

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL - PGDR**

ROSEVETE MARTA MARCELLO TESSER

**FATORES DE IMPACTO NA ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NO SETOR
INDUSTRIAL DO VESTUÁRIO: ESTUDO DE CASO NO APL DE CONFECÇÃO NA
REGIÃO SUDOESTE DO ESTADO DO PARANÁ**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2016**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL - PGDR**

ROSEVETE MARTA MARCELLO TESSER

**FATORES DE IMPACTO NA ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NO SETOR
INDUSTRIAL DO VESTUÁRIO: ESTUDO DE CASO NO APL DE CONFECÇÃO NA
REGIÃO SUDOESTE DO ESTADO DO PARANÁ**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2016**

ROSEVETE MARTA MARCELLO TESSER

FATORES DE IMPACTO NA ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NO SETOR INDUSTRIAL DO VESTUÁRIO: ESTUDO DE CASO NO APL DE CONFECÇÃO NA REGIÃO SUDOESTE DO ESTADO DO PARANÁ

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Desenvolvimento Regional – PGDR - da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de concentração: Desenvolvimento Regional

Linha de pesquisa: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sandra Maria Coltre.

FRANCISCO BELTRÃO
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas - UNIOESTE – Campus Francisco Beltrão

T338f Tesser, Rosevete Marta Marcello
Fatores de impacto na rotatividade dos funcionários no setor industrial do vestuário: estudo de caso no APL de confecção na região Sudoeste do estado do Paraná. / Rosevete Marta Marcello Tesser. – Francisco Beltrão, 2016.
78 f.

Orientador: Profª. Drª. Sandra Maria Coltre.
Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão, 2016.

1. Administração de pessoal. 2. Vestuário - Indústria. 3. Recursos humanos. I. Coltre, Sandra Maria. II. Título.

CDD 20. ed. – 658.30098162

Sandra Regina Mendonça CRB – 9/1090

FOLHA DE APROVAÇÃO

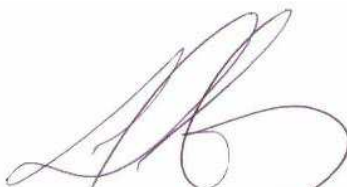
A Banca Examinadora de Defesa de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – nível de Mestrado, da Unioeste – *Câmpus* de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data de 02 de fevereiro de 2016, considerou a mestranda ROSEVETE MARTA MARCELLO TÊSSER **APROVADA**.



Dra. Sandra Maria Coltre
Orientadora e Presidente da Banca



Dra. Franciele Aní Caovilla Follador
Membro da Banca



Dra. Elizangela Siliprandi
Membro (externo) da Banca

Francisco Beltrão, 02 de fevereiro de 2016.

Dedico esta etapa na vida pessoal e profissional a minha família: ao esposo Nilberto Paulo e as filhas Bethânia e Eloisa por compreenderem minhas ausências e estarem sempre ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe que mesmo na vida eterna foi força inspiradora de dedicação e trabalho e ao meu pai como presença constante em família.

Ao meu esposo Nilberto Paulo pelo amor, companheirismo e compreensão.

Minhas filhas Bethânia e Eloisa pelo sublime ato de ser mãe e ser amada.

A professora Dr^a. Sandra Maria Coltre, com sua presença e sabedoria na construção do conhecimento.

A Universidade Estadual do Oeste do Paraná, pela oportunidade de realização do curso de Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional.

Aos professores do Programa de Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional que compartilharam seus conhecimentos e experiências.

As professoras Dr^a. Francieli Caovilha Follador e Dr^a. Lirane Ferreto Almeida pelas contribuições no exame de qualificação da dissertação.

Aos meus colegas e amigos de mestrado que na troca de experiências crescemos juntos.

Aos professores que coordenaram o Programa neste período junto com a secretária Catarina Nürnberg sempre no apoio.

As grandes Entidades Sesi e Senai através de toda a sua estrutura, os diretores e gerências compartilhadas que apoiaram a minha participação.

A toda a equipe de colaboradores das Unidades de Francisco Beltrão, Ampére e Capanema que contribuíram com suas experiências e de forma especial as equipes da área de saúde ocupacional.

A todos os amigos e demais familiares pelo apoio e incentivo, meu agradecimento especial.

RESUMO

FATORES DE IMPACTO NA ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NO SETOR INDUSTRIAL DO VESTUÁRIO: ESTUDO DE CASO NO APL DE CONFEÇÃO NA REGIÃO SUDOESTE DO ESTADO DO PARANÁ

As transformações inerentes às mudanças políticas e econômicas interferem no ambiente organizacional e desafiam a área de gestão de pessoas no que tange a atração e retenção de pessoas. Com objetivo de identificar quais os fatores impactam a rotatividade no setor industrial do vestuário do Sudoeste do Paraná, empresas e funcionários que compõem as empresas deste segmento participaram da pesquisa. Portanto na metodologia utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva para um levantamento de abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados no período de junho a outubro de 2015 em 41 indústrias do setor do vestuário da região Sudoeste do Paraná. A coleta foi realizada por meio de um questionário aplicado a 207 funcionários que voluntariamente solicitaram seu desligamento e 211 questionários foram aplicados nas indústrias que registraram desligamento de funcionários neste período. A escala de Likert foi o meio de detectar a frequência das opiniões dos funcionários e empresas respondentes da pesquisa. Para proporcionar maior consistência às conclusões, os dados foram submetidos a tratamento estatístico, utilizando-se do Diagrama causa e efeito e do Gráfico de Pareto. As análises estatísticas foram elaboradas no software Minitab, versão 17. Constatou-se que os fatores que impactaram para o desligamento voluntário, do funcionário da indústria do vestuário do Sudoeste do Paraná, são fatores relacionados aos motivos pessoais, a mudança de cidade e mudança para o setor não industrial, o fator salário também teve sua relevância. Dentre os fatores que impactaram para o desligamento do funcionário pela indústria, a situação financeira por conta do cenário econômico atual foi o que mais levou a indústria a desligar pessoas no período da pesquisa, porém como fatores internos o cumprimento das metas de produção e absenteísmo leva à área de gestão de pessoas ou recursos humanos das empresas a necessidade de, implantar ações que possam minimizar estes fatores. Portanto, observa-se com a pesquisa que, independente do cenário econômico e ou os desligamentos voluntários dos trabalhadores, ambos trazem consequência seja no aspecto econômico, financeiro ou social das empresas e famílias que atuam no setor.

Palavras-chave: Fatores do Desligamento. Gestão de Pessoas. Indústria do Vestuário.

ABSTRACT

IMPACT FACTORS IN TURNOVER OF EMPLOYEES IN INDUSTRIAL CLOTHING INDUSTRY: A CASE STUDY IN APL CLOTHING THE REGION SOUTHWEST STATE OF PARANÁ

The transformations inherent in the political and economic changes interfere in the organizational environment and challenges the people management area when it comes to attracting and retaining staff. In order to identify which factors motivate impact on employee turnover in the industrial sector of garment in the Southwest of Parana, businesses and employees that make up the companies in this segment participated in the survey. The methodology used the exploratory and descriptive research to raise a survey of qualitative and quantitative approach. The data were collected between June to October 2015 in 41 garment industries in the sector of Paraná Southwest region. Data collection was conducted through a questionnaire administered to 207 employees who voluntarily requested his resignation and 211 questionnaires were applied in industries that registered shutdown of employees at this period. The Likert scale was the means of detecting the frequency of the views of employees and survey respondents companies. To provide greater consistency to the findings, the data were analyzed statistically, using cause and effect diagram and Pareto chart. Statistical analyzes were prepared with Minitab software, version 17. It was found that the factors that impact for the voluntary termination of the employee's southwestern Paraná clothing industry are factors related to personal reasons, city change and change for the non-industrial sector. The wage factor also had its relevance. Among the factors that impact for employee termination by the industry, the financial situation due to the current economic climate was the most led the industry to turn off people during the survey period, however as internal factors fulfillment of production targets and absenteeism leads the management area of human resources or companies the need to implement actions that can minimize these factors. Therefore, it is concluded that it is the factors related to the voluntary resignation of the employee or the factors related to termination by the company, both have consequence in the economic, financial or social aspect of firms and households operating in the clothing sector.

Keywords: Shutdown factors. People management. Clothing industries.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DA TEORIA DA GESTÃO DE PESSOAS	21
QUADRO 2 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	29
QUADRO 3 - PARTICIPANTES DA PESQUISA EXPLORATÓRIA DE MICRO EMPRESAS	38
QUADRO 4 - PARTICIPANTES DA PESQUISA EXPLORATÓRIA DE PEQUENAS EMPRESAS	39
QUADRO 5 - PARTICIPANTES DA PESQUISA EXPLORATÓRIA DE MÉDIAS EMPRESAS	39
QUADRO 6 - CÓDIGOS CNAE - CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS DO SETOR DO VESTUÁRIO	41
QUADRO 7 – COMPARATIVO DOS FATORES	62
QUADRO 8 – COMPARATIVO DOS DESLIGAMENTOS POR PORTE DE EMPRESA	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - POPULAÇÃO DA PESQUISA	42
TABELA 2 - TRABALHADORES COM DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO CONFORME GÊNERO	47
TABELA 3 - TRABALHADORES COM DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO CONFORME FAIXA ETÁRIA	47
TABELA 4 - TRABALHADORES COM DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO POR ESCOLARIDADE	48
TABELA 5 - TRABALHADORES COM DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO POR TEMPO DE EMPRESA	48
TABELA 6 - TRABALHADORES DESLIGADOS PELA EMPRESA CONFORME GÊNERO	49
TABELA 7 - TRABALHADORES DESLIGADOS PELA EMPRESA CONFORME FAIXA ETÁRIA	50
TABELA 8 - TRABALHADORES DESLIGADOS PELA EMPRESA POR ESCOLARIDADE	50
TABELA 9 - TRABALHADORES DESLIGADOS PELA EMPRESA POR TEMPO DE EMPRESA.....	51

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MAPA DOS POLOS PRODUTORES DE VESTUÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ.....	11
FIGURA 2: MAPA DA LOCALIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS POLOS DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DO SUDOESTE DO PARANÁ.....	17
FIGURA 3 - ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	37
FIGURA 4 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO TRABALHADOR.....	52
FIGURA 5 - DIAGRAMA CAUSA E EFEITO EMPRESA.....	57

LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira de Indústria Têxtil e Confecção
APL	Arranjo Produtivo Local
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DIESSE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Econômicos
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GTP	Grupo de Trabalho Permanente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SESMT	Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho
SINVESPAR	Sindicato do Vestuário do Sudoeste do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	TEMA	3
1.2	CARACTERIZAÇÕES DO PROBLEMA.....	3
1.3	OBJETIVO GERAL	3
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5	JUSTIFICATIVA	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1	CENÁRIO DO SETOR DO VESTUÁRIO.....	6
2.1.1	Cenário do Setor no Brasil.....	7
2.1.2	Cenários do Setor no Paraná.....	10
2.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - MODA SUDOESTE.....	13
2.3	GESTÃO DE PESSOAS	18
2.3.1	A atração e retenção de pessoas no contexto da indústria do vestuário	23
2.3.2	Subsistemas de recursos humanos.....	27
2.3.2.1	Recrutamento e seleção de pessoas.....	28
2.3.2.2	Treinamento e desenvolvimento de pessoas	28
2.3.2.3	Cargos e salários.....	31
2.3.2.4	Benefícios.....	33
2.3.2.5	Saúde e segurança do trabalhador	33
2.3.2.6	Avaliação por desempenho	34
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	38
3.3	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	41
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	43
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
4.1	DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS TRABALHADORES COM DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO.....	47
4.2	DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS TRABALHADORES DESLIGADOS PELA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	49
4.3	PRINCIPAIS FATORES RELACIONADOS AO DESLIGAMENTO DO TRABALHADOR NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	52
4.3.1	Fatores do Desligamento Voluntário do Trabalhador	52
4.3.2	Fatores do desligamento do trabalhador pela empresa	56
4.3.3	Comparativo dos fatores que impactam no desligamento do trabalhador	62
5	CONCLUSÕES.....	66
6	REFERÊNCIAS.....	68
7	APENDICE.....	73

1 INTRODUÇÃO

Diferentes indicadores apontam que se vivem transformações no que se refere às pessoas nas organizações. Tais transformações estão ligadas as mudanças políticas e econômicas que se processam em nível mundial. Essas mudanças nos ambientes das estruturas organizacionais necessitam de novas formas de organização do trabalho e assim, o conceito gestão de pessoas com um enfoque sistêmico. Tachizawa (2006) compreende esse conceito como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos e Dutra (2014), que precisa ser compreendido nas organizações numa dimensão mais ampla, em um patamar de relações de trabalho da sociedade mais abrangente. Araújo (2009) identifica que a área de gestão de pessoas vem substituir, o que em muitas empresas ainda se conhece como área de recursos humanos.

A área de Recursos Humanos (RH) se refere aos processos e suas ferramentas dos seus subsistemas (recrutamento, seleção, ambientação, cargos e salários, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho). A gestão de pessoas é realizada por todos aqueles que ocupam cargos de lideranças e que devem participar na construção das políticas dos subsistemas de recursos humanos, já que ele é tão estratégico como qualquer outra área da organização. Além disso, deve estar na mão de especialistas, da mesma forma como as outras áreas da organização. E, um dos desafios desta área nas organizações são a atração e retenção de talentos, já que retê-los está ficando mais difícil que atraí-los. A atração é a promessa de tudo que a empresa pode oferecer e a retenção, depende do cumprimento dessas promessas, por meio da implantação dos subsistemas de RH gerando uma política institucional, que está posto no cotidiano tanto dos colaboradores bem como, dos gestores (ARAÚJO, 2009).

O dilema constante é: Como atrair as pessoas certas? Como contratar as pessoas certas? Como estimular as pessoas? E, principalmente como retê-las? São questões que afligem diretamente o mundo das organizações como também as indústrias de vestuário do Sudoeste do Paraná, cenário deste estudo. Porque o custo da rotatividade é muito alto e impacta na sustentabilidade organizacional.

A indústria do vestuário na região Sudoeste do Paraná evoluiu com a transformação dos alfaiates na década de 70 e 80 para unidades industriais com a formação de um Arranjo Produtivo Local. A projeção de geração de renda registrada em mais R\$ 57 milhões/ano e junta às empresas movimenta em torno de R\$ 180 milhões/ano. Riquezas essas que precisam de atenção especial das entidades de apoio empresarial e governos para que o setor seja

fortalecido e cumpra com seu grande papel regional, na geração de emprego e de renda com qualidade, para trabalhadores e empresários. Nessa região, é alta a presença de pequenos laboratórios de costura onde os preços são ditados pelo mercado de grandes facções. A média salarial de um operador de máquina é de R\$ 1.003,00 e representa mais de 5,5% da mão-de-obra empregada no setor do vestuário paranaense (SINVESPAR, 2015).

