camisaria da região do Sudoeste do Paraná, tendo como objetivo demonstrar o comprometimento dos colaboradores com a qualidade, como incentivar, desenvolver e reconhecer a necessidade de uma mudança cultural e de atitudes de todas as pessoas envolvidas no processo de produção, garantindo um produto de qualidade, alcance dos resultados propostos, garantindo uma completa adesão e satisfação dos colaboradores.

Para o alcance da qualidade no processo é fundamental que seja compreendida por todos, principalmente pela gerência da organização que têm o papel decisivo no engajamento, na melhoria contínua do processo e dos produtos.

1 PERFIL DO PÚBLICO ALVO

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) as empresas podem ser classificadas em portes segundo o seu número de empregados, ou seja, as empresas que têm até 19 empregados são consideradas microempresas, as que possuem de 20 a 99 pessoas trabalhando são classificadas como de pequeno porte, já as que possuem de 99 a 499 funcionários são chamadas de médio porte e somente as que possuem mais de 500 funcionários podem ser consideradas empresas de grande porte.

Diante disso, o público alvo do presente trabalho enquadra-se nas empresas de pequeno e médio porte no ramo de vestuário, especificamente no setor de camisaria que se encontram localizadas na região Sudoeste do Estado do Paraná e que comercializam a sua produção em nível nacional com uma produção diária de 900 peças podendo chegar a uma produção mensal de 18.500 peças.

Nesta perspectiva, normalmente, tem-se dificuldade de implantar o programa de qualidade e naquelas onde a mesma é implantado têm-se dificuldade inicialmente de envolver os seus colaboradores e dar continuidade a este programa.

Segundo Peters (2000, p. 29), “somos definido pelas pessoas a quem vendemos (...) ou que prestamos serviços”, portanto, a implementação de um programa de qualidade em uma determinada empresa não depende somente de seus colaboradores internos, mas sim deles e dos consumidores dos produtos finais da referida empresa.

2 SEGMENTO PRODUTIVO

O número de empresas de médio e pequeno porte que se dedicam exclusivamente à área de camisaria na região do Sudoeste do Paraná é significativo, sendo que, segundo dados levantados pela Sinvespar (Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná), essa região possui em torno de quarenta fábricas desse tipo exclusivo de vestuário, sem contar as demais que acabam mesclando sua produção com outros segmentos.

Em pesquisa realizada pelo Sinvespar, Projeto Pólo do Vestuário Moda Sudoeste Paraná, 42,53% das empresas do Sudoeste do Paraná, encontram as maiores dificuldades com o controle de qualidade dos produtos no processo de produção, pela falta de uma sistematização e planejamento do controle de qualidade, conseqüentemente com isso, a falta de um processo adequado para envolver os seus colaboradores e comprometê-los com a qualidade dos produtos, despertando o interesse, para que no ambiente de trabalho todos possam ser solucionadores de problemas, cooperando e participando das decisões para a melhoria da qualidade, buscando um produto que conquiste a preferência do consumidor.

3 METODOLOGIA

Para a realização da presente pesquisa, algumas etapas metodológicas foram definidas como: seleção do tipo de pesquisa, área de abrangência da mesma e os instrumentos utilizados para realizá-la.

O estudo ora apresentado tem o caráter exploratório, pois “envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso”. (GIL, 1991, p. 29).

A pesquisa bibliográfica por sua vez, objetiva o levantamento da bibliografia já publicada em periódicos, livros, revistas, jornais, envolvendo fases distintas como: escolha do tema, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização e análise dos dados encontrados com posterior fichamento dos dados e redação do trabalho.

A pesquisa também é descritiva, pois “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. (GIL, 1991, p. 31). Será analisado o comprometimento dos trabalhadores do processo produtivo, com a qualidade do produto a ser fabricado.

Pode-se citar como exemplo de estudo descritivo o próprio estudo de caso, pois o mesmo tem por objetivo principal aprofundar a descrição de uma realidade

específica e compreendê-la de forma quantitativa e qualitativa, os porquês empresas implantam programa de qualidade, mas falham sem conseguir com que os colaboradores, que neste estudo será o processo produtivo, abracem a idéia do programa, conseqüentemente não dando seguimento a este projeto.

Desta forma, será desenvolvido e aplicado um questionário junto aos funcionários deste segmento com objetivo de analisar o grau de comprometimento dos mesmos em relação à qualidade das camisas que produzem, levantando as possíveis causas do não comprometimento com a qualidade, bem como o que os estimula a produzirem levando em consideração essa meta .

4 COMPREENSÃO DA QUALIDADE

De acordo com Paladini (2004, p. 25), “a qualidade dos produtos de uma indústria pode ser considerada como a falta de defeitos no produto final ou nos serviços prestados”. Porém, neste caso, a organização simplesmente investiria em melhorias no processo produtivo, que evitassem o aparecimento de defeitos e falhas.

Araújo (1996, p. 66), diz que “a qualidade é um fator de competitividade determinante no mercado, (...) sendo que o conceito atual de qualidade não abrange apenas o produto final, mas é todo o conjunto produto/serviços/nível de satisfação do consumidor que determina o sucesso da empresa no mercado”. Ou seja, de nada adianta ter um produto de excelente qualidade, se o mesmo não apresentar nenhuma razão ou diferencial para que o consumidor o compre.

Jenkis (*apud* PALADINI, 2004, p. 31), considera que a “qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”, porque para muitos consumidores, a qualidade está ligada diretamente ao preço do produto enquanto para outros está ligada a fatores como segurança, características específicas, seu processo de fabricação, a marca. Portanto, não se pode afirmar que o processo de controle de qualidade de um produto é acabável, ou seja, é simplesmente definido e após isso, não sofre mudanças. É preciso a melhoria contínua no processo e em toda a organização, para atender as exigências do cliente.

Araújo (1996, p. 66), diz que “a qualidade é um fator de competitividade determinante no mercado, (...) sendo que o conceito atual de qualidade não abrange apenas o produto final, mas é todo o conjunto produto/serviços/nível de satisfação

do consumidor que determina o sucesso da empresa no mercado”. Existe também uma outra razão para que o consumidor adquira o seu produto e não o do seu concorrente, a confiabilidade, que também pode ser usada como sinônimo de qualidade, mas a aceitação de um produto ou serviço depende de sua capacidade de funcionar satisfatoriamente por um determinado período é esse aspecto do desempenho que chamamos de confiabilidade, ou seja, a capacidade de o produto ou serviço continuar atendendo às exigências do cliente. A confiabilidade tem o mesmo grau de importância que qualidade, por isso, muitas organizações preparam muito bem o seu atendimento aos requisitos exigidos pelos seus clientes, criando uma reputação de “excelência”, onde qualidade e confiabilidade andam sempre juntas.

Ainda, segundo Paladini (2004, p. 29), “a evolução do conceito da gestão da qualidade começa a se caracterizar ao se perceber a extrema abrangência do programa em termos físicos (...), procura alcançar todos os setores, ou em termos organizacionais, procura-se alcançar todas as áreas e funções da empresa e envolve a evolução contínua do próprio sistema”. O objetivo da ação é o processo produtivo, mas desse modo, pode-se perceber que a qualidade dos produtos fabricados em uma determinada empresa, todas as áreas, setores que a compõe, pessoas envolvidas em sua produção, terão que compreender, divulgar e se responsabilizar pela qualidade.

4.1 Linha de Produção da Camisa

Barreto (1997, p. 58) diz que a etapa de processo de produção “é o lugar onde as peças, depois de passarem pelo setor de corte, se reúnem de forma ordenada e são montadas em máquinas de costura”.

Ainda de acordo com Barreto (1997), a confecção ou linha de produção divide-se em três etapas principais:

- a) Preparação;
- b) Montagem;
- c) Acabamento.

Está é uma divisão básica utilizada para todo o tipo de camisa, podendo variar de acordo com o modelo que está sendo produzido. Para se saber em que etapa uma operação se enquadra, saber onde começa e por onde termina o

processo de produção da camisa, nos mostrar que tipo de máquina e equipamento será utilizado em cada operação, faz-se necessário preparar uma Seqüência Operacional.

4.2 Seqüência Operacional da camisa de manga longa

A seqüência operacional é de grande importância para a supervisão de produção, pois é através dela que se encontrarão todos os detalhes necessários ao desenvolvimento do produto, tais como dispositivos, ferramentas e outros, pois é também através dela que se define o tipo de máquina que será usado na operação e qual será o fluxo deste produto dentro da linha de produção. (TOLEDO JR, 2004, p. 29).

Na produção em escala industrial, deve-se ter o conhecimento de todas as operações necessárias à construção do produto para que cada costureira saiba o que irá executar, utilizando uma seqüência destas operações. Esta seqüência deverá estar muito bem definida para que a camisa seja confeccionada em “linha”, tendo uma direção certa, evitando o transporte desnecessário dos lotes, a desorganização causará uma diminuição da produtividade na linha de produção.

Seqüência Operacional – camisa de manga longa

a) Preparação	Máquina/equipamento
1- Fusionar entretela na gola e punho	Fusionadeira
2- Fechar gola	Refiladeira
3- Fazer barra de punho	Reta
4- Virar gola	Manual/virador
5- Pespontar gola	Reta
6- Fazer barra de pé de gola	Reta
7- Montar colarinho	Refiladeira
8- Fechar punho	Reta
9- Virar punho	Manual/virador

10- Passar punho	Ferro
11- Passar colarinho	Ferro
12- Pespontar meio de colarinho	Reta
13- Refilar colarinho	Refiladeira
14- marcar colarinho	Manual
15- Pespontar punho	Reta
16- Passar bolso	Ferro
17- Fazer barra de bolso	Reta
18- Passar carcela	Ferro

a-1 Frente	
17- Fazer vista esquerda	Reta
18- Fazer vista direita	Reta
19- Pregar bolso	Reta

a-2 Manga	
20- Fazer barra de abertura	Reta
21- Pregar carcela	Reta

a-3 Costas	
22- Pregar pala	Reta
23- Pespontar pala	Reta

b) Montagem	
24- Unir ombro	Reta
25- Pespontar ombro	Reta
26- Pregar manga	Interlock
27- Pespontar manga	Reta
28- Fechar lateral	Braço
29- Pregar colarinho	Reta
30- Pespontar colarinho	Reta
31- Pregar punho	Reta
32- Fazer barra	Reta

c) Acabamento	
33- Tirar fio	Manual
34- Casear	Caseadeira
35- marcar botões	Manual
36- Pregar botões	Botoneira
37- Revisar	Manual

d) Passadoria	
38- Passar a peça	Ferro
39- Abotoar	Manual
40- Dobrar	Dobradeira

g) Embalagem	
41- Colocar tag	Manual
42- Colocar acessórios da grife	Manual
43- Colocar código de barras	Manual
44- Empacotar	Manual

É preciso observar que a quantidade de operações necessárias para a construção de uma camisa social manga longa, varia de acordo com o modelo, o equipamento que a empresa dispõe e de algumas características particulares de cada confecção.

4.3 Qualidade no processo produtivo

Dentro de cada organização, existem os setores que são constituídos pelos processos. Cada processo possui atividades a realizar para poder atingir resultados. Para Oakland (1994, p. 25), “o controle de qualidade só pode acontecer no ponto da operação, ou seja, a produção”. Para que se consiga obter e manter a qualidade de um produto, processo ou serviço, a mesma deve ser gerada a partir das operações do processo produtivo. Por muito tempo as empresas visavam a qualidade do produto acabado, atacando os efeitos da má qualidade. Porém, iniciou-se uma nova postura gerencial, agora, atacando as causas da má qualidade dos produtos e não mais atenção exclusiva a efeitos, analisando, pesquisando e prevenindo a ocorrência de defeitos, agindo pró-ativamente, ou seja, antes que eles aconteçam, direcionando assim, ações corretivas no processo produtivo, envolvendo os colaboradores deste setor na solução dos problemas. Mas para que os colaboradores sintam-se instigados a participar deste processo de controle da qualidade, faz-se necessário o desenvolvimento de treinamentos, programas de motivação, com estratégias bem definidas, para que consiga envolver todos neste processo, deixando claro que os mesmos são as partes fundamentais para o êxito do programa.

