



**UFSC/EPS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ENI MARIA DE SOUZA PINTO ZANETTI

**GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DAS
MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DO
MUNICÍPIO DE COLATINA – ES**

FLORIANÓPOLIS-SC

2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DAS
MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS DE CONFEÇÕES DO
MUNICÍPIO DE COLATINA – ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.
Área: Gestão da Qualidade e Produtividade

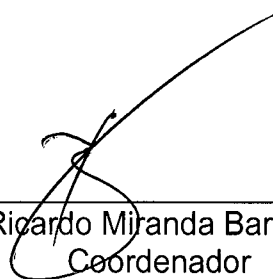
Orientador: Pedro Alberto Barbeta

**FLORIANÓPOLIS
2002**

ENI MARIA DE SOUZA PINTO ZANETTI

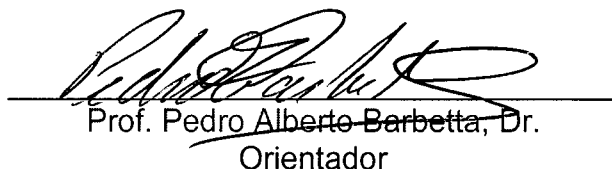
GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DAS
MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DO
MUNICÍPIO DE COLATINA – ES

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:



Prof. Pedro Alberto Barbeta, Dr.
Orientador



Maria Ester Menegasso, Dr^a.



Antonio Cezar Bornia, Dr.

Ficha Catalográfica

ZANETTI, Eni Maria de Souza Pinto. **Gerenciamento de Recursos Humanos: O Caso das Micro e Pequenas Indústrias de Confecções do Município de Colatina – ES.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xiii, 132 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Prof. Pedro Alberto Barbetta, Dr.

1. Recursos Humanos 2. Treinamento 3. Qualidade de vida 4. Pequenas Empresas.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todas aquelas pessoas que transformam suas idéias e seus sonhos em projetos reais, ajudando a construir uma sociedade melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Pedro Alberto Barbeta pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho e toda paciência.

À diretoria da FUNCAB pelo incentivo e pela oportunidade para a realização deste curso.

A UFSC pela qualidade dos estudos ministrados.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de realização do mestrado.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, Cláudia, Wanildo, João Sérgio, Olney, Veridiano e todos os outros da turma, os melhores colegas que já tive.

Ao meu esposo, José Braz Zanetti, pelo apoio e incentivo.

A minha mãe Delair Nunes Pinto, apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência .

Em especial, a minha "má colega" Ana Amélia, pelo carinho, pela atenção, durante os momentos difíceis.

A meus colegas de trabalho.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Nunca antes a velocidade da evolução da vida foi tão acelerada caracteristicamente no ritmo de crescimento dos fatos, do tipo de conhecimento, da técnica e das invenções. Estamos necessitando de um tipo de ser humano diferente, capaz de viver em um mundo em eterna mudança, educado para sentir-se à vontade com a mudança de situações, sem conhecimento prévio. A sociedade que puder produzir essas pessoas sobreviverá, as que não puderem, morrerão.

Maslow

Era ele que erguia casas
Onde antes só havia chão.
Como um pássaro sem asas
Ele subia com as casas
Que lhe brotavam da mão.
Mas tudo desconhecia
De sua grande missão.

E assim o operário ia
Com suor e com cimento
Erguendo uma casa aqui
Adiante um apartamento
Além uma igreja, à frente
Um quartel e uma prisão:
Prisão de que sofreria
Não fosse, eventualmente
Um operário em construção.

Mas ele desconhecia
Este fato extraordinário:
Que o operário faz a coisa
E a coisa faz o operário.
De forma que, certo dia
À mesa, ao cortar o pão
O operário foi tomado
De uma súbita emoção
Ao constatar assombrado
Que tudo naquela mesa
– Garrafa, prato, facão –
Era ele quem os fazia
Ele, um humilde operário,
Um operário em construção.

Vinicius de Moraes

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	01
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	01
1.2	OBJETIVOS	04
1.2.1	Objetivo Geral	04
1.2.2	Objetivos Específicos	04
1.3	JUSTIFICATIVA	04
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	06
2.	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	07
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	07
2.1.1	Conceitos	07
2.1.2	Histórico da Administração de Recursos Humanos no Brasil	09
2.2	EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES INDUSTRIAIS	12
2.3	O POSICIONAMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.3.1	Política de Recursos Humanos	16
2.3.2	O Papel da Administração de Recursos Humanos	19
2.3.3	A Pessoa no contexto da Administração de Recursos Humanos .	23
2.4	Momento Econômico atual e as novas formas de organização no trabalho	27
2.4.1	O mundo do trabalho e a nova Gestão Empresarial	27
2.4.2	A Globalização e as transformações no mundo do trabalho	32
2.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	35
3.	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E TREINAMENTO	37
3.1	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	37
3.2	TREINAMENTO	41
3.2.1	Conceitos de Treinamento	44
3.2.2	Objetivos do Treinamento	47
3.2.3	O Ciclo do Treinamento	48
3.2.3.1	Levantamento de Necessidade de Treinamento	50
3.2.3.2	Programação de Treinamento para atender as necessidades	52

3.2.3.3	Implementação e execução	52
3.2.3.4	Avaliação dos resultados do treinamento	53
3.2.4	Métodos de Treinamento	54
3.2.5	Vantagens do Treinamento	56
3.2.6	Tendências em Educação nas empresas	57
3.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	58
4.	MATERIAIS E MÉTODOS	60
4.1	METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO	60
4.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	61
4.3	VARIÁVEIS DA PESQUISA	62
4.4	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	62
4.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	63
4.6	HISTÓRICO DO PÓLO DE CONFECÇÕES DE COLATINA	63
5.	O CASO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE COLATINA – ES	67
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	67
5.2	MÉTODOS DE RECRUTAMENTO	71
5.3	TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	73
5.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	85
5.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	97
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
6.1	CONCLUSÕES	98
6.2	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	101
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	BIBLIOGRAFIA	108
	ANEXOS	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Bases da Política de Recursos Humanos	18
Figura 2.2	Recursos Básicos à abordagem Sistêmica de uma Empresa	20
Figura 2.3	Essência da Administração de Recursos Humanos	22
Figura 2.4	Gestão da Qualidade em Recursos Humanos	25
Figura 3.1	Estrato de Treinamento, Desenvolvimento de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional	42
Figura 3.2	Treinamento como um Sistema	49
Figura 3.3	Processo de Treinamento	50
Figura 5.1	Distribuição de Freqüência das idades dos funcionários	68
Figura 5.2	Distribuição de Freqüência do tempo de serviço dos funcionários	68
Figura 5.3	Distribuição do sexo dos funcionários da amostra	69
Figura 5.4	Distribuição do Estado Civil dos funcionários da amostra	70
Figura 5.5	Distribuição da Escolaridade dos funcionários da amostra	70
Figura 5.6	Os métodos de Recrutamento dos funcionários da amostra ..	71
Figura 5.7	O Processo de Seleção dos funcionários da amostra	72
Figura 5.8	Treinamento introdutório dos funcionários da amostra	73
Figura 5.9	Treinamento para execução das tarefas ao ingressar na empresa	74
Figura 5.10	Incentivos aos estudos oferecidos pelas empresas na concepção dos funcionários	75
Figura 5.11	Cursos de reciclagem periódicos promovidos pelas empresas aos funcionários	76
Figura 5.12	Dificuldades no Trabalho	77
Figura 5.13	Opinião dos funcionários a respeito da possibilidade do treinamento sanar suas dificuldades no trabalho	77
Figura 5.14	Periodicidade de realização de cursos de treinamento na empresa segundo os funcionários	79
Figura 5.15	Áreas de realização dos cursos de treinamento	79
Figura 5.16	Duração dos cursos	80
Figura 5.17	Distribuição dos funcionários quanto ao sentimento de melhora do seu desempenho profissional com o curso de treinamento	80
Figura 5.18	Existência de local de treinamento na empresa	81
Figura 5.19	Problemas gerados pela falta de treinamento na concepção dos funcionários	82

Figura 5.20	Benefícios de treinamento segundo os funcionários	83
Figura 5.21	Colocação dos conhecimentos concebidos com o treinamento em prática	84
Figura 5.22	Nível de divulgação das metas de QVT por parte da empresa	88
Figura 5.23	Realização de exames médicos de admissão por parte da empresa	89
Figura 5.24	Realização de exames periódicos por parte das empresas ...	90
Figura 5.25	Tempo para conclusão das tarefas	90
Figura 5.26	Nível de adequação do intervalo para almoço e lanche	91
Figura 5.27	Condições ambientais de trabalho na percepção do funcionário	92
Figura 5.28	Assistência Médica	93
Figura 5.29	Assistência Odontológicas	94
Figura 5.30	Vale alimentação	94
Figura 5.31	Forma de remuneração dos funcionários	95

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ARH – Administração de recursos humanos
BANDES – Banco de desenvolvimento do Espírito Santo
CETECON - Centro Tecnológico da Indústria de Confecções do E. Santo
FINDES – Federação das indústrias do Espírito Santo
PATME – Programa de apoio tecnológico às micro e pequenas empresas
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
RH – Recursos Humanos
SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do ES
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINCOFEC – Sindicato da Indústria de Confecções do ES
SINCONSUL – Sindicato de Confecções do Sul do Estado
SINDUTEX – Sindicato da Indústria Têxtil do ES
SINVEL – Sindicato da Indústria do Vestuário de Linhares - ES
SINVESCO – Sindicato da indústria do vestuário de Colatina – ES
TQC – Total Quality Control
T&D – Treinamento e desenvolvimento

RESUMO

ZANETTI, Eni Maria de Souza Pinto. **Gerenciamento de Recursos Humanos: O Caso das Micro e Pequenas Indústrias de Confeções do Município de Colatina – ES.** O presente estudo objetivou avaliar o papel dos recursos humanos, considerando dois fatores relevantes: treinamento e qualidade de vida no trabalho - QVT, para as micro e pequenas indústrias de confeções do município de Colatina – ES. Para tanto, fez-se necessário um levantamento bibliográfico a cerca das relações do trabalho, treinamento e QVT, bem como uma pesquisa de campo junto a uma amostra constituída de funcionários de 20 empresas locais, num total de 76 questionários respondidos. Com essa pesquisa foi possível constatar que estas empresas não estão atribuindo a atenção necessária ao treinamento e a gestão de QVT, donde sugere-se ações para a conscientização dos empresários, de que a mão-de-obra é o fator chave ao sucesso e crescimento da empresa, e que devem investir na formação dos funcionários, renovando seus conhecimentos, motivando-os a enriquecer seu trabalho e proporcionando-lhes uma visão global do mesmo, pois isso pode ser o diferencial competitivo.

ABSTRACT

ZANETTI, Eni Maria de Souza Pinto. **Administration of Human Resources: The Case of the Micro and Small Industries of clothing factories of the Municipal district of Colatina - ES.** The present study aimed to evaluate the role of the human resources, considering two important factors: training and life quality in the work - QVT, to the small industries of clothing factories of the municipal district of Colatina - ES. To develop this work, it was done necessary a bibliographical rising concerning the relationships of the work, training and QVT, as well as a field research close to a constituted sample of employees of 20 local companies, in a total of 76 answered questionnaires. With this research it was possible to verify that these companies are not attributing the necessary attention to the training and the administration of QVT, from where actions are suggested for the entrepreneurs' understanding, that the human labor is the key factor to the success and the growing of the company, and that they should invest on the employees' formation, renewing their knowledge, motivating them to enrich their work and providing them a global vision of it, because it can be the competitive diferencial.

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Diante de um futuro sempre incerto, há algumas certezas que despontam no cenário atual: a área de recursos humanos não tem mais força ou mesmo técnicas para atender totalmente as necessidades advindas das mudanças do ambiente externo, que estão revolucionando as empresas, tanto as grandes como as pequenas.

Para se compreender a dinâmica desse processo, deve-se analisar as tendências mundiais através da confluência de vários fatores que potencializam essas transformações. Entre estes, está a globalização da economia que transcende até mesmo diferenças políticas e ideológicas, uma vez que, regimes autoritários e centralizadores isolados apresentam desintegração, até necessárias, permitindo lugar para uma integração mais ampla.

Outros fatores também merecem consideração. É notória a influência da tecnologia, principalmente na área da comunicação, fortalecendo o indivíduo, através da descentralização das informações; isso tudo aliado à idéia de desburocratização. O melhor aproveitamento de recursos, a necessidade de aumento da produção, o aquecimento do mercado mais uma vez reforçado pelo movimento político prepara terreno para o crescimento econômico. São as necessidades crescentes em relação à escassez de recursos, que tornam premente uma atuação transformadora da administração de recursos humanos.

É através desse desenvolvimento econômico que se pode observar inúmeras alterações na sociedade: quer pela necessidade crescente de as pessoas examinarem o sentido de suas vidas, quer pela busca de melhor qualidade de vida, sendo através das empresas a procura da satisfação de objetivos individuais.

Desde seu nascimento até sua morte, o homem recebe influências externas nas diversas áreas que compõem a sociedade. Todas essas influências, religiosas, políticas, culturais etc. fazem parte da educação do ser humano, que pode ser institucionalizada ou assimilada no seu cotidiano. Dentre os vários tipos de educação: social, religiosa, cultural, política, moral, profissional etc. a que interessa a este estudo é a profissional, que objetiva preparar o homem para a vida no trabalho.

A empresa, por sua vez, precisa manter o desafio de capacitar pessoas, funcionários, a fim de superar as dificuldades pessoais e as pressões naturais. Atualmente, o mercado de trabalho exige pessoas que saibam pensar, tomar decisões e resolver problemas, e que, acima de tudo, saibam abandonar a forma empírica de aprendizagem.

Muitas empresas hoje estão voltadas apenas ao número de funcionários, número de demissão/admissão, às despesas com folhas de pagamento e vêem o treinamento como custos para a empresa ou algo que não exige prioridade dentro do planejamento. Na verdade, o treinamento é qualidade, retorno certo e seguro. Treinar pessoas é uso organizado do trabalho, é promover a dedicação, o talento, a criatividade, é otimizar resultados de curto, médio e longo prazo em toda empresa.

Hoje, o “poder” perde lugar para o “saber”, que ganha sua importância com a informatização e a horizontalização das empresas na busca pela competitividade, que passa a exigir força de trabalho qualificada. Torna-se importante então, o aprendizado das pessoas no sentido de liderar a si mesmas, saber quando ouvir o outro e saber quando deve valer a sua idéia. É necessário para tanto o indivíduo estar empossado de si mesmo, saber identificar seus pontos de estrangulamento e de limitação, descobrir suas qualidades, valorizando-se com a devida importância, desenvolvendo o pleno reconhecimento de sua missão na empresa, pois o homem é dotado de talentos peculiares e cada um tem sua contribuição a dar. Por isso as empresas devem considerar as diferenças de cada funcionário e procurar desenvolver suas habilidades, através de treinamento.

Flippo (1980, p. 236), define treinamento como ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de suas habilidades. Aquino (1979, p.180), afirma que o conceito de treinamento esta passando por profundas reformulações nas últimas décadas. A posição moderna é o desenvolvimento de pessoal, cujo objetivo é desenvolver o homem em sua totalidade, não só como profissional mas também como pessoa e como cidadão. Não se obtém a produtividade do trabalhador apenas qualificando-o para as tarefas específicas do cargo, pois representam uma parcela mínima de sua potencialidade. A empresa precisa qualificá-lo, também como pessoa, para obter o rendimento de toda a sua potencialidade. Além disso, a empresa deve dar condições de trabalho para que o funcionário possa aplicar os conhecimentos adquiridos. Destaca-se neste contexto o presente estudo investigou o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as ações na área de Recursos Humanos das micro e pequenas indústrias de confecção de Colatina que levam em conta a qualidade de vida no trabalho e o treinamento?

Atualmente, o novo paradigma empresarial enfoca o ser humano, o indivíduo nas empresas. De acordo com Silva (2000, p.49):

“As pequenas empresas devem se conscientizar que só conseguirão se renovar e permanecer no mercado se investirem no desenvolvimento de todos os seus membros, introduzindo uma nova cultura baseada na aprendizagem contínua, que se processa através da criação e difusão de novos conhecimentos e de mudanças no conhecimento que já foi institucionalizado na empresa, ou seja, suas estruturas, procedimentos, rotinas e processos”.

Neste sentido, as empresas de pequeno porte de Colatina – ES, que formam o maior pólo de confecção do Estado, (com 295 indústrias de confecções formais e informais), em torno de 86 pronta-entregas, gerando cerca de 6.000 empregos devem estar cientes da importância do ser humano para o êxito empresarial. Estes fatores somados aos supra citados, instigaram a pesquisadora a realizar o presente estudo junto a estas empresas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o papel dos recursos humanos, considerando dois fatores relevantes: treinamento e qualidade de vida no trabalho, para os funcionários das micro e pequenas indústrias de confecção do município de Colatina - ES.

1.2.2 Objetivo Específicos

- Descrever o perfil dos funcionários atuantes nas micro e pequenas indústrias de confecção de Colatina, ES;
- Descrever o nível de qualidade de vida no trabalho dos funcionários das micro e pequenas indústrias de confecção de Colatina, ES;
- Verificar o tipo de treinamento proporcionado aos funcionários, as condições em que os cursos estão sendo desenvolvidos e o efeito do mesmo no desempenho deles;
- Identificar que tipo de benefícios as empresas proporcionam aos empregados;
- Levantar a validade do treinamento, na concepção dos funcionários;
- Identificar através das resposta dos questionários os problemas gerados pela falta de treinamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Vive-se em uma era de mudanças. O homem moderno precisa estar constantemente preparado e atualizado para essas mudanças, tanto no âmbito tecnológico, como empresarial. O saber é um importante diferencial. Ser capaz de aprender, adquirir novos conhecimentos, descobrir, inventar, criar, inovar é uma necessidade premente do homem moderno. Mais que ter hábitos aperfeiçoados, é

importante ter flexibilidade e agilidade para se adaptarem às novas mudanças do mundo contemporâneo.

De acordo com Souza Neto (apud Zampolo et al., 2000), o mercado passou por extraordinárias mudanças:

“Começaram a surgir concorrentes fortes que oferecem ao cliente o melhor e o mais barato. Por outro lado o poder aquisitivo ficou mais restrito, os clientes mais exigentes e com múltiplas opções de escolha. Aí os recursos humanos começam a ser cobrados de forma diferente. Então, o que mudou nos recursos humanos das empresas foi o grau de envolvimento, responsabilidade e capacitação para atender a grandes pressões do mercado e garantir sobrevivência da empresa. Já não é viável que a administração de recursos humanos crie apenas agentes passivos do processo empresarial e produtivo”.

Uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, ergue-se sempre sobre um elemento básico, que a sustenta e faz crescer – seus funcionários. As grandes idéias não se concretizam, os grandes empreendedores não se realizam, se não puderem contar com a atividade de profissionais capazes de dar vida a um bom negócio. O sucesso de qualquer empreendimento passa pelo desempenho de seus funcionários e, por isso, é muito importante manter um grupo de pessoas treinadas e altamente estimuladas, que se sintam reconhecidas, valorizadas e encontrem espaço e oportunidade de crescimento e realização pessoal dentro da estrutura à qual dedicam seu potencial e seu talento. Se um profissional sente que só poderá crescer em outro lugar, seu conhecimento acumulado e o capital investido nele passam a beneficiar a concorrência.

Atualmente, o SER HUMANO tornou-se o verdadeiro e principal diferencial competitivo. O sucesso das empresas e o desafio básico colocado às suas áreas de recursos humanos compreende a dimensão do significado SER HUMANO e atuação na direção do seu pleno desenvolvimento e satisfação. Para atender a este desafio, a área de recursos humanos deverá focalizar a qualidade de vida no trabalho, que é resultante da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa. Outras não dependentes diretamente da tarefa são capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis: o treinamento; a capacidade de produzir, reter e multiplicar conhecimentos; a transformação de chefias em promotores da inteligência e da criatividade de pessoas; o conhecimento

profundamente do negócio e a orientação de seus objetivos para os resultados finais da empresa.

O que não se pode deixar de reconhecer é que hoje existe uma nova maneira de gerenciar pessoas. Há uma tendência generalizada de enfatizar ações que conduzem ao aprimoramento da qualidade de vida no trabalho. Portanto, o treinamento permanente é requisito básico para a transformação e a conseqüente sintonia proativa com as mudanças. Diante do grande avanço tecnológico, da globalização, do forte impacto da mudança e a intensa busca pela qualidade, surge convincente constatação na maioria das empresas, principalmente as pequenas, que para sobreviverem devem adaptar-se às mudanças, e que o grande diferencial competitivo é decorrente das pessoas que nela trabalham.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Depois deste capítulo introdutório que evidencia a contextualização do problema, os objetivos, a justificativa e a metodologia do trabalho, os dois capítulos seguintes trazem a fundamentação teórica. Sendo que, o 2, explicita aspectos relevantes da administração de recursos humanos (ARH), enfatizando conceitos, antecedentes históricos, papel e posicionamento na empresa, políticas de RH, bem como as transformações no mundo do trabalho. Já o capítulo 3, traz um quadro de referência acerca da qualidade de vida no trabalho e treinamento.

No capítulo 4 são apresentados a tabulação e a análise dos dados levantados junto aos funcionários das micro e pequenas empresas de confecção de Colatina, ES, enfatizando-se aspectos relacionados ao treinamento e à qualidade de vida no trabalho.

Por fim, as conclusões gerais da pesquisa e as recomendações para estudos futuros são apresentados no capítulo 5.

2. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Conceito

Para Chiavenato (1991, p.12):

“a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem seus objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. A medida que as organizações crescem e se multiplicam maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento”.

A administração de recursos humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais, o qual trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

As bases sobre as quais a ARH trabalha são as organizações e as pessoas. Durante muito tempo, a ARH – então denominada administração de pessoal ou relações industriais – era concebida como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elementos de ligação, um tipo de órgão interpretador das exigências da organização aos empregados e das reivindicações destes à organização. O conceito mudou. Sofreu uma soberba ampliação. Era como se as pessoas e as organizações vivessem em compartimentos separados, necessitando de um porta-voz, e só dele, para se entenderem ou, pelo menos, reduzirem suas diferenças. Para Aquino (1979, p.76):

“administração de recursos humanos consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de forma que os objetivos para as quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos”.

Entende-se por ARH como uma especialidade voltada para o estudo da utilização do homem no trabalho, que funciona como instrumento coordenador de interesses, cuidando tanto dos objetivos da empresa como dos empregados e, atendendo o trabalhador em sua totalidade, não apenas sob o ângulo econômico. É uma especialidade difícil de ser conduzida devido à grande insatisfação das partes envolvidas no ambiente de trabalho. Conforme Lucena (1991), o enfoque principal da ARH está na busca e no desenvolvimento da qualificação, da competência e da utilização adequada dos talentos das pessoas na empresa.

Na visão de Aquino (1979), a ARH possui duas funções ou categorias: administrativas e operativa. A primeira, envolve autoridade e liderança sobre outras pessoas através da figura do presidente da organização. A segunda, é o inverso, trata-se de uma pessoa que não tem autoridade sobre as outras, ou seja, ela cumpre uma tarefa específica que lhe foi conferida sob supervisão administrativa. Assim, o administrador de pessoal é um Administrador e, como tal, deve desempenhar as funções básicas da administração, que são, segundo Flippo (1980, p.24-25):

1. Funções da Administração

- a. Planejamento
- b. Organização
- c. Direção
- d. Controle

2. Funções Operativas

- a. Procura
- b. Desenvolvimento
- c. Remuneração
- d. Integração
- e. Manutenção

Em síntese, complementa ainda o autor, que a ARH é aquela que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização com a finalidade de contribuir para que esta atinja suas principais metas, finalidades e objetivos. O que significa, planejar, organizar, dirigir e controlar o desempenho daquelas funções operativas.

2.1.1 Histórico da Administração de Recursos Humanos no Brasil

Para se compreender a evolução da (ARH) no Brasil torna-se necessário conhecer algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro (Aquino, 1979, p. 63).

Complementa ainda o autor, que no começo do século passado a participação em movimentos trabalhistas era mais intensiva e, ao mesmo tempo participava mais da vida da empresa. Isso deve-se à chegada de um contingente considerável de trabalhadores europeus, entre eles alemães, italianos e poloneses, que se instalaram principalmente em São Paulo. Esses imigrantes tiveram grande influência nas relações de trabalho brasileiras, devido a seu elevado grau de instrução, de sua cultura e politização.

Getúlio Vargas identificou as causas da inquietação da classe operária e legislou a favor do trabalhador brasileiro criando decretos e leis que davam vantagens como: concessão de férias, instituição da Carteira Profissional, regulamento de horário de trabalho no comércio e na indústria, instituição de comissões mistas de conciliação, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria, etc. Para tanto, foi criado o Ministério do Trabalho, instalando-se oficialmente, a presença do Estado nas relações entre patrão e empregado (Aquino, 1979).

A partir de 1930, as empresas sofreram o impacto da legislação trabalhista e as conseqüências da política getulista. Com as novas exigências, as empresas precisavam acautelar-se, porque já não podiam enfrentar os problemas de

pessoal com improvisação, tornando-se necessário estruturarem-se internamente para responder aos desafios governamentais.

Juscelino Kubitschek aproveitou a infra-estrutura montada por Getúlio Vargas e planejou o parque industrial brasileiro trazendo do exterior grupos econômicos, os quais abriram as portas da nação para o capital estrangeiro e aos grupos internacionais, que se instalaram no País trazendo maior complexidade tecnológica e organizacional. Precisamente, a partir de 1956, época de Juscelino, a situação trabalhista tornou-se mais complexa. A partir daí, o Brasil deu um salto desenvolvimentista (Aquino, 1979).

As relações funcionais tornaram-se mais complexas e o grau de escolaridade e a aspiração dos trabalhadores aumentaram. Cresce a ênfase nas relações humanas, que de acordo com Davis (*apud* Flippo, 1980) é a integração de pessoas numa situação de trabalho motivando-as a trabalhar juntas, produtivamente, cooperativamente, com satisfações econômicas, psicológicas e sociais. Assim, os problemas já não podiam mais ser resolvidos na Seção de Pessoal. Havia necessidade de estruturarem outras unidades de recursos humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade. E, com a denominação de Recursos Industriais (RI) o Brasil adaptou o *Industrial Relations*, vindo dos Estados Unidos.

A fase de 1963/1964 foi muito marcante na vida do trabalhador brasileiro e para a administração de recursos humanos, pois foi o palco de intensos movimentos populistas. Em 1964, quando aconteceu a Revolução Industrial planejada e deflagrada sob a doutrina de segurança e do desenvolvimento, os trabalhadores foram envolvidos e manipulados por falsos líderes.

O ano de 1973 é marcado por um ar de otimismo e confiança com o Governo General Médice, produto dos projetos de impacto, que estimulavam as empresas a investir, gerando novos problemas nas relações de trabalho. É onde começa a crise do petróleo, com muitas lições e conseqüências.

Aquino (1979) diz que em 1978 o Brasil enfrentava um período marcado por greves em vários estados industrializados como São Paulo, onde eclodia uma média de seis paralisações por dia, e com possibilidades de eventos semelhantes

nos próximos anos, principalmente por causa da abertura política. Esta abertura desencadeou o aumento de reivindicações da classe trabalhadora, iniciando movimentos de metalúrgicos pela reposição salarial. Contudo, as verdadeiras razões desses movimentos foram: falta de condições de trabalho, desejo de participação política, maior autonomia sindical, e a situação adversa dos grandes centros industriais. Além dos metalúrgicos, várias outras categorias profissionais fizeram greve, como médicos, professores, etc.

A atual situação trabalhista não é explicada apenas em função de forças históricas seqüenciadas e nem é somente de responsabilidade da empresa e do governo. O Brasil cresceu muito nos últimos anos. O processo de industrialização e urbanização foi muito intenso. O sistema de ensino ampliou-se, os meios de comunicação estão cada vez mais modernos e sofisticados, as classes trabalhadoras estão mais organizadas, as empresas estão atuando sob um novo enfoque político econômico e social, o mercado está mais competitivo etc. Esses e outros fatores, influenciam a conduta do trabalhador brasileiro, principalmente os nascidos a partir de 1950, início da industrialização.

