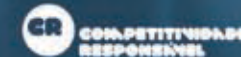


MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA FILEIRA DO CALÇADO





Título
Motivação para o trabalho na fileira do calçado

Coordenação
Maria José Ferreira

Textos
Sara Resende, CTCP
Maria José Ferreira, CTCP
Vera Pinto, CTCP


Projecto gráfico e paginação
SALTO ALTO ctcp criativo

Imagem da capa
© Rudyanto Wijaya - iStock

Produção gráfica
ORGAL impressores

Junho 2012. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

01. ENQUADRAMENTO	04
02. A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	06
03. ESTUDO DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA FILEIRA DO CALÇADO	08
METODOLOGIA	09
CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS TRABALHADORES ENVOLVIDOS NO ESTUDO	10
RESULTADOS DA ANÁLISE DOS FACTORES DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	11
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	11
RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO	12
SOBRECARGA DE TRABALHO E TRABALHO MONÓTONO	12
REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS	13
DIÁLOGO, PARTICIPAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO	13
HORÁRIOS, FLEXIBILIDADE E FÉRIAS	14
CONDIÇÕES DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO	14
TRANSPORTES E CANTINA	19
04. PLANO DE ACÇÃO PARA A FILEIRA DO CALÇADO NA ÁREA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	20
05. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
06. BIBLIOGRAFIA	42



01

ENQUADRAMENTO

A estratégia de desenvolvimento da fileira do calçado passa pela aposta na valorização dos seus recursos humanos, na inovação dos produtos e dos processos e na internacionalização. A fileira tem respondido de modo positivo aos desafios colocados pela globalização reorganizando as suas estruturas humanas, produtivas e comerciais e reorientado a sua actividade para produtos com marca própria e de elevado valor acrescentado.

O fabrico de calçado e dos seus componentes depende grandemente da intervenção das pessoas em todas as fases do processo, pelo que a satisfação e a motivação dos recursos humanos é crucial para manter os níveis de desenvolvimento preconizados para estes sectores.

Nesta perspectiva, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) promoveu a realização de um estudo para identificação da motivação e das expectativas dos trabalhadores fabris da fileira do calçado. Este estudo tem o objectivo último de estabelecer e implementar acções que estimulem a satisfação e a participação dos trabalhadores nas empresas, minimizando os riscos e as faltas e maximizando a produtividade e a competitividade.

O estudo foi realizado no enquadramento do projecto SIAC Competitividade Responsável, promovido por entidades da Associação Pólo de Competitividade da Moda, com o propósito de potenciar as sinergias existentes entre empresas industriais e instituições das fileiras do têxtil, do vestuário e do calçado, contribuindo para a sua competitividade global.

Neste estudo foi realizado um levantamento da motivação e satisfação no trabalho em 33 empresas, que correspondem a 2 % das empresas e cerca de 6 % dos trabalhadores da fileira do calçado.

O presente documento inicia com uma referência ao conceito de motivação, descreve a metodologia adoptada no estudo e apresenta uma caracterização das empresas contactadas, relativamente à sua dimensão, implantação geográfica, faixa etária e escolaridade dos trabalhadores. Em seguida, é apresentada a análise dos resultados obtidos na avaliação dos principais factores que contribuem para a motivação dos colaboradores da fileira, nomeadamente:

- Satisfação profissional;
- Reconhecimento do desempenho;
- Sobrecarga de trabalho e monotonia;
- Remuneração e incentivos;
- Representação, participação e formação;
- Horários, flexibilidade e férias;
- Condições de higiene e segurança no trabalho;
- Transportes e cantina.

No final do documento, sugerem-se estratégias para incrementar a motivação e a satisfação dos trabalhadores da fileira do calçado com vista ao aumento da sua sustentabilidade global.



02

A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A motivação para o trabalho é um conceito central em comportamento organizacional sendo possível encontrar na literatura as mais diversas definições. A maioria das definições tende a incluir um elemento de estimulação, um elemento de acção e esforço, um elemento de movimento e persistência e um elemento de recompensa [1].

A motivação para o trabalho pode ser definida como o conjunto de forças energéticas que têm origem no e fora do indivíduo e são responsáveis pelo seu comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração [1].

A motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca[1]. A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho suscita naquele que o executa. A motivação extrínseca define os comportamentos que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social ou para evitar alguma forma de punição [1]. A grande vantagem da motivação intrínseca está em esta se manter ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o factor motivador externo.

Os gestores e líderes das empresas necessitam de saber como provocar e manter a motivação na organização. Isto é como conduzir as pessoas a fazer bem e de boa vontade aquilo que tem de ser feito e querer fazer mais.

Quando está em questão a gestão de um conjunto de pessoas numa organização a motivação adquire uma complexidade considerável, pois todas as pessoas são diferentes e têm diferentes objectivos. É fundamental estabelecer objectivos interessantes para os trabalhadores e para a empresa. A organização tem de estabelecer objectivos ambiciosos e realistas. Estes estimularão o empenho e o desempenho dos trabalhadores e ao serem alcançados e reconhecidos serão um suplemento fundamental para manter a motivação.

Apresentam-se de seguida alguns factores que no geral contribuem para a motivação para o trabalho [2]:

- Fazer uma contribuição pessoal para a organização;
- Ter satisfação intrínseca no trabalho;
- Ter liberdade para exercitar a curiosidade natural;
- Aprender sem medo de se mostrar incompetente;
- Poder assumir riscos e cometer erros sem receio de reprimendas;
- Receber uma remuneração adequada e compatível;
- Receber apoio para falar a verdade sem medo de retaliações;
- Aprender a praticar inovações no trabalho;
- Ter o respeito de todos e sentir-se valioso;
- Sentir avanço na carreira profissional;
- Trabalhar num ambiente amigável, alegre e afirmativo;
- Sentir confiança na organização, no líder e nos colegas;
- Trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis;
- Ser recompensado pelas aprendizagens e pelas ideias e não pelo fazer;
- Poder planear e controlar o próprio trabalho;
- Participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Considerando os resultados do estudo da motivação para o trabalho dos trabalhadores da fileira do calçado, reportados no Capítulo 3, apresentam-se no Capítulo 4 recomendações específicas que deverão contribuir para a aumentar a motivação para o trabalho dos profissionais desta fileira.



03

ESTUDO DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA FILEIRA DO CALÇADO

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste estudo incluiu 10 actividades essenciais à concretização dos objectivos definidos e que se apresentam de seguida:

1. Identificação do público-alvo do estudo e definição da amostra;
2. Análise documental de estudos e outros trabalhos existentes na área;
3. Definição e concepção dos instrumentos de recolha de dados (questionário);
4. Teste dos instrumentos de recolha de informação;
5. Aplicação dos instrumentos de recolha de informação;
6. Elaboração de base de dados para tratamento de informação;
7. Análise e conclusões sobre os dados recolhidos;
8. Aprofundamento e validação das conclusões;
9. Redacção do estudo e verificação;
10. Tratamento gráfico.

Para a selecção das empresas foram considerados diversos factores, nomeadamente, a sua organização em geral e nível tecnológico, a localização geográfica, o produto fabricado e a sua dimensão.

O questionário desenvolvido continha um campo introdutório relativo à caracterização das empresas e dos trabalhadores. O campo seguinte era constituído por 23 questões que podem ser agrupadas da seguinte forma:

- Satisfação profissional, satisfação com as condições de trabalho e satisfação com a função desempenhada, entre outros;
- Reconhecimento do desempenho;
- Sobrecarga de trabalho e trabalho monótono;
- Remuneração e incentivos (prémios);
- Diálogo, participação, formação e informação;
- Horários, flexibilidade e férias;
- Condições de higiene e segurança no trabalho (ruído, iluminação, ventilação, conforto térmico, entre outros);
- Transportes e cantina.

Um campo livre permitia ao trabalhador referir as causas da sua insatisfação e questionava-o sobre as melhorias que gostaria de ver introduzidas na empresa onde labora.

O questionário foi respondido de forma anónima. A percentagem de preenchimento pelos trabalhadores nas empresas foi de 71 %. Os dados recebidos foram tratados estatisticamente, apresentando-se os resultados obtidos nos pontos seguintes.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS TRABALHADORES ENVOLVIDOS NO ESTUDO

O presente estudo foi efectuado em 33 empresas representativas da fileira calçado, correspondendo a cerca de 2 % das empresas e de 6 % dos trabalhadores.

Analisando o Gráfico 1, verifica-se que a amostra do estudo é composta por 73 % de empresas de fabrico de calçado, 21 % de fabrico de componentes para calçado (solas, viras e palmilhas) e 6 % de fabrico de artigos de pele e afins (bolsas, carteiras e cintos).

Em termos de implantação geográfica (Gráfico 2), as empresas estudadas localizam-se nos concelhos de Felgueiras (45 %), São João da Madeira (33 %), Guimarães (6 %), Santa Maria da Feira (6 %) e Vila Nova de Gaia, Castelo de Paiva e Oliveira Azeméis (9 %).

O Gráfico 3 apresenta a distribuição das empresas estudadas

face ao número de trabalhadores. Onde se pode verificar que o estudo abrangeu: 15 % de empresas até 25 trabalhadores; 18 % de empresas de 26 até 50 trabalhadores; 24 % de empresas de 51 até 90 trabalhadores; e 43 % de empresas com mais de 90 trabalhadores.

A caracterização do perfil dos trabalhadores da fileira do calçado foi também objecto de análise. No que se refere à idade dos trabalhadores que responderam ao inquérito (Gráfico 4), constatou-se que 82 % têm idades compreendidas entre os 19 aos 49 anos, 17 % têm mais de 50 anos e apenas 1 % têm idades inferiores a 18 anos.