A qualidade no processo produtivo envolve a implantação de atividades que se desenvolvem de forma evolutiva, trazendo melhorias no processo. Paladini (2004, p. 39), aponta três etapas para a viabilização da qualidade no processo:

- **Eliminação de perdas**

Segundo Paladini (2004, p. 40), “considera-se perda, toda e qualquer ação que não agrega valor ao produto”. Nesta etapa deve-se visar a eliminação de defeitos e retrabalhos, emprego de programas de redução dos erros da mão-de-obra, minimizando custos, visando eliminar falhas no sistema e desvios de produção. Eliminando os defeitos e garantido que o produto esteja em condições de ser utilizado.

- **Eliminação das causas de perdas**

Estudando as causas de ocorrência dos defeitos e a frequência que eles ocorrem, com ações preventivas com o desenvolvimento de projetos voltados para a relação causa e efeitos. Ao eliminar as causas fica garantida a confiabilidade ao produto.

- **Otimização do Processo**

Nesta etapa, elimina-se a idéia de que qualidade é a falta de defeitos, trabalha-se pelo aumento da produtividade e a capacidade operacional, otimização dos recursos da empresa, como, materiais, equipamentos, tempo, métodos de trabalho, ações dirigidas para resultados, esta etapa enfatiza o que o processo tem de melhor hoje e o que é capaz de melhorar, envolve a noção de melhoria contínua. Otimizando o processo fica garantido um produto de excelência.

Desta forma, “o resultado destas mudanças caracteriza a função da qualidade no processo produtivo que é a atenção ao cliente com o planejamento de melhorias e a definição de estratégias focadas nos resultados”. (PALADINI, 2004). Com isso, se concretiza a idéia de que para a resolução dos problemas de qualidade faz-se necessário a empresa traçar metas, com resultados bem definidos, utilizando

ferramentas, métodos e técnicas que irão auxiliar e apoiar nas tomadas de decisões e solução destes problemas.

5 COLABORADORES

Normalmente, a palavra competência é usada pelo senso comum para designar a qualidade que uma pessoa tem em realizar uma determinada tarefa.

De acordo com Parry (*apud* FLEURY, 2001, p. 19), “competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e relaciona-se diretamente com o desempenho da mesma no trabalho. A mesma pode ser mensurada, quando comparada com padrões pré-estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento”. Esta definição é de um conceito que visa somente a qualificação do colaborador, os seus saberes classificados e certificados pelo sistema educacional como únicos referenciais necessários na sua relação indivíduo-organização.

Para Zarifian (*apud* FLEURY, 2001, p. 21), “competência refere-se à capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho e, conseqüentemente, ser responsável e reconhecido por isso”. Diante disso, pode-se afirmar que um colaborador capacitado para ser eficiente em seu trabalho, precisa unir a qualificação profissional com competência. Portanto, “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2001, p. 21), com isso Fleury propõe algumas definições para um colaborador competente inserido na organização:

- Saber o que faz, principalmente, porque faz;
- Mobilizando pessoas criando sinergia entre elas;
- Transmitindo informações e conhecimentos;
- Saber desenvolver-se, mas o mais importante, propiciar o desenvolvimento dos outros,
- Comprometer-se com os objetivos da organização;

- Ser responsável, assumindo os riscos de suas ações, e por isso, ser reconhecido;
- Identificar oportunidades dentro da organização.

Dessa forma, o desenvolvimento de pessoas competentes, que não se limitam a conhecimentos teóricos, muitas vezes detido por este colaborador, torna-se de suma importância no sistema gerencial da qualidade em qualquer organização e cabe ao setor de recursos humanos ter no planejamento para a qualidade uma estratégia para os aspectos da comunicação, motivação e liderança, para poder incumbir nos colaboradores uma força de trabalho altamente motivada, comprometida e desenvolvida e conseqüentemente que a qualidade do produto seja fruto do empenho de todos no ambiente organizacional.

6 TREINAMENTO

Para Paladini (2004, p. 145):

O treinamento contribui efetivamente para o engajamento das pessoas se ele resultar de uma solicitação que as pessoas fizeram. Se ele foi imposto, pela disponibilidade de pessoas que podem realizar o treinamento ou porque a gerência o considerou relevante, só vai causar danos ao processo de envolvimento.

Desta forma, para que se tenha total adesão dos colaboradores ao treinamento para o controle da qualidade, este deverá ser uma resposta ao interesse que as pessoas declararam sobre o assunto manifestado. O processo de treinamento, essencial para fortalecer o programa de qualidade, deverá mostrar as vantagens que a qualidade traz para as pessoas e empresas.

Já para Chiavenato (1994, p. 414):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades.

Diante dessas colocações, a área de Recursos Humanos de uma empresa deve, atualmente, ultrapassar o conceito de simples departamento pessoal para um

agente de transformação na organização e, mais especificamente, no processo produtivo da mesma, provocando mudanças significativas e oferecendo sustentação para que o produto final possa ter a qualidade desejada.

Para que isso ocorra as empresas lançam mão de algumas ferramentas administrativas, dentre elas o treinamento aparece como ferramenta de função primordial para que a qualidade no setor produtivo seja garantida.

O processo de treinamento dos colaboradores do processo produtivo de uma determinada empresa envolve basicamente quatro etapas:

- Diagnóstico;
- Desenho do programa de treinamento;
- Aplicação ou implementação;
- Avaliação e acompanhamento”. (CHIAVENATO, 2004, p. 340).

Primeiramente, deve-se realizar um diagnóstico no setor a ser implementado o processo de treinamento, pois o mesmo tem por objetivo levantar as necessidades, carências em termos profissionalizantes, passadas, presentes ou futuras através de pesquisas internas, a fim de descrever os possíveis problemas e apontar uma intervenção adequada para os mesmos.

Dessa forma, o objetivo principal do diagnóstico é a coleta e o cruzamento de dados e informações os quais levam aos pontos fracos e fortes do setor em questão e, conseqüentemente, ao detalhamento dos problemas que vêm ocorrendo, através de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para as possíveis melhorias nesse setor da organização.

Após serem diagnosticados os principais problemas, um desenho do programa de treinamento faz-se necessário, pois o mesmo irá identificar o que será necessário *fazer* (metas), *como fazer* (estratégias) e *por que fazer* (objetivos).

Esse programa de treinamento pode contar com as mais diversas atividades como: seminários, workshop, técnicas de simulação, estudo de caso, jogos, dinâmica de grupo, aula expositiva dentre muitas outras opções as quais podem ser delimitadas de acordo com a realidade de cada setor da empresa.

O próximo passo a ser realizado é a aplicação do programa de treinamento a qual depende diretamente de alguns fatores como: qualidade do material a ser utilizado, adequação do treinamento ao setor da empresa, cooperação entre todos os colaboradores da empresa, motivação dos treinandos para aprender e aplicação prática do que foi aprendido.

A etapa final do treinamento consiste na avaliação, ou seja, nela se verifica se o treinamento aplicado atingiu os objetivos pré-estabelecidos, se atendeu às necessidades do setor e dos colaboradores envolvidos, se houve retorno do investimento, se as pessoas que fizeram parte dele se comprometeram e estão aplicando o aprendizado recebido e, principalmente, se a qualidade da produtividade obteve melhoras significativas.

Para que isso tudo ocorra e, conseqüentemente, para que o processo produtivo possa melhorar sua qualidade um único e simples treinamento não basta, esse processo deve ser contínuo, que ocorra de forma freqüente sempre buscando a melhoria, o engajamento e a colaboração de todos.

6.1 A resistência às mudanças

Após a realização do processo de treinamento para a melhoria da qualidade do setor produtivo, as pessoas que fizeram parte dele têm que estar aptas às mudanças necessárias, pois se as mesmas não tiveram a fim de mudar de nada adianta participar de um treinamento se continuam fazendo aquilo que faziam antes de participar dele.

Desta forma, pode-se considerar mudança no trabalho qualquer alteração que ocorra no ambiente de trabalho por menor que ela seja pode se tornar significativa no final do processo.

Porém, normalmente, as pessoas são contrárias às mudanças, pois as mesmas trazem consigo insegurança e incerteza.

A resistência às mudanças consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho. Os funcionários resistem a elas por ameaçarem suas necessidades de segurança, uma interação social, posição e estima pessoal. A ameaça observada, oriunda da mudança pode ser real ou imaginária, pretendida ou involuntária, grande ou pequena. Independente da sua natureza os funcionários tentam se proteger contra os efeitos das mudanças. Suas ações podem variar de reclamações e resistência passiva até absenteísmo, sabotagem e desaceleração no ritmo de trabalho. (DAVIS & NEWSTROM, 2001, p. 43).

Naturalmente, todos os tipos de colaboradores tendem a resistir às mudanças por causa dos custos psíquicos que as acompanham, mas embora as pessoas tentem resistir às mudanças essa tendência é recompensada pelos desejos que elas

têm de novas experiências e pelas possíveis recompensas que as mudanças possam lhes proporcionar.

Davis & Newstrom (2001), destacam alguns motivos que levam muitas pessoas, condicionadas à “zona de conforto”, a resistir às mudanças:

- O tempo necessário para se adaptar;
- Esforço extra para reaprender;
- Medo do desconhecido;
- Baixa tolerância à mudança;
- Aversão ao agente da mudança;
- Falta de confiança nos outros;
- Dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança;
- Interesses adquiridos.

Porém, nem todas as mudanças são recebidas com resistência pelos colaboradores do setor onde as mesmas irão ocorrer, pois algumas delas se fazem de extrema necessidade, pois as mesmas favorecem a criatividade em trabalhos de equipe, abertura para novas idéias, desenvolvendo os colaboradores. Diante disso, cabe a administração do setor em questão saber anunciar as mudanças que vão, ou podem ocorrer, estas só alcançam sucesso se as pessoas do processo são envolvidas nas questões que devem ser mudadas.

6.2 Reciprocidade entre a empresa e seus colaboradores

Na adesão e cooperação do treinamento, Paladini (2004, p. 165) destaca: “O envolvimento decorre de benefícios diretos que os resultados das ações trazem para os envolvidos”. Portanto, cria-se uma negociação entre a empresa e o empregado; a empresa cobra do colaborador o que ela deseja, exigindo competência, entusiasmo e constante busca pelos objetivos da organização, o colaborador, por sua vez, têm uma expectativa de benefício pelo seu esforço, oferecendo-lhe oportunidades de formação, qualificação, atualização, disponibilidade de recursos e reconhecimento pela ação proposta. Se ambas as partes entrarem em consenso, o que se espera é um pleno envolvimento das responsabilidades que lhe foram confiadas.

7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura, uma é distinta da outra, por algumas peculiaridades próprias. Chiavenato (2004, p. 164), considera: “a cultura organizacional ou cultural corporativa como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. Constitui o modo de pensar e agir com seus clientes e funcionários, o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa.

Esta cultura reflete a mentalidade que predomina na organização, condicionando a administração das pessoas, proporciona uma referência de padrões de desempenho entre os funcionários nas ações tomadas no dia-a-dia, para o alcance dos objetivos, por isso é construída e desenvolvida ao longo do tempo e a sua principal tendência é levar os membros da organização a terem os mesmos objetivos e modos de agir, servindo de elo entre o presente e o passado e contribuindo para a permanência e a coesão da organização.

Portanto, “a essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa”. (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

Dessa forma, ela representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização que leva a um referencial de padrões de desempenho entre os mesmos, que acaba influenciando positivamente na pontualidade, produtividade e na qualidade do produto ou do serviço prestado aos clientes.