Passados mais de trinta anos, existe toda uma nova organização da classe operária com lideranças fortes e carismáticas dentro de um contexto político e econômico mais aberto, embora, com um grande distanciamento do custo de vida e do salário, cuja elevação é limitada pela política governamental da nova moeda (o real).

Lucena (1999) sinaliza que a realidade brasileira, como um todo, continua marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento, convivendo simultaneamente com processos desde os mais arcaicos até os mais avançados. A perplexidade do brasileiro, face à instabilidade, às incertezas, à vulnerabilidade das instituições, aprofunda os conflitos entre o arcaico e o novo.

Atualmente, as práticas de recursos humanos deixaram de ser simplesmente burocráticas e passaram a trabalhar com treinamento, planejamento, recrutamento e seleção, avaliação, envolvimento estratégico e operacional, etc. As modificações devem ocorrer no sentido de inspirar o comprometimento,

incentivar a criatividade, catalisar mudanças essenciais e principalmente no alinhamento coletivo de objetivos individuais e organizacionais.

Senge e Carstedt (2001) relatam que o desafio das empresas, hoje, é desenvolver negócios sustentáveis que sejam compatíveis com a realidade econômica atual e manter seu quadro de funcionários adequadamente motivado e satisfeito.

Sendo assim, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem sucedida gestão nas empresas; o outro está dentro da pessoa: sua motivação em relação à empresa.

2.2 EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

No passado, o trabalho era visto pelos economistas clássicos como comercialização de mercadoria, porque estava atrelado às leis de suprimento e demanda de outras mercadorias, não havendo leis específicas para lidar com o mercado (Zampolo et al., 2000).

Nesse sentido, Lucena (1999) salienta que o significado do trabalho não existe apenas na consciência das pessoas, mas é real e interfere, de forma vivencial, no trabalho, dimensionando ideologias e posturas diversas.

No final do século XIX e início do século XX, surgiram, entretanto, dois desafios à visão clássica. O primeiro veio dos marxistas e de todos os que rejeitaram o capitalismo como um sistema político-econômico. O segundo partiu dos economistas ocidentais, orientados para reformas sociais, ou seja, os chamados “institucionalistas”.

Marx (apud Ianni, 1982) via um inerente conflito de interesses entre a classe trabalhadora e os capitalistas, proprietários e controladores dos meios de produção. A relação do emprego era a arena onde as classes se digladiavam. A solução para a alienação e a exploração comercial dos trabalhadores era a

substituição do sistema social e econômico capitalista, por outro, no qual os trabalhadores fossem os proprietários e controlassem os meios de produção.

Os institucionalistas ocidentais, por sua vez, partilhavam do ponto de vista de Marx de que o trabalho era algo mais que um fator econômico de produção. Entretanto, essa mercadoria podia e devia ser gerenciada. Afirmavam que uma economia de livre empresa podia equilibrar o conflito de interesses entre as classes de patrão e empregado e, quando o equilíbrio fosse atingido, uma diretriz de governo surgiria para regular as relações de emprego. Lucena (1999) ressalta que a partir daí, a gestão dos trabalhadores apenas procurou meios que forçassem a adaptação da natureza humana às regras ditadas pelas exigências da produção, da engenharia industrial, e de maximização do capital. Por essa razão a administração de recursos humanos não poderia ter outra conotação a não ser de enfrentar problemas de pessoal.

Os conflitos das classes (patrão/empregado) eram encarados como geradores de articulações para considerar as aspirações das mesmas e da sociedade como um todo e o governo era o mediador dos interesses de trabalho e da gerência, para que a sociedade pudesse ter paz e alcançar produtividade industrial. Aquino (1979, p.31) adverte que:

“para o mundo do trabalho ser menos conflitivo, os objetivos da empresa e da mão-de-obra, devem ser balanceados, proporcionando a esta condições satisfatórias de trabalho, equilibrando os interesses do patrão e do empregado e procurando compensar as distorções de uma ordem social injusta”.

Complementa que o crescimento dos sindicatos, no setor privado da economia parou na metade dos anos 50 nos países desenvolvidos do Ocidente. A partir daí e durante os anos 60 e 70, declinaram em número e em importância. Foi comum entre os anos 60 e 80 os governos baixarem leis regulando assuntos do tipo: saúde e segurança ocupacional, oportunidades iguais de emprego para as pessoas, novas funções no mercado de trabalho bem como pensões e políticas de aposentadoria.

De acordo com Lodi, (1993, p.13):

“o desenvolvimento da indústria e a crescente separação entre propriedade e administração, levaram ao aparecimento do administrador,

que passou a discutir as suas funções, a verbalizar e a teorizar sobre suas responsabilidades, começando a elaborar um pensamento administrativo, o qual já mencionava a especialização dos operários”.

O resultado disso tudo foi, em última análise, um aumento na aplicação do planejamento estratégico e necessidade de análise permanente da função gestão de recursos humanos. Ninguém duvida mais que ação sindical é produto de recurso humano conscientizado. Toledo (1981), alerta que o profissional de recursos humanos deve, permanentemente, analisar a evolução sindical, tentando interpretar e mesmo prever as características dessa evolução e relacioná-la com a sua função na empresa.

Com o advento da Revolução Industrial, no Brasil, um choque profundo está ocorrendo nas últimas décadas. A aculturação de grandes massas e os grandes deslocamentos internos causam sérios problemas para a busca do consenso. A partir disso, pode-se afirmar que no Brasil de hoje, o sistema de relações industriais contém elementos que foram desenvolvidos para lidar com a instabilidade da força do trabalho, como supervisores, chefes, etc (Flippo, 1980).

Em síntese, pode-se dizer que o crescimento de interesse pelo trabalho organizado, acoplado com a adoção permanente de métodos obsoletos de controlar trabalhadores prejudicaram tanto os interesses dos gerentes, quanto dos trabalhadores, não permitindo que ambos pudessem ter uma visão de como se aproximar para planejar juntos, negociar posições contrárias e administrar 168 horas de tempo semanais de que ambos dispõem para utilizar no trabalho produtivo, descansar e usufruir de momentos de lazer.

Lucena (1991) relata que a evolução da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementada pelo impacto da tecnologia, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o papel dos recursos humanos. Hoje, estes, representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos.

2.3 O POSICIONAMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

O setor de recursos humanos (RH) tem a ampla função de gerenciar, administrar ou gerir, pois é o órgão que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos humanos.

Atualmente o setor já tem um posicionamento mais elevado dentro das organizações, desenvolvendo uma instrumentação técnica mais sofisticada, tanto para ser utilizada pelo próprio órgão de RH, quanto para a utilização pelos gerentes e chefes em geral. E, em fases mais adiantadas, passou a ter, em muitos casos, uma função importante na assessoria da alta direção da empresa, transformando-se em agente de mudança e modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e do estilo gerencial das organizações (Woyciekoski, 2000).

Na visão de Toledo (1992, p.31):

“No Brasil, país que se caracteriza por grande desnível entre regiões, devido a sua dimensão, ecologia e ciclos de desenvolvimento econômico, podemos encontrar desde órgãos de administração de recursos humanos enterrados em uma massa indefinida, rotulada de serviços gerais, até órgãos em nível de diretoria. Reportando diretamente à Presidência Executiva”.

Apesar de muitas vezes o setor de (RH) encontrar-se limitado a preencher fichas, carteiras profissionais, controle de ponto, a sua posição dentro das empresas possui uma conotação maior e mais evoluída devido às mudanças que ocorreram nesses últimos anos no que diz respeito à política, economia, questões culturais e sociais e, principalmente, às novas exigência de mercado.

Lucena (1999) enfatiza que o setor de (RH) tem como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional dos funcionários, requerida pelos desafios decorrentes da natureza da empresa e das características do mercado, no presente e no futuro.

Junto à diretoria administrativa, o setor de (RH) já tem um posicionamento razoável a cumprir. Para isso, seus dirigentes terão de possuir habilidades para introduzir e administrar programas modernos de recursos humanos,

desenvolvendo em conjunto uma política básica de recursos humanos capaz de atender tanto os objetivos da empresa quanto dos funcionários que nela trabalham.

2.3.1 Política de Recursos Humanos

Para Toledo (1992, p.170), “a política básica de (RH) de uma empresa é assegurar a existência de recursos humanos adequados e motivados para suas operações presentes e futuras”. Partindo dessa política básica, poder-se-ão estabelecer várias outras políticas e estratégias, as quais naturalmente deverão variar segundo as características da empresa. Complementa ainda que, algumas dessas políticas e estratégias são de aplicação bastante generalizada, tais como:

- Não somente visar ao melhor aproveitamento dos (RH) existentes na empresa, como também criar condições para o desenvolvimento deles;
- Assegurar que os (RH), para a continuidade e a expansão da empresa, sejam preparados em níveis e com antecedência necessária;
- Assegurar que o desenvolvimento dos (RH) se caracterize pela criação de uma ação gerencial flexível;
- Levar em consideração que uma empresa possui uma cultura, personalidade própria, ou seja, um modo de ser próprio que inclui padrões típicos de comportamentos e valores.

Para Lucena (1991, p.65):

“as políticas de RH procuram expressar de forma mais objetiva os princípios e finalidades formuladas pela missão. São portanto diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados. Desta forma as políticas comunicam de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, norteiam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades”.

É relevante não confundir política de recursos humanos com política de pessoas. A política de pessoas caracteriza-se pelo estabelecimento de normas e

regulamentos que objetivam fundamentalmente manter disciplina, motivação e ordenação nas relações entre empresas e seu quadro de funcionários. Já a política de (RH) estabelece linhas gerais, de caráter técnico e operacional, no tocante à adequação e dinamização dos recursos humanos da empresa.

A política de pessoal pode conter elementos de estímulo, porém sempre com um caráter de constituição regedora das relações formais entre funcionários e empresa, sem possuir o caráter técnico da política de recursos humanos. É natural, entretanto, que as políticas de recursos humanos, depois de institucionalizadas e com caráter mais duradouro, sejam incorporadas numa política de pessoal.

Chiavenato (1999, p.173) define política de recursos humanos

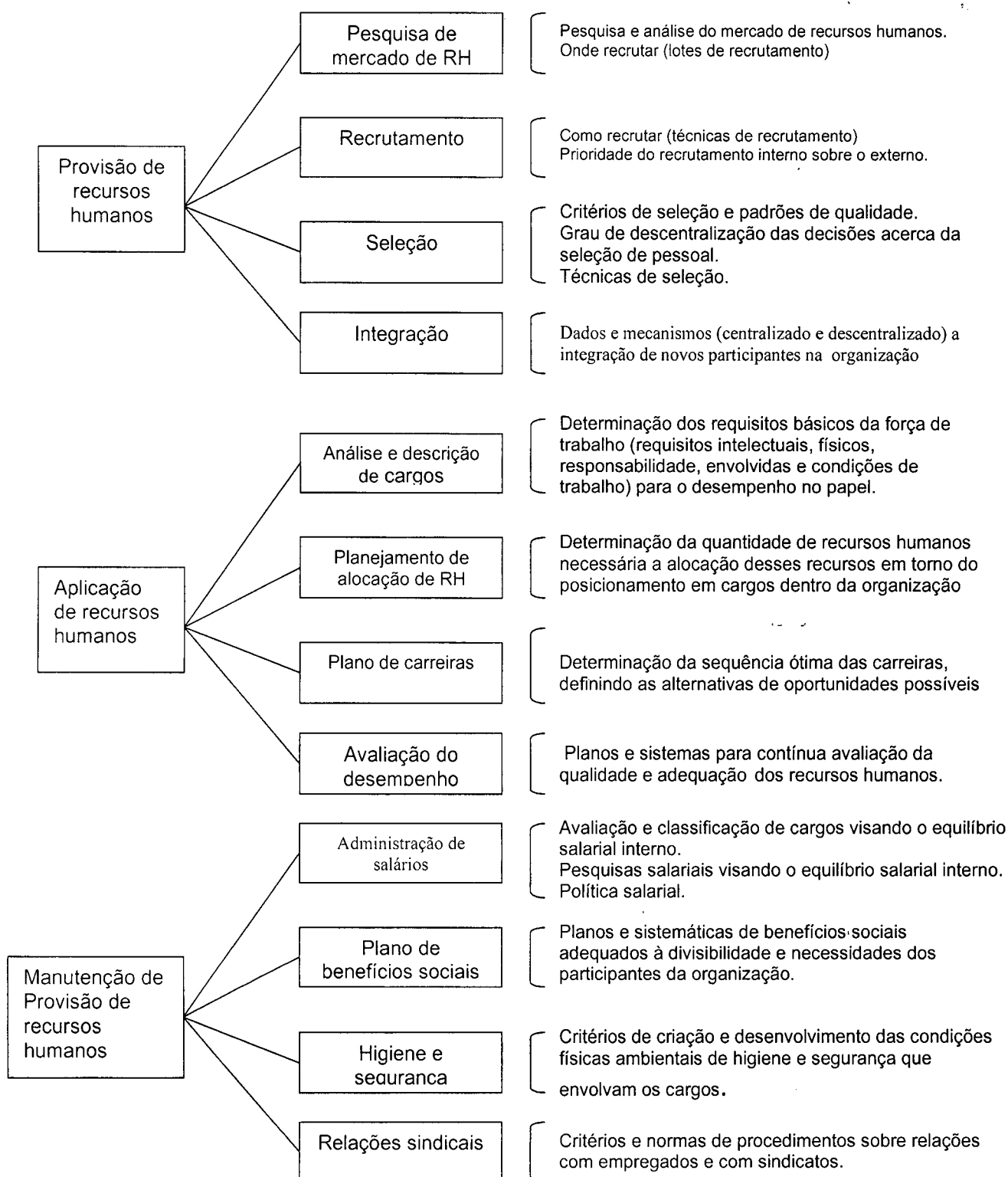
“como guias para ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso”.

Cada empresa desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Chiavenato (1999 p. 174) afirma que uma política de recursos humanos deve abranger o que a empresa pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

- Política de provisão de (RH);
- Políticas de aplicação de (RH);
- Política de manutenção de(RH);
- Política de desenvolvimento de (RH);
- Política de monitoração de (RH);

O que se pode concluir é que políticas de (RH) são consideradas como um código de valores éticos da organização, visando a dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para toda as situações.

A figura 2.1, traz um exemplo das bases da política de recursos humanos.



Fonte: Chiavenato (1999, p.176)

Figura 2.1 Bases da Política de Recursos Humanos

Ainda segundo o autor citado acima torna-se emergente enfatizar que, as políticas relacionadas com ARH devem ter as seguintes características: estabilidade, isto é, suficiente grau de permanência para evitar grandes alterações; consistência, isto é, coerência em sua aplicação, independente dos níveis afetados; flexibilidade, ou seja possibilidade de suportar correções, ajustamentos e exceções, quando necessários; generalidade, possibilidade de aplicação global para toda a empresa; clareza e simplicidade, tanto na definição quanto no entendimento.

2.3.2 O Papel da Administração de Recursos Humanos

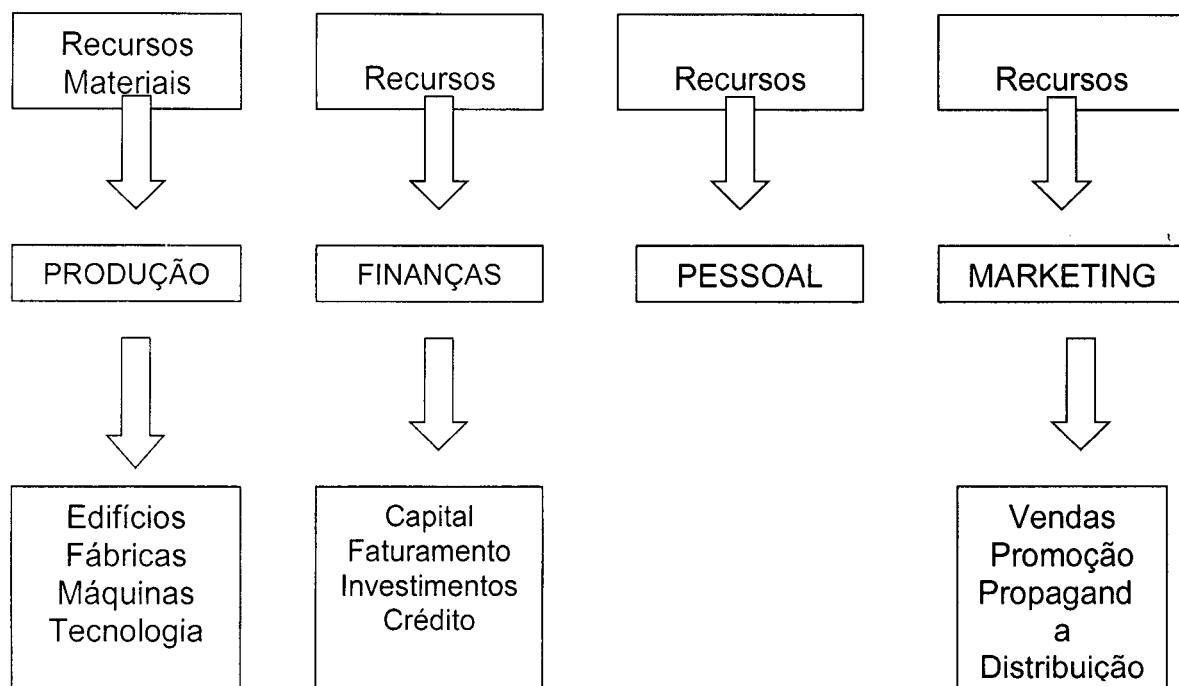
Para Kast e Rosenzweig (apud Chiavenato, 1991, p.138), “a tarefa da administração de recursos humanos consiste em integrar e coordenar recursos organizacionais – muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos – tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço etc.; em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível”. A grande organização irá sempre distinguir-se da pequena não apenas pelo seu tamanho, mas por uma porção de aspectos significativos como: especialização de funções – produção, vendas, finanças, pessoal etc.

Já na pequena organização não há tanta necessidade de especialização, uma vez que poucas pessoas trabalhando possibilita o conhecimento de todos os fatos, facilitando o processo de tomada de decisões necessárias para dirigir a empresa. Na grande organização, isso é impossível pois tem uma tarefa grande e complexa. Para tanto, é estruturada no sentido de padronizar a realização e controlar as tarefas essencialmente repetitivas. Todo o planejamento global baseia-se na prioridade de fazer com que uma tarefa seja executada suave e eficazmente de modo que quanto maior uma organização se torne, mais eficiente ela deverá ser organizada, motivada e operada para executar as rotinas. Do ponto de vista sistêmico, a abordagem de uma empresa leva em conta cinco recursos básicos (Chiavenato, 1991).

1 – Recursos Materiais de Produção: os que incluem edifícios, terrenos, ferramentas, matérias-primas e, sobretudo, seu processamento e sua

transformação. Englobam o processo produtivo, a tecnologia que o orienta, os métodos e processos de produção dos bens e serviços, as compras, a qualidade, a manutenção, etc. 2 – Recursos Financeiros: os que incluem o capital, a receita decorrente das operações da organização como: financiamentos, empréstimos, investimentos, etc. 3 – Recursos Humanos: os que envolvem todos os participantes da organização, em todos os níveis e subsistemas existentes dentro da organização. 4 – Recursos Mercadológicos: os que incluem toda a organização, o relacionamento com o mercado, as pesquisas de mercado, a promoção, a propaganda, o desenvolvimento de novos produtos, o marketing. 5 – Recursos Administrativos: os que incluem todos os subsistemas de tomada de decisões e de comando da organização.

A figura 2.2, mostra que cada um dos recursos é administrado por um subsistema específico, em que se trata dos aspectos diretamente a ele relacionados.



Fonte: Chiavenato (1991, p.143),

Figura 2.2 – Recursos básicos à abordagem sistêmica de uma empresa

Nesse contexto, os recursos organizacionais – sejam financeiros, humanos ou mercadológicos, requerem complexos processos de administração. E todos precisam ser captados do ambiente, aplicados internamente dentro do sistema, mantidos, desenvolvidos e controlados, para que o sistema seja eficiente e eficaz.

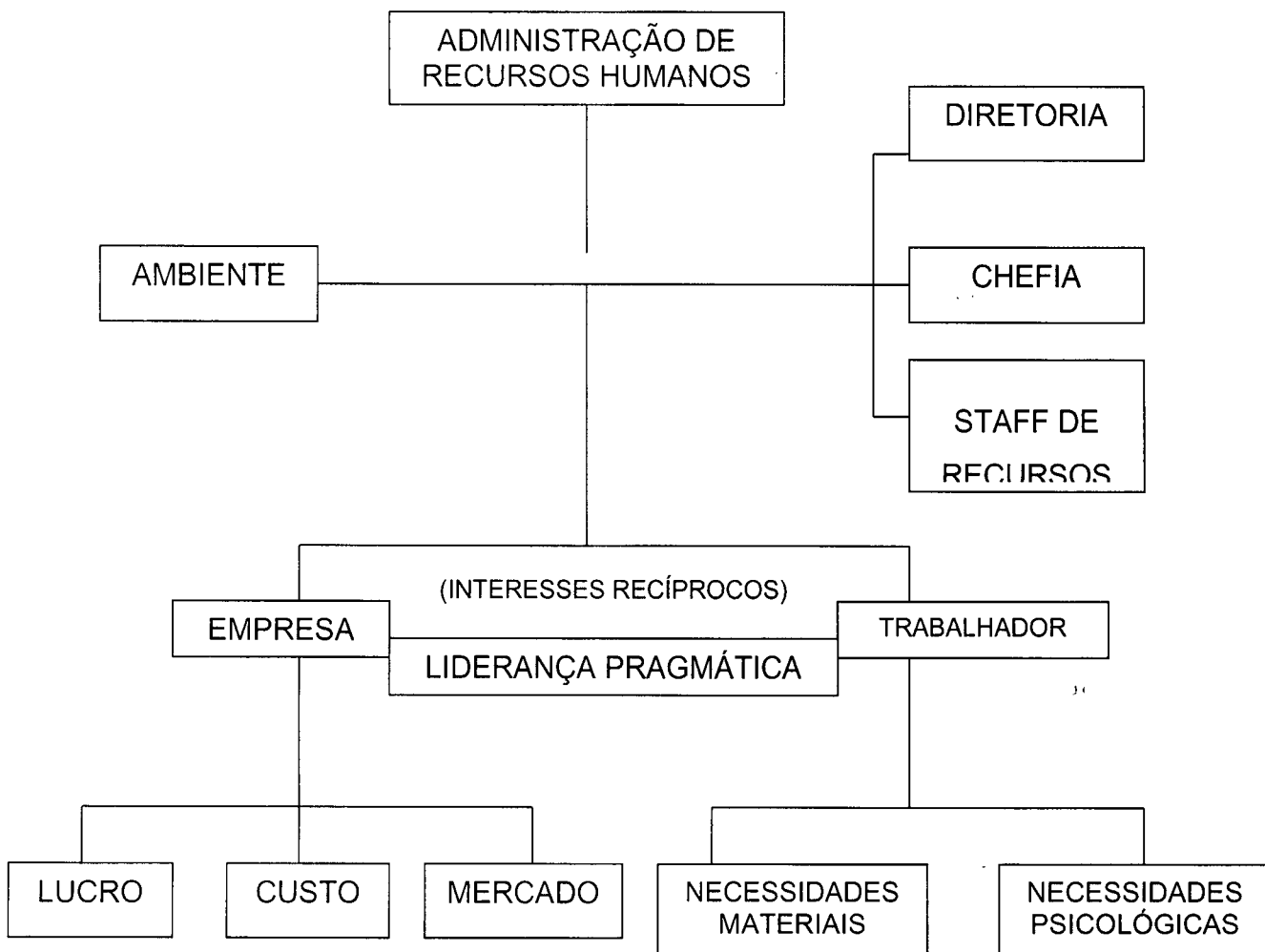
Na visão de Aquino (1978 p.48):

“a administração de recursos humanos (ARH) exerce um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista seu equilíbrio e, é por intermédio da área de recursos humanos que a empresa executa a liderança, considerando tanto os objetivos econômicos quanto as necessidades do trabalhador, evitando assim que haja exploração de ambos os lados”.

No papel de coordenação, a ARH realiza o equilíbrio de interesses da empresa e da mão-de-obra e empenha-se para resolver os conflitos entre o capital e o trabalho. Sua atuação é atender às expectativas da empresa e da mão-de-obra e, tendo como produto final a satisfação de ambos.

O raio de ação da ARH não se limita somente à organização, mas também a de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e da imagem da empresa junto aos públicos externos, pois é uma atividade técnica e especializada, que tem responsabilidades públicas. Sua coordenação é sistêmica, voltada para a integração e para a produtividade do trabalho na organização, cuja implementação só será possível se tiver todo apoio político da direção da empresa.

Conforme Flippo (1976), a finalidade primordial da ARH é dar assistência e facilitar a realização dos objetivos da organização. A figura 2.3 representa a essência da administração (RH):



Fonte: Aquino (1979, p.55)

Figura 2.3 - Essência da Administração de Recursos Humanos

De acordo com Aquino (1979, p.96)

“Uma medida indispensável para a formulação de um sistema integrado é o estabelecimento de diretrizes pelas quais a administração de recursos humanos será conduzida para objetivos válidos e relevantes sobre caminhos definidos de médio a longo prazos. Quando inexistem na organização as diretrizes de trabalho, se constatará que os problema de pessoal serão resolvidos após o seu surgimento, com um elevado grau de improvisação e sem um mínimo de reflexão”.

Compete à alta administração esse estabelecimento de diretrizes, visto que a mesma tem condições de traçar os rumos futuros da organização e de efetivá-los.

Por meio da formulação de diretrizes de pessoal, a Diretoria irá envolver-se com a administração de recursos humanos. Dentro da administração, um dos fatores de sucesso empresarial é a existência de uma filosofia de trabalho, de uma base ideológica e valorativa de princípios e diretrizes, no sentido de conduzir a empresa com um rumo orientado de ação.

Para Aquino (1979) a filosofia de trabalho é o conjunto de princípios orientadores das diretrizes estabelecidas como padrões esperados de comportamento dos grupos da organização. As diretrizes dos recursos humanos devem ser precedidas de princípios doutrinários, a partir dos quais as diretrizes serão elaboradas.

Entretanto, para que essa filosofia se torne eficaz e com resultados significativos é necessário que exista coerência entre o proferido, as intenções manifestadas, as práticas e ações. Por isso, é importante o envolvimento dos recursos humanos com a Administração. E um dos meios que levam a alta administração a exercer seu papel ao nível adequado é a adoção do planejamento estratégico como fonte orientadora dos negócios e também em nível de pessoal

Para tanto, Lucena (1999), impõe aos profissionais de RH, a revisão de suas estratégias de atuação no ambiente empresarial, o redimensionamento do seu relacionamento com a organização e o direcionamento de suas ações para fora de suas fronteiras para atender mais produtiva e eficazmente os seus clientes.

As diretrizes de pessoal se constituem, portanto, na primeira etapa para a realização de uma programação eficaz de (RH), sem as quais as práticas de especialidade se tornam instáveis e sem rumo. A elaboração de diretrizes requer ampla análise sobre a conjuntura e o enorme esforço para se estimarem acontecimentos futuros.

2.3.3 A Pessoa no contexto da Administração de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (1999), o contexto em que se situa a gestão de pessoas é representado pelas organizações e por elas, ou seja, as pessoas

passam grande parte do tempo dentro das organizações e dependem delas para sobreviver, por outro lado, as organizações dependem das pessoas para funcionar e alcançar seus objetivos. É impossível separar o trabalho da existência das pessoas, pois as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Logo, é impossível falar em gestão de pessoas sem as organizações e sem as pessoas.

Atualmente as organizações evoluíram, o processo produtivo somente se realiza com participação conjunta de vários parceiros, como fornecedores, investidores, empregados. Clientes e consumidores dão sua contribuição no momento em que adquirem os bens ou serviços colocados no mercado.

Para que as pessoas sejam tratadas como pessoas ou como recursos, é necessário que haja uma escolha. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações, o que é chamado de recursos humanos. Para isso eles precisam ser administrados, o que irá envolver planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, pois para obter o máximo desempenho, se faz necessário administrar.