Relativamente ao grau de escolaridade dos trabalhadores (Gráfico 5), cerca de 31 % dos trabalhadores têm escolaridade correspondente ao 1º ciclo, 30 % possuem formação ao nível do 2º ciclo, 26 % têm grau de escolaridade entre o 7º e o 9º ano (3º ciclo) e apenas 12 % completaram o ensino secundário. Menos de 1 % dos trabalhadores são detentores de uma licenciatura ou estudos superiores, por exemplo mestrado.

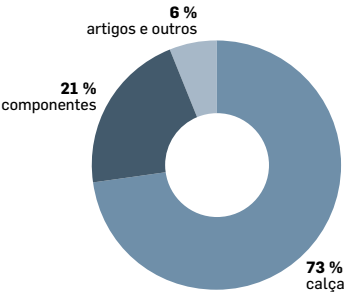


Gráfico 1- Actividade das empresas do estudo

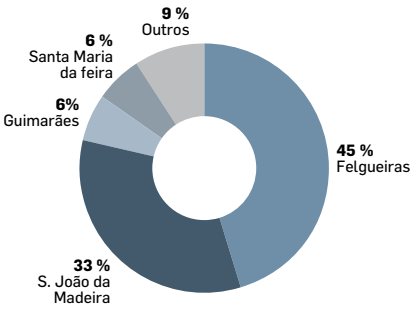


Gráfico 2- Distribuição geográfica das empresas estudadas

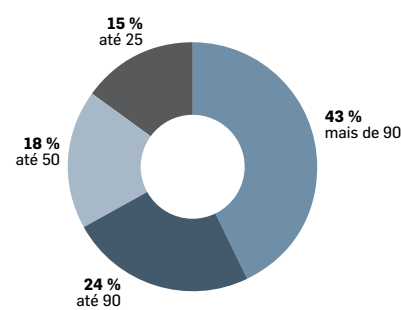


Gráfico 3 – Dimensão das empresas alvo do estudo

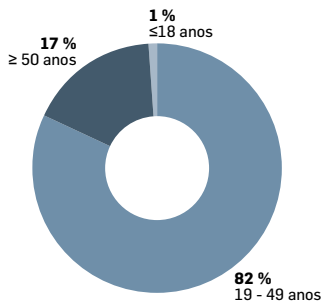


Gráfico 4 – Faixa etária dos trabalhadores

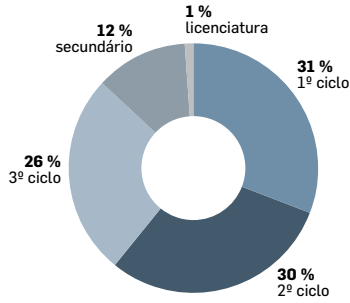


Gráfico 5 - Habilitações literárias dos trabalhadores

RESULTADOS DA ANÁLISE DOS FACTORES DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Apresentam-se nos pontos seguintes os resultados do estudo da motivação para o trabalho dos colaboradores da fileira do calçado.

Satisfação Profissional

A satisfação profissional dos trabalhadores da fileira do calçado foi analisada através da avaliação da sua satisfação profissional, da satisfação com as condições de trabalho e da satisfação com a função desempenhada. Os resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 6 a 8, respectivamente. Adicionalmente, estudou-se a satisfação relativamente à organização e ao planeamento do trabalho, ao ambiente no trabalho, ao espírito de equipa e à relação com as chefias.

No que concerne à satisfação profissional (Gráfico 6), constata-se que 52 % dos trabalhadores referem estar satisfeitos profissionalmente, 30 % estão razoavelmente satisfeitos e 15 % indicam não estar satisfeitos.

Relativamente à satisfação com as condições de trabalho, os resultados do Gráfico 7 evidenciam que 61 % dos trabalhadores afirmaram estar satisfeitos com as condições de trabalho, 31 % estão medianamente satisfeitos e 6 % referem estar insatisfeitos.

Quando questionados sobre a satisfação com a função que desempenham na empresa (Gráfico 8), 71 % dos trabalhadores confirmam estar satisfeitos, 19 % indicam estar medianamente satisfeitos e apenas 6 % referem não estar satisfeitos. Estes resultados estão de acordo com os obtidos por Maffezoli e Aiub num estudo realizado em 2011 [2], relativo a factores motivacionais para os profissionais de produção de calçado em São João Batista no Brasil no qual, 89 % dos trabalhadores indicaram gostar muito ou razoavelmente da sua função.

A análise pormenorizada dos comentários referidos pelos trabalhadores no campo livre permite concluir que estes estão razoavelmente satisfeitos com a organização e o planeamento do trabalho, o ambiente no trabalho, o espírito de equipa e a relação com as chefias.

Globalmente, pode concluir-se que os trabalhadores apresentam uma satisfação profissional entre os 50 % e 70 % nas três rubricas quantificadas. Adicionalmente, com base no registado no campo livre pode referir-se que, alguma da insatisfação profissional poderá estar associada à ausência nas empresas de:

- Reuniões com as chefias para terem conhecimento dos objectivos, dos desafios, das dificuldades e dos resultados alcançados;
- Chefias intermédias e/ou encarregado geral;
- Formação direccionada para trabalhar o relacionamento entre os colegas de trabalho.

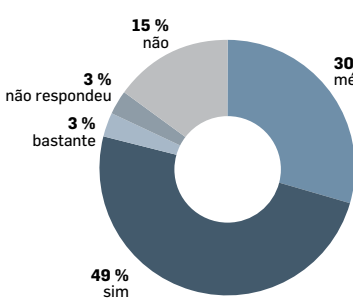


Gráfico 6 – O trabalho confere satisfação profissional

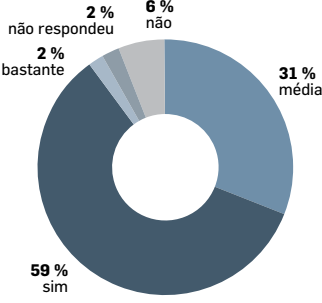


Gráfico 7- Satisfação com as condições de trabalho em geral

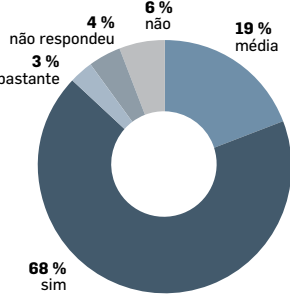


Gráfico 8 - Satisfação com a função

Reconhecimento do Desempenho

Os resultados relativos à avaliação do grau de reconhecimento do desempenho dos trabalhadores são apresentados no Gráfico 9. Pela sua análise, constata-se que 30 % dos trabalhadores referem estar satisfeitos com o reconhecimento do seu trabalho, 25 % estão medianamente satisfeitos e 41 % afirmam-se insatisfeitos ou indicam que não existe reconhecimento.

Estes resultados indicam que as empresas da fileira necessitam de enquadrar a avaliação e o reconhecimento do desempenho nas suas estratégias de gestão.

Sobrecarga de Trabalho e Trabalho Monótono

Os resultados obtidos relativamente à sobrecarga e monotonia no trabalho encontram-se nos Gráficos 10 e 11, respectivamente.

Os resultados obtidos reflectem que 29 % dos trabalhadores da fileira não sentem sobrecarga de trabalho, 40 % referem estar medianamente sobrecarregados e 26 % indicam que existe sobrecarga de trabalho.

Relativamente à questão colocada sobre a monotonia no trabalho (Gráfico 11), 52 % dos trabalhadores não consideram o seu trabalho monótono, 24 % indicam que é medianamente monótono e 17 % afirmam que é monótono.

A análise pormenorizada dos comentários referidos pelos trabalhadores, no campo livre e o conhecimento existente no CTCP, permite referir que alguma da insatisfação poderá estar associada a falhas nos seguintes aspectos:

- Definição de funções e de tarefas;
- Planeamento do trabalho;
- Distribuição das tarefas e do trabalho;
- Espírito de equipa e de sentido de grupo;
- Competências dos trabalhadores (impedem a realização de tarefas diversas);
- Possibilidade de rotatividade nas tarefas como forma de minimizar a monotonia no trabalho.

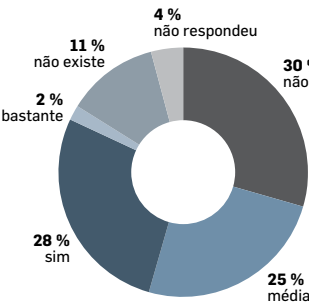


Gráfico 9 - Satisfação com o reconhecimento do meu desempenho

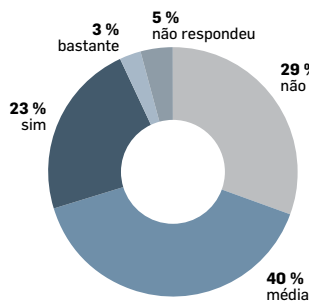


Gráfico 10 - Acho que há muita sobrecarga de trabalho

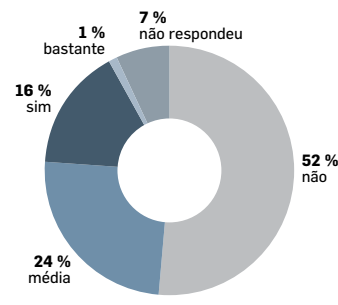


Gráfico 11 - Monotonia no trabalho

Remuneração e Incentivos

Os Gráficos 12 e 13 apresentam os resultados da avaliação da satisfação dos trabalhadores quanto ao salário auferido e à atribuição de prémios, respectivamente.

Em termos de remuneração, verifica-se que 24 % dos trabalhadores estão satisfeitos com a sua remuneração, 37 % estão razoavelmente satisfeitos e 36 % indicam estar insatisfeitos.

No que concerne à satisfação com a atribuição de prémios, 31 % dos trabalhadores reconhecem estar satisfeitos ou medianamente satisfeitos, 35 % referem que não se encontra implementada qualquer política de atribuição de prémios nas empresas em que laboram e 22 % não estão satisfeitos com a forma de atribuição e/ou com o valor dos prémios atribuídos.