Conforme dados do IPARDES e CAGED¹, indicadores importantes há de se considerar que setor industrial do vestuário na região Sudoeste do Paraná, desde a década de 90 ocupa a 2ª posição na geração de empregos formais da indústria de transformação, em 11 municípios do Sudoeste do Paraná, sua participação é representativa com 75% de empregos no setor; do total de empresas, 65% são micro e pequenas e no geral, incluindo as médias e grandes empresas geram mais de 8.389 empregos diretos.

Com a globalização, a aceleração de integração de mercados mundiais levou indústria brasileira a apresentar dificuldades para enfrentar a competitividade do setor, exigindo investimentos significativos na melhoria na qualidade e produtividade dos produtos e assim, se manter no mercado enfrentando esta concorrência mundial.

Nesse contexto é importante o monitoramento das variáveis que impactam na indústria, pois qualquer mudança significativa na cadeia produtiva ou no setor pode acarretar sérios problemas e comprometer a busca pelo desenvolvimento regional (RUTHES e DO NASCIMENTO, 2006).

Em tempos de intensas transformações todas as indústrias sofrem algum tipo de impacto com as oscilações de mercado, do comportamento da sociedade, das mudanças ou novas regras na legislação e dos avanços da tecnologia. Identificar e mapear as variáveis que impactam no desenvolvimento da indústria é fundamental no contexto sistêmico que permeia os negócios em um setor, e é tarefa de muitos atores: instituições de ensino e de classe como federações e associações empresariais, organizações governamentais e fornecedores, agindo além da cadeia de produção que juntos, formam uma rede de relacionamento.

Esses atores possuem, de forma concomitante, um poder de influência e dependência entre si, com pesos e graus de interação diferentes. Essa evolução se constituiu de pessoas, cuja competência contribuiu para a competitividade e continuidade das indústrias de vestuário na região Sudoeste do Paraná (IEMI, 2013).

¹Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

Mudanças e transformações estiveram presentes na sociedade ao longo de sua evolução. Elas sempre existiram e continuarão a causar diversos tipos de impactos. Porém, o que se percebe nos últimos anos, é o fato de que a velocidade com que ocorrem essas mudanças está aumentando constantemente (CASTELLS, 2005). Portanto, necessita-se compreendê-las e como elas impactam no mundo do trabalho.

1.1 TEMA

O tema investiga quais fatores que impactam na rotatividade² dos funcionários das empresas no setor da indústria do vestuário. O tema central desta pesquisa é: motivos da rotatividade de pessoas neste setor.

1.2 CARACTERIZAÇÕES DO PROBLEMA

As instituições empresariais e de ensino, que acompanham a evolução do segmento constatarem em suas pesquisas que **as indústrias do vestuário do Sudoeste do Paraná, apresentam dificuldades na retenção o que gera uma rotatividade alta evidenciada como um problema que está comprometendo a competitividade do setor.** O poder social das indústrias de confecção da região, principalmente na geração de empregos, possibilita a muitos municípios intensificarem o setor secundário da economia e fortalecer as ações dos agentes do desenvolvimento local (SINVESPAR, 2015).

O Serviço Social da Indústria (SESI) como entidade de apoio ao Arranjo Produtivo Local desenvolve ações conjuntas para auxiliar os desenvolvimento e sustentabilidade das APL na região, já que, elas contribuem de forma significativa para a geração de empregos na região. Nesse contexto, o empenho do SESI é auxiliar nos processos de gestão da APLs do setor de confecção, para evitar a evasão dos trabalhadores para outras regiões do Estado.

Em vista destes argumentos, este estudo pretende responder a seguinte questão: **Quais são os fatores que impactam na rotatividade de pessoas nas empresas que formam do Arranjo Produtivo Local de Confecção no Sudoeste do Paraná?**

² O termo rotatividade tem como uso correlato expressões tais como “ajuste da mão de obra”, “enxugamento do quadro”, o “giro de pessoal”, numa linguagem mais tecnicista. Na fala cotidiana dos trabalhadores, o termo expressa-se através do “rodar”, no sentido de promover o rodízio, tanto de forma individual, como em “fulano rodou”; tanto coletivamente, em “estão rodando pessoal” (DIESSE, p. 79, 2011).

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral, segundo Richardson *et al.* (1999, p. 62), apresenta o que se pretende alcançar no estudo. Já os específicos demonstram as etapas a seguir para que o objetivo geral seja cumprido e recomendam os autores que:

O primeiro objetivo específico seja exploratório, o segundo descritivo e o terceiro, se necessário seja explicativo. É importante respeitar as regras na formulação de objetivos de pesquisa: o objetivo deve ser claro, preciso e conciso; o objetivo deve expressar apenas uma ideia. [...] e deve referir-se apenas à pesquisa que se pretende realizar. Não são objetivos de uma pesquisa, propriamente, discussões, reflexões ou debates em torno a resultados do trabalho. Essas ações são uma exigência de todo trabalho científico: a revisão dos modelos utilizados.

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais os fatores impactam a rotatividade dos funcionários no setor industrial do vestuário.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o contexto da Aglomeração Industrial (Arranjo Produtivo Local) do setor industrial do vestuário do Sudoeste do Paraná;
- b) Identificar as causas das demissões voluntárias (do trabalhador) e não voluntárias (da empresa) das indústrias de confecção;
- c) Analisar e comparar os resultados.

1.5 JUSTIFICATIVA

O Serviço Social da Indústria (SESI), em suas unidades operacionais de Francisco Beltrão e Ampére, região Sudoeste do Paraná realizam exames e consultas de saúde ocupacional para um grupo significativo de indústrias do vestuário da região. No ano de 2014, registrou em 39 indústrias do vestuário da região com índice de 27,66% de desligamentos no quadro funcional. Dentre estas, 12 (doze) empresas ficaram acima da média nacional que compete ao índice de desligamentos da indústria de transformação, um total de 35,5%, esse registrado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos (DIESSE) (SESI, 2015; DIESSE, 2014).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) atua em toda a região Sudoeste do Paraná através das unidades operacionais de Francisco Beltrão, Ampére e Capanema com ampla programação e realização de cursos de aprendizagem, qualificação e cursos técnicos tanto para ingresso no setor quanto para a evolução profissional. Porém, em seu sistema de registro de alunos, confirmou-se a diminuição de matrículas nos últimos anos; dos cursos técnicos e de qualificação programados para o setor no ano 2014 na região, menos de 70% de matrículas foram efetivadas e menos de 60% dos matriculados concluíram os cursos (SENAI, 2014).

O Sindicato do Vestuário do Sudoeste do Paraná (SINVEPAR) apresentou que as cinco áreas que receberam mais investimentos nos últimos quatro anos foram: 65% na modernização do parque de máquinas, 51% em equipamentos mais atualizados, 41% em equipamentos de informática, 30% na ampliação da área física da produção; as áreas de treinamento e qualidade foram as que menos receberam investimentos pelas empresas, menos de 15% (SINVEPAR, 2015).

Os dados registrados enfatizam e suportam a justificativa do tema da proposta, devido às informações relevantes que o estudo propiciará para o setor, como subsídios para ações que contribuam no desenvolvimento da região e a competitividade do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica do presente trabalho dar-se-á inicialmente, com referência em relatórios específicos do setor para apresentar o Cenário Nacional, Estadual e Regional e em seguida com base literária sobre Gestão de Pessoas adentrarem na especificidade do assunto em pesquisa, que é a rotatividade de pessoas no setor.

2.1 CENÁRIO DO SETOR DO VESTUÁRIO

A partir dos anos 80 com o advento da globalização, houve a aceleração do processo de integração dos mercados mundiais provocando a migração de uma parcela significativa da produção do vestuário dos Estados Unidos, da União Europeia e do Japão para países os emergentes da Ásia, Leste Europeu, norte da África e Caribe, modificando o panorama da produção mundial. Passados todos esses anos do início do processo de migração, o resultado é a forte concentração da produção nos países da Ásia, responsáveis por 73% dos volumes totais, com destaque para China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh, entre outros. Cabe ressaltar também, a importância alcançada pela América Latina, que ocupa a segunda posição entre as regiões produtoras, com 7% dos volumes produzidos. Com destaque para o Brasil, maior país produtor de vestuário fora da Ásia, além de México, Colômbia, Peru, Honduras, El Salvador, Guatemala e República Dominicana. Enquanto produção mundial, o Brasil aparece em quarto lugar, respondendo por cerca de 3% do volume total de produção (IEMI, 2013).

No Paraná, a indústria da confecção é a segunda maior empregadora do estado e em âmbito nacional, a quinta maior produtora de vestuário do país, o que confere ao segmento uma grande importância estratégica, tanto no campo econômico, quanto no social (FIEP, 2013).

No Sudoeste do Paraná o setor também é o segundo maior empregador, abrigando mais de 300 empresas que emprega aproximadamente 8.000 pessoas se organizando como Arranjo Produtivo da Confecção (APL) Moda Sudoeste com o propósito de: “Tornar a Moda do Sudoeste do Paraná reconhecida nacionalmente através da sua qualidade, fortalecer a

organização coletiva do APL e promover a capacitação das empresas, com tecnologia e informações atualizadas” (SINVESPAR, 2006, p. 16).

2.1.1 Cenário do Setor no Brasil

O setor do vestuário é uma atividade com cerca de 200 anos no país, impulsionou muitas indústrias e foi o grande motor da revolução industrial no Brasil. A abertura do mercado nacional à concorrência internacional, na década de 1990, exigiu do setor um enorme esforço de investimento para modernizar seu parque de máquinas e qualificar a sua mão de obra, objetivou a redução de custos e a melhoria da produtividade e da qualidade de seus produtos como forma de enfrentar a concorrência dos grandes produtores e fornecedores mundiais, em especial dos países asiáticos.

Em termos de produção, segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) o setor cresceu 0,8% em 2013 em relação a 2012, houve alta de 3,9%, passando de uma produção de 5,9 bilhões de peças em 2009 para 6,2 milhões de peças em 2013. Já o consumo aparente teve crescimento de 13,3% em volumes de peças, entre 2009 e 2013. Fatura cerca de R\$ 100 bilhões/ano através de mais de 30 mil empresas. Paga R\$ 14 bilhões/ano em salários e tem investido a média de R\$ 5 bilhões a cada ano, recolheu R\$ 7 bilhões em contribuições federais e impostos em 2013 (IEME, 2013).

É a maior cadeia integrada do setor no ocidente. Assim como produz, segundo a Associação Brasileira da indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2015), o Brasil está entre os oito maiores consumidor de vestuário do mundo, o que mais cresceu nos últimos dez anos, mas também o que muito cresceu foi a entrada de produtos importados para abastecer o mercado brasileiro. O que há 10 anos era de 2% de marcas importadas, hoje é de 15% do mercado total de vestuário, esta e outras questões macroeconômicas estão tirando a competitividade da indústria da moda brasileira.

A indústria de confecção de vestuário brasileira tem sido afetada, tal qual toda a indústria manufatureira nacional, por problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira, entre os quais se destacam o longo período de apreciação da moeda nacional, os custos anormalmente elevados de energia, o estado precário de portos e rodovias, que acarreta ineficiências e altos custos e a burocracia complicada que são enfrentadas pelas empresas. Esses fatores somados prejudicam a competitividade do setor e dificultam enormemente a capacidade de enfrentar a concorrência de importações, sobretudo da Ásia, que se beneficiam

de mão de obra extraordinariamente barata, da inexistência de legislações trabalhistas sofisticadas, como a brasileira, da virtual ausência de custos decorrentes dos cuidados de preservação ambiental e dos inúmeros e substanciais subsídios concedidos aos seus exportadores, em especial, na China (ABIT, 2015).

De acordo com a ABIT, o setor empregou 1,7 milhão de pessoas de forma direta, das quais 75% são mulheres. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação e também segundo maior gerador do primeiro emprego. Esta indústria que reúne diferentes características, dificilmente encontradas em outros setores, comunica-se com a arte, negócios, artesanato e alta tecnologia, consegue misturar química, física, sociologia e história. O Brasil possui mais de 100 escolas na área de confecção de vestuário, com cursos livres, técnicos, graduação e em pós-graduação (SENAI, 2014).

O quadro de funcionários das empresas de vestuário abrange profissionais de todos os níveis de qualificação: desde trabalhadores não especializados até profissionais de nível superior, como auxiliar de costura, costureiros (as), supervisores, especialistas em corte, modelagem e acabamento, engenheiros de produção, estilistas e designers, entre outros (SESI, 2015).

Conforme dados do Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira publicado pelo Instituto de Estudos e Marketing (IEMI, 2013), as ocupações de trabalhadores nos diferentes elos da cadeia produtiva da indústria têxtil e confeccionista encontram-se disseminadas por todas as unidades da federação, com destaque para seis estados principais: São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Paraná, Ceará e Rio de Janeiro, que juntos detêm nada menos que 80% de toda a mão de obra ocupada no setor em nível nacional.

Dentre as discussões na ABIT, uma das preposições faz-se imperativo modernizar a relação Capital x Trabalho para que o país ganhe competitividade no mundo moderno, pois, mesmo o setor empregando 1,7 milhão de trabalhadores este total de empregados não conseguiu preencher as vagas disponíveis, os números de desligamentos e admissões de costureiros no segmento de vestuário nas 27 unidades federativas, no período de janeiro a março de 2014.

Algumas informações gerais do Ministério do Trabalho e Emprego: o número total de empregos formais registrados no Brasil alcançou 48.948 milhões em dezembro de 2013, representando um crescimento de 3,14% em relação ao estoque de emprego de dezembro de 2012. Esse desempenho equivaleu ao acréscimo de 1,490 milhão de postos de trabalho formais em relação ao mesmo mês do ano anterior (RAIS, 2013).

Porém, mesmo com todos os avanços conquistados, algumas características estruturais do mercado de trabalho brasileiro ainda são muito presentes, como a informalidade onde cerca de 40% da mão de obra no país, ainda não tem a devida proteção social, segundo as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (DIESSE, 2014).

Outro fenômeno que vem sendo estudado pelo DIEESE (2014) nos últimos anos é a rotatividade laboral em função da flexibilidade que rege as relações de trabalho no país. No Brasil, o tempo médio de permanência no mesmo emprego era de cinco anos em 2012, quando incluídos os funcionários públicos, mas de apenas três anos, considerando somente os vínculos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Trata-se de um tempo médio muito baixo quando comparado ao de países como Itália e Portugal (13 anos), França e Alemanha (12 anos) e Dinamarca (9 anos). Os vínculos interrompidos com menos de três meses de vigência representam em torno de 30% de todos os contratos desligados a cada ano. Tratam-se, portanto de contratos de experiência, em que os empregadores estão isentos de pagar a multa rescisória do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e o aviso prévio.

Predomina-se assim, no Brasil, o emprego de curta duração, que se caracteriza como indicador da flexibilidade contratual de trabalho. Entre 2002 e 2013, por volta de 45% dos desligamentos aconteceram com menos de seis meses de vigência do contrato de trabalho, em cerca de 65% dos casos sequer atingiram um ano completo, no mercado de trabalho celetista, a taxa de rotatividade global chegou a 63,7% em 2013, e a taxa de rotatividade descontada, após a exclusão dos motivos ligados aos trabalhadores, foi de 43,4% no mesmo ano.