Partindo dessa visão, as pessoas fazem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização. O termo recurso significa estar disponível para ser usado. Mas se forem vistas como parceiros das organizações, elas serão vistas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e a mais valiosa contribuição que a organização precisa, a inteligência que proporciona decisões dotadas de razões e conduz a empresa rumo aos objetivos globais. Desse modo as pessoas constituem o capital intelectual das empresas.

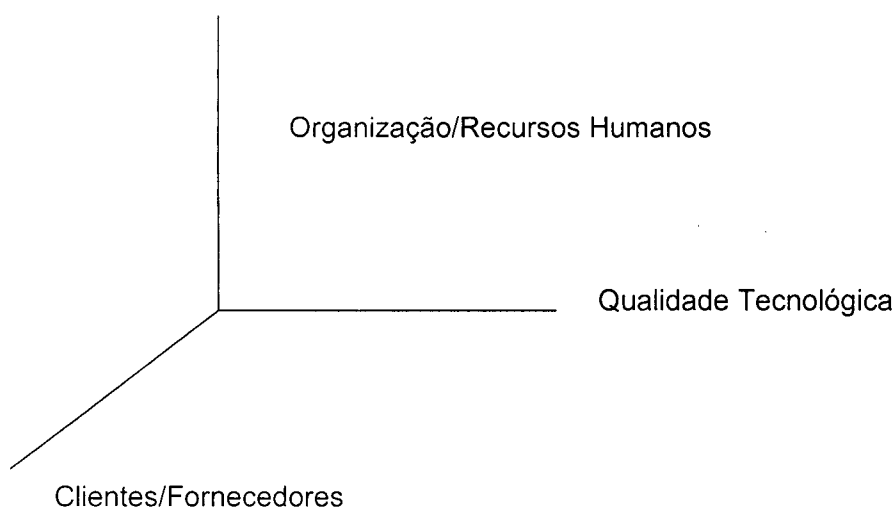
O homem sendo um animal social, caracteriza-se por uma irreprimível tendência à vida em sociedade e tem participações multigrupais. Vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos.

Assim, segundo Leavitt, Dill e Eyring, (1973, p.148): “organizações são pessoas; organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas, gerentes administram grupos; e gerentes administram

organizações. Gerentes são pessoas, gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações.”

Como as organizações são compostas de pessoas, o estudo destas constitui a unidade básica para o estudo das organizações e principalmente da administração de recursos humanos.

Portanto, na gestão de recursos humanos a busca pela qualidade através de pessoas, produtos e serviços tem sido determinante para o sucesso das organizações. Nesse sentido, a qualidade está intrinsecamente ligada a uma nova filosofia de gestão que rompe com concepções tayloristas e burocráticas até hoje dominantes no mundo empresarial. Assim, a gestão da qualidade através de recursos humanos deve ter em consideração não somente a qualidade tecnológica (mais centrada no produto) mas também com os clientes/ fornecedores e organização/recursos humanos, como mostra na figura 2.4:



Fonte: Antonio (1991, p.720)

Figura 2.4 – Gestão da Qualidade em Recursos Humanos

Segundo Fleury (1990), as seguintes ações estratégicas em gestão de recursos humanos colaboram para a consecução da qualidade total:

a) inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, exigindo de seus profissionais uma compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios;

b) criação de um ambiente propício a mudanças e aprendizagem organizacional, como um dos pré-requisitos para a inovação organizacional e tecnológica. Em vez de treinar para trabalhos repetitivos, a gestão de recursos humanos deve colaborar para um clima de permanente renovação organizacional;

c) gestão da cultura organizacional, transformando a gestão de recursos humanos em mais um agente dos processos de mudança organizacional, pois antes de se mudar processos administrativos e métodos de trabalho, faz-se necessário mudar valores da organização em nível dos artefatos visíveis, em nível dos valores que governam comportamento das pessoas, ou ainda em nível dos pressupostos inconscientes.

Atualmente, migrar para uma política de incentivo à competitividade centrada na qualidade significa adesão a princípios e programas de focalização no cliente, de melhoria contínua e de capacitação de recursos humanos, elementos estruturais de gerenciamento da qualidade. A não adesão organizacional a esses elementos explica muitos dos insucessos na implantação de programas da qualidade no Brasil e no exterior (Tolovi, 1994).

O desenvolvimento de parcerias entre as áreas de recursos humanos e as demais áreas funcionais e enriquecimento das atividades tradicionais de gestão de recursos humanos - recrutamento, seleção, remuneração, descrição e análise de cargos, treinamento, desenvolvimento gerencial e planejamento de sucessão - podem minimizar esses insucessos. Estas atividades, desempenham um papel decisivo no reposicionamento da gestão de recursos humanos como uma "área-chave" na formulação e na implementação de estratégias competitivas centradas na qualidade.

2.4 MOMENTO ECONÔMICO ATUAL E AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO

2.4.1 O Mundo do Trabalho e a Nova Gestão Empresarial

No início do século XX, quando Taylor elaborou sua obra, pensou em uma proposta que determinava a centralização das decisões nas gerências e a redução do conteúdo das tarefas desenvolvidas na realização do trabalho. Estava promovendo uma profunda interferência na organização do trabalho com o objetivo de retirar dos trabalhadores a gerências das ações, bem como afastá-las do conhecimento do processo de produção (Zampolo, et al., 2000).

Foi com a implantação e a difusão do sistema taylorista de produção que mudou radicalmente a natureza do trabalho. Foi promovida a separação entre a inteligência e a execução do trabalho, ou seja, quem planejava o trabalho não era mais quem o executava. A organização apropriou-se do saber operário e passou a determinar o conteúdo das tarefas, os movimentos a serem efetuados, o tempo que deveria ser realizado.

Sabe-se que esses sistemas, por um lado, trouxeram grande aumento da produtividade; de outro, geraram uma força de trabalho marcada pela perda das habilidades genéricas, um processo produtivo pautado pela falta de flexibilização, centralização de decisões e um sistema de controle altamente burocratizado (Faria, 1992).

O trabalhador em vez de dominar o processo de produção total de uma mercadoria, passava apenas a ser responsável por uma etapa desse processo. Não era necessário que o homem pensasse, e sim que fosse capaz de realizar os mesmos movimentos, com o ritmo e a forma indicados pela chefia.

O seu trabalho proposto no início do século XX aumentou a produtividade gerou muita positividade, como destacou Freitas (1991), criando muitas barreiras ao relacionamento entre as pessoas.

O taylorismo tinha como princípios básicos em relação ao comportamento humano o fato de que cada indivíduo busca maximizar sua prosperidade em

termos econômicos e de que a ambição individual é um fator de motivação que predomina sobre qualquer outro (Fleury 1992), a teoria de Maslow vem contestar essa visão. Conforme Stoner e Freeman (1999), segundo essa teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser alcançadas numa hierarquia, de baixo para cima: a) necessidades fisiológicas; b) necessidades de segurança; c) necessidades sociais; d) necessidade de estima; e) necessidade de auto-realização. Assim, evidencia-se que outros aspectos – necessidades de relacionamento social, de reconhecimento pelo trabalho (auto-estima) e de auto-realização também estão envolvidos na motivação para o trabalho, evidenciando que o taylorismo não é capaz de manter uma alta produtividade por muito tempo em vista de negligenciar fatores importantes para a motivação do ser humano para o trabalho. Teoricamente, segundo Maslow, a partir do momento em que recebesse um salário satisfatório, o trabalhador buscaria satisfazer necessidades mais elevadas na hierarquia, frustrando-se com a falta de espaço para essa satisfação dentro da organização taylorista do trabalho.

Essas e outras situações propostas por Taylor mostram como a organização do trabalho não estava atendendo os interesses e anseios da classe trabalhadora. Com o passar do tempo, os trabalhadores que desempenhavam suas atividades na organização taylorista percebiam imediatamente que estas não preservavam sua saúde e sim promoviam sua fadiga.

Evidencia que a organização taylorista do trabalho não trazia satisfação e condições adequadas de saúde para os trabalhadores, e sim gerava empobrecimento da sociedade pelo permanente número de trabalhadores afastados do trabalho, doentes e com sérios problemas em sua saúde, decorrentes desta inadequação das condições de trabalho. Essa posição de Taylor não foi aceita pelos trabalhadores, surgiram os movimentos de resistência (Zampolo et al., 2000).

Isso demonstra que formou-se um enfoque mecanicista do ser humano, onde cada funcionário é considerado uma mera engrenagem no corpo da empresa, sendo desrespeitada sua condição de ser humano. E com a fragmentação das tarefas, a qualificação do funcionário passa a ser supérflua, tornando-se um

trabalho monótono e repetitivo, levando a alienação do trabalhador, conforme mostra o filme de Chaplin em Tempos Modernos.

Entretanto, para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente em produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolve-los e melhorá-los.

Conforme Stoner e Feeman (1999), foram então surgindo novas teorias buscando novas formas de organização no trabalho. Porém pode-se refletir que o taylorismo tem ainda muitos seguidores, muitas de suas conclusões continuam sendo válidas e aplicáveis ao moderno processo produtivo.

Perante todas essas transformações que vêm ocorrendo na nova gestão empresarial, essa realidade, acrescida do potencial de resistência dos trabalhadores mediante as novas formas de organização no trabalho, levou as empresas a se adaptarem às novas exigências sociais e de relações de trabalho.

Nesse contexto, a relação capital x trabalho se acirrou, porque estavam surgindo novas necessidades decorrentes das exigências do mercado e das transformações que vinham acontecendo na esfera do trabalho.

A relação capital e trabalho é determinada pelas características sociais, econômicas e políticas da sociedade como um todo (sistema sócio-econômico). Esta é regulamentada especificamente na legislação trabalhista e Constituição Federal. Portanto, é impossível isolar as Relações Sociais de Produção do conjunto das relações Políticas do Sistema de gerência da Sociedade: a ação do Estado.

“As relações de trabalho (...) constituem a particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo”. (Fleury e Fischer, 1992, p. 19)

As estruturas organizacionais são o “cenário” onde se manifestam as relações de poder entre estes dois grupos – empregadores e empregados. Acentua-se o processo de exploração e de supressão dos direitos sociais, da delegação do poder e das desigualdades inerentes a esse processo. É onde ocorre a reação contrária pelas forças sindicais, que tentam inverter ou, pelo menos, equilibrar o jogo do poder. Assim, as relações entre empregados e empregadores oscilam entre o permanente confronto, a negociações e a aceitação.

Todas essas transformações obviamente não são homogêneas e apresentam diferenças nos diversos países capitalistas avançados, segundo suas histórias ou se nesse processo, tenham se submetido mais à dinâmica ultraliberal (EUA e Inglaterra) ou buscando manter formas nacionais “reguladas e organizadas” (Alemanha e Japão).

Desde as últimas décadas do século XIX, o sistema capitalista potencializou sua expansão. O acentuado processo de concentração e centralização do capital favoreceu o surgimento da grande empresa e da estrutura oligopólica que iria tornar rígidos os mecanismos de funcionamento dos mercados.

“Generalizou-se o uso da máquina em grandes unidades produtivas, tornando o trabalhador cada vez mais seu apêndice, reduzindo seu trabalho a gestos repetitivos e organizando o trabalho em equipes”, (Matoso, 1996, p. 19).

Diante dessa realidade, a organização industrial e as relações de trabalho que emergem com o novo padrão produtivo e tecnológico vêm sendo crescentemente estudadas no interior da grande empresa. A qualidade tornou-se uma palavra de ordem nas empresas deste século, fazendo empresários investirem nos trabalhadores tanto no nível de conhecimento técnico como em recursos que possibilitem a satisfação de suas necessidades. A partir da década de oitenta, um novo estágio de desenvolvimento da qualidade total emerge nos Estados Unidos. Esse estágio é definido por Teboul (1991) como dinâmica de qualidade e por Garvin (1992) como gestão estratégica da qualidade. Nesse estágio, a qualidade passa a fazer parte do processo de planejamento estratégico organizacional e é fortemente influenciada pelas preocupações da cúpula administrativa. “ A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais

intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e mais firmemente associada à melhoria contínua.” (Garvin, 1992, p. 33).

“A busca da qualidade hoje, nas empresas passa a ser a tônica do momento, dificilmente uma empresa que não dispense o devido cuidado às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais, terá pleno êxito no atendimento das metas propostas em termo de qualidade, produtividade e competitividade”. Paladini, (*apud* Fernandes, 1996, p.21).

Perante esse novo cenário mundial voltado para a qualidade, as empresas estão cada vez mais realizando inovações e modernizações, através da tecnologia dos processos produtivos com a implantação de programas de qualidade e com a crescente exigência de um ambiente de trabalho mais saudável e mais seguro, além de práticas ambientais limpas.

É com base na produtividade e na qualidade que surge a busca pelas inovações de gerenciamento do ser humano. Nesse novo sistema, torna-se necessário que as empresas sejam ágeis e eficientes e possuam primordialmente a capacidade de mudar rapidamente em função de responder às mudanças ocorridas no ambiente externo como também internamente, utilizando assim, a qualidade de uma forma global e consciente em todos os componentes no processo, inclusive no que tange as pessoas envolvidas neste. Tolovi (1994), afirma que cada pessoa do grupo precisa sentir que também será beneficiada pela qualidade.

Considerando esses processos de mudança pelos quais vêm passando as empresas, a busca de maior eficiência e competitividade faz com que estejam intensivamente atentas à redução de seus custos de produção, gerando assim um aumento de produtividade e qualidade de seus produtos, envolvendo toda a organização, dos setores básicos da fábrica até a alta administração, onde a meta não recaia somente na melhoria dos produtos, mas também a própria vida dos trabalhadores.

Conforme Cabral (2000), o fator humano na organização moderna é de elevada importância e se apoia na premissa de que o indivíduo quando motivado,

esforça-se para estabelecer um estado de consonância com a equipe. A quebra dessa premissa implica no estado de dissonância cognitiva e com certeza, torna-se um dos principais fatores de desestabilização da área.

De acordo com a teoria da motivação proposta por Herzberg (1969), a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores, os quais ele chamou de fatores que levam a satisfação ou motivacionais e fatores que lavam a insatisfação ou de manutenção (WERTHER, 1983). Assim, quanto melhor forem as condições de supervisão, a qualidade das relações interdepartamentais, as políticas da organização, as práticas administrativas e, até certo ponto, as condições físicas e o salário, maior será o nível de satisfação de seus trabalhadores.

O sucesso das empresas no ambiente globalizado em que está se inserindo a economia brasileira depende de aprendizado e esse processo vem sendo rápido para umas, lento para outras e poderá nunca chegar a nova gestão empresarial de habilidades e desempenhos de seus produtos. Pouco tempo atrás, o sucesso das empresas brasileiras era medido por seus lucros financeiros. Hoje, o que conta na maioria dos casos é o desempenho operacional.

2.4.2 A Globalização e as Transformações no Mundo do Trabalho

O sistema toyotista tem causado grande impacto na administração das organizações, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa quanto pela propagação de seus métodos, expandindo-se no nível mundial, enquanto um processo dinâmico e altamente lucrativo de produção de mercadorias. Corrêa e Gianesi (1995) relatam que seus vestígios básicos podem ser assim resumidos: produção diversificada conduzida pela demanda, horizontalização da produção, terceirização do trabalho, gestão participativa, trabalho em equipe, número pequeno de trabalhadores estáveis, flexibilidade da jornada de trabalho, entre outras características. Desse modo, as inovações geradas no mundo do trabalho, através da globalização, propagam-se intensamente.

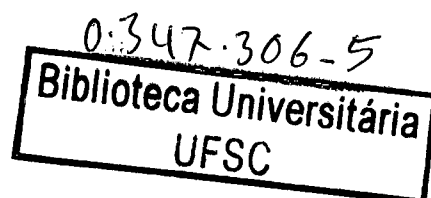
Atualmente há uma série de transformações no mundo do trabalho. A globalização da economia, a terceirização, a reengenharia, o movimento mundial em busca da qualidade e a acelerada evolução da tecnologia da informação são indicadores de processos irreversíveis que estão levando as pessoas e as organizações a reformularem seus conceitos, princípios e métodos. Neste contexto, as organizações passam a dar maior importância à qualidade de vida no trabalho e o treinamento de seus funcionários. Esses processos estão diretamente associados às principais tendências de um novo tempo em que alguns autores como Peters (1993) e Rifkin (1996), denominam de “Era das Organizações” e “Terceira Revolução Industrial”, que se caracteriza pela globalização da economia, pela informatização crescente e pela agilização das comunicações.

Giddens (1991, p.69) oferece uma definição de globalização:

“A globalização se refere essencialmente a este processo de alongamento, na medida em que as modalidades de conexão entre diferentes regiões ou contextos sociais se enredam através da superfície da Terra como um todo (...) a globalização pode ser assim definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialético porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção inversa às relações muito distanciadas que os modelam”.

A globalização se tornou uma tendência cada vez mais evidente, e é em sua base que está o desenvolvimento extensivo e intensivo do capitalismo no mundo, onde a formação da sociedade global vem modificando substancialmente as condições de vida e trabalho, os modos de ser, sentir, pensar, imaginar. Assim como modifica as condições de alienação e as possibilidades de emancipação de indivíduos, grupos, classes, sociedades, e outros.

A sociedade está vivendo a unificação do espaço e do tempo em termos globais. Nesse contexto, a globalização destrói e recria, subordina e integra, mantendo formal ou realmente as mais diversas formas sociais e técnicas de organização do trabalho. Revoluciona relações de produção e modos de vida em todos os lugares, próximos e remotos.



Diante dessa realidade, o globalismo vem modificando as condições e as possibilidades de espaço e tempo que haviam constituído e codificado no nacionalismo; assim vem transformando o mapa do mundo, tanto na geografia e na história como nas mentes e corações. Enquanto a abertura de fronteira se desenvolve, intensifica e generaliza, o processo de globalização modifica realidades conhecidas e conceitos estabelecidos do mundo do trabalho.

Segundo Ianni (1997, p.56):

“À medida em que se desenvolvem e generalizam as forças produtivas e as relações de produção capitalistas, assinalam condições, tendências, modos de produzir e reproduzir material e espiritualmente. A própria cultura de massa, de origem nacional e mundial, espalha-se por todos os cantos e recantos. Modos de vestir, falar, agir, pensar, lutar, imaginar são impregnados de signos do mundo urbano, da sociedade global”.

Pode-se afirmar que o capitalismo globalizou-se, não só pelos desenvolvimentos da nova divisão transacional do trabalho, mas também por sua penetração nas economias dos países que compreendiam o mundo socialista. Então é possível afirmar que o mundo do trabalho tornou-se realmente global.

Todas essas transformações apresentam diferenças nos diversos países capitalistas avançados. No entanto, essas mudanças alteram o âmago do processo produtivo e o trabalho direta e indiretamente envolvido na produção, criando restritas relações de trabalho e também acentuando as características de exclusão econômica e social do sistema capitalista e recriando condições superadas durante os anos dourados do pós-guerra.

Essas alterações irão afetar o conjunto do mundo do trabalho: suas relações no interior do processo produtivo, a divisão do trabalho, o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho.

Conforme Ianni (1997, p.39): “ a adoção de técnicas produtivas e processos de trabalho de capital intensivos, em geral baseados na eletrônica, automação, microeletrônica, informática e outros procedimentos inovadores, dispensa trabalhadores, ao mesmo tempo que exige outras formas de adestramento”.

Compreende-se então que a industrialização acelerada em todos os países do mundo, somada às necessidades econômicas imediatas das empresas

instaladas, geram novas formas de organização do trabalho, um sistema técnico através da auto-regulação, na medida em que não formaliza cargos e promove o desenvolvimento de múltiplas habilidades, permitindo a existência de flexibilidade no processo de produção e também a participação do trabalhador no planejamento e controle do trabalho.

No essencial, ocorre que a flexibilização do trabalho gera um conjunto de ameaças, mas também abre uma série de oportunidades. De certa maneira, trata-se de identificar as tendências que desarticulam o mundo do trabalho e desenvolver formas de resistência renovadas. Mas trata-se também de identificar as novas possibilidades. O mundo do trabalho, de forma geral, está mais acostumado a “cavar uma trincheira” de resistência do que a buscar soluções inovadoras e adiantar-se aos processos de transformação. São desafios novos que se tem de enfrentar (Harvey, 1993).

Hoje, num contexto da Era do Capital Humano onde a emergente Economia do Conhecimento (centrada na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano), tem como “ativos” das empresas, os seus funcionários, onde o capital humano surge como força dominante da economia. Conforme as idéias de GUIMARÃES (apud RODRIGUES et al, 1992) a Administração de Recursos Humanos, acompanhando e repensando as transformações que se verificam neste início de século XXI, faz gerir nos processo de mudanças organizacionais a verdadeira e principal mudança: centralizada no homem, em suas atitudes e comportamento.

PACHECO (2001) relata que neste contexto, os investimentos feitos em treinamento e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos recursos humanos não são mais considerados simplesmente como despesas, mas passam à categoria de ativo.

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Perante essa nova realidade, os trabalhadores no seu dia-a-dia vêm sofrendo grandes mudanças nas novas relações de trabalho. Hoje o perfil do trabalhador é

instaladas, geram novas formas de organização do trabalho, um sistema técnico através da auto-regulação, na medida em que não formaliza cargos e promove o desenvolvimento de múltiplas habilidades, permitindo a existência de flexibilidade no processo de produção e também a participação do trabalhador no planejamento e controle do trabalho.

No essencial, ocorre que a flexibilização do trabalho gera um conjunto de ameaças, mas também abre uma série de oportunidades. De certa maneira, trata-se de identificar as tendências que desarticulam o mundo do trabalho e desenvolver formas de resistência renovadas. Mas trata-se também de identificar as novas possibilidades. O mundo do trabalho, de forma geral, está mais acostumado a “cavar uma trincheira” de resistência do que a buscar soluções inovadoras e adiantar-se aos processos de transformação. São desafios novos que se tem de enfrentar (Harvey, 1993).

Hoje, num contexto da Era do Capital Humano onde a emergente Economia do Conhecimento (centrada na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano), tem como “ativos” das empresas os seus funcionários, onde o capital humano surge como força dominante da economia. Conforme as idéias de GUIMARÃES (apud RODRIGUES et al, 1992) a Administração de Recursos Humanos, acompanhando e repensando as transformações que se verificam neste início de século XXI, faz gerir nos processo de mudanças organizacionais a verdadeira e principal mudança: centralizada no homem, em suas atitudes e comportamento.

PACHECO (2001) relata que neste contexto, os investimentos feitos em treinamento e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos recursos humanos não são mais considerados simplesmente como despesas, mas passam à categoria de ativo.

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Perante essa nova realidade, os trabalhadores no seu dia-a-dia vêm sofrendo grandes mudanças nas novas relações de trabalho. Hoje o perfil do trabalhador é

analisado com maior exigência: passa-se por redução de postos de trabalho, passa a existir a multifuncionalidade, há também menos rotatividade, e a questão da qualidade que está inserida no mercado de trabalho. Todas essas inovações no mundo do trabalho são realidades em que o trabalhador está vivenciando na sua prática.

Destaca-se também, que com o avanço da tecnologia, as pessoas envolvidas nos processos da empresa necessitam de aperfeiçoamento e treinamento contínuos, para estar sempre aptos para sua função e para substituir os outros, quando necessário. Porém as oportunidades de treinamento devem ser oferecidas a todos os funcionários, respeitando critérios previamente estabelecidos e conhecimentos dos mesmos.

O profissional de sucesso não é mais aquele especializado em determinado assunto. Hoje é preciso ter uma visão globalizada para atender a um consumidor mais exigente. É por isso que as empresas começam a apostar no processo de educação continuada. O profissional precisa estar sintonizado a essa nova tendência do mercado e as empresas precisam investir nessa qualificação.

Essa mudança de paradigma mostra uma clara evolução nos estágios da administração de recursos humanos. Hoje, nas empresas competitivas, a tendência é envolver todos os níveis no negócio da empresa, (que compreende um terceiro estágio em administração de recursos humanos.¹) Isso significa informar e construir juntos decisões estratégicas, pensar novas formas de controle e melhorar cada vez mais o desempenho, até nas tarefas mais simples.

¹ O primeiro estágio, compreende os DPs (Departamento de pessoal), onde fazer recursos humanos era apenas registrar o funcionário, cumprir e acompanhar sua presença, faltas, afastamentos, férias e 13º salário. No segundo, os treinamentos especializados eram verdadeiros centros disciplina-funcionários, sem integrar à visão de negócio da empresa.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E TREINAMENTO

3.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conforme De Mazi (2000, p.147-171) a sociedade pós-industrial delega as tarefas cansativas e repetitivas às máquinas, deixando aos humanos as atividades flexíveis, intuitivas e estéticas e a qualidade de vida que antes era vista como um pecado, hoje é vista como meio de estimular e satisfazer os próprios sentidos. A confiança nas novas tecnologias oferecerão maior ócio e com o teletrabalho será possível desempenhar as próprias atividades sem sair de casa, pois no futuro as pessoas serão cada vez mais sedentários em relação ao trabalho e cada vez mais nômades em relação ao lazer.

Observa-se uma nova forma de gerir as empresas e seus recursos, principalmente os recursos humanos, como forma de aumentar a rentabilidade. Diante desse contexto as organizações estão a cada dia que passa investindo em qualidade de vida.

De acordo com Fernandes (1996), o novo modelo das empresas deste novo século numa economia globalizada está sendo, com certeza, o de indivíduos saudáveis, dentro de organizações que investem nas pessoas, valorizando o capital humano. As empresas têm demonstrado interesse com a satisfação do trabalhador no desenvolvimento das suas tarefas, para manter altos índices de produtividade.

Historicamente, o movimento para a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho surge na década de 70, onde o interesse pelo tema cresce, devido às decorrências do aumento da competição internacional, da inflação e da ameaça de desemprego.

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido objeto de estudo acadêmico e de experiências em diversos países. No Brasil, o interesse pelo tema pode ser considerado recente e ainda existem dúvidas quanto ao significado exato do tema (Fernandes, 1996; Fernandes e Gutierrez, 1988).

Existem várias definições sobre a qualidade de vida no trabalho com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada a facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. O conceito de QVT é de certa forma abrangente, englobando as melhorias das condições de trabalho decorrentes dos movimentos sindicais e dos atos legislativos que visam a proteger o empregado e a propiciar-lhe melhores condições de vida. A QVT baseia-se na humanização do trabalho, na responsabilidade social da empresa em preocupar-se com o empregado e também no que se refere ao atendimento das suas necessidades e aspirações. “Se expressa para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar valores ambientais negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”. (Waltin, apud. Fernandes, 1996, p.43).

A QVT representa a soma das condições que a organização oferece permitindo aos trabalhadores um ambiente de trabalho saudável e tranquilo. “O desempenho das pessoas depende, quase que exclusivamente, não apenas do que sabem fazer, e sim do que querem fazer. Se o trabalhador não estiver de bem consigo mesmo e em sintonia com o plano estratégico proposto pela organização, todo o investimento calcado sobre o ser humano tende a ser em vão” (Bom Sucesso, 1997, p.35).

Portanto, compreende-se que é nesse espaço que o profissional de recursos humanos deve desenvolver suas ações, assumindo um novo estilo de intervir em organizações empresarias, com intuito de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, mediante o pleno desenvolvimento do ser humano. “Afiml, Qualidade é, antes de tudo, uma atitude. O que faz e garante a qualidade são as pessoas muito mais que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho”. Barçante e Castro (apud Fernandes, 1996, p.25).

As empresas ao voltarem seu foco para as necessidades dos clientes deverão estar preparadas para administrar as pessoas, e para tanto, é necessário que os empregados estejam satisfeitos com salários, participação, motivação e também com o local de trabalho. “Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços

se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho”. (Fernandes, 1996, p.13).

Conforme acima exposto, constata-se que não existe uma definição consensual na literatura que trata o tema, podendo-se utilizar a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Fernandez e Gutierrez (1988), para humanização do trabalho e que orientam em função do que se tem convencionalmente denominado democracia industrial.

Seguindo a definição de Fernandez e Gutierrez (1988), as questões relacionadas à organização do trabalho giram em torno de novas formas de gerenciamento do trabalho e a influência exercida sobre a condição humana. Quirino e Xavier (apud Fernandes, 1996, p.43) enfatizam a importância do grau em que os funcionários são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais para conseguir uma melhor QVT, através de suas realizações na empresa.

