



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**UM ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NO MEIO PRODUTIVO
NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

Silvana de Lima

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

UM ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NO MEIO PRODUTIVO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Silvana de Lima

Este estudo verificou o fator motivacional na indústria do vestuário, sua necessidade e seus benefícios para a organização. A apresentação deste trabalho, cumpre a disciplina de T.C.C- Trabalho de Conclusão de Curso, para obtenção do Título de Tecnóloga do Vestuário do Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos - FAED

Orientadora: Prof. Janeti D'Andréa

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2004

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

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

**UM ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DO MEIO PRODUTIVO
NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

elaborado por
Silvana de Lima

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Janeti D'Andréa
(Orientadora)

Kellerman Augusto Lemes Godarth

Dois Vizinhos _____ de _____ de 2004

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu filho Matheus,
que é a minha fonte de motivação para
seguir em busca de meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A minha família e especialmente ao meu marido, que muito me apoiaram durante toda esta jornada de estudos. Aos colegas e professores de Tecnologia do Vestuário, que compartilharam comigo o entusiasmo na realização deste. Em especial a minha professora orientadora, que em todos os momentos me orientou da melhor forma possível.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. SEGMENTO PRODUTIVO	7
1.1 O processo produtivo e o produto	7
1.2 Adequação de layout.....	8
1.3 Posto de trabalho	10
1.4 Objetivos do processo produtivo	11
2. MOTIVAÇÃO PELA ADEQUAÇÃO DO FLUXO PRODUTIVO.....	12
2.1 Envolvimento dos colaboradores no processo produtivo	13
2.2 O ambiente de trabalho e suas influências na produtividade	14
2.3 O comprometimento e a motivação	15
2.4 Componentes da satisfação no trabalho	16
3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A PARTICIPAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA	17
3.1 Equipe produtiva: conhecimento, competência e harmonia	17
3.2 O relacionamento interpessoal	19
3.2.1 relacionamento interpessoal e comprometimento	20
3.2.2 normas e estrutura	21
4. ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES	22
5. SISTEMATIZAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA E A MOTIVAÇÃO	23
6. METODOLOGIA	25
CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	29

INTRODUÇÃO

Qualquer que seja o trabalho, um grande desafio é motivar as pessoas que estão envolvidas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas a alcançar os objetivos propostos. Se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar qualquer tipo de dificuldade.

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que se possa realmente contar com a colaboração das pessoas.

Tendo em vista que a motivação é um fator essencial para o bom desempenho do colaborador, este estudo visa à motivação no meio produtivo da indústria do vestuário e o comprometimento das pessoas no contexto organizacional.

O estudo da motivação como objeto deste trabalho, vem de encontro com o nível da qualidade, tanto das pessoas quanto do produto final. Esta análise verificou o que estimula e motiva o crescimento dos profissionais na organização e seus reflexos na elaboração do produto.

1. SEGMENTO PRODUTIVO

1.1. O processo produtivo e o produto

Este estudo está direcionado ao segmento de confecção da camisaria de uma indústria de pequeno porte, visando melhorias na organização com a motivação dos colaboradores.

A indústria de confecções possui um processo produtivo por lotes. Os lotes são organizados facilitando o transporte das peças entre as máquinas durante a fabricação e variam em número de peças. Segundo Barreto (1997, p.62) na produção da camisa social manga longa existe um número maior de operações e, portanto há também uma complexidade maior.

Nesta indústria a linha de produção está organizada de forma linear (tradicional). Segundo Slack (2002 p. 207) cada produto ou elemento de informação segue um roteiro pré-definido no qual a seqüência de atividades requerida coincide com a seqüência na qual os processos foram arranjados fisicamente. Esse é o motivo pelo qual, às vezes, esse tipo de arranjo físico é chamado de arranjo físico em “fluxo” ou em “linha “. Ele se divide em três etapas principais, que são: preparação, montagem e acabamento. A seqüência operacional se inicia na preparação, começando com o fusionamento de entretela na gola e punho, fechar gola, fechar punho, virar gola, pespontar gola, pespontar pé de gola, montar gola, pespontar meio de colarinho, refilar colarinho, marcar colarinho, embainhar punho, virar punho, fazer barra de bolso, fazer barra da abertura e pregar conjunto da abertura da manga. No dianteiro ou frente: passar vista, pespontar vista esquerda, pespontar vista direita, pregar bolso. Nas costas pregar a pala e pespontar. Na montagem: unir ombro, pregar manga, fechar lateral, pregar colarinho, rebater colarinho, pregar punho e fazer barra. Acabamento: casear, marcar botões, pregar botões, limpeza e revisão”.

Além de seguir estes critérios operacionais é necessária uma arrumação na disposição das máquinas, cadeiras, bancadas e todo o equipamento de produção, isso é o que se chama layout.

Este estudo foi realizado em uma pequena empresa, segundo classificação utilizada pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas. Conta com 59 funcionários e tem a sua matriz em Chopinzinho e uma filial na cidade de São João onde foi realizada a pesquisa. A empresa em estudo e a matriz estão situadas na Região Sudoeste do Paraná. Esta pequena empresa atua no ramo de camisaria, possui marca própria, e também trabalha com facção. Atualmente a filial possui vinte e três funcionários. Seu sistema de produção está organizado de forma linear e trabalham durante o turno diurno. As peças produzidas da marca própria geralmente são vendidas em toda a Região Sudoeste do Paraná.

Quando são fabricadas camisas da marca, todo o processo de modelagem, corte e etiquetagem é realizada na unidade de Chopinzinho, feito isso, o lote é enviado para a unidade de São João, onde é realizado o trabalho de montagem das peças.

Este estudo está direcionado aos operadores de máquinas da unidade de São João e visa o estudo da motivação do meio produtivo.