Neste contexto, ela passa a exprimir a identidade da organização, ou seja, é através dela que cada empresa se caracteriza conquistando seu espaço no mercado. Em suma, “a cultura organizacional representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2004, p. 166).

Normalmente, a cultura organizacional de uma empresa possui três níveis diferentes: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

O artefato constitui o primeiro nível da cultura, sendo superficial, visível e perceptível. Constitui-se nos produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização. Como exemplo de artefatos pode-se citar: os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais que estão presentes na organização.

Os valores relevantes que, de uma maneira ou de outra, se tornaram importantes é que definem as razões pelas quais os colaboradores de uma empresa fazem o que fazem dentro dela.

Dessa forma, as empresas necessitam, continuamente, adicionar valor ao que fazem para poderem se tornar competitivas.

Já as crenças inconscientes, percepções e sentimentos que as pessoas acreditam constituem-se no nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional denominado pressuposições básicas que muitas vezes não são escritas e nem faladas, mas que orientam claramente os colaboradores no âmbito da empresa.

No entanto, ao se comprar ou fundar uma empresa, a cultura organizacional não vem pronta e acabada como se fosse um produto a ser comprado, ela necessita ser desenvolvida ou aprimorada.

Para que isso aconteça, muitas características devem ser consideradas, dentre elas pode-se destacar os valores que os indivíduos já possuem ao ingressarem na organização, pois a partir deles os administradores terão uma base por onde iniciar a cultura organizacional da empresa.

A maneira que as pessoas vêem a vida e o mundo que as rodeia depende diretamente dos valores que têm, pois estes são componentes dos modelos mentais das pessoas.

Portanto, ao ingressarem na organização as pessoas já possuem seus próprios valores e estes, normalmente, são o ponto de partida para uma relação saudável ou não dentro de uma organização, pois essas se constroem sobre os seus valores.

A longevidade de muitas empresas se justifica por valores virtuosos como lealdade, honestidade, perseverança e respeito. Fatores estes, que apóiam as empresas na sua trajetória de sucesso.

Porém, de nada adianta um colaborador possuir “bons” valores se as suas atitudes não condizem com isso, ou seja, a organização terá que possibilitar um

ambiente de trabalho harmonioso para que as atitudes de efeito positivo sejam conservadas ou criadas.

7.1 O desenvolvimento de uma cultura de qualidade

Para que uma cultura de qualidade seja implementada na empresa não basta que apenas os funcionários do setor produtivo estejam almejando-a. Para que ela se torne realidade a empresa como um todo deve se engajar nesse propósito, pois um programa de qualidade só funcionará quando os administradores usarem as técnicas de comportamento para desenvolver ou aprimorar e buscar, a partir de coletas de dados, as soluções dos possíveis problemas da empresa.

Nesse caminho de aprimorar as técnicas para a coleta de dados e de comportamento, estão presentes: os clientes, as ferramentas estatísticas e a própria cultura de qualidade.

A satisfação do cliente deve ser a força propulsora, para impulsionar a empresa a superar os seus resultados em relação à qualidade.

Segundo Barreto (1997, p. 146), o cliente “deverá ser ‘o por quê’ da melhoria do padrão da qualidade e a justificativa para que se modifique algumas vezes, a filosofia e cultura de trabalho na organização”.

As ferramentas estatísticas constituem-se em técnicas de verificação, coleta de dados e treinamentos, destinados a obter informações cada vez mais precisas que auxiliam no controle da variabilidade do processo produtivo.

Essas ferramentas destinam-se a:

- a) Ajudar a desenvolver métodos de descrever e compreender o processo de produção;
- b) Ajudar a identificar, focar, compreender e corrigir as causas das variações anormais;
- c) Oferecer as informações necessárias para se descobrir como mudar e aperfeiçoar os processos, com o intuito de se alcançar melhores níveis de qualidade.

A cultura da qualidade dentro de uma empresa deve ser oriunda dos níveis hierárquicos mais altos até chegar aos seus operadores, pois é na diretoria e gerência executiva que se encontra a atitude de uma nova estruturação organizacional, a qual esteja inteiramente voltada para a qualidade.

Segundo Deming (*apud* Barreto, 2004, p. 150), das causas da variabilidade (defeitos e má qualidade) normalmente ocorridas no processo industrial de produção, 94% possuem causas comuns e 6% têm causas especiais, demonstrando que quase todos os dilemas presenciados no interior de uma organização estão relacionados ao: Planejamento, Organização, Controle, Treinamento, ou seja, à má gestão.

Dessa forma, a administração pela qualidade, além de incorporar técnicas, ferramentas e treinamentos voltados à satisfação do cliente também enfoca a “cultura ou filosofia gerencial”.

Os pontos que determinam esse tipo de filosofia segundo Deming (*apud* Barreto, 2004), são:

- a) Instituir como objetivo permanente o aprimoramento dos produtos e serviços: neste ponto o lucro não seria um fim, mas sim um meio, tornando-se um subproduto da qualidade.
- b) Adotar esta nova filosofia: fator esse que deve ser implementado na empresa através da alta e média gerência através de palestras e reuniões.
- c) Acabar com a dependência na inspeção de massa: para que isso ocorra, torna-se necessário engajar todos nesta nova filosofia transformando as linhas de produção em grupos de trabalho, pois normalmente, os funcionários não são pagos para cometerem erros e novamente ser pagos para corrigi-los.
- d) Acabar com a prática de fazer negócio com base apenas no preço: o preço não pode ser fator essencial ao se selecionar fornecedores, pois o método da parceria torna-se bem mais viável à empresa que defende a qualidade total.
- e) Aperfeiçoar constante e indefinidamente o sistema de produção e serviço: é obrigação da gerência melhorar a qualidade e proporcionar as reformas necessárias para alcançá-la, acompanhando as inovações tecnológicas e os novos métodos de produção.
- f) Instituir treinamento: procurar treinar os operadores, não somente os cargos de gerência e supervisão.
- g) Instituir lideranças: buscar sempre, através de treinamentos e observações, líderes, os quais se diferem significativamente dos supervisores.
- h) Eliminar o medo: estimular os colaboradores do processo de produção a dar opiniões, sugestões, apontar os problemas presentes na área em que atuam,

dessa forma, soluções para causas consideradas intermináveis aparecem naturalmente.

- i) Romper barreiras entre as áreas e os departamentos: trocar a competição pela cooperação entre divisões, departamentos e áreas da empresa.
- j) Eliminar slogans, exortações e objetivos para a força de trabalho: ao se criar o estímulo ao desenvolvimento maior de cada um, os slogans se tornam desnecessários.
- k) Derrubar as barreiras ao orgulho pelo trabalho: demonstrar a todos a sua importância dentro da organização como um todo.
- l) Instituir um vigoroso programa de educação e aperfeiçoamento: um trabalho de equipe na utilização de novas técnicas gerenciais e operacionais é sempre bem vindo.
- m) Tomar atitudes para concretizar as transformações: para que tudo isso venha a acontecer, a direção deve abraçar verdadeiramente esse tema.

Além de todos esses pontos considerados de suma importância para o sucesso de um programa de qualidade é necessário que realmente se faça um diagnóstico e previnam-se eficazmente as causas que geram os defeitos.

7.2 Lideranças

Nenhuma tentativa de implementar um programa de qualidade prosperará em uma organização e praticamente impossível que esse programa tenha sucesso no processo produtivo de uma empresa, se os seus administradores ainda se apegam ao modelo de gerência tradicional: decisões tomadas pelos escalões superiores e meramente executadas pelos inferiores. Segundo Oakland (1994), os diretores e gerentes do mais alto nível devem demonstrar e encarar a qualidade com seriedade, transmitindo a seus subordinados a segurança do seu comprometimento com a qualidade. Por isso, a necessidade de os gerentes terem novas habilidades e novas posturas na condução de pessoas, visível no dia-a-dia, no chão de fábrica. Só então a qualidade irá difundir-se por toda a empresa com o pessoal treinado, reconhecido pelas suas realizações e esforços, mudanças acontecendo e a melhoria contínua conseguida.

Oakland (1994) ainda diz que na administração para a qualidade, os líderes são agentes promotores de mudanças, influenciando os membros da organização

para que ajam de modo a alcançar uma situação desejável (a "visão"). Os líderes possuem algumas características intrínsecas:

- a) Energia: capacidade de estimular os demais servidores;
- b) Iniciativa em ambientes incertos: capacidade de ação mesmo quando a informação é incompleta;
- c) Persistência: capacidade de perseverar ainda que algumas das iniciativas tomadas não sejam bem sucedidas;
- d) Confiabilidade: capacidade de demonstrar apoio aos demais partidários da Administração para a Qualidade;
- e) Auto-estima positiva: confiança em sua capacidade de implementar a Administração para a Qualidade;
- f) Necessidade de influenciar: desejo de influir sobre as ações dos demais servidores em prol da organização.

Além dos aspectos psicológicos tratados acima, os líderes devem dominar algumas técnicas básicas, quais sejam: ensino, comunicação interpessoal, planejamento estratégico, tomadas de decisão, delegação de competências, mensuração de atividades e promoção e facilitação de trabalhos em equipe.

Mas a empresa que deseja ter um setor específico voltado para a administração da qualidade deverá ter um agente de decisão, o qual pode ser um grupo de pessoas, uma área técnica da empresa, uma função administrativa que pode ser sistematicamente ocupada por diversas pessoas ou ainda, pode ser uma única pessoa.

Segundo Paladini (2004, p. 178), "o perfil do gerente de qualidade abrange três características básicas: as comuns, as desejáveis e as necessárias".

As características comuns são aquelas que qualquer líder deve possuir. Tais como:

- a) Liderança: habilidade de influenciar pessoas, conduzindo-as a direções específicas.
- b) Oportunidade de motivação: criar condições favoráveis à motivação das pessoas, pela quais as mesmas aderem às metas que o gerente propõe.
- c) Controle da informação: deve captar e transmitir informações adequadas a cada setor da empresa.

- d) Dinamismo: deve ser dinâmico, pois é o gerente quem toma as decisões e para isso necessita agilidade e rápida percepção da realidade.
- e) Planejamento: é necessário que o gerente atue de forma planejada, com o intuito de mostrar aos outros, a importância e, principalmente, as vantagens do trabalho planejado.

Já as características desejáveis em um líder, incluem especificidades relevantes para o exercício da função. Tais características podem ser adquiridas em projetos específicos de treinamento em termos de qualificação, formação ou atualização simplesmente.

Para Paladini (2004) essas características, em geral, incluem os seguintes aspectos:

- a) Competência técnica: compreende a capacidade técnica do gerente para conceber, viabilizar, implantar e avaliar o programa da qualidade dentro da empresa em que atua.
- b) Visão horizontal da empresa: o gerente deve conhecer a empresa em toda sua extensão física e administrativa com suas especificações, relações internas, fluxos, enfim, todas as suas características.
- c) Conhecimento do produto e do processo: esse conhecimento se faz necessário para o correto direcionamento de todos os esforços que são feitos nas operações produtivas.

Já as características ditas necessárias a um gerente de qualidade são os elementos considerados imprescindíveis ao exercício da função. Normalmente essas características são intransferíveis, pois envolvem atributos de caráter e personalidade de quem ocupa esse cargo, tais como:

- a) Relacionamento humano: esforço e empenho pessoal para produzir qualidade em todas as suas atividades.
- b) Capacidade de interação: interagir com autoridades formais da organização, tanto para influenciá-las em suas decisões quanto para sensibilizá-las para objetivos básicos da qualidade.
- c) Capacidade de compreensão do mercado: refere-se à definição de qualidade na visão e percepção dos clientes da empresa.

Necessita-se ainda, compreender que essas características não são isoladas, mas integram-se perfeitamente. Por isso, a afirmativa que o gerente de qualidade,

seja ele uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma área da empresa, deve constituir-se de um todo harmonioso, com características igualmente atendidas, pois afinal de nada adianta desenvolver consideravelmente uma delas e deixar as demais de lado.

