



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC**

# Texto para discussão

Texto para discussão nº 15/2004

*GESTÃO DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DAS  
INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO NO  
RIO GRANDE DO SUL*

Anelise Rebelato Mozzato  
Luiz Eduardo Dikesch

Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre Trabalho  
(GIEST)

# GESTÃO DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO NO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>

Anelise Rebelato Mozzato  
Luiz Eduardo Dikesch

Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre Trabalho  
(GUEST)

## RESUMO

*A imposição mercadológica feita pelas diretrizes gerenciais contemporâneas (modelos de gestão sistêmicos) e pela abertura comercial que configura um ambiente nacional mais competitivo, estimula a reorganização dos parâmetros de competitividade ao estabelecer a qualidade no processo (não apenas no produto) como imperativo de continuidade dos pequenos e médios empreendimentos. Este estudo analisa a área da produção do vestuário com foco nas filosofias de gestão (TQC e JIT) e nos programas educacionais oferecidos à colaboradores, objetivando a melhor compreensão das mesmas. Para atingir os objetivos propostos, efetuou-se uma pesquisa exploratória e descritiva de caráter qualitativo em empresas de produção do vestuário. A técnica de coleta de dados utilizada foi a de questionários estruturados aplicados às indústrias da região da produção segundo dados do Condepro. Os resultados apontaram um pequeno número de empresas que trabalham estrategicamente com as mudanças necessárias ao desenvolvimento tecnológico. Assim, este estudo contribui para demonstrar a importância e a necessidade de se estabelecer estratégias de gestão apropriadas ao contexto atual, no caso, os programas de qualidade e a necessária qualificação profissional.*

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria de produção do vestuário atende a uma necessidade básica do homem: o vestuário, que, inicialmente, era feito por elementos encontrados na natureza, sendo posteriormente adaptado diante das necessidades das pessoas. A incipiente manufatura doméstica deu lugar à fábrica, ao trabalho em grupos e à divisão do trabalho.

Na última década, a indústria do vestuário sofreu grande impacto visto abertura comercial e as imposições do mercado, que acarretou na abertura econômica para a importação, principalmente a oriunda, na maioria, da Ásia. Em contrapartida, também em função de imposições mercadológicas, houve nessa mesma época um decréscimo nas exportações dos produtos brasileiros. Para Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 692): “O mundo é um lugar menor para se fazer negócio. Mesmo muitas empresas médias estão buscando fornecedores e vendendo seus produtos e serviços globalmente”.

Justifica-se então o estudo de alternativas para melhorias no setor da produção do vestuário, visto as imposições mercadológicas feita pelas diretrizes gerenciais contemporâneas (modelos de gestão sistêmicos) e pela maior participação dos mercados que estimula a reorganização dos parâmetros de competitividade ao estabelecer a qualidade no processo (não apenas no produto) como uma das condições para continuidade dos empreendimentos. Nesse contexto, as empresas tradicionais são compelidas a buscar novos patamares de competitividade, que implicam a revisão e a adequação dos processos tecnológicos na produção e investimentos na formação de colaboradores. No entanto, sabe-se que não é essa a realidade do segmento das indústrias de produção do vestuário.

A pesquisa realizada na Região da Produção do Rio Grande do Sul analisa as mudanças organizacionais na indústria de produção do vestuário no que se refere à gestão da produção com base em programas de qualidade como o JIT e TQC (HAMPTON, 1990) e a necessária qualificação

<sup>1</sup> Artigo aceito pelo EnAnpad 2004, que será apresentado em 29 de setembro de 2004.

profissional das pessoas envolvidas (FLEURY, 2002). Sabe-se que a qualidade é uma questão importante e imprescindível na atualidade, estando esta sofrendo constantes e profundas alterações, numa condição que permita à indústria brasileira o planejamento de suas estratégias a fim de alinhá-las em um nível de concorrência no segmento. Conforme Ritzman e Krajewski (2004, p.98): “Os planos estratégicos que reconhecem a qualidade como uma prioridade competitiva essencial precisam ser baseados em alguma definição operacional da qualidade”.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas economias emergentes, a indústria da produção do vestuário desempenha um papel estratégico, pois envolve pouco capital, mão-de-obra abundante, mas não qualificada, e matéria-prima disponível. Mesmo diante das dificuldades, a indústria da produção do vestuário nacional evoluiu, modernizou-se e adquiriu equipamentos mais eficientes. Por outro lado, o setor produtivo pouco evoluiu nas estratégias empresariais, não garantindo a qualidade e a competitividade, porém as indústrias do segmento aumentam pelo país principalmente na década de 1990. Com a implantação de políticas direcionadas à competitividade da indústria brasileira, visando à qualidade e ao mercado de exportação, várias empresas de produção do vestuário buscam tecnologias atualizadas, gestão competitiva e comprometida com a qualidade, o que implica questões como gestão de pessoas mais condizentes com o atual contexto, dando ênfase aos processos de qualificação profissional. A modernização empresarial, entre outros aspectos, depende da capacidade do sistema educacional em desenvolver mão-de-obra que satisfaça às exigências da indústria. “O fato de estarmos vivendo em uma economia globalizada vem instigando dirigentes brasileiros a demandar esforços no realinhamento de suas práticas de gestão” (GRAMIGNHA, 2002, p.1).