1.2 Adequação de layout

“De uma forma mais abrangente podemos definir layout como sendo um arranjo físico do equipamento com o objetivo de facilitar as atividades operacionais, visando sempre, um melhor fluxo de produção. Este arranjo deve trabalhar na procura do aumento da velocidade de escoamento dos lotes pelas máquinas, mas essa velocidade deve ser uniforme e regular, evitando os nós e engasgamentos da produção, encurtando o ciclo de produção, isto é, o tempo que o lote a ser operado (costurado) vai da primeira até a última operação (da primeira até a última máquina)”. (BARRETO, 1997 p. 64)

Para praticarmos um bom layout é necessário conhecimento da quantidade de peças que será produzido, assim como, o número de operações do produto. É importante sabermos o tempo padrão de cada operação.

Um bom layout otimiza o processo, gerando com isso uma redução no tempo de produção e uma significativa melhoria nos padrões de qualidade, pois não há perdas de peças no percurso entre as máquinas, além de evitar o retrabalho, em função de operações serem realizadas na seqüência correta. No caso de não haver um bom layout o fluxo de produção fica comprometido, afirma Barreto (1997, p.74) que: “O fluxo nada mais é do que uma seqüência de operações projetadas e implantadas de forma lógica e racional, onde o produto, para ser produzido, e

precisando a cada passagem (operação) agregar mais uma fase do seu todo, não encontre barreiras num gargalo que impeça sua marcha até a 'limpeza de fios'.

O principal problema que impede um fluxo rápido é o chamado "gargalo". O gargalo acontece quando uma ou mais operações possuem capacidade de produção inferior às demais, então as peças ficam retidas nesse ponto gerando um acúmulo. Os gargalos podem acontecer devido a vários motivos, como problemas mecânicos, balanceamento e insatisfação humana. Quando há um problema mecânico, a máquina danificada permanece parada ou em alguns casos operando parcialmente, o que acaba atrasando a produção. Quando um balanceamento de produção é mal feito algumas operações ficam carentes em mão-de-obra enquanto outras ficam com excesso, desestabilizando a produção. Se o operador não estiver satisfeito com o seu trabalho, o seu rendimento tende a diminuir até chegar ao ponto em que somente ele não dará conta do trabalho. Para que o gargalo não aconteça o operador precisa estar motivado. Como já dito antes, o layout otimiza o processo em todos os sentidos e seus objetivos são:

- Total integração de todos os fatores que se relacionam ao produto: mão-de-obra, matéria-prima, máquinas e equipamentos.
- Movimentação mínima do material: evitando a possibilidade de perdas, sujar as peças e, ainda, fadiga desnecessária dos operadores.
- Fluxo racional do trabalho que é revertido em maior produção e melhor qualidade.
- Utilização eficaz de toda área disponível: é uma questão importante para produtividade, melhorar a relação produção por metro quadrado.
- Satisfação e segurança para os funcionários: evitar trabalho desnecessário, ou aquele que não é transformado em produção diminuindo a fadiga e evitando desconforto e descontentamento para a equipe.
- Flexibilidade: ao trocarmos um modelo por um outro na linha de produção, pode haver a necessidade de mudar algumas máquinas de posição, em função de uma nova seqüência operacional.

1.3. Posto de Trabalho

Segundo Grandjean (1998, p. 36) a exigência estática dos músculos conduz a fadiga dolorosa. Ela é irracional e exaustiva. Por esse motivo, o objetivo principal de qualquer configuração do trabalho, do local de trabalho das máquinas dos aparelhos e ferramentas deve ser exigência de exclusão ou pelo menos a máxima diminuição possível de qualquer espécie de trabalho estático.

O trabalho das pessoas é influenciado profundamente pelas condições do posto de trabalho. Para atividades em pé é necessário um devido espaço para ferramentas e os bens de trabalho, a altura ideal para sua realização seria de 10 a 15 cm abaixo da altura do cotovelo. O caso de pessoas baixas é sempre complicado, normalmente a altura das mesas, em média de 1,20 m, é muito alta; toda via o uso de estrados de madeira ou outras instalações semelhantes pode resolver o problema.

Uma pesquisa clássica de Ellis no ano 1951 (apud Grandjean,1998, p.37) é muitas vezes mencionada quando se discutem alturas de trabalho. Ellis pode comprovar uma regra empírica: a velocidade máxima de um trabalho manual executado em frente ao corpo pode ser alcançada quando se trabalha com o cotovelo baixo e com o braço dobrado em ângulo reto. Está é uma base geral válida para a determinação da altura de trabalho para atividades sentadas.

As condições ambientais de trabalho têm influencia direta na produtividade. Um fator importante é a iluminação, que se refere à quantidade de luminosidade que incide no local de trabalho do empregado. Não se trata da iluminação em geral, mas a quantidade de luz no ponto focal do trabalho. Assim, os padrões de iluminação são estabelecidos de acordo com o tipo de tarefa visual que o empregado deve executar: quanto maior a concentração visual do empregado em detalhes e minúcias mais necessário será a luminosidade no ponto focal de trabalho.

Segundo Chiavenato (2002, pg. 434) a má iluminação causa fadiga à vista, prejudica o sistema nervoso, concorre para a má qualidade do trabalho e é responsável por razoável parcela dos acidentes. Um sistema de iluminação deve possuir os seguintes requisitos:

- a) Ser suficiente de modo que cada foco luminoso forneça toda quantidade de luz necessária a cada tipo de trabalho;

b) Ser constante e uniformemente distribuída de modo a evitar a fadiga dos olhos, decorrente das sucessivas acomodações em virtude das variações da intensidade da luz. Deve se evitar contrastes violentos de luz e sombra e as oposições de clara e escura.

A distribuição da luz pode ser:

- Iluminação direta. Faz a luz incidir diretamente sobre a superfície iluminada. É a mais econômica e a mais utilizada para grandes espaços.

- Iluminação indireta: faz a luz incidir sobre a superfície a ser iluminada por meio da reflexão sobre paredes e tetos. É a mais dispendiosa. A luz fica oculta da vista por alguns dispositivos ou anteparos opacos.

c) Ser disposta no sentido de não causar ofuscamento ou resplandecência, que tragam fadiga a visão, em face da necessidade de constantes acomodações visuais.