O gerente de qualidade é o elemento mais crítico do processo de implementação do programa de qualidade nas organizações e especificamente no processo produtivo da confecção, pois é onde concentra-se o maior número de colaboradores. Por isso da importância de todos esses requisitos, sabendo lidar com as situações e dificuldades, tendo competência técnica, boa comunicação e principalmente estimular a participação efetiva dos funcionários na solução de problemas, frente à histórica dificuldade que as empresas enfrentam na implementação e continuidade do processo da qualidade.

A maneira mais efetiva de avaliar o desempenho das lideranças ou mais especificamente, do agente de qualidade é por meio das avaliações feitas pelos demais membros da empresa, as quais devem ser periódicas.

Se a empresa possuir um conselho voltado para a qualidade este também deve avaliar o agente de qualidade periodicamente, como parte do acompanhamento da atuação das equipes. Essa última avaliação resultará na seleção das melhores lideranças, as quais serão reconhecidas publicamente e recompensadas.

Dado que os líderes no processo produtivo dificilmente conduzirão um controle de qualidade na sua forma mais pura, será preciso, ademais, que eles aprendam a confiar na sua intuição, nas suas decisões e no comportamento cooperativo dos demais colaboradores, com persistência, todos criarão uma organização de que possam se orgulhar.

7.3 Comprometimento

Na sociedade contemporânea, onde a competitividade entre os setores industriais torna-se cada vez mais evidente e acirrada, as empresas não podem mais investir simplesmente em planejamento, organização e controle interno. As mesmas devem levar em consideração um novo segmento que aparece no mercado, ou seja, devem investir também em estruturas grupais que proporcionem aos seus colaboradores novas aprendizagens, atitudes e valores para que os

mesmos possam saber superar os eventuais quadros de conflitos que possam ocorrer no interior da empresa.

O desenvolvimento dessas habilidades humanas no interior da empresa pode assegurar à organização uma sólida vantagem competitiva em relação as a outras empresas que não a desenvolvem, comprovando isso, Chiavenato (2004, p. 53) diz: “Como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço para seus talentos”. Em uma empresa onde os colaboradores sentem-se valorizados e percebem que o trabalho em grupo é muito mais significativo do que o isolado, dificilmente a qualidade será perdida, pois o comprometimento com a mesma passa a fazer parte dos objetivos de todos.

7.4 Motivação para a qualidade

Para Maslow (1991, p. 71), “o homem é movido por uma tendência básica: a satisfação de suas necessidades, partindo das necessidades básicas e orgânicas, em busca da satisfação das necessidades consideradas superiores, a auto-realização”.

Atualmente, nenhum setor social funciona adequadamente sem o envolvimento e a motivação do pessoal que dele faz parte. Dessa forma, entende-se por envolvimento a tomada de toda e qualquer atividade como se fosse própria. Motivação, por sua vez, é a vivência diária desse envolvimento com o devido reconhecimento.

Então, a motivação é imprescindível e essencial nas organizações, pois ela “se refere ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas, o por quê de envolverem-se em um dado esforço”. (PALADINI, 2004, p. 161).

A motivação é considerada uma energia interna, pois se constitui em uma característica pessoal de cada ser humano e não depende de outras pessoas, ou seja, não é transferível para outras pessoas de forma automática por ser algo que vem de dentro e as faz mover-se em busca de um determinado objetivo.

A motivação não pode ser gerada e transmitida para outra pessoa, mas podem-se criar condições favoráveis à motivação como, por exemplo, objetivos e ambientes adequados podem contribuir para motivar as pessoas a produzir com

qualidade. Em geral, o que se pretende com a motivação, são alterações conceituais quanto à qualidade, que se reflita em novos padrões comportamentais em busca de níveis melhores de qualidade no processo produtivo.

Paladini (1995), diz que há várias abordagens que podem gerar condições favoráveis à motivação, as quais parecem sempre apontar o mesmo fim: gerar um ambiente que crie condições favoráveis para que as pessoas se motivem.

A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da empresa em que trabalham.

A motivação só é possível em ambientes em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa. Onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas. Onde haja esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

A motivação plena só é atingível na medida em que não existam medos de qualquer natureza na organização, aspecto este, que é de extrema importância em tempos de mudanças aceleradas e que exige da alta administração esforço consciente e intenso para que decisões de "sobrevivência" não destruam o ambiente e as relações entre a empresa e os colaboradores. Se isso não ocorrer, compromete-se irremediavelmente o potencial de contribuição das pessoas, principal patrimônio das empresas em tempos de desafios, novas tecnologias e competição.

Percebe-se então, que não se constrói nada duradouro dentro da organização sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas que dela fazem parte.

Dessa forma, para Paladini (2004), a motivação é decorrente de fatores como: participação efetiva dos colaboradores nas atividades da empresa, de incentivos promocionais, de obstáculos a superar.

A reciprocidade entre a empresa e seus funcionários também se constitui num fator motivante, onde cada um faz a sua parte e a empresa lhe dá oportunidade e qualificação, garantindo a qualidade do produto a ser fabricado.

8 SISTEMATIZAÇÃO

Para que a qualidade seja garantida dentro do setor produtivo da indústria de confecção, uma sistematização de ações deve ser realizada no interior dessa organização e essa sistematização inicia-se pelo envolvimento dos colaboradores entre si, pois sem o empenho das pessoas que fazem parte da organização, a qualidade não é sequer iniciada.

“Considera-se que o envolvimento das pessoas no empenho em produzir qualidade depende do atendimento a três pré-requisitos básicos: objetivos, ambiente e recursos. Seu desenvolvimento opera-se por quatro ações: alteração de posturas e de estruturas, treinamento, motivação e relações de reciprocidade”. (PALADINI, 2004, p. 154).

Os objetivos referem-se ao *o que fazer*, pois “o processo de envolvimento começa na definição do que deverá ser feito”. (PALADINI, 2004, p. 154) e desse modo, todos trabalharão para que os objetivos sejam alcançados com o maior êxito possível.

A estruturação de um ambiente adequado ao envolvimento entre os colaboradores do processo produtivo, deve levar em consideração a interação entre as pessoas, a qual gera o espírito de equipe, e a integração das pessoas com a organização na qual gera boas condições no ambiente de trabalho.

Deve-se levar em consideração também, a avaliação contínua da ação da mão-de-obra no processo produtivo, a qual pode ser classificada como de *erro técnico*, quando deriva da falta de capacidade, competência, habilidade ou aptidão para desenvolver determinada tarefa, *erro intencional* gerado propositalmente e por *erro de inadvertência* caracterizado por forma não intencional que pode ocorrer por desatenção e falta de percepções momentâneas.

O processo corretivo dessas ações deve incluir alterações no processo produtivo oportunizando ambientes mais adequados ao serviço a ser realizado, menos perturbações, ou seja, uma estruturação de um ambiente de trabalho que favoreça a atenção, a observação e a capacidade de concentração. “Um ambiente adequadamente estruturado é um elemento que motiva a participação, o engajamento e o envolvimento de todos no processo produtivo de qualidade”. (PALADINI, 2004, p. 71).

Para que ocorra o envolvimento necessário à sistematização do programa de qualidade, faz-se necessário que a organização oportunize aos seus colaboradores, palestras, programas de conscientização, incentivos, orientações e, principalmente, mudanças na forma de remunerar as pessoas podendo associar-se salários segundo o desempenho pessoal de cada um e regras a serem seguidas para se alcançar eventuais promoções.

Essas mudanças comportamentais e estruturais não chegam a evidenciar diretamente um esforço pela qualidade, mas mostram uma nova postura na empresa e, certamente, refletirá positivamente no tocante ao comprometimento com a qualidade do produto.

Outro fator muito importante de envolvimento dentro de uma empresa é a motivação propriamente dita, ou seja, “a motivação é um fator determinante do envolvimento, é essencial. Ela refere-se ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas, o porquê se envolvem em um dado esforço”. (PALADINI, 2004, p. 153).

Portanto, uma empresa que visa a implementação de um programa de qualidade, que não puder gerar motivação deve ao menos criar condições favoráveis à motivação.

A reciprocidade também deve estar presente no meio dos colaboradores da empresa que busca a qualidade de seus produtos, pois ela “consiste na idéia de que o envolvimento decorre de benefícios diretos que os resultados das ações trazem para os envolvidos”. (PALADINI, 2004 p. 165).

8.1 Cargos e funções

Segundo Chiavenato (1999, p. 160), “o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”. Mas para a pessoa, o cargo que ela desempenha na organização constitui uma das maiores fontes de motivação e expectativas na empresa em que trabalha, ou seja, a definição de cargos busca a eficiência da organização, através de suas estratégias pré-estabelecidas e para a pessoa, o cargo representa os objetivos individuais. A posição do cargo no organograma define o nível hierárquico de responsabilidades e sua localização dentro da organização cada

cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa, compondo o organograma de cargos.

O desenho dos cargos, na organização, se dá num processo contínuo de resolução de problemas e melhoria contínua, isto significa que devem estar sempre em evolução, inovação e mudança para se adaptarem às contínuas transformações que envolvem a organização na atividade que a pessoa desempenha, no seu método de trabalho e as suas relações com os demais cargos do ambiente organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p. 249).

9 DISCIPLINAS QUE NORTEIAM O TRABALHO

A área de RH (Recursos Humanos), na organização é o setor que administra as pessoas, que presta serviços englobando recrutamento, higiene, segurança no trabalho, benefícios, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados. Têm um papel expansivo num ambiente organizacional, pois, têm a função de colaborar eficazmente para que os funcionários alcancem objetivos organizacionais e individuais. Os recursos humanos são todas as pessoas que fazem parte da organização.

Cada pessoa no ambiente de trabalho desempenha seu papel, praticando suas atividades a que foram designadas e com essas tarefas desenvolvem um sistema de produção, transformam insumos, matérias-primas, pessoal, máquinas, prédios, tecnologia, dinheiro, informação e outros recursos, em produtos e serviços, portanto, os sistemas de produção têm o objetivo de ver a viabilidade produtiva, tecnologias de produção, organização do trabalho, desenvolvendo o aumento da produtividade, eliminando desperdício do trabalho, verificando layout, balanceamentos de linha.

Planejando as tarefas, com objetivos definidos, serão buscados os meios de executá-las. Cabe às pessoas treinadas para administrar o processo produtivo fazer a conversão de um número de insumos em algum resultado desejado, projetando a administração de produtos e serviços, tomando decisões e realizando ações que compreendem o planejamento, a organização, a direção, e o controle das atividades na indústria do vestuário.

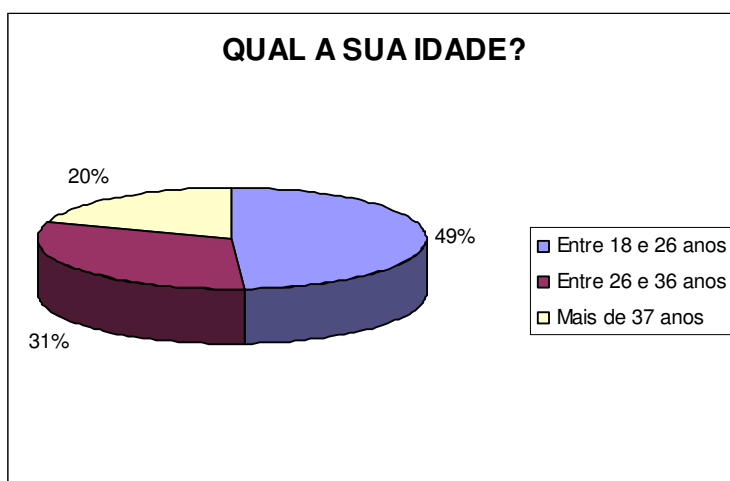
Com o planejamento no processo produtivo faz-se necessário a implantação de um programa de qualidade, estudando métodos e técnicas para esta gestão voltada para a qualidade dos produtos e serviços da indústria do vestuário, elaborando meios de alcançar esta excelência no processo, a implantação de uma política voltada para o atendimento ao cliente e projetos de controle de qualidade, como o controle de defeitos.