As filosofias TQC e JIT nada mais são que os programas que visam à melhoria da produtividade e da qualidade, tendo início no Japão após a Segunda Guerra Mundial, na década de 1950. Segundo Miranda (1994), as abordagens sistêmicas de Deming e Juran originaram os programas de qualidade. Eram um conjunto de técnicas, metodologias, estatísticas que redimensionou os aspectos comportamentais e gerenciais. No Brasil, constituíram os mais importantes movimentos brasileiros das últimas décadas e que influenciaram as práticas de gestão da produção e de pessoas.

As mudanças e tendências são verificadas na teoria administrativa, sendo possível identificar duas linhas de pensamento: a linear e a sistêmica. Para a primeira, a ação tem uma única causa, uma única solução e uma única consequência dentro de um contexto estável. Na abordagem sistêmica, as ciências estão inter-relacionadas como a própria natureza, não podendo ser descritas separadamente. Compreender os sistemas é entender a complexidade da rede de relações e suas partes interligadas; assim, integram-se às demais ciências, organiza globalmente as novas abordagens, facilitando aos estudiosos integrar e interagir nas descobertas e nos conceitos. A organização empresarial, numa abordagem sistêmica, está aberta ao entendimento de novos comportamentos e modelos organizacionais e seus contínuos ajustamentos, interagindo nos sistemas e com o seu meio ambiente. Reconhece uma estrutura composta de partes integradas e independentes, como administração, pessoas, funções, de modo que uma alteração em uma delas afetará as demais. Nesta teoria, segundo Bertalanffy (1973, p. 53), “é necessário estudar não somente as partes e processos isoladamente, mas resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultantes da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo”

A teoria da contingência surge como facilitadora desta leitura complexa, definindo o momento propício para intervir na união das partes. Hampton (1990) confere à Teoria da Contingência a projeção de um modelo próprio, independente de fórmulas prévias e acabadas; não há uma maneira ideal de conduzir as situações, e as decisões são eventuais, dependendo da interação entre organizações, ambiente e tecnologia. É nessa abrangência e diversificação que reside a sua grande

contribuição. O administrador está comprometido com a leitura da realidade, o uso de sua inteligência, bom senso e pragmatismo, distanciando-se de velhos paradigmas na busca das melhores alternativas. Nesse contexto, a organização empresarial contemporânea passa a ser orgânica, maleável e flexível; torna-se uma empresa de classe mundial impregnada pelo conceito de melhoria nos procedimentos gerenciais dinâmicos e criativos, com forte resposta ao mundo globalizado. As empresas implantam sistemas administrativos fortes e flexíveis de forma a garantir a sua sobrevivência e produtividade, e o TQC tem se mostrado uma proposta interessante e eficaz.

A influência de Deming marcou decididamente o controle de qualidade das empresas japonesas, imprimindo um grau previsível de uniformidade e de confiabilidade, a baixo custo e adequado ao mercado. Portanto, qualidade é qualquer coisa desejada pelo cliente. Para ele, consiste na relação entre a produtividade e a qualidade que cresce na medida em que a variabilidade decresce. A variabilidade justifica a necessidade do método estatístico do controle de qualidade, no qual é imprescindível eliminar hábitos arraigados que acometem as antigas estruturas organizacionais.

Juran abordou o gerenciamento da qualidade, o planejamento, a necessidade de definir as metas, os objetivos e a ação contínua do processo de melhoria da qualidade. Foi quem forneceu o conceito dos “círculos de qualidade” como elemento facilitador da comunicação, apontando a importância das compras na melhoria de qualidade. Para ele, a qualidade consiste nas características do produto que atendam às necessidades dos clientes, proporcionando-lhe satisfação. Essas considerações se traduzem na trilogia planejamento, controle e melhoria de qualidade.