O DIEESE apresenta sempre duas taxas de rotatividade, uma global e outra descontada. A taxa de rotatividade global considera todos os desligamentos enquanto a taxa de rotatividade descontada representa os desligamentos por iniciativa dos empregadores excluindo, portanto os falecimentos, as aposentadorias, as transferências e os desligamentos a pedido do trabalhador (DIESSE, 2014).

No que tange aos motivos de desligamento, predomina quantitativamente o encerramento do contrato de trabalho ligado a fatores cuja motivação é tipicamente patronal, e dizem respeito, principalmente, às demissões sem justa causa, com justa causa e término de contrato. Mais de dois terços dos desligamentos reportam-se aos motivos estritamente da empresa. Considerando as razões que têm origem na motivação do trabalhador, chama a atenção o crescimento do desligamento a pedido, que ocorre em função de uma dinâmica positiva do mercado de trabalho no período, com a criação de alternativas para a busca de

postos de trabalho mais qualificados, buscam diversidade mudando de setor e também a mudança de cidades e de Estados (DIESSE, 2014).

Nesta era de conhecimento e de informação, de modo geral, está formando uma sociedade mais crítica e exigente e o que prevalece em relação ao trabalho, é a capacidade de articulação e desenvolvimento de redes de colaboração, as quais se constituem em elementos-chave para a produção é permeado pela competência e pelo conhecimento das pessoas, e por outro lado as minorias estão encontrando cada vez mais abertura no mercado de trabalho, quando superam preconceitos e barreiras por meio de competência e conhecimento (LIMA, 2007).

Esse fato pode ser considerado um desafio futuro para as indústrias, porque será mais difícil atender aos desejos, anseios e necessidades desta sociedade, pois o seu poder de reflexão e discernimento tornará esse processo muito complexo.

Portanto, é inegável a gigantesca importância econômica e social deste bicentenário setor com capilaridade em todo o território nacional. O ambiente é desafiador para o setor e nesse sentido é fundamental tornar as empresas mais competitivas capazes para atuar no mercado cada vez mais competitivo. O setor de vestuário cumpre um papel de grande importância na composição da indústria de transformação do Brasil, tanto pela relevância do valor da sua produção quanto por sua capacidade de gerar empregos.

2.1.2 Cenários do Setor no Paraná

O setor de vestuário do Paraná caracteriza-se pela sua diversidade e por sua descentralização regional dentro do estado. A produção é conhecida pela qualidade no processo produtivo e por estar localizada próxima aos mercados de maior potencial de consumo, ou seja as regiões Sul e Sudeste do país.

Na região noroeste do Paraná, Maringá e Cianorte, são consideradas as principais cidades da região no comércio de vestuário, são conhecidas como os dois principais polos atacadistas de confecções do Estado. No norte do Paraná, as cidades de Apucarana e Londrina apresentam-se também com destaque na produção, em Apucarana o destaque para o Arranjo Produtivo Local de Bonés.

No centro-sul, a cidade mais relevante é a capital do Paraná, Curitiba, principal em termos de consumo, produzindo roupas profissionais e casuais. Na região Oeste os polos de Cascavel, Altônia e Terra Roxa com destaque o Arranjo Produtivo Local é a Moda Bebê, já

na região Sudoeste os polos de Francisco Beltrão e Ampére, onde se produzem principalmente roupas casuais e *jeanswear*, conforme Figura 1, com destaque para o Arranjo Produtivo Local Moda Sudoeste (IEMI, 2013).

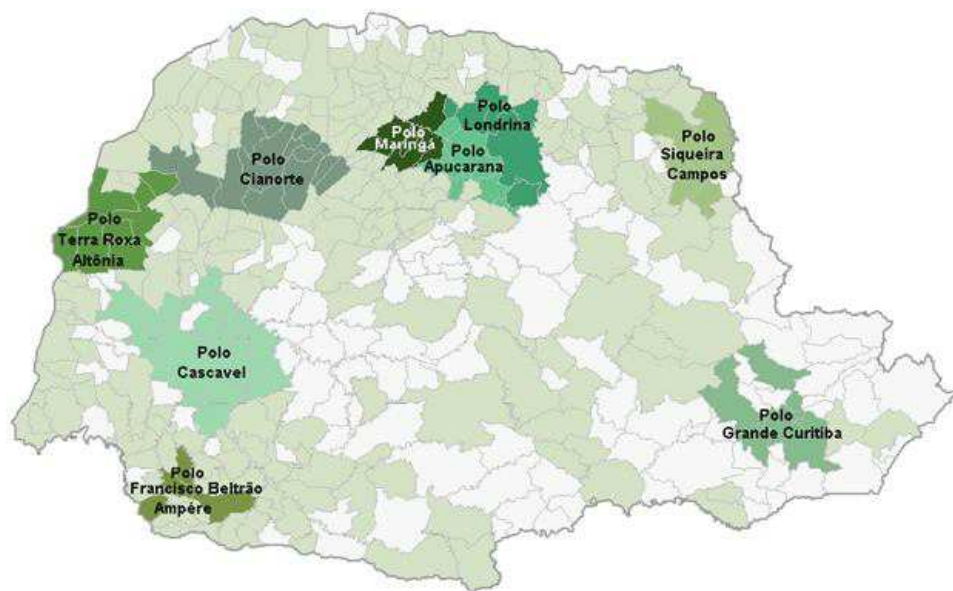


Figura 1: Mapa dos Polos Produtores de Vestuário do Estado do Paraná
FONTE: IEMI (2013, p. 42).

De acordo com o relatório da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) as empresas de vestuário no Paraná se caracterizam como de micro (de 5 a 19 funcionários) e pequeno (de 20 a 99 funcionários) portes, pois representam mais de 90% dos empreendimentos do Estado. As médias (de 100 a 249 funcionários) e grandes (acima de 250 funcionários) representam menos de 10,0% (FIEP, 2013).

A maior parte dos trabalhadores da indústria de vestuário do Paraná atua nas empresas de pequeno porte (de 20 a 99 funcionários), com 55,5% do total de empregos em 2013. Em seguida aparecem as microempresas (até 19 funcionários), com 20,4%. As médias (de 100 a 249 funcionários) contam com 18,4% e, por último, as grandes (acima de 250 funcionários) com 5,8% dos empregos do setor. No emprego na indústria de vestuário do Estado, predomina o gênero feminino, com 75,7%, enquanto a mão de obra masculina corresponde a 24,3%.

Com esses dados, observa-se que, a participação dos homens vem diminuindo no decorrer dos anos: em 2008, as mulheres representavam 25,3% de participação (FIEP, 2013).

Na indústria de vestuário no Paraná, mais da metade (63,0%) dos trabalhadores possuem apenas o ensino médio, seja completo ou incompleto. São 16,4% os que possuem o ensino fundamental completo e 9,7% têm escolaridade entre o sexto e o nono anos do ensino fundamental. Já o ensino superior foi cursado por apenas 4,1% do pessoal ocupado. Cerca de 80% do pessoal ocupado na indústria de vestuário paranaense atua na produção, 14,3% na administração e apenas 3,2% na área de vendas, dentro da empresa (IEMI, 2013).

Ao apresentar as 10 maiores mesorregiões da Região Sul em nível de emprego, o Estado do Paraná registrou quatro mesorregiões, das quais a Região Norte se destaca com o maior índice de empregabilidade. Aproximadamente 80% da produção de vestuário são de confecção das próprias empresas, enquanto 20% são terceirizados, a representação da terceirização é maior nas microempresas (até 19 funcionários), com 28,9%, enquanto nas empresas de grande porte (acima de 250 funcionários) essa participação chega a 12,0%. O Estado do Paraná é o sexto no *ranking* nacional da remuneração média na indústria de vestuário, ficando atrás de estados como Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul, ou seja, dos três estados da região Sul do país, o Paraná é o que possui a menor remuneração média do setor. No setor de vestuário, o peso da mão de obra e das matérias-primas sobre os custos de produção é o mais impactante, variando entre 34% e 38%, o que caracteriza essas indústrias como intensivas em mão de obra (FIEP, 2013).

Os estudos da FIEP (2013) apresentam que a indústria de transformação de vestuário no Paraná, vem apresentando queda na produtividade, combinada com perda de competitividade por conta do ambiente produtivo. No campo individual das empresas, há muito espaço para ganhos de eficiência, por meio da qualificação das pessoas, ganhos de escala, modernização e integração dos processos produtivos etc., que certamente acarretariam, além da redução de custos, aumentos de produção que, por sua vez, vão demandar uma estrutura mais ampla e complexa de distribuição e comercialização.

Além dos itens tangíveis como mão de obra, matéria prima entre outros, as empresas precisam estar atentas à capacidade de criação no que se refere aos produtos de moda, que são fundamentais para criar atratividade, agregar valor percebido. Entretanto, estes fatores podem ser alcançados com relevantes investimentos em pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e atualização constante da equipe que vão muito além da criação das tendências de moda, “o desenvolvimento das empresas está diretamente ligado a capacidade que a empresa tem de desenvolver pessoas, integrando a área de gestão de pessoas com as metas estratégias da empresa” (SCHIMIDT, 2012, p. 19).

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - MODA SUDOESTE

O Estado do Paraná conta com vários setores produtivos mobilizados em torno da configuração de Arranjo Produtivo Local (APL), onde diferentes Entidades têm contribuído com estes potenciais regionais. Na Região Sudoeste o sistema produtivo da indústria de confecção do vestuário, que se caracteriza em 32 municípios forma o APL de Confecção Moda Sudoeste do Paraná com indústrias do setor e um conjunto de Entidades que integram a governança. Essas planejam e viabilizam iniciativas, objetivando promover o desenvolvimento do setor que tem como ponto forte a construção coletiva entre iniciativa privada e instituições públicas.

Segundo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social (IPARDES), em pesquisa realizada sobre o Arranjo Produtivo Local de Confecções do Sudoeste, a atividade de confecção na região teve início em:

[...] meados da década de 1970 nos municípios de Francisco Beltrão e Ampére com produtos de moda masculina e feminina. Uma característica no histórico do segmento refere-se aos tipos de confecções que deram origem às empresas, quais sejam a modinha (confecções de peças femininas diversas) e as faccionista (confecções de calça social e camisaria), que via de regra abastece o varejo de vestuário da região. (IPARDES, 2006, p. 7).

Nessa época a região do Sudoeste do Paraná contava com municípios ainda muito jovens (10 a 20 anos de emancipação política nos anos 70), população predominante de imigrantes italianos e alemães provindos das regiões Oeste de Santa Catarina e Serra Gaúcha, uma das atividades pioneiras na região deu início à história da indústria do vestuário: os chamados alfaiates, pessoas que fabricavam roupas masculinas sob medida, (calças, camisas e paletós) e que nas décadas de 70 e 80, viram na atividade a oportunidade de passar a fabricar o mesmo tipo de produto em escala industrial, impulsionados pela demanda de uma região que vivia o *boom* econômico da introdução da mecanização agrícola. Alguns fatores contribuíram para a mudança no setor do vestuário, como o início do êxodo rural e a forte inserção da mulher no mercado de trabalho. Pela perspectiva de crescimento do setor, alguns empreendedores começam a fabricar moldes em escala industrial, motivados pela demanda crescente por esses artigos originada pelo aumento do poder aquisitivo das famílias em razão do crescimento da produtividade agrícola. As primeiras unidades industriais na região, caso da pioneira Krindges, na cidade de Ampére (1977 e em 1982 como a Krindges Industrial) na produção de calças, camisas e ternos masculinos é uma das 10 maiores do país. Outras

unidades pioneiras surgiram em Francisco Beltrão (1978 a Raffer Confeções) na produção de ternos, calças e camisas, no segmento de ternos tem a maior produção no Paraná na linha social, em Santo Antonio do Sudoeste (1970 a Alfaiataria da Adélia Blazius e em 1979 a Blazius & Blazius) com produção de ternos e calças (SINVESPAR, 2006).

Conforme o relatório do Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná (2006), as dificuldades iniciais do setor, tais como: o difícil acesso a outros polos do Estado (dada à localização em ponto extremo do Paraná), poucas rodovias com pavimentação asfáltica, inexistência de fornecedores de matéria prima, de mão-de-obra especializada, de prestadores de serviços, enfim, as indústrias surgiam e se desenvolviam sem estrutura de apoio externo, fatores que motivaram a união de empresários no intuito de promover o desenvolvimento do setor, através da busca de soluções em conjunto.

No final da década de 90, com o reaquecimento do setor, a região começou a atrair empreendedores de outras regiões na linha de fornecimento de matéria prima, de serviços e de mão-de-obra especializada, o que contribuiu para melhorias das unidades industriais.

Na virada do século, o setor de confecção do vestuário da região reescreve sua história com a união dos empresários, prefeituras dos municípios produtores, sindicatos da categoria, as entidades SENAI, SESI, SEBRAE, universidades e instituições financeiras. Esta união desencadeou várias atividades articuladas em prol do desenvolvimento sustentável setorial, emergindo na região Sudoeste, a Aglomeração Industrial do Vestuário (IPARDES, 2006). Para Lastres e Cassiolato (2003, p. 07), o conceito de aglomeração pode ser assim descrito:

O termo aglomeração – produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais. Geralmente, essas aglomerações envolvem algum tipo de especialização produtiva da região em que se localizam.

Em síntese, há três aspectos mais relevantes: (1) a importância das economias externas locais, cerne de toda a discussão sobre *clusters* ou APL; (2) a necessária caracterização como aglomeração geográfica de empresas que atuam em atividades similares ou relacionadas, e sua respectiva forma de organização e de coordenação, e (3) os condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais que podem influir decisivamente na formação e evolução do *cluster* ou APL. As aglomerações de empresas e instituições em *clusters* ou sistemas locais de produção/ inovação têm recebido atenção na literatura econômica desde os trabalhos pioneiros de Alfred Marshall sobre os distritos industriais

ingleses, no final do século XIX. Há uma vasta literatura nacional e internacional sobre o fenômeno da aglomeração de empreendimentos de uma mesma atividade produtiva em uma determinada região geográfica, denominações e ênfases diferentes. No Brasil é denominado Arranjo Produtivo (APL), uma tentativa de traduzir e dar um neologismo para a expressão *clusters* que significa aglomeração. Aglomerações de empresas localizadas no mesmo território com determinada especialização produtiva, mantém vínculos de interação e aprendizagem entre si e com outros atores locais como governo (instâncias federal, estadual e municipal), instituições de ensino e pesquisa, sindicatos patronais, associações empresariais (REDE APL, 2015).

Entre os diversos conceitos existentes, destaca-se o descrito abaixo, de autoria da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDE APL, 2011 sp.), uma rede de pesquisa interdisciplinar, seu foco de pesquisa são os arranjos e sistemas produtivos locais, formalizada desde 1997, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro:

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem se desde produtores de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, cliente, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Também nos últimos 20 anos, tem sido crescente na literatura econômica diversos estudos que evidenciam a importância das forças locais para o desenvolvimento social e econômico e a melhoria para a competitividade das empresas, de modo particular das micro e pequenas empresas. Esses estudos, dão maior ênfase às aglomerações setoriais de empresas, que estabelecem laços de cooperação ou atuam em redes desenvolvidas, fomentam diferenciais competitivos para as empresas dessas localidades.

