

UNIÃO DE ENSINO DO SUDOESTE DO PARANÁ-UNISEP
FACULDADE EDUCACIONAL DE DOIS VIZINHOS-FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**ESTUDO SOBRE MELHORIAS DA CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA
NA INDÚSTRIA TÊXTIL/VESTUÁRIO.**

Tiago da Rocha Machado

Curso de Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos
2008

TIAGO DA ROCHA MACHADO

ESTUDO SOBRE MELHORIAS DA CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA NA
INDÚSTRIA TÊXTIL/VESTUÁRIO.

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso Superior em
Tecnologia do Vestuário, da UNIÃO DE
ENSINO DO SUDOESTE DO PARANÁ-
UNISEP, para obtenção de grau de
Tecnólogo do Vestuário.

Orientador: Valdenor Reitz.

**União de Ensino do Sudoeste do Paraná-UNISEP
Faculdade Educacional de Dois Vizinhos-FAED**

Curso de Tecnologia do Vestuário

A COMISSÃO EXAMINADORA, ABAIXO ASSINADA, APROVA O
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.

**ESTUDO SOBRE MELHORIAS DA CAPACITAÇÃO DA
LIDERANÇA NA INDÚSTRIA TÊXTIL/VESTUÁRIO.**

Elaborado por
Tiago da Rocha Machado

Como requisito para a obtenção do grau de
Tecnólogo do vestuário

COMISSÃO EXAMINADORA

Valdenor Reitz
(Professor/Orientador)

Marcos Maria
(Avaliador)

Aparecido Bidóia
(Avaliador)

Dois Vizinhos 29 de Novembro
2008

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais e familiares que estiveram ao meu lado nesta caminhada. E principalmente a Gracieli Aparecida Niehues que soube superar ao meu lado toda a nossa trajetória, todos os momentos difíceis me apoiando e me dando forças para seguir em frente e não desistir.

AGRADECIMENTOS

A minha família, colegas e amigos que estiveram sempre presentes nos momentos de dificuldades me dando apoio para continuar.

A empresa Traymon que me deu oportunidades para realização de meu sonho.

Ao Professor Orientador Valdenor Reitz e aos demais professores que me passaram todos os seus conhecimentos.

“Deus não nos fez pequenos no tamanho para ficarmos grudados ao chão. Ele nos deu capacidade para sonhar alto, ter grandes objetivos, escrever uma história grandiosa – é isso que Ele espera de nós”.

Gilcler Regina

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. O PROBLEMA.....	10
2. JUSTIFICATIVA	10
3. OBJETIVOS	10
3.1 Objetivo geral	10
3.2 Objetivos específicos	10
4.HIPÓTESES.....	10
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
5.1 Estrutura de uma indústria têxtil vestuário	12
5.1.1Corte.....	12
5.1.2Sala de corte	13
5.1.3 Equipamentos	13
5.1.4 Mesa de corte.....	13
5.1.5 Máquina de corte.....	14
5.1.6 Máquina para enfestar.....	14
5.1.7 Sistema CAD.....	14
5.1.8 Atividades	15
5.1.9 Estocagem de tecido	15
5.1.10 Riscos e estudos de encaixe (manual).....	15
5.1.11 Enfesto	16
5.1.12 Corte das peças	16
5.1.13 Separação	17
5.1.14 Marcação.....	17
5.1.15 Estocagem de lotes	18
5.2 Confeção ou linha de produção	18

5.2.1	Balanceamento de linhas	19
5.2.2	Lay-out	19
5.2.3	Tempos e Métodos.....	21
5.2.4	Controle de qualidade	22
5.3	Liderança.....	23
5.4	Capacitação	25
5.5	Educação e treinamento.....	27
5.6	Coaching/ mentoring e empowerment.....	28
5.7	Comunicação interna	29
5.8	Organizar.....	30
5.9	Coordenar	32
5.10	Direcionar	32
5.11	Distribuição.....	33
5.12	Motivação	34
5.13	Eficácia e eficiência.....	36
6.	METODOLOGIA.....	38
	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA	40
	CONCLUSÃO.....	45
	REFERÊNCIAS.....	46
	ANEXOS	49

INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios de todo gestor, senão o maior é o de conseguir realizar o seu trabalho através de outras pessoas. Isso ocorre devido ao fato de que cada indivíduo possui um ponto de vista sobre determinado assunto, e fazer com que todos visualizem o mesmo objetivo da organização é que torna a tarefa difícil.

A necessidade de mudança da indústria têxtil/vestuário para o aumento constante de produtividade e a procura de tecnologias e mão-de-obra capacitada, viu-se a importância de uma boa liderança para administrar os processos e setores, para um fim lucrativo da empresa.

O estudo foi realizado em uma indústria de médio porte, localizada em Santo Antônio do Sudoeste, na qual produz calça social e sarja, possuindo aproximadamente 300 colaboradores, com capacidade produtiva de 1.800 peças diárias.

Conforme o que se identificou no estudo feito na empresa, pode-se perceber que a liderança ainda deixa itens fundamentais de lado, como comprometimento para com seus colaboradores, iniciativa, maior comunicação, saber gerenciar e administrar o processo, percebendo esta demanda foi feito um estudo para a melhoria da mesma que poderá ajudar para a sua capacitação.

Através desta pesquisa, acredita-se que a liderança pode conter mais conhecimento para com seu trabalho e consigo mesmo, de como funciona o sistema de uma indústria têxtil/vestuário, os métodos para melhor alcance de resultados, e formas de compreender o significado da palavra "liderar".

Esse estudo poderá trazer melhorias para este segmento da capacitação da liderança esclarecendo pontos relevantes sobre o comportamento e as atividades desempenhadas, favorecendo a si próprio pelo conhecimento adquirido e aos colaboradores para que estes se mantenham motivados melhorando seu desempenho, vindo a contribuir com a organização no alcance de seus objetivos.

Ao longo desse trabalho será possível um melhor entendimento sobre o assunto capacitação de modo a explicar os métodos de trabalho, como é a estrutura de uma indústria têxtil/vestuário, o que significa a palavra liderança e demais assuntos respectivos ao tema abordado.

1. O PROBLEMA

Como capacitar o líder para conseguir melhorias na produtividade e qualidade no setor do vestuário?

2. JUSTIFICATIVA

A elaboração desse trabalho proporcionará uma melhor visão de como desempenhar o papel fundamental de um líder em um processo produtivo, administrando suas vantagens e desvantagens em lidar com todo o tipo de pessoas, resolver problemas e influenciar de maneira correta o desempenho de uma célula produtiva. Contribuindo para esclarecer dúvidas sobre a área a ser abordada, além de ajudar a empresa a ser estudada.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Estudar a capacitação para a liderança no setor de vestuário.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar as etapas do processo produtivo.
- ✓ Analisar as formas de capacitação da liderança.
- ✓ Analisar métodos de treinamento para a liderança.

4. HIPÓTESE

✓ Desenvolver métodos de treinamento para a liderança contribuindo para capacitação da mesma, através de estudos de como funciona um sistema fabril de

uma indústria têxtil/vestuário e o papel que ela assume buscando formas de como: organizar, coordenar, distribuir, influenciar, motivar e mantendo em seu estilo de liderança uma comunicação fluente buscando alcançar a eficiência e a eficácia para melhor alcance dos objetivos estipulados pela empresa.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 Estrutura de uma indústria têxtil/vestuário

A estrutura de uma indústria têxtil vestuário agrega inúmeros setores que devem estar todos na mesma linguagem para poder alcançar os objetivos, pois um depende do outro para uma boa atividade fabril. Por isso deve se estabelecer um conjunto de etapas, que, conduza a análise organizacional, pois se a mesma sem um estudo, estratégias definidas, seqüência lógica das várias etapas, podem levar ao verdadeiro desastre na organização.

Para Covey (2006), a empresa é um organismo vivo. Constituída por células e órgãos com funções e tarefas definidas, de acordo com uma organização, compartilhando um sistema de comunicação e de trocas, formando uma rede. Com uma missão e um propósito. Ela possui a alma que é a razão de sua existência.

Segundo Barreto (1997), normalmente uma indústria têxtil/vestuário divide-se em três áreas:

- ✓ Corte
- ✓ Confecção ou linha de produção
- ✓ Acabamento.

Tais áreas são de maior importância dentro do processo produtivo das quais envolvem todos os colaboradores para a realização de suas atividades, levando em conta uma boa qualidade para realização dos objetivos estabelecidos pela empresa.

5.1.1 Corte

É um setor de vital importância para a indústria de confecção. Se este setor for mal elaborado, tanto no seu aspecto humano (funcionários mal treinados), como no seu aspecto material (máquinas e instalações), acarreta perdas irreparáveis.

Para se evitar que ocorram tais fatos, tem-se que organizar o setor dentro de um padrão de qualidade. Pois não é raro algumas empresas trabalharem com altos percentuais de prejuízo neste setor

Segundo Barreto (1997), o setor do corte é dividido da seguinte maneira:

- ✓ Sala de Corte;
- ✓ Equipamentos;
- ✓ Atividades.

As divisões do setor de corte devem ser bem analisadas, pois é de muita importância para o bom andamento do mesmo.