Na concepção de Ishikawa (1993), qualidade começa e termina com educação, o que implica atividades de controle e garantia da qualidade, envolvendo todos no processo. As empresas devem gerenciar seus programas de qualidade total, buscando a satisfação das pessoas, colocando os indivíduos certos nos lugares certos, atendendo e entendendo as suas necessidades e expectativas; ao mesmo tempo, devem ser capazes de ouvi-los e de dar as respostas certas; de compreender seus erros, transformando-os em oportunidade de aprendizagem; de respeitar suas opiniões; de absorver as críticas e excluir favorecimentos pessoais.

Feigenbaum (1994) foi o introdutor TQC, nos Estados Unidos. Trata-se de uma visão americana da qualidade, segundo a qual a qualidade desejada pelos clientes é especificada em cada etapa do processo, envolvendo a todos num único pensamento, aliada à contribuição específica do *marketing*, da engenharia e liderada pelos especialistas da área de controle da qualidade. A qualidade é mais abrangente do que gerenciamento do defeito no chão de fábrica. É uma filosofia e um compromisso com a excelência, um objetivo da empresa, uma metodologia gerencial.

Outro conceito importante da qualidade foi elaborado por Taguchi (1985). Nele envolveu-se todo o processo, desde o projeto até o produto. Segundo o autor, a qualidade está associada às perdas que um produto ou serviço impõe à sociedade após sua venda.

Conforme Crosby (1979), o processo de instalar a melhoria da qualidade é uma viagem sem fim. Define-se, nessa visão, qualidade como conformidade com os requisitos, medida pelo custo da não-qualidade. Existindo ou não existindo conformidade, o autor desenvolveu o “zero defeito”, o qual preconiza que todos os trabalhadores podem desenvolver o trabalho corretamente desde a primeira vez. No seu programa, a alta administração é a geradora da política da qualidade, implantada com o auxílio das equipes de divulgação e melhoria, coordenadas por gerentes. Torna-se imprescindível a contínua e eficiente comunicação entre o pessoal da empresa e os programas de treinamentos, seguindo as necessidades detectadas em todos os níveis da empresa.

Teboul (1991) associa o conceito de qualidade a três elementos básicos: o cliente, a oferta e a concorrência. Para o autor, a qualidade é a conformidade das especificações, resposta adequada ao que se projeta na hora da compra e, em longo prazo, acrescida daquele “algo mais” de sedução e excelência que traduz o desejo. A qualidade passa a ser implementada a partir de uma crise do momento e/ou diante de desejos de mudanças. Em face disso, desenvolvem-se diferentes idéias da qualidade.



Visto que o desenvolvimento de competências torna-se essencial para a implementação de programas de melhoria (TQC, JIT) a capacitação profissional torna-se estratégica de modo a sustentar vantagens competitivas frente aos concorrentes nacionais e internacionais.

Frente às imposições mercadológicas que aumenta a competitividade, vários estudos de modernização tecnológica, produtiva e estratégica têm sido feitas. Nesse sentido as pessoas tornam-se um dos fatores mais significativos de vantagem competitiva na indústria, como refere Gramigna (2002, p.XVI): “A corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para o capital intelectual, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende da disponibilização do conhecimento e das habilidades das pessoas”.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, efetuou-se uma pesquisa exploratória e descritiva tendo como objetivo prioritário o relato da população alvo deste estudo, utilizando técnica de coleta de dados padronizada: questionário (GIL, 1995).

A população da pesquisa se constituiu de 134 empresas da Região da Produção do Rio Grande do Sul, segundo a classificação do Condepro (Conselho de Desenvolvimento da Região da Produção), que é um fórum de discussões e decisões a respeito das políticas e ações que visam o desenvolvimento regional ajudando a identificar as necessidades das regiões que a ele pertencem, junto aos órgãos federais e estaduais. Envolvem essas discussões a área de planejamento, apoio, fiscalização, execução e financiamento de recursos. O Condepro é constituído por diversos segmentos, tais como: órgãos federais e estaduais, sindicatos, instituições de ensino superior, cooperativas, membros da sociedade civil organizada entre outros.