Segundo o IPARDES (2006), para a existência e melhor eficiência de uma APL algumas condições são necessárias, como:

- a) Um número significativo de empresas e demais agentes;
- b) A existência de atividades correlacionadas verticalmente e horizontalmente na cadeia produtiva;
- c) Interdependências entre empresas e demais agentes;

- d) Identidade local ou regional que favoreçam cooperação, solidariedade e reciprocidade;
- e) Existência de mão de obra qualificada;
- f) Presença de instituições de ensino e outros setores públicos capazes de compreender e sustentar o sistema e de promover seu desenvolvimento, favorecendo a inovação;
- g) Infraestrutura de transporte e logística na região da aglomeração de empresas.

Todos esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva e a ação conjunta entre empresas viabiliza a solução de problemas específicos e incentivam a eficácia competitiva. O pensamento baseado em arranjos produtivos é capaz de contribuir para orientação das políticas de avanços na tecnologia, educação, geração de emprego e renda.

Como atesta o documento de Lastres e Cassiolato (2003, p. 10):

O interesse e a participação de novos atores institucionais nas iniciativas de mobilização de APLs vêm contribuindo para largar o enfoque do APLs para além de questões de competitividade, inovatividade e sustentabilidade econômica, tornando mais evidentes os nexos desses temas com questões como: inclusão social; geração de emprego e renda; diminuição de desigualdades e respeito a diferenças regionais; distribuição de terra; desenvolvimento local; integração nacional e ocupação de fronteiras.

Devido à necessidade de articular as ações governamentais com vistas à adoção de apoio integrado a arranjos produtivos locais, foi instituído, em agosto de 2004, pela Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004, o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL, envolvendo 23 instituições governamentais e não governamentais, o GTP APL possui a atribuição de elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio a arranjos produtivos locais em todo o território nacional.

No levantamento realizado em 2005, identificou 957 arranjos, foi o último levantamento registrado, possibilitando a geração de relatórios a partir do setor econômico, da unidade da federação e da instituição atuante na localidade. Conforme dados da Rede APL, atualmente, o GTP APL foca sua atuação em 267 APL 's prioritários, indicados pelos Núcleos Estaduais de Apoio, buscando atender a critérios de diversidade setorial e prioridades de desenvolvimento regional. Dentre esses, o Arranjo Produtivo Local da Confecção Moda

Sudoeste do Paraná, apoiado pela Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (REDE APL PARANÁ).

Apresentada na Figura 2 toda a abrangência da Região Sudoeste como também os municípios com maior concentração produtiva do setor. A localização das Entidades parceiras e também a localização de atividades e projetos em desenvolvimento. É uma ilustração que demonstra o potencial produtivo do setor na região com toda a estrutura que atua nas empresas que formam o Arranjo Produtivo Local.

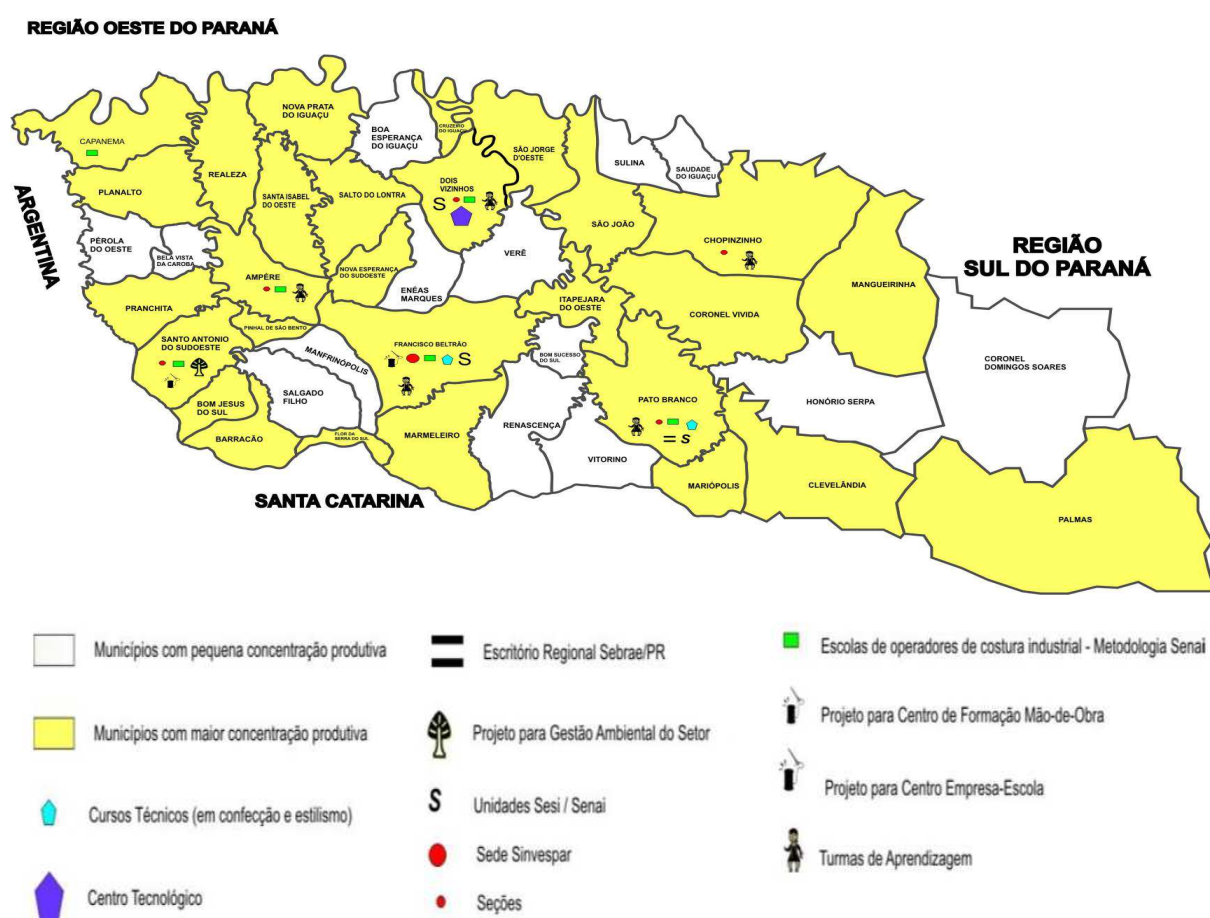


Figura 2: Mapa da localização dos principais municípios polos da Indústria do Vestuário do Sudoeste do Paraná

FONTE: SINVESPAR (2006, p. 42).

O APL Moda Sudoeste está localizado em uma área de abrangência de 42 municípios predominantemente de pequeno porte (55% até 10 mil habitantes; 29% de 10 mil a 20 mil; 12% de 20 mil até 30 mil e; 4% acima de 60 mil habitantes) sendo que, 96% dos municípios têm menos de 50 anos de emancipação político-administrativa, população estimada em 616.796 habitantes, ocupa uma área de 16.975.515 km², localizado sobre a bacia hidrográfica do Rio Iguaçu, à margem esquerda, o Sudoeste do Paraná (AMSOP, 2015).

Conforme dados do Sinvespar (2015), o sistema produtivo da indústria de confecção que caracteriza e delimita o APL de Confecção Moda Sudoeste do Paraná está presente atualmente em 28 municípios, sendo destaques em número de unidades, em valor agregado e na geração de empregos os municípios de Ampére (6º no ranking estadual), Dois Vizinhos (8º), Francisco Beltrão (14º), Santo Antonio do Sudoeste (22º) e Pato Branco (28º).

Em toda a região do APL da Confecção Moda Sudoeste são mais de 300 micros, pequenas, médias e grandes empresas instaladas que produzem em torno de 1.6 milhão/peças/mês, sendo o segundo setor que mais gera emprego na região com aproximadamente 8.000 trabalhadores (SINVEPAR, 2015).

Nessa perspectiva, a partir do problema apresentado no APL de Confecção Moda Sudoeste propuseram-se as abordagens teóricas do tema gestão de pessoas que forma aprofundada a partir de Milioni (2003). O autor descreve a gestão de pessoas como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focado na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e operacionalização das normas internas.

Enfatiza o autor que, a velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, o conservantismo e a manutenção do *status quo* cedem lugar, à inovação e mudança de hábitos e de pensar e agir. Essa evolução se constitui de pessoas, cuja competência contribui para a competitividade e continuidade das empresas.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Em tempos de intensas preocupações da indústria do vestuário brasileira por problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira, identificar as variáveis que impactam no desenvolvimento da indústria do vestuário é fundamental no contexto sistêmico que permeia os negócios, por ser um setor caracterizado pela mão de obra intensiva. Um dos indicadores de competitividade e que se constitui como uma das preocupações das empresas é capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a dança da cadeira. A frase “não faz mais parte do nosso quadro” ou, “não quero mais ficar nesta empresa” repete-se cada vez mais nas empresas do setor, acarretando perda de talentos, de história e de cultura organizacional.

Porque é importante reter? Muitos estudos demonstram que o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas impacta na retenção, tais como: crescimento financeiro no

cargo por avaliação de desempenho, plano de carreiras, desenvolvimento e principalmente, por gerar menor custo para organização. Contratar e demitir onera a organização, fere sua imagem e eleva os conflitos.

Neste sentido, alguns indicadores de atratividade e manutenção de talentos nas empresas, foram citados por Gramigma (2007, p. 08), com base na pesquisa da Revista Exame das 50 Melhores Empresas para Trabalhar:

- a) salários e benefícios: política de remuneração;
- b) oportunidade de carreira: gestão do desempenho, meritocracia e possibilidade de crescimento;
- c) diversos aspectos: produto, serviços e ambiente;
- d) delegação de responsabilidades: possibilidade de tomada de decisões, liberdade e autonomia;
- e) ética: nas relações e negócios.

As melhores empresas para se trabalhar já revelavam tal realidade ainda em 1999, entendendo-se que a atração e retenção de pessoas na empresa está atrelada a um conjunto de condições. Por isso, a necessidade de repensar as práticas na gestão de pessoas, inovar a área de recursos humanos ou gestão de pessoas transformando-a em uma área também estratégica para o negócio (GRAMIGNA, 2007).

Embora em muitas empresas não houvesse a transição do termo administração de recursos humanos para a gestão de pessoas, este conceito vem sendo fortalecido, “a inevitabilidade dessa passagem, pois caso contrário, teremos grandes dificuldades na manutenção e estrutura social que corresponda às exigências do mundo moderno” (ARAÚJO, 2009, p. 4).

Todavia, somente mudar o nome não é suficiente, é necessário que se entenda que administração de recursos humanos está vinculada aos processos técnicos dos subsistemas (recrutamento, seleção, ambientação, treinamento, cargos e salários, carreira, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho), que suportam a gestão de pessoas.

Gestão de pessoas é implantar e articular de forma sistêmica e contínua estes subsistemas de forma que diminua os custos operacionais, estabeleça equidade de tratamento, forneça crescimento pessoal, salarial e emocional para que tomadas de decisões sejam assertivas e que promova um clima organizacional sadio e produtivo de forma equitativa, para todos os envolvidos, cada um a seu mérito. Além disso, é dar suporte a todos que ocupam cargo de mando, para que possam integrar as diferentes áreas da empresa, lidar com os conflitos e comportamentos. Os processos de RH são desencadeados pelo setor de RH, mas a gestão é por todos que ocupam cargo de mando.

Por essa necessidade que a cada dia se fortalece, a gestão de pessoas vem passando por transformações, abandonando de forma gradativa um modelo focado no controle de pessoas para um modelo focado no desenvolvimento de pessoas. Esse modelo está baseado na ideia do mútuo desenvolvimento, ou seja, a expectativa da pessoa contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento das empresas e estas criando condições objetivas para o desenvolvimento das pessoas.

A organização é o local onde se busca o sustento, onde se articula nosso sentido de utilidade e tanto organização e as pessoas que dela fazem parte necessitam estarem lado a lado. Isso implica em um processo contínuo de troca de saberes e competências, as pessoas ficam mais preparadas para as novas situações e as empresas se tornam capazes de enfrentar novos desafios a partir do aprendizado mútuo, validando, ampliando e aprimorando o conhecimento, estabelecendo uma relação entre as competências individuais e das empresas.

A competência individual para Fernandes (2013, p. 48) “é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”. Uma pessoa que dispõe de conhecimentos adequados, habilidades trabalhadas, atitudes favoráveis e valores alinhados a organização na qual se insere está propensa a entregar as competências relacionadas, entretanto a competência só se consoma quando, de fato, há uma entrega. É a partir do compartilhamento e internalização da competência individual, de sua combinação que é possível internalizar em nível de grupo e em toda organização as competências, gerando de forma crescente e contínua a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62).

Fleury e Fleury (2004) classificam as competências individuais em: competências de negócios, competências técnico/profissionais e competências sociais. Todas essas competências estão relacionadas com a entrega, que conforme a escolha pela empresa reflete a singularidade das estratégias e competências organizacionais. A entrega da pessoa pode ser compreendida como sendo o saber agir responsável e reconhecido estabelecido na definição de competência sugerido.

Para se avaliar a entrega das pessoas é importante analisar o conceito de complexidade. Conforme Dutra (2014), o conceito de complexidade começou a ser utilizado na década de 50, procurando entender as relações organizacionais, e na década de 70, procurando compreender o processo de desenvolvimento das pessoas nas organizações e estas foram chegando à conclusão que precisavam aprimorar seus sistemas de gestão de pessoas.

As empresas estão enfrentando dificuldades crescentes para distinguir e valorizar as pessoas a partir de seus cargos ou postos de trabalho em função de novas propostas de organização do trabalho. Com a mudança nos padrões de relações de trabalho que vêm sendo adotadas pelas organizações faz-se necessário uma gestão de pessoas atuando de forma integralmente alinhada com a estratégia da organização.

No quadro a seguir, apresenta-se a evolução dos movimentos na gestão de pessoas nas organizações e que teve a influência na organização das indústrias do vestuário da região:

Quadro 1 - Evolução da Teoria da Gestão de Pessoas

Movimento e Época	Influência na gestão de pessoas
Desenvolvimento organizacional (final da década de 70 e início dos anos 80)	- Participação das pessoas na definição de suas missões setoriais, objetivos e metas de trabalho. - Melhor compreensão do negócio pelos gerentes das diversas áreas e possibilidades de nortear as decisões relativas ao aproveitamento das competências individuais.
Qualidade (início da década de 80, auge dos anos 90)	- Surgimento da cultura participativa, gerando o envolvimento das pessoas nas decisões direcionadas a melhorias nos processos de trabalho. - Identificação de indicadores de desempenho, servindo como padrão para a mensuração do desempenho individual e das equipes.
Reengenharia (final dos anos 90 e após)	- Constatação da inutilidade de adotar medidas radicais de enxugamento de quadros como forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. - Retorno à idéia de valorizar e reter os talentos. - Novos conceitos e instrumentos de gestão. - Passagem dos conceitos desde o funcionalista, passando pela sistêmica para o desenvolvimento humano. - Pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

FONTE: Adaptado de Gramigna (2007, p. 7); Dutra (2014, p. 31).