As fontes de luz mais utilizadas hoje em dia são as lâmpadas incandescentes (e irradiadoras de calor) ou lâmpadas fluorescentes. As lâmpadas incandescentes fornecem uma luz que tem uma parcela elevada de tons vermelhos e amarelos. Esta luz modifica as cores, e por isso não é recomendada onde se tenha que reconhecer cores. Como iluminação de ambientes de trabalho as lâmpadas incandescentes ainda tem as desvantagens da emissão de calor, e podem gerar desde mal estar a dores de cabeça por radiação direta de calor quando muito próximas da cabeça. As lâmpadas fluorescentes têm um rendimento três ou quatro vezes maior que as outras. Estas lâmpadas têm alto rendimento luminoso e longa duração, baixa densidade luminosa do corpo luminoso, portanto diminuição do perigo de ofuscamento e tem-se a possibilidade de composição de cores semelhante à luz do dia, por isso é a mais indicada.

1.4 Objetivos do Processo Produtivo

O objetivo do planejamento e controle da produção (PCP) é garantir a eficiência na produção do produto conforme requerido pelos consumidores ou clientes.

“É atribuição da supervisão conhecer o processo produtivo tanto em seus aspectos físicos quanto humanos. Saber as condições de seu equipamento e sua capacidade produtiva. Saber em que nível anda a capacidade operacional do seu pessoal e procurar sempre com antecedência, treiná-los e capacitá-los de forma que estejam prontos a responder positivamente às necessidades de produzir aquilo que a empresa se comprometeu a fazê-lo”. (BARRETO. 1997, p. 87)

2. MOTIVAÇÃO PELA ADEQUAÇÃO DO FLUXO PRODUTIVO

Segundo Barreto (1997, pg.76) um fator importante para manter elevada motivação dos operadores é um fluxo produtivo ótimo. Uma atividade de muita importância para que isso aconteça é a distribuição.

Um bom distribuidor deve conhecer os operadores, o maquinário e a seqüência operacional do produto a ser fabricado. O bom profissional define o ritmo no fluxo de produção, pois deve ter aptidão para distribuir peças nas máquinas e a seqüência operacional correta, e no momento certo retirar o serviço das máquinas. Além disso, deve estar atento a organização e ajudar na busca de alternativas para superar dificuldades que tanto prejudicam a produção, como a quebra de máquinas, o remanejamento de pessoal e o absenteísmo.

Devido a grande importância da distribuição a organização já deve começar na preparação. Para que o distribuidor tenha condições de fazer um bom trabalho os lotes preparados pelo corte e colocados à disposição da linha de produção, devem ser colocados numa mesa, abertos separados e conferido dessa forma, o distribuidor deve ser ágil, e ter iniciativa, podendo contar as peças produzidas individualmente e assim ter um controle de produção.

Tendo conhecimento da importância da distribuição não se deve escolher um distribuidor como se fosse apenas mais um auxiliar, pois, de nada adiantaria operadores bem treinados e um bom layout se não houver alguém apto para manter

um fluxo produtivo. O nível de interesse e colaboração diminuirá se os operadores perceberem que seus esforços não estão apresentando bons resultados.

2.1 Envolvimento dos colaboradores no processo produtivo

O processo de participação dos operadores é o objetivo que deve ser perseguido incansavelmente procurando considerar as características e peculiaridades da organização e do grupo de pessoas que a compõe. O ponto de partida para o trabalho em equipe está na motivação das pessoas para alcançar os objetivos de seu trabalho com senso de responsabilidade, e na manifestação de grande interesse, não apenas pelo próprio trabalho, mas também por outros que estejam relacionados com o seu. É dessa maneira que pessoas inter-relacionadas poderão alcançar o objetivo comum.

No gerenciamento do dia-a-dia, é eficaz que as pessoas reconheçam as características individuais de cada pessoa e aproveitem-nas da melhor maneira possível. Apontar claramente os reais objetivos do trabalho e dar liberdade para escolha dos meios e métodos está relacionado com isso. Trata-se de uma abordagem que propõe a “cooperação com diversidade” envolvendo pessoas com diferentes temperamentos e estilos de atuação, estimula a criatividade.

No moderno ambiente de trabalho os gerentes estão utilizando muitas formas inovadoras para usar melhores os grupos e equipes a fim de melhorar o desempenho organizacional.

De acordo com Paladini (2004) a estratégia da gestão da qualidade que visa o envolvimento da mão de obra tem como objetivo aumentar a produção e produzir com qualidade, dando mais responsabilidade aos funcionários. Um exemplo é a estratégia de manutenção produtiva total que visa tornar os operadores responsáveis pelos seus equipamentos de trabalho, fazendo a manutenção e zelando por eles, tendo como consequência uma melhor eficiência do equipamento obtendo maior produção. Outra estratégia é a da multifuncionalidade, em que todos no grupo possuem uma noção de trabalho a fazer, é a flexibilidade de produção, se um operador faltar a produção não pára, porque existe alguém que o substitua na operação.

2.2 O ambiente de trabalho e suas influências na produtividade

O conceito de motivação conduz ao de clima organizacional, em nível da organização. Os seres humanos estão engajados no ajustamento de uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto-realização. O ajustamento varia de uma pessoa para outra, um bom ajustamento denota “saúde mental”. Pessoas mentalmente sadias sentem-se bem consigo mesma; sentem-se bem em relação às outras pessoas e são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Isso é o que justifica o nome clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração. Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar trazendo desinteresse e insatisfação, chegando em casos extremos, a greves e tumulto.

Atkinson (apud Chiavenato, 2002, p. 95) desenvolveu um modelo para estudar um comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas:

1. Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
2. A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
3. As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
4. Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

5. Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e a mudança nesse padrão resultará em mudança de comportamento.

O clima organizacional é o ambiente interno que existe entre os membros da organização, é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos seus membros e influencia o seu comportamento, influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

“As atitudes das pessoas são decorrência do seu comportamento, que é influenciado pelo seu ambiente de trabalho. Conseqüentemente um ambiente adequado atua como estímulo às pessoas para que busquem a motivação necessária para realizar as atividades de sua responsabilidade e, assim, obtenham o estado de satisfação”. (MOURA, 2003, p.155)

2.3 O comprometimento e a motivação

Segundo Walton (1993, pg.84-85) “a relação de emprego tradicional não inclui nada além do empregador e a obediência do empregado, cada um concorda em seguir certos termos da relação, seja ela formal ou claramente entendida. Por concordância mútua os empregados esperam dar sempre um bom dia de trabalho por um bom pagamento diário e da administração se espera a supervisão dessa troca, de maneira firme, mas justa”.