5.1.2 Sala de corte

A sala de corte deve ser espaçosa o suficiente para conter, no mínimo, duas mesas de corte, deve ter espaço para o trabalhador andar entre elas, uma pequena área para o estoque de tecido, e uma área para estocagem de lotes cortados.

O local escolhido para ser a sala de corte deve ser ventilado, seco e iluminado porque não é recomendado trabalhar com alguns tecidos de fibras naturais como o Rami, Linho, Algodão entre outros, em local úmido e insalubre.

5.1.3 Equipamentos

Os equipamentos utilizados no corte devem estar em bom estado de conservação, para melhor qualidade das peças.

Os equipamentos utilizados no corte são:

- ✓ Mesa de corte;
- ✓ Máquina de corte;
- ✓ Máquina para enfestar;
- ✓ Sistema CAD.

Estes equipamentos só funcionam com pessoas capacitadas para desempenhar bem está função, pois qualquer descuido pode gerar grandes problemas na linha de montagem.

5.1.4 Mesa de corte

É onde se aloca o tecido para se efetuar o corte do mesmo, para transformações das peças.

A mesa de corte é o equipamento mais importante para esse setor e por isso deve ser bem cuidada. As medidas padrões para a mesa de corte são: 1,80 centímetros de largura, 0,85 centímetros de altura e 5,0 metros de comprimento.

5.1.5 Máquina de corte

Máquinas de corte são máquinas que auxiliam o corte do tecido.

Na concepção de Barreto (1997), a qualidade do corte depende basicamente da escolha de máquina de corte. Há dois tipos de máquinas de corte:

✓ Faca em forma de disco: A máquinas de faca de disco é utilizada em produções de pequenos lotes.

✓ Faca vertical: A máquina de faca vertical é normalmente utilizada em enfiesto maiores.

Deve-se tomar muito cuidado com a utilização das máquinas de corte para não forçar muito a faca em enfiestos maiores do que a capacidade que a máquina suporta, pois está pode queimar.

5.1.6 Máquina para enfiestar

São máquinas que retiram os tecidos dos rolos alocando-os sobre uma mesa facilitando para o corte das peças. Quanto maior for o investimento mais qualidade e produtividade o produto terá. As máquinas para enfiestar podem ser manuais, motorizadas e eletrônicas.

5.1.7 Sistema CAD

Com esse equipamento é possível eliminar todos os moldes que ocupam espaços, através do Plotter, que funciona como uma impressora gigante que passa o risco para o papel. A economia de tecido é uma das vantagens do sistema, pois o estudo para ser feito o melhor encaixe será em um programa próprio.

O sistema CAD é um sistema computadorizado que faz os trabalhos de criação de moldes, modificações, ampliações, reduções, risco e encaixe, adiantando o serviço que antes levavam dias para serem realizados e com menores chances de erros.

5.1.8 Atividades

As atividades do corte devem ser bem analisadas para não haver erros.

Segundo Barreto (1997), para manter o setor do corte organizado é necessário realizar todas as atividades que o envolve:

- ✓ Estocagem do tecido;
- ✓ Risco e estudo do encaixe (manual);
- ✓ Enfesto;
- ✓ Corte das peças;
- ✓ Separação;
- ✓ Marcação (com etiqueta ou carimbo);
- ✓ Estocagem dos lotes cortados.

Uma equipe bem capacitada pra executar estas atividades ajuda no bom andamento do processo produtivo que envolve o corte. Pois tais requerem muito cuidado na sua realização.

5.1.9 Estocagem do tecido

Quando chegar a matéria-prima, conferir se está tudo correto com o recebimento, após aloca-se para a estocagem. A maneira correta de estocar os tecidos, é colocá-los deitados em cima de um suporte. É importante se esta possui etiqueta, caso contrário não é recomendado recebê-la. A etiqueta que acompanha a peça deve conter as seguintes informações: o código do artigo, código da cor, a largura e o comprimento da peça.

5.1.10 Risco e estudo de encaixe (manual)

O risco deve ser feito sobre o papel e não diretamente sobre o tecido, porque o tecido possui elasticidade e o papel não. Também é aconselhado riscar com o lápis, por que o traço do giz fica mais espesso, enquanto que o lápis fica com o traço bem definido e não se apaga. Esta é a atividade que, ao ser mal executada pode gerar prejuízos para a empresa.

A atividade de riscar e encaixar requer algum tempo e espaço.

5.1.11 Enfesto

É a função de retirar os tecidos dos rolos, sobre uma mesa alocando-se um sobre o outro para serem cortados.

Segundo Barreto (1997), durante o enfesto é importante observar:

Quanto ao tecido:

- ✓ Verificar se a etiqueta possui todas as informações;
- ✓ Variações de tonalidades;
- ✓ Tecidos que precisam descansar por algumas horas;
- ✓ Não puxar o tecido do rolo, pois esse procedimento deforma o tecido;

Quanto ao enfesto:

- ✓ Verificar se o enfesto poderá ser feito na dobra ou somente na folha;
- ✓ Não trabalhar com a peça dobrada ao meio (no sentido longitudinal), isso aumenta o consumo do tecido;
- ✓ Deixar dois centímetros de ponta de enfesto para cada lado;
- ✓ Verificar a quantidade de folhas colocadas.

As observações e a verificação do enfesto devem seguir uma boa análise de qualidade para que este não prejudique a produção na hora de sua montagem e nem aconteça peças de segunda qualidade em meio ao processo.

5.1.12 Corte das peças

Logo após ter sido enfestado o tecido inicia-se o corte com o máximo cuidado possível, pois um erro pode afetar toda a produção das peças. Essa atividade deve ser exercida por uma pessoa treinada e responsável, pois apresenta riscos de acidentes. Qualquer deslize do cortador poderá causar danos irreparáveis.

Os procedimentos que devem ser seguidos ao se cortar um enfesto são:

- ✓ Observar o estado da máquina;
- ✓ Não forçar muito a máquina para não queimar a faca;
- ✓ Retirar primeiro, de preferência, as partes menores;
- ✓ Não cortar, em uma mesma vez apenas, cantos vivos. Deve-se cortar em duas etapas;
- ✓ Não se debruçar sobre o enfesto;
- ✓ Utilizar a luva de malha metálica para proteção.

O bom corte das peças é o fator que agrega a qualidade do produto na hora de sua montagem por isso deve ser bem feito o corte obedecendo aos piques, medidas, fio e etc.

5.1.13 Separação

É onde são separados os lotes para facilitar a entrada agilizando no processo de produção.

Segundo Barreto (1997), Os passos para agilizar a organização dos lotes são os seguintes:

- ✓ Separar e agrupar por modelos;
- ✓ Separar e agrupar por tamanho;
- ✓ Separar as partes maiores como: costas, frentes, pernas e mangas.
- ✓ Agrupar as partes menores;
- ✓ Enfim, proceder à marcação.

Para realizar esse processo deve manter uma boa concentração e uma boa organização, pois qualquer descuido na separação pode se gerar grandes transtornos na linha de montagem.

5.1.14 Marcação

Depois das peças cortadas, inicia-se a marcação das peças para melhor fluxo e entendimento das numerações e seqüências no meio do processo produtivo. A marcação pode ser feita com etiquetadora ou carimbo com tinta, esta deve ser delével, ou seja, se dissolva em contato com a água.

Segundo Barreto (1997), é durante a separação que se determina quantos peças irão ter os lotes que irão para a linha de produção. Os dados mais importantes que devem conter na etiqueta ou carimbo:

- ✓ Número do corte;
- ✓ Código do produto;
- ✓ Tamanho;
- ✓ Quantidade de peças no lote;
- ✓ Número da folha;
- ✓ Número do lote.

Os dados auxiliam no entendimento e controle no momento da montagem das peças para que não ocorra a mistura das mesmas em meio ao processo

5.1.15 Estocagem de lotes

É onde são estocados os lotes para a entrada da linha de produção. Pois é a forma de organizar a matéria-prima, antes de entrar na linha de produção.

5.2 Confeção ou Linha de Produção

A linha de confecção normalmente é à parte da empresa onde são alocados os maiores números de colaboradores.

Segundo Barreto (1997), a confecção é o processo onde as peças cortadas, se reúnem de forma ordenada e são montadas em máquinas de costura. Existem duas formas de se montar uma linha de produção:

- ✓ Grupos compactos ou células de produção: são pequenos grupos que produzem partes das peças e que normalmente seu transporte de peça é por carrinho que leva uma quantidade "X" de peças a cada determinado tempo, evitando assim uma pessoa dentro do setor para distribuir.

- ✓ Linha de produção convencional: Nesta linha as peças são distribuídas, tem-se uma seqüência operacional adequada evitando que a distribuidora fique correndo de um lado para outro do setor, causando muitas vezes transtornos na linha de produção, nesta linha pode-se montar grupos grandes, pois não ocupa tanto espaço, onde as máquinas são colocadas uma na frente da outra e também dos lados.

As células ou grupos necessitam de um trabalho rigoroso e intenso nível de círculos de controle de qualidade, além de uma equipe hábil e multifuncional, capacitada em várias operações simultaneamente. Para o bom andamento de uma linha de produção devemos analisar algumas necessidades para o melhor andamento da mesma:

- ✓ Balanceamento de linhas
- ✓ Lay-out
- ✓ Tempos e métodos.