A análise dos comentários referidos pelos trabalhadores, no campo livre, permite identificar algumas das causas da insatisfação, nomeadamente:

- Falta de correspondência entre a categoria do funcionário reflectida no recibo e a função desempenhada;
- Definição pouco clara dos critérios para atribuição de prémios;
- Definição pouco objectiva dos critérios utilizados para a atribuição de prémios diferenciados.

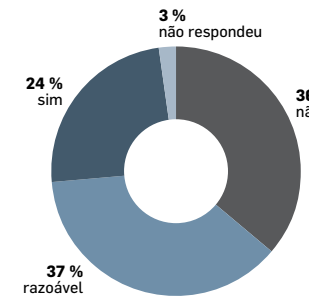


Gráfico 12 - Satisfação face ao salário

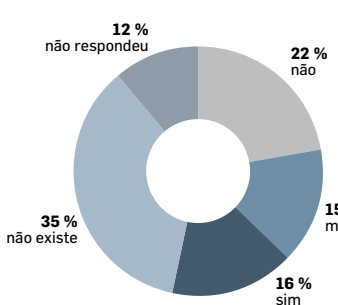


Gráfico 13 - Satisfação face à atribuição de prémios

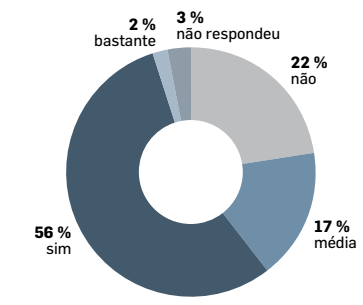


Gráfico 14 - Importância da existência de um representante dos trabalhadores para HST

Diálogo, Participação, Formação e Informação

O Gráfico 14 apresenta os resultados obtidos relativamente à necessidade atribuída pelos trabalhadores à sua representação, na empresa, na área da Higiene e Segurança no Trabalho (HST). Constatando-se que 58 % dos trabalhadores consideram que é importante ter um representante na área de HST e 22 % referem que não é necessário.

Relativamente à participação, à formação e à informação, a análise dos comentários dos trabalhadores, no campo livre, permite concluir que se encontram razoavelmente satisfeitos e que a sua satisfação poderia ser incrementada se fossem adoptadas medidas como:

- Estabelecer e implementar sistemas que permitam a participação dos trabalhadores;
- Levantamento de necessidades de formação profissional dos trabalhadores;
- Formações práticas, intensivas e de curta duração;
- Promover a circulação da informação na empresa.

Horários, Flexibilidade e Férias

A satisfação dos trabalhadores com os horários de trabalho e com os horários dos intervalos foi também avaliada.

De acordo com o apresentado no Gráfico 15, a maioria dos trabalhadores (75 %) referem estar satisfeitos com os horários de trabalho, apenas 6 % estão insatisfeitos e 17 % medianamente satisfeitos.

No que concerne à satisfação relativamente aos horários dos intervalos (Gráfico 16), 44 % dos trabalhadores estão satisfeitos, 12 % estão razoavelmente satisfeitos, 27 % indicam não existirem intervalos e 11 % referem que não se encontram satisfeitos.

Relativamente aos horários, à flexibilidade no trabalho e às férias verifica-se que os trabalhadores estão razoavelmente satisfeitos.

Globalmente, a análise dos comentários referidos pelos trabalhadores, no campo livre, permite verificar que alguma da insatisfação está relacionada com os seguintes tópicos:

- Falta de intervalos no período de trabalho;
- Período de tempo do almoço demasiado longo;
- Flexibilidade de trabalho;

- Definição e a afixação do mapa de férias com pouca antecedência;

- Pouco envolvimento dos trabalhadores quando há necessidade de efectuar mudanças de horários.

Condições de Higiene e Segurança no Trabalho

As condições de higiene e segurança no trabalho (HST) são influentes para a motivação dos trabalhadores para o trabalho, pelo que no presente estudo foram avaliados os seguintes aspectos:

- Importância dada à HST pela empresa;
- Condições de ventilação, conforto térmico e iluminação percebidas nos locais de trabalho;
- Presença de agentes químicos (poeiras e compostos orgânicos voláteis) e de agentes físicos (ruído) nos locais de trabalho;
- Importância atribuída pelos trabalhadores aos equipamentos de protecção individual;
- Características gerais das instalações sanitárias e dos vestiários.

Importância dada à HST pela empresa

O Gráfico 17 apresenta os resultados relativos à importância dada pela empresa à HST. A sua análise permite concluir que 73 % dos inquiridos afirmam que a empresa onde trabalham tem preocupações a esse nível, 21 % indicam que tem uma razoável preocupação e apenas 4 % referem que a empresa não tem este assunto em consideração.

Globalmente, pode concluir-se que os trabalhadores reconhecem que a empresa tem preocupações com a HST. Contudo, a análise dos comentários referidos no campo livre, indicam que alguma da insatisfação está relacionada com os seguintes aspectos:

- Inexistência de zonas específicas para fumadores;
- Cumprimento das regras de não fumar nos espaços interiores, nomeadamente nas instalações sanitárias e no vestiário;
- Organização do trabalho no que concerne a trabalho em pé que poderia ser realizado na posição sentada;
- Formação dos trabalhadores para a HST, nomeadamente na área dos primeiros socorros.

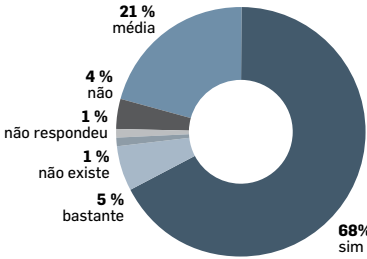


Gráfico 17 - Importância da Higiene e Segurança na empresa

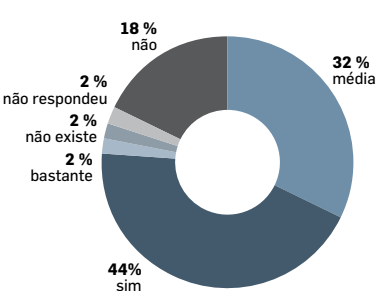


Gráfico 18 - No meu local de trabalho a ventilação do ar é suficiente

Ventilação dos locais de trabalho e Conforto térmico

Os resultados referentes à ventilação e ao conforto térmico nos locais de trabalho são apresentados nos Gráficos 18 a 20.

Relativamente à ventilação nos locais de trabalho (Gráfico 18), conclui-se que 46 % dos trabalhadores referem que o local é bem ventilado, 32 % razoavelmente ventilado e 20 % afirmam que é mal ventilado.

Pela análise da componente do conforto térmico (Gráficos 19 e 20), verifica-se que em média 54 % dos trabalhadores consideram que o seu local de trabalho é quente no Verão e 42 % que é frio no Inverno. Apenas 20 % e 26 % dos trabalhadores indicam que é o seu local é confortável termicamente no Verão e no Inverno, respectivamente.

O CTCP realiza periodicamente avaliações de conforto térmico nos locais de trabalho de empresas da fileira do calçado. Os valores médios obtidos nessas avaliações quantitativas estão em concordância com as respostas dos trabalhadores inquiridos.

O conforto térmico é um factor relevante para a satisfação e motivação dos trabalhadores, para a qualidade dos artigos fabricados e para a produtividade. Neste enquadramento, estes resultados alertam as empresas da fileira do calçado para a necessidade de analisar e enquadrar soluções, que promovam o conforto térmico dos locais de trabalho, nas suas estratégias de investimento.

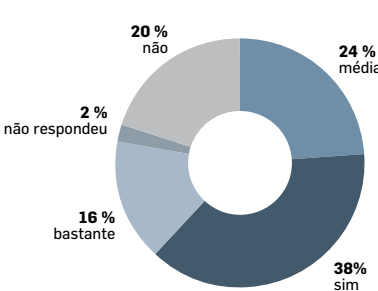


Gráfico 19 - O meu local de trabalho é quente no Verão

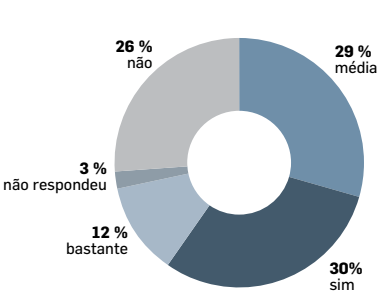


Gráfico 20 - O meu local de trabalho é frio no Inverno

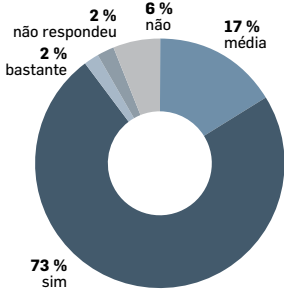


Gráfico 15 - Satisfação com os horários de trabalho

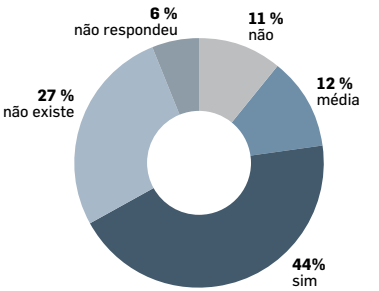


Gráfico 16 - Satisfação com os horários dos intervalos

Iluminação e Ruído

A iluminação e o ruído no posto de trabalho são também factores importantes para a saúde e o conforto dos trabalhadores. Os resultados obtidos encontram-se nos Gráficos 21 e 22, respectivamente.

A análise dos resultados indica que cerca de 77 % dos trabalhadores afirmam que a iluminação do seu local de trabalho é boa, apenas 15 % indicam que é razoável e 7% que é insuficiente. Estes valores, de acordo com as avaliações disponíveis no CTCP, podem ser enquadrados nos valores médios registados para as empresas da fileira.