O comprometimento mútuo vai bem além do contrato tradicional. O empregado se torna comprometido com a organização e seus objetivos e isso é completado pelo comprometimento adicional do empregador em relação ao bem-estar do empregado. O comprometimento do empregado assume muitas formas incluindo iniciativas de melhoria de qualidade, redução de refugo e outras perdas e aumento de produtividade.

O comprometimento de uma organização para com os empregados pode ser expresso de várias formas, incluindo forte garantia de emprego, oportunidade de participar na tomada de decisões e programas de treinamento e retreinamento.

Walton (1993 p.85) diz ainda que “há muitas décadas algumas empresas têm praticado o mútuo comprometimento, ao invés do controle imposto”.

A satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, a tarefa de trabalho assim com as condições físicas e sociais do local de trabalho.

2.4 Componentes da satisfação no trabalho

“Satisfação no trabalho é apenas uma dentre as atitudes importantes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho. Está fortemente relacionada, por exemplo, com o comprometimento organizacional – a medida pela qual uma pessoa se identifica fortemente com organização e se sente parte dela – o envolvimento no trabalho é a vontade da pessoa em trabalhar e empregar esforços além das expectativas normais. Uma pessoa que tem alto comprometimento organizacional é considerada muito leal; uma pessoa muito envolvida é considerada muito dedicada a ele”. (SCHERMERHORN Jr, 1999 p. 93,94)

Numa base diária, os gerentes e os líderes de equipe precisam ser capazes de compreender a satisfação no trabalho dos colaboradores. Às vezes, as pessoas não estão satisfeitas com seu trabalho porque não tem um bom desempenho, assim os líderes de equipe deveriam ajudar as pessoas a atingir um bom desempenho com instruções de trabalho e apoio, pois as atitudes dos chefes influenciam bastante. Porém, segundo pesquisas de Edward Lawler e Lyman Porter (apud Schermerhorn Jr, 1999) o bom desempenho traz recompensas que por sua vez traz satisfação, mas o desempenho vai trazer satisfação somente se as recompensas forem consideradas justas. A conclusão é que recompensas bem administradas são consideradas as chaves para criar tanto a satisfação quanto um alto desempenho para a força de trabalho.

3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A PARTICIPAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA

3.1 Equipe Produtiva: conhecimento, competência e harmonia

De acordo com Schermerhorn Jr. (1999, p.148) a capacidade de formar equipes eficazes é uma habilidade gerencial fundamental. A capacidade de contribuir para o desempenho da equipe é uma habilidade fundamental para qualquer trabalhador. As equipes precisam de membros que estejam motivados a trabalhar ativamente com outros para realizar tarefas, seja fazer recomendações, fazer coisas ou supervisionar. Os membros das verdadeiras equipes se sentem “coletivamente responsáveis” pelo que realizam por meio do “trabalho de equipe”. Numa definição formal, há um trabalho de equipe quando os membros trabalham juntos de modo que suas respectivas habilidades sejam utilizadas eficazmente para atingir um propósito comum. O comprometimento da equipe com o trabalho é representado pela disposição de cada membro ouvir e reagir de forma construtiva às opiniões dos demais, prover apoio e reconhecer os interesses e as realizações dos outros membros.

Em qualquer tipo de ambiente criar equipes é uma tarefa desafiadora. Podemos descrever os valores essenciais e as características das equipes da seguinte forma: em primeiro lugar equipes devem ter e têm fortes valores que ajudam a guiar as atitudes e o comportamento para a direção adequada ao propósito da equipe. Em segundo lugar as equipes transformam um senso geral de propósito em objetivos específicos de desempenho, comprometendo-se a realizar as tarefas com comprometimento, competência e harmonia. Os objetivos específicos fornecem um foco para a solução de problemas e a resolução de conflitos, e definem padrões para a medição dos resultados obtendo melhor desempenho. Também ajudam os membros do grupo a compreender a necessidade do esforço “coletivo” em vez de puramente individual. Em terceiro lugar, os membros das equipes têm o conjunto certo de habilidades, entre elas, temos as habilidades técnicas, as habilidades para a solução de problemas e tomada de decisão e as habilidades de relacionamento pessoal. Em quarto lugar, as equipes precisam ter criatividade para ajudar a

organização no melhoramento contínuo das operações – inclusive da produtividade e do serviço ao cliente – e no constante desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para que o grupo tenha um bom desenvolvimento, seus componentes precisam ter competência e habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, interação, saber lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação, tendo assim mais capacidade criativa para solucionar os problemas.

Para um bom funcionamento do grupo, são necessários alguns componentes como: um objetivo comum a todos os membros do grupo; a motivação, que é o nível de interesse pelas atividades do grupo, deverá ser igual; comunicação no grupo é a chave do desenvolvimento, deve ser espontânea e livre; o processo decisório é a maneira como as decisões são tomadas; o relacionamento entre os membros deve ser harmonioso e de cooperação; todos os componentes devem ter uma relação amena com seus líderes, o estilo de liderança é essencial. Fleishman (apud Chiavenato, 1999) diz que todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados, que se comunicam. A clareza e a exatidão afetam o comportamento e o desempenho dos liderados. A dificuldade de comunicar é uma deficiência que prejudica a liderança. O líder eficaz terá de lidar com indivíduos, grupos e metas. A eficácia do líder é geralmente considerada em termos de grau de realização de uma meta ou combinação de metas. A aceitação das diretrizes e comandos de um líder apóia-se muito nas expectativas dos liderados e em respostas favoráveis, nesse caso o líder serve ao grupo como um instrumento para ajudar a alcançarem objetivos.