A QVT é utilizada como elemento inovador nas organizações, elevando o nível de satisfação do trabalhador e conseqüentemente elevando a produtividade da empresa. Ela promoverá maior participação dos empregados em relações às atividades desenvolvidas. Constitui-se na soma das condições que a organização oferece, permitindo aos trabalhadores um ambiente de trabalho saudável e tranqüilo.

“O desempenho das pessoas depende, quase que exclusivamente, não apenas do que sabem fazer, e sim do que querem fazer. Se o trabalhador não estiver de bem consigo mesmo e em sintonia com o plano estratégico proposto pela organização, todo o investimento calcado sobre o ser humano tende a ser em vão”. (Bom Sucesso, 1997, p.35).

Dentro desse aspecto, tem-se conhecimento de que nesta última década, novos modelos de gestão exigem, para sua auto-sustentação, elevado grau de comprometimento dos empregados para com suas organizações. Nos dias de hoje, há de se considerar que empregados desmotivados não terão condições de fazer clientes satisfeitos. Não se pode exigir do trabalhador um trabalho produtivo e com qualidade se o trabalhador é carente de escolaridade e recebe salários que não lhe dão condições de viver com dignidade, isto posto, requer que as

organizações se voltem para assumir sua responsabilidade social, considerando o empregado como peça fundamental para o sucesso da organização.

As empresas, na busca de satisfação dos clientes, devem estar preparadas para administrar os recursos humanos e, para tanto, é necessário que as pessoas que nelas trabalham estejam satisfeitas com o estilo de gestão, salários, métodos de trabalho, relacionamento etc..

Portanto, a QVT engloba um conjunto enorme de componentes que vão desde a saúde dos indivíduos até a distribuição do salário que recebem.

“A qualidade de vida no trabalho é questão básica para aqueles que tem no trabalho sua base de desenvolvimento e de relacionamento social. Uma sociedade com estas características somente irá acontecer, no sentido da plenitude de suas ações, quando existirem condições de realizar trabalho com alto grau de adequabilidade às características do ser humano”. (Silva Filho, 1994, p.276).

Percebe-se, que os trabalhadores da atualidade, que convivem em um mundo rico em informação, não querem ficar isolados dentro das organizações empresariais, sendo tratados como seres que não têm condições de raciocinar e decidir sobre o seu trabalho.

A preocupação com a QVT tem levado pesquisadores a explorarem “as condições globais nas quais se realiza o trabalho, uma tentativa de resgatar a humanização do ambiente total da empresa destacando o trabalho, o inter-relacionamento entre colegas, o clima e as políticas organizacionais” (Fernandes e Becker, 1988, p.38).

Diante do exposto, sabe-se que é um desafio para o profissional que trabalha em organizações empresariais, pois a qualidade de vida, depende de três pontos primordiais como: sociedade, família e trabalho, que segundo Rodrigues (1994, p. 91), “ têm uma relação de interdependência coexistindo de uma forma dinâmica e equilibrada”. Entende - se que pela sua formação, o profissional possui condições para desenvolver atividades que integram essas três esferas da vida humana, pois a definição da qualidade de vida no trabalho ultrapassa o plano profissional, atingindo o cotidiano do trabalhador. Nesses termos é que a ação do profissional deverá estar voltada para a qualidade do ser humano como um todo.

3.2 TREINAMENTO

Conforme Malvezzi (1982), o treinamento é uma instituição fundamental de gestão empresarial. Isso deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observados nos primórdios do "sistema de fábrica" e que colocá a competência profissional como elemento chave da eficácia organizacional. A habilitação profissional foi fortalecida pelo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, e o treinamento passou a ser sistematizado com a finalidade de atender a essa demanda. Razão disso foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição dos seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas, condições essenciais numa empresa que diferenciava seu perfil ocupacional.

A partir daí, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só de fábrica, mas da sociedade e surgiram novas idéias. Em 1886 cidades industriais como Cleveland, Chicago e Cincinnati já possuíam escolas particulares e Filadelfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional (Steinmatz, 1976). Em seguida as empresas começaram a criar escolas na própria fábrica, dando início à integração empresa – escola com o objetivo de formação profissional. Em 1900, o College of Engineering introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores. O estudante freqüentava a escola por um certo período e trabalhava noutro, retornava à escola e em uma quarta etapa concluía sua formação num estágio na fábrica. Em conseqüência, permanecia como empregado.

Em 1920, o treinamento já era uma instituição tradicional e daí evoluiu qualitativamente. A partir de 1930, o treinamento ganha novo status ao se tornar "parte integral da estratégia empresarial (...)" (Goss, 1994, p. 65).

Conforme Kim (1993), nos anos 70, devido à grande competitividade e à rápida evolução tecnológica, o treinamento, que não era mais uma questão operacional mas parte integral da empresa, requeria informações científicas mais

seguras sobre habilitação e aprendizagem profissional, exigindo significativa dedicação das ciências comportamentais.

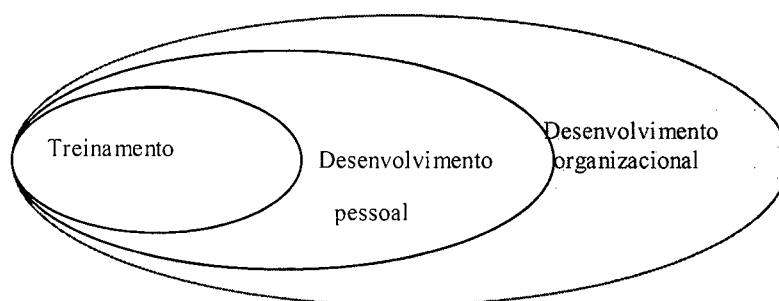
Argyris (1992) relata que a formação profissional deu um novo salto qualitativo ao se tornar uma alternativa para a autoridade gerencial no programa de aumento da produtividade, tornando os programas de formação e atualização metas essenciais do sucesso dos negócios.

Os grandes investimentos exigidos por esses programas e considerando que os resultados são de médio e longo prazo, transformaram o treinamento numa atividade de alto risco, (Malvezzi, apud Boog, 1999).

Na verdade, as pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações. Assim, há uma ampla variedade de meios disponíveis de que as organizações podem lançar mão, no sentido de desenvolver seus recursos humanos.

Para que uma empresa seja competitiva é necessário que tenha pessoas desempenhando suas atividades de forma eficiente, eficaz e cada vez mais motivadas.

Dentre os meios que uma empresa pode dispor para desenvolver seus funcionários, destaca-se, neste trabalho, o treinamento e o desenvolvimento pessoal. Conforme a figura 3.1, extraída de o desenvolvimento organizacional é decorrente do desenvolvimento pessoal, que por sua vez origina-se do treinamento:



Fonte: Chiavenato (1999, p.16)

Figura 3.1 - Estrato de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional

Conforme a figura 3.1, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal baseiam-se na psicologia industrial e tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto que o desenvolvimento organizacional, mostra como as organizações aprendem e desenvolvem-se e está baseado na psicologia organizacional.

A partir da década de 60, a Psicologia Industrial e Organizacional tornou-se uma importante área que estuda o comportamento, os fatores que exercem influência sobre o comportamento, os modos de controlar esses fatores, etc.

O treinamento deve ser feito sob medida, de acordo com as necessidades da empresa. À medida que a empresa cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas e pesquisadas, para, a partir delas, estabelecer os programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

Para se desenvolver uma filosofia de treinamento é necessário fazer uma análise organizacional.

Segundo Bass e Vaughn (1966) existem três fases distintas na análise organizacional:

- O primeiro passo na utilização dessa análise, para fins de treinamento, deve ter em vista os objetivos da empresa, a curto e longo prazos. Os objetivos a longo prazo devem ser primeiramente analisados de forma global e, a seguir as metas específicas para as diversas divisões, departamentos e secções da empresa. Os objetivos a curto prazo devem ser estudados, tendo-se em vista que são suscetíveis a mudanças radicais em breve espaço de tempo.

- O segundo passo é um inventário das tentativas da empresa para atingir suas metas, através de seus recursos de produção, físicos e humanos. Do ponto de vista do treinamento, a ênfase será colocada na contribuição do potencial humano para esses índices.

- A última fase será a análise da empresa de como uma organização está operando num ambiente social, político e econômico determinado, ao qual ela pode influenciar e com alguma medida, mas não controlá-lo. A empresa, como

uma organização social, envolve a interação dinâmica de seus membros, cuja observação de fora, proporciona determinada imagem. Essa imagem, em essência, reflete a sua atitude e a de seus membros sobre vários aspectos, incluindo supervisão, produtos da empresa, meta e objetivos. Principalmente essa atitude em relação ao desenvolvimento de pessoal determinará em grande escala o sucesso do programa de treinamento.

Mc Gehee e Thayer (1962) definem análise organizacional como a determinação onde dentro da organização se deverá dar ênfase ao treinamento. Nesse sentido, a análise organizacional deverá verificar todas as espécies de fatores (como planos, força de trabalho, dados de eficiência organizacional, clima organizacional etc.) capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação a outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais.

No nível organizacional, ocorre muita dificuldade não só na identificação das necessidades de treinamento, como também na definição dos objetivos do treinamento. Partindo-se da premissa de que o treinamento é uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimento, habilidade ou atitudes, o sucesso de seu programa dependerá sempre da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente. Como um sistema aberto, o sistema de treinamento não se mantém isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos empresariais que lhe definem a direção. Assim, os objetivos de treinamento devem estar ligados intimamente às necessidades da empresa.

3.2.1 Conceitos de treinamento

A palavra treinamento vem do latim “trahere”, que significa trazer/levar a fazer algo. Assim, usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. (Carvalho, 2001). Portanto, é preciso saber o que se quer que aprenda, diagnosticar o que alguém precisa aprender, preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar resultados.

Desenvolvimento - do latim "des = para ênfase + en = para dentro, interno + volvere = mudar de lugar, de posição. Tomou entre nós o significado de fazer crescer, progredir alguém em direções diferentes das que está habituado. O que se pretende num processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando". (Ibid., p.67).

O processo de desenvolvimento assemelha-se ao conceito de treinamento, diferenciando-se à medida que o desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada do futuro, embora os dois conceitos não sejam dissociados pela maioria dos autores.

Treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, que seja complexa ou simples, envolve necessariamente esses três aspectos. (Chiavenato, 1999)

Dentro de uma concepção mais limitada, treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho. Na indústria moderna, treinamento compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais. A seguir, apresenta-se treinamento segundo a visão de alguns autores.

"Treinamento é um conjunto de procedimentos formais que uma empresa utiliza para facilitar a aprendizagem de seus funcionários, de forma que sua conduta resultante contribua para a consecução e fins da organização".(Mc Gehee e Thayer, 1962).

Treinamento é o fato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho.(Flippo, 1980).

“Treinamento é o processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa” (Boog,1980).

Conforme Bjur e Caravantes (apud Fernandes, 1996, p. 33) , o treinamento é bom, se auxiliar o indivíduo a estar melhor preparado para viabilizar os objetivos organizacionais. Conforme os autores, essa é uma visão que está apoiada na racionalidade funcional e partindo desse princípio, nos momentos de dificuldades das empresas, o treinamento será sempre o primeiro a ser retirado nos cortes orçamentários.

Sendo assim, conclui-se que treinamento é qualquer atividade que procura melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa. Segundo os princípios da National Industrial Conference Board, o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

De forma geral, as diversas definições citadas convergem para o mesmo ponto: treinamento como forma de melhoria de desempenho.

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos Chiavenato (1991). Ainda, segundo o autor, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Milkovich e Boudreau, (2000, p. 338) define: “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.”

De acordo com Leitão (1996), a utilização sistemática de treinamento por organizações formais está relacionada com o advento da revolução industrial, no momento em que as entidades de ensino foram convocadas para participar do

crescimento industrial oferecendo conceitos mais integrados às demandas e necessidades reais de mão-de-obra carente de qualificação. É crescente a atenção dada por profissionais de recursos humanos à prática de atividades de treinamento como forma de lidar com as dificuldades que surgem nos processos organizacionais em nível técnico ou relacional.

3.2.2 Objetivos do Treinamento

Boog (1994) cita que à educação incumbe desenvolver integralmente a personalidade, enquanto ao treinamento compete integrar o indivíduo ao seu trabalho, visando ao seu desempenho para atender as necessidades de produção. Assim, o treinamento deve, se possível, estar orientado a aperfeiçoar o pessoal para desempenhar adequadamente seu cargo atual e criar condições para que possam ocupar futuramente posições mais elevadas ou complexas. O objetivo principal do treinamento é eliminar ou, pelo menos, reduzir a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. O primeiro cuidado para se eliminar a distância entre o nível atual e o desejado de eficiência é verificar quais são realmente as necessidades de treinamento.

Macian (1987) enfatiza que o treinamento deve ser encarado como uma troca de experiências e como um processo de mudança em direção ao crescimento pessoal, propiciando, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. É sabido que uma organização bem sucedida é aquela que acredita e investe na educação plena dos recursos humanos que compõem os quadros tanto gerenciais quanto os demais. O treinamento dentro de uma empresa não é despesa e sim um investimento precioso e altamente compensador para ela. Os propósitos de treinamento envolvem quatro tipos de mudanças:

a) Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo; repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos.

b) Desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades de conhecimento diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de

possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado para o trabalho.

c)Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, propiciando aumento de motivação e o desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão aos sentimentos e reações de outras pessoas.

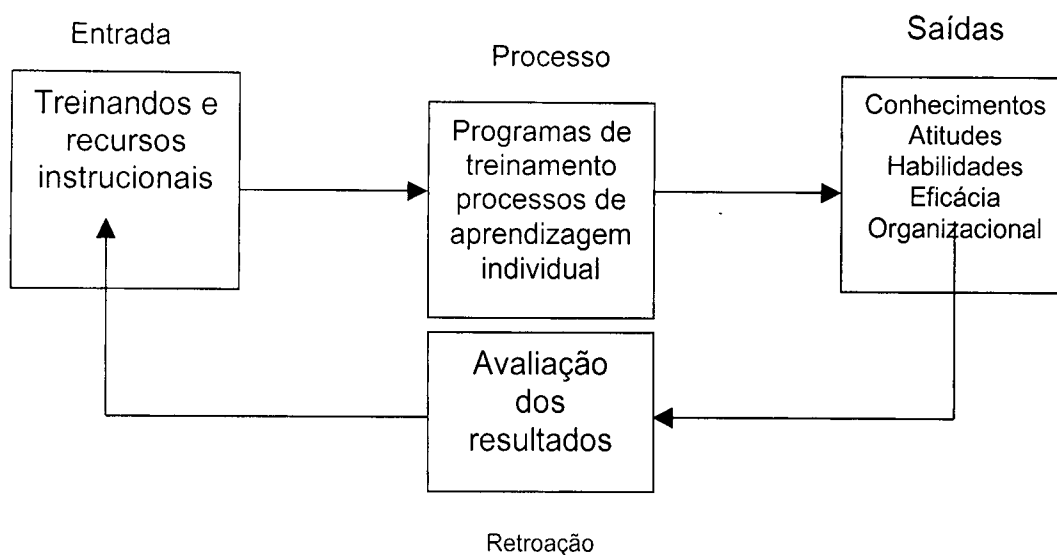
d)Desenvolvimento do nível conceptual: o treinamento pode ser conduzido no sentido de desenvolver um alto nível de abstrações, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

3.2.3 O ciclo do Treinamento

Segundo Chiavenato (1999, p.27),

“treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-los e reforçá-los com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a sua empresa, assim o treinamento cobre uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizadas como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que repete”.

Hinrichs (apud Chiavenato, 1999) afirma que o processo de treinamento assemelha-se a um sistema aberto conforme modelo apresentado na figura 3.2: - entradas, como treinandos recursos instrucionais etc.; - processamento ou operação como processo de aprendizagem individual ou programa de treinamento etc.; - retroação, como avaliação de procedimento e resultados do treinamento por através dos meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

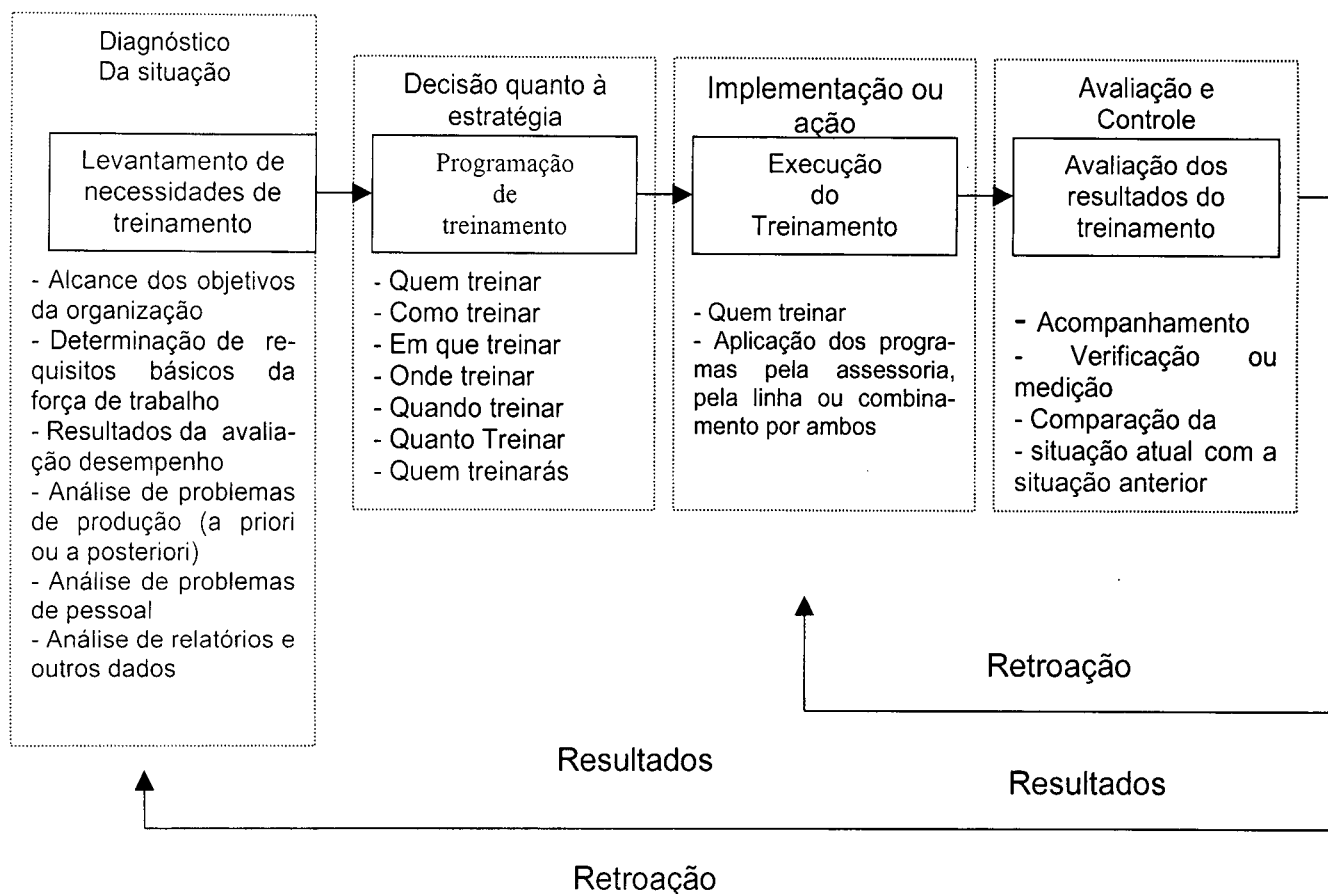


Fonte: Chiavenato, (1999, p.27)

Figura 3.2 - Treinamento como um Sistema

Segundo Chiavenato (1999, p.28), o processo de treinamento envolve necessariamente, quatro etapas, formando um processo cíclico, cuja a seqüência é mostrada na figura 3.3:

- levantamento de necessidades de treinamento e diagnóstico de treinamento;
- programação de treinamento para atender às necessidades;
- implementação e Execução;
- avaliação dos resultados.



Fonte: Chiavenato (1999, p.28)

Figura 3.3 - Processo de Treinamento

3.2.3.1 Levantamento de necessidade de treinamento

Boog (1994) afirma que atualmente o treinamento já conquistou a posição de órgão necessário e indispensável dentro das empresas, não só qualificando pessoas para o desempenho adequado, como também subsidiando a direção com um diagnóstico mais amplo e completo, onde podem estar presentes as necessidades de treinamento e, principalmente, as necessidades organizacionais. Sendo que a chave do êxito na programação de treinamento está na identificação das reais necessidades do treinamento. Segundo Carvalho (2001) o levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico, o mais amplo e completo possível, que deve abranger três áreas decisivas da empresa. São elas:

- análise da empresa: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário e inadiável;

- análise do trabalho: indicação de como deve ser feito o trabalho do funcionário a ser formado;

- análise do comportamento do funcionário a ser treinado: caracterização dos conhecimentos, habilidades e atitudes do funcionário a ser treinado.

Sob o ponto de vista de Boog (1994), para que o levantamento das necessidades de treinamento seja um instrumento eficaz de facilitação para as tomadas de decisões, deve conciliar, de um lado, a análise dos subsistemas organizacionais e, do outro, a análise do desempenho individual. Diante desse contexto a linha recomendável para obter dados que reflitam as necessidades de treinamento segundo o autor são:

- os diagnósticos das necessidades organizacionais – é um trabalho prévio ao planejamento global do treinamento, visto que identifica as situações dinâmicas da empresa através de suas variáveis técnico-operacionais e psicossociais.

- a análise do contexto – consiste basicamente no estudo geral da organização para levantar as políticas e diretrizes básicas para a manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos.

- a análise operacional – é análise do trabalho, dando especial ênfase ao posto de trabalho e às tarefas do cargo.

- a análise individual – consiste basicamente na identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à aquisição de competência mínima, que leve o indivíduo a desempenhar adequadamente suas atribuições atuais e ou futuras.

3.2.3.2 Programação de treinamento para atender as necessidades

Hinrichs, citado por Chiavenato (1999), afirma que a programação de treinamento requer um planejamento que envolve:

- abordagem de uma necessidade específica de cada vez;
- definição clara do objetivo do treinamento;
- divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos;
- determinação do conteúdo do treinamento considerando-se os aspectos de quantidade e qualidade de informação;
- escolha dos métodos de treinamento, considerando-se a tecnologia disponível;
- definição de pessoas a serem treinadas, considerando:
 - disponibilidade de tempo;
 - grau de habilidade, conhecimento, tipos de atitudes;
 - características pessoais de comportamento;
- local onde será efetuado o treinamento considerando também o horário mais oportuno ou a ocasião mais propícia;
- cálculo da relação custo-benefício do programa;
- controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demonstrem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

3.2.3.3 Implementação e execução

A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor x aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da

empresa e que necessitam aprender, ou eventualmente melhorar os seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem os seus conhecimentos de maneira organizada aos aprendizes.

A execução do treinamento, segundo Chiavenato (1999), dependerá dos seguintes fatores:

- adequação do programa de treinamento às necessidades da organização;
- qualidade do material de treinamento apresentado;
- cooperação dos chefes e dirigentes da empresa;
- qualidade e preparo de instrutores;
- qualidade dos aprendizes.

3.2.3.4 Avaliação dos resultados do treinamento

Esta é a última fase do processo de treinamento. Hamblin (1978) define que a finalidade da avaliação é o controle. O controle do treinamento é, na verdade, a administração do treinamento: o processo da coleta, análise e avaliação das informações, conduzindo à tomada de decisões e à ação.

Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos principais a saber:

- Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados.
- Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

No nível organizacional, o treinamento proporciona resultados como Chiavenato (1999) destaca:

- aumento da eficácia organizacional;
- melhoria da imagem da empresa;
- melhoria do clima organizacional;
- melhor relacionamento empresa e empregado;
- facilidade nas mudanças e na inovação;
- aumento da eficiência etc..

3.2.4 Métodos de Treinamento

Segundo Carvalho (2001, p.24-7), os vários tipos de qualificação profissional podem ser assim classificados:

- Treinamento interno: entende-se o treinamento inicial e o aperfeiçoamento de funcionários por conta e risco da organização, utilizando-se de suas próprias instalações ou em locais fora da empresa;

- Treinamento para aperfeiçoamento do cargo: a capacitação com vistas a reciclagem profissional do funcionário pode ser desenvolvida na própria organização ou em agências de treinamento e escolas. O aperfeiçoamento no cargo traz para a empresa e para o próprio empregado grandes benefícios em termos de know-how atualizado;

- Treinamento para transferência: não é uma promoção, mas o deslocamento ou rodízio do treinando de uma unidade de trabalho para outra.

- Treinamento para promoção: a capacitação profissional com vistas à ascensão deve cercar-se de alguns cuidados, pois envolve uma série de novas informações, técnicas e métodos de trabalho com os quais o promovido não está familiarizado.

Quanto aos métodos utilizados em programas de treinamento, existem várias classificações: Para efeitos deste estudo, aborda-se a citada por Bísvaro (apud

Boog, 1994), segundo a qual, os métodos são agrupados em quatro grupos conforme segue:

Método Prático - Aprender fazendo

O método “aprender fazendo” é considerado o mais antigo dos métodos de aquisição de conhecimentos, consiste em aprender através da prática. Já na idade média havia todo um ritual destinado à formação dos aprendizes de ofício, desde seu ingresso na oficina até atingir o posto oficial.

Além das formas não-metódicas de aprendizagem, que não suportariam uma classificação, pode-se citar as seguintes técnicas:

- rodízio;
- estágios;
- entrevistas.

A maior vantagem neste método é a economia de tempo, de espaço e de investimento, visto que os próprios recursos materiais da produção são empregados como recursos para a implementação dos treinamentos. No entanto, o método não fornece conceitos gerais, ele atua diretamente sobre o treino operacional do funcionário.

Método Conceitual – Aprender por conceitos

Aprender por conceitos constitui-se no principal instrumento de educação. Consiste na aprendizagem através da aquisição de novos conceitos.

As técnicas mais comuns deste método são:

- debates;
- explanação oral;
- material impresso;
- painel.

Método Simulado – Aprender por simulação

Aprender por simulação possibilita o aprendizado a partir da imitação da realidade. As principais técnicas são:

- jogos e exercícios diversos;
- dramatizações;
- jogos de empresa;
- estudos de caso.

Método Comportamental – Aprender por desenvolvimento psicológico

Este método visa a modificação de valores e necessidades do treinando. Aprender por desenvolvimento psicológico consiste em algumas técnicas que visam a uma mudança comportamental, tais como:

- dinâmica de grupo;
- auto-análise;
- psicodrama.

3.2.5 Vantagens do Treinamento

De acordo com Carvalho (2001, p. 12-13) o treinamento quando devidamente programado e implantado proporciona inúmeras vantagens, tais como:

- possibilita o estudo e a análise das necessidades de treinamento de toda a organização;
- definem-se prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade;
- elabora planos de capacitação profissional, a curto médio e longo prazo.
- Quanto ao mercado de trabalho:
- melhor aproveitamento das aptidões e potencialidades dos empregados;

- maior estabilidade da mão-de-obra;
- estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional;
- dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da organização.

3.2.6 Tendências em educação nas empresas

De acordo com Junqueira (apud Boog, 1999), nos próximos anos uma das áreas que sofrerão maiores modificações dentro das organizações é a de treinamento e desenvolvimento (T& D) e, só chegará à excelência quando preparar as pessoas com qualidade para enfrentar os desafios e a competitividade do ambiente de negócios. Algumas forças e tendências que merecem análise profunda por parte dos executivos e profissionais de T&D são:

Exigência intensa de o treinamento e o desenvolvimento tradicional tornarem-se centros efetivos de resultados;

- Na realidade brasileira, com algumas exceções, a preparação básica média de um profissional de nível não atinge patamares mínimos de capacitação exigidos pelas empresas e pelos mercados dos dias atuais;

- Deve-se considerar que a reengenharia do sistema educacional brasileiro não será compatível com as novas necessidades impostas com a velocidade das mudanças da sociedade;

- O ativo intangível das organizações tem maior importância em relação ao valor real e exige novas formas de planejamento, desenvolvimento e mensuração do capital intelectual e da inteligência competitiva das organizações;

- Haverá drástica diminuição das ofertas de emprego e mesmo assim haverá uma escassez de talentos capazes de gerarem uma diferenciação competitiva compatível com as demandas destes novos tempos. Atrair, desenvolver e reter

talento serão prioridades ligadas diretamente ao ambiente humano das empresas, cuja responsabilidade incluirá a educação contínua desses talentos;

- Serão cada vez mais exigidos grandes investimentos em T&D.