Relativamente ao ruído nos postos de trabalho, constata-se que 26 % dos trabalhadores afirmam que este é elevado, 45 % medianamente elevado e 27 % referem ser baixo ou inexistente. Estes resultados não estão em consonância com os valores médios obtidos pelo CTCP, nas avaliações que efectua periodicamente nas empresas, podendo indicar que este parâmetro é difícil de aferir subjectivamente.

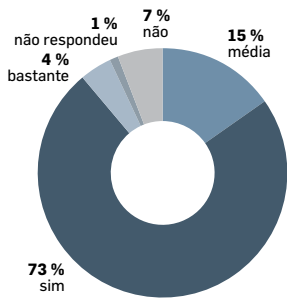


Gráfico 21 - A iluminação é suficiente

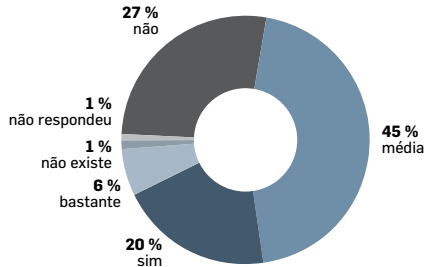


Gráfico 22- O ruído das máquinas é forte

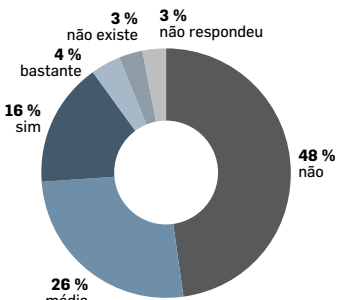


Gráfico 23 - No meu local de trabalho há muitas poeiras no ar

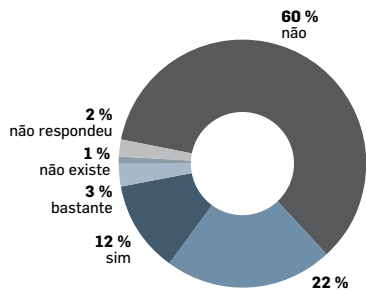


Gráfico 24 - No meu local de trabalho há muito cheiro a cola

Poeiras e Solventes

Os resultados obtidos na avaliação da presença de agentes químicos nos locais de trabalho, concretamente partículas e compostos orgânicos voláteis, são apresentados nos Gráficos 23 e 24.

Relativamente às partículas ou poeiras, verifica-se que 51 % dos trabalhadores referem que estas não existem. Apenas 4 % afirma que há uma elevada quantidade de poeiras no seu local de trabalho.

Os resultados das avaliações efectuadas pelo CTCP, indicam que na grande maioria das empresas do sector do calçado (mais de 95 %), os níveis de poeiras totais e de poeiras respiráveis nas atmosferas de trabalho estão muito abaixo do valor máximo recomendado.

Neste enquadramento, no âmbito do presente trabalho investigaram-se as causas destes resultados que indicam que

cerca de 46 % dos trabalhadores apresenta algum tipo de insatisfação relativamente a este parâmetro.

Os resultados dessas diligências permitem concluir que os trabalhadores se referem essencialmente às partículas ou poeiras geradas nas operações de limpeza dos equipamentos e da própria fábrica e não nas operações produtivas de cardagem ou lixagem das gáspeas ou solas.

A presença de compostos orgânicos voláteis ou solventes na atmosfera de trabalho é apenas indicada por 15 % dos trabalhadores. Em média 60 % dos trabalhadores referem que o seu local de trabalho não apresenta este tipo de contaminantes.

Os trabalhadores que identificaram este problema encontram-se nas secções produtivas onde são aplicados adesivos contendo compostos orgânicos voláteis ou solventes. Estas indicações estão em concordância com as avaliações efectuadas pelo CTCP em empresas da fileira do calçado.

Importância dos equipamentos de protecção individual

Os resultados obtidos na questão colocada aos trabalhadores sobre o conhecimento da importância do uso dos equipamentos de protecção individual apresentam-se no Gráfico 25. A maioria dos trabalhadores (93 %) referiu conhecer a importância da utilização dos equipamentos de protecção individual. Apenas 1 % indicou que desconhecia a sua importância.

Estes resultados confirmam que as acções de sensibilização e de formação na área da segurança no trabalho, promovidas pelas empresas e dirigentes da fileira, estão a ter repercussões positivas na sensibilização dos trabalhadores para a importância da utilização deste tipo de equipamentos.

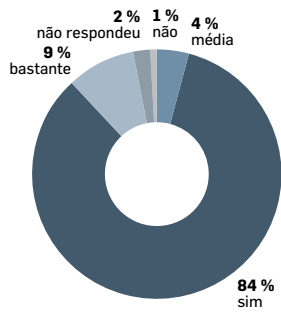


Gráfico 25 - Sei qual a importância do uso dos Equipamentos de Protecção Individuais

Condições das Instalações sanitárias e de vestiário

Os resultados obtidos sobre a satisfação dos trabalhadores, face às condições de limpeza das instalações sanitárias e dos vestiários estão reflectidos no Gráfico 26. Os resultados indicam que 50 % dos trabalhadores estão satisfeitos, 28 % estão razoavelmente satisfeitos e 20 % afirmam não estar satisfeitos.

A análise dos comentários efectuados pelos trabalhadores no campo livre, permite aferir que a insatisfação pode estar associada à necessidade de um maior número de cacifos, renovação das instalações existentes, mais espaço nos vestiários, substituição das toalhas de papel por secadores eléctricos de modo a eliminar os resíduos de papel, limpeza diária destas instalações, utilização de água quente nas cabines de duche, entre outros.

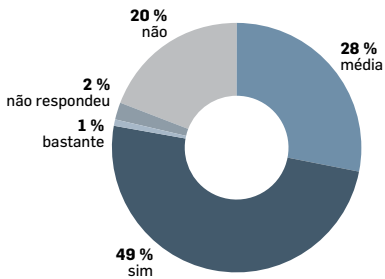


Gráfico 26 - Satisfação quanto à limpeza das instalações sanitárias e de vestiário

Transportes e Cantina

Nos Gráficos 27 e 28 são apresentados os resultados obtidos às questões sobre a satisfação dos trabalhadores relativamente aos transportes e à cantina da empresa.

No que concerne aos transportes, 40 % dos trabalhadores referem que estes não são disponibilizados pela empresa, 32 % estão satisfeitos com os meios utilizados e cerca de 10 % não se encontram satisfeitos.

A análise dos comentários efectuados pelos trabalhadores no campo livre, permite referir que a insatisfação pode ser

associada sobretudo à ausência de compensação monetária aos trabalhadores que não usufruem do transporte da empresa, à necessidade de um maior número de lugares de estacionamento para as viaturas e de parque coberto para estacionamento dos veículos motorizados.

Os resultados sobre a satisfação dos trabalhadores face às condições da cantina evidenciam que mais de 80 % dos trabalhadores que respondem e têm cantina estão satisfeitos. A análise dos comentários efectuados pelos trabalhadores no campo livre, indicam que a insatisfação pode ser associada sobretudo à falta de variedade das refeições servidas.

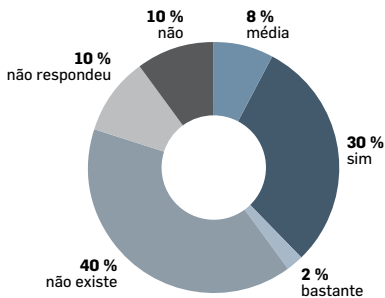


Gráfico 27 – Satisfação com os transportes

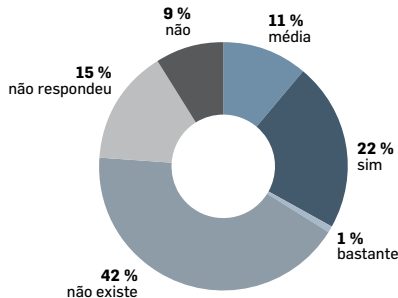


Gráfico 28 – Satisfação com a cantina



04

PLANO DE ACÇÃO PARA A FILEIRA DO CALÇADO NA ÁREA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Considerando os resultados do estudo da motivação para o trabalho dos profissionais da fileira do calçado, que foram reportados no Capítulo 3, apresentam-se nos pontos seguintes recomendações específicas, que deverão contribuir para o aumento da motivação dos seus profissionais.

PARTICIPAÇÃO E FORMAÇÃO ESCOLAR

Um dos aspectos positivos deste estudo e que merece referência, foi a grande participação dos trabalhadores no preenchimento do questionário, o que por si só denota o interesse e a expectativa que colocam neste trabalho.

A caracterização dos trabalhadores da fileira do calçado, relativamente à sua formação escolar, indica que cerca de 61 % dos trabalhadores apresentam escolaridade ao nível do 1º e do 2º ciclo, 12 % completaram o ensino secundário e menos de 1 % são detentores de estudos superiores.

Tendo em consideração os desafios que se colocam às empresas da fileira, estes resultados indicam que é importante estimular e facilitar o acesso dos trabalhadores a escalões mais elevados de formação escolar, de modo a que possam ter mais oportunidades nas empresas e dar contributos adequados aos desafios técnicos e tecnológicos que se colocam às mesmas.



© trotzolja - Fotolia.com

SATISFAÇÃO PROFISSIONAL, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Globalmente, pode concluir-se que os trabalhadores apresentam uma satisfação profissional entre a razoável e a boa. No geral, os colaboradores estão também razoavelmente satisfeitos com a organização e o planeamento do trabalho, o ambiente no trabalho, o espírito de equipa e a relação com as chefias.