Essa evolução da administração de recursos humanos é também apresentada por Albuquerque (2002), comparando as características organizacionais da estratégia de controle (administração tradicional de recursos humanos) para a estratégia do comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (gestão estratégica de pessoas). O autor parte de uma visão sistêmica, propondo que diversos subsistemas desta estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH, compõem a gestão de pessoas. Esses subsistemas, compostos de políticas e práticas, podem ser combinados de forma a produzir diferentes estratégias, definindo dois tipos básicos de estratégias de gestão de pessoas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento.

Para uma reflexão mais atual de construção de um novo modelo de gestão de pessoas segundo Dutra (2014), faz-se necessário entender algumas premissas conceituais: foco no desenvolvimento em vez do foco no controle, maior envolvimento das pessoas, respeitando

sua individualidade e de forma compartilhada o comprometimento de ambas; o foco no processo em vez do foco no instrumento, o importante é o processo no qual os instrumentos e procedimentos foram elaborados ou definidos; o foco no interesse conciliado em vez do foco no interesse da empresa, o envolvimento mútuo atendendo tanto aos interesses e expectativas da empresa como das pessoas; e o foco no modelo integrado e estratégico em vez do foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si onde, dar uma sustentação de relação produtiva entre ambas.

Empresas e pessoas têm papéis importantes no equilíbrio dos processos na gestão de pessoas, pois é um conjunto de políticas e práticas organizacionais que a sustentam. Diante dessas premissas, pode-se caracterizar a gestão de pessoas como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2014, p. 17). Eis a relação de troca de saberes, experiências e conhecimento.

Todavia, é importante destacar que cuidados devem ser considerados, principalmente sobre esta palavra, motivação, que é muito mal compreendida no processo de gestão de pessoas, alerta Freitas (2006, p. 4).

Motivação é a palavra mágica que tudo resolve e consultores – sem nenhum pudor – recomendam truques refinados e rasteiros para se extrair o “melhor” dos funcionários. Para eles nenhum gasto é muito elevado, nenhum caminho é muito bizarro e nenhum esforço é muito ridículo. Motivação é vendida a rodo e só não se motiva quem não quer. Ora, o que se vê são chefes e empresários possuídos pela doutrina da motivação, fazendo promessas difusas e desconexas. Os funcionários buscam passar a impressão de que estão motivados, como se somente assim fossem capazes e tivessem alguma qualificação necessária. Sabe-se que o poder dos estímulos (materiais e simbólicos) tem limites que são frequentemente ignorados. Aqui os meios sabotam os fins e a motivação destrói a própria motivação, visto que os funcionários aprendem a ser resistentes a estímulos e almejam outros sempre mais elevados, enquanto o empresário se reduz ao indigno papel de *entertainer* de manhas e gratificações.

Segundo Archer (1997), a motivação é intrínseca a pessoa, é uma energia interna que as faz ir à busca do que deseja, ou seja, o que pode satisfazer suas necessidades. Esclarece o autor que, a motivação está ligada a energia interna de cada pessoa, já a satisfação, ou fatores de satisfação, são as coisas que estão fora de si, devido às necessidades. Por isso, o autor acredita que ninguém motiva ninguém, já que a motivação é uma energia que move independente das necessidades. As pessoas tem necessidade, todavia, podem não se mover em busca de satisfazê-las.

Por sua vez Bergamini (1997) indica que a satisfação das necessidades pelas empresas, são situações de condicionamento para controlar o comportamento no trabalho.

Corroborar com Acher (1997) que motivar alguém é um mito. A motivação como energia interna é de graça, individual desvinculada a qualquer tipo de condicionamento que a empresa possa oferecer. Por isso, segundo Freitas (2006), indica que a motivação destrói a motivação, pois as empresas condicionam as pessoas a se moverem, apenas se receberem algo. E, fica o gerente como envolvido a ser um animador de torcida e não um gestor.

Portanto, todo o desenvolvimento dos subsistemas de recursos humanos perpassa por gestão (condução dos trabalhos por meio do talento das pessoas enquanto pessoas), que devem se conquistar pelo fruto do seu trabalho para melhorar a prosperidade, tanto do empresário como do colaborador, já que a dependência de existência de ambos é recíproca, tanto em suas paixões como seus interesses.

2.3.1 A atração e retenção de pessoas no contexto da indústria do vestuário

O relatório do Estudo Prospectivo Setorial Têxtil e Confecção apresentado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2010), sinaliza tendências e questões relevantes com vistas ao aumento da competitividade do setor no Brasil num período de tempo de 15 anos (2008-2023). No que tange à dimensão estratégia pessoas e equipe, eis o que se prospecta para o setor:

- a) A estratégia é atrair e reter talentos em áreas estratégicas de conhecimento.
- b) O objetivo estratégico a ser alcançado é desenvolver, atrair e reter talentos em áreas intensivas em conhecimentos estratégicos para o setor, com ênfase em novos materiais e tecnologias.
- c) Como ponto de partida um sistema de formação técnica capaz de assumir novos desafios, carência de operador e baixa atratividade de profissionais de alto nível de formação.
- d) Como ponto de chegada a atração e retenção de talentos nível técnico.
- e) A diretriz é promover iniciativas conjuntas entre governo, academia e empresas para atrair e reter talentos em áreas estratégicas de conhecimento técnico e científico.

A análise revela ao setor do vestuário que, para vencer suas dificuldades em face ao ambiente atual de produção e consumo, há de se avançar para a capacidade de empreender coletivamente para a solução de problemas sistêmicos, transcendendo a esfera individual das

empresas, se formando a consciência coletiva. Além disso, novos conhecimentos são os insumos para as mudanças de atitudes onde a mudança de atitude é o primeiro passo para a mudança de comportamento.

O estudo ainda registra a importância do trabalho coletivo nas regiões dos Arranjos Produtivos Locais com a criação de redes de alto desempenho, promovendo o trabalho de equipes multidisciplinares e flexíveis, recursos humanos altamente competentes com um grau de pertencimento a uma estrutura intensiva de conhecimento, maior reconhecimento das potencialidades das riquezas naturais, humanas e outras pertencentes de abrangência do território do APL's (ABID, 2010).

Quando o contexto é a atração e retenção de pessoas na indústria de confecção, é importante salientar que as transformações do mundo são visíveis e a todo o momento surgem questionamentos, mudanças, novas tecnologias, novas necessidades, fazendo com que o mercado de trabalho fique mais competitivo, a cada dia surgem novas ofertas e oportunidades de emprego, o que está ocasionando muita entrada e saída (*turnover*) de pessoas nas empresas e assim, mudando o cenário e o perfil dos profissionais. Essas mudanças afetam os indivíduos, os processos de trabalho, as organizações e a sociedade. Esse cenário o que diferencia uma empresa da outra é a disposição de olhar para si mesma, avaliar seus processos e como seus gestores pensam e agem. Considera Schmidt (2012, p. 19), “que o desenvolvimento da organização está diretamente ligado à capacidade que a empresa tem em desenvolver pessoas, respeitando suas individualidades e aprendendo a extrair o melhor de cada um”.

O valor das pessoas em uma empresa é enfatizado por Mayo (2003, p. 26), que diz:

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer.

Já se registrava em um passado não tão distante sobre o as tendências futuras do mercado de trabalho e as dificuldades para atrair e reter pessoas, Ulrich (1999, p. 29) diz que:

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são ‘armas’ no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento.

Além disso, “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para

conduzir um negócio global” (ULRICH, 1999, p. 29). O novo cenário é hoje e estas precisam estar aptas para gerir seu capital humano de uma forma inovadora e eficiente, ainda dominado pelo modelo mecanista e linear (FAISSAL *et al.*, 2005). Mudam-se os cenários mudam também as demandas de competências e o perfil dos que ingressam nas empresas.

Para Lacombe (2004), no mercado de trabalho oferta e procura profissionais em determinada região, influenciam na determinação do valor de remuneração, dos benefícios e das condições de trabalho. Uma análise dinâmica do mercado precisa considerar os efeitos de qualquer mudança em um segmento que envolve fornecedores, clientes e outras empresas relacionadas. Para Pastore (1998), nos últimos anos vários empregos foram deslocados da área industrial para a de serviços, que está se apresentando como uma área promissora. Além disso, a oferta de trabalho está globalizada fazendo com que os postos de trabalho se desloquem geograficamente. Percebe-se então que, não são somente as empresas que escolhem os profissionais, este também escolhem as que apresentem condições de trabalho mais atrativas. Para o autor, tais estratégias de atração variam de acordo com as políticas de gestão de pessoas de cada empresa.

Corroborando Dutra (2014), que os movimentos efetuados por pessoas nas empresas ou no mercado de trabalho são de natureza física e ocorre quando a pessoa muda de empresa e de vínculo empregatício. Este movimento sob a perspectiva da empresa está ligado a decisões como: planejamento e atração de pessoas, socialização, reposicionamento e recolocação; já na perspectiva das pessoas, esta movimentação pode estar ligada a inserção no mercado de trabalho como mudança de setor, melhores oportunidades ou saída definitiva.

Pesquisas brasileiras que estudam estes fatores de atração e retenção demonstram que a imagem da empresa no mercado, a oferta de desafios, as perspectivas de crescimento, a liberdade de ação e um clima organizacional favorável despertam mais o interesse dos profissionais do que a remuneração.

Na região Sudoeste do Paraná há um intenso trabalho das unidades Agência do Trabalhador, mantidas nos municípios para realizar a intermediação entre empresa e trabalhador, mais evidenciada para cargos menos complexos. Como forma de atração externa utiliza-se de anúncios em rádio local, cartazes em locais estratégicos e indicação de outros empregados que também são práticas percebidas na região.

Portanto, para contratar pessoas e preencher cargos, as atividades tradicionais com seus padrões bastam, mas para atrair competências, mantê-las para gerar resultados esperados e retê-las nas empresas, faz-se necessário que as empresas repensem suas estratégias e

práticas, incorporem novos elementos, modifiquem posturas e expandam o exercício de cidadania (FAISSAL *et al.*, 2005).

Alertava Albuquerque (2002) que, que as empresas deveriam adotar a estratégia de comprometimento e as políticas de recursos humanos deveriam ser assumidas como premissa básica a valorização dos talentos humanos, atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

Sob a ótica cotidiana, Bastos *et al.* (1997, p. 99) registram sobre comprometimento que,

No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso, com envolvimento e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; com comprometimento seria o oposto de descompromissadamente e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir). Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas, comprometimento como maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis, como falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como um tipo de envolvimento que pode dificultar ou enviesar as ações da pessoa. Em certo sentido, contudo, os usos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.

Portanto, o desenvolvimento e manutenção de subsistemas de recursos humanos compostos de políticas e práticas que promovam equidade aos envolvidos, podem ser combinados de forma a produzir diferentes estratégias de valoração, conhecimento continuado e retenção de maneira equilibrada, pois como ressalta Freitas (2006, p. 5),

Prazer é prazer e trabalho é trabalho. O prazer não é critério para medir bons desempenhos. No deslocamento das fronteiras entre o trabalho e o lazer, foi o lazer quem perdeu o espaço. É ridículo imaginar que as pessoas preferem passar os seus momentos de lazer confraternizando com colegas de trabalho ao invés de estar com a sua família, os seus amigos e as pessoas que amam. É preciso lembrar que existe uma vida antes e depois do trabalho e que o seu sentido não consiste em preparar o indivíduo para trabalhar mais. Uma empresa só precisa do conhecimento especial e do talento de seu funcionário, ela não precisa de sua alma e nem que ele se entregue totalmente, com seus pontos fortes e fracos, a sua história pessoal, as suas preferências particulares e as suas esperanças nessa vida.

Assim, cabe à empresa desenvolver os seus subsistemas de gestão de pessoas para orientar que as pessoas venham à empresa para trabalhar, ganhar seu sustento e, com ele, viver a vida fora do expediente, de forma sadia e humanizada.

2.3.2 Subsistemas de recursos humanos

Segundo Marras (2009, p. 27), os subsistemas da área “correspondem individualmente por cada uma das funções do sistema de recursos humanos onde empresa pode desenhar o seu sistema de acordo com o seu formato organizacional”. Um sistema de gestão de pessoas é composto pelos subsistemas de: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração ou cargos e salários; avaliação de desempenho, higiene e segurança do trabalho; departamento de pessoal; relações trabalhistas e desenvolvimento de carreiras (MARRAS, 2009).

O importante é o sentido de integração dos subsistemas, provocando o fortalecimento da área de gestão de pessoas como um todo, de acordo com cada cultura organizacional (ARAUJO, 2009).

Esta integração dos subsistemas também está relacionada com a interação entre a estratégia empresarial e a formação de competências que para Fleury e Fleury (2004, p. 38):

A organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem.

Entretanto, nem todas as organizações desenvolvem todos estes subsistemas que colaboram para o comprometimento organizacional, criando melhores condições de trabalho e ambiente de aprendizagem. Muitas organizações ainda vivem outra realidade em seus ambientes:

Uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem (FLEURY E FLEURY, 1995, p. 32).

Para Senge (2009), o processo de aprendizagem nas organizações ocorre quando esta oferece condições concretas para que as pessoas aprendam a criar a própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e com este interagir.

A criação de uma cultura de aprendizagem a interação dos subsistemas de gestão de pessoas é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. As culturas centradas no comprometimento mútuo entre pessoas e organização, uma gestão

participativa na construção coletiva terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas aos valores que vêm sendo consolidados pelo mercado de trabalho e sociedade como um todo (DUTRA, 2014).

Corroboram os autores que, as pressões do contexto externo e interno das empresas geram a necessidade da gestão de pessoas focarem no desenvolvimento e integração dos subsistemas para dar o equilíbrio necessário entre aprendizagem, comprometimento e sustentabilidade (FLEURY E FLEURY, 2004; MARRAS, 2009; ARAUJO, 2009; DUTRA, 2014).

2.3.2.1 Recrutamento e seleção de pessoas

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, o recrutamento e a seleção são atividades que estão interligadas, a ideia é tratar estas atividades como um único processo se “compreender e estabelecer uma relação com o objetivo de captação de pessoas” (Araujo, 2009, p. 15), com a maior competência, já que falhas neste processo podem comprometer outras ações da área, pois é por meio destes processos que as pessoas ingressam na empresa.

Para Dutra (2014, p. 81) “a captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras”. Para que seja um processo mais assertivo para a empresa, torna-se necessário definirem-se critérios, dispor de um sistema de descrição de cargos e salários para que se possibilite relacionar as atribuições e responsabilidade de cada cargo a ser preenchido: estabelecer o perfil profissional e comportamental, entregas desejadas, condições de trabalho, condições de desenvolvimento e condições contratuais.