A região da produção envolve 33 municípios. Desses municípios apenas 16 possuem empresas de confecção do vestuário: Barreirinho, Barra Funda, Carazinho, Casca, Chapada, Ciríaco, Constantina, Gentil, Marau, Palmeira das Missões, Passo Fundo, Pontão, Ronda Alta, Rondinha, São Domingos do Sul e Sarandi. A tabela 1, a seguir, apresenta um demonstrativo das cidades, número de questionários enviados e respondidos. Houve um retorno de 36 questionários, representando 26,9%, estando este percentual acima do número de retorno que geralmente é cerca de 25% segundo Lakatos e Marconi (1991).

Tabela 1 – Número de questionários enviados e respondidos

Cidades	Questionários enviados	Questionários respondidos
Barreirinho	1	1
Barra Funda	2	2
Carazinho	32	3
Casca	2	0
Chapada	3	1
Ciríaco	3	0
Constantina	5	1
Gentil	1	0
Marau	9	3
Palmeira das Missões	9	1
Passo Fundo	27	11
Pontão	2	1
Ronda Alta	6	0
Rondinha	3	2
São Domingos do Sul	1	1
Sarandi	28	9
TOTAL	134	36

Fonte: Questionários enviados em maio de 2003.

A opção pela região do Condepro ocorreu em função desta estar dentro do campo de atuação da Universidade de Passo Fundo (UPF). Por existir nessa região um grande número de indústrias de produção do vestuário possibilita a inserção de alunos egressos da Universidade de Passo Fundo.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a de questionários estruturados aplicados via postal. Como tal acompanhou uma carta de introdução que foi dirigida, através de etiquetas personalizadas aos proprietários e/ou dirigentes das indústrias, por serem as pessoas mais apropriadas para responderem as questões. Seguindo Lakatos e Marconi (1991), o questionário teve um número de questões aceitável (28), não ocupando tempo demasiado do respondente. Na sua totalidade o questionário contém perguntas do tipo múltipla escolha, sendo a maioria delas perguntas fechadas do tipo mostruário e fechadas de natureza dicotômica, contendo ainda algumas questões semi-abertas e apenas duas abertas.

A aplicação do questionário buscou caracterizar as indústrias da produção do vestuário da região da produção – RS, desde questões de classificação quanto ao porte, os produtos fabricados e mercado de atuação até ano de fundação e número de funcionários atuais, passando pelos aspectos relacionados à gestão da produção e gestão de pessoas.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, já que grande parte das variáveis estudada não é mensurável numericamente, mas sim, indicam certos atributos que resultam em dados categorizados, que foram padronizados. Logo após a categorização dos dados realizou-se análise baseada no referencial teórico existente no artigo.

#### 4 ANALISANDO OS RESULTADOS

Analisando a população pesquisada no que se refere ao ano de fundação, identifica-se que, na década de 1970, 8,33% das empresas foram fundadas; na década de 1980, foram 27,78%, já, na década de 1990, foram 47,22%. Acredita-se que um dos fatores deste crescimento na década de 1990 deve-se a iniciativa de pessoas que optaram pelos planos de demissões voluntárias instituídos pelos governos estaduais. Como esse segmento da produção do vestuário não requer uma alta tecnologia e grande investimento financeiro, dessa forma, muitas pessoas desempregadas optaram por abrir suas próprias empresas no ramo. Já na década de 2000, o surgimento de novas empresas apresentou um número significativamente menor, de 16,67%.

Relacionado a este fato constata-se o predomínio das empresas familiares (78%) na região estudada. Este dado é corroborado, segundo Padula (1998), a empresa familiar representa a maioria das empresas atuantes na economia brasileira.

Após análise comparativa entre o número inicial e atual de funcionários, percebe-se que a maioria (91,67%) aumentou seu quadro funcional; apenas 8,33% permanecem com o número inicial de colaboradores e nenhuma o reduziu. Por mais que tenha ocorrido aumento significativo no número de funcionários, verifica-se que a maioria (78%) é microempresas; 19%, pequenas empresas e, apenas 3% de porte médio. Ao se observar o quadro 1 que traça um panorama das indústrias de produção do vestuário do país, verifica-se que a realidade regional pouco difere da nacional.

Quadro 1 - Classificação Brasileira de empresas do vestuário (FARIA, 1998, p.43).

Porte	Funcionários	Empresas	%
Pequeno	Até 60	10.278	70%
Médio	61 a 300	3.977	27%
Grande	Mais de 300	446	3%
TOTAL		14.701	100%

Na produção das empresas há uma grande concentração (52,8%) no vestuário masculino e feminino. A produção de moda íntima (19,4%) destaca-se entre os produtos fabricados; uniformes, artigos esportivos e outros participam em menor escala.