Segundo Barreto (1997, p. 77,78) o líder é um coordenador que consegue o respeito de seus superiores, mas também dos seus subordinados, aprimorando cada vez mais as ferramentas e o pessoal a sua disposição. Ele deve:

- a) Controlar qualitativamente e quantitativamente a produção através de controles próprios.
- b) Observar constantemente a disciplina, a segurança, limpeza e a arrumação de sua seção.
- c) Manter o bom relacionamento entre seus subordinados, para manter a coesão e um bom ambiente de trabalho.
- d) Controlar o funcionamento do equipamento.

- e) Procurar controlar os índices de absenteísmo e rotatividade em níveis baixos.
- f) Controlar o desperdício, orientando sempre o seu pessoal.
- g) Acompanhar o crescimento produtivo dos funcionários em treinamento.
- h) Sugerir por estar atento a operação física ou de processo com objetivo de melhorar a eficiência.

Para que as empresas alcancem seus objetivos, necessitam de líderes que conheçam o trabalho, esses líderes são pessoas que conhecem profundamente os processos sabem a quantia que realmente pode ser produzida, não implantando “metas absurdas”, usam linguagem simples que todos compreendem e acreditam que a experiência é o melhor professor.

“O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação da força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades”.(MOURA 2003 pg.169).

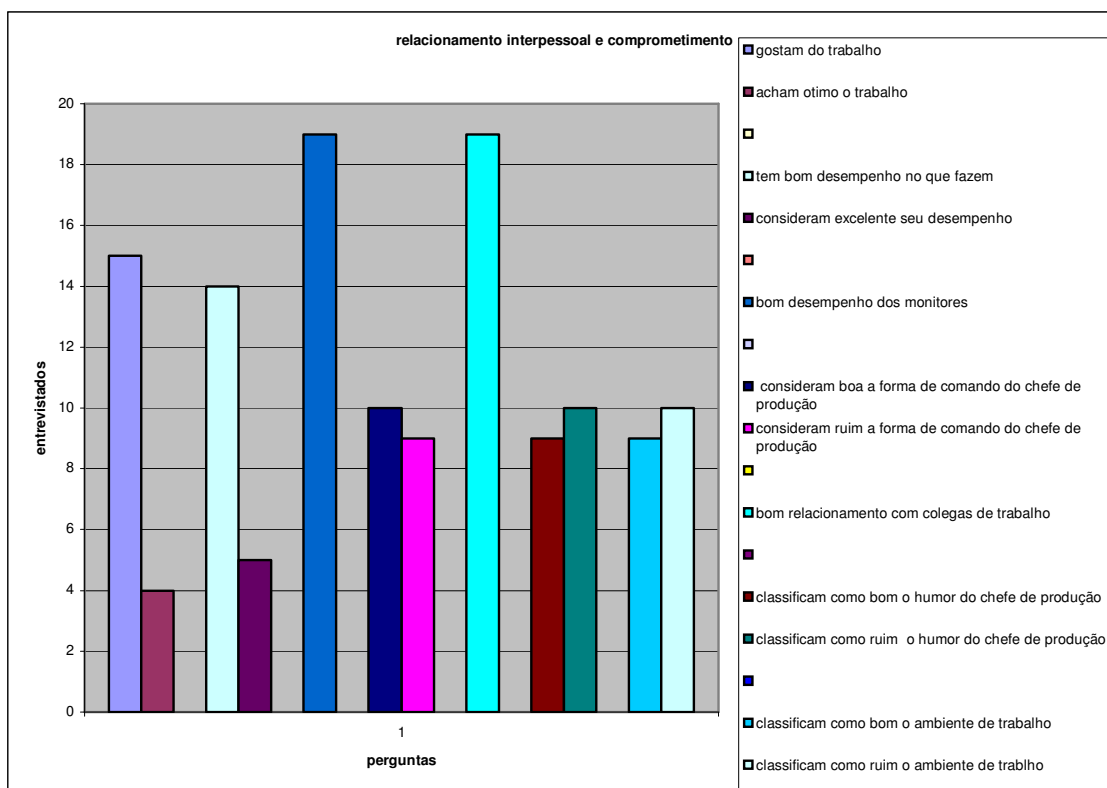
A participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho é o elemento fundamental para que haja sinergia entre equipes. Pessoas com competências e habilidades distintas formam uma boa equipe quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho.

3.2 O relacionamento interpessoal

Pode-se analisar um grupo através da sua composição, estrutura e ambiente, e principalmente através de suas relações entre si. Para isso torna-se necessário um estudo acerca do clima organizacional. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa sobre o clima organizacional da empresa estudada, porém de 23 funcionários apenas 19 responderam a pesquisa.