Dada então, a importância de pessoas com conhecimento específico em conduzir este processo, pois ao recrutar e selecionar pessoas sem o perfil adequado para o cargo ou função requerida, pode gerar ônus financeiro à empresa, acarretar problemas como na produção ou no atendimento, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais ou como consequência também, aumentar a rotatividade de pessoas nas empresas (GIL, 2007).

2.3.2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Ao longo do tempo o conceito de treinar e desenvolver pessoas evoluiu, tornou-se atividade fundamental para a busca da excelência organizacional ao mesmo tempo em que precisamos distinguir, é importante entender a evolução:

Quadro 2 - Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Treinamento	Desenvolvimento
Processo de aprendizagem	Processo de aprendizagem
Voltado para o condicionamento da pessoa para a execução de tarefas	Voltado para o crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude

FONTE: Araújo (2009, p. 98).

O treinamento está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido de execução das atividades definidas a exemplo de um cargo de operador de máquina; já desenvolvimento é focado ao desenvolvimento da pessoa no nível de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel de melhor forma e com níveis crescentes de complexidade, a exemplo de um cargo de supervisor de produção. Contudo é importante que se compreenda que “não existem técnicas melhores ou piores e sim técnicas mais ou menos adequadas, conforme os objetivos que se pretende atingir” (ARAÚJO, 2009, p. 99).

Cada vez mais, a sociedade exige produtos diferenciados, que acolham outras necessidades e esta, passou a incluir nos produtos valores intangíveis como exclusividade, diferenciação, status, entre outros e foi se percebendo a mudança das empresas e a relação destas com os seus profissionais. Para atender as exigências deste novo mercado/cliente, as empresas também precisam contar com pessoas que se transformem no processo, inovando, criando e somando outros valores até então, não tão significantes. O treinamento de pessoas foi adquirindo a partir desta exigência do mercado um conceito mais amplo, de assimilação de novos conhecimentos, o desenvolvimento de competências e habilidades e também de comportamento, bem além do mero treinamento em si (PACHECO *et al.*, 2005).

A globalização e as inovações tecnológicas tornam extremamente curta a vida útil do conhecimento contemporâneo, assim sendo a formação das pessoas não pode estar reduzida apenas a preparação profissionalizante o treinamento, pois logo esta preparação estará superada; aí então a noção de desenvolvimento e competência profissional que envolve o domínio do conhecimento acumulado, como este conhecimento é produzido e sua contextualização histórica.

O processo de desenvolvimento das pessoas como um todo compreende o auto desenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo; compreende as várias formas de aprendizagem que não se restringe ao ambiente da sala de aula, mas diferentes espaços e mídias; é um processo contínuo de crescimento estruturado em etapas, engloba experiências, vivência e capacidade pessoal de cada.

Davel e Vergara (2013) indicam algumas competências e habilidades da pessoa ideal para as organizações atuais: um ser multidimensional, polivalente, integrado, flexível, criativo e inovador. Como alcançar este ideal, se nossa cultura se constituiu na formação de um estilo de gestão fundamentado no parentesco?

Para Ribeiro (1995), o primeiro gerente brasileiro foi o *cunhado*. Os colonizadores efetuaram amplo cruzamento da matriz indígena com a portuguesa, contribuindo para a formação do povo brasileiro. O *cunhadismo* surgiu de o hábito indígena aceitar estranhos à sua comunidade: “Consistia em lhes dar uma moça índia como esposa. Assim que ele a assumisse, estabelecia, automaticamente, mil laços que o aparentavam com todos os membros do grupo” (RIBEIRO, 1995, p. 81). Desse modo, os parentes da geração anterior dos pais se tornavam pais ou sogros, já que registros históricos indicam que europeus tinham mais de 80 esposas e seus parentes à sua disposição. Um segundo gerente brasileiro, muito presente na literatura, é o *coronel*. Ele apareceu quando as antigas províncias brasileiras se tornaram estados.

O próximo surge no imaginário organizacional no século XX, em meados de 1930, criado por Holanda (1995), o homem cordial, sincero, hospitaleiro e simples. Ramos (1983) percebeu uma relação entre o homem cordial com o jeitoso e de outro lado o despachante, o remediador. Segundo Ramos (1983, p. 291),

o *despachante* é o profissional do jeito, cidadão prestimoso, de *status* mal definido, que se encarrega, em troca de gratificação proporcional à importância de seus serviços, de tratar de interesses de terceiros junto às repartições oficiais, livrando-os de muitas caminhadas e de aborrecimentos a que se exporiam, se diretamente procurassem entender-se com os agentes do Estado.

Todos esses tipos indicam relações de subordinação e dependência, que ainda hoje, perpassam os sistemas de gestão. Eles se remetem a figura do pai, onde as organizações são associadas a uma grande família, com compadres, comadres, padrinhos e afilhados dependentes uns dos outros. Nesse contexto, retornando a Davel e Vergara (2013), os seres autônomos sugeridos por eles, existem nas organizações atuais? Pessoas inibidas, dependentes, amedrontadas, contradizem comportamentos de criatividade, flexibilidade e inovação. Portanto, o imaginário atual é contraditório refletindo-se no desafio a ser vencido de

se estabelecer efetivamente o processo de gestão de pessoas.

As organizações atuais têm de ousar e intervir na esfera do conhecimento, que permita concomitantemente aos profissionais e gestores o entendimento e o desenvolvimento global e sistêmico e desenvolver profissionais do trabalho em relação de cooperação e não dependência nas organizações. Até então, as empresas solicitaram aos seus profissionais ações de caráter operacional sem qualquer comprometimento com os objetivos da organização, porém estas precisam se colocar como organismos vivos que exigem mudanças em suas estruturas e sistemas. Ao acreditar que as pessoas são essenciais para o sucesso das organizações cabe aos gestores buscar soluções mediante estratégias integradas e harmônicas que criem vantagens por meio das pessoas e com as pessoas (PACHECO *et al.*, 2005).

Por isso, elaboração e a definição das estratégias para o desenvolvimento e capacitação das pessoas devem estar alinhadas ao conhecimento da organização, às demandas do negócio e assim, buscar o desenvolver as competências necessárias contribuindo para a sustentação socioeconômica da organização.

2.3.2.3 Cargos e salários

As atividades desenvolvidas em uma empresa para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos, dada então sua importância para que toda a empresa proceda com seu desenho de seus cargos, ou seja, defina as atribuições, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a empresa. Todo colaborador presta seus serviços e desenvolve suas habilidades em troca de uma remuneração adequada de acordo com seu cargo. Araújo, (2009, p. 49) define a atividade de cargos e salários da seguinte forma:

O estudo de cargos e salários é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

Por meio de um programa de cargos e salários, a empresa poderá definir o salário a ser aplicado a cada cargo, definindo também as funções que se enquadram em cada cargo. Segundo Souza (2005), a estrutura organizacional é quem determina se opta por uma modelagem mecânica onde os cargos são delineados a partir de atividades rotineiras com pouca autonomia ou, uma modelagem orgânica, onde para os cargos são concebidos não

apenas as tarefas, mas as estratégias e processos com enfoque na autonomia e resolução de problemas.

Cabe a organização a estruturação dos cargos vinculada ao seu negócio, proporcionar à própria organização segundo a autora, maior flexibilidade na utilização das pessoas, além de permitir as pessoas maiores oportunidades de realização de suas potencialidades e melhor aproveitamento de sua capacitação profissional.

Ressalta-se a importância da escolha de um sistema de remuneração mais adequado à realidade da empresa, que exige atenção e a observação de diversos aspectos como: o momento da empresa, a vocação da região em que estão instalados, os acordos sindicais, entre outros.

O reconhecimento das pessoas como ativos além de exigir transformações na gestão das pessoas, evidencia que novas formas de remuneração se fazem necessária diante de uma realidade competitiva, compreendendo de forma específica que: “a política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa que buscam alinhar atitudes e comportamentos com objetivos organizacionais” (WOOD; PICARELLI FILHO, 2001, p. 137).

Os autores entendem a remuneração estratégica como uma nova forma de remuneração que alinhada ao contexto e à estratégia da organização pode constituir um fator de harmonização de interesses entre organização e indivíduos. Os indivíduos passam a ser remunerados conforme suas habilidades pessoais, cargo e vínculo como também se considera seus conhecimentos, habilidades, desempenho e resultados, contribuindo assim para o alcance dos objetivos e o sucesso da organização.

Souza (2005, p. 36) afirma que, “não há fórmulas prontas capazes de solucionar as questões complexas que envolvem a remuneração dos empregados, daí a importância do conhecimento dos diversos modelos encontrados no mundo corporativo”.

A escolha do sistema de remuneração a ser adotado por cada organização ou empresa é o resultado de diferentes variáveis que precisam ser analisadas, citadas anteriormente, como o contexto onde a empresa atua e sua cultura organizacional é uma variável significativa a ser considerada.

2.3.2.4 Benefícios

Os benefícios que a empresa oferece, pode ser um grande fator capaz de motivar e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. De acordo com o significado, benefício se trata de uma forma de remuneração indireta na qual a organização oferece aos colaboradores, e ainda complementa que “os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a empresa” (ARAÚJO, 2009, p. 174). Para ele, os benefícios são oferecidos por motivações diferentes e de acordo com os objetivos de cada empresa que relacionados com a produtividade, aspectos legais, condições internas ou aspectos sociais.

Os benefícios mais comuns utilizados segundo Araújo (2009), Gil (2007), Marras (2009), estão relacionados a benefícios sociais como: assistenciais, alimentação, cesta básica, creche, serviço médico e odontológico, lazer, associações de funcionários e transporte, estes não monetários. Como também se apresenta os benefícios monetários como gratificação e participação nos resultados. Os benefícios sociais têm a história recente e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social das empresas. As origens e o crescimento dos planos de serviços e benefícios sociais organizam-se através de alguns fatores: exigências dos empregados quanto aos benefícios sociais; exigências dos sindicatos e das negociações coletivas; legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo; competição entre as organizações na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para atraí-los ou para mantê-los.

Cada empresa utiliza seu conjunto de benefícios sociais em função dos objetivos a serem alcançados, porém com um programa de benefícios adequados, a empresa consegue deixar o trabalhador mais satisfeito com o trabalho, satisfazendo algumas de suas necessidades e contribuindo para a retenção de seu quadro funcional (ARAÚJO, 2009).

2.3.2.5 Saúde e segurança do trabalhador

As empresas iniciam as ações voltadas para a saúde e segurança adotando as condições impostas pela legislação trabalhista, garantindo ao trabalhador as condições adequadas para a execução de suas atividades e uma vez que a empresa começa a perceber as

vantagens intrínsecas desta prática, incorporam-se mais ações no dia a dia em um sistema mais organizado de saúde e segurança do trabalhador (ARAÚJO, 2009).

Enquanto a segurança do trabalho preocupa-se em manter e assegurar que a estrutura da empresa e os procedimentos executados durante a jornada de trabalho estejam corretos para garantir que as pessoas se encontram em um ambiente seguro, o programa de saúde ocupacional se apresenta como a promoção adequada das condições ambientais com o controle dos fatores causadores das doenças e prevenção, redução e eliminação das causas nocivas. Pode-se dizer que saúde e segurança do trabalho são atividades interligadas, onde uma complementa a outra para que seu propósito atinja os objetivos almejados pelo programa (SESI, 2015).

Para a execução dos programas e entende-se que os benefícios com este programa é “compensador tanto para a organização quanto para o colaborador, garantindo um ambiente de trabalho seguro e agradável, onde com isso o empregado produz melhor, diminui o absenteísmo, afastamentos e a rotatividade” (ALVES, 2011, p.72).

2.3.2.6 Avaliação por desempenho

As pessoas são avaliadas constantemente, de forma consciente ou não, emitem-se juízos sobre estas, no ambiente organizacional a regra é a mesma e a avaliação é quase uma extensão do trabalho, os gestores estão sempre avaliando as equipes. A questão que se discute é ter uma avaliação com critérios claros, pactuados entre as partes e alinhados aos objetivos organizacionais, pois avaliações pressupõem expectativas e padrões de referência que devem objetivar a adequação do desempenho e o desenvolvimento do profissional e da organização (FERNANDES, 2013).

Em se tratando de desempenho, que consiste em “conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” (DUTRA, 2002 *apud* ARAÚJO, 2009, p. 149), o que o desempenho de uma pessoa equivaleria em princípio ao efeito de sua atividade dentro do âmbito organizacional.

Sabe-se que, cada vez mais, as pessoas buscam reconhecimento e desenvolvimento em suas atividades profissionais que, por sua vez, estão diretamente relacionados a um caráter motivacional, sendo a avaliação de desempenho uma das maneiras de trabalharmos estes pontos que pode ser analisada como:

Ferramentas mais versáteis que os gestores dispõem (...) servem a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário que está sendo avaliado (...) fornecem insumos para todas as atividades (...) base para decisões de remuneração; reconhecimento de desempenho; identificação de necessidades de treinamento; decisão (SNELL, 2009, p. 299).

Segundo o autor, fornecem diferentes informações que podem ser usados pela área de gestão de pessoas na melhoria dos processos já implantados ou em implantação.

Cabe ressaltar, que a gestão de pessoas envolve integração de conhecimentos com vários tipos de profissionais, administradores, contadores, advogados, técnico, engenheiro e médico em segurança no trabalho, psicólogos, assistentes sociais, pedagogos, economistas, dentre outros, de acordo com a característica de cada ramo de atividade. Essa multidisciplinariedade de ser interdisciplinar, já que gerir pessoas é muito mais que alguém mandar e outro alguém obedecer. Nesse sentido, discorrer sobre os conceitos e a importância dos subsistemas de recursos humanos abrange e fundamenta o sentido da referida pesquisa, a âmbito do setor de confecção mais direcionado para a gestão de pessoas área ligada ao tema em si.

A rotatividade gera custos, afeta a imagem da empresa indica insatisfações e afeta o entorno onde a empresa está estabelecida. Políticas de gestão de pessoas devidamente implantadas tendem a evitar a evasão dos talentos para regiões mais promissoras de trabalhos. Nesse contexto, esta mobilidade afeta a sustentabilidade regional e afeta empresas geradoras de produtos que sustentam e promovem o desenvolvimento regional.

Portanto, diminuir a rotatividade com o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, flexibiliza turnos de trabalho, traz benefícios e melhora carga horária. Esses aspectos são ainda um dos maiores desafios das indústrias atuais.

3 METODOLOGIA

A metodologia é muito mais do que um conjunto de técnicas de pesquisa, ela tem a função de apresentar como serão alcançados os objetivos propostos, descrevendo a estrutura da pesquisa e os procedimentos metodológicos empregados na busca de resultados (RICHARDSON *et al*, 1999), afirmando o autor que metodologia são as regras estabelecidas para o método científico; o que para Lakatos (2003, p. 83):

Não há ciência sem o emprego de métodos científicos [...] é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Pode-se dizer que o método é uma preocupação instrumental responsável por cuidar dos procedimentos, ferramentas e caminhos, isto é, as formas de se fazer a pesquisa científica.