No mercado de atuação verifica-se que a maioria (55,6%) é regional, com pouca participação (38,8%) em nível nacional; apenas uma das empresas pesquisadas tem atuação internacional (2,8%), exportando para EUA e Europa. Sabe-se que a exportação é um fator que alavanca o crescimento das empresas, porém muitas não possuem estrutura para tal. Segundo Abravest - Associação Brasileira do Vestuário (2001), num mercado globalizado faz-se necessário possuir algumas estratégias competitivas, sugerindo um trabalho cooperativo ou consórcios de microempresas visando à exportação de seus produtos.

Para fins de análise do nível de escolaridade dos colaboradores do universo de pesquisa, separou-se a área da produção da área administrativa/vendas, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Escolaridade do quadro funcional

Escolaridade	% Produção	% Administração / Vendas
Analfabeto	0,44	0
Fundamental incompleto	30,42	2,02
Fundamental completo	17,29	2,02
Ensino Médio incompleto	17,29	8,08
Ensino Médio completo	26,26	43,43
Superior incompleto	4,38	15,15
Superior completo	3,28	26,26
Especialização	0,66	3,03

Fonte: Questionários aplicados em maio de 2003.

Percebe-se que o nível de escolaridade aumenta na administração/vendas, o que é esperado em razão das exigências em tais funções. Na produção, o nível escolar concentra-se mais no ensino básico incompleto (30,42%), ao passo que na administração/vendas há uma maior concentração no ensino médio completo (43,43%). Torna-se bastante significativo o fato de que o número de analfabetos é mínimo (0,44%), aparecendo apenas na produção. Também se evidenciou um percentual significativo de pessoas com ensino universitário, conforme tabela número 2.

Para ocorrer de fato programas de melhorias nas empresas, há necessidade das mesmas revelem o nível escolar de seus funcionários, pois o desenvolvimento desses para capacitação profissional exige um certo grau de desenvolvimento educacional. Dessa forma, analisando a tabela referente à escolaridade dos funcionários dessa região, percebe-se baixa escolaridade principalmente na área de produção, o que poderá tornar mais complexo o desenvolvimento de programas de melhoria. Nesse sentido, torna-se um pré-requisito o investimento na educação formal básica de seus colaboradores. Assim como nos futuros processos seletivos, esse aspecto da formação educacional deve ser um requisito básico para contratação. Tanto Fleury (2002) como Gramigna (2002) reforçam a idéia de que os recursos mais valiosos das empresas são as pessoas, reforçando a idéia de capital humano, intelectual, inteligência competitiva, possibilitando a gestão do conhecimento.

As filosofias TQC e JIT nada mais são do que programas que visam a melhoria da produtividade e qualidade. Dessa forma, visto o envolvimento das pessoas nesses programas, constitui-se como primordial a educação e desenvolvimento profissional, assim como refere Gramigna (2002, p.3): “O conjunto de pequenas mudanças e o realinhamento na maneira de gerenciar pessoas vêm apresentando benefícios inestimáveis aos negócios”.

No que tange ao desenvolvimento de coleções, nota-se uma grande tendência de ser esta desenvolvida pelo proprietário da empresa, uma vez que em 86,1% delas as coleções são desenvol-

vidas por ele. Contudo, também há um número significativo de empresas que utiliza fontes paralelas para o desenvolvimento das coleções, como o caso de profissionais especializados na área de desenvolvimento de coleções (36,1%). Não se pode deixar de salientar que a maioria das empresas caracteriza-se como de micro e pequeno porte, forçando a que o proprietário assumia várias funções, inclusive a de desenvolvimento das coleções. Da mesma forma, na gerência da produção, constata-se que o proprietário também desenvolve essa função (83,3%), relegando a gerência da produção a profissionais com formação na área apenas a 11,1% das empresas.

Quanto à verificação da aceitação dos produtos das empresas no mercado, os percentuais demonstram que 67,7% o fazem, ao passo que 25% às vezes verificam a aceitação dos seus produtos; as demais (8,3%) não o fazem. Infere-se que a falta de verificação da aceitação dos produtos no mercado por algumas empresas ocorre em função da falta de estrutura administrativa.