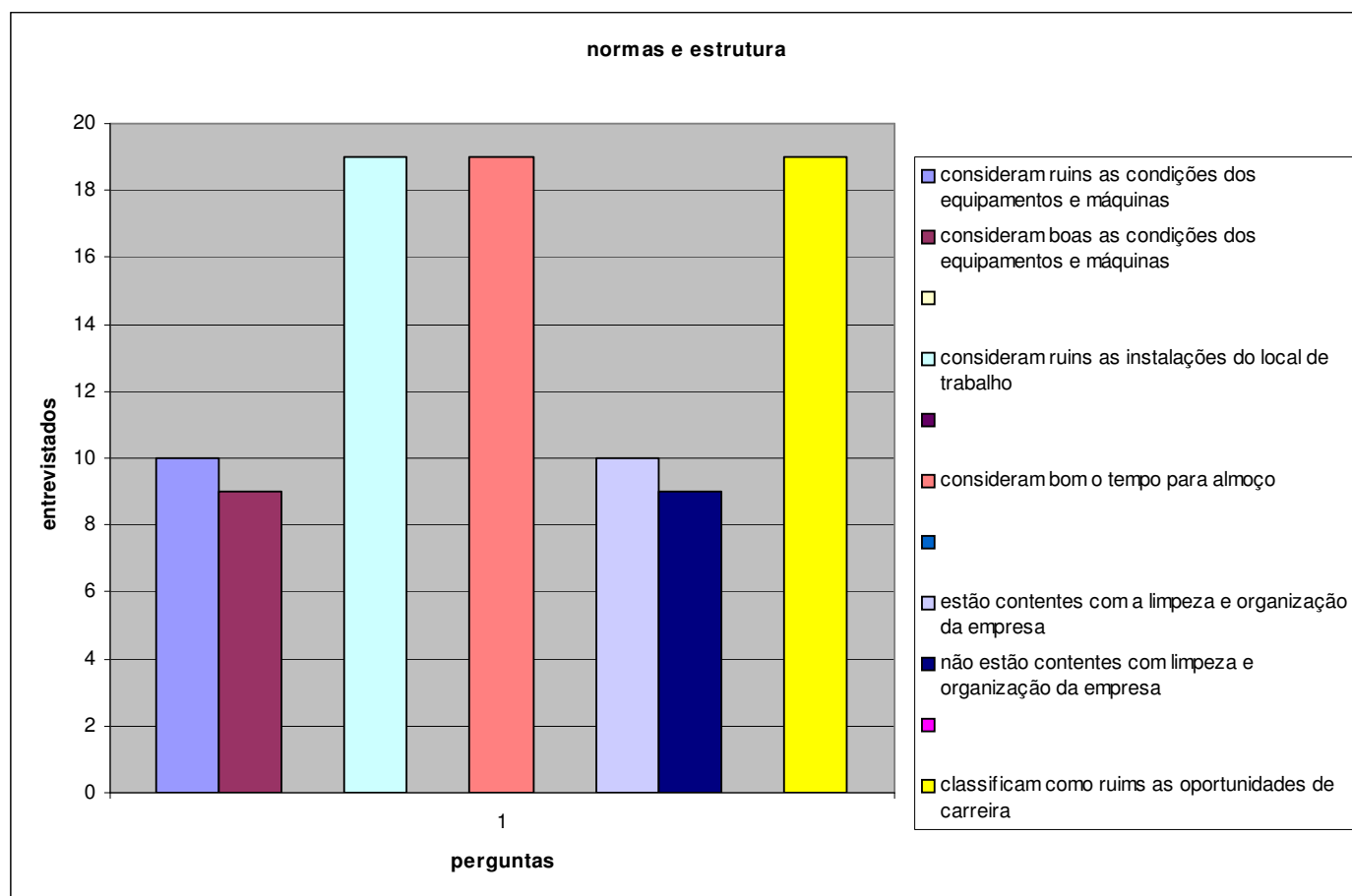
3.2.1 relacionamento interpessoal e comprometimento

Prevalece o nível bom em relação ao gosto pelo seu trabalho	15
Classificam como ótimo o gosto pelo seu trabalho	4
Consideram como bom o seu desempenho no que fazem	14
Consideram como excelente o seu desempenho no que fazem	5
Estão contentes com o desempenho dos monitores	19
Classificam como boa a forma de comando do chefe de produção	10
Não estão contentes com a forma de comando do chefe de produção	9
Bom relacionamento com colegas de trabalho	19
Classificam como ruim o humor do chefe de produção	10
Classificam como bom o humor do chefe de produção	9
Classificam como bom o ambiente de trabalho	15
Classificam como ruim o ambiente de trabalho	4



3.2.2 NORMAS E ESTRUTURA

Consideram ruins as condições dos equipamentos e maquinas	10
Consideram boas as condições dos equipamentos e maquinas	9
Consideram ruins as instalações do local de trabalho	19
Consideram bom o tempo de almoço	19
Estão contentes com a limpeza e organização da empresa	10
Classificam como ruins as oportunidades de carreira	19
Não estão contentes com a limpeza e organização da empresa	9



O relacionamento e o comprometimento se mostram variáveis, o relacionamento entre os colegas é bom, porém verifica-se que as metades dos funcionários não estão contentes com a forma de comando do chefe de produção e classificam como ruim o seu humor. Dessa forma, o clima organizacional pode dificultar o processamento das atividades, implicando retrabalho, desperdícios financeiros e motivacionais. Reforça-se assim a importância das atitudes do líder. Um líder é a pessoa no grupo que tem a responsabilidade de coordenar as

atividades do trabalho. O líder precisa ter certa flexibilidade para usar estilos e atender às expectativas do grupo, deve praticar uma liderança participativa de apoio e orientação, para que o grupo todo trabalhe em harmonia.

Quanto às normas e estrutura os colaboradores não estão contentes com as condições de trabalho, e necessitam de mais autonomia. A metade dos colaboradores considera ruins as condições dos equipamentos e máquinas, todos consideram ruins as instalações do local de trabalho, somente o tempo para almoço contenta a todos, metade deles não estão contentes com a limpeza e organização da empresa e todos consideram ruins as oportunidades de carreira.

O objetivo deste estudo é identificar quais os pontos cruciais que interferem no clima organizacional estendendo-se à motivação dos colaboradores, apontando-os negativamente ou positivamente em relação ao desenvolvimento da empresa. A conclusão é que os colaboradores necessitam de boas condições para trabalhar, isso inclui bons equipamentos, um líder que tenha um bom comando e autonomia para decidir qual a melhor forma de realizar a tarefa, para isso as chefias devem estar atentas ao comportamento dos funcionários.

4. ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES

A atividade das pessoas nas empresas pressupõe a atuação em grupo em que os indivíduos têm vontades próprias, porém o que os une e lhes é comum são os objetivos da organização. Gerenciar pessoas é algo complexo que envolve um conjunto de fatores. A organização do trabalho estabelece uma estrutura organizacional com definição das funções e processos que compõe o sistema “empresa”, indicando claramente as responsabilidades, os objetivos e os métodos usados. O que é importante na organização da empresa é estabelecer uma visão estratégica do negócio, definir os produtos e serviços, os processos, os procedimentos, a tomada de decisões e o uso das informações para gerenciamento das atividades. A definição da equipe, de acordo com o negócio e a organização da empresa, cada posto de trabalho requer um “perfil” específico para a pessoa que nele for atuar. O processo de seleção deve observar a avaliação dos candidatos, com base, primeiramente, no perfil de cada posto de trabalho; o nível mínimo de conhecimento exigido e as habilidades necessárias para executar as atividades

previstas. A capacitação e preparo da equipe possibilitam as pessoas constantes desenvolvimento e as prepara para continuarem exercendo bem o seu papel. Se o clima ambiental muda, a empresa sofre as conseqüências e o nível de comprometimento pode não ser o desejável. As pessoas devem receber capacitação inicial quando entram na empresa para conhecer sua realidade, organização e política, devendo participar ainda de um programa de capacitação e treinamento para aprimorar seu nível de conhecimento e habilidades. A comunicação com a equipe é de fundamental importância, as pessoas devem ser freqüentemente informadas sobre os resultados e objetivos da empresa. É importante que estas informações possa fluir por canais estabelecidos, que seja clara e precisa, evitando a desinformação e interpretações erradas por parte dos colaboradores.