3.1 A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir dos objetivos da pesquisa apresentados, indica-se a pesquisa exploratória e descritiva. Para Gil (1996) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro, a definição também de Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa exploratória definida como investigação com o objetivo de formulação de questões e ou desenvolver hipóteses. Ao se referir à pesquisa exploratória, Andrade (2002) considera como primordial o fato desta pesquisa proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema da pesquisa e orientar quanto aos objetivos e a formulação de hipóteses; por reunir mais conhecimento sobre o assunto possibilitará também a realização da pesquisa descritiva acerca do mesmo tema.

A pesquisa descritiva segundo Gil (1999) permite levantar as opiniões, atitudes e crenças da população pesquisada como também, descrever as características e estabelecer as relações entre as variáveis nesta, especificamente na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para o autor, a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e explicativa, onde o descrever significa identificar, relatar e comparar.

Corroborando Andrade (2002) destacando que, a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-lo, analisá-lo, classificá-lo e interpretá-los sem o pesquisador

interferir nestes, pois segundo Triviños (1987), o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias para orientá-lo na coleta e interpretação dos dados da pesquisa.

O estudo, pelo tratamento de dados é caracterizado quali-quantitativo. A parte qualitativa é por “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”, pois os dados coletados dos questionários são primários, ou seja, dados moles de opinião (RICHARDSON *et al*, 1999, p. 80). A parte quantitativa é por empregar a quantificação na coleta de informações e tratamento destas por meios estatísticos simples e complexos. Portanto, o estudo fica categorizado como quali-quantitativo, pois segundo, Goode e Hatt (1973, p. 398), quando se mede uma opinião a pesquisa poderá rejeitar “a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, [...] não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”. Deste modo, quando os dados que respondem à pergunta do estudo são oriundos de opiniões, porém transformados em elementos quantificáveis por meio de escalas para assegurar uma melhor exatidão no plano dos resultados, são caracterizados como estudos quali-quantitativos.

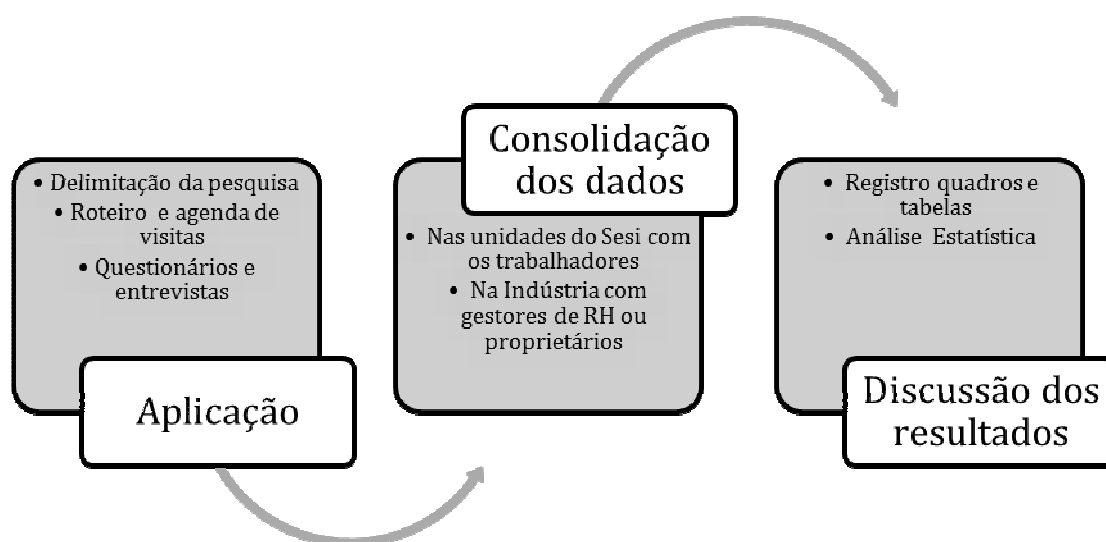


Figura 3 - Estruturação da Pesquisa
FONTE: Elaborado pela autora, 2015.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto aos procedimentos na pesquisa, os quais se referem à forma como se obtiveram os dados, foram adotadas três etapas distintas: a primeira etapa a **pesquisa documental**, visando ampliar as informações quanto ao cenário do setor têxtil e vestuário, a partir de dados primários junto ao Sindicato do Vestuário do Sudoeste do Paraná (SINVESPAR), ao Serviço Social da indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), como também na Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), através de seus sistemas de informações e publicações sobre o setor.

A segunda etapa realizada junto a área de Recursos Humanos das empresas, a **pesquisa exploratória, de cunho qualitativo**, por meio de entrevistas sistematizadas (Apêndice C) com o objetivo de subsidiar a discussão dos resultados com a contextualização do cenário da empresa e área de Recursos Humanos, uma visão geral acerca de determinado fato (GIL,1999), ampliando informações.

A terceira etapa a **pesquisa de levantamento**, segundo Gil (1999, p. 70),

[...] se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Os quadros a seguir apresentam a população pesquisada. No quadro 3 os participantes na pesquisa exploratória das Micro Empresas:

Quadro 3 - Participantes da Pesquisa Exploratória de Micro Empresas

Empresa	Função	Formação	Tempo de empresa
2	Proprietário	Superior	3 anos
3	Proprietário	Superior	5 anos
4	Analista de RH	Superior	2 anos
12	Assistente Administrativo	Ensino Médio	1 ano
20	Proprietário	Superior	20 anos
23	Gestora de RH	Superior	12 anos
35	Proprietário	Superior	5 anos
37	Proprietário	Ensino Médio	3 anos
40	Proprietário	Superior Incompleto	15 anos

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Nos quadros 4 e 5 os participantes de pequenas empresas e médias empresas onde se apresenta outras funções com a identificação de gestão de RH:

Quadro 4 - Participantes da Pesquisa Exploratória de Pequenas Empresas

Empresa	Função	Formação	Tempo de empresa
1	Auxiliar Administrativo	Superior	8 anos
6	Assistente Administrativo	Ensino Médio	1 ano
7	Assistente Administrativo	Superior Incompleto	3 anos
10	Gestora de RH	Superior Incompleto	5 anos
11	Gestora de RH	Superior Incompleto	5 anos
15	Sócia Gerente	Ensino Médio	8 anos
16	Gerente Administrativo	Ensino Médio	20 anos
17	Assistente Administrativo	Superior	1 ano
18	Gerente Administrativo	Ensino Médio	7 anos
19	Assistente Administrativo	Ensino Médio	1 ano
21	Gerente Administrativo	Superior	5 anos
22	Gestora de RH	Superior	12 anos
25	Gestora de RH	Superior	12 anos
26	Sócio da Empresa e Contador	Superior	18 anos
27	Atendente de RH	Superior Incompleto	3 anos
28	Auxiliar Administrativo	Médio	2 anos
30	Auxiliar Administrativo	Superior	8 anos
31	Assistente Administrativo	Superior	5 anos
32	Proprietário	Superior	2 anos
33	Atendente de RH	Superior	3 anos
34	Gerente Administrativo	Superior	21 anos
36	Sócia Gerente	Ensino Médio	8 anos
38	Proprietária	Superior Incompleto	6 anos
39	Gerente Administrativo	Superior	15 anos
41	Assistente Administrativo	Superior Incompleto	7 anos

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Quadro 5 - Participantes da Pesquisa Exploratória de Médias Empresas

Empresa	Função	Formação	Tempo de empresa
5	Auxiliar Administrativo	Superior	8 anos
8	Gestora de RH	Superior Incompleto	17 anos
9	Gestora de RH	Superior	4 anos
13	Assistente Administrativo	Ensino Médio	8 anos
14	Gestora de RH	Superior	13 anos
24	Gestora de RH	Superior	12 anos
29	Assistente Administrativo	Superior	1 ano

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados foram coletados por meio de questionários (Apêndices A e B) em uma amostra da população das indústrias do setor do vestuário na região Sudoeste do Paraná. Estes

foram aplicados nas unidades do SESI de Francisco Beltrão e Ampére e também no setor de Recursos Humanos das indústrias localizadas nos municípios da Região Sudoeste citadas na Figura 4, no período entre junho a outubro de 2015. Como fonte primária da pesquisa foi coletada as informações através de dois questionários um do trabalhador e o outro da empresa. O questionário para os trabalhadores (Apêndice A) que, voluntariamente solicitaram o desligamento da empresa, foi aplicado no setor de saúde ocupacional do SESI, quando este se apresentava para realizar os exames e consulta demissional. Este questionário com 12 questões onde para cada questão adotou-se uma escala de 01 a 05 com os seguintes itens: 1 – não afetou, 2 – afetou, 3 – indiferente, 4 – afetou parcialmente, 5 – afetou totalmente.

O questionário da empresa (Apêndice B) que solicitou o desligamento do funcionário foi aplicado junto à área de Recursos Humanos, contendo 12 questões onde para cada questão adotou-se uma escala de 01 a 05, com os seguintes itens: 1 – não afetou, 2 – afetou, 3 – indiferente, 4 – afetou parcialmente, 5 – afetou totalmente. Em ambos os questionários foram coletadas as informações as quais, foram submetidas ao tratamento estatístico.

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa em detectar a frequência das opiniões dos profissionais foi utilizada a escala de Likert, que é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizadas em pesquisa quantitativa, principalmente, quando se pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada. Tamimi, Gershon e Currall (1995) ressaltam de que, na escala de Likert as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade. Essa escala com categorias ordenadas, igualmente espaçadas e com mesmo número de categorias em todos os itens, é largamente utilizada em pesquisas organizacionais.

O questionário do trabalhador utilizado nesta pesquisa (Apêndice A) apoiou-se na Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) construído por Mendes e Ferreira, 2006: um instrumento psicométrico para diagnosticar as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho sob a ótica dos próprios trabalhadores. No contexto de diagnóstico organizacional, tal instrumento apresenta vantagens como: produção de um diagnóstico rápido dos principais indicadores críticos quanto às condições e relação de trabalho da organização, identifica aspectos satisfatórios e críticos gerando subsídios para o planejamento de ações, como também fornece um aprofundamento do diagnóstico que possibilita formular novas hipóteses de investigação com outros meios como entrevistas (SIQUEIRA, 2008).

O questionário da empresa utilizado nesta pesquisa (Apêndice B) apoia-se nos resultados do Diagnóstico de Saúde e Estilo de Vida do Trabalhador realizada pelo SESI nos anos de 2013 e 2014 nas empresas do setor de vestuário da região Sudoeste do Paraná. As características do trabalho, as características socioeconômicas e demográficas medidas neste diagnóstico subsidiou a construção do questionário de pesquisa da empresa (SESI, 2015).

3.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A população pesquisada teve como base, o número de indústrias de vestuário que contrataram no ano de 2015 o Serviço Social da Indústria (SESI) através nas unidades operacionais de Francisco Beltrão e Ampére que prestam serviços na área de saúde ocupacional, por meio do Programa de Controle de Medicina Ocupacional dos trabalhadores, realizando as consultas: admissionais, periódicos e demissionais.

Através dos códigos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) é que as indústrias do setor pesquisado foram indicadas para o estudo:

Quadro 6 - Códigos CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas do Setor do Vestuário

CNAE	Descrição
14118	Confecção de roupas íntimas
14126	Confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas
14134	Confecção de roupas profissionais
14142	Fabricação de acessórios do vestuário, exceto para segurança e proteção
14215	Fabricação de meias
14223	Fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens

FONTE: SESI (2015a, p. 12).

Estas empresas estão localizadas no Sudoeste do Paraná, nos municípios de Ampére, Capanema, Enéas Marques, Francisco Beltrão, Marmeleiro, Pinhal de São Bento, Planalto, Santa Izabel do Oeste e Santo Antônio do Sudoeste.

No gráfico a seguir, apresenta-se o número de empresas por porte e localização nos municípios da região Sudoeste do Paraná:

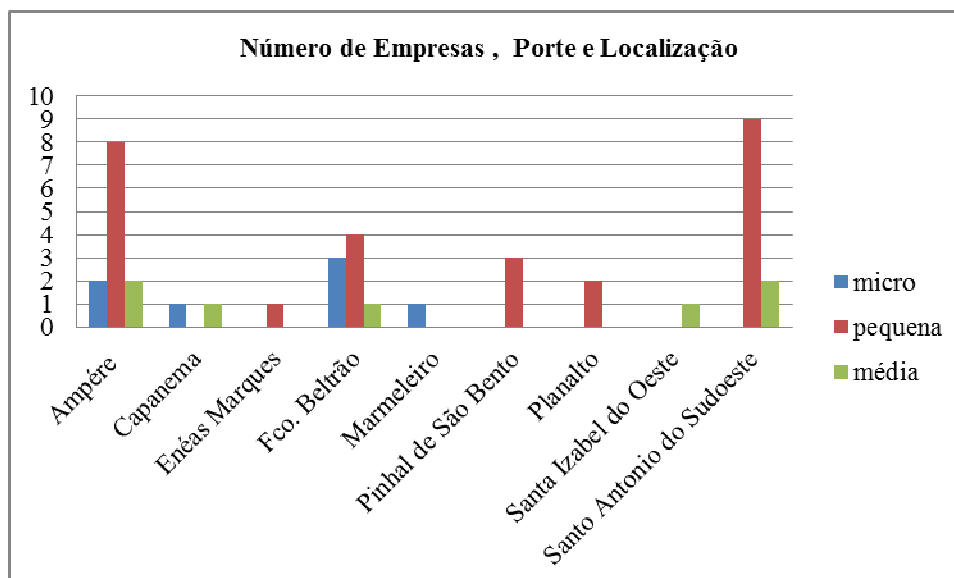


Gráfico 1 - Número de empresas, porte e localização por município
FONTE: Sesi – Unidade de Fco. Beltrão e Ampére (2015).

No período delimitado para coletar dos dados de junho a outubro de 2015, das 41 empresas com 2.358 trabalhadores ativos no início da aplicação dos questionários no mês de junho de 2015, obteve a população da pesquisa.

Tabela 1 - População da Pesquisa

Questionários	Quantidade	Frequência (%)
Respondidos pelo trabalhador	207	49,52
Respondidos pela empresa	211	50,48
Total de Amostra	418	100,00

FONTE: Dados da Pesquisa, 2015.

As empresas pesquisadas estão classificadas segundo o SEBRAE em: micro, pequena e média através do número de empregados, onde micro empresa é aquela que contém até 19 empregados, pequena empresa de 20 a 99 empregados, média empresa de 100 a 499 empregados e grandes empresas, mais de 500 empregados.