3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

É o momento de grandes mudanças no trabalho, introduzidas pelas inovações tecnológicas e por novos conceitos mercadológicos e administrativos financeiros – incorporados os conceitos dos processos participativos de gestão.

Atualmente as empresas buscam valorizar seu capital humano, que constitui seu principal patrimônio e estão se conscientizando da necessidade de investir em treinamentos, qualidade de vida no trabalho, pois, para se inserir de forma vantajosa no mundo globalizado, precisam de pessoas saudáveis, motivadas e qualificadas.

Tendo por base o exposto até o momento, conclui-se que empresas podem executar mudanças organizacionais mediante um programa de treinamento, capacitação ou qualidade de vida no trabalho. Esses programas podem ser bons, mas não devem simplesmente fornecer métodos e ferramentas para a implantação de mudanças, eles devem também inspirar as pessoas a desenvolver uma atitude positiva frente a mudanças. A habilidade de uma empresa para unir seus esforços educativos, sua estratégia e sua visão global determinam, em última instância se o investimento efetuado em QVT e o treinamento são produtivos ou uma mera perda de tempo e energia.

De acordo com Senge (2000, p.199) o crescimento pessoal é uma questão de escolha, ninguém deve ser forçado a desenvolver maestria pessoal. É essencial que as organizações criem um clima organizacional que possa fortalecer esse domínio e que possa reforçar a idéia de que o seu crescimento é valorizado pela empresa.

Assim, torna-se emergente enfatizar que as empresas precisam passar a considerar o treinamento como um investimento destinado a capacitar sua equipe

de trabalho à execução de tarefas, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento dos funcionários e, como consequência, terão maior aumento no desempenho profissional.

É relevante que as empresas implantem programas voltados para a melhoria da qualidade de vida de seus empregados, de modo que se eleve o nível de satisfação como resultado de maior participação destes nos processos relacionados ao seu trabalho. Portanto, pressupõe que a fabricação de produtos com qualidade refletirá em boas condições de trabalho e de vida, o que somente pode ser garantido através de programas sérios de Qualidade de Vida no Trabalho, verificando assim, se os trabalhadores estão desenvolvendo suas atividades de trabalho em situações adequadas a sua qualidade de vida. Sendo assim, a seguir abordar-se-á a metodologia de desenvolvimento do trabalho.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A busca de informações que podem orientar o trabalho de pesquisa envolve uma questão de organização, de definição e de metodologia aplicada. Considerando que o assunto a ser abordado refere-se à própria informação, é preciso desenvolver mecanismos que possam apresentar precisão dos fatos de modo que estes não deixem a desejar ao leitor.

Cada pesquisa possui um delineamento próprio, determinado pelo objeto de investigação e pelo nível de precisão exigidos. De acordo com Gil (1991, p.70), “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Assim, para efeitos desse estudo, definiram-se dois grupos de delineamento: a pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados.

Considerando-se o objetivo deste trabalho, o presente estudo caracteriza-se como descritivo. É descritivo, uma vez que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la (Gil, 1991; Richardson, 1999).

A pesquisa bibliográfica é constituída basicamente de levantamento em livros, revistas científicas, boletins e artigos da internet, visando a fundamentar teoricamente o tema.

As informações do estudo de caso foram obtidas através de uma pesquisa de campo, realizada através de questionário aplicado aos funcionários das micro e pequenas empresas de confecção de Colatina. As pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (Gil, 1991), o que permite o conhecimento direto da realidade.

Com base na comparação entre os dados teóricos e práticos é possível desenvolver um trabalho que permita ao leitor uma interpretação clara e objetiva,

de acordo com os objetivos a que este se destina. Portanto, a obtenção das informações representa uma forma de conhecer a realidade atual e definir novas estratégias empresariais a serem utilizadas pelas empresas, no que tange a melhora da qualidade de vida no trabalho com ênfase no treinamento. Convém destacar que, no mercado competitivo, somente a empresa que se preocupa com o bem estar de seu quadro de funcionários, é capaz de aprimorar seu trabalho e conquistar espaço junto às demais empresas.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

Conforme Gil (1991, p. 91), universo é o “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Neste estudo, o universo da pesquisa é composta pelos funcionários das micro e pequenas indústrias de confecção de Colatina – ES. O aglomerado compreende um total 295 indústrias e 6000 empregados. Para a amostra, que é tida como um “subconjunto do universo, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo”, foram escolhidas aleatoriamente 20 empresas que têm entre 20 e 60 funcionários, e dessas, selecionados 05 funcionários, também aleatoriamente, os quais compõem a amostra da pesquisa. Ou seja, foi realizada uma amostragem de conglomerados em dois estágios. Esta é indicada em situações em que é bastante difícil a identificação de seus elementos, (Gil, 1991). Se a amostragem fosse aleatória simples, o tamanho da amostra, $n = 100$ funcionários, garantiria um erro amostral máximo de 10%, com nível de confiança de 95%. No entanto, como a amostragem foi por conglomerado, a margem de erro pode ser um pouco maior. Cabe observar que o nível de precisão da pesquisa não é grande, mas é o nível viável para um trabalho acadêmico e suficiente para um estudo sobre o tema na região.

4.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Conforme RICHARDSON (1999), as variáveis apresentam duas características fundamentais:

- São aspectos observáveis de um fenômeno;
- Devem apresentar variações ou diferenças em relação ao mesmo ou outros fenômenos.

Tendo como base os objetivos específicos de pesquisa e o quadro teórico-empírico apresentado, formularam-se as seguintes variáveis de pesquisa:

- Perfil dos funcionários;
- Perfil de capacitação profissional dos funcionários;
- Nível de qualidade de vida no trabalho;
- Tipo de benefícios e treinamento propiciados aos empregados;
- Validade do treinamento, na concepção dos funcionários;
- Problemas gerados pela falta de treinamento.

Com base nessas variáveis, construiu-se questionário estruturado, aplicado aos funcionários, das pequenas empresas de confecções de Colatina – ES, o qual é apresentado no Anexo 1.

4.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram levantados mediante a aplicação de questionário, o qual constitui-se hoje, numa das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais. Pode ser definido segundo GIL (1991, p.124), como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos

elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento das opiniões, interesses, expectativas etc.”

4.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Deve-se ressaltar que o presente trabalho não buscará desenvolver uma metodologia para implementação de um sistema de treinamento, mas sim analisar a situação atual das indústrias e, de um modo geral, propor sugestões que poderão ser utilizadas pelas mesmas, a fim de corrigir suas deficiências.

Outro ponto a ser destacado refere-se aos dados coletados através de questionário, que nem sempre retratam a realidade do momento, pois os sujeitos a distorções, muitas vezes decorrentes da interpretação equivocada de alguma questão.

Após apresentação da metodologia e limitações da presente pesquisa, a seguir evidencia-se aspectos que caracterizam a região em estudo.

4.6 HISTÓRICO DO POLO DE CONFECÇÃO DE COLATINA

De meados de 1950 até 1960, com a crise do café, Colatina era uma cidade sem perspectivas de crescimento e desenvolvimento econômico. As atividades que predominavam eram a cafeeira e a extração de madeira. O café era a principal atividade na oferta de empregos para ambos os sexos. A atividade madeireira gerava poucos empregos, restritos somente ao sexo masculino. Atividade esta que fez com que se estabelecesse no município de Colatina uma grande quantidade de serrarias, pois naquela época ainda existiam matas, principalmente nas encostas do Rio Doce e também em localidades interioranas.

A atividade madeireira foi se extinguindo devido à grande extensão de matas devastadas sem que houvesse reflorestamento. Com isso, a opção do emprego para a maioria da população ficou dependente somente das lavouras de café.

A população que não atuava na atividade cafeeira, concentrava-se em farmácias, padarias, bares, e outras atividades que existiam em pequena quantidade. A confecção das roupas na época era feita por alfaiates e mulheres que costuravam em suas casas sem nenhuma especialização na atividade.

A matéria-prima chegava aos alfaiates por intermédio de representantes de grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro, através do transporte ferroviário. (A comercialização das roupas era feita no próprio Espírito Santo, expandindo-se também a outros Estados). A atividade de alfaiataria teve grande expansão no município, fazendo com que alfaiates buscassem conhecimentos aprofundados em outros centros confeccionistas, iniciando as primeiras fábricas de confecção, que deram origem à indústria do vestuário em Colatina.

Conforme Villaschi Filho(2001) a primeira fábrica inaugurada em Colatina foi em 1950 denominada “Fábrica de Camisas Capixaba” de Valdemar Bias Mariño que permaneceu durante 26 anos em funcionamento, atuando somente na fabricação de camisas.

Posteriormente foi fundada a “Confecção Caliarí” que também atuava no ramo de camisas, e a “Confecção Otto” que confeccionava calças. Esta última foi fundada em 1964, cujo proprietário era o Sr. Otto Aurich.

Com o aparecimento dessas primeiras fábricas de confecção em Colatina, as alfaiatarias foram sendo excluídas do mercado, pois, as confecções adquiriam a matéria-prima diretamente do fornecedor e conseqüentemente comercializavam a roupa a preços menores e com melhor qualidade.

Com o passar dos anos, a atividade confeccionista foi se expandindo no município, atraindo pessoas de cidades vizinhas na tentativa de obter empregos, criando novas perspectivas de crescimento para a cidade.

A concentração de indústrias de confecção de Colatina é explicada pelo fato de o município possuir todas as condições necessárias de produção, caracterizando assim a economia de aglomeração. Fatores de competitividade como inovações tecnológicas e o investimento na formação de mão-de-obra

especializada contribuem para o reconhecimento da cidade nacionalmente como maior pólo de confecção do Espírito Santo em volumes produzidos.

Colatina é o maior pólo de confecção do Estado, com 295 indústrias de confecções formais e informais), em torno de 86 pronta-entregas, gerando cerca de 6.000 empregos. São produzidos cerca de 2 milhões de peças por mês, em destaque o jeans. As roupas produzidas na cidade são comercializadas no Espírito Santo e em todos os estados brasileiros, além de exportadas para o Mercosul.

Em Agosto de 1977 eram 225 empresas de confecção em Colatina, com 5.800 empregados. Em agosto de 1998 o número de empresas aumentou para 245. Alguns benefícios deram competitividade ao Setor do Vestuário em Colatina, tais como: Crédito Presumido – Concessão de Crédito de ICMS para as matérias-primas adquiridas de procedência dos estados do Sudeste e Sul, cuja Lei foi assinada pelo governo anterior e renovado pelo governo atual até 28/02/2000.

Com o tempo, o Setor foi se profissionalizando e conquistando espaço, conseguindo colocar seus produtos no eixo Rio-São Paulo, cujo mercado era mais direcionado para a região nordeste. Nesse crescimento surgiu uma associação de empresas para garantir a posição de destaque na economia capixaba.

O SINVESCO, fundado no início de 1980 em Colatina e a Associação Profissional da Indústria do Vestuário de Colatina foi criada no dia 12 de novembro de 1984, tendo como seu primeiro presidente o Sr. Paulo Roberto Almeida Vieira. Em abril de 1985, a associação passou a figurar como Sindicato de acordo com a carta sindical expedida no dia 23 de junho de 1986, transformando assim a Associação Profissional da Indústria do Vestuário de Colatina em SINVESCO – Sindicato das Indústrias do Vestuário de Colatina.

O SINVESCO mantém, no complexo Sesi-Senai, o Centro de Pesquisa da Moda, com artigos vindos da Europa e Estados Unidos, renováveis a cada estação, para que seus associados desenvolvam suas coleções. O Centro de Pesquisa da Moda é o segundo do Brasil e o primeiro no Estado do Espírito Santo. Além das pesquisas, são também realizadas palestras com consultores de

nível internacional, feiras de modas e treinamentos aos associados ou a seus trabalhadores.

Outros órgãos são de importante relevo para a parceria pelo desenvolvimento do setor vestuário de Colatina, como é o CETECON. O CETECON – Centro Tecnológico da Indústria de Confeções do Espírito Santo é uma entidade sem fins lucrativos, criada pelo Setor de Confeção do Estado e mantida por um quadro de aproximadamente 140 associados. A informatização das empresas, treinamento de pessoal e o melhor aproveitamento da matéria-prima fez com que o Estado alcançasse o 7º lugar no ranking nacional em vestuário.

O CETECON trabalha com o apoio dos Sindicatos Regionais SINCONFEC (Sindicato da Indústria de Confeções do ES), SINVESCO (Sindicato da Indústria de Vestuário de Colatina-ES), SINCONSUL (Sindicato de Confeções do Sul do Estado), SINDUTEX (Sindicato da Indústria Têxtil do ES) e SINVEL (Sindicato da Indústria do Vestuário de Linhares-ES), e tem como parceiros o sistema FINDES (Federação das Indústrias do Espírito Santo), SENAI, SEBRAE e o BANDES (Bancos de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo). Suas principais atividades são o treinamento e a capacitação de recursos humanos e a difusão de novas tecnologias e informações, seja através da realização de cursos, de eventos e, principalmente, de consultorias nas áreas de produção, comercialização e realizações de consultorias utilizando seus subsídios através do PATME (Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas) e do SEBRAE-Tec. Para isso, dispõe das áreas do Setor de Confeção e do apoio das Entidades parceiras. Tem também como atividade, desenvolver trabalhos em parceria com fornecedores tais como, Manutenção de Equipamentos, Painéis de Tendências, entre outros.

Considerando a contextualização do polo de confecção de Colatina, a seguir a apresenta-se o caso das micro e pequenas empresas de confecção de Colatina-ES, bem como as ações do departamento de RH para o melhor desempenho organizacional.

5 O CASO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE COLATINA - ES

A presente seção apresenta a análise dos dados levantados na pesquisa realizada junto às Indústrias de Confeção de Colatina – ES, visando a avaliar o papel dos recursos humanos, considerando dois fatores relevantes: treinamento e qualidade de vida no trabalho. A amostra representativa constituiu-se de funcionários de 20 empresas locais, num total de 76 questionários respondidos. Devido as abstenções, o nível de precisão da pesquisa tornou-se inferior ao descrito na seção anterior. Os dados apresentados serão analisados e explicados para entendimento da realidade local de Colatina – ES, mostrando sua relação com a cultura da população e confrontando com a parte conceitual do segundo e terceiro capítulos. Nesta seção será possível identificar o perfil da mão-de-obra local.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A figura 5.1 mostra a distribuição de frequências referente a idade dos funcionários que atuam junto às empresas de confecção de Colatina. Segundo elas, a faixa etária dos funcionários situa-se basicamente entre 20 a 35 anos, o que evidencia uma força de trabalho jovem. E, por isso, supõe-se que, normalmente, seja aberta a novos paradigmas e com uma disposição maior para crescer dentro e com a empresa.

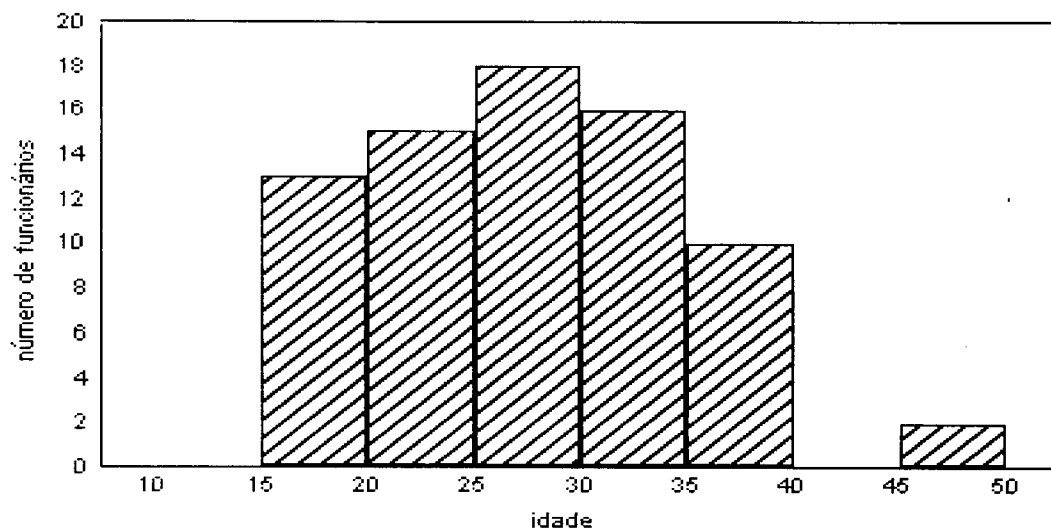


Figura 5.1 – Distribuição de freqüências das idades dos funcionários

É importante destacar, ainda, o tempo de serviço desempenhado pelos funcionários, o que é apresentado na figura 5.2.

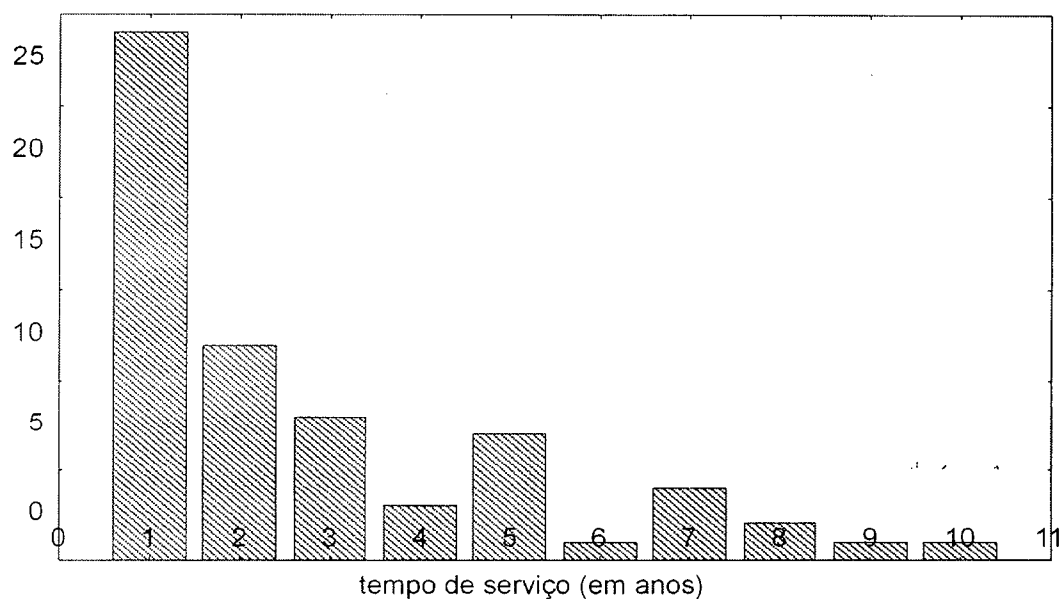


Figura 5.2 – Distribuição de freqüências do tempo de serviço dos funcionários

Conforme apresentam as figura 5.1 e 5.2, a idade média dos funcionários é de 28 anos e o tempo de serviço médio é de apenas 2 anos e oito meses, o que mostra que as empresas estão renovando constantemente seu quadro de funcionários. Esse fato não traz um resultado positivo para as empresas, pois, um funcionário recém contratado leva determinado período para se enquadrar às políticas da empresa e aprender, a contento, sua função. Sendo assim, não é bom para a empresa um rodízio de funcionários a cada ano. Por outro lado, uma empresa não pode manter um funcionário que não esteja atendendo a seus objetivos.

Sugere-se que cada empresa identifique o porquê dessa alta renovação de funcionários e trace metas visando a sanar suas deficiências. Chiavenato (1998) defende a relevância de toda empresa fazer um levantamento interno, não esporádico ou ocasional, mas contínuo e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da empresa, para retratar suas reais necessidades de pessoal e o perfil e as características que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. Fica evidente que esse trabalho feito de antemão, pode eliminar possíveis falhas nas contratações. Roux (s.d.) ressalta que as empresas precisam, a partir de um modelo proposto pela própria empresa, e através de treinamento, uniformizar as diferenças, submeter a originalidade pessoal a formas de controle e instituir padrões de conduta.

As figuras 5.3 e 5.4 mostram as distribuições quanto ao sexo e o estado civil dos entrevistados, respectivamente.

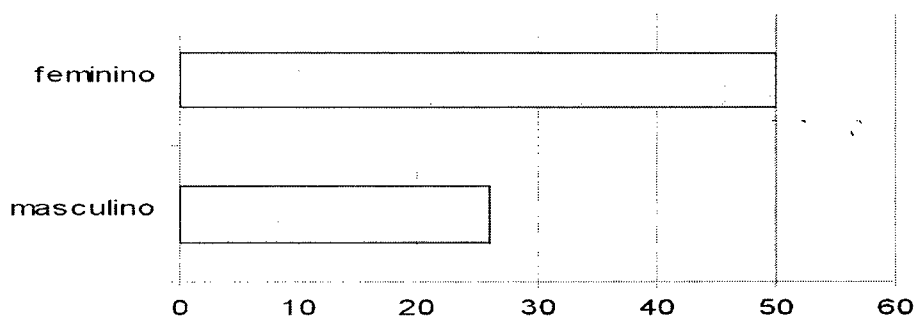


Figura 5.3 – Distribuição do sexo dos funcionários da amostra

A figura 5.3 mostra que o grupo em estudo constitui-se por um percentual de 66% de pessoas do sexo feminino e 34% masculino. Acredita-se que esse fato

demonstra como a mulher vem conquistando seu espaço junto a sociedade na busca de uma profissão diferenciada do que vinha sendo desenvolvida há séculos.

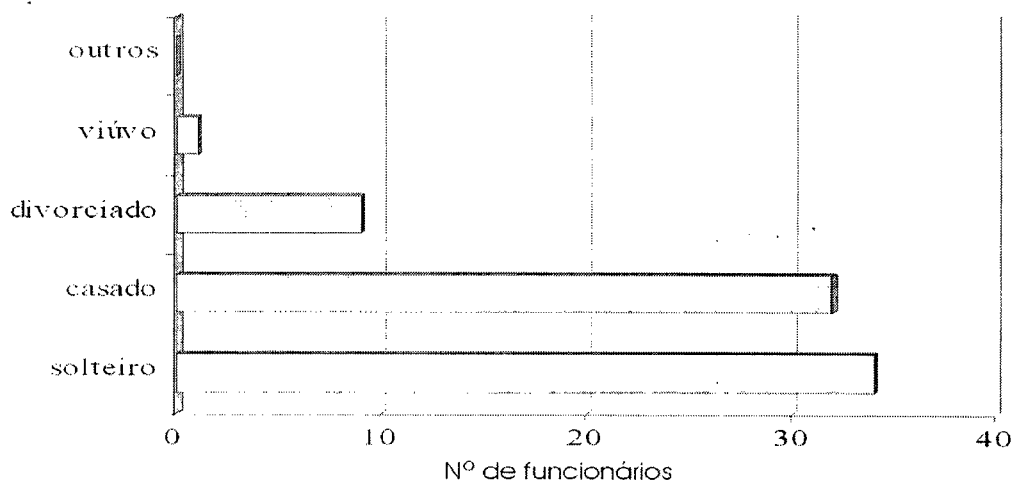


Figura 5.4 – Distribuição do estado civil dos funcionários da amostra

Com relação ao estado civil, a figura 5.4 explicita que grande parte dos pesquisados são solteiros, atingindo um percentual de 45%, sendo ainda 42% casados, 12% divorciados e 1% viúvos. Considerando a faixa etária do grupo, os dados da amostra sugerem que o casamento é um fato que vem sendo deixado para segundo plano, o que pode indicar a busca de uma profissão definida e uma posição notável no mercado de trabalho. A figura 4.5 refere-se à escolaridade dos funcionários de Colatina.

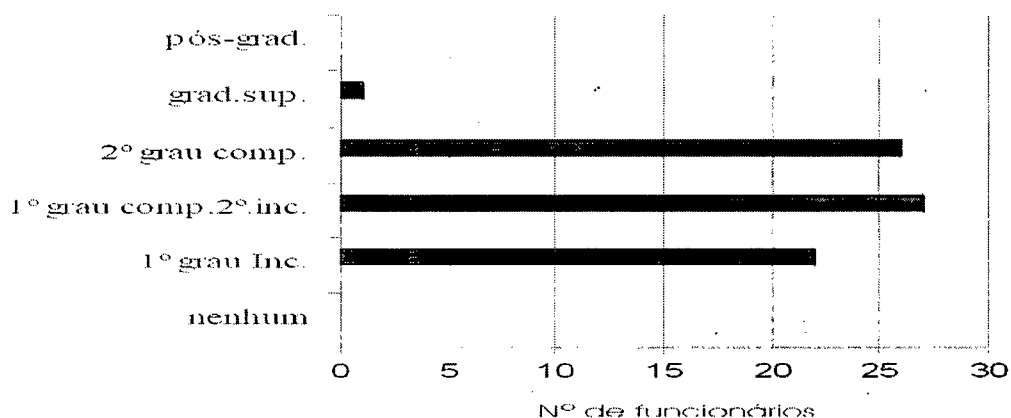


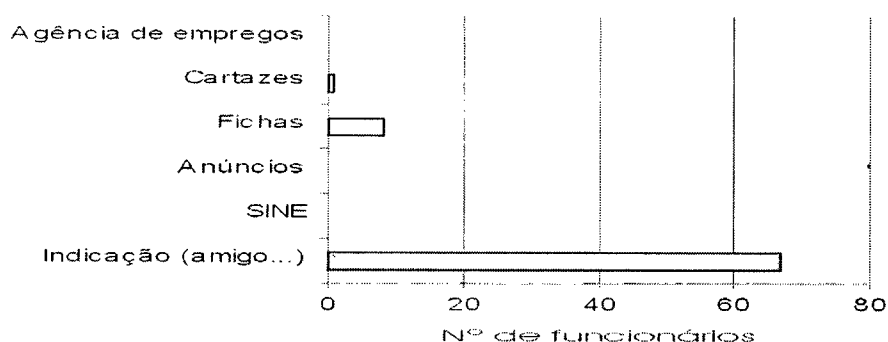
Figura 5.5 – Distribuição da escolaridade dos funcionários da amostra

Em termos de escolaridade pode-se dizer que a quase totalidade do grupo possui o 1º ou o 2º grau. Esse fato pode ser caracterizado pela falta de condições financeiras para aprimorar-se quanto ao desenvolvimento de curso superior, ou ainda, a impossibilidade gerada pelo horário de estudo não compatível com o da empresa.

5.2 MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

A função do recrutamento é suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para o funcionamento da empresa. Para Chiavenato (1998), o mercado de recursos humanos apresenta fontes diversificadas, que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa para que possa influenciá-las através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando a atrair candidatos para atender as suas necessidades.

A figura 5.6 apresenta os métodos de recrutamentos dos funcionários da



amostra.

Figura 5.6 – Os métodos de recrutamentos dos funcionários da amostra

Complementa-se, ainda, que os fatores custo e tempo são importantes na escolha da técnica ou do veículo mais indicado para o recrutamento. Aborda-se, também, que na questão referente ao modo como foi desenvolvido o recrutamento para o trabalho, os funcionários, na sua grande maioria (88%),

aditem terem sido indicados por amigos ou parentes, (11%) dizem que tiveram que preencher fichas e (1,%) dizem que através de cartazes ficaram sabendo do emprego.

Pelo que indicam os percentuais, é estranho verificar que as empresas não se modernizam quanto à forma de recrutamento, a considerar que atualmente há necessidade de se desenvolver um trabalho de extrema eficiência e que o profissional seja o mais qualificado possível, fato este observado pelas empresas que trabalham com agência de empregos. Lucena (1999) defende um planejamento de recursos humanos, dimensionando a quantidade e a qualidade dos recursos humanos exigidos, como e quando isso pode ser conseguido.