Saber administrar estes três requisitos dentro de uma linha de produção ajuda e muito no comprimento dos objetivos estipulados, favorecendo um melhor controle de uma célula produtiva.

5.2.1 Balanceamento de linhas

Conter um bom balanceamento de linha dentro de uma célula produtiva ajuda a acabar com gargalos e reduz as esperas por serviço, além de proporcionar um melhor controle das divisões proporcionando assim um melhor controle da produção.

Para Toledo (2004), balancear é distribuir a mesma carga de trabalho para as pessoas e máquinas. Para o balanceamento de uma linha de montagem, são necessários os seguintes dados:

- ✓ Tempo total da peça;
- ✓ Programa de produção por dia do produto;
- ✓ Tempo que uma pessoa trabalha por dia.

O objetivo do balanceamento é:

- ✓ Melhorar a produtividade e eficiência;
- ✓ Aumentar a produção com o mesmo número de pessoas;
- ✓ Melhorar o lay-out;
- ✓ Manter um ritmo de trabalho constante;
- ✓ Facilitar o controle da produção;
- ✓ Facilitar a supervisão.

Tomados em mão dados para a implantação do balanceamento e mantendo um bom estudo dos seus benefícios, este pode proporcionar muito lucro para a organização e para os processos de fabricação.

5.2.2 Lay-out

O lay-out tem a finalidade de facilitar as atividades operacionais visando o melhor fluxo do produto no processo, considerando que o este deve ser estabelecido a partir de um estudo planejado relacionado à distribuição de móveis, equipamentos, tendo em mente que o lay-out acaba por influir na motivação, gerando maior ou menor eficiência no trabalho.

Para Toledo (2004), lay-out consiste na organização de máquinas, bancadas, iluminação e ferramentas utilizadas na linha de produção. Em todo o lay-out existem fatores que deverão ser considerados:

- ✓ *Fator material*: Deve-se observar o material em aspectos de tamanho, peso e quantidade de peças.
- ✓ *Fator maquinário*: Deve-se analisar as máquinas, estas deverão ser empregadas na forma mais funcional e correta.
- ✓ *Fator humano*: Analisar as condições de trabalho do operário se há ventilação, iluminação adequada, espaço, etc.
- ✓ *Fator movimento*: É necessário observar se os transportes entre os postos de trabalho são realizados de maneira adequada.
- ✓ *Fator prazo*: Verificar se a área de armazenamento é viável para a permanência das peças antes e depois das operações.
- ✓ *Fator serviços auxiliares*: Observar se todos os setores que prestam serviços auxiliares estão desenvolvendo seus trabalhos: inspeção, manutenção, etc.
- ✓ *Fator prédio e instalações*: Analisar se o lay-out é adequado em relação às instalações e ao espaço do edifício.

Cada fator se não for bem analisado pode influenciar e muito no contexto organizacional de uma célula ou setor, por isso, deve ser bem estudado e verificado suas melhores formas de utilização para o bem maior de todos com sua utilização.

Segundo Araújo (2001), o estudo do lay-out pode trazer conseqüências desastrosas se não forem observadas algumas recomendações. A melhor justificativa é o fato de que a mudança de uma cadeira ou mesa de um ponto para o outro pode causar um conflito maior do que a transformação estrutural de uma organização.

Há cinco tipos de lay-out:

- ✓ *Posição fixa*: O produto permanece fixo em uma determinada posição e os recursos de transformação se deslocam ao seu redor.
- ✓ *Por produto ou por linha*: As máquinas são colocadas de acordo com a seqüência de montagem.
- ✓ *Por processo*: Agrupa-se em uma mesma área todos os equipamentos do mesmo tipo, enquanto os materiais se deslocam procurando os diferentes processos necessários.

✓ *Celular*: Em um só local é feito o arranjo, constituindo máquinas diferentes que possam fabricar o produto inteiro. O material se desloca dentro da célula buscando os processos necessários.

✓ *Misto*: É feito para que sejam aproveitadas as vantagens dos diversos tipos de arranjo.

A organização do lay-out varia conforme o tipo do produto produzido e o processo adotado. É importante analisar cada opção e ver qual atende as necessidades de cada caso.

5.2.3 Tempos e Métodos

O estudo dos tempos é a análise dos movimentos dos operadores, os métodos de trabalho, as ferramentas utilizadas, o ambiente e o tempo que cada um necessita para desempenhar determinada operação, pois é através da análise de tempos que é possível determinar o tempo padrão, possibilitando estipular metas além de descobrir a capacidade produtiva de cada colaborador.

Segundo Barnes (1977), essa técnica foi introduzida por Frederick Taylor em 1881, na usina Midvale Steel Company. O estudo que estava fazendo não era para descobrir a máxima produtividade que um operário conseguia no seu dia de trabalho, mas sim para saber se o operário poderia manter o ritmo de trabalho todos os dias sem se prejudicar.

Segundo Toledo (2004), o estudo de Tempos e Métodos é a análise dos métodos, dos materiais, das ferramentas e instalações que irão ser utilizadas na execução do trabalho, esta análise tem por objetivo:

1-Encontrar a forma mais econômica de executar-se o trabalho; Normalmente é escolhida aquela que tiver menor custo. Pois, toda a organização industrial preocupa-se com a economia.

2-Padronizar os métodos, materiais, ferramentas e instalações: Após ter encontrado o método mais adequado, deve-se padronizá-lo. A tarefa, normalmente é dividida em operações específicas e descrevidas em detalhes.

3-Determinar exatamente o tempo necessário, para que uma pessoa competente realize o trabalho com um ritmo normal; O estudo de movimentos e tempos pode ser usado para determinar tempos padrão que uma pessoa qualificada e treinada deveria gastar para executar uma operação. O tempo padrão pode ser

usado para o planejamento e programação para controlar os custos de mão-de-obra, custos do produto, bases para incentivos salariais, etc.

4- Ajudar a aprendizagem do operário no método novo; É necessário treinar o operador para executar a operação da maneira pré-estabelecida.

5.2.4 Controle de qualidade

Hoje a qualidade se incorpora à filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho e a busca pelo defeito zero, são regras inafastáveis para as organizações que desejam se manter no mercado e ter lucros, pois a busca por um produto com uma boa ergonomia, estética e fácil aquisição tornou-se um dos itens mais procurados no mercado. Pelo fato de que, “qualidade não é mais tão somente um adjetivo mais uma referência no universo dos negócios”, (Araújo, 2004).

Desta forma o controle de qualidade como área organizada dentro da empresa deve ser encarado, tanto pela direção, como pelos demais departamentos, não como somente um órgão fiscalizador. Antes de tudo, deve ser este que estará encarregado de prever, analisar e orientar a forma mais adequada de se resolver os problemas relacionados ao produto e à produção.

Segundo Araújo (2004), qualidade poderia ser definida como a busca pela perfeição com a finalidade de satisfazer a clientes e consumidores cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades das empresas a lhes oferecerem produtos.

Se for analisar como está o mercado hoje, pode se verificar que ao se produzir produtos convencionais e simples a China está sempre em 1º lugar, por isso a grande solução dos empresários está em algo diferenciado com novas idéias.

Segundo Barreto (1997), há vários fatores que servem para estimular a criação de novas idéias:

- ✓ *A falta de formação e conscientização da mão-de-obra:* Muitas vezes na indústria têxtil/vestuário as pessoas não são estimuladas a abraçar o objetivo da empresa, pois não são formadas dentro da organização e à grande rotatividade de operadores, portanto necessitam de um monitoramento constante.
- ✓ *A velocidade na linha de produção:* Há algumas operações que possuem um ritmo muito intenso e que exigem alto grau de manipulação, resultando a erros,

como por exemplo, a fixação ou não de uma etiqueta, a costura fora do que foi especificado, falta de operadores e medidas fora do padrão.

✓ *A exigência cada vez maior do consumidor:* Hoje em dia o consumidor está bem mais exigente e vigoroso em reclamar seus direitos. A procura por produtos de excelente qualidade é muito grande.

✓ *A acirrada competição:* Atualmente o mercado apresenta muitas opções, cada qual com um benefício. Portanto, só consegue se manter na competição quem for eficaz oferecendo qualidade e preço.

A geração de idéias através de uma boa análise no ambiente produtivo da empresa proporciona hoje uma variedade muito grande de opções, e cada uma delas oferecendo benefícios até então nem pensado. Portanto, só se mantém na competição quem for eficaz. Oferecendo qualidade e preço.

5.3 Liderança

Liderar é arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Pode-se entender ainda como liderança o processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no sentido de atingir as metas com comprometimento e competência.

Segundo Moscovici (2002), a conceituação de líder competente, no contexto organizacional, está relacionada à cultura da organização, a seus valores e normas, explícitas ou explicitamente. Os programas de treinamento e desenvolvimento de recursos gerências são elaborados e implementados por essa filosofia de ação decorrente. Inicialmente, Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder, influencia as demais pessoas no grupo é chamado estilo de liderança. Suas competências e seu estilo próprio são de fato um dos fatores mais procurados por qualquer organização que buscam um profissional certo para a vaga certa.