10 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO NO PUBLICO ALVO

Foi realizada a aplicação de questionários no mês de outubro de 2005 com a análise dos dados obtidos junto aos colaboradores de duas empresas da região Sudoeste do Paraná, que produzem camisas, tendo uma amostra de 54 colaboradores. A presente análise será representada através de gráficos de setores para as perguntas do questionário aplicado aos colaboradores, seguida de suas respectivas análises.

Ressalta-se aqui, que a presente pesquisa de campo foi realizada com objetivo de verificar o grau de comprometimento com a qualidade das camisas no processo produtivo que os funcionários das referidas empresas possuem bem como, levantar as principais causas do não comprometimento dos mesmos com essa meta e resultados das organizações, analisar a visão que tem sobre qualidade e o que os estimula a desenvolver o seu trabalho com qualidade nas empresas em questão.

GRÁFICO 01

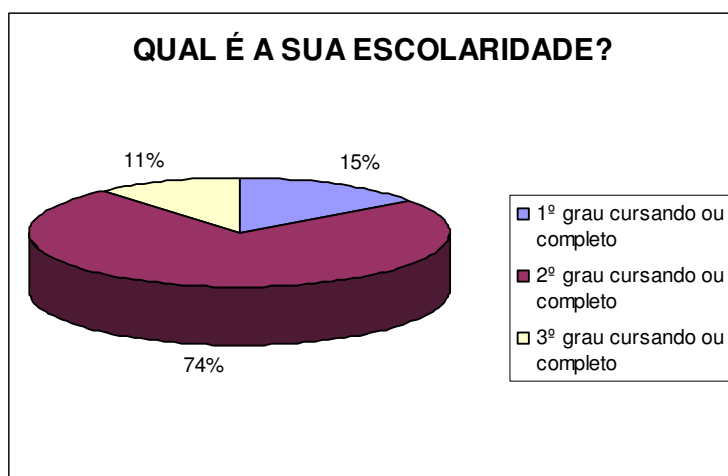


FONTE: Pesquisa de campo.

Através do gráfico 01, pode-se perceber que a maioria, 49%, dos colaboradores das duas empresas pesquisadas, são jovens que estão iniciando sua carreira profissional e os demais também podem ser considerados jovens, porém, já possuem uma bagagem de vida um pouco maior.

Acredita-se que nas empresas que contam com colaboradores nessa faixa etária seja mais fácil a implementação do programa da qualidade, pois os jovens, de uma maneira geral, possuem maior propensão à mudanças conseguindo adaptar-se à elas sem muitas resistências.

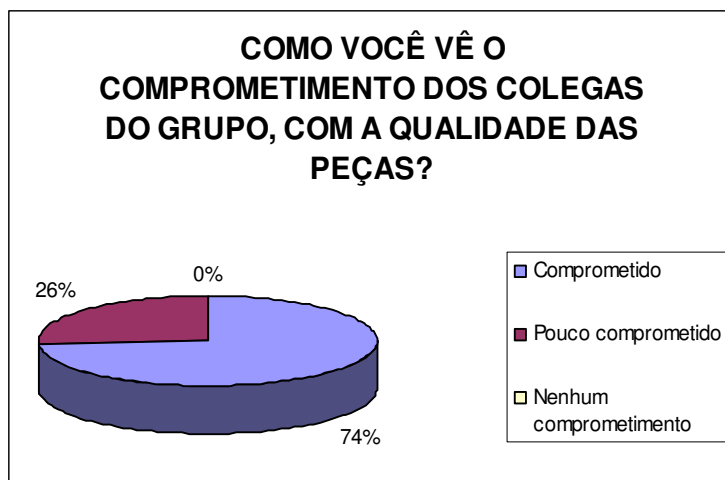
GRÁFICO 02



FONTE: Pesquisa de Campo.

Vive-se atualmente uma transição de paradigma social, ou seja, a sociedade está deixando de ser a antiga sociedade da massa trabalhadora para ser a sociedade do conhecimento, dessa forma, pode-se perceber no gráfico 02 que a maioria das pessoas estão buscando um maior grau de instrução escolar, pois ideologicamente a educação pode-se apresentar como um fator de ascensão social.

Através das amostras analisadas, vê-se que 74% dos colaboradores das duas empresas pesquisadas possuem ou estão cursando o Ensino Médio, 15% cursam ou já completaram o Ensino Fundamental e, mais interessante ainda, é o fato de 11% dos entrevistados possuírem ou estarem cursando o Ensino Superior, pois para o setor de produção de confecções teoricamente não se precisa de um estudo específico, basta saber costurar. Porém, esse fato demonstra claramente que esse paradigma, de mão de obra especializada, mas mal informada e barata, já está sendo superado.

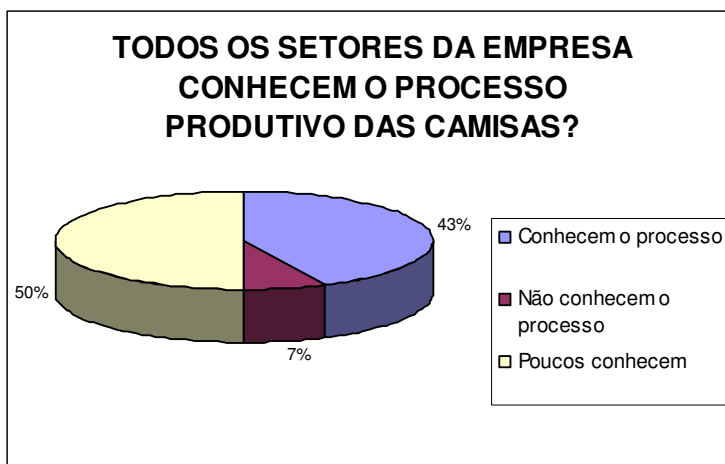
GRÁFICO 03

FONTE: Pesquisa de Campo.

Analisando-se o gráfico 03, observa-se que quando indagados a respeito de como consideram o comprometimento dos colegas em relação à qualidade das peças que produzem, os colaboradores respondem, esmagadoramente, 74%, que acham que os colegas são comprometidos com a qualidade do que estão produzindo, 26% acham que os colegas possuem pouco comprometimento em relação a essa questão, mas que ainda se preocupam, pois nenhum entrevistado relatou que os colegas não possuem nenhum tipo de comprometimento com a qualidade do que eles mesmos fabricam.

O significado da palavra qualidade pode ser relativo de pessoa para pessoa, desta forma, caberia a administração da empresa esclarecer esse tipo de dúvida, pois ainda percebe que dentro dessas empresas existem pessoas que não estão comprometidas com a qualidade que a empresa espera por não saber direito o significado ou padrão de qualidade desejado.

Cursos de capacitação e orientação direcionados diretamente aos colaboradores podem auxiliar no esclarecimento do que é produzir com qualidade. Acredita-se que é através de atitudes como essas que as empresas acabarão por conscientizar os seus colaboradores a respeito da importância de se produzir com qualidade no mercado consumidor contemporâneo.

GRÁFICO 04

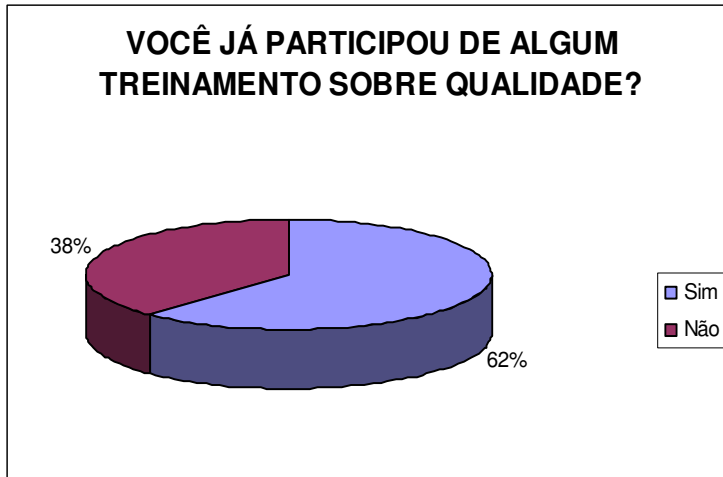
FONTE: Pesquisa de Campo.

No mundo globalizado em que se vive atualmente, quanto maior o número de habilidades adquiridas por uma pessoa, maior será a chance dela compreender o processo onde se encontra inserida, isto é, todas as pessoas que fazem parte de uma organização deveriam saber, ao menos teoricamente, como funcionam os departamentos da empresa que fazem parte.

Porém, não é o que se percebe no gráfico acima o qual demonstra que 50%, um número considerável, dos colaboradores das referidas empresas relataram que poucas pessoas de outros setores conhecem o processo de fabricação de camisas, fato esse, certamente explicado, pela idéia errônea que se tem dentro das empresas que cada setor deve trabalhar independentemente.

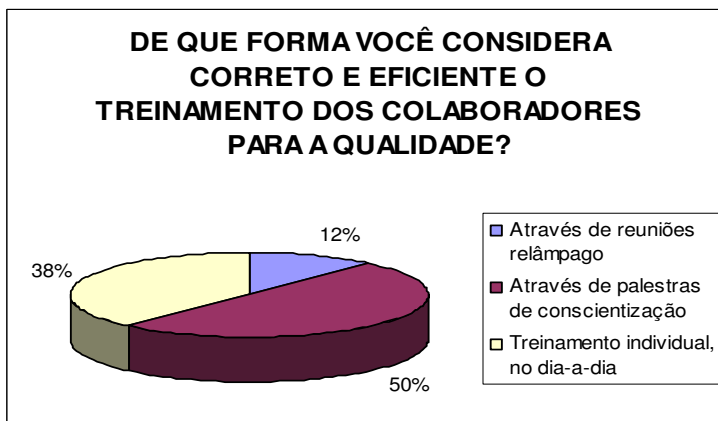
O gráfico demonstra também que 43% dos entrevistados relatam que todos os setores das empresas conhecem o processo de produção de camisas mesmo os que não fazem parte dele. Isso demonstra que algo já vem sendo feito em prol da “globalização” das tarefas dentro das empresas analisadas.

Outro dado interessante que o gráfico fornece diz respeito a baixa porcentagem, apenas 7%, dos entrevistados responderam que nem todos os setores das empresas conhecem o processo de produção de camisas, pois a pouco tempo atrás esse número era bem significativo nas empresas que trabalhavam com vários setores de produção.

GRÁFICO 05

FONTE: Pesquisa de Campo.

O treinamento de pessoal apresenta-se como uma das mais importantes ferramentas para as empresas que pretendem implantar o programa de qualidade, pois através dele os colaboradores adquirem novos conhecimentos, mudam conceitos, atitudes desenvolvem novas habilidades as quais poderão auxiliá-los na busca da qualidade dos produtos que fabricam. O gráfico referente à pergunta: “Você já participou de algum tipo de treinamento sobre qualidade?”, demonstra que as empresas já estão cientes da importância do treinamento do seu pessoal, pois a maioria dos entrevistados, 62%, responderam que já participaram de algum tipo de treinamento voltado especificamente para a qualidade dos produtos e os 38% que responderam não ter participado de nenhum tipo de treinamento voltado para a qualidade, mas manifestaram interesse em participar, só falta oportunidade.

GRÁFICO 06

FONTE: Pesquisa de Campo.

A conscientização é considerada, pelos colaboradores, a principal maneira de treinamento para a qualidade, pois a partir dela pode-se levar adiante as demais atividades que requerem esforço especial de cada um para que a qualidade do produto produzido seja garantida.

O treinamento individual, gradual e contínuo também se destaca como sendo eficiente no treinamento para a qualidade por ser um meio de corrigir pequenos erros que anteriormente não eram percebidos.