Um recrutamento bem realizado vem a contribuir para uma seleção mais rápida e acertada, com uma redução de tempo de escolha e eficácia no processo produtivo. A responsabilidade pelo recrutamento é do departamento de recursos humanos da empresa, haja vista a necessidade deste ser de alta qualidade, pois do mesmo depende a qualidade dos candidatos a serem recrutados. Não existe método específico, cada departamento envolve uma situação especial. A figura 5.7 aborda como é desenvolvido o processo de seleção de pessoal.

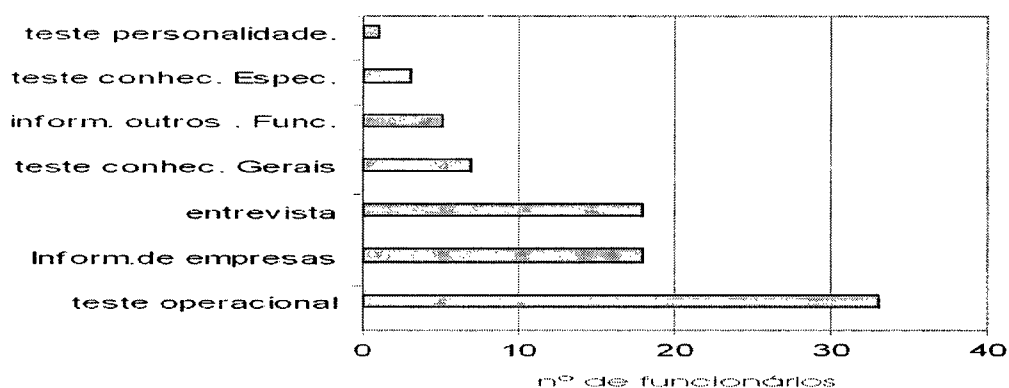


Figura 5.7 –O processo de seleção dos funcionários da amostra

No momento de desenvolver a seleção de pessoal, 43% das pessoas entrevistadas admitem que o mesmo foi avaliado com base no teste operacional, 24% por meio de entrevistas, 24% por meio de informações de outras empresas, os 9% demais variam entre testes de conhecimentos gerais, informações de outros funcionários e testes de personalidade.

Chiavenato (1998) ressalta que o fato de a seleção de recursos humanos ser um sistema de comparação e de escolha, ela deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade. O padrão ou critério é extraído a partir das características do cargo a ser preenchido. Assim, o ponto de partida é a obtenção de informações sobre o cargo.

Todo critério de seleção deve fundamentar-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido, cuja finalidade é de maior objetividade e precisão para uma seleção bem sucedida. Para que isso aconteça, o processo de seleção deve ser feito como um processo realista de comparação entre duas variáveis principais: requisitos do cargo, ou seja, requisitos que o cargo exige do ocupante e características que o candidato apresenta para o devido cargo.

5.3 TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Uma das questões enfatizadas, no presente estudo, é referente ao treinamento. Assim, verificou-se se o funcionário ao ingressar no trabalho recebeu o treinamento necessário. Foi constatado que mais da metade (53%) não o recebeu e os demais 47% receberam. Ver figura 5.8.

Convém destacar aqui que “o treinamento é de suma importância para o bom desenvolvimento de uma tarefa, pois ele visa a adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização (Chiavenato, 1999, p.21).

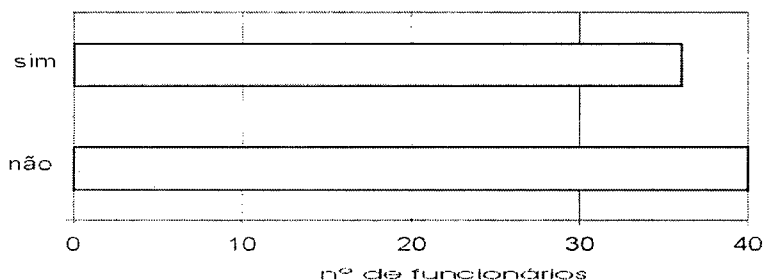


Figura 5.8 - Treinamento introdutório dos funcionários da amostra

Nesse contexto, ressalta-se que os funcionários consideraram treinamento as orientações recebidas quando começaram a trabalhar. E quando pergunta-se quantos fizeram treinamentos de verdade, verifica-se que quase ninguém fez, os que fizeram na maioria por iniciativa própria e em mais de uma área.

O treinamento dado nas indústrias de confecção de Colatina, é do tipo “aprender fazendo” que como vantagem traz economia de tempo, de espaço e de investimentos, pois os recursos materiais de produção são utilizados como recursos para ensinamento dos treinandos, e em consequência, os resultados são a curto prazo e de grande alcance para os funcionários com baixa escolaridade.

Ainda com relação ao treinamento, pode-se afirmar que ele precisa ser de acordo com os objetivos que a empresa almeja alcançar e, portanto, suficiente. Na opinião de 61%, esse treinamento foi suficiente para aprender o necessário a ser utilizado em suas atividades cotidianas do trabalho, os demais 39% admitiram que deveriam ter tido mais algumas horas de treinamento. Ver figura 5.9

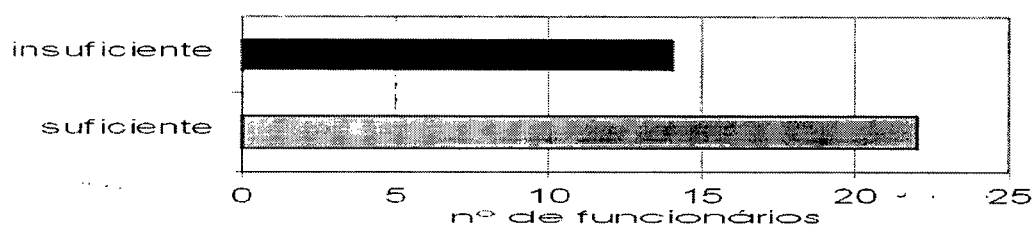


Figura 5.9 – Treinamento para execução das tarefas ao ingressar na empresa

Roux (s.d, p.8) lembra que, “para fazer um trabalhador não qualificado um bom funcionário, será preciso treiná-lo. (...) a pessoa do funcionário vai ser modelada de acordo com o exigido e pela função, e não ao contrário. (...) empregados bem-dotados e suficientemente treinados, ascenderão”. Toledo (1981) enfatiza que o treinamento na empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas a suprir suas necessidades.

O objetivo do treinamento introdutório é proporcionar oportunidade aos novos empregados de obterem conhecimento e prática da conduta requerida pela empresa, visando a melhoria de desempenho, com a aquisição de novas habilidades, reduzindo assim, as dificuldades encontradas pelo funcionário, no exercício da nova função. Cabe à empresa procurar fazer um feedback do treinamento para certificar-se de que o ele foi suficiente para o funcionário desempenhar a função designada. De acordo com os funcionários entrevistados das empresas de confecção de Colatina, constatou-se que há pouca preocupação com os estímulos para o estudo e para a busca pelo conhecimento por parte dos seus empregados, conforme mostra a figura 5.10.

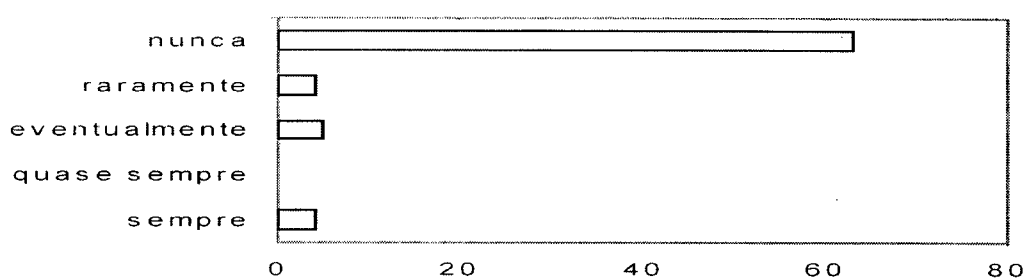


Figura 5.10 – Incentivo aos estudos oferecidos pelas empresas na concepção dos funcionários

A essência do novo contrato nas empresas, além do pagamento de salário, é uma troca de oportunidades. A empresa oferece a oportunidade e os meios educacionais para o funcionário obter sucesso pessoal. O treinamento, por si só, não é suficiente ao funcionário, que precisa ter a continuidade de seus estudos, ser uma pessoa apta a debater, expor a sua opinião e junto ao grupo procurar resolver os problemas que surjam. A própria empresa precisa ter a iniciativa de estimular seus funcionários para essa constante busca. Uma das ajudas que se espera é que a empresa também contribua com os custos referentes aos estudos (Hammer, 1999). Dos entrevistados, 83 % dos funcionários afirmam que não recebem ajuda para a realização de estudos, 5% dizem que recebem sempre, 7% eventualmente e 5% raramente. Conforme mostra a figura 5.11.

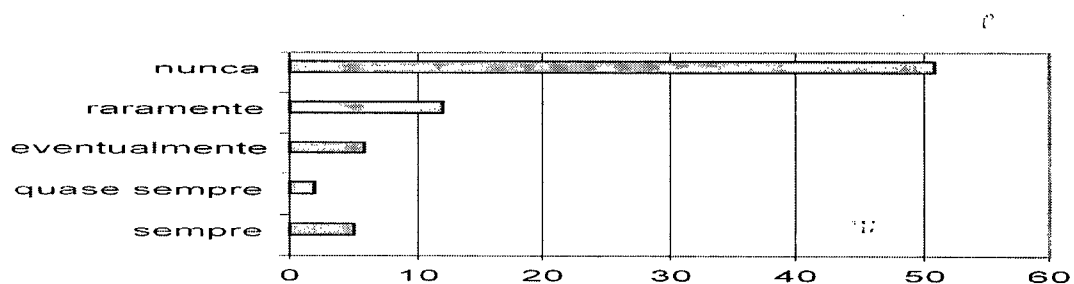


Figura 5.11- Cursos de reciclagem periódicos promovidos pelas empresas aos funcionários

Também percebe-se que falta promoção de treinamentos ou cursos de reciclagem por parte das próprias empresas.

Partindo-se da premissa de que o treinamento é uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimento, habilidades ou atitudes, o sucesso de seu programa dependerá sempre da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente. Argyris (1992) argumenta que, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial.

Na situação certa, o treinamento é um excelente método para a mudança de comportamento dos empregados, (Connellan, 1984). As empresas devem tornar o treinamento como parte integral das estratégias empresariais promovendo programas de treinamento que visem a prevenir deficiências e, não apenas, combater as dificuldades existentes. Os objetivos do treinamento devem estar ligados intimamente às necessidades da empresa. Reporta-se ainda que um funcionário bem treinado tem condições de oferecer um melhor trabalho para empresa.

Por outro lado, levanta-se o questionamento se o funcionário no limiar de suas atividades cotidianas vem encontrando dificuldades para realizar suas tarefas. A figura 5.12 apresenta a visão dos funcionários quanto a essa questão.

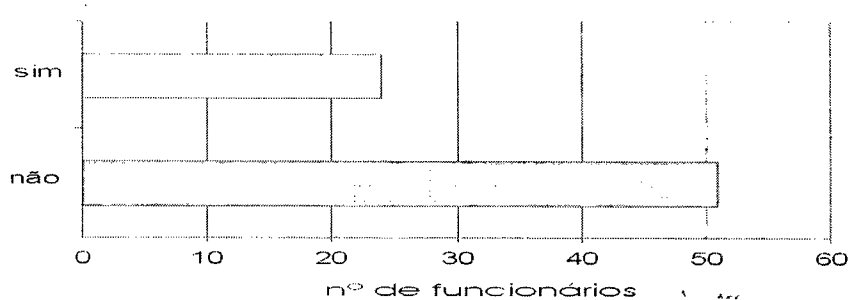


Figura 5.12 - Dificuldades no trabalho

Dentre as principais dificuldades encontradas os funcionários relataram:

- Comunicação; - Realização do trabalho; - Falta de mão-de-obra adequada; - Resistência em aceitar opiniões; - Falta de coordenação; - Muitas pessoas em uma só sala (falta de espaço físico); - Várias pessoas querendo mandar; - Falta de iluminação; - Falta de ensinamento; - Falta de entendimento com pessoal da área; - Distribuição de serviços.

Convém destacar que os próprios funcionários acreditam na possibilidade de sanar tais problemas por meio de treinamentos. Ver figura 5.13

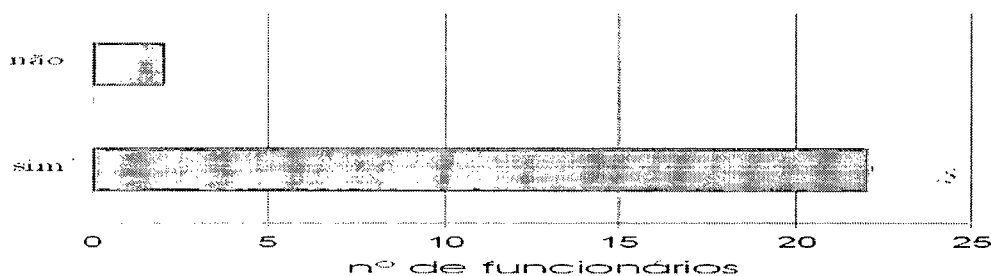


Figura 5.13 – Opinião dos funcionários a respeito da possibilidade do treinamento sanar suas dificuldades no trabalho

A empresa deve fazer uma análise e verificar os riscos e as limitações que este método oferece, pois o ele não permite uma visão global dos trabalhos, apenas atinge o treinamento operacional limitando a criatividade, por não permitir que o treinando conheça outras formas de realizar o trabalho. Proporciona uma aprendizagem cheia de vícios, pois tudo que é ensinado é tido como certo. Em

conseqüência há maior número de acidentes, perda de material e não permite grande número de treinandos.

Ressalta-se a necessidade de uma maior comunicação entre os funcionários e o departamento de recursos. Com base nos dados da figura 5.13, acredita-se que a política de recursos não está bem definida nas empresas, haja vista as dificuldades encontradas pelos funcionários. Cabe aos departamentos de recursos humanos fazer levantamentos das necessidades de treinamento e levar ao conhecimento da direção da empresa para eliminar as falhas que estão dificultando o desempenho dos funcionários.

Roux (s.d) afirma que é com o treinamento que se reduz a percentuais desprezíveis a ocorrência de "perturbações" no ritmo de trabalho. Tais imprevistos devem-se normalmente à falta de habilidade dos trabalhadores para a execução de suas tarefas e a problemas de insatisfação no trabalho.

Para Boog (1994), treinar consiste no oferecimento de oportunidades que propiciem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização desse projeto. Treinamentos periódicos precisam estar presentes, na política de recursos humanos das empresas, numa era em que as informações são processadas tão rapidamente. Acredita-se que a atualização através de treinamentos contínuos é o passaporte para o sucesso empresarial. A empresa com maior capital intelectual tende a ter maior competitividade. Mesmo nestes tempos, em que as empresas buscam constantemente o aperfeiçoamento de seus sistemas e principalmente de seus colaboradores, quando indagados a respeito da periodicidade em que são treinados, um grande número de funcionários (79% responderam que nunca receberam treinamento, enquanto apenas 1% respondeu, 1% trimestralmente, 3% semestralmente, 8% anualmente e 6% responderam outras opções que podem ser uma semana, 1 dia etc... ver (figura 5.14).

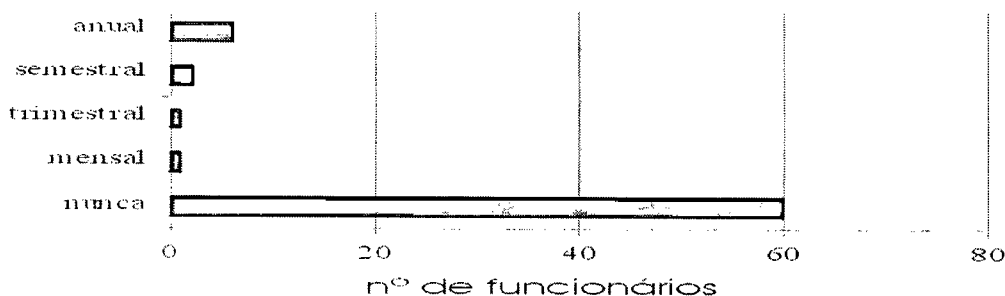


Figura 5.14 - Periodicidade de realização de cursos de treinamento na empresa segundo os funcionários

No entanto, deve-se ressaltar que freqüência no treinamento não significa que o mesmo esteja sendo absorvido como deveria, haja vista a necessidade do feedback do mesmo. Portanto, treinamento sem objetivo não é válido. A necessidade de um levantamento das necessidades de treinamento é primordial para que o mesmo seja efetivado com sucesso e atinja os objetivos inicialmente propostos. Importante observar que neste item coube mais que uma resposta. A figura 5.15 aborda as áreas nas quais são desenvolvidos cursos de treinamento..



5.15 - Áreas de realização dos cursos de treinamento

O treinamento é essencial em todas as áreas. Todavia, cabe à área de recursos humanos, através de levantamento das necessidades de treinamento, identificar as maiores deficiências e propor programas de treinamento, visando a saná-las. Para cada área, diferentes tipos de habilidades são requeridas. Identificar essas necessidades e desenhar treinamentos e capacitações

adequadas ajuda muito a ter funcionários motivados, integrados e úteis. Percebe-se pouca atenção à área operacional. A figura 5.16 mostra a duração dos cursos realizados.

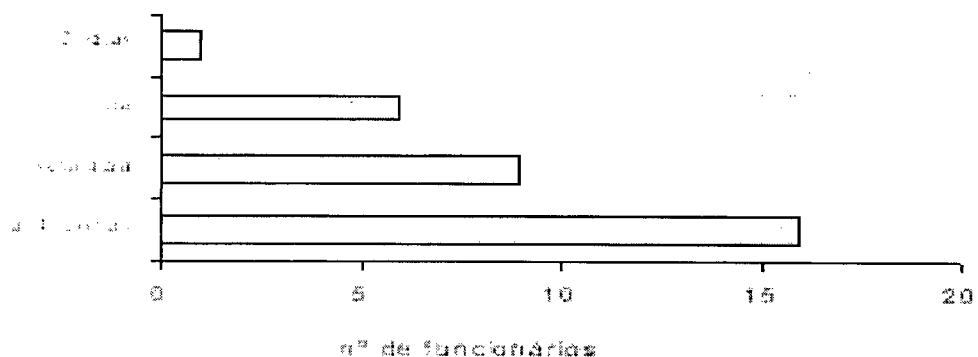
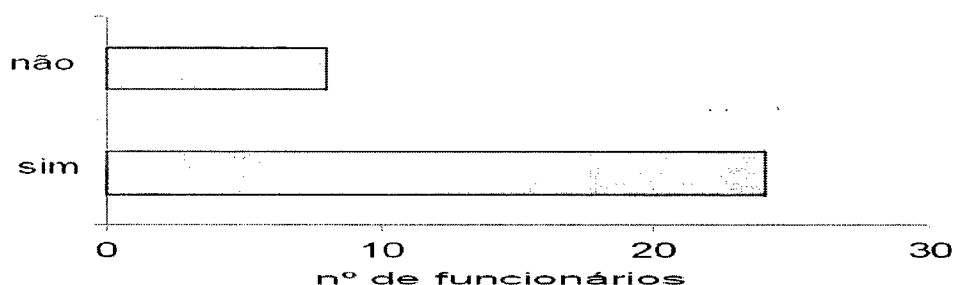


Figura 5.16 - Duração dos Cursos

Ao responderem a respeito da duração dos cursos que fizeram, dentre os 43% dos entrevistados que disseram já terem participado de algum tipo de treinamento feito pela sua empresa, 19% disseram que durou 1 dia, 3% disseram que durou 2 dias, 28% uma semana e 50% disseram que teve outra duração, conforme a figura 5.16. Abrem-se parênteses para levantar um questionamento quanto ao tempo ideal de duração dos cursos de forma a manter o estímulo e a motivação do funcionário e ao mesmo tempo não comprometer o andamento das atividades cotidianas da empresa. A duração não foi suficiente para o treinamento. Observa-se na figura 5.17 que oportunizar treinamento pode ser uma forma de provocar a melhoria do desempenho de cada funcionário e, conseqüentemente, da empresa.



5.17 Distribuição dos funcionários quanto ao sentimento de melhora do seu desempenho profissional com o curso de treinamento

Acredita-se que os empresários precisam investir maciçamente em treinamento e qualificação de mão-de-obra. No entanto, trata-se apenas de uma hipótese, a qual só poderá ser confirmada se de fato forem promovidos cursos. Para que um treinamento atinja o objetivo proposto depende de muitos fatores, entre eles o interesse dos participantes, da capacidade da pessoa que irá ministra-lo, das condições do ambiente onde este será feito, etc. Com relação à pergunta 14 "Sua empresa possui local específico para treinamento?" Responderam: 17% sim, 80% não e 3% deixaram em branco.(ver figura 5.18).

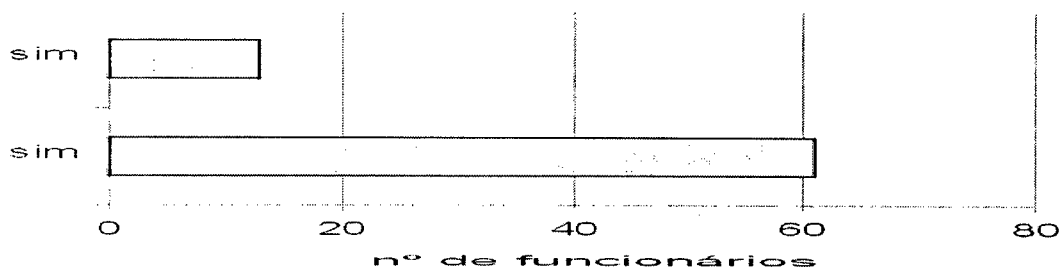


Figura 5.18 Existência de local de treinamento na empresa

O local de treinamento é considerado importante para realização do mesmo. A partir do momento em que a empresa leva esse fator em consideração, acredita-se que exista uma maior absorção e melhor aproveitamento dos treinamentos. Connellan (1984) salienta que programas de treinamentos e o local específico para essa atividade, seja no trabalho ou fora dele, constitui um fator positivo. Cada treinamento deve ser usado em local e hora adequados, para maximizar a mudança de comportamento desejada. O uso indiscriminado de qualquer treinamento, muitas vezes, não produzirá mudança de comportamento e, em alguns casos, poderá mesmo inibir o comportamento desejado devido às circunstâncias adversas nas quais o programa é oferecido.

Segundo Malvezzi (1999), os programas de treinamento têm de reproduzir o mais fielmente possível o ambiente de trabalho no qual o treinando opera, pois além de aprender o know how o funcionário precisa conscientizar-se das razões pelas quais algo deva ser feito. Hoyle(1970, p. 154) considera que o treinamento bem feito elimina os conflitos e, como um modo de resolver cada problema de produção de modo particular por um plano ou programa adequado àquele problema. A falta de treinamento pode provocar uma série de problemas

apresentados na figura 5.19, os quais solucionados viriam a contribuir para a melhoria do trabalho coletivo.

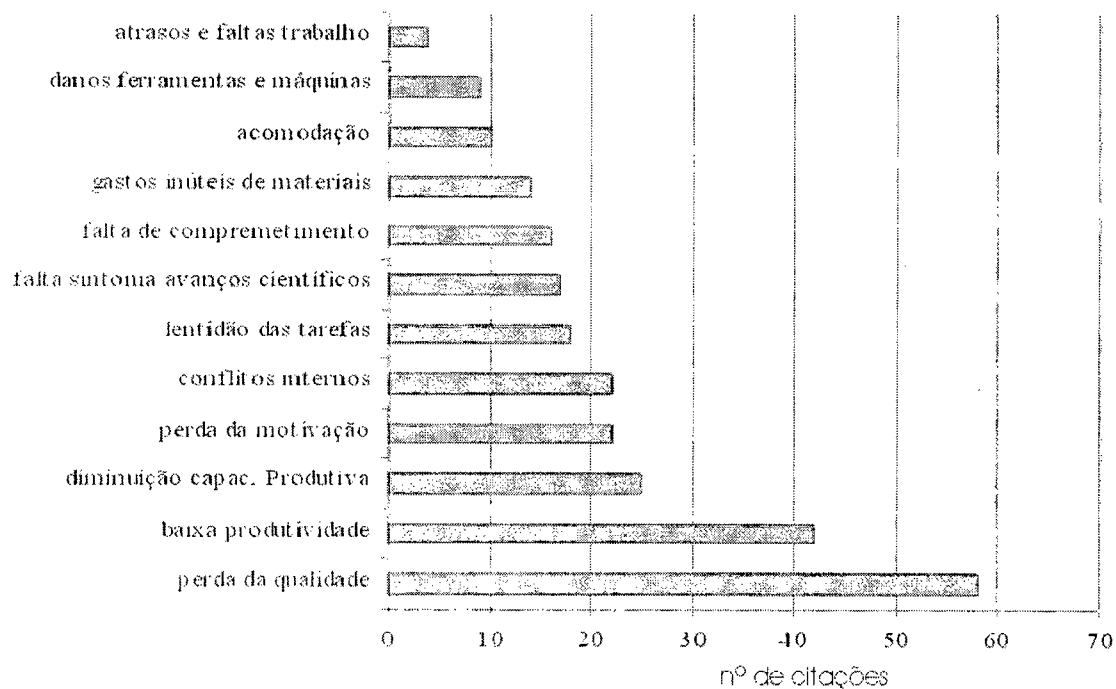


Figura 5.19 – Problemas gerados pela falta de treinamento na concepção dos funcionários

Diante de tal contexto é preciso deixar claro que qualquer empresa é formada pelas pessoas que nela trabalham e não pelos prédios que possui, então é conveniente dizer que uma empresa poderá obter sucesso ou não dependendo do seu quadro social.

O treinamento é uma das ferramentas mais poderosas de transformação das empresas. Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência (Boog 1994). A capacitação profissional foi se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação do negócios. Há hoje um ambiente

muito mais propício ao aprendizado, nem que seja apenas pela pressão de um mercado cada vez mais exigente.

Ao contrário do gráfico 5.19, aqui os entrevistados opinaram quais seriam os principais benefícios que um programa de treinamento poderia trazer para sua empresa.. E de acordo com suas citações pode-se observar que há um bom entendimento no que se refere a um programa de treinamento bem elaborado, conforme mostra a fig. 5.20

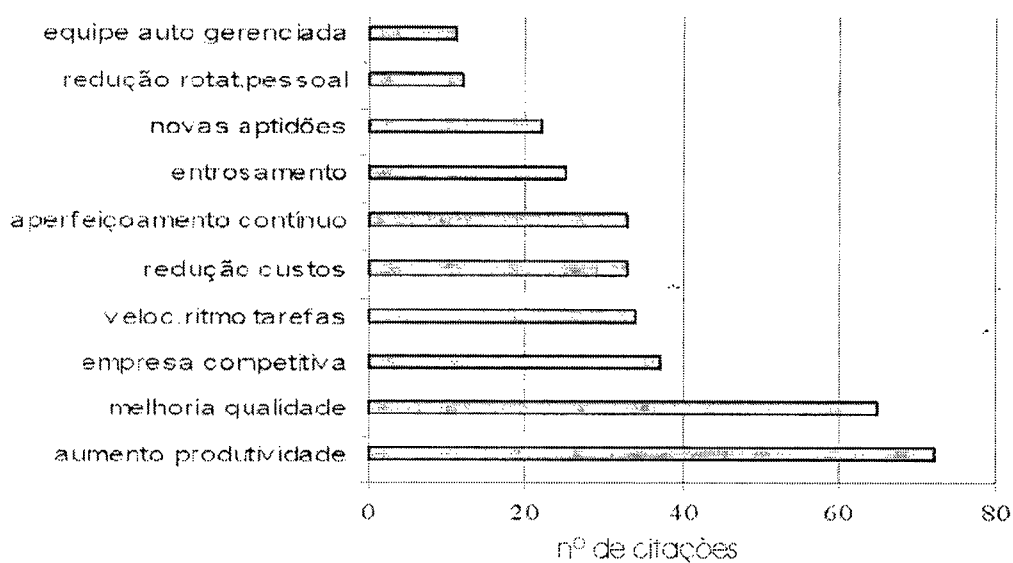


Figura 5.20 – Benefícios de treinamento segundo os funcionários

Diante dos benefícios citados pelos funcionários, o mais viável seria colocá-los em prática. A figura 5.21 expõe como esta questão vem sendo direcionada.