Como demonstram os dados, a maioria (47,2%) das empresas não trabalha com a capacidade produtiva total; em 22,2% das empresas há utilização desta, em 30,6% nem sempre se utiliza essa capacidade. A baixa utilização da capacidade produtiva remete a vários questionamentos: falta de estratégias de competitividade, qualidade, preço, estratégias de *marketing* entre outros de seus produtos. Em outras palavras, segundo Ohmae (1998), a estratégia competitiva caracteriza o modo que a empresa atende seus clientes, sendo boa quando cria valores satisfazendo os mesmos.

Em relação às modernas técnicas de gestão da produção, constatou-se o pouco conhecimento por parte das empresas pesquisadas. Algumas as desconhecem totalmente (19,4%) e quase a metade (44,4%) tem um conhecimento parcial em relação a elas. Um pequeno número de empresas (17,8%) trabalha estrategicamente com as mudanças necessárias ao desenvolvimento tecnológico, ao passo que 8,3% dos pesquisados não responderam à questão. A Tabela 3 demonstra claramente a baixa adesão às técnicas de gestão da produção.

Tabela 3 – Diferentes técnicas de gestão da produção

Técnicas de gestão da produção	% Trabalha	% Não trabalha
JIT	6,5	93,5
Células de Manufatura	16,1	83,9
TQC	16,1	83,9
CCQ	12,9	87,1
Controle Estatístico do Processo	12,9	87,1
Grupo de Trabalho	29,0	71,0
5S's	29,0	71,0
CAD	16,1	83,9
CAM	9,7	90,3
MRP	25,8	74,2
Terceirização	38,7	61,3
Manutenção Preventiva	41,9	58,1
Manutenção Corretiva	35,5	64,5
Programa cooperação fornecedor	12,9	87,1
Programa cooperação clientes	9,7	90,3
Programa cooperação entre empresas	2,8	97,2

Fonte: Questionários aplicados em maio de 2003.

A Tabela 3 demonstra o baixo percentual de empresas que trabalham com TQC e JIT, somando 11%. Do pequeno grupo de empresas que trabalham com as técnicas de gestão, a aceitação total ou parcial delas por parte do quadro funcional foi de 96,2%. Desta forma, constatou-se que quase a totalidade dos funcionários aceita e anseia programas de melhorias. Corrobora com essa idéia os benefícios apontados pelas empresas que trabalham com essas técnicas: a redução de custos foi

apontada por 64% das empresas; o grau de confiabilidade da produção aumentou, segundo 48% das empresas respondentes; 44% referiram a melhora na relação entre funcionários; o aumento da motivação dos funcionários foi percebido por 40% das empresas, ao passo que 24% delas salientaram a melhora tecnológica na produção. Garvin (2002) afirma que o processo técnico/operacional é um diferencial frente a concorrência, com ênfase no mercado/consumidor, envolvendo toda a organização.

No que tange às políticas de Gestão de Pessoas (subsistemas de RH), por mais que “faz-se necessário repensar as práticas na gestão de pessoas, inovar, entrar na nova era de Recursos Humanos, transformar a área em centro de resultados e administrar competências e talentos” (GRAMIGNA, 2002, p.65), percebe-se que a maioria das empresas não trabalha com programas definidos nesse sentido, conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 - Políticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas

Políticas de gestão de pessoas	% Trabalha	% Não trabalha
Recrutamento e seleção	41,9	58,1
Treinamento e desenvolvimento	64,5	35,5
Participação nos lucros	9,7	90,3
Plano de carreira	3,2	96,8
Benefícios espontâneos	29,0	71,0
Avaliação de desempenho formal	12,9	87,1
Programas Qualidade de Vida no Trabalho	25,8	74,2
Responsabilidade social	16,1	83,9

Fonte: Questionários aplicados em maio de 2003.

No item treinamento e desenvolvimento aparecem uma adesão mais elevada de empresas que trabalham com tal política, com um percentual de 64,5. Das empresas que trabalham com esses programas, uma minoria (5,6%) adota programas de qualidade: 11% com a área comportamental, 17% com a área técnica e 11% com programas diversificados, como por exemplo: palestras. Também cabe salientar que, em relação ao processo seletivo, 41,9% delas adotam esta técnica. As outras políticas são pouco trabalhadas pela maioria das empresas, conforme demonstra a tabela 4.