As atividades relâmpagos surgem efeitos, mas não exatamente o que se espera para a implantação de um programa de qualidade duradouro e que se torne o diferencial da empresa.

PERGUNTA 07

Você considera importante o envolvimento dos colaboradores com os problemas do processo produtivo, solicitando que os mesmos identifiquem as causas destes problemas e encontrando soluções? Por quê?

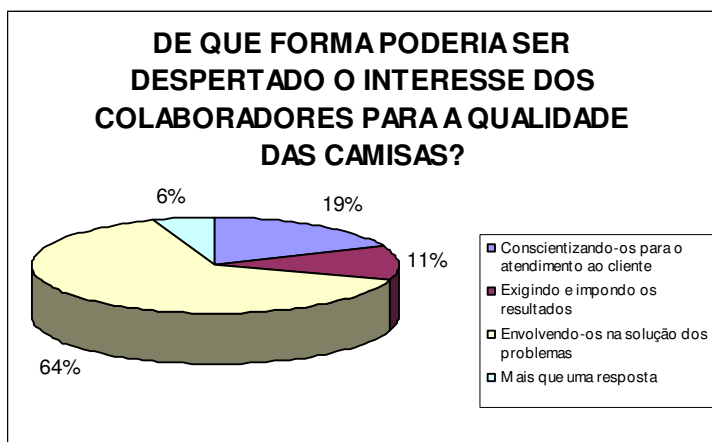
Nesta questão, todos os entrevistados responderam que sim, consideram que o colaborador do processo produtivo deve envolver-se com os problemas que ocorrem, ajudando na identificação da causa do mesmo. Citam-se abaixo as respostas:

- “A partir do momento que ajudam a identificar e buscar as soluções, a possibilidade de voltar a acontecer é bem menor”.

- “As pessoas ligadas diretamente no processo conseguem detectar um problema mais rapidamente e quase sempre sabem a solução deste, basta dar-lhes oportunidades”.

- “Sim, é importante porque envolvendo as pessoas, além de contribuir para a solução, estão aprendendo e a partir daí o trabalho torna-se mais estimulante e significativo e isso é que faz a diferença, pois lhe trará novos desafios, com aprendizado, desenvolvimento pessoal, mais autonomia e controle sobre o próprio trabalho e conseqüentemente maior comprometido com a qualidade dos produtos”.

GRÁFICO 08



FONTE: Pesquisa de Campo.

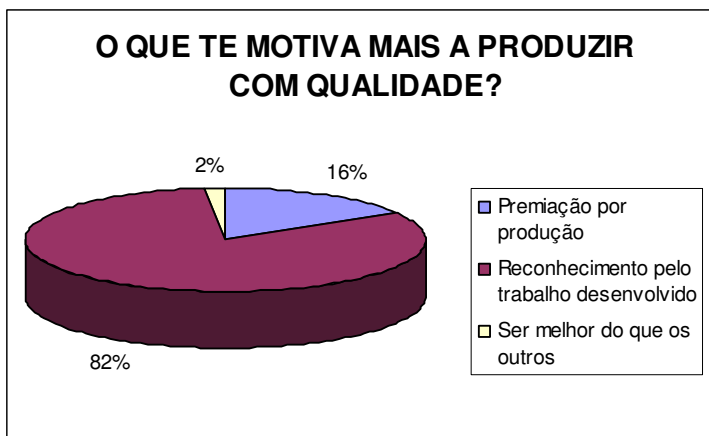
A maioria dos entrevistados, 64% deles, relata que a melhor maneira de despertar o interesse dos colaboradores é envolvê-los na solução dos eventuais problemas do setor onde se encontram inseridos, demonstrando com isso que as empresas devem ouvir mais as opiniões de seus colaboradores, pois a final são eles quem identificam os problemas na produção de forma imediata e este resultado veio a confirmar as respostas da pergunta anterior (pergunta 07), pois desta forma o colaborador aprende mais, lhe traz mais satisfação e motivação porque está contribuindo para a solução dos problemas da organização.

A conscientização foi citada por 20% dos entrevistados também como um fator que pode auxiliar no desenvolvimento do interesse, pois através dela os colaboradores poderão empenhar-se mais em tentar solucionar seus próprios erros sozinhos.

11% dos entrevistados responderam que a melhor maneira de despertar o interesse pelo processo produtivo seria através da imposição e exigência de melhores resultados, porém, acredita-se que esse tipo de estratégia, usada de forma isolada, seja simplesmente imediatista não possuindo características duradouras como os outros dois fatores citados.

Já 6% dos entrevistados consideram que se aliando no mínimo dois desses fatores o interesse por parte dos colaboradores a respeito do processo produtivo pode aumentar significativamente refletindo positivamente na produção da qualidade.

GRÁFICO 09

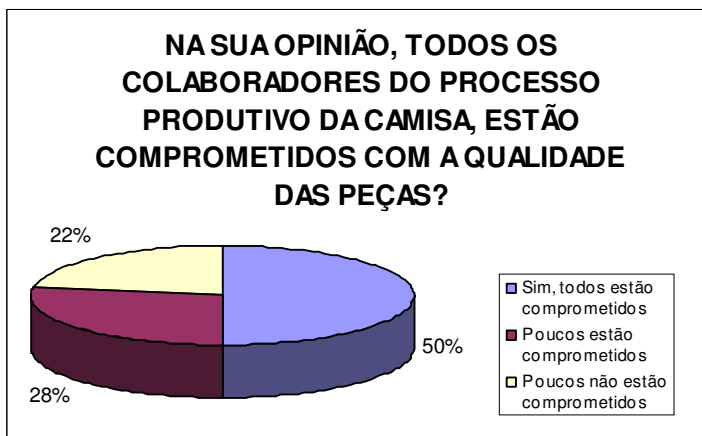


FONTE: Pesquisa de Campo.

Embora se viva em uma sociedade capitalista, onde a competição e o poder capital são reinantes, apenas 16% dos entrevistados responderam que o seu principal fator de motivação é a premiação financeira e, com taxa menor ainda, 2% dizem estar motivados pela simples possibilidade de serem “melhores” que os outros.

Mas, 82% dos colaboradores entrevistados responderam que o fator que os mais motiva a produzir com qualidade é o reconhecimento do trabalho que estão desenvolvendo demonstrando assim, que o fator humano ainda está presente nas relações organizacionais e deve ser explorado pelos dirigentes das mesmas como potencial de desenvolvimento da qualidade.

GRÁFICO 10

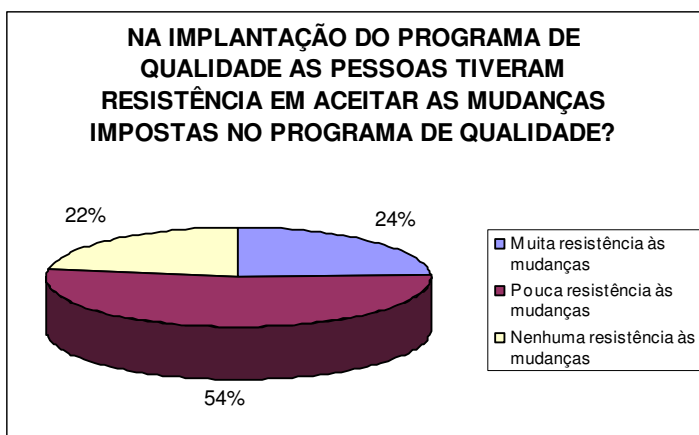


FONTE: Pesquisa de Campo.

A esta indagação metade, ou seja, 50 % dos entrevistados responderam que todos estão comprometidos com o processo de produção da camisa.

O gráfico demonstra também que 28% dos colaboradores entrevistados declaram que poucos colaboradores estão comprometidos com a qualidade das peças que estão produzindo, este índice representa quase um terço dos colaboradores, fato que deve ser analisado com cuidado por parte dos administradores das empresas em questão para que o processo de qualidade não seja comprometido. 22 % dos entrevistados responderam que poucos não estão comprometidos com a qualidade do que produzem índice que deve ser observado e para melhorá-lo precisa de acompanhamento.

GRÁFICO 11



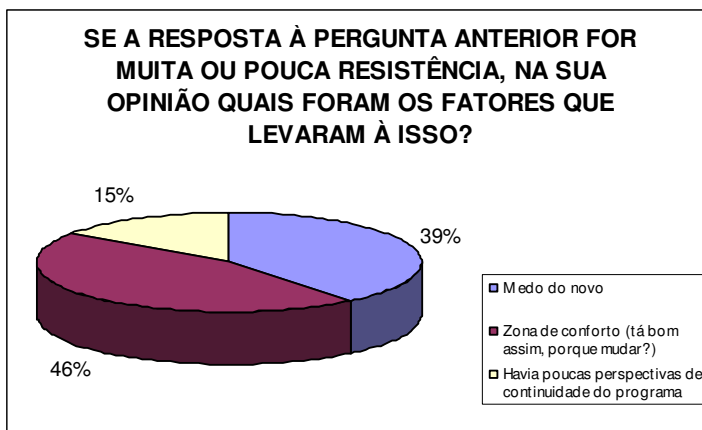
FONTE: Pesquisa de Campo.

Os 54% dos colaboradores que apresentaram pouca resistência às mudanças decorrentes da implantação do programa de qualidade nas empresas em que trabalham, demonstram que se a administração souber esclarecer todas as dúvidas, motivar e incentivar, poucos colaboradores vão se opor a produzir com qualidade mesmo porque essa questão só lhes trará benefícios e reconhecimento do trabalho desenvolvido.

Mas por outro lado, a pesquisa demonstra também, que os extremos possuem números bastante significativos, pois ainda existem 24% dos entrevistados que relatam ter havido muita resistência às mudanças e apenas 22% aceitaram as mudanças com naturalidade como parte integrante do processo de produção. Este último nível poderia ser o maior se a administração tivesse realizado um trabalho de

conscientização com sucesso junto a seus colaboradores, fator esse que, conseqüentemente, diminuiria o índice daqueles que possui muita resistência às mudanças tão necessárias ao programa de qualidade.

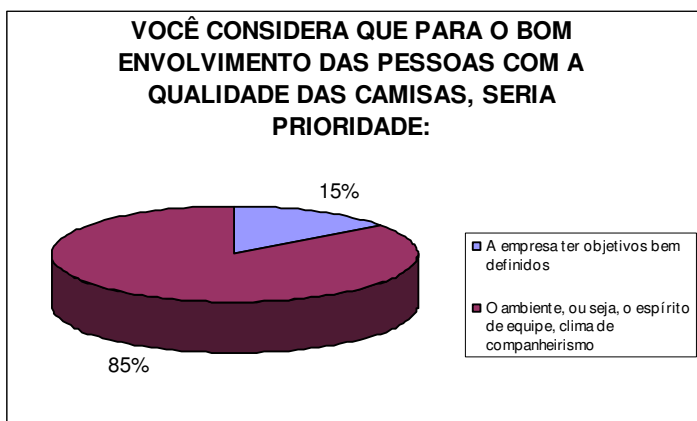
GRÁFICO 12



FONTE: Pesquisa de Campo.

Essa questão também se apresenta com caráter preocupante para a administração das empresas analisadas, pois 46% dos entrevistados consideram que a resistência às mudanças geradas pelo programa de qualidade reside na comodidade, ou seja, se o que estou fazendo “está bom, porque vou me esforçar para melhorar?” O que demonstra que a maioria dos colaboradores não possui espírito de colaboração mútua, cada um pensa para si sem se importar com os objetivos da empresa, cumprem simplesmente o que lhes é “imposto”, para ocuparem o cargo em que estão.

Já 39%, um número bastante expressivo, declara que essa resistência é proveniente do medo do novo normalmente, isso ocorre por estarem desinformado a respeito do “novo”, por não terem informações e instruções suficientes para encararem com segurança garantindo seu posto de trabalho. Outro fator apresentado à resistência às mudanças foi a falta de confiança e perspectivas no programa apresentado pelos administradores demonstrando que se necessita maior entendimento entre os vários setores da empresa.