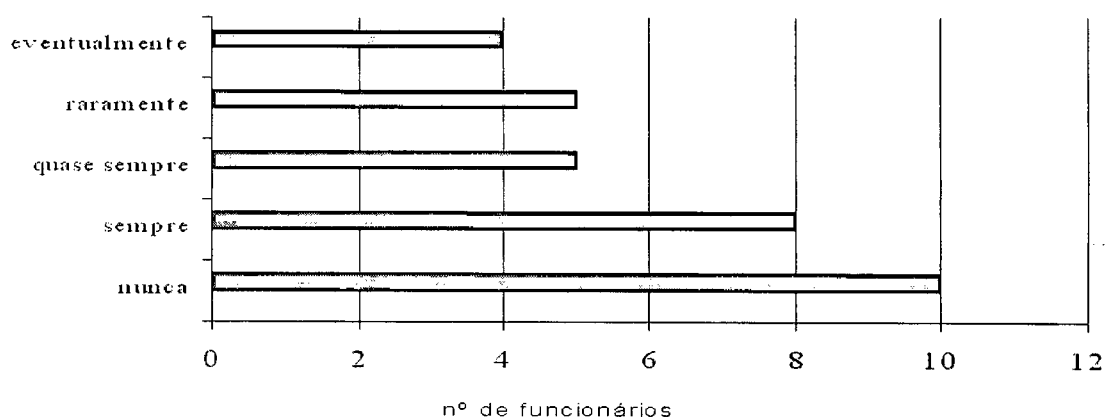


Figura 5.21 - Colocação dos conhecimentos concebidos com o treinamento em prática

Parte-se da hipótese que o bom administrador é aquele que sabe conduzir seu trabalho com participação efetiva de toda a sua equipe, compartilhando idéias e ouvindo opiniões de seus colaboradores. Quando questionados se a empresa permite que sejam colocados em prática novos conhecimentos e técnicas concebidos com o treinamento, dos 32 funcionários que participaram 28% responderam que nunca, 25% sempre, quase sempre, 19% eventualmente, 12% e raramente 16%. Foi ainda questionado o porquê de tais respostas, sendo destacadas as seguintes respostas:

- Não aceitam opiniões de terceiros;
- Não há treinamento na empresa;
- Melhora o salário;
- Para melhorar a qualidade e produtividade;
- Para crescimento do funcionário e da empresa;
- Qualidade no processo de produção;
- Sempre há necessidade de melhorias;

- Com o conhecimento de um funcionário os demais e a empresa são beneficiados;

- A gerência não aceita opiniões;
- Não é dada a oportunidade aos empregados;
- Ajuda o desempenho.

Como demonstra, no grupo existem opiniões diversas, fato este lastimável, à considerar a necessidade das empresas modernas em promover um trabalho de liderança entre seus funcionários, o que significa tornar a organização uma equipe que busca a qualidade dos serviços desenvolvidos dia-a-dia. Acredita-se que a partir do momento em que a empresa encoraja encontros seminários, nos quais os empregados trocam idéias com seus gerentes, deixando claro para todos que a sobrevivência e a auto-realização deles serão melhor alcançadas se eles trabalharem em conjunto, o trabalho poderá obter melhores resultados. Desta forma, dar liberdade de ação é uma característica marcante e uma prova definitiva de empresas que confiam em seu pessoal. No entanto, a gerência deve estar interessada nas idéias e sugestões dadas pela equipe e, também, envolver as pessoas em decisões que afetam suas atividades. A partir do momento em que o grupo trabalha de forma coletiva, o trabalho passa a ser mais eficaz e a qualidade passa a ser uma evidência, principalmente pelo fato de que este é o objetivo principal das ações desempenhadas pelo grupo.

5.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os funcionários da amostra, ao serem questionados sobre o que consideram qualidade de vida no trabalho, responderam:

- Bom entrosamento entre patrão e empregado;
- Melhores tarefas para serem executadas, melhores salários;
- Respeito mútuo, independente do cargo;

- Harmonia de espírito de equipe, reconhecimento da empresa;
- Trabalhar em local limpo, arejado, bem iluminado;
- Benefícios que a empresa pode oferecer, plano de saúde, lazer, harmonia no trabalho;
- Trabalhar com pessoas compreensíveis, responsáveis; ajuda mútua e respeito;
- Se sentir em casa, um ambiente agradável;
- Ambiente de amizade entre patrões/empregados para buscar novas idéias;
- Liberdade de expressão, conversar com os patrões;
- Empresas que investem em seus funcionários;
- Não provocar acidente, ser atencioso, dar o melhor de si;
- Boas condições de trabalho, diálogo com superiores;
- Bom relacionamento com todos os colegas de trabalho, valorização salarial, não exploração, higiene e limpeza do ambiente;
- Entrosamento com colegas e um ambiente tranqüilo;
- Trabalho excelente;
- Perfeição no trabalho;
- Bom entendimento entre patrões/empregados, equipe de trabalho preparada, exercer função com ânimo;
- Ter proteção (principalmente das vistas)
- Melhores salários;
- Ter colegas como uma grande família;
- Valorizar como pessoa.

- Ambiente sadio, entre padrões e empregados, bons equipamentos, valorização salarial;
- Motivação;
- Refeitório decente;
- Melhor salário;
- Condições adequadas para trabalhar;
- Valorização dos funcionários como pessoas.

Como demonstram as opiniões, os funcionários têm uma boa visão do que vem a ser qualidade no trabalho. As opiniões abrangem não apenas o pessoa, mas também a necessidade e os interesses de cada setor. Convém salientar que a motivação para o trabalho é um fator fundamental e o mesmo passa a ser o motivo pelo qual as pessoas trabalham com maior dinamismo e atingem os propósitos almejados.

Menciona-se, ainda, que a satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Essas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionadas com a necessidade de se afastarem de situações desagradáveis. Referem-se às circunstâncias que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais, constituindo os fatores tradicionalmente utilizados pela organização para obter a motivação dos empregados. Portanto toda empresa que pretende atingir um patamar superior no desenvolvimento de suas atividades precisa estar atenta à qualidade de vida oferecida aos funcionários.

Para Flippo (1980), o fio condutor da implantação dos objetivos da administração de recursos humanos (ARH) é a liderança pragmática, por meio da qual empregados e empregadores têm os interesses e as expectativas correspondidos, obviamente, dentro do possível. A liderança pragmática é um derivativo da liderança situacional, ou seja, é um estilo de direção emergente da realidade do mundo do trabalho, caracterizado por um violento jogo de interesses

e por outras artimanhas, típicas das estruturas de coerência, como é a sociedade capitalista. Connellan (1984) argumenta que após o treinamento, os empregados podem desempenhar corretamente suas funções, mas não o fazem simplesmente porque o ambiente de trabalho não apoia suas aptidões recém-adquiridas.

Assim sendo, toda empresa que se preocupa com ARH procura atuar mantendo o equilíbrio do sistema: de um lado, estimulando os empregados a alcançarem as metas de trabalho e, de outro, voltada para dar-lhes condições satisfatórias de desempenho, procurando atendê-los em suas necessidades materiais e psicológicas e, por fim, buscando a qualidade dos seus serviços. Uma das mais importantes de todas as políticas de uma empresa que quer realizar seus objetivos empresariais é investir em seu pessoal. A figura 5.22 divulga a existência total e parcial das metas de Qualidade de vida no trabalho (QVT) apresentadas pelos funcionários pesquisados.

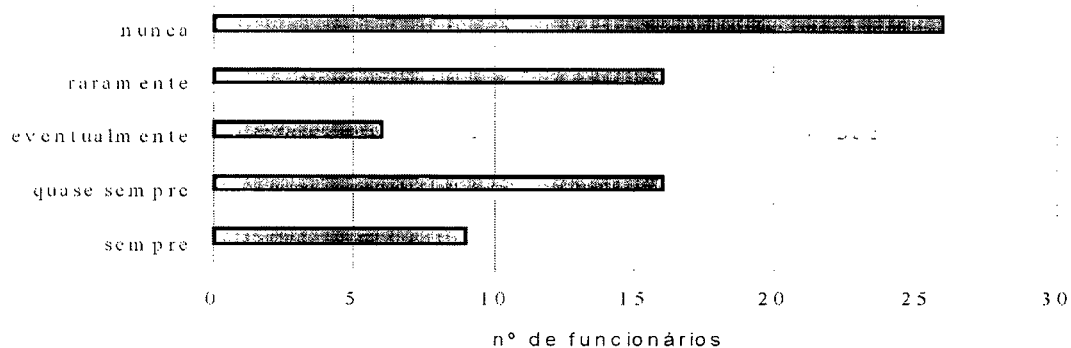


Figura 5.22 – Nível de divulgação das metas de QVT por parte da empresa

Fernandes (1996, p.13) ressalta que, “não se pode falar em produtos de qualidade se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho”. Parte-se da condição que o bom desempenho dos funcionários de qualquer empresa está diretamente ligado com a qualidade de vida que este leva, tanto em sua casa como em seu trabalho.

Os resultados apresentados na fig. 5.22 demonstram que existe grande distanciamento entre o que deve ser feito e o que é real. Observa-se que há falta de implementação de uma política de qualidade de vida no trabalho. Todas essas empresas têm obrigações legais explícitas na legislação da saúde e segurança mas não as vinculam à qualidade de vida no trabalho.

Acredita-se que é fundamental para a empresa a divulgação de suas metas de QVT. Assim como os funcionários recebem ordens de suas metas a serem cumpridas, cabe à empresa divulgar o que ela está fazendo para o bem estar de seus funcionários.

A partir do momento em que os funcionários percebem que a empresa investe na qualidade de vida deles, o nível de motivação aumenta e, como resultado, a empresa terá funcionários desempenhando suas funções com maior satisfação (Hammer, 1999).

O respeito ao ser humano é a base de tudo, e uma forma de demonstrar e acreditar que as pessoas são fundamentais para o sucesso do negócio. A figura 5.23 demonstra a preocupação real que a empresa possui quanto à saúde do seu funcionário no momento de admiti-lo no grupo.

A fig. 5.23 mostra a preocupação das empresas em admitirem pessoas saudáveis para comporem a equipe de trabalho e atendendo a um item que é obrigatório pelas exigências trabalhistas.

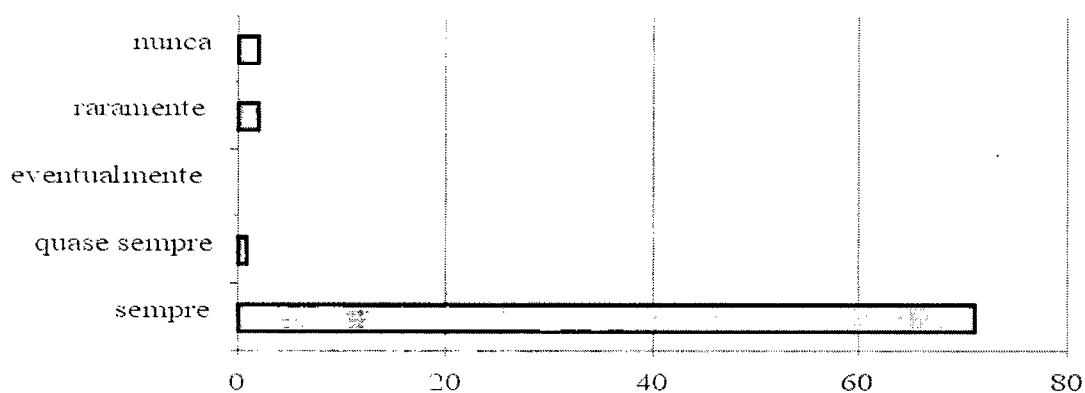


Figura 5.23 – Realização de exames médicos de admissão por parte da empresa

Com respeito à realização de exames médicos periódicos, a figura 5.24 mostra que a maioria dos funcionários percebe que as empresas também estão cumprindo esse item.

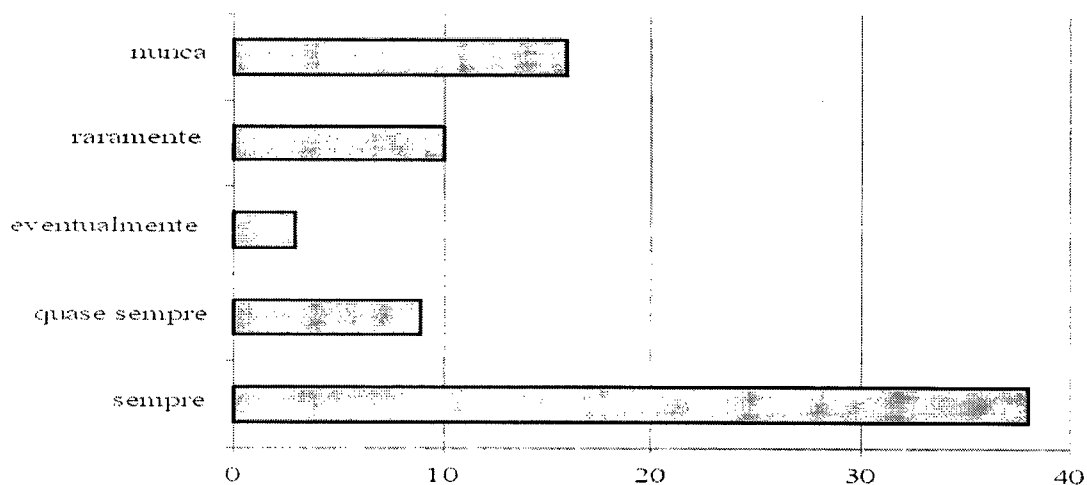


Figura 5.24 – Realização de exames periódicos por parte das empresas

Walton (1973,p.13), propõe algumas sugestões para o melhoramento das condições de trabalho e dentre elas ressalta “horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado” ; isso significa alguns critérios que as empresas poderão utilizar com o intuito de fornecer melhores condições para os funcionários desempenhar seu trabalho. A pesquisa demonstra através da figura 5.25 o tempo disponível para o desenvolvimento das tarefas designadas aos funcionários.

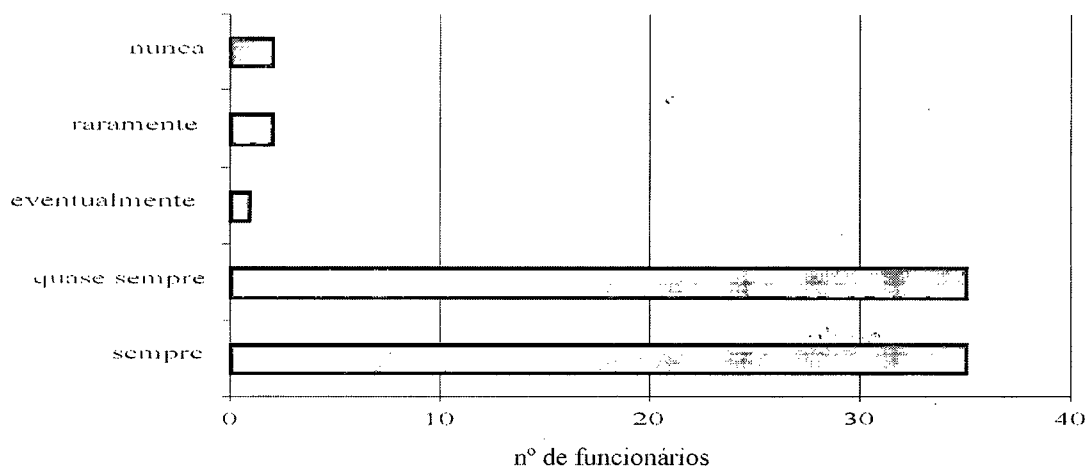


Figura 5.25 - Tempo para Conclusão das tarefas

Os resultados da pesquisa demonstram que grande parte dos funcionários acredita que o tempo é condizente com as respectivas tarefas. No entanto, cabe à empresa repensar essa questão, principalmente quando o funcionário não está tendo o tempo necessário para que suas tarefas sejam concluídas em tempo hábil, o que faz com que a qualidade fique prejudicada e em consequência há a insatisfação do cliente.

Na busca de satisfação dos clientes, as empresas devem estar preparadas para administrar seus recursos humanos, e para tanto é necessário averiguar junto a funcionários e colaboradores se os mesmos estão satisfeitos com o estilo de gestão, os métodos de trabalhos e os salários adotados pela empresa, pois nenhuma é considerada perfeita, embora sempre preocupada em melhorar. (Revista Guia Exame, 2000).

Supõe-se, que as empresas que têm funcionários felizes e satisfeitos e, muito provavelmente, sejam as mais produtivas. Mediante esse contexto, a figura 5.26, explicita a satisfação dos funcionários quanto ao tempo dedicado para almoço/lanche.

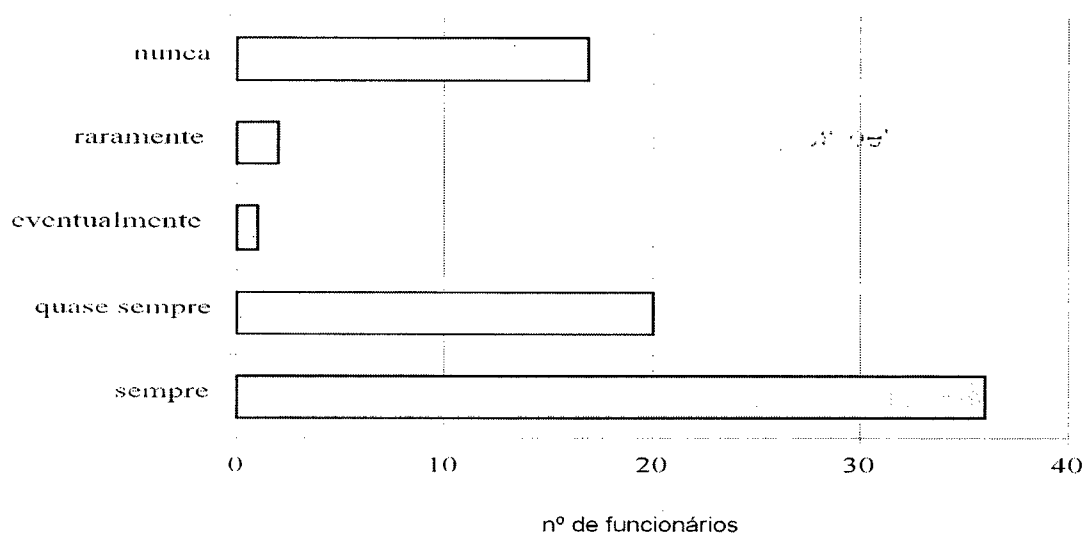


Figura 5.26 – Nível de adequação do intervalo para almoço e lanche

Acredita-se que não apenas a empresa precisa dispor de tempo hábil para a realização de tarefas, mas também o funcionário precisa ter tempo suficiente para que possa almoçar e lanchar. O funcionário cansado não possui o mesmo rendimento e sem uma alimentação adequada, pode vir a apresentar desinteresse, falta de motivação e diminuição no rendimento produtivo da própria empresa. Portanto, uma empresa só pode almejar resultados favoráveis se oferece aos seus funcionários boas condições de trabalho.

Fundamenta-se, na proposta, que o desempenho das pessoas depende quase que exclusivamente, não apenas do que sabem fazer e sim do que querem fazer. Assim, se o empregado não estiver em sintonia com o plano estratégico da empresa o seu trabalho não atenderá o objetivo esperado. A figura 5.27 aborda as condições propostas no ambiente de trabalho.

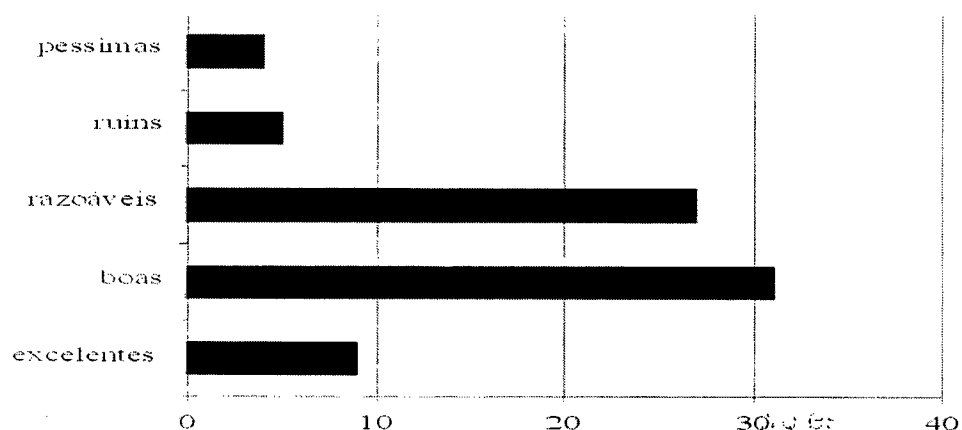


Figura 5.27– Condições ambientais de trabalho na percepção do funcionário

De acordo com os dados da pesquisa, a maioria dos funcionários entrevistados declararam que as empresas possui condições favoráveis, no entanto, muitas precisam ser melhoradas, considerando-se que os percentuais razoável, ruim e péssimo passam a ser muito representativos. A melhoria nas condições de trabalho, com extensão a todas as funções de qualquer natureza e

nível hierárquico, juntamente com a política de recursos humanos condizentes, humanizam o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a própria empresa. Isso significa atender o conflito existente entre o capital e o trabalho. (Rodrigues,1994).

As empresas estão enfrentando crescentes pressões para fornecer produtos de qualidade a preços competitivos, exigência de um ambiente de trabalho mais saudável e mais seguro e de práticas ambientais limpas. A empresa que se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários com certeza procura dar aos mesmos um ambiente saudável, agradável, tranquilo e limpo, pois, esta é uma necessidade para o desenvolvimento do homem. As figuras 5.28, 5.29 e 5.30 caracterizam a existência de assistência médica, odontológica e alimentar proposta em forma de benefícios recebido pelos funcionários das empresas em estudo.

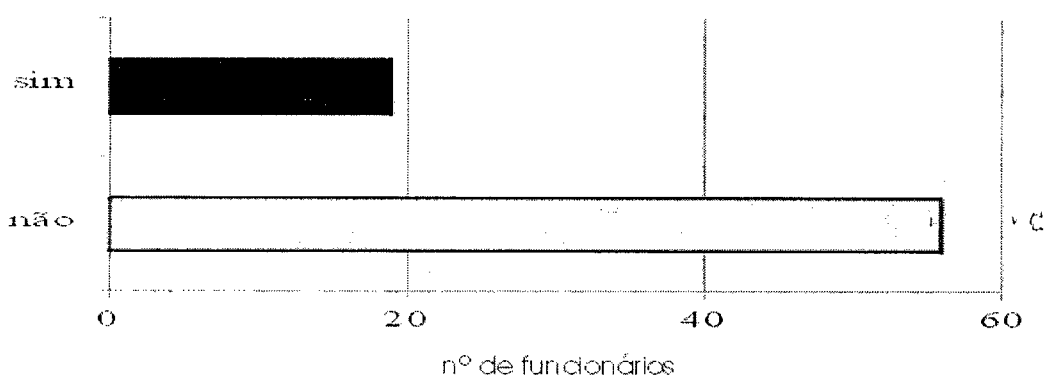


Figura 5.28 - Assistência médica

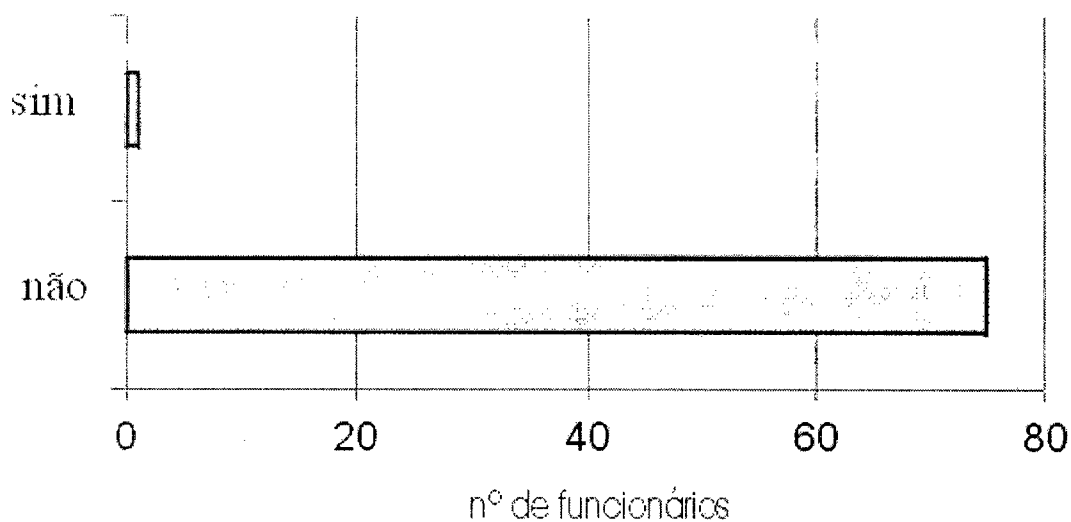


Figura 5.29 - Assistência odontológica

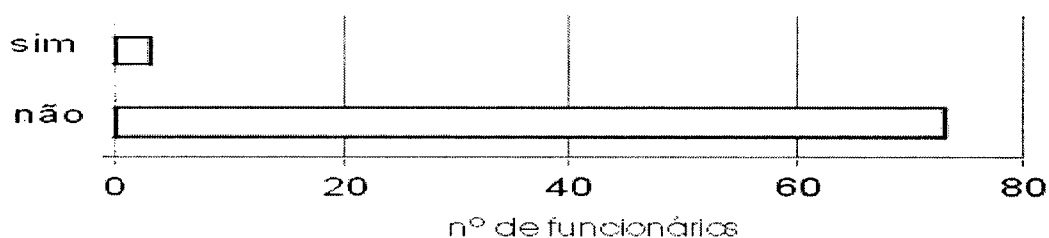


Figura 5.30 - Vale alimentação

Sabe-se que os benefícios oferecidos pelas empresas têm relação direta com a qualidade de vida dos funcionários, e as que oferecem benefícios, podem ser consideradas empresas preocupadas com o bem estar de seus funcionários. No entanto, algumas o fazem, como complemento salarial, pois a legislação permite isso reduzindo os encargos trabalhistas. Em termos de assistência médica, 25% dizem que a empresa oferece: assistência odontológica 1% afirma que recebe; creche é fato inexistente e vale alimentação apenas 4 % dizem recebê-lo.

Os anos noventa trouxeram, somada a todas as mudanças que ocorreram nesta década, a qualidade de vida que tem sido utilizada tanto para avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte básico, lazer e segurança, quanto para referir-se à saúde, ao conforto a aos bens materiais. Embora fazendo parte do cotidiano, os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade são múltiplos e resultam das características, expectativas e interesses individuais (Bom Sucesso, 1997). Conforme Rodrigues (1994, p. 21), entende-se por qualidade de vida “a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões básicas não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização”.

A figura 5.31 demonstra como a questão da remuneração vem sendo desenvolvida pelas empresas.

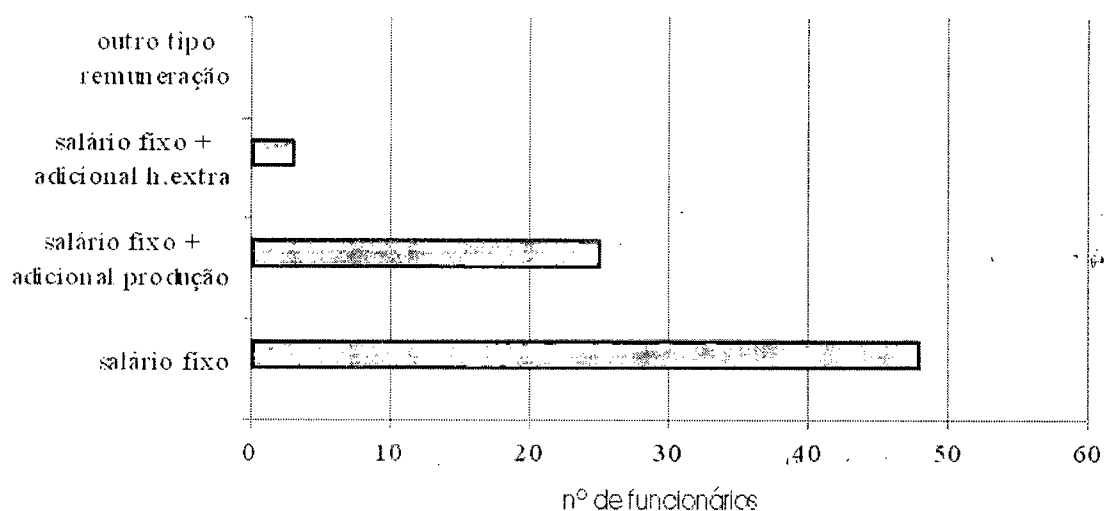


Figura 5.31 – Forma de remuneração dos funcionários

Huse e Cummings (1985) explicitam alguns pontos de maiores convergências e preocupações sobre as dimensões que trariam ao indivíduo uma melhor qualidade de vida no trabalho. São eles:

- adequada e satisfatória recompensa;
- segurança e saúde no trabalho;

- desenvolvimento das capacidades humanas;
- crescimento e segurança profissional;
- integração social;
- direitos dos trabalhadores.