Desta forma nunca a necessidade da liderança foi tão grande. Por motivos da incapacidade das empresas desenvolverem e facilitarem o aparecimento de novos

talentos. Por terem medo dos gastos em treinamento e educação a pessoas, e estas tomarem outros rumos, não sendo aqueles que as empresas esperavam.

Segundo Covey (2006), o mercado muda tão rapidamente que muitos produtos e serviços bem-sucedidos, ficaram difíceis de alcançar. Uma liderança proativa forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, particularmente dos hábitos de compra e impulsos dos consumidores, fornecendo a energia necessária para organizar os recursos na direção certa.

Assim a crescente importância da liderança está intimamente relacionada à mudança contínua em que vivemos. O papel - chave desempenhado pela liderança em toda atividade humana, não é limitado tão somente às grandes organizações, que apresentam uma estrutura complexa. A família é o primeiro componente ou unidade de organização no qual é possível detectar alguns dos principais traços que estão em jogo nas grandes estruturas, tais como hierarquia, sistema e formas de distribuição.

Segundo a Aucon (2008), no ambiente organizacional os papéis dos gestores se tornam mais visíveis diferenciados como:

- ✓ *Chefe*: Alguém investido de autoridade formal que ocupa cargo previsto na estrutura organizacional e que tem autonomia para representar, comandar e decidir, no âmbito de sua função.
- ✓ *Gerente*: É a figura do chefe reforçada pelos conhecimentos e pelo exercício pleno das funções administrativas.
- ✓ *Gestor líder*: Aquele que, no exercício de qualquer função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, reapresentá-la e conduzi-la numa determinada situação.

A diferença de cada gestor está no contexto ou a estrutura chamada de organização, difere-se as diferenças dos perfis de cada profissional, da forma como ele chefia ou lidera, formalmente as diferenças de perfis no trabalho aparecem ocupando o lugar onde devem atuar. Líderes são profissionais cada vez mais raros. O problema é que as empresas não têm líderes, elas têm chefes. Existem algumas diferenças:

- ✓ O chefe conduz as pessoas – O líder aconselha;
- ✓ O chefe inspira medo – O líder entusiasmo;
- ✓ O chefe diz “eu” – O líder diz “nós”;

- ✓ O chefe se preocupa com as coisas – O líder, com as pessoas;
- ✓ O chefe colhe os louros – O líder, os distribui;
- ✓ O chefe enxerga o hoje – O líder contempla o amanhã;
- ✓ Os chefes são obedecidos – Os líderes são respeitados.

Segundo a Aucon (2008), destacou-se no decorrer da história, enumeras formas de lideranças:

- ✓ O Líder Autoritário: É aquele que é orientado pela tarefa, enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os colaboradores são vistos como instrumentos para alcançar os objetivos. Este tipo de liderança pode ser conhecido como controladora e rígida.
- ✓ O Líder Democrático: É aquele líder que se volta para relações humanas. Admite que todos os colaboradores são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Tem a característica de orientar, mostrar e motivar e também transfere confiança aos seus subordinados.
- ✓ Meio-termo: Apresentam uma preocupação média tanto com a produção quanto com as pessoas.

A liderança pode ser de fato um lucro certo dentro de uma industria têxtil vestuário, da qual difere-se o conjunto que engloba toda e tudo no que diz respeito a direcionamento, Planejamento e organização de um setor produtivo.

Segundo Bennis e Nanus (1998), os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes são conhecidos por suas habilidades para solucionar problemas, por serem capazes de projetar e construir instituições e empresas.

Considerando o pensamento do autor, de ter habilidades para solucionar problemas, projetar e constituir, estes conceitos tornam os líderes pessoas com a capacidade de fazer a mudança em uma estrutura organizacional, um empreendedor capaz de ver o futuro, sonhar com ele e querer que se torne real.

5.4 Capacitação

A mudança no comportamento das pessoas, por motivos de estarem na sua limitação do seu desempenho, as exigências, ao ritmo exaustivo das cargas de trabalho, estão interferindo de maneira drástica na vida pessoal e profissional de

cada um, levando a um bloqueio no seu modo de se viver doenças graves decorrentes do trabalho excessivo.

“As situações de ameaças que os homens (melhor, seres humanos, nossa pequena alteração) enfrentam hoje são bem diferentes das que ocorrem entre animais. A insegurança financeira, o desemprego, a competitividade no trabalho e a instabilidade nas relações familiares são as principais fontes de estress. Como nada indica que teremos uma sociedade mais segura no futuro, a tendência é que essas situações se acentuem. Aqueles que souberem hierarquizar valores e procurarem crescer espiritualmente em vez de investir toda energia no sucesso profissional e material saberão lidar melhor com essas situações e manter o equilíbrio emocional, orgânico e social” (BASTOS,2003).

Desta forma se fosse possível rever os conceitos de trabalho, a cultura das empresas e a avaliação dos recursos humanos para o bom andamento do fator mais necessário da organização, que é de toda forma o conceito de produção e pessoas, oferecendo aos colaboradores um incentivo e uma nova busca de reconhecimento pelo seu trabalho, poderíamos ter profissionais mais dispostos a trabalharem com motivação em prol da organização.

Hoje o profissional certo para vaga certa é difícil de se encontrar pela falta da capacidade de desempenhar determinadas funções, para assumir cargos de responsabilidade. Pois a capacitação das pessoas é o elemento fundamental do processo de produção, pois a formação profissional é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa, ou seja, a posse do know-how (saber fazer, aprendizado).

Segundo ABTD (1999), O know-how é a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e tempo definido pelo planejamento. As tarefas e atividades são definidas por setores especializados em planos e programações de tal maneira que o que se espera do funcionário é o saber fazer. Pois se espera que o trabalhador aprenda a realizar sua tarefa de todas as variações possíveis.

Uma grande dificuldade das empresas é que elas têm o grande medo de investir nas pessoas e estas tomarem outros rumos não àqueles que elas imaginam a favor de seu benefício e lucratividade. Dessa forma a maior lucratividade que seria

a capacitação ou capacidade das pessoas terem maior treinamento e educação para com sua forma de trabalho ficam no pensamento das empresas.

5.5 Educação e treinamento

O treinamento é uma forma de educação, pois este é específico e visa particularmente à preparação para o trabalho. É um processo ou conjunto de processos pelos quais conhecimentos, técnicas, hábitos e atitudes são ensinados ao colaborador, afim de que ele apresente uma boa produção na sua função e na sua carreira, apresentando satisfação do seu trabalho.

Para Snell apud Bateman (1998), o treinamento deve começar com uma avaliação das necessidades, para identificar as funções, as pessoas e os departamentos para os quais o treinamento se faz necessário. Uma análise de cargos e avaliação de desempenho é útil para esse propósito. A vários métodos de treinamento, pois uma vez que tenham sido analisados as necessidades e o objetivo. Seleciona-se um método de treinamento e logo após sua determinação do conteúdo do treinamento, pois os métodos de treinamento incluem, palestras, dramatização, ensino programado, discussão de caso e simulação de negócios, modos de comportamento, leituras selecionadas, conferências, rotação de funções, treinamento de aprendizes. A eficácia do treinamento deve ser muito bem avaliado.

O treinamento não pode ser considerado uma prática isolada. Deve-se compreendê-lo como parte das atividades de desenvolvimento da empresa.

Segundo Barreto (1997), pela falta de mão-de-obra as empresas devem manter dentro de suas organizações um setor de treinamento, pois está técnica tem ajudado muitas industrias a se equilibrar, diminuindo quedas de produção, por faltas e demais problemas.

A educação e a informação já se constituem na maior vantagem competitiva para países, organizações ou pessoas. A partir do momento em que isso é constatado, é natural supor que a conquista destes bens passe a fazer parte da estratégia de poder. Assim, todos saem à procura de tecnologias que garantam o acesso às informações e a formação educacional.

Segundo ABTD (1999), a rapidez das mudanças e o crescimento da competição pelos meios de comunicação exigem que as pessoas estejam preparadas para o seu posto de trabalho e que estas estabeleçam a diferença no

papel qual irão assumir. A questão educacional junto com o componente intelectual certamente contribuirá para o claro objetivo de capitalismo e trabalhadores.

O treinamento e a educação dentro das empresas auxiliam a capacitação das pessoas para melhor desempenhar suas funções, através de técnicas, métodos de trabalho visando planejamento da organização, conhecimento, regras e deveres que auxiliam não somente na vida profissional, mas também na vida pessoal.

5.6 Coaching / mentoring e empowerment

Para melhorar o comportamento das pessoas dentro das organizações criou - se um processo pedagógico de ensinar as pessoas para melhor desempenhar suas atividades.

Segundo Chiavenato (2002), *coaching* (treinador), foi inicialmente definido como, um processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e refletir para buscar o conhecimento no fundo de si mesmas, assim disse o pensador Sócrates. Uma forma de melhorar seu comportamento no trabalho ou seu perfil.

Segundo Porché e Niederer (2002), a idéia do *coaching* não é de supervisão, e sim de orientação por meio de formulação de perguntas, fornecimento de informações ou partilhas de filosofias e metodologias, observando o processo.

Segundo Araújo (2004), *coaching* seria um treinador (a), em outras palavras ele (a) se interessa em desenvolver as pessoas que com ele (a) trabalham. *Mentoring* seria semelhante ao *coaching*, mas com função de preparar as pessoas para novos e extraordinários saltos qualitativos. Com uma competência de descobrir novos talentos e cuidar do crescimento profissional dessa pessoa.