“Liderança da equipe – constitui a orientação e definição de objetivos a serem alcançados e o envolvimento de pessoas a atuarem na mesma direção pela influencia e mobilização dos dirigentes e gestores. Motivação da equipe – construção de um adequado ambiente de trabalho que estimulem as pessoas para que possam buscar dentro de si os motivos que as levem a atuarem com dedicação e comprometimento. Como conseqüência da motivação, as pessoas atingem a satisfação de suas expectativas e anseios. Atuação das pessoas em equipe – constituição de grupos de trabalho do mesmo setor ou interfuncionais que, de modo sinérgico, possam atuar na solução de problemas e na melhoria de processos e das atividades. Reconhecimento à equipe – o esforço das pessoas deve ser reconhecido pela empresa, seja pela remuneração que recebem, pela participação nos resultados obtidos e mesmo pelo destaque dados a sua atuação”. (MOURA, 2003, p.151-153).

5. SISTEMATIZAÇÃO DA FORÇA PRODUTIVA E A MOTIVAÇÃO.

Um elemento fundamental para motivar os funcionários e demonstrar qualquer comprometimento com a ética no trabalho é o tratamento dado a eles. Todas as organizações devem ser administradas visando ao sucesso, mas também à satisfação das pessoas que fazem o trabalho.

De acordo com Schermerhorn Jr (1999, p.34,35) o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) é notável no comportamento organizacional, como indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho. Expressa uma forma especial de pensar a respeito das pessoas, do seu trabalho e das organizações nas quais suas carreiras são realizadas. Também é um lembrete claro de que ótimo

desempenho pode e deve ser atingido através de um alto nível de satisfação no trabalho. O comprometimento com a QVT pode ser considerado um valor adicional do comportamento organizacional. Entre os vários conceitos e teorias discutidos as fundações da QVT são refletidas em destaque da excelência gerencial como: participação (envolver pessoas de todos os níveis de responsabilidade na tomada de decisão); confiança – redefinição de serviços, sistemas e estruturas para dar as pessoas mais liberdade no trabalho; recompensa – criar sistemas de premiação que sejam justos, relevantes e contingentes ao desempenho no trabalho; e poder de reação – tornar o ambiente mais agradável e capaz de atender as necessidades individuais. De várias formas, o estudo do comportamento organizacional busca idéias práticas para ajudar as organizações a atingirem um alto desempenho e ao mesmo tempo oferecer sempre aos seus membros uma real qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos na organização, é um meio de trabalhar com a motivação dos colaboradores. Conforme Chiavenato, os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho são:

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.
2. Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvido, dependendo obviamente, da forma de administração.
3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista de um lado, os objetivos organizacionais e de outro os objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2002 pg. 332).

Um fator importante para a motivação dos funcionários é o bom andamento da produção. É necessário procurar manter um ritmo constante no trabalho, ainda que, os funcionários estejam ansiosos para dar o melhor de si, vários fatores externos como atraso na entrega de matéria prima, ou matéria-prima com grande número de não conformidades e ainda pode acontecer do maquinário falhar, caso não haja uma boa manutenção preventiva. No caso da avaliação de desempenho, deve ser realizada com doses de humor e encorajamento. Quando os colaboradores

produzem um lote de produtos perfeitos, devem ser informados imediatamente, com grande destaque.

Esses fatores combinados resultam na satisfação dos colaboradores e aumentam sua motivação para trabalhar.

6. METODOLOGIA

A condução deste estudo inicialmente teve sua base na revisão bibliográfica dos assuntos relacionado à motivação e em continuidade desenvolvido uma pesquisa, com aplicação de questionário junto aos colaboradores da empresa em estudo. Os dados coletados foram expostos em gráficos para facilitar o entendimento.

A base teórica que sustenta este estudo são as teorias motivacionais, os conteúdos desenvolvidos nas disciplinas de recursos humanos, administração do processo produtivo, sistema de controle da qualidade.

As técnicas e procedimentos utilizados neste estudo são os de um estudo de caso.

CONCLUSÃO

O atual ambiente de trabalho é um cenário que reúne diversos pontos de vista, idéias novas, intensa solução de problemas e um trabalho de equipe interativo. Torna-se necessário, portanto, criar um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades às pessoas para satisfazer as suas necessidades pessoais através do desempenho da tarefa e do alcance dos objetivos organizacionais.

As empresas devem oferecer condições para que o colaborador desempenhe bem a sua tarefa. É fundamental que o colaborador esteja bem confortado para trabalhar, isso inclui um posto de trabalho adequado a sua altura e boa iluminação. É necessário ainda que os equipamentos estejam em boas condições, para isso devem ser realizadas manutenções preventivas e revisões periódicas. As máquinas devem estar arranjadas de forma a facilitar as atividades operacionais evitando trabalho desnecessário. Além disso, o operador deve ser capacitado para exercer várias funções, isso contribui para o crescimento profissional e também para a satisfação trabalho.

Todas as relações dentro da empresa envolvem líderes e liderados. Os líderes devem ter uma relação amena com seus liderados, para isso os líderes devem conhecer os seus trabalhos, comunicar-se com clareza, ter certa flexibilidade para lidar com as pessoas e praticar um a liderança participativa de apoio e orientação. É importante também envolver todos os colaboradores na tomada de decisão e dar as pessoas mais autonomia.