Torna-se evidente o pouco investimento das empresas pesquisadas no que tange as políticas de gestão de pessoas (recursos humanos), demonstrando não estarem cientes do que Fischer (2002, p. 14) diz:

*Na verdade, pode-se mesmo dizer que é quase impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho. Trata-se de dois conjuntos de práticas que incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais – as relações humanas na empresa – e que pretendem alcançar os mesmos objetivos: determinado padrão de desempenho no trabalho.*

Percebe-se como positivo o fato de a maioria das empresas (82,8%) adotarem o treinamento inicial de maneira sistemática para as pessoas que nela ingressam. Das empresas que realizam programas de educação e desenvolvimento profissional, a maioria (45,2%) não realiza levantamento de necessidades; 29%, só às vezes o fazem. Apenas uma minoria (25,8%) realiza o levantamento de necessidades. Dessa forma, pode-se inferir que, além de as empresas investirem pouco em programas educacionais, quando o fazem, realizam-no de forma errônea, não seguindo os passos necessários para a efetiva realização com sucesso. Em relação à necessidade de levantamento das necessidades de treinamento (capacitação profissional), refere Chiavenato (1994, p.421): “è a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito”. O mesmo autor defende ainda que toda e qualquer programação de capacitação requer um planejamento.

Dessa forma, percebe-se que as empresas estudadas não estão concentrando seus esforços em premissas básicas nos processos de qualificação de seus funcionários.

Confirma ainda a falta de investimento na educação e desenvolvimento profissional dos funcionários o fato de a maioria das empresas (63,6%) não oferecerem auxílio financeiro para os poucos programas que desenvolvem. Apenas uma minoria (6,1%) oferece apoio financeiro total e 30,3% oferecem-no parcialmente. Mesmo somando o apoio total com o parcial, torna-se evidente ainda uma percentagem baixa de empresas que se comprometem nesse sentido. Percebe-se que as empresas pesquisadas ainda não estão conscientes de que as que se anteciparem desenvolvendo seus profissionais terão maiores chances de enfrentar a concorrência, destacando-se no ramo (GRAMIGNA, 2002).

No que se refere à continuidade de programas educacionais desenvolvidos, 53,1% das empresas do universo pesquisado refere dar continuidade aos programas, trabalhando com a questão de desenvolvimento profissional, fato importante para que o treinamento possa ser considerado como investimento. Apesar de o percentual parecer significativo, não se pode esquecer que são 64,5% das empresas que trabalham com essa questão educacional. Dessa forma, pode-se inferir que ainda não há um número expressivo de empresas que realmente trabalham com a questão do desenvolvimento profissional com a necessária continuidade para o efetivo desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional tão necessário. Nesse sentido refere Mozzato (2003, p.85):

*As novas tecnologias e métodos de produzir exigem trabalhadores com lógica de raciocínio, capacidade de comunicação, capacidade para transferir conhecimentos de uma área para outra, criatividade, flexibilidade, capacidade para trabalhar em grupo, entre muitas outras competências. Diante desse cenário, a educação ganha muita importância não no sentido de 'adestramento', mas, sim, no de uma boa educação.*

Após a constatação de que ainda não é realizado o necessário investimento em educação e desenvolvimento profissional percebe-se, pelas respostas, que a maioria das empresas (44,4%) encontra dificuldade para a implementação desses programas. Considerando um total de 25% que não souberam responder à questão, apenas 30,6% dos pesquisados referem não encontrar dificuldades na implementação de programas de educação e desenvolvimento profissional. De posse desses dados infere-se que várias questões podem estar dificultando os programas de educação e desenvolvimento profissional nas empresas, entre elas: desconhecimento de questões referentes ao processo; desvalorização frente às políticas de gestão de pessoas, mais especificamente referente à educação e ao desenvolvimento profissional; falta de profissionais capacitados para o gerenciamento do processo etc.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa demonstra como as empresas estão promovendo a adaptação da gestão da produção. Pode-se concluir que as empresas do universo pesquisado apresentam dificuldades na implementação de modernas técnicas de gestão além das estratégias pertinentes para tal.

Em relação às modernas técnicas de gestão da produção (TQC e JIT), percebe-se o pouco conhecimento por parte das empresas pesquisadas. Algumas as desconhecem totalmente, ao passo que quase a metade tem um conhecimento parcial. Um pequeno número de empresas trabalha estrategicamente com as mudanças necessárias ao desenvolvimento tecnológico. Da mesma forma, a maioria das empresas não trabalha com programas definidos em gestão de pessoas, especificamente com processos de educação e qualificação profissional de maneira sistemática.