Reconhecer a capacidade intelectual ou produtiva de cada pessoa é fundamental para melhor andamento de qualquer organização.

Segundo Araújo (2004), *empowerment*, focaliza a libertação da capacidade decisória das pessoas, buscando aproveitar a capacidade intelectual de cada pessoa na organização.

Analisar o poder da percepção, da observação deve ser desenvolvido por todos. Porém uma boa parte desse poder de entender, compreender as pessoas, depende, essencialmente, da disposição, da motivação de cada um.

5.7 Comunicação interna

A comunicação é uma habilidade necessária a todas as pessoas que trabalham em relação direta com grupos e atividades que exijam expressar-se oralmente com uma ou mais pessoas. A comunicação dentro de uma indústria têxtil vestuário é a transmissão de informações que auxiliam a gerência a melhor interagir com seus colaboradores, comunicando os meios pelo qual as pessoas devem seguir para desempenhar suas funções para melhor alcançarem seus resultados.

Segundo Chiavenato (2000), a comunicação envolve transações entre as pessoas, que vem do processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. A comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial, pois, torna-se necessário comunicar às pessoas o que elas devem fazer, como e quando. Dessa forma explicando a elas como está sendo feito, para que tenham informações sobre seu trabalho.

A comunicação dentro de uma indústria têxtil vestuário torna-se de tal importância que um erro com a falta de comunicação pode atrapalhar o fluxo inteiro do processo de produção, ocasionando perda de produtividade e retrabalho.

Para Snell apud Bateman (1998), as habilidades de comunicação influenciam o modo como o administrador trabalha com as pessoas, pelo fato dele passar a metade de seu tempo interagindo com as pessoas, assim ele deve desenvolver habilidades de comunicar-se eficazmente com aqueles que o cercam. A habilidade de se relacionar bem com diversos tipos de pessoas e a troca das informações com eles é essencial para uma boa carreira bem - sucedida, pois, essas habilidades são de muita importância para as organizações.

Ter uma eficiência e eficácia na transmissão de informações ajuda nos processos da comunicação auxiliando no alcance do resultado estipulado pela mensagem.

Segundo Chiavenato (2000), existem seis meios pelos quais o processo da comunicação passa:

- a. Fonte: Significa pessoa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.
- b. Transmissor: O meio, processo ou equipamentos que, transporta a mensagem através de um canal até o receptor que deve recebê-la.

c. Canal: É o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.

d. Receptor: É o processo ou equipamento que capta e recebe a mensagem no canal.

e. Destino: É a pessoa, ou processo a quem é destinado.

f. Ruído: É a perturbação indesejável que tende a perturbar e alterar de maneira imprevisível as mensagens transmitidas.

Saber ouvir, e depois analisar o entendimento do que foi lhe transmitido, auxilia o melhor desempenho do que lhe foi transmitido ou dito. Pois muitas vezes a mensagem para a solução dos problemas esta aonde se menos espera.

5.8 Organizar

Um dos pontos para uma boa liderança é a organização, que cria vínculos aos meios pelos quais um líder, analisa os processos de fabricação verificando tempos do produto em sua fabricação, balanceamento de linha e analisa o melhor lay-out para a entrada e saída do produto.

Segundo Barreto (1997), programar e organizar o processo controlado (PCP), é de fato supervisionar e conhecer o processo produtivo, tanto em seus aspectos físicos quanto humanos. Saber das condições de seu equipamento e sua capacidade produtiva, saber a 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 as necessidades de produzir aquilo que a empresa se comprometeu a fazê-lo. Num processo produtivo temos como insumos:

✓ *Mão-de-obra*: Operadores treinados, distribuidores, auxiliares, coordenadores, etc.

✓ *Máquinas e equipamentos complementares*: Além do maquinário utilizado para produzir e seus acessórios há toda a infra-estrutura necessária para efetuar o trabalho.

✓ *Matérias-primas*: Tecidos, linhas, etiquetas, botões e acessórios de forma geral.

✓ *Métodos*: Forma mais correta de se fazer uma operação. Como utilizar determinado molde. Qual a filosofia, que é característica de cada empresa, de tratar o seu produto e se relacionar com seu pessoal.

✓ *Informações:* Novas técnicas de produzir. Novos equipamentos a disposição no mercado. Feedback sobre problemas relacionados ao produto e ao cliente, o produto e a qualidade.

O PCP, que é encarregado da programação e controle, deve ter em conta as condições técnicas e humanas para produzir. Se essas informações forem precisas, pode-se programar e esperar resultados condizentes ao programado, atender prazos e cumprir contratos. Esse controle consiste em verificar os diversos setores ou fatores que, estão envolvidos ou irão influir no processo de produção. Se houver necessidade, o PCP poderá: regular, ajustar, modificar a programação ou tentar eliminar os fatores que prejudiquem o planejamento inicial, de modo que as tarefas possam ser completadas da maneira pela qual foram projetadas.

Funções do programa PCP:

✓ *Planejar:* Planejamento de vendas com objetivo de dar início à produção e projetar prazos de entrega.

✓ *Calcular:* Após estar de posse da real capacidade da fábrica e seu controle, assumir contratos para prazos de entregas e formalizar compromissos.

✓ *Definir:* O que produzir, em que linha de produção ou grupo, quanto produzir em quanto tempo.

✓ *Mensurar:* Medir o tempo para processos e suas condicionantes, depois transformá-la em dados para o planejamento.

Segundo Araújo (2004), o que se diz respeito à organização, cada gestor-executivo, gestor-empresário, empresários tendem a ter ou possuir conhecimentos que o credenciam a estabelecer a melhor dinâmica organizacional para a área sob sua orientação.

Cada líder tem sua visão e formas de organizar seu modo de fabricação em uma célula produtiva. Pois cada estilo de liderança contém seu respectivo modo de influenciar seu processo operacional.

Para Covey, (2002), líderes que se baseiam em princípios são homens e mulheres que trabalham com eficácia, pois colocam seus princípios em suas vidas, na relação com outras pessoas, nos seus contratos e em seus processos administrativos definindo suas missões.

A organização de uma célula produtiva está no modo como interligar a produção como um todo e gerar um envolvimento do controle, direcionamento, normas e decisões. É fundamental nisso tudo e altamente necessário o diálogo, pois

é a partir dele que as soluções de problemas e as decisões são analisadas e viabilizadas para seu uso em processo.

5.9 Coordenar

Um grupo para poder atingir seus respectivos objetivos, depende de um líder. A importância de uma boa liderança no processo produtivo ressalta o bom desempenho do grupo. Para poder alcançar resultados, o líder deve conter conhecimentos técnicos, e precisa desenvolver conceitos relacionados a relações humanas, auto-análise e autocrítica e estar atento às mudanças da sociedade.

Na concepção de Barreto (1997), 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 à sua disposição. Desta forma coordenar é:

- ✓ A produção através de controle próprio.
- ✓ Observar diariamente a disciplina, segurança, limpeza e arrumação de sua seção.
- ✓ Manter o bom relacionamento entre seus subordinados, para manter a coesão e um bom ambiente de trabalho.
- ✓ Controlar o funcionamento do equipamento.
- ✓ Procurar controlar os índices de faltas em níveis baixos.
- ✓ Controlar o desperdício, orientar sempre o seu pessoal.
- ✓ Acompanhar o crescimento produtivo dos funcionários em treinamento.
- ✓ Sugerir, por estar atento, às alterações físicas ou de processo com objetivos de melhorar a eficiência.

Segundo Moscovici, (2002), em qualquer grupo, da mesma forma, podem ser observadas condições variáveis de calor humano, tensão, movimentos, equilíbrio, restrições, alegria, insegurança, crises. Estas condições, em conjunto formam a atmosfera, responsável pelo que os membros do grupo sentem ao seu respeito.

5.10 Direcionar

Todo o direcionamento feito pelo líder deve de forma, ser bem analisado para não haver erros e atrasos em meio ao processo produtivo. Dessa maneira, o líder

deve saber o modo certo de direcionar, pois o resultado final será feito pelos seus liderados e se estes não forem bem informados fracassaram.

“Dê um peixe a um homem e o estará alimentando por um dia; ensine-o a pescar e o estará alimentando por toda a vida”. (COVEY, 2002).

O líder tendo em mãos o que se deve produzir e a forma de como se deve produzir, possibilita a aplicação dos métodos de seqüência operacional para um bom andamento produtivo favorecendo assim, um bom direcionamento. Administrando as condições variáveis perante seus colaboradores mantendo um equilíbrio de tarefas com um bom balanceamento, procurando alcançar seus objetivos.

Para Covey (2002), a orientação e o direcionamento vêm de padrões, critérios que gera nossas vidas. As pessoas que recebem orientações possuem fortes dependências físicas e emocionais, condicionadas a viverem estilos de vida egoístas, sensuais e sociais.

As pessoas que compõem o grupo trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida. A interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica do grupo.

“Muitas pessoas entrarão e sairão de nossa vida, mas apenas os amigos verdadeiros deixarão pegadas em nosso coração. Para cuidar de você mesmo, use a cabeça. Para cuidar dos outros, use o coração. Se alguém trair você uma vez, a culpa é dele, porém, se o trair pela Segunda vez, é provável que a culpa seja sua”. (Regina, 2000, p.38).