A análise pormenorizada dos comentários referidos pelos trabalhadores no campo livre, permitiu identificar causas que estarão na origem de alguma da sua insatisfação associada a estes aspectos, pelo que é possível apontar recomendações que deverão contribuir para manter e aumentar os níveis de satisfação profissional. Apresentam-se de seguida as principais sugestões:

- Realizar periodicamente reuniões entre as chefias e os colaboradores para que estes tenham conhecimento dos objectivos, dos desafios, das dificuldades assim como dos resultados alcançados;
- Definir chefias intermédias e um encarregado geral;
- Definir uma hierarquia funcional inequívoca;
- Estabelecer fóruns ou metodologias que permitam registar as ideias e pareceres dos trabalhadores;
- Melhorar o planeamento dos trabalhos desde a fase inicial de concepção do produto até à entrega, dentro do prazo, aos clientes;
- Tornar o processo de produção de amostras o mais independente possível do fabrico de produtos;
- Implementar novas tecnologias;
- Melhorar o espírito de equipa e o sentido de grupo;
- Realizar formação profissional direccionada para trabalhar o relacionamento entre os colegas de trabalho.

A liderança e a motivação estão intimamente relacionadas. O tipo de líder é um tópico considerado de extrema importância entre os gestores e os investigadores, isto porque os gestores atingem os seus objectivos através do seu esforço e dos seus colaboradores. Assim, é necessário prestar atenção aos sistemas de motivação, satisfação e de recompensas no trabalho, tendo sempre presente que os indivíduos têm uma variedade de necessidades e expectativas de trabalho inconstantes e por vezes conflituosas.

É essencial que haja um entendimento claro das atitudes, dos comportamentos e das motivações dos trabalhadores para implementar estratégias, com o objectivo de aumentar o seu bem-estar geral, a sua produtividade e o sucesso da organização.

Se o gestor souber o que motiva os seus colaboradores, terá maiores hipóteses de satisfazê-los e consequentemente mantê-los motivados.

Os líderes podem motivar os trabalhadores através da criação de um ambiente em que o trabalho é visto como enriquecedor e um complemento, encorajando dessa forma os colaboradores a esforçarem-se com vista a aumentar a produtividade. Isto porque a liderança corresponde à mobilização da força de trabalho para alcançar os objectivos da empresa.

O desempenho de um indivíduo é função de certas características intrínsecas, que incluem o conhecimento, as aptidões, a motivação e as atitudes, assim como certos aspectos da situação envolvente, nomeadamente a natureza do trabalho, as recompensas associadas ao desempenho e à liderança a que está sujeito.

Motivar os trabalhadores para o trabalho é uma actividade permanente. Um verdadeiro exercício de humanização nas relações do trabalho. A tarefa não é das mais fáceis, mas se tudo for feito da melhor maneira possível os resultados serão surpreendentes.

Somente a mudança de mentalidade será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente no trabalho possa ser um lugar agradável, estimulante e que o colaborador não o encare apenas como uma relação contratual, suportada por um instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira, mas sim como um lugar onde ele faz aquilo de que gosta e recebe contrapartidas por isso.

Os gestores precisam conhecer as necessidades humanas, e as características dos indivíduos, para compreenderem e utilizarem a motivação como uma ferramenta dentro das organizações, procurando fazer com que o colaborador se sinta capacitado e motivado a desempenhar as suas funções.

Os trabalhadores são motivados por metas específicas, metas desafiadoras e *feedback*. O seu envolvimento no estabelecimento destas metas estimula o maior comprometimento com a organização. Tendem a trabalhar com mais afinco numa tarefa sobre a qual dispõem de mais controlo.

Futuramente seria interessante e importante estudar qual a importância da liderança para essa motivação e qual o estilo de liderança existente nos estabelecimentos da fileira do calçado na actualidade.

Assim, conclui-se que os gestores, supervisores e encarregados são muito importantes para a motivação dos trabalhadores nas organizações e que estes necessitam de ter conhecimentos para gerir e liderar de modo a que as metas e os objectivos sejam atingidos. A motivação é uma tarefa contínua e manter uma equipa motivada é algo complexo e que tem de ser feito a longo prazo.

Neste sentido, as empresas podem promover periodicamente acções de revisão da política de motivação dos trabalhadores e de formação sobre métodos de organização do trabalho, trabalho em equipa e estratégias de motivação e de gestão de conflitos, entre outros.

Adicionalmente, as empresas podem realizar acções que promovam a socialização e o relacionamento dos trabalhadores como por exemplo, actividades desportivas, comemoração de datas marcantes e afixação mensal de lista de aniversários, entre outros.



RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO

Os resultados relativos à avaliação do grau de reconhecimento do desempenho dos trabalhadores indicam que as empresas da fileira necessitam de enquadrar o elogio e o reconhecimento nas suas estratégias de gestão.

Embora, sejam na prática pouco utilizados como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto respeito, a auto confiança e fazer com que o funcionário explore a suas próprias potencialidades.

É necessário que os gestores elogiem o trabalho dos seus trabalhadores, quando estes o merecerem, como forma de os motivar e de reconhecer a importância do trabalho que desempenham para o sucesso da organização.

Além disso, cabe ao gestor mostrar a importância do trabalho de cada profissional que está sob sua responsabilidade e, principalmente, mostrar o contexto de uma determinada actividade dentro da organização.

Um elogio da chefia para com o trabalhador, de forma que ele perceba que o crescimento da organização é também o seu crescimento, é um impulso para que faça um trabalho de elevada qualidade. Colaboradores motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das actividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores.

Adicionalmente, verifica-se que a avaliação do desempenho constitui uma importante ferramenta de gestão, se obedecer a critérios objectivos e se houver um planeamento por parte de cada empresa, estabelecendo os objectivos individuais e da empresa como um todo. O controlo e o acompanhamento fazem parte do processo de avaliação.

Na fileira do calçado, poderá ser vantajoso criar e implementar sistemas de avaliação do desempenho dos trabalhadores, englobando factores diversos, como a disponibilidade, a assiduidade, o cumprimento de objectivos, a qualidade do trabalho, entre outros.

Apresentam-se de seguida um conjunto de recomendações que permitirão avaliar e reconhecer o desempenho dos colaboradores da fileira do calçado contribuindo para a sua motivação:

1. Formalização do processo de avaliação do desempenho dos colaboradores, com prévia preparação dos avaliadores.

Nesse processo, deve-se procurar avaliar a forma como os colaboradores utilizam as suas competências na obtenção de resultados, realizando uma avaliação essencialmente qualitativa, orientada para o futuro e focada no desenvolvimento. Esta avaliação deve ser generalizada, pois fornece uma avaliação mais precisa e com pareceres de todos os ângulos (supervisores, colegas, subordinados, clientes).

Todo este processo deve permitir ao superior a oportunidade de discutir o registo de desempenho dos colaboradores e de explorar áreas de possível melhoramento e crescimento;

2. Feedback como ferramenta na condução das relações humanas.

Este processo deve servir como um instrumento de comunicação dos responsáveis da empresa que ajuda os colaboradores a compreenderem como os seus comportamentos se ligam com os objectivos organizacionais. Para além disso, deve ser dado um *feedback* da análise do desempenho e dos resultados dos colaboradores para permitir que estes colaborem na resolução dos problemas e colmatação das falhas verificadas.

Deve-se, igualmente, usar esta ferramenta para combater a percepção que os colaboradores têm quanto às desigualdades de tratamento dentro da organização;

3. Competência profissional.

É fundamental proceder ao levantamento das necessidades de formação dos colaboradores a fim de verificar as suas carências a nível dos conhecimentos, habilidades e atitudes coerentes com as funções exercidas e investir no seu desenvolvimento pessoal e profissional;

4. Sistema de recompensas.

É importante que, paralelamente à avaliação de desempenho, a empresa defina um sistema de recompensas. Este sistema deve estar alinhado com os objectivos da empresa e fomentar acções e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Simultaneamente, deve ser aceite pelos colaboradores e percebido por estes como justo e objectivo.

Para além das componentes monetárias dos sistemas de recompensas, a empresa pode utilizar componentes não monetárias, tais como, oportunidades de desenvolvimento pessoal e recompensas adicionais.



© paffy - Fotolia.com

SOBRECARGA DE TRABALHO E TRABALHO MONÓTONO

A sobrecarga de trabalho pode contribuir para diminuir a motivação dos trabalhadores para o trabalho, aumentar os riscos de segurança no trabalho e potenciar os riscos psicossociais nas empresas, nomeadamente, o *stress* relacionado com o trabalho.

Os trabalhadores sofrem de sobrecarga de trabalho e de *stress* quando há um desequilíbrio entre as solicitações que lhes são efectuadas e os recursos de que dispõem para responder a essas solicitações [3].

O *stress* no trabalho pode também ser provocado por outros factores, como por exemplo, problemas de relacionamento, pela presença de violência psicológica no local de trabalho ou ainda pela existência de conflitos entre as funções do trabalhador no trabalho e fora dele.

Embora seja psicológico, o *stress* afecta igualmente a saúde física do indivíduo. Segundo dados da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no trabalho, quase um em cada quatro trabalhadores é afectado pelo *stress*, havendo estudos que o apontam como responsável por cerca de 50 % a 60 % dos dias de trabalho perdidos pelos trabalhadores [3].

Ora, isto representa um custo elevado tanto em termos de sofrimento humano como de deficiente desempenho económico das empresas. Em 2002, o custo económico do *stress* relacionado com o trabalho na UE-15 foi estimado em 20 000 milhões de euros [3].

Ao nível da organização, o *stress* apresenta como principais consequências, o absentismo, a elevada rotatividade do pessoal, o incumprimento de horários, problemas disciplinares, produtividade reduzida, acidentes, erros e o agravamento dos custos de compensação ou de saúde.