Neste estudo buscou-se tratar dos assuntos relacionados à motivação dos colaboradores do meio produtivo na indústria do vestuário de modo simples e prático.

Considerando a complexidade do assunto, o objetivo maior foi facilitar o entendimento, na intenção de possibilitar a motivação dos colaboradores nas indústrias do vestuário.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, Antônio Amaro Menezes. **Qualidade e produtividade na indústria de confecção**: uma questão de sobrevivência. 1. ed. Londrina: Midiograf, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**7. ed.São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANDJEAN, Etienne.**Manual de ergonomia**: Adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento.São Paulo: Editora Gente, 1994.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed- São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo.12. ed.- Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total**: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCHERMERHORN Jr,John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**/ John R.Shermerhorn Jr, James G Hunt e Richard N. Osborn; trad- Sara Rivka Gedanke- Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- SLACK, Nigel. **Administração da produção**. Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston; trad.Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fabio Alher, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed- São Paulo: Cortez, 2002.
- WALTON, Richard E. **Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**/ tradução Edson Luiz Riccio: São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS



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

**MANUAL TÉCNICO PARA MOTIVAÇÃO NO MEIO PRODUTIVO NA
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

Faculdade Educacional de Dois Vizinhos

Curso Tecnologia do Vestuário

FAED

**MANUAL TÉCNICO PARA MOTIVAÇÃO NO MEIO
PRODUTIVO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

Dois Vizinhos

Dezembro – 200

SUMÁRIO

Apresentação.....	4
1. 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 uma das ações no estudo da motivação do meio produtivo na indústria do vestuário do 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 o quanto um local de trabalho e um ambiente adequado estimula o desempenho dos profissionais. Deve-se lembrar ainda, a importância das atitudes das chefias com relação ao comportamento dos subordinados. Com este material espera-se contribuir para que todos os envolvidos se empenhem na melhoria de suas respectivas organizações.

2-ESTRUTURAÇÃO

2.1 Conceito

Este manual busca estimular a motivação do meio produtivo na indústria do vestuário através da conscientização dos profissionais envolvidos para que se mobilizem na melhoria do ambiente e do local de trabalho em si, possibilitando satisfação as pessoas nas empresas.

2.2 Objetivo do manual

As informações dispostas nesse manual visam sistematizar o processo produtivo e conscientizar os profissionais da importância da motivação para o ser humano e dos seus reflexos na elaboração do produto.

2.3 Estrutura

A camisaria é composta por pessoas, que realizam seus trabalhos em três setores: preparação, montagem e acabamento. Estes setores são compostos por: ferros a vapor, mesas, ventiladores, máquinas, cadeiras, bancadas e equipamentos de produção.

2.4 Estrutura e atribuições

A indústria de confecções possui um processo produtivo por lotes são organizados facilitando o transporte das peças entre as máquinas durante a fabricação e variam em número de peças.

Nesta indústria a linha de produção está organizada de forma linear, conforme a seqüência de processos A produção se divide em três etapas que são: preparação, montagem e acabamento. A seqüência operacional inicia-se na preparação com o fusonamento de entretelas na gola e punho, fechar gola, fechar punho, virar gola, virar punho, fazer barra de bolso, fazer barra da abertura e pregar conjunto da abertura da manga. No dianteiro ou frente: passar vista, pespontar vista esquerda, pespontar vista direita, pregar bolso. Nas costas pregar

a pala e pespontar. Na montagem unir ombro, pregar manga, fechar lateral, pregar colarinho, rebater colarinho, pregar punho e fazer barra. Acabamento: casear, marcar botões, pregar botões, limpeza e revisão. Para se obter um produto de qualidade é necessário um bom layout e bons equipamentos. Mas o mais importante é o fator humano, se as pessoas envolvidas no processo estiverem suficientemente motivadas o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração, que certamente contribuirão para o sucesso da organização.

2.5 Normas

Para que a produção ocorra dentro dos padrões estabelecidos é necessário o empenho de todos. Não se deve faltar no trabalho sem que haja um motivo importante, e torna-se necessário que todos sejam pontuais. Não acontecendo isto, a produção é afetada e conseqüentemente o comportamento dos profissionais, alterando assim a motivação para o trabalho.

Da mesma forma a empresa deve arcar com a responsabilidade de manter, o maquinário e equipamentos em perfeitas condições de uso, salários em dia, condições de trabalho e adequação dos postos de trabalho a cada operador e clareza nas políticas administrativas.

2.6 Procedimentos

A supervisão deve conhecer o processo produtivo, saber as condições dos equipamentos e a capacidade operacional. Para isso é necessário que o supervisor valorize as pessoas e tenha atitude positiva dentro da organização. Para manter o fluxo de produção, a limpeza do maquinário e a manutenção preventiva fazem-se necessários. Tornar os operadores responsáveis pelos seus equipamentos zelando por eles faz com que possam realizar seu trabalho com satisfação.

2.7 Orientações gerais sobre procedimentos

Para estimular a motivação dos colaboradores é necessário combinar vários fatores, começando por um layout adequado, que mantenha um bom fluxo de produção. As máquinas devem ser revisadas periodicamente para facilitar as atividades operacionais. O posto de trabalho deve ser bem iluminado e proporcional à altura do operador. A participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho é muito importante, dar-lhes autonomia demonstra confiança e valorização. Deve-se atribuir aos operadores responsabilidades e desafios como trabalhar em uma atividade diferente da de costume, capacitando-os para várias funções e reconhecer o trabalho feito. Esta atitude estimula o crescimento profissional do operador que contribuirá para a sua realização pessoal. A atitude das chefias com relação ao comportamento dos funcionários é muito importante; o líder deve ter uma relação amena com seus liderados, comunicar-se com clareza e ter flexibilidade, conhecer o trabalho e o potencial da sua equipe. Ele deve conseguir o respeito de seus superiores e de seus subordinados através de uma boa comunicação, para isso é necessário ouvir as pessoas.

Referência

LIMA, Silvana de. **Um estudo da motivação no meio produtivo na indústria do vestuário**. Dois Vizinhos. FAED, 2004.