Saber direcionar implica, em entender como as pessoas reagiram quando você delegara o que elas irão fazer, por isso, cada líder deve analisar a personalidade de cada colaborador, para melhor direcioná-los no caminho certo para o alcance do melhor resultado possível.

5.11 Distribuição

A distribuição de trabalho é uma das atividades que demonstram uma real importância dentro do processo produtivo. Pois é ela que favorece o ritmo do processo favorecendo uma harmonia para o mesmo.

Segundo Barreto (1997), um distribuidor define o ritmo no fluxo de produção, pois de nada adianta se tiver um bom lay-out e operadores treinados, se não tiver alguém apto a fazer a tarefa de alocar o produto às máquinas no momento preciso, fornecendo assim um ritmo produtivo em harmônia.

Um profissional dessa área deve conhecer a seqüência operacional do item a ser fabricado, conhecer o maquinário e os operadores. Deve estar atento á organização e auxiliar a supervisão, encontrar alternativas para superar as dificuldades quanto à rejeição das pessoas a coordenação e direcionamento do que elas devem fazer, quebra de máquinas e remanejamento de pessoas. Desta forma deve-se escolher um (a) distribuidor (a) com uma boa análise, pois ele (a) deve ser ágil e ter iniciativa.

Um ponto importante de um distribuidor é o da contagem das peças produzidas individualmente, pois ao colocar e retirar o serviço de cada máquina ele fica de posse naturalmente desses dados.

5.12 Motivação

A motivação é à base do sucesso, e sua construção é feita de talento, persistência, educação, inteligência e incentivo que são de modo necessários para elaboração dos propósitos, que o ajudam a transformar sonhos em realidade. Pois a vida não é uma coincidência, é a conseqüência daquilo que pensamos e fazemos.

Segundo Moscovici (2002), a motivação humana é constante, infinita flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se emotiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atingem o indivíduo todo.

As pessoas motivadas trabalham melhor e desempenham suas atividades com disposição, otimismo e felicidade com o trabalho e com sigo mesmas, pois estar motivado ajuda a mente a entender o gosto bom da vida que é o amor consigo mesmo.

Segundo Moscovici (2002), o homem pode ser considerado um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, a não ser curtos períodos de tempo. Logo que satisfaz a um desejo, surge outro, sucessivamente. Um mesmo desejo pode apresentar-se objetivamente de diferentes formas e, por

outro lado, é difícil que um desejo consciente, ou um ato, possua uma só motivação determinante.

Segundo Regina (2000), existem dez conselhos para motivar:

1. Fuja do convencional.
2. Seja multifuncional, isto é, um especialista em mais de uma área.
3. Procure clientes em vez de procurar emprego.
4. Não desperdice seu talento em burocracia.
5. Nunca pare de aprender. Essa é sua única competência durável.
6. Não gerencie. Lidere.
7. Compatibilize sua vida profissional com a pessoal, família e comunitária.
8. Sonhe e realize seus sonhos.
9. Apaixone-se pelo que faz.
10. Diferencie-se da multidão.

“Confiar. Ter clareza nos objetivos. Delegar com autonomia, dar poder. Ter sentido de missão. Lançar desafios acima da capacidade. Reconhecer valores. Recompensar resultados. Ter um clima de trabalho, de vida, cheio de amizade. Criar um ambiente fraternal e de amor”. (Regina, 2000, p. 43).

O comportamento humano é dirigido pelo desejo do indivíduo satisfazer suas necessidades. A categoria de necessidades humanas proposta por Maslow *apud* Arantes (1998, p. 372), enriquecida pelo estudo de vários pesquisadores, é um bom roteiro para essa análise.

1. Fisiológicas: São destinadas a manter a vida: alimentação, agasalho, abrigo, repouso. As empresas suprem essas necessidades quando remuneram de forma justa seus integrantes, possibilitando que eles adquiram as utilidades que eles necessitam.
2. Segurança: São destinadas a assegurar a preservação do indivíduo. Elas incluem a manutenção de sua integridade física e impedem a privação das necessidades fisiológicas. A administração pode agir positiva ou negativamente sobre essas necessidades. Os planos de saúde e programas contra acidentes são fatores positivos.

3. Sociais: Dizem respeito ao fato do ser humano ter que pertencer a grupos, de relacionar-se com outras pessoas. As necessidades sociais tendem a manifestar-se com maior intensidade em uns do que em outros. As pessoas buscam a sociabilidade porque desejam a confirmação para suas idéias, convicções e valores, ou seja, as pessoas que tem as mesmas crenças tendem a procurar umas às outras.

4. Estima: São necessidades relacionadas a auto-estima e a reputação, que são dirigidas ao próprio indivíduo, motivo pelo qual são conhecidas como necessidades egoísticas. As necessidades de estima envolvem o auto-respeito, competência, autonomia, etc., e sua satisfação promovem sentimentos de prestígio, poder e influência nas pessoas.

5. Auto-realização: São relacionadas à realização do potencial máximo de cada indivíduo em particular, tais como: tornar-se aquilo que é capaz de ser, fazer atuar plenamente suas potencialidades, autodesenvolver-se continuamente, utilizar o máximo de sua criatividade.

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurara entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas.

5.13 Eficácia e Eficiência

Ser eficaz é o alcance dos resultados atingindo rápido e certamente os objetivos estipulados, eficientemente falando com métodos e desempenho esse resultado pode ser alcançado eficazmente.

Segundo Chiavenato (2000), eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo, a eficácia dentro de uma empresa se refere à capacidade de satisfazer as necessidades da sociedade por meio de suprimentos, enquanto eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, é a relação entre custos e benefícios.

A eficácia e eficiência nunca andam juntas, pois, uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. A eficiência se preocupa em fazer corretamente as operações de melhor maneira, com aspectos

voltados para a parte interna da organização. Quanto à eficácia, essa se preocupa em fazer as coisas corretas para atender as necessidades da empresa com aspectos voltados para a parte externa da organização.

Para Snell apud Bateman (1998), eficiência e eficácia devem trabalhar juntas, pois, mesmo uma empresa que tenha dominado as técnicas de administração científica de Taylor e se tornando extremamente eficiente, é vulnerável se não considerar a eficácia de seus resultados.

6. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem a finalidade de apresentar soluções para com a melhoria da capacitação da liderança na indústria têxtil/vestuário. Serão utilizados os seguintes tipos de pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho: pesquisas Bibliográficas, Pesquisa - ação, explicativa e Descritiva.

Para Lima (2004), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica, sobre determinado assunto. Segundo Gil Apud, Silva e Menezes (2001), pesquisa bibliográfica é quando elaborada a partir de matéria já publicada, constituída de livros, artigos e materiais disponibilizados na Internet. Através desta pesquisa buscou-se assuntos com determinados autores para melhor conhecimento de como funciona um sistema fabril de uma indústria têxtil/vestuário e de qual forma uma boa liderança pode atuar dentro da mesma fornecendo lucratividade, além de analisar formas para capacitar a mesma analisando métodos de treinamento.

A coleta de dados realizou-se na empresa pesquisada no período de 14 a 18 de outubro de 2008. A pesquisa foi realizada através e um questionário, com nove questões para identificar a relação da liderança para com seus colaboradores avaliando os tipos de problemas, e apresentar soluções com auxílio de ferramentas.

Para Ruiz (1996), a pesquisa exploratória numa caracterização inicial do problema, tem sua classificação e sua reta definição. Constitui, pois, o 1º estágio de toda pesquisa científica; não tem por objetivos resolver de imediato um problema, mas tão somente apanhá-los, caracterizá-los. Esta pesquisa buscou explorar forma da qual a liderança atua com seus colaboradores dentro de uma indústria têxtil vestuário

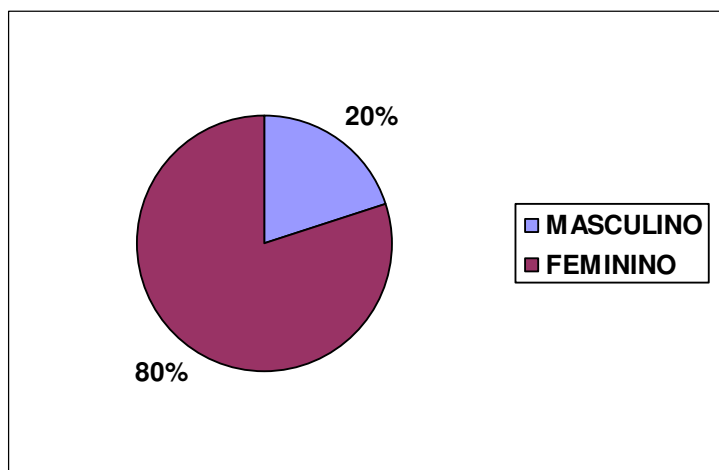
Segundo Gil (2002) pesquisa-ação é quando concebida e realizada com uma ação ou resolução de um problema coletivo, onde os pesquisadores e participantes que representam a situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Esta pesquisa busca encontrar os problemas já existentes dentro da organização a favor de compreendê-los e buscar meios de solucioná-los.