GRÁFICO 13

FONTE: Pesquisa de Campo.

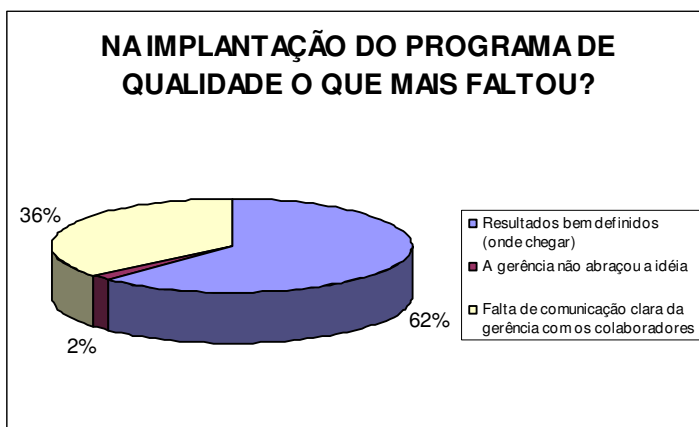
Mais uma vez, a relação entre colaboradores e diferentes setores da empresa destaca-se como fator determinante da qualidade, pois 85% dos entrevistados declaram que o ambiente harmonioso de trabalho favorece a qualidade das peças por eles produzidas, gostam de trabalhar em equipe. 15% deles acreditam que se a empresa tiver objetivos claros com estratégias bem traçadas, esses também podem auxiliar no programa de qualidade.

PERGUNTA 14**Para você o que considera uma peça com qualidade?**

Nesta questão a grande maioria respondeu que considera uma peça com qualidade:

- Um produto sem defeitos;
- Uma peça que combina o “zero” defeitos e seja funcional;
- Uma peça que combine vestibilidade e bom preço;
- Que segue os padrões exigidos dentro do processo (desenvolvimento, costura, acabamento).

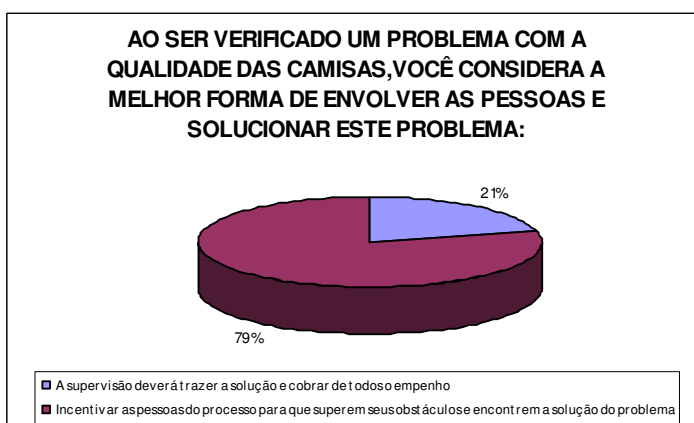
GRÁFICO 15



FONTE: Pesquisa de Campo.

A falta de clareza nos objetivos a serem alcançados pelas empresas aparece como sendo o que mais faltou na implantação do programa de qualidade, pois 62% dos colaboradores o citaram. Outros fatores como a dedicação da gerência e a falta de comunicação da mesma com seus colaboradores também foram citadas por 2% e 36% dos colaboradores respectivamente.

GRÁFICO 16



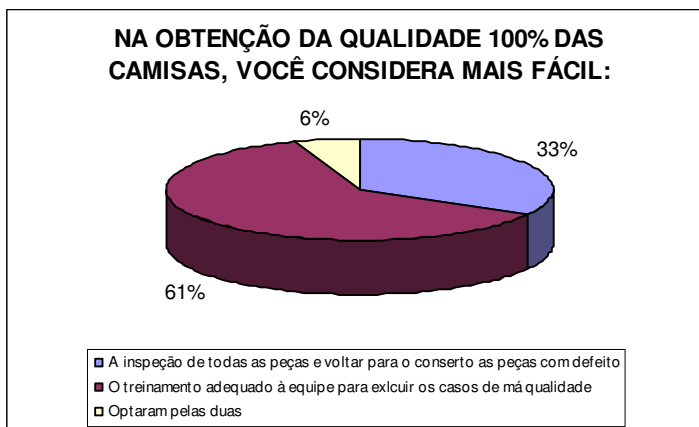
FONTE: Pesquisa de Campo.

Através da análise do gráfico 16 se percebe claramente que os colaboradores estão em busca de um ambiente de trabalho harmonioso, onde os erros não são simplesmente uma maneira de mostra-lhes suas incapacidades, mas sim uma maneira de superar seus obstáculos e melhorar cada vez mais sua prática, os 79% dos entrevistados que optaram pelo incentivo não deixam dúvidas quanto a essa

possibilidade, pois o que esperam muitas vezes é uma oportunidade de expandir-se e colocar as suas idéias em prática.

Mas, 21% dos entrevistados ainda acham que a solução deve partir da gerência e que os mesmos só devem executar o que lhes é mandado demonstrando a sua alienação ao processo de produção.

GRÁFICO 17



FONTE: Pesquisa de Campo.

O treinamento aparece na opinião de 61% dos entrevistados como sendo o fator primordial para a qualidade 100% das camisas produzidas. A inspeção e o retorno das peças ao conserto ainda é considerada a melhor maneira de se garantir a qualidade por 33% dos entrevistados demonstrando que a cultura antiga de se “refazer” o produto, causando retrabalho, aumentando os custos, com conseqüente perda de tempo e produção, ainda se perpetua por um número significativo de colaboradores. O restante dos colaboradores entrevistados considera as duas ações importantes pra se garantir a qualidade 100% das camisas que produzem provando que estão em processo de transição de paradigmas e cabe à administração da empresa auxiliá-los neste momento.

10.1 Considerações a respeito da pesquisa de campo

O resultado da pesquisa de campo ora apresentada buscou descobrir quais os principais motivos que levam os colaboradores a se comprometerem com a qualidade no processo produtivo das camisas.

Através dela pode-se perceber que muito há para se fazer com o intuito de garantir o sucesso do programa de qualidade dentro do processo produtivo.

Na opinião dos colaboradores, a insuficiência no programa de qualidade das empresas analisadas é decorrência dos seguintes fatos:

- Pouca participação efetiva da administração das empresas no programa, pois 36% dos entrevistados consideram que o programa poderia ter uma melhor resposta se tivesse uma comunicação clara da gerência com os colaboradores;
- O programa não conseguiu criar o conceito correto da qualidade nem divulgá-lo adequadamente, porque existem ainda 11% dos colaboradores que consideram a maneira mais eficaz de despertar o interesse pela qualidade, as exigências e a imposição de resultados;
- Nem toda mão-de-obra foi envolvida nos processos de capacitação para a qualidade, visto que, 38% dos colaboradores relatam não ter participado de nenhum tipo de treinamento especificamente voltado para a qualidade das peças que produzem;
- Os objetivos do programa não foram bem esclarecidos a todos os colaboradores, pois ainda existem 15% deles que consideram o fato da empresa ter objetivos bem definidos um diferencial para a garantia da qualidade;
- O programa era muito limitado, pois 15 % dos colaboradores entrevistados relataram que há resistência às mudanças por falta de perspectivas de continuidade do programa as quais supostamente advêm da administração.

Diante dessas colocações ficam as seguintes conclusões:

- Cada segmento da empresa atribui, inconscientemente, a culpa de não se atingir a qualidade a outros setores;
- O conceito de qualidade deve ser repensado e repassado aos colaboradores em termos de compromisso e não de simples exigência;
- O envolvimento da administração é elemento crucial, sem ele o programa terá grandes chances de não obter o sucesso esperado;
- Os objetivos devem ser planejados de acordo com os interesses de todos e não apenas da administração;

- O programa deverá ter metas de curto e longo prazo sendo que as primeiras servirão para garantir a motivação de se criar o programa e as segundas servirão para consolidá-lo.
- As pessoas necessitam que seu trabalho bem feito seja reconhecido.

Essas características decorrem do fato de se querer produzir a qualidade, sem meio-termo e para tanto, os colaboradores e a empresa como um todo terá que ter adesão total e plena, a qual é decorrente de decisões firmes, ações fortes, entusiasmo, motivação, desafios que devem ser vencidos e percalços que devem ser superados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a implementação bem-sucedida da qualidade no processo produtivo da camisaria, todas as pessoas da organização devem executar a sua parte, pois se o objetivo é a qualidade destes produtos, são as pessoas as fontes de idéias e de inovação; as suas experiências, conhecimentos e cooperação que contribuem para a execução dessas idéias.

O comprometimento com a qualidade deve começar com a gerência e proceder no sentido descendente através da organização, criando uma cultura favorável à implementação do programa.

Constata-se que, quando uma organização se prepara para a melhoria da qualidade, deverá ter em “mente” que necessitará definir claramente o processo inicial de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para a prática da qualidade na produção e os mesmos deverão ser planejados, coordenados, avaliados e melhorados através de um processo contínuo. E para que isso ocorra a empresa precisa investir em capital humano, treinar os seus colaboradores continuamente, utilizando esse treinamento como ferramenta para sensibilizar os colaboradores para o envolvimento e a participação com os objetivos e resultados da empresa. As pessoas do processo produtivo buscam, principalmente, a apreciação e o reconhecimento pelo bom trabalho, e isso é o que traz satisfação e motivação no trabalho, querem desafios estimulantes e oportunidades para aprender.

Essas melhorias proporcionarão conseqüências positivas para a empresa, tais como: pessoas preparadas, motivadas, capacitadas e desejo de envolvimento na tomada de decisões, redução de perdas devido à consciência de custos, necessidade de melhorar a qualidade, confiabilidade e responsabilidade de todos dentro da organização.

Desta forma, ao final deste estudo é apresentado um manual com a finalidade de auxiliar profissionais na área de confecção de camisaria, com o intuito de comprometer os colaboradores com a qualidade, orientar as lideranças nos processos de treinamento, motivação e completa adesão na implantação de um programa de qualidade na linha de produção.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Mário de. **Tecnologia do vestuário**. Lisboa: Fundação Calauste Gulbenkian, 1996.

BARRETO, Antônio Amaro Menezes. **Qualidade e produtividade na indústria de confecção: uma questão de sobrevivência**. Londrina: Midiograf, 1997.

SINVESPAR. **Projeto Pólo do Vestuário “Moda Sudoeste Paraná”**. Diagnóstico Setorial, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FACULDADE BOM JESUS. **Capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FAED – UNISEP. **MEATA - Manual de elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Dois Vizinhos: Impressul, 2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

MASLOW, A.H. **Motivação e Personalidade**. Madrid: Díaz de Santos, 1991.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETERS, Thomas J. **centro de excelência sim, departamento não: 50 maneiras de transformar seu “departamento” em um centro de inovação e excelência**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO JR, Itys – Fides B. **Cronoanálise**. 15. ed. Mogi das Cruzes: Arte Final, 2004.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

<<http://alexandrear.sites.uol.com.br/Artqua.html>> Acessado em 17 de outubro de 2005.

ANEXOS

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Bom dia (Boa tarde), meu nome é Marines, sou aluna do Curso de Tecnologia do Vestuário e estou realizando uma pesquisa para medir o grau de comprometimento com a qualidade das camisas dentro do processo produtivo da indústria do vestuário.

Gostaria de contar com a sua colaboração para responder algumas perguntas.

1) Qual é a sua idade?

() entre 18 e 25 anos

() entre 26 e 36 anos

() mais de 37

2) Qual é a sua escolaridade?

() 1º grau cursando ou completo

() 2º grau cursando ou completo

() cursando 3º grau ou completo

3) Como você vê o comprometimento dos colegas do grupo, com a qualidade das peças?

() comprometido

() pouco comprometimento

() nenhum comprometimento

4) Todos os setores da empresa conhecem o processo produtivo das camisas?