Assim, parte-se do pressuposto de que a questão da remuneração adequada vem em primeiro lugar. Convém destacar que a questão salarial é um dos grandes problemas vividos pelas organizações, pelo fato de que a política de remuneração muitas vezes não condiz com o desempenho e o trabalho realizado.

Sabe-se que nos dias de hoje é preciso muito mais do que pagar salários acima da média de mercado. O tema mais discutido pelas empresas é a forma de remuneração onde se inclui entre outros benefícios a participação nos lucros e resultados, prêmios em dinheiro, bônus por metas atingidas entre outros que sejam capazes de deixar satisfeito e motivado o funcionário.

De um modo geral, de acordo com Bom Sucesso (1997), a qualidade de vida no trabalho relaciona-se com uma renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais, ao orgulho pelo trabalho realizado, à vida emocional satisfatória, à auto-imagem da empresa/instituição junto a opinião pública.

No que se refere ao recebimento de bônus, gratificação e 14º salário, 14% dos respondentes disseram que recebem. No entanto, contactando-se com os funcionários das empresas pesquisadas, comprovou-se que não há pagamento referente aos itens citados. Conclui-se que os respondentes confundiram com 13º salário. Em termos de participação nos lucros da empresa, a resposta negativa foi unânime.

Numa visão futurista, acredita-se que mais importante que pagar salários acima da média do mercado é uma política de remuneração ampla que inclua, entre outros benefícios participação nos lucros e resultados, além de bônus por metas atingidas. Conclui-se que deve ser um direito de todos, desde o copeiro ao presidente, afinal, só dá para se vencer o jogo com o time completo. (Hammer, 1999).

5.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Constatou-se que a presente pesquisa alcançou os objetivos propostos, haja vista que, com o levantamento de dados foi possível avaliar o papel das áreas de Recursos Humanos das micro e pequenas empresas de confecções de Colatina, ES, no que se refere ao treinamento e qualidade de vida no trabalho dos funcionários destas. Com referência às respostas apresentadas pelos funcionários que participaram desta pesquisa, foi possível verificar que as empresas precisam reavaliar sua maneira de administrar, rever os conceitos relativos ao bem estar de seus funcionários e oportunizar melhores condições de trabalho, a fim de que possam expandir em suas relações comerciais.

Um fator relevante que chamou atenção quando questionados sobre treinamentos, foi que muitas pessoas não sabiam diferenciar os tipos de treinamento recebidos, deixando a desejar nas respostas e confundindo pequenas orientações para execução de tarefas com treinamento.

É importante esclarecer também que a implementação de mais treinamentos específicos na área de atuação do funcionário é fundamental para o melhorar o desempenho de suas funções e conseqüentemente para a empresa, definir objetivos e estratégias que venham contribuir para que sejam atingidos, haja vista que 58% dos funcionários que fizeram parte da pesquisa afirmaram nunca ter recebido.

Através de perguntas sobre qualidade de vida no trabalho, pode-se obter respostas sobre as aspirações e as necessidades na vida dos funcionários. Convém destacar a necessidade de a empresa estar mais voltada para as expectativas sociais de seus funcionários, uma vez que as necessidades sociais estão em contínua mudança. No entanto, constatou-se também que a maioria das empresas nunca divulga suas metas de QVT, fato este que deve ser revisto.

Em termos de benefícios, as empresas precisam dar maior atenção à saúde de seus funcionários, aos planos apresentados e, principalmente, as condições que lhe são possibilitadas mediante a remuneração salarial. Convém afirmar que este é um fator motivador na relação funcionário – empresa – trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

A maioria das empresas brasileiras ainda não despertou para a importância de uma administração estratégica, principalmente na área de recursos humanos, que poderá ser o principal diferencial competitivo da empresa do futuro. Aquelas que concentrarem o maior número de talentos em suas dependências deverão ser mais eficientes. Só que para captar e manter talentos, se faz necessário um rompimento com os antigos departamentos de pessoal, os quais restringem-se apenas às atividades burocráticas e aos cálculos trabalhistas, o que limita a criatividade dos seus funcionários, pois repetem muito e inovam pouco, como também torna sua estrutura mais lenta, quando exigem-se respostas quase que instantâneas frente às constantes mudanças provenientes do ambiente externo.

Atualmente, a administração de recursos humanos é uma das áreas mais importantes dentro da empresa. Em função da evolução do mercado, essa área recebe pressão acentuada no sentido de melhorar a performance e resultados tanto na sua área quanto na empresa como um todo. Na pesquisa do presente estudo constatou-se que as empresas, a maioria delas, não tem um planejamento estratégico, e não há preocupação quanto uma boa seleção de pessoal, nunca divulga suas metas de QVT, cuja necessidade é percebida pelos funcionários, os quais desconhecem a existência de tais metas. Silva Filho (1994, p.276), ressalta que, “A qualidade de vida no trabalho é questão básica para aqueles que têm no trabalho sua base de desenvolvimento e de relacionamento social. Uma sociedade com estas características somente irá acontecer, no sentido da plenitude de suas ações, quando existirem condições de realizar trabalho com alto grau de adequabilidade às características do ser humano”.

No presente estudo, percebeu-se que o nível de formação dos funcionários é de baixíssimo nível, evidenciando a não utilização pelas empresas de programas atualizados disponibilizados pelo mercado. Constatou-se também que dos funcionários entrevistados, 10 estão em cargos de chefia e que 20% desses possuem o primeiro grau incompleto; 30% o primeiro grau completo e, 50% o

segundo grau, o que dificulta a aplicação e o entendimento de métodos modernos de gestão de recursos humanos.

As empresas pesquisadas precisam compreender como melhorar a seleção de pessoas, entender as tendências que estão ocorrendo no mercado seletivo e selecionar os candidatos que estão mais próximos do nível ideal de qualificação para o cargo exigido. Deve também traçar o perfil para cada cargo na empresa, uma vez que há funcionários em cargos de liderança sem capacidade de conhecimentos para o cargo.

Verifica-se também que de acordo com as empresas pesquisadas não há preocupação quanto qualidade de vida e benefícios aos funcionários.

As indústrias de confecções de Colatina precisam fazer do treinamento parte integrante da administração, pois de acordo com a pesquisa realizada, o treinamento é do tipo aprender fazendo, sem nenhum planejamento por parte da empresa e sem fazer o levantamento das necessidades para realização do mesmo, o que vem comprometer o desempenho dos funcionários, pois de acordo com as respostas dos questionários, há conscientização da importância do treinamento por parte dos funcionários para sanar os problemas gerados pela falta do mesmo.

A baixa produtividade, a lentidão das tarefas, a perda da qualidade e o grande retrabalho, vem demonstrar claramente os problemas gerados pela falta do treinamento.

As empresas precisam desenvolver programas de conscientização e apoio aos funcionários, visando a encontrar um equilíbrio entre trabalho e melhoria da qualidade de vida, uma vez que as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho das pessoas. Conforme a pesquisa pode-se afirmar a falta de benefícios proporcionados aos funcionários pelas empresas.

Assim, o modelo das empresas deste século numa economia globalizada está sendo o de indivíduos saudáveis, dentro de organizações que investem nas pessoas, valorizando o capital humano. As empresas precisam demonstrar

interesse com a satisfação do trabalhador no desenvolvimento das suas tarefas para manter altos índices de produtividade.

Conforme visto no decorrer do estudo, hoje a QVT torna-se a base para a qualidade total, considerada a mola mestra da competitividade. É essencial que os trabalhadores estejam treinados, qualificados e satisfeitos para integrarem-se com as metas da qualidade. Os seres humanos têm necessidades e potencialidades que, quando atendidas e trabalhadas de forma efetiva, podem trazer valiosos ganhos não só para a empresa como também para o empregado.

Diante desse contexto, há uma tendência generalizada de enfatizar ações que conduzam ao aprimoramento da qualidade de vida no trabalho e ao treinamento contínuo. É fundamental entender que o verdadeiro desenvolvimento organizacional depende, essencialmente, da aprendizagem organizacional, e que um mundo em permanente transformação exige pessoas e organizações com total disponibilidade para aprender a aprender.

Com base no questionamento levantado junto às micro e pequenas indústrias de confecção do município de Colatina – ES, conclui-se que elas precisam constantemente pesquisar junto a seus funcionários as perspectivas que eles possuem e as novas diretrizes que a empresa pode assumir para elevar suas condições de trabalho; fazer avaliação da política salarial da empresa, pois tanto em Colatina quanto no Brasil, além do déficit de trabalho ou emprego, o salário mínimo pago para a grande maioria da mão-de-obra não é suficiente para que o trabalhador adquira quantidade de bens e serviços que ele e sua família necessitam para viver satisfatoriamente.

A aplicação de tecnologia exigida no setor para acompanhar a competitividade e alcançar a qualidade faz com que as habilidades requeridas para o funcionário devam ser mais exigidas, devido às constantes mudanças e a empresa que deseja crescer não pode contar só com a força física de seus funcionários.

Atualmente, é de suma importância que os empresários das micro e pequenas indústrias de confecção de Colatina compreendam que a mão-de-obra é o fator chave ao sucesso e ao crescimento da empresa. Cabe-lhes portanto, investir na formação dos funcionários, renovando seus conhecimentos, motivando-os a

enriquecer seu trabalho proporcionando-lhes uma visão global do mesmo pois isso pode ser o diferencial competitivo.

Um fator relevante referente ao treinamento: 58% dos funcionários pesquisados nunca participaram de treinamento, enquanto que, relataram que a maioria das dificuldades encontradas para exercer a função é devido à falta de treinamento. Os 42% que realizaram, participaram em mais de 1 curso e a maioria foi por iniciativa própria. Portanto pode-se verificar a falta de planejamento da empresa.

De acordo com o resultado apresentado no estudo prático pode-se afirmar que os funcionários não possuem uma visão clara e objetiva de como são realizadas as relações administrativas das empresas em estudo. Constata-se a necessidade de incentivar o grupo de trabalho para que esteja mais comprometido e participativo nas ações e decisões definidas pela organização. Não se pode negar que a qualidade de vida dos funcionários depende de como são desenvolvidas as ações coletivas.

Ao se promover momentos reflexivos quanto à política empresarial, as relações entre as diversas áreas que constituem o todo da empresa passarão a repercutir resultados favoráveis, iniciados desde o processo de seleção de pessoal até os momentos de tomada de decisões.

Por fim, cabe ressaltar que cada vez mais as empresas devem conscientizar-se da importância do seu capital humano para o sucesso do mundo dos negócios e que o treinamento contínuo da força de trabalho também é imprescindível para que tenham êxito.

6.2 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Considerando os resultados obtidos no presente estudo, recomenda-se para pesquisas futuras:

- Ampliar o número de empresas participantes da amostra para poder traçar um perfil mais completo das micro e pequenas empresas de confecção no que se refere às dimensões de treinamento e qualidade de vida no trabalho;
- Reaplicar o estudo, ampliando as dimensões analisadas, englobando toda a política de recursos humanos das empresas;
- Realizar um estudo junto às micro e pequenas empresas de confecção sobre a transição delas para organizações do conhecimento: levantando-se o papel dos recursos humanos frente à tecnologia da informação;
- Considerando que na grande maioria da amostra pesquisada não se utilizam das técnicas da moderna gestão de recursos humanos, recomenda-se um estudo que se propõe a desenvolver uma metodologia de programa de treinamento e aperfeiçoamento exclusivamente para o setor, destacando as pessoas como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e como parceiros da organização.
- Fazer um estudo voltado a conscientização dos empresários quanto a importância de uma boa política de recursos humanos, evidenciando possíveis ações, aos mesmos, para conscientizá-los e, em consequência, motivá-los a investir mais em treinamento e QVT.
- Propor ao sindicato das indústrias de confecção, o CETECON e aos empresários das indústrias de confecção que formem parcerias e dêem início à universidade corporativa, que é uma realidade no mundo empresarial. A criação de uma universidade corporativa abre a empresa para a experimentação de novas idéias e novos conhecimentos através de parcerias com universidades acadêmicas e consultorias para difundir e aperfeiçoar as competências essenciais ao sucesso de uma organização.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIO, Nelson Santos. **Qualidade: teoria e prática**. Lisboa: Sílabo, 1991.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1979

ARGYRIS, C. **On organization learning**. Blackwell: London, 1992.

BASS, B.M. e VAUGHN, J.A. **Training in industry: the management of learning**. Califórnia: Wadsworth, 1966.

BOM SUCESSO, Edina de Paulo. **Trabalho e qualidade de vida**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. _____. 3.ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

CABRAL, Cláudio O . Artigo: Resgatando a motivação perdida. In: <http://www.educa.com.br>. 2000

CARVALHO, Antonio V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira , 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. _____. 3.ed. São Paulo: Atlas 1998.

_____. _____. 4.ed. São Paulo: Atlas 1999.

CONNELLAN, Thomaz K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Hãrbra, 1984.

CORREA, H., GIANESI, I. **Just-In-Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

DE MAZI, Domenico. **O ócio criativo**. 2.ed. Rio de Janeiro, Sextante, 2000.

FARIA, José Henrique. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1992.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Eda C.; BECKER, João Luiz. qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade nos CPD'S. XII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (1988: Natal/Rio Grande no Norte). **Anais**. Natal, p.1775-1792, v.3)

FERNANDEZ, Eda; GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de Vida no Trabalho (Q.V.T.): uma experiência brasileira. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 23 n. 4. 1988.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: De Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, M. T. L.. **O desvendar a cultura de uma organização**: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. Coord. Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Atlas. Cap. 1, p. 15-27, 1990.

FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios da administração pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FREITAS, Agostinho B. **A Psicologia o homem e a empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antonio C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991, 167 p.

GODOY, A.S. "Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades". **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr/mar. 1995.

GOOS, D. Principles of human. **Resources Managment**, Routledge, Cambridge, 1994.

HAMBLIN, Antony Crandell. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

HAMMER, Michael. **A gestão da inteligência – como administrar maior riqueza do futuro**. Suplemento da Revista Exame, 1999.

HARVEY, David, **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 2.ed. s.l.: Edições Loyola., 1993.

HINRICHS, J. R. Personnel training. In: DUNNETTE, M.D.(ed). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1970.

HOYLER, S. **Manual de relações industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3.ed. St. Paul: Ed. Minn, 1985.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. **Karl Marx – Sociologia**. São Paulo: Ática, 1982.

KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. **Organization and manegement: A Systems Approach** (New York: McGraw – Hill, 1970).

KIM, D. H. The link betwen individual and organizational learning sloan. **Management Review**, Fall, 1993, p. 37

LEAVIT, Harolda J., DILL , William R. e EYRING, Henry B. **The organizacional world: a system of managens and management** (New York: Hancourt Brace Jovanich, 1973).

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. Clima organizacional na transferência de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 31, n. 3, p.53-62, jul/set., 1996.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1993

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACIAN, Lêda M., **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo.: EPU, 1987.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao comportamentalismo 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG. Gustav G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 17-20

MC GEHEE, W. e THAYER, P. W. **Training adestramiento y formacion profiissional**. São Paulo: River, 1962.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534p

PACHECO, Vicente. Artigo: **O capital intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos**. In: Revista do CRC – PR, ano 26, n.º 129, 2001.

- PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade.** São Paulo: Harbra, 1993.
- REVISTA GUIA EXAME. **100 melhores empresas para você trabalhar.** Edição 749, 2000).
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho.** 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- RODRIGUES, Marcos V.C.; GUIMARÃES, Fernando; DO COUTO, Maria de Abreu; LISBOA, E. Leite; OLIVEIRA, Milton de & Cols. **Recursos Humanos, Foco na Modernidade.** Textos Coletados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- ROUX, Jorge. **Recursos humanos e treinamento.** São Paulo: Brasiliense, (s.d.).
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** 7.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SENGE, Peter; CARSTEDT, Gora,. Artigo: Rumo a próxima revolução industrial. **Revista HSM Management**, 27 julho – agosto 2001.
- SILVA, Anielson B. Gestão empreendedora: uma alternativa para as pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista Brasileira de Administração.** Ano 10, jul. 2000.
- SILVA FILHO, J.L.F. da. **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem de ergonomia.** Florianópolis, 1994. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Centro Tecnológico, UFSC.
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Recursos humanos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1981.
- TOLOVI, J. Artigo: Por quê os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV,** São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez, 1994.
- VILLASCHI FILHO, Arlindo. **Pesquisa, desenvolvimento de confecções de Colatina. S.d. monografia**

WALTON, Richard E. **Quality of working life: What is it?** Sloan Management, 1973, 11-21.

WETHER, Willian B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos.** São Paulo: McGRAW Hill do Brasil, 1983.

WOYCIEKOSKI, Carla. Artigo: **Motivação na empresa:** uma questão pessoal ou institucional? In: www.rh.com.br, 2000.

ZAMPOLO, Almir; CRUZ, Erika Alves; ORTEGA, André. **Teorias da administração** : Uma Visão Geral. In: www.gekbrasil.com.br, 2000

BIBLIOGRAFIA

ALVARES, Helena. Maior preocupação com a qualidade do recursos humanos. **RH Em Síntese**. São Paulo, v. 2, n.13, 1996.

ANSELL, Jake, WHARTON, Frank. **Risk: Analysis assessment and management**. England: John Wiley & Sons Ltda., 1992. 220p.

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BALDWIN, T. e FORD, J.K. Transfer of training: a review and directions for future research. **Personnel Psychology**. s/e, 41, p.63-105, 1988.

BERRIEN, F.K. **General and social systems**. New Runswick: Rutgers University Press, 1968.

BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, s/d.

BOOG. **Desenvolvimento de recursos humanos, investimento com retorno?** São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1980.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – controle da qualidade: Princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **TQC: Controle de qualidade total no estilo japonês**. Belo Horizonte, MG: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1992

CABRAL, Cláudio O. Artigo: **Resgatando A Motivação Perdida**. Disponível em: www.educa.com.br, 2000.

CARVALHO, Antonio V. e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998

CARVALHO, Antonio V. **Recursos humanos: Desafios e estratégias**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Mc. Graw-Hill, 1987.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- DAVIES, Ivor Kevin. **A organização do treinamento**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.
- DAYAL, Ishwar. **Gerência de treinamento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ? X BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Dois S.A., 1981.
- BRUNETTI, Fabíola. **Indústria de confecções de Colatina: Origem, atualidade e perspectiva para o futuro**. Colatina: s.ed., 1999. Monografia
- CORADI, Carlos Daniel. **Comportamento humano em administração de empresa**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- FERREIRA, Ernande M. **Levantamento das necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, [s.d.].
- FIGUEIREDO, José C. **O Ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negocio Editora, 2000.
- FINDES/BANDES/SEBRAE. **Competitividade da indústria do Vestuário Capixaba**. Vitória: s.ed., 1996.
- FRIEDMAN, Brian. **Capital humano**. São Paulo: SICILIANO, 1999.
- GOLDSTEIN, I. L. Training work organizations. **Annual Review of Psychology**, n. 3, p.229-272, 1980.
- GOMES, R. A . C. **Delimitação da pobreza e estimativa da dívida social urbana no município de Viçosa – Minas Gerais**. Viçosa, MG: UFV, 1992. 105p. Dissertação de mestrado.
- GOODMAN, Luis S. **The training organization**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1972.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**. São Paulo: Qualitymark, 1998, 233p.
- HAMBLIN, A . C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- HIRINCH, J.R. Personal Training. **Handbook of industrial and organization psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.
- LIMA, S.M.V.; BORGES-ANDRADE, J.E.; VIEIRA, S.B.A. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. **Revista de Administração**, v.24, n.2, p.36-46, abr/jun. 1989.

LITTLE, Duane e IVERSON, Pat. What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur have? **San Antonio Business Journal**. V.10, n.30, p. 38, USA, 1996

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao comportamentalismo 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In BOOG, Gustav. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. **A desordem no trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 1993.

ROUX, Jorge. **Recursos Humanos e Treinamento**. São Paulo: Brasiliense, (s.d.).

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999, 120p.

SCHEIN, Edgar. **Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos: Fatores de eficácia das organizações**. Rio de Janeiro: Incisa, 1988.

SILVA, Marco Aurélio Dias da. & MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Selles, 1997.

SOUZA, Roberto de Mello. **Futuro da administração de recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Edicta Dfc Consultoria Treinamentos e Comerc Ltda, 1997, 152p.

STONER, James A. F. **Administração**. São Paulo Prentice- Hall, 1985.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Artigo: **Recursos humanos na gestão do conhecimento**. In: www.informal.com.br/artigos/art000.htm, [s.d.].

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIET, K. The reluctant entrepreneur. **Havard Business Review**, n.70, v.6, p. 40-9, USA, 1992.

VRIES Kets de M. The **Entrepreneurial personality: organizational paradoxes**. Tavistock Publications Ltda, London, 1980.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. São Paulo: Atlas, 1999, 346p.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, s/e, n. 35, p. 519-551, 1984.

ANEXOS

O presente questionário visa avaliar o papel dos recursos humanos para as indústrias de confecções de Colatina, ES. Lembramos que o questionário é anônimo. Solicitamos sua valiosa colaboração, respondendo atenciosamente todas as questões.

Cargo do Entrevistado: _____

1. Sexo

() 1 – masculino

() 2 – feminino

2. Idade: _____ anos completos

3. Estado civil

() 1 - casado

() 2 - solteiro

() 3 - divorciado

() 4 - viúvo

() 5 - outros

4. Qual sua escolaridade?

() 1 - nenhum

() 2 - 1º Grau incompleto

() 3 - 1º Grau completo e ou 2º Grau incompleto

() 4 - 2º Grau completo

() 5 - graduação superior Qual curso? _____

() 6 - pós-graduação(especialização, mestrado ou doutorado)

Em que área? _____

5. como você foi recrutado para o trabalho?

() 1 - indicação(amigo, parente etc)

() 2 - SINE

() 3 - anúncios (jornais, rádio, televisão)

() 4 - fichas

() 5 - cartazes

() 6 - agência de empregos

6. O processo de seleção foi realizado através de (pode ter mais do que uma resposta):

- 1 - teste de conhecimentos gerais
- 2 - teste de conhecimentos específicos
- 3 - teste de personalidade
- 4 - entrevista
- 5 - informações de empresas nas quais você trabalhou anteriormente
- 6 - informações de outros funcionários
- 7 - teste operacional

7. Quando ingressou na empresa, você recebeu algum treinamento para execução de suas tarefas?

- 1 - sim. Este treinamento foi suficiente? _____
- 2 - não

8. A Empresa incentiva, através de ajuda de custo, o funcionário a continuar seus estudos?

- 1 - sempre
- 2 - quase sempre
- 3 - eventualmente
- 4 - raramente
- 5 - nunca

9. A empresa realiza treinamentos ou cursos de reciclagem periódicos?

- 1 - sempre
- 2 - quase sempre
- 3 - eventualmente
- 4 - raramente
- 5 - nunca

10. Atualmente você sente alguma dificuldade para desenvolver seu trabalho?

- 1 - sim
- 2 - não

10.1 Que tipo de dificuldade? _____

10.2 Na sua opinião isso poderia ser sanado através de um programa de treinamento?

- 1 - sim
- 2 - não

11. Qual a periodicidade em que a empresa realiza cursos de treinamento aos funcionários?

- 1 - nunca fez
- 2 - mensal
- 3 - trimestral
- 4 - semestral
- 5 - anual
- 6 - Outra. Qual? _____

12 Assinale a área em que você já participou de cursos de treinamento (pode ter mais de uma resposta)

- 1 - financeira/administrativa
- 2 - recursos humanos
- 3 - CIPA
- 4 - motivação
- 5 - operacional
- 6 - outros - Qual? _____
- 7 - nenhum

13. Qual a duração do curso que você fez ?

- 1 - 1 dia
- 2 - 2 dias
- 3 - 1 semana
- 4 - outro. Qual? _____

13.1 Você sentiu que este treinamento melhorou seu desempenho profissional?

- 1 - sim
- 2 - não

14. Em sua empresa há local específico para treinamento?

- 1 - sim
- 2 - não

15. Em sua opinião, quais são os principais problemas gerados pela falta de treinamento? (assinale até 5 itens)

- 1 - perda da qualidade;
- 2 - baixa produtividade;
- 3 - falta de sintonia com os avanços científicos e tecnológicos;

- () 4 - perda da motivação e da auto-estima;
- () 5 - conflitos internos;
- () 6 - falta de comprometimento;
- () 7 - acomodação;
- () 8 - diminuição da capacidade produtiva;
- () 9 - danos em ferramentas e máquinas;
- () 10 - gastos inúteis de materiais;
- () 11 - lentidão na execução das tarefas;
- () 12 - atrasos e faltas no trabalho;

16. E quais os principais benefícios que um programa de treinamento pode trazer à empresa e aos funcionários? (assinale até 5 itens)

- () 1 - aumento de produtividade;
- () 2 - redução de custos;
- () 3 - melhoria da qualidade;
- () 4 - redução na rotatividade de pessoal;
- () 5 - entrosamento;
- () 6 - equipe auto-gerenciada;
- () 7 - velocidade no ritmo das tarefas;
- () 8 - empresa mais competitiva;
- () 9 - busca de aperfeiçoamento contínuo;
- () 10 - descobertas de novas aptidões e habilidades
- () 11 - outros. Quais? _____

17. A empresa permite que sejam colocados em prática novos conhecimentos e técnicas concebidos com o treinamento?

- () 1 - sempre () 2 - quase sempre () 3 - eventualmente
- () 4 - raramente () 5 - nunca

Por quê? _____

18. Sob seu ponto de vista, o que você considera como Qualidade de Vida no Trabalho?

19. Existe divulgação por parte da empresa, (seja através de palestras, reuniões, etc.) das metas de Qualidade de Vida no Trabalho?

- 1 - sempre 2 - quase sempre 3 - eventualmente
 4 - raramente 5 - nunca

20. A empresa realiza exames médicos de admissão?

- 1 - sempre 2 - quase sempre 3 - eventualmente
 4 - raramente 5 - nunca

20 a) E exames médicos periódicos ?

- 1 - sempre 2 - quase sempre 3 - eventualmente
 4 - raramente 5 - nunca

21. O período de trabalho é suficiente para concluir todas as suas tarefas?

- 1 - sempre 2 - quase sempre 3 - eventualmente
 4 - raramente 5 - nunca

22. O tempo de intervalo para almoço e lanche são suficientes para atender as suas necessidades?

- 1 - sempre 2 - quase sempre 3 - eventualmente
 4 - raramente 5 - nunca

23. Na sua opinião, suas condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) na empresa são:

- 1 - excelentes 2 - boas 3 - razoáveis
 4 - ruins 5 - péssimas

24. A empresa oferece benefícios como:

a) Assistência médica?

- 1 - sim 2 - não

b) Assistência odontológica?

- 1 - sim 2 - não

c) Creche?

sim

não

d) Vale alimentação?

sim

não

e) transporte próprio?

sim

não

25. Assinale como é a sua remuneração

1 - salário fixo

2 - salário fixo mais adicional por produção

3 - salário fixo mais adicional por hora extra

4 - outro tipo de remuneração.

Qual? _____

26. Você recebe bônus, gratificação ou 14º salário?

1 - sim 2 - não

27. Você tem participação nos lucros da empresa?

1 - sim 2 - não