A pesquisa explicativa visa identificar fatores que contribuem para a ocorrência dos fatos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica, o “porque” dos fatos (GIL, 1991).

A pesquisa descritiva busca conhecer diversas situações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros aspectos do comportamento humano, tanto individual como em grupos e comunidades. Esse tipo de pesquisa desenvolve nas ciências humanas e sociais observando aqueles que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

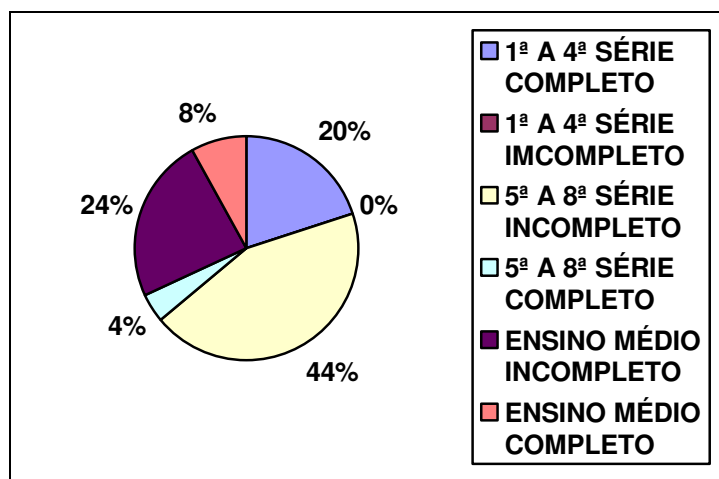
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DA PESQUISA

GRÁFICO 1 – Sexo.



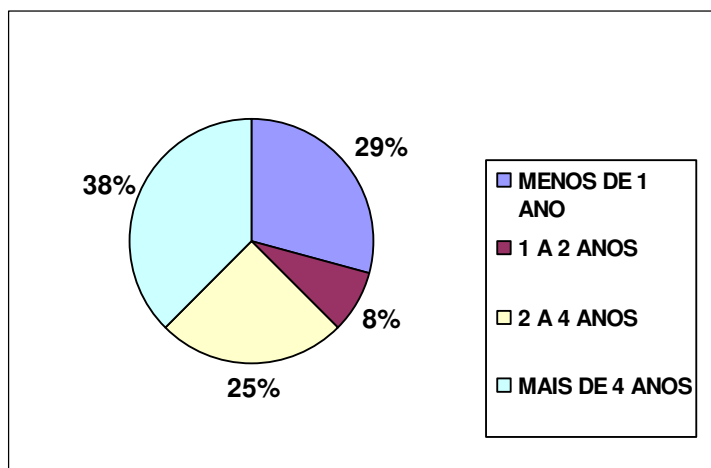
Foi realizado estudo em chão de fábrica com o intuito de coletar a opinião dos colaboradores a respeito liderança. Através disso chegou-se à conclusão de que entre todos os participantes do estudo, 80% eram mulheres e 20% homens;

GRÁFICO 2 – Qual seu grau de escolaridade.



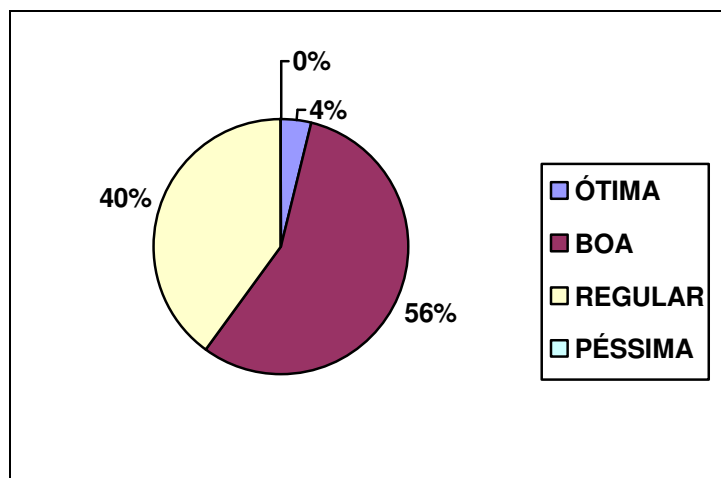
Quando ao grau de escolaridade dos participantes, constatou-se que 20% possuem o Ensino fundamental completo e nenhum dos entrevistados possui ensino fundamental incompleto, 44% possuem o 1º grau incompleto e 4% já concluíram, 24% dos participantes ainda não possuem ensino médio completo, e 8% já concluíram.

GRÁFICO 3 – Tempo de empresa.



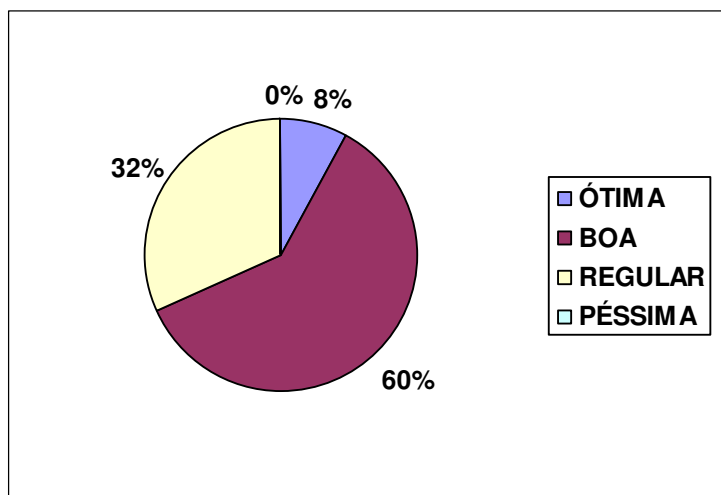
Dentre os entrevistados, 29% possuem menos de um ano de empresa, 8% possuem entre um e dois anos de trabalho, 25% possuem de dois a quatro anos de trabalho e 38% mais de quatro anos.

GRÁFICO 4 – O que você acha da liderança.



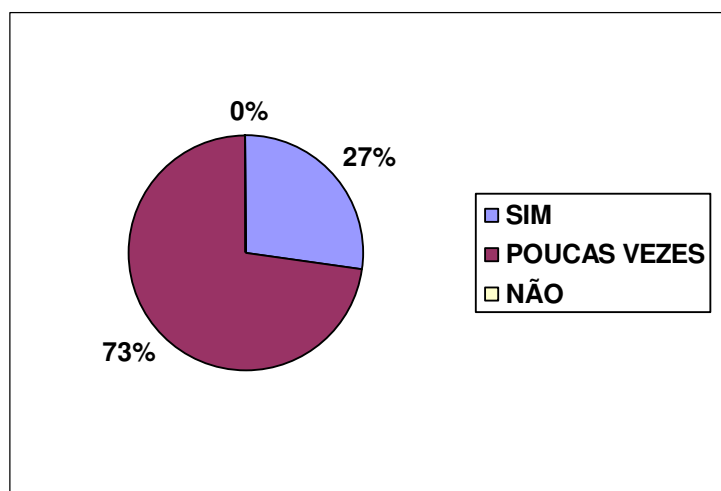
No que se refere ao que você acha da liderança, 4% consideram a liderança ótima, 56% consideram a liderança como boa 40% consideram a liderança como regular.

GRÁFICO 5 – Com relação entre os líderes e os colaboradores.



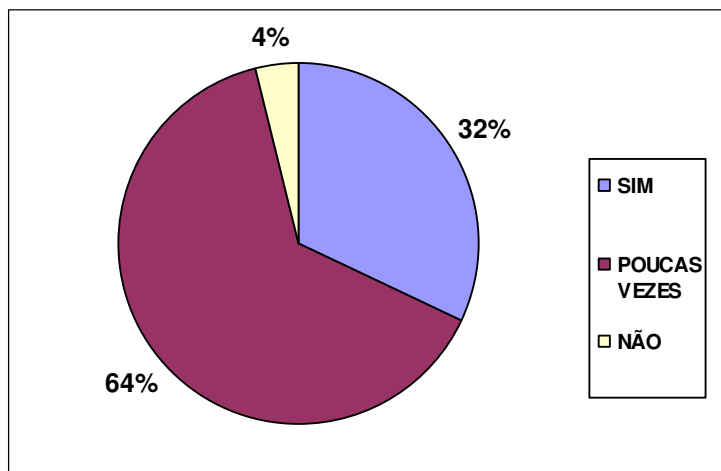
Com relação entre os Líderes e os colaboradores foi considerado como ótima 8%, 60% como boa regular 32%.

GRÁFICO 6 – Os Líderes aceitam as opiniões dos colaboradores.