() conhecem o processo

() não conhecem o processo

() pouco conhecem o processo

5) Você já participou de algum tipo de treinamento?

R.....

6) De que forma você considera correto e eficiente o treinamento dos colaboradores para a qualidade?

- através de reunião relâmpago?
- através de palestras de conscientização?
- treinamento individual, no dia-a-dia

7) Você considera importante o envolvimento dos colaboradores com os problemas do processo produtivo, solicitando que os mesmos identifiquem as causas destes problemas e encontrando soluções? Por quê?

R:.....
.....

8) De que forma poderia ser despertando o interesse dos colaboradores para a qualidade das camisas?

- Conscientizando-os para o atendimento ao cliente
- Exigindo e impondo os resultados
- Envolvendo-os na solução dos problemas

9) O que te motiva mais a produzir com qualidade?

- Premiação por produção
- Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido
- Ser melhor do que os outros

10) Em sua opinião, todos os colaboradores do processo produtivo da camisa, estão comprometidos com a qualidade das peças?

- Sim, todos estão comprometidos
- Poucos estão comprometidos
- Poucos não estão comprometidos

11) Na implantação do programa de qualidade as pessoas tiveram resistência em aceitar as mudanças impostas no programa de qualidade?

- muita resistência às mudanças
- pouca resistência às mudanças
- nenhuma resistência às mudanças

12) Se a resposta à pergunta anterior for muita ou pouca resistência, em sua opinião quais os fatores que levaram a isso:

- () medo do novo
- () zona de conforto (tá bom assim, porque mudar)
- () havia poucas perspectivas de continuidade do programa

13) Você considera que para o bom envolvimento das pessoas com a qualidade das camisas, o que seria prioridade:

- () a empresa ter objetivos bem definidos
- () o ambiente, ou seja, espírito de equipe, clima de companheirismo.

14) Para você o que considera uma peça com qualidade?

R:.....

15) Na implantação do programa de qualidade o que mais faltou?

- () Resultados bem definidos (aonde quer chegar)
- () a gerência não abraçou a idéia
- () falta de comunicação clara da gerência com os colaboradores

16) Ao ser verificado um problema com a qualidade das camisas, você considera a melhor forma de envolver as pessoas e solucionar este problema:

- () a supervisão deverá trazer a solução e cobrar de todos o empenho
- () incentivar as pessoas do processo para que superem seus obstáculos e encontrem a solução do problema

17) Na obtenção da qualidade 100 % das camisas, você considera mais fácil:

- () a inspeção de todas as peças e voltar para conserto as peças com defeito
- () o treinamento adequado à equipe para excluir os casos de má qualidade

Obrigada por sua colaboração

RESUMO

Aborda-se neste texto a importância do comprometimento dos colaboradores com a implantação de um programa de qualidade, aplicado à área do processo produtivo na confecção de camisaria. São aqui discutidos os processos necessários para treinar, motivar e desenvolver os colaboradores para a qualidade, definir indicadores que levem os colaboradores a cooperarem e participarem da qualidade no processo, estudar por que algumas empresas não conseguem dar continuidade ao programa de qualidade, estudar as mudanças sofridas na organização e colaboradores, ao que antecede um programa de qualidade no processo produtivo. Focalizando as oportunidades de treinamento e satisfação que a organização proporciona a estes colaboradores para o sucesso deste programa.



FAED

**MANUAL TÉCNICO DA IMPORTÂNCIA DO
COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES NA
IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE**

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

União de Ensino do Sudoeste do Paraná - UNISEP

Faculdade Educacional de Dois Vizinhos - FAED

Curso Tecnologia do Vestuário

FAED

MANUAL DA IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE

Dois Vizinhos

Dezembro – 2005

1 APRESENTAÇÃO

Este manual de diretrizes técnicas é uma das ações previstas no Estudo da importância do comprometimento dos colaboradores na implantação de um programa de qualidade, do Trabalho de Conclusão de Curso 2005 na União de Ensino do Sudoeste do Paraná do Curso de Tecnologia do Vestuário.

Este manual é aplicado, mais especificamente, aos profissionais da confecção de camisaria na área do processo produtivo.

A qualidade da camisa é essencial à satisfação do consumidor, diante disto faz-se necessário ter no processo, pessoas realmente engajadas em produzir uma peça de excelência, motivadas na busca de melhorar continuamente a qualidade das peças.

2 CONCEITO E OBJETIVOS

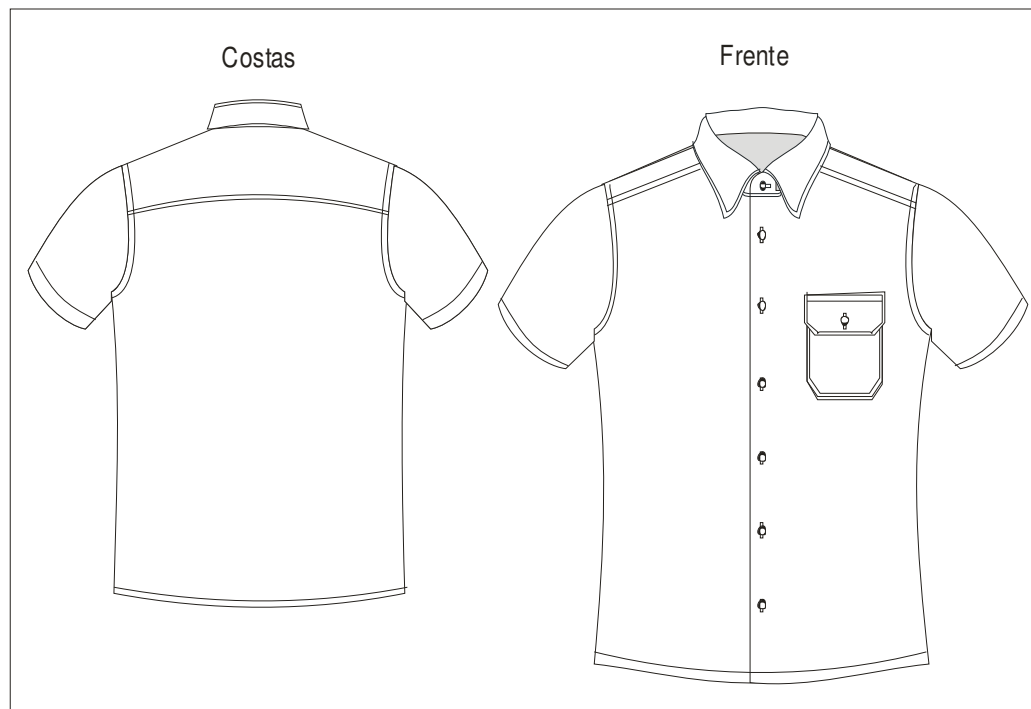
O manual de envolvimento e comprometimento dos colaboradores na cultura da qualidade no processo produtivo, tem como objetivo assessorar profissionais na área de confecção de camisaria, para se conseguir o comprometimento dos colaboradores com a qualidade, orientar as lideranças nos processos de treinamento e motivação para a qualidade, bem como, orientar para uma completa adesão na implantação de um programa de qualidade na linha de produção.

3 LINHA DE PRODUÇÃO DA CAMISA

A indústria de confecção de camisas divide-se em três etapas principais:

- a) Preparação: A etapa de preparação no processo produtivo é onde são fusionadas golas, pé de golas e punho;
- b) Montagem: A etapa da montagem faz-se todas as operações de junção das partes que compõe a camisa - pespontos, detalhes - sendo a etapa da produção, onde envolve o maior número de colaboradores;
- c) Acabamento: Na camisaria, esta etapa são feitas as operações de tirar fio, casear, pregar botões, revisão, passadoria, embalagem.

3.1 Modelo: Camisa masculina manga curta



Seqüência executada com base no modelo acima.

4 QUALIDADE NO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Para conseguir um produto que atenda as necessidades dos clientes e conseqüentemente os resultados almejados, não só o setor de produção deve estar comprometido com a qualidade, todos os setores devem engajar-se para compreender e responsabilizar-se por ela. As pessoas deverão ser preparadas, treinadas para atender a estas exigências.

Atividades que trazem melhorias da qualidade no processo produtivo:

- Atacar a causa do problema da má qualidade e não o efeito, aplicando ações corretivas e eliminando os retrabalhos;
- Agir pró-ativamente, ou seja, antes que eles aconteçam;
- Envolver os colaboradores na solução dos problemas;
- Aperfeiçoar o processo, trabalhando com melhorias contínuas – “se hoje está bom, amanhã pode estar obsoleto”.

5 TREINAMENTO PARA A QUALIDADE

O treinamento dos colaboradores para a qualidade é primordial no processo de envolver, transmitir conhecimentos, pois são ações voltadas para as habilidades nas tarefas a serem executadas.

Pode ser efetuado com atividades como:

- Dinâmica de grupo;
- Jogos;
- Técnicas de simulação;
- Workshop;
- Seminários;
- Estudo de Caso;
- Aula expositiva.

O próximo passo é contar com a cooperação, comprometimento de todos.

A etapa final é verificar se os objetivos foram atingidos.

5.1 Rompendo barreiras

O processo de mudança da própria maneira de pensar de todas as pessoas requer muita determinação. Motivos que levam os colaboradores a resistir às mudanças:

- O tempo necessário para se adaptar;
- Esforço extra para reaprender;
- Medo do desconhecido;
- Baixa tolerância à mudança;
- Falta de confiança nos outros;
- Dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança;
- Interesses adquiridos.

5.2 Desenvolvendo uma cultura de qualidade

Um programa de qualidade terá êxito se para a empresa, a satisfação do cliente seja a força propulsora que impulsiona a empresa a superar os seus

resultados em relação à qualidade. Os pontos que determinam essa nova cultura na organização:

- Aprimoramento dos produtos e serviços, aperfeiçoando constantemente o sistema de produção;
- Divulgar esta nova filosofia da qualidade através de palestras e reuniões;
- Tornar a linha de produção num verdadeiro grupo de trabalho;
- Selecionar fornecedores;
- Treinar os operadores;
- Desenvolver lideranças no processo produtivo;
- Motivação para a qualidade;
- Estimular os colaboradores do processo de produção a apontar problemas e soluções;
- Trocar a competição pela cooperação;
- Instituir programa de educação e aperfeiçoamento;
- Prevenir as causas que geram os defeitos.

5.3 Promotores da mudança

Os líderes são os agentes que determinam as mudanças dentro de uma empresa, possuem características essenciais:

- Capacidade para estimular e interagir com os demais colaboradores;
- Persistência;
- Confiabilidade;
- Auto-estima positiva;
- Dinamismo;
- Planejamento;
- Competência técnica;
- Conhecimento do produto e do processo;
- Relacionamento humano.

6 ORIENTAÇÕES GERAIS

Para garantir a qualidade dos produtos no processo produtivo e adesão à implantação de um programa de qualidade é imprescindível o envolvimento e comprometimento dos colaboradores e para que este objetivo seja alcançado na organização, é necessário:

- Dar oportunidades ao colaborador, qualificá-lo;
- Dar ao colaborador o reconhecimento pelo bom trabalho;
- O envolvimento com a qualidade e à implantação do programa, deve mostrar as vantagens que trará ao colaborador e à organização;
- Ter participação efetiva da administração;
- Comunicação clara entre a administração e os operadores;
- Divulgar esta cultura da qualidade a todos os níveis hierárquicos da empresa;
- Treinar, incentivar e orientar os colaboradores para a qualidade;
- A liderança deve ter mudança de atitudes, com nova postura gerencial;
- Dar condições para que os objetivos sejam alcançados;
- O colaborador deve sentir-se parte da empresa;
- Lealdade da liderança com os colaboradores.

REFERÊNCIA

GAIO, Marines Tartas. **A Importância do Comprometimento dos Colabor na Implantação de Um Programa de Qualidade.** Dois Vizinhos. FAED, 2005.