A nível individual o *stress* pode provocar: reacções emocionais (irritabilidade, ansiedade, perturbações do sono, depressão, hipocondria, alienação, esgotamento, problemas ao nível das relações familiares); reacções cognitivas (dificuldades de concentração, de memória, de aprendizagem e de decisão); reacções comportamentais (abuso de drogas, álcool e tabaco; comportamento destrutivo) e reacções fisiológicas (perturbações lombares, défice imunitário, úlceras pépticas, problemas cardíacos, hipertensão).

A “gestão do stress” tem, tendencialmente, focalizado mais os indivíduos do que as organizações. Contudo, é preferível prevenir o stress relacionado com o trabalho, actuando ao nível da organização e da gestão das pessoas e do trabalho.

Apontam-se de seguida medidas para prevenção da sobrecarga de trabalho e do stress relacionado com o trabalho:

- Definir claramente as tarefas dos trabalhadores e avaliar correctamente os tempos necessários para a sua execução;
- Conceder aos trabalhadores tempo suficiente para executarem as suas tarefas;
- Recompensar os trabalhadores pelo bom desempenho;
- Promover a apresentação de sugestões pelos trabalhadores e apreciar as suas sugestões com abertura;
- Minimizar os riscos físicos e químicos no trabalho pois contribuem para a sobrecarga e para o stress no trabalho;
- Adequar a carga de trabalho às capacidades e aos recursos de cada trabalhador, atendendo às suas características individuais, à sua formação para o trabalho, às suas competências, à sua idade, entre outros;
- Conceber as tarefas de modo a torná-las interessantes;
- Definir claramente as responsabilidades;
- Criar oportunidades de interacção social durante o trabalho;
- Evitar ambiguidades em matéria de segurança de emprego e de perspectivas de carreira.

Relativamente à especificação das tarefas a serem desempenhadas no exercício de uma determinada função, importa referir que para além de condicionantes como sejam o processo tecnológico, a legislação laboral, as capacidades

e as competências dos trabalhadores, é importante ter em consideração a sua natureza humana actuando ao nível do enriquecimento e do alargamento da tarefa.

O enriquecimento da tarefa consiste em alterações no conteúdo e no nível de responsabilidade de uma tarefa, de modo a torná-la um maior desafio, fazendo com que ao trabalhador seja conferida mais importância e aumente o seu grau de realização pessoal.

O alargamento da tarefa consiste em alterações, mais ou menos profundas, na função para tornar as tarefas mais variadas, e minimizar a monotonia associada ao desempenho de operações repetitivas. Por exemplo, um trabalhador que operava apenas com uma máquina numa linha de produção passa a operar com duas ou três, sendo no entanto o nível de responsabilidade exactamente o mesmo.

Os incentivos baseados no aumento da produção individual ou de grupos pode dar aos trabalhadores maiores proveitos e aumentar a produtividade da empresa. Contudo, se não houver controlo ergonómico adequado, esse tipo de sistemas pode também contribuir para o aumento das taxas de lesões. Por exemplo, os trabalhadores ao aumentarem a cadência de trabalho podem sobrecarregar o seu organismo. Um trabalhador pode ignorar os sintomas iniciais de uma lesão por trauma cumulativo e continuar a trabalhar até essa lesão se declarar. Detectadas precocemente, as lesões deste tipo podem ser eficientemente tratadas sem o estabelecimento de lesões crónicas e os postos de trabalho poderão ser corrigidos.

Adicionalmente, deve referir-se que se o trabalhador estiver a realizar muito trabalho extraordinário ou se a sua taxa de produção tiver aumentado, a fadiga resultante pode afectar o seu desempenho. A fadiga é causada pelas maiores exigências sobre a capacidade física e fisiológica do trabalhador que é obrigado a um maior dispêndio de energia. Se um trabalhador está cansado, existe uma maior propensão para a ocorrência de erros e acidentes. A fadiga pode também prejudicar a capacidade para a tomada de decisões correctas e racionais.



REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS

A remuneração pode ser a forma mais concreta e directa de valorizar um trabalhador. Contudo, não é unanimemente aceite que a remuneração seja uma fonte de motivação dos trabalhadores. Muitos economistas e gestores tendem a colocar o valor da remuneração nos primeiros lugares dos factores motivadores, contrariamente aos cientistas do comportamento, que o colocam nos últimos lugares.

Não estando estabelecidas verdades absolutas, tendo como base os resultados obtidos neste estudo, parece ser de admitir que o valor da remuneração e a atribuição de prémios constituem fontes de motivação. Neste sentido poderão ser adoptadas as seguintes medidas:

- Definição de funções, estabelecimento de um plano de funções e de salários adequados para essas funções;
- Definição de objectivos e do modo de avaliar e premiar o seu cumprimento;
- Identificação clara das regras de progressão na carreira e das remunerações previstas por escalão/categoria;
- Implementação de sistemas de incentivos financeiros e de prémios;
- Definição de critérios para atribuição de prémios;
- Definição clara dos critérios utilizados para a atribuição de prémios diferenciados;
- Definição e divulgação ampla do método de cálculo dos prémios;

- Correspondência entre a categoria do funcionário reflectida no recibo, a função desempenhada e a respectiva remuneração.

Relativamente à definição de funções, importa referir que, esta consiste na especificação das tarefas a serem desempenhadas no exercício de uma determinada função, dos métodos usados na sua execução e da relação entre estas e outras funções na empresa.

Tendo em consideração os métodos de trabalhos mais usuais na fileira do calçado, parece também relevante salientar que a satisfação dos trabalhadores é, no geral, mais elevada quando estes produzem uma peça ou obra completa ou quase completa e identificável do que quando produzem peças que são componentes não identificáveis.

Complementarmente, poder-se-á procurar dar segurança aos trabalhadores ao nível da assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto, se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazerem as necessidades básicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

A estabilidade constitui um factor de motivação dos funcionários, mas pode também funcionar como um factor de acomodação, impedindo a competitividade dos mesmos e consequentemente não incentivando um melhor desempenho.

Seguramente que um plano de carreira, com metas, objectivos realistas, desafios e prémios de desempenho será um importante factor de motivação, onde o colaborador é estimulado a alcançar resultados, envolvendo-se mais com a sua actividade e com a sua organização.



© AnVis - Fotolia.com

DIÁLOGO, PARTICIPAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO

O exercício da participação activa dos trabalhadores conduz à satisfação de um conjunto de necessidades individuais e engloba uma série de motivadores básicos. Traduz uma forma de reconhecimento e contribui para a satisfação das necessidades de afiliação e aceitação pelos outros, bem como indubitavelmente para a satisfação da necessidade de realização.

A participação dos funcionários no processo de tomada de decisão e na resolução dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na organização e aumenta a segurança e auto confiança dos mesmos. Cabe ao gestor facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Considerando os resultados obtidos neste estudo será vantajoso para as empresas implementar medidas que facilitem a participação dos seus trabalhadores. Estas medidas incluem:

- Estabelecer e implementar sistemas que permitam a participação dos trabalhadores, como por exemplo: impressos para apresentação de sugestões/ideias; caixas para recepção das sugestões anónimas, informação e divulgação ampla da adopção de medidas baseadas nas sugestões/ideias dos trabalhadores; atribuição de prémios às melhores sugestões; entre outros;
- Promover reuniões curtas entre os trabalhadores, as chefias e os empresários, com o intuito de partilhar informação, por exemplo, os objectivos, os desafios e os problemas que se colocam à empresa e promover a participação dos trabalhadores;
- Promover a participação dos trabalhadores na tomada de decisões que os afectam, por exemplo, no que concerne à realização de horários laborais mais longos e alteração de dias de férias;
- Estimular a participação dos trabalhadores para a análise dos problemas e a procura das soluções. Os trabalhadores têm conhecimentos e experiência própria que podem constituir um contributo importante para a solução de problemas, principalmente os que mais se relacionam com o seu posto de trabalho.

A definição de representantes dos trabalhadores para a HST, a formação profissional e a informação em geral e dos aspectos críticos para o desempenho, são aspectos que contribuem para a motivação dos trabalhadores para o trabalho pelo que se apresentam de seguida medidas organizativas que poderão ser implementadas nas empresas da fileira do calçado, nomeadamente:

- Estabelecer mecanismos que permitam aos trabalhadores nomear os seus representantes para a HST;
- Levantamento das necessidades de formação profissional dos trabalhadores e estabelecimento de planos de formação adequados às necessidades identificadas, tendo em consideração as sugestões dos trabalhadores de que as formações necessitam de ser práticas, de curta duração e intensivas;
- Promover a circulação da informação dentro da empresa, por exemplo, afixando circulares e notícias internas, publicando newsletters da empresa, entre outros .



© AKS - Fotolia.com

HORÁRIOS, FLEXIBILIDADE E FÉRIAS

A avaliação da satisfação com os horários de trabalho e dos intervalos, a flexibilidade no trabalho e as férias, indica que os trabalhadores estão razoavelmente satisfeitos.

Os resultados qualitativos obtidos permitem apontar as seguintes sugestões de melhoria:

- Estudar a implementação de intervalos no período de trabalho;
- Estudar a eventual diminuição do período de tempo do almoço;
- Promover o planeamento, a definição e a afixação do mapa de férias com maior antecedência;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores sempre que há necessidade de efectuar mudanças de horários ou de calendário de férias;
- Possibilitar o aumento dos dias de férias para os trabalhadores sem faltas.



© Ayzek - Fotolia.com

CONDIÇÕES DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Bons níveis de higiene e segurança no trabalho contribuem para a saúde e motivação dos trabalhadores e para diferenciar as melhores empresas das restantes.

Melhorar a higiene e a segurança no trabalho exige uma análise cuidadosa dos factores ambientais, organizacionais e laborais, assim como das características humanas e individuais que influenciam o comportamento no trabalho.