Visto que o desenvolvimento de competências torna-se essencial para a implementação de programas de melhorias (TQC e JIT), as empresas que se anteciparem desenvolvendo seus profissionais terão maiores chances de enfrentar a concorrência, destacando-se no seu ramo de atuação.

As empresas costumam mostrar-se conservadoras em relação a novos modelos de gestão, e uma das grandes dificuldades é a falta de mão-de-obra qualificada, muito evidente numa administração resistente a mudanças. Assim, não inserem programas educacionais pertinentes, que possibilitariam que se falasse a mesma linguagem, pois, à medida que ocorre a implantação de filosofias como TQC e JIT, observa-se grande melhoria na qualidade tanto dos processos como dos produtos. A implantação desses novos modelos administrativos, além de uma proposta externa, é uma mudança de postura interna, liderada pela alta administração, mas envolvendo todos na empresa. Parafraseando Motta (1991, p.82), “a complexidade alcançada pela empresa contemporânea exige habilidades gerenciais específicas para decidir e agir num contexto de grande risco e incerteza”.

Para definir-se por uma política gerencial, na qual o ser humano possa ser distinguido com o atendimento aos seus direitos, respeito a sua inteligência, compartilhando e interagindo com os grupos e a empresa, torna-se fundamental que ocorra o entendimento por parte de todos na implantação dos novos modelos de gestão como impulsionadora do processo produtivo. Para tanto, frente a tantas inovações, a educação e o desenvolvimento profissional não podem permanecer estagnados, trabalhando com velhas práticas desfavoráveis. É preciso que se viabilize uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas. Como refere Gramigna (2002), os gestores são instigados a pensar em suas práticas de gestão. Dessa forma, o ambiente empresarial, principalmente o envolvido em mudanças em sua estrutura organizacional, entre outros indicadores, deve se voltar para a gestão do conhecimento, educação e desenvolvimento profissional.

Nesse momento não existem medidas prescritivas que possam ser citadas, visto os objetivos iniciais dessa pesquisa, que foram mais no sentido de descrever as principais características da realidade da população pesquisada, permitindo caracterizar as indústrias de produção do vestuário. Entretanto, na região da produção – RS os dados apontam para o necessário diagnóstico de cada situação organizacional em termos de gestão da produção e de pessoas. Desse modo, acredita-se que poderá ocorrer maior competitividade das indústrias nacionais do vestuário frente as imposições mercadológicas atuais.

Os resultados obtidos podem, de forma mais específica, afirmar que as empresas devem utilizar estratégias de qualidade e capacitação profissional. Finalmente espera-se que este artigo conscientize as empresas do setor sobre a necessidade de se implantar programas estratégicos no que tange a gestão da produção e de pessoas, inserindo estratégias de qualidade.

A mais significativa contribuição desta pesquisa foi possibilitar o conhecimento da realidade das indústrias do vestuário dessa região, promovendo uma fundamentação inicial sólida para estudos futuros que se fazem necessários nessa área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. Perfil da empresa. Disponível em: <http://www.abravest.org.br/abravest/perempresa.htm>. Acesso em: mar. 2002.

BERTALANFFY, Ludwing. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1979.

DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FARIA, Lauro Vieira. Situação apertada. *Revista Conjuntura Econômica*. v. 52, n. 8, p. 42-43, ago. 1998.

FEIGENBAUM, A. *Controle da qualidade total*. Trad. Regina Claude Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.

- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GARVIN, Davis A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HAMPTON, David R. *Administração: processos administrativos*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- ISHIKAWA, Kaori. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Trad. Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J. M. *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1991.
- MIRANDA, Roberto Lira. *Qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOZZATO, Anelise Rebelato. *Para além do ensino técnico: educação dialógico-emancipatória*. Passo Fundo: UPF, 2003.
- MOTTA, Valter T.; HESSELN, Lígia Gonçalves; GIALDI, Silvestre. *Normas técnicas para apresentação de trabalhos científicos*. 2. ed. Porto alegre: Médica missou, 2001.
- OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PADULA, A. D. *Empresa familiar*. Porto Alegre: Sebrae/RS, 1998.
- PRADO Junior, Caio. *História econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1958.
- REICHEL, Heloisa Jochims. *A indústria têxtil do Rio Grande do Sul: 1910 a 1930*. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1978.
- RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. *Administração da produção e operações*. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Roberto. *Administração da produção*. 2. ed. Trad. Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fabio Alher. São Paulo: Atlas, 2002.
- TEBOUL, J. *Gerenciando a dinâmica da qualidade: a visão estratégica competitiva*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1991.