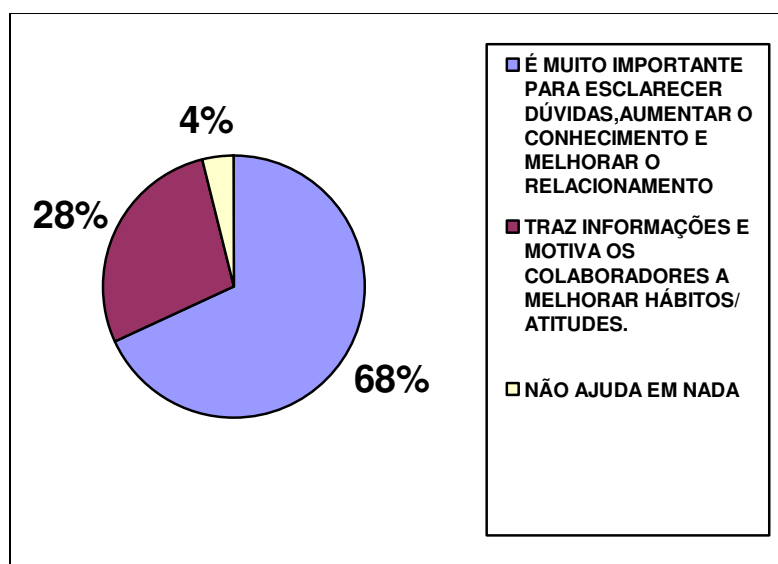
Quanto os líderes aceitarem as opiniões dos colaboradores, 73% disseram que sim e 27% disseram que os líderes poucas vezes aceitam opiniões.

GRÁFICO 7 – Os líderes sabem conduzir e administrar a equipe com decisões certas em benefícios de todos.



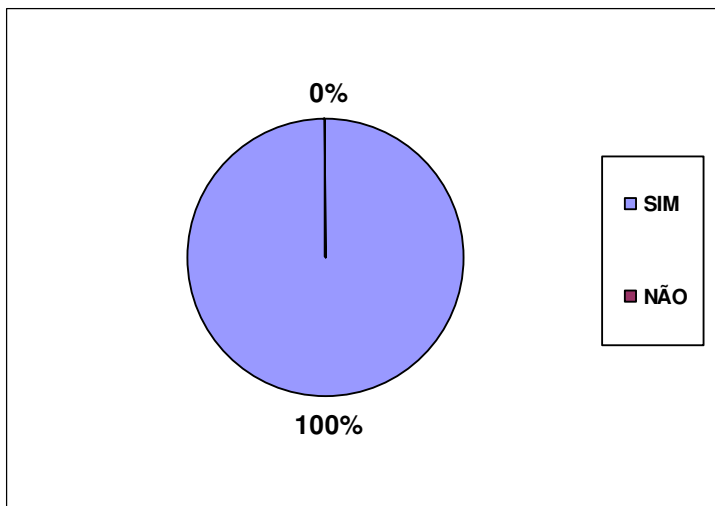
Quando se pediu se os líderes sabem conduzir e administrar a equipe com decisões certas em benefícios de todos, 64% disseram que poucas vezes, 32% que sim e 4% concluíram que não.

GRÁFICO 8 – o que você acha das palestras e treinamentos.



Quando foi questionado o que você acha das palestras e treinamentos, na opinião deles, as respostas se dividiram da seguinte forma: 68% acreditam que é muito importante para esclarecer dúvidas, aumentar o conhecimento e melhorar o relacionamento, 8% que traz informações e motiva os colaboradores a melhorarem hábitos e atitudes e 4% que não ajudam em nada.

GRÁFICO 9 – Importância de palestras e treinamentos.



Quanto à importância de palestras e treinamentos para a capacitação de líderes e colaboradores para melhor desempenhar suas funções, todos concluíram que haveria a necessidade de haver mais palestra e treinamentos.

CONCLUSÃO

Com a realização do estudo concluiu-se que a necessidade da capacitação da liderança, é essencial devido à importância da indústria têxtil/vestuário em ter na sua organização uma pessoa responsável e comprometida a assumir responsabilidade para liderar, com o objetivo do alcance de resultados para fins lucrativos.

Em relação do objetivo a estudar a capacitação para a liderança notou-se que há necessidades de treinamentos para está desempenhar melhor suas funções.

Através da realização da análise do estudo conclui-se que as formas de capacitação da liderança tornam-se um dos itens de muita importância para aumentar o conhecimento nas técnicas e métodos para a liderança assumir seu papel.

Ao analisar os métodos de treinamento para a capacitação da liderança, estabelecidos pelos recursos humanos, viu-se a necessidade de haver treinamentos de como funciona o sistema fabril de uma indústria têxtil/vestuário e assuntos respectivos de como influenciar, coordenar, distribuir, direcionar, organizar e liderar o processo produtivo e pessoas. Além de estabelecer uma boa comunicação.

Conclui-se então que seguindo um padrão de entendimento, compreendendo o sistema fabril e o papel que a liderança ocupa no processo, notou-se que é possível através de um bom treinamento capacitar pessoas para que essas possam assumir cargos e funções de responsabilidade, favorecendo uma maior rentabilidade a empresa.

REFERÊNCIAS

Http:// www.aucon.com.br/site/liderancahoje.aspx. 25 de setembro de 2008.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria geral de administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

BARNES, Ralph Mosser, **Estudo de Movimentos e Tempos**: projeto e medida do trabalho. São Paulo, Edgard Blucher, 1977.

BENNIS, Warren, KOTTER, John P. MÖLLER, Claus, et al. **Liderança e gestão de pessoa: autores** e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

BENNIS; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1998.

BASTOS, Mauricio. In: NOGUEIRA, Danielle. O poder da mente. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 5 jan. 2003.

BARRETO, Antônio Amaro Menezes. **Qualidade e produtividade na indústria de confecção**: uma questão de sobrevivência. 1º ed. Londrina: Midiograf, 1997.

BATEMAN, Thomas S. Scoot A. Snell. **Construindo vantagens competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.

COVEY, Stephen R., **Liderança baseadas em princípios**. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 3º ed, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos:** coaching e mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. **os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes:** lições poderosas para a transformação pessoal. 26º ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. 12º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3º ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Introdução à Administração.** 5º ed. ver. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

PORCHÉ, Germaine, NIEDERE, jed. **Coaching:** o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, Mano Corrêa. **Monografia a engenharia da produção e operação.** São Paulo: Pioneira, 2004.

REGINA, Gilclér. **A arte de saber viver:** mensagens para conquistar sucesso e felicidade na vida e no trabalho. São Paulo; editora gente, 2000.

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

TOLEDO, Jr. Itys Fides B, **Balanceamento de linhas**. 7ª ed. Mogi das Cruzes: Arte Final, 2004.

TOLEDO, Jr Itys Fides B, **Lay-out**: arranjo físico. 8ª ed. Mogi das Cruzes: Arte Final, 2004.

TOLEDO, Jr Itys Fides B, **Tempos e métodos**. 10ª ed. Mogi das Cruzes: Arte Final, 2004.

ANEXOS

**UNISEP – União de Ensino do Sudoeste do Paraná.
FAED – Faculdade Educacional de Dois Vizinhos.
Curso de Tecnologia do Vestuário.**

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine no final deste documento, que está em duas vias.

O projeto tem como título Estudo sobre a Capacitação da Liderança na Indústria do Vestuário, em uma empresa no Sudoeste do Paraná. Esta pesquisa tem como responsável o pesquisador e aluno do curso de Tecnologia do Vestuário, Tiago da R. Machado cujo telefone para contato é 046 91025729.

O objetivo desta pesquisa é analisar e identificar a relação da liderança para com seus colaboradores.

A sua participação na pesquisa consiste em responder um questionário que será realizado pelo pesquisador, sem qualquer prejuízo ou constrangimento para o pesquisado. Os procedimentos aplicados por esta pesquisa não oferecem riscos a sua integridade moral ou física. As informações obtidas através da coleta de dados serão utilizadas para alcançar o objetivo acima proposto, e para composição do relatório de pesquisa, resguardando sua identidade. Caso não queira mais fazer parte da pesquisa. Favor entrar em contato com o pesquisador.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Consentimento da participação da pessoa como sujeito

Eu,.....,RG.....
....., Abaixo assinado, concordo em participar do estudo como voluntário. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador....., Sobre a pesquisa e os procedimentos envolvidos, bem como os benefícios decorrentes de minha participação. Foi me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento.

Local: Santo Antônio do Sudoeste – PR. Data:...../...../.....

Nome e assinatura:.....

QUESTIONÁRIO

1. Qual seu sexo?

() masculino

() feminino

2. Qual seu grau de escolaridade?

() 1ª a 4ª série completa () 1ª a 4ª série incompleta

() 5º a 8º série completa () 5º a 8º série incompleta

() ensino médio completo () ensino médio incompleto

3. Quanto tempo você trabalha nesta empresa?

() menos de 1 ano.

() 1 á 2 anos.

() 2 á 4 anos.

() mais de 4 anos.

4. O que você acha da liderança?

() ótima

() boa

() regular

() péssima

5. Como é a relação entre os líderes e os colaboradores?

() ótima

() boa

() regular

() péssima

6. Os líderes aceitam as opiniões dos colaboradores?

() sim

() poucas vezes

() não

7. Os líderes sabem conduzir e administrar a equipe com decisões certas em benefícios de todos?

- sim
- poucas vezes
- não

8. O que você acha das palestras e treinamento?

é muito importante para esclarecer duvidas, aumentar o conhecimento e melhorar o relacionamento.

traz informações e motiva os colaboradores a melhorarem hábitos / atitudes.

não ajuda em nada.

9. Deveria haver mais palestras e treinamento para capacitar líderes e colaboradores para melhor desempenhar suas funções?

- sim
- não