A abordagem precisa dependerá da organização. Em todo o caso, um bom nível de higiene, segurança e saúde implica, sobretudo, a gestão do risco. Apresentam-se de seguida as principais recomendações aplicáveis às empresas da fileira do calçado:

1. Ventilação.

A renovação do ar nos postos de trabalho influencia a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. É necessário garantir que a ventilação nos postos de trabalho é adequada, recorrendo preferencialmente à ventilação natural através da abertura de portas e janelas. Quando esta não é suficiente, face à área de trabalho, deverão ser implementados sistemas eficazes de ventilação forçada de ar;

2. Conforto térmico.

O conforto térmico contribui para a motivação dos trabalhadores. É importante proceder à sua avaliação nos locais de trabalho e, ser for justificado, estudar e implementar soluções que promovam o conforto térmico dos locais de trabalho, nomeadamente:

- Isolamento dos telhados;
- Isolamentos das janelas e quando necessário das paredes exteriores;
- Aplicação de estores reguláveis nas clarabóias dos telhados e nas janelas;
- Sistemas de ventilação forçada que arrefeçam o ar e apresentem baixo custo energético e de manutenção;
- Sistemas de aquecimento baseados em combustíveis renováveis ou pouco poluentes.

3. Iluminação.

Uma boa iluminação nos postos de trabalho é essencial para manter a saúde dos trabalhadores e produzir produtos de qualidade. É necessário garantir uma iluminação adequada nos postos de trabalho, efectuando a sua avaliação para verificar se os valores são adequados às tarefas a executar e, se necessário, actuar ao nível da introdução, substituição ou localização dos sistemas de iluminação;

4. Ruído.

As empresas devem zelar pela eliminação ou diminuição do ruído nos locais de trabalho, solicitando a sua avaliação em todos os postos de trabalho para verificar se os valores não prejudicam a saúde do trabalhador e, caso seja necessário, proceder às alterações necessárias nos equipamentos e processos ou em último recurso fornecendo protectores de ouvido;

5. Poeiras e solventes.

As poeiras associadas às operações de limpeza dos equipamentos e da própria fábrica devem ser minimizadas. Verifica-se portanto, a necessidade das empresas reverem as técnicas de limpeza, o que poderá passar pelo uso de aspiradores e outros sistemas que não movimentem ou espalhem as poeiras pela atmosfera e equipamentos de trabalho.

Os solventes nos locais de trabalho devem ser controlados, promovendo a avaliação nos postos de trabalho relevantes e se necessário implementando as seguintes medidas correctivas:

- Substituir os produtos contendo solventes por produtos de base aquosa. Isto é tecnicamente possível e viável no caso dos adesivos;
- Aplicar os adesivos, primários, diluentes e halogenantes em mesas ou cabinas dotadas de sistema de aspiração localizado na fonte;
- Monitorizar periodicamente a concentração dos agentes químicos aplicados, na atmosfera de trabalho.

6. Ergonomia.

A ergonomia foi um dos factores identificados por muitos trabalhadores, com incidência em necessidades básicas como cadeiras ou bancos de apoio nos locais de trabalho. Sugere-se a avaliação da possibilidade de realizar na posição sentada alguns dos trabalhos que actualmente são realizados na posição em pé. Mais concretamente, avaliar os postos manuais das secção de costura e os postos de trabalho das secções de corte e de montagem, pois em determinadas situações poderá ser adequado utilizar cadeiras ou bancos de apoio com pé elevado.

A ocorrência de lesões por trauma cumulativo, a manipulação de cargas e trabalhos de manipulação repetitivos são factores de trabalho que originam excessivas tensões físicas ou mentais e que podem provocar absentismo dos trabalhadores, pelo que devem ser avaliados e se necessário corrigidos.

7. Formação profissional.

A formação dos trabalhadores para a HST é essencial para garantir a sua segurança e saúde. É essencial aprofundar as suas competências, nomeadamente, no combate a incêndios e na área dos primeiros socorros, manipulação do material básico de limpeza e tratamento de pequenos ferimentos.

8. Recomendações gerais.

Nos parágrafos anteriores foram sugeridas medidas adaptadas aos resultados do estudo efectuado na fileira. Adicionalmente, apresentam-se de seguida recomendações gerais, relativas à higiene, à segurança e à saúde, também aplicáveis à fileira do calçado [2]:

- A reconfiguração das instalações e dos locais de trabalho que resulte em maior produtividade e menos riscos de segurança e saúde, como as perturbações músculo-esqueléticas;
- A realização de rastreios e programas de controlo da saúde;

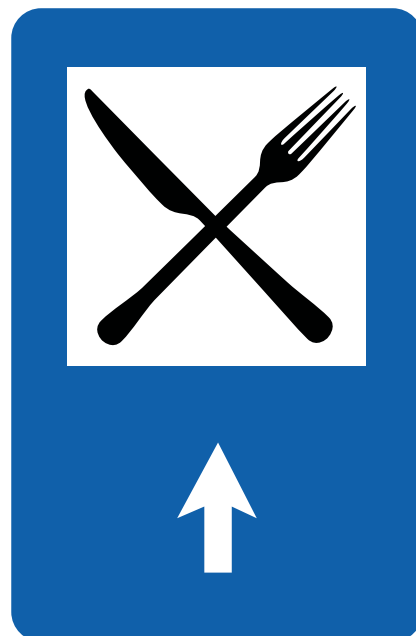
- A melhoria da organização do trabalho e do equilíbrio da vida profissional para diminuir os riscos de higiene, segurança e saúde e aumentar a motivação da força de trabalho.

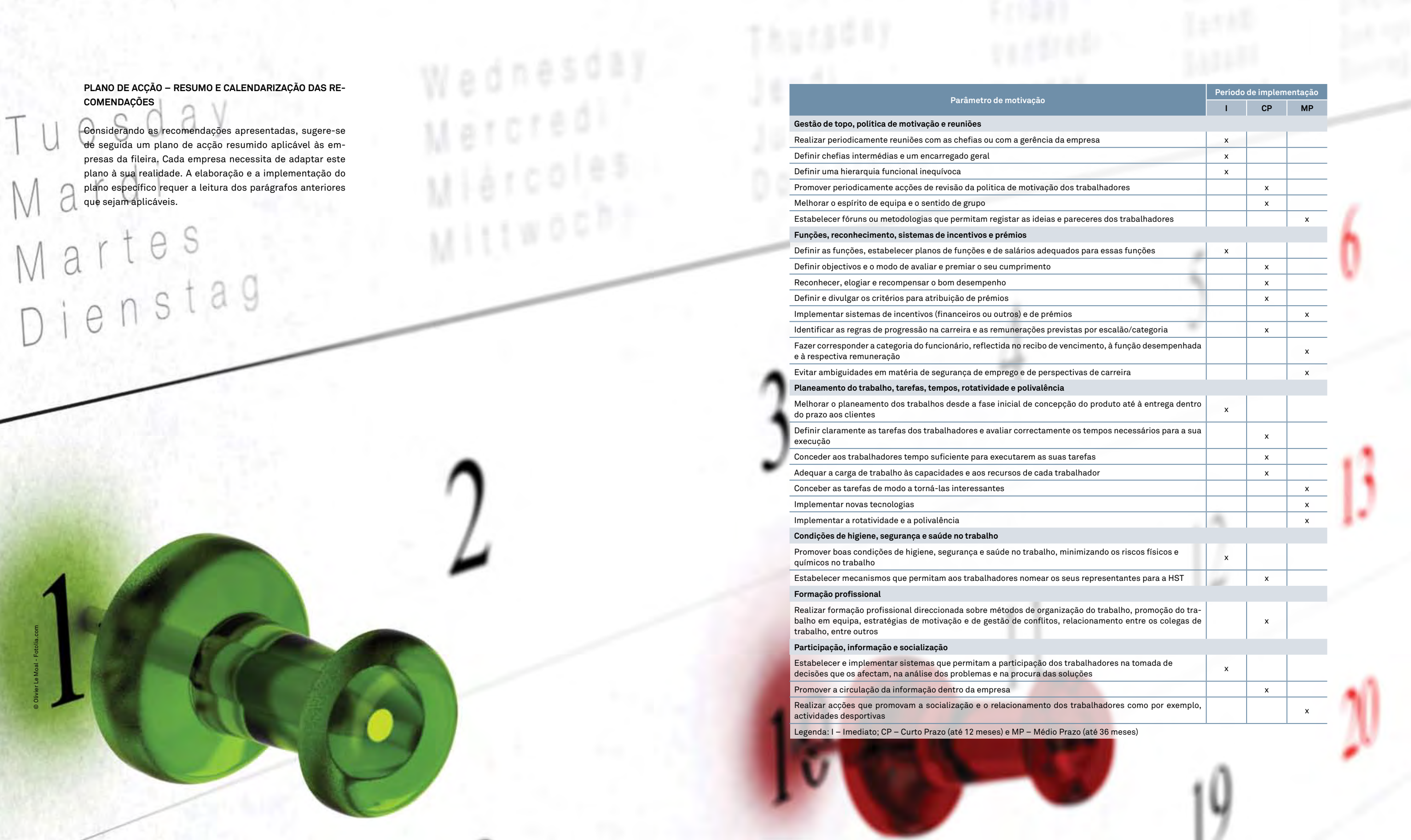
Finalmente, salienta-se que a motivação dos trabalhadores é reforçada quando [2]:

- As chefias exercem uma liderança clara e coerente;
- São apresentadas políticas e sistemas de higiene, segurança e saúde eficazes e fáceis de aplicar no trabalho;
- As condições de trabalho são seguras e saudáveis;
- Os trabalhadores são competentes e têm confiança no trabalho que realizam e nas condições de trabalho;
- Os trabalhadores participam activamente nos processos de decisão relativos à higiene, segurança e saúde.

TRANSPORTES E CANTINA

A disponibilização de transportes e refeitório são acções muito positivas para aumentar a motivação dos trabalhadores. Dado que, cerca de 40 % dos trabalhadores referem que não são disponibilizados transportes ou cantina pela empresa pode ser pertinente avaliarem-se estas opções de gestão.





PLANO DE ACÇÃO – RESUMO E CALENDARIZAÇÃO DAS RE-COMENDAÇÕES

Considerando as recomendações apresentadas, sugere-se de seguida um plano de acção resumido aplicável às em-presas da fileira. Cada empresa necessita de adaptar este plano à sua realidade. A elaboração e a implementação do plano específico requer a leitura dos parágrafos anteriores que sejam aplicáveis.

Parâmetro de motivação	Período de implementação		
	I	CP	MP
Gestão de topo, política de motivação e reuniões			
Realizar periodicamente reuniões com as chefias ou com a gerência da empresa	x		
Definir chefias intermédias e um encarregado geral	x		
Definir uma hierarquia funcional inequívoca	x		
Promover periodicamente acções de revisão da política de motivação dos trabalhadores		x	
Melhorar o espírito de equipa e o sentido de grupo		x	
Estabelecer fóruns ou metodologias que permitam registar as ideias e pareceres dos trabalhadores			x
Funções, reconhecimento, sistemas de incentivos e prémios			
Definir as funções, estabelecer planos de funções e de salários adequados para essas funções	x		
Definir objectivos e o modo de avaliar e premiar o seu cumprimento		x	
Reconhecer, elogiar e recompensar o bom desempenho		x	
Definir e divulgar os critérios para atribuição de prémios		x	
Implementar sistemas de incentivos (financeiros ou outros) e de prémios			x
Identificar as regras de progressão na carreira e as remunerações previstas por escalão/categoria		x	
Fazer corresponder a categoria do funcionário, reflectida no recibo de vencimento, à função desempenhada e à respectiva remuneração			x
Evitar ambiguidades em matéria de segurança de emprego e de perspectivas de carreira			x
Planeamento do trabalho, tarefas, tempos, rotatividade e polivalência			
Melhorar o planeamento dos trabalhos desde a fase inicial de concepção do produto até à entrega dentro do prazo aos clientes	x		
Definir claramente as tarefas dos trabalhadores e avaliar correctamente os tempos necessários para a sua execução		x	
Conceder aos trabalhadores tempo suficiente para executarem as suas tarefas		x	
Adequar a carga de trabalho às capacidades e aos recursos de cada trabalhador		x	
Conceber as tarefas de modo a torná-las interessantes			x
Implementar novas tecnologias			x
Implementar a rotatividade e a polivalência			x
Condições de higiene, segurança e saúde no trabalho			
Promover boas condições de higiene, segurança e saúde no trabalho, minimizando os riscos físicos e químicos no trabalho	x		
Estabelecer mecanismos que permitam aos trabalhadores nomear os seus representantes para a HST		x	
Formação profissional			
Realizar formação profissional direccionada sobre métodos de organização do trabalho, promoção do tra-balho em equipa, estratégias de motivação e de gestão de conflitos, relacionamento entre os colegas de trabalho, entre outros		x	
Participação, informação e socialização			
Estabelecer e implementar sistemas que permitam a participação dos trabalhadores na tomada de decisões que os afectam, na análise dos problemas e na procura das soluções	x		
Promover a circulação da informação dentro da empresa		x	
Realizar acções que promovam a socialização e o relacionamento dos trabalhadores como por exemplo, actividades desportivas			x

Legenda: I – Imediato; CP – Curto Prazo (até 12 meses) e MP – Médio Prazo (até 36 meses)



05

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver importantes relações entre o papel humano nas organizações e os seus factores de motivação, a realização deste estudo proporcionou um maior conhecimento das principais carências motivadoras dos trabalhadores ao serviço da fileira do calçado.

Actualmente, é consensual o reconhecimento do papel das pessoas nas empresas. No entanto, apesar das imensas teorias e literatura sobre esta temática, a realidade é muito mais complexa do que os modelos que se constroem.

Cada organização tem necessidades próprias que carecem de respostas à medida, no entanto, foi possível reconhecer através deste estudo, alguns pontos críticos comuns que conduzem a situações de insatisfação e desmotivação dos colaboradores.

A motivação é um processo contínuo e de grande importância para o bem-estar dos trabalhadores na empresa.

Actualmente, assiste-se à era da globalização, em que as deslocações de capitais, de pessoas e de conhecimentos são constantes, ampliam-se os padrões de exigência e de competitividade, assim como as pressões financeiras são cada vez maiores. Só as empresas com vantagens competitivas é que conseguirão sobreviver e ultrapassar a concorrência.

Esta realidade afecta todas as empresas e indústrias de uma forma geral, mas de uma forma particular a fileira do calçado, por estar inserida num negócio altamente competitivo.

Neste contexto, o presente estudo teve como objectivos a identificação da motivação e das expectativas dos trabalhadores fabris da fileira do calçado, com vista à definição de acções que possam contribuir para estimular a sua satisfação e a sua participação nas empresas.

O trabalho foi efectuado em 33 empresas representativas da fileira calçado, correspondendo a cerca de 2 % das empresas e de 6 % dos trabalhadores.

A amostra do estudo foi constituída por 73 % de empresas de fabrico de calçado, 21 % de fabrico de componentes para calçado e 6 % de artigos de pele e afins, localizadas nos concelhos de Felgueiras (45 %), São João da Madeira (33 %), Guimarães (6 %), Santa Maria da Feira (6 %) e Vila Nova de Gaia, Castelo de Paiva e Oliveira Azeméis (9 %).

O trabalho realizado permitiu confirmar que os pareceres dos trabalhadores são indispensáveis para compreender a dinâmica das organizações, saber quais são os seus pontos fortes, quais os seus estímulos e atractivos, quais as suas necessidades. Em suma, permitiu identificar os aspectos relacionados com a motivação na organização e quais as expectativas dos seus funcionários.

Durante todo o processo, de realização do trabalho, foi possível analisar que mesmo com algumas necessidades percebidas, os funcionários procuram exercer as suas tarefas de modo a satisfazer os objectivos das empresas.

A análise da informação recolhida e tratada permite concluir que a fileira do calçado apresenta resultados que podem considerar-se interessantes na maioria dos factores de motivação estudados.

Constata-se que 52 % dos trabalhadores referem estar satisfeitos profissionalmente, 61 % afirmaram estar satisfeitos com as condições de trabalho e 71 % dos trabalhadores confirmam estar satisfeitos com a função que desempenham.

A avaliação da satisfação dos trabalhadores quanto ao salário auferido e à atribuição de prémios, indica que mais de 60 % dos trabalhadores estão satisfeitos ou razoavelmente satisfeitos com a sua remuneração e apenas 31 % dos trabalhadores reconhecem estar satisfeitos ou medianamente satisfeitos com os prémios monetários atribuídos.

Os trabalhadores também se encontram razoavelmente satisfeitos relativamente à participação, à formação e à informação e com os horários e períodos de férias.

Os resultados relativos à importância dada pela empresa à HST indicam que 73 % dos inquiridos afirmam que a empresa onde trabalham tem estas preocupações.

Adicionalmente, os resultados obtidos sobre a satisfação dos trabalhadores relativamente aos transportes e à cantina da empresa indicam que 10 % não se encontram satisfeitos com os meios de transporte e que mais de 80 % dos trabalhadores que respondem e têm cantina estão satisfeitos.

Por outro lado, os resultados relativos à avaliação do grau de reconhecimento do desempenho dos trabalhadores, apontaram que 41 % dos trabalhadores estão insatisfeitos ou que não existe qualquer tipo reconhecimento.

Os resultados obtidos relativamente à sobrecarga e monotonia no trabalho também indicam que 26 % dos trabalhadores estão sobrecarregados e que para 41 % o trabalho é medianamente monótono a monótono.

Considerando os resultados obtidos apresentou-se um plano de acção para a fileira do calçado, que deverá contribuir para o aumento da motivação dos seus profissionais e a sustentabilidade das empresas.



06

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia referenciada

[1] Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. Manual de comportamento organizacional e gestão. Editora RH, Lisboa, 5.ª Edição – Revista e Atualizada, 2006.

[2] Maffezoli, C. A., Aiub, G. W. Fatores motivacionais para os profissionais de produção de calçados em São João Batista. Revista da UNIFEFE (online), 2011.

[3] <http://osha.europa.eu/pt>

Bibliografia consultada

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos – Monografia Estatística. APICCAPS (ed.), Porto, Portugal, 2011.

Bruno, J. S. Como motivar os colaboradores, Departamento de Engenharia Civil, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Portugal, Junho de 2006.

Carlos, E. S. A identificação e o desenvolvimento de lideranças na área de produção de calçados, Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, Brasil, 2009.

Cármen, F. Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM, Universidade da Madeira, Funchal, Portugal, Fevereiro de 2006

Catherine, T., Filipa, C., Paula, P. A Motivação: a conjugação de energias/forças internas e externas, Mestrado em Administração Pública, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Portugal, 2008/2009

Chiavenato, I. Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Elsevier (ed.), Rio de Janeiro, 2005.

Deci, E. L. The relation of interest to the motivation of behaviour: A self determination theory perspective. In K. A. Renninger, S. Hidi, A. Kapp (eds.), The Role of Interest in Learning and Development (pp. 43-67). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992.

George, J., Jones, G. Understanding and managing organizational behaviour. Reading, MA: Addison-Wesley, 2nd ed., 1999.

Konopaske, R., Werner, S. Equity in non-North American context – Adapting equity theory to the new global business environment. Human Resources Management Review, 2002, 12, 405-418.

Machado, M. M., Bianchi, G. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, Edição Temática TCC's II; ISSN 1980-7031, 2008, 2, 1-25.