A não participação de empresas de grande porte na pesquisa se deve ao fato de que, elas não contratam o Sesi como prestador de serviços de Saúde Ocupacional, conforme legislação vigente, empresas deste porte possuem Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) próprio. Essas empresas possuem uma equipe de profissionais, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade física dos trabalhadores e este, está estabelecido no artigo 162 da Consolidação das Leis do Trabalho e é regulamentado pela

Norma Regulamentadora 4 do Ministério do Trabalho e Emprego (SESI, 2015). Portanto, as empresas de porte micro, pequeno e médio, não contempladas nesta norma regulamentadora, contam com os profissionais, equipamentos e estrutura física do SESI em toda a região para realização dos procedimentos de Saúde e Segurança de seus trabalhadores.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação da pesquisa está ligada a obtenção das respostas do questionário aplicado ao trabalhador, pois um número pouco expressivo de funcionários que se desligou das empresas sem realizar os exames demissionais, esses funcionários realizaram o exame periódico anual e no período de até 135 dias não há obrigatoriedade em realizar os demissionais (SESI, 2015). No entanto, ressalta-se que essa situação não comprometeu a pesquisa justificado pelo número significativo de trabalhadores respondentes.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento das informações coletadas da primeira etapa da pesquisa, efetuou-se a análise documental, compilação dos dados e informações nos arquivos das Entidades apoiadoras do Arranjo Produtivo Local, cenário da pesquisa.

Na segunda etapa, a análise interpretativa das entrevistas realizadas junto aos profissionais responsáveis pela área de Recursos Humanos ou proprietários das empresas pesquisadas, pois “as entrevistas e observações podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas” (RICHARDSON *et al*, 1999, p. 88) o que permitiram ampliar as relações descobertas.

Na terceira etapa, com os dados levantados por meio das entrevistas e questionários aplicados traçou-se o perfil do trabalhador da indústria. Em seguida, por meio do uso das ferramentas estatísticas, foi possível consolidar os dados, utilizando o Diagrama de Causa-e-Efeito e o Gráfico de Pareto, com o auxílio do *software Minitab*.

Conforme Araújo (2011), o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa (criado em 1943 por Kaoru Ishikawa), ou espinha de peixe, ou 6 M's é uma representação gráfica de relacionamento entre um efeito (problema ou não-conformidade) e sua causa potencial.

No diagrama de causa-e-efeito é possível pensar as causas (ossos ligados à espinha dorsal) de um problema (a cabeça do peixe) em termos de matéria prima, máquinas, métodos, medidas, mão de obra, meio ambiente. Essa é uma ferramenta que pode levar as pessoas envolvidas a atacar o problema e não atribuir culpa, além de auxiliar na localização e resolução do problema (ORO, 2010).

Para a construção do diagrama de causa e efeito, os principais fatores foram separados por categorias ligadas à linha central objetivando a identificação e auxiliar na localização no contexto da indústria, com as informações coletadas na pesquisa exploratória se apresenta as considerações por categorias. Justamente pelo motivo da denominação das seis causas principais iniciarem com a letra M, para Araújo (2011) também pode ser chamado de 6M's, com um significado de cada M:

Método – É método utilizado para executar o trabalho ou um procedimento.

Matéria-prima – A matéria prima utilizada no trabalho que pode ser a causa de problemas como também o que se relaciona com esta.

Mão de Obra – Os movimentos, as relações ou mesmo a falta de qualificação da mão de obra podem ser a causa de muitos problemas.

Material/Máquina – Muitos problemas são derivados falhas no material ou equipamentos.

Medida – Qualquer decisão tomada anteriormente pode alterar o processo e ser a causa do problema, o que pode ser mensurado.

Meio Ambiente – O ambiente pode favorecer a ocorrências de problemas, está relacionada neste contexto a poluição, poeira, calor, falta de espaço etc.

O Gráfico de Pareto, segundo Araújo (2011), permite uma visualização estruturada em ordem de importância relativa dos dados, que permite determinar quais os problemas devem ser resolvidos e qual a prioridade. E tem como principais aplicações:

- a) priorizar problemas;
- b) investigar numericamente as características do problema, incluindo estratificação;
- c) testar as hipóteses de causas de problemas;
- d) comparar a situação antes e depois da implementação de planos de ação.

O Gráfico de Pareto apresenta os principais fatores associados a um determinado evento sob investigação. De acordo com Oro (2010), para a sua construção é necessário: determinar como os dados serão classificados, por categoria, por fator, etc.; construir uma tabela, colocando os dados em ordem crescente; calcular a porcentagem de cada item sobre o total e o acumulado; traçar o diagrama e a linha de porcentagem acumulada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo, são apresentados os resultados decorrentes da coleta de dados obtidos com a pesquisa. Por meio das respostas do questionário aplicado aos funcionários das empresas e do questionário aplicado aos gestores de RH, ou proprietários, realizar-se-á a análise e interpretação dos dados. A apresentação contempla as análises do trabalhador e da empresa. Com a consolidação dos questionários, levantou-se o perfil do trabalhador com desligamento voluntário e o perfil do trabalhador que a indústria desliga. Com análise mais profunda dos dados, os fatores foram identificados foram aplicadas as ferramentas Diagrama de Cause e Efeito e Gráfico de Pareto.

Quanto ao retorno dos dados, das 41 empresas pesquisadas, apenas uma não registrou individualmente os fatores do desligamento do trabalhador pela empresa, porém autorizou a pesquisa com os funcionários e realizou a entrevista que nesta, contextualizou os principais fatores que levam ao desligamento dos seus funcionários.

No período da realização da pesquisa: de junho a outubro/2015, três empresas indicadas na pesquisa encerraram suas atividades, os questionários foram aplicados até o último mês em atividade:

01 (uma) empresa de porte micro de Francisco Beltrão – junho/2015

01 (uma) empresa de porte pequeno de Ampére – agosto/2015

01 (uma) empresa de porte micro de Pinhal de São Bento – outubro/2015

A empresa que encerrou as atividades no mês de junho no município de Francisco Beltrão não participou da entrevista.

Os dados a seguir foram tratados de forma conjunta em relação aos portes das empresas, devido à solicitação e preocupação de vários respondentes em manter o sigilo ou ser identificado pelo porte. Em respeito ao pedido dos envolvidos, o retorno validou o estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS TRABALHADORES COM DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO

As Tabelas de 2 a 5 demonstram o perfil dos trabalhadores que solicitaramo desligamento nas indústrias de vestuário da Região Sudoeste pesquisadas no período de junho a outubro de 2015.

Tabela 2 - Trabalhadores com desligamento voluntário conforme gênero

Sexo	Trabalhadores	Frequência (%)
Feminino	181	87,44
Masculino	26	12,56
Total de Trabalhadores	207	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Estes dados confirmaram que na indústria do vestuário, predomina o gênero feminino validando que a participação dos homens vem diminuindo no decorrer dos anos: em 2008, as mulheres representavam 25,3% de participação (ABIT 2014; FIEP, 2013). O empresário da Empresa 14 registra que: “diante de uma necessidade familiar como: filhos e problemas de saúde na família, as mulheres se desligam da empresa para o cumprimento de seu papel como mãe, filha, esposa” (Entrevista14, 2015).

E na tabela 3 se confirma que estas necessidades familiares também estão relacionadas pela faixa etária dos trabalhadores na sua maior representatividade de mulheres:

Tabela 3 - Trabalhadores com desligamento voluntário conforme faixa etária

Idade	Trabalhadores	Frequência (%)
Menos que 20 anos	66	31,88
21 a 30 anos	68	32,85
31 a 40 anos	46	22,22
Acima de 40 anos	27	13,04
Total de Trabalhadores	207	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

O que se registra nesta amostra é que 64,73% dos trabalhadores estão com idade inferior a 30 anos confirmando que, segundo a ABIT (2014) a indústria do vestuário é o segundo maior gerador do primeiro emprego. “A oferta e a facilidade de ingresso pela

demanda constante do setor na região registrada nas agências de emprego e também pelo fato do treinamento inicial ser conduzido na empresa nos primeiros meses de atividades, são indicadores que facilitam o acesso dos jovens ao setor” (Entrevista 18, 2015). O número de jovens no setor industrial do vestuário é expressivo e oportuniza a uma geração um vínculo empregatício importante em uma região em desenvolvimento industrial crescente.

Tabela 4 - Trabalhadores com desligamento voluntário por escolaridade

Escolaridade	Trabalhadores	Frequência (%)
Fundamental Incompleto	48	23,19
Fundamental Completo	28	13,53
Médio Incompleto	45	21,74
Médio Completo	74	35,75
Superior Incompleto	8	3,86
Superior Completo	4	1,93
Total de Trabalhadores	207	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Dos trabalhadores que se desligam da indústria do vestuário, conforme apresentado na tabela 4 - 58,46% não completaram o Ensino Médio, cuja idade de 18 anos compreende o atingimento deste nível de ensino em situação normal de regularidade escolar.

Conforme dados do SESI (2015), alguns fatores externos que dificultam o acesso, a permanência e a conclusão do curso, são: conciliar trabalho com estudo e família, a distância entre a escola e a residência, a falta ou a escassez de serviço de transporte, a perda ou a troca de emprego, a falta de visão sobre oportunidades de crescimento profissional, o cansaço, a desmotivação, dentre outros é que contribuem com os índices de baixa escolaridade do trabalhador da indústria brasileira.

Tabela 5 - Trabalhadores com desligamento voluntário por tempo de empresa

Período	Trabalhadores	Frequência (%)
Até 3 meses	25	12,08
De 4 a 12 meses	78	37,68
De 13 a 24 meses	44	21,26
Acima de 24 meses	60	28,99
Total de Trabalhadores	207	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

A tabela 5 apresenta que, dentre os trabalhadores com desligamento voluntário, 49,76% são os que permanecem na empresa por um ano, período em que são capacitados para iniciar as atividades e posteriormente rompem seu contrato de trabalho com as empresas.

Conforme do DIESSE (2014), uma das principais características do mercado de trabalho formal brasileiro é a ampla flexibilidade contratual, que facilita tanto os desligamentos quanto as admissões o que se constata é que a parcela dos vínculos com menos de um ano de duração tem expressiva participação na distribuição relativa do tempo de trabalho, representando 39,3% do total de vínculos, conforme se observa nos registros administrativos da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

Com os resultados apresentados nas tabelas 3 e 5, conclui-se e se apoia em Zylberstajn (2007, p. 14), que para o jovem:

É natural que precise passar por vários empregos até encontrarem uma vaga adequada para o seu perfil, sua personalidade e seu projeto de vida. Por essa razão, quando uma pessoa inicia sua vida profissional, troca frequentemente de emprego, até encontrar uma vaga mais duradoura.

De forma geral o perfil do trabalhador da indústria do vestuário no Sudoeste do Paraná que se desliga voluntariamente da empresa são na maioria mulheres (87,44%), jovens com menos de 30 anos (64,73%), ainda em processo de escolarização (58,43% sem ensino médio completo) e a permanência no posto de trabalho com menos de um ano é de 49,75%.

4.2 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS TRABALHADORES DESLIGADOS PELA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

As Tabelas de 6 a 9 demonstram o perfil dos trabalhadores que as indústrias do vestuário da região Sudoeste pesquisadas desligaram no período da pesquisa do mês de junho a outubro de 2015.

Tabela 6 - Trabalhadores desligados pela empresa conforme gênero

Sexo	Trabalhadores	Frequência (%)
Feminino	181	85,78
Masculino	30	14,22
Total de Trabalhadores	211	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados da tabela 6, confirmam a presença do gênero feminino no setor de vestuário como predominante assim como em todo o país, também na região Sudoeste do Paraná (ABIT, 2014; FIEP, 2013).

Tabela 7 - Trabalhadores desligados pela empresa conforme faixa etária

Idade	Trabalhadores	Frequência (%)
Menos que 20 anos	60	28,44
21 a 30 anos	88	41,71
31 a 40 anos	35	16,59
Acima de 40 anos	28	13,27
Total de Trabalhadores	211	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre os desligados pela empresa, conforme tabela 7, estão os mais jovens como categoria predominante no setor, onde 70,13% dos trabalhadores tem menos de 30 anos.

Tabela 8 - Trabalhadores desligados pela empresa por escolaridade

Escolaridade	Trabalhadores	Frequência (%)
Fundamental Incompleto	34	16,11
Fundamental Completo	38	18,01
Médio Incompleto	66	31,28
Médio Completo	62	29,38
Superior Incompleto	6	2,84
Superior Completo	5	2,37
Total de Trabalhadores	211	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sabe-se que a educação é uma das variáveis que condicionam a produtividade e a competitividade. Conforme a tabela 8, o índice de 65,40% dos trabalhadores desligados pela empresa sem a conclusão do ensino médio indica a necessidade do setor em implantar programas para a elevação da escolaridade do trabalhador.

Segundo as pesquisas realizadas pela Entidade SESI (2015), a elevação da escolaridade representa uma estratégia de constante melhoria para enfrentar os desafios presentes e futuros de um ambiente de trabalho altamente competitivo e em constante evolução, tornando-se um instrumento fundamental para garantir a competitividade dos negócios e estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais qualificados.

Nesse sentido, a elevação da Educação Básica deve compor as estratégias de gestão de pessoas, alinhada com as estratégias de negócio, para desenvolver qualidade de vida no trabalho. Para vencer esse desafio é imprescindível o apoio da família, dos amigos e, sobretudo, da empresa. Vislumbrar perspectivas de melhora em sua vida profissional, familiar e social é outro fator determinante para a volta do trabalhador à escola. Conciliar o turno de trabalho e o horário de estudo, administrar o cansaço, arcar com os custos do processo educativo requer apoio da empresa.

Tabela 9 - Trabalhadores desligados pela empresa por tempo de empresa

Período	Trabalhadores	Frequência (%)
Até 3 meses	44	20,85
De 4 a 12 meses	99	46,92
De 13 a 24 meses	36	17,06
Acima de 24 meses	32	15,17
Total de Trabalhadores	211	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre estes trabalhadores registrados na tabela 9 - 67,77% foram desligados pelas empresas no período de um ano de contrato formal, onde os custos da admissão são somados aos custos de demissão em um período de menos de um ano. Este indicador está acima da média brasileira onde, segundo a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), a proporção de empregados que ficam um ano ou menos é de 41%.

As empresas brasileiras pagam um preço alto por demitirem precocemente seus empregados e os efeitos atingem substantivamente os gastos com os programas do seguro-desemprego e de intermediação de mão de obra (FIPE, 2011).

Portanto, em resumo do perfil e pelos dados as indústrias do vestuário pesquisadas são desligados do quadro funcional na sua maioria mulheres (85,78%), dentre estes desligamentos trabalhadores com menos de 30 anos de idade (70,15%) e que não concluíram o ensino médio (65,40%). Conclui-se que a frase “não faz mais parte de nosso quadro” repete-se cada vez mais nas empresas do setor pesquisado, acarretando perda de jovens talentos, de história e de cultura organizacional.

4.3 PRINCIPAIS FATORES RELACIONADOS AO DESLIGAMENTO DO TRABALHADOR NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Apresenta-se a parte quantitativa onde foram aplicadas as técnicas estatísticas e gerado o Diagrama de Causa e Efeito e Gráfico de Pareto, para as duas análises separadamente: dos fatores relacionados ao desligamento voluntário do trabalhador e dos fatores relacionados ao desligamento do trabalhador pela empresa. Na sequência, apresentam-se os resultados de ambas.

4.3.1 Fatores do Desligamento Voluntário do Trabalhador

Na representação apresentada na figura 4, as categorias estão agrupadas com fatores identificados no questionário da pesquisa, assim agrupados contextualizam-se todos os fatores identificados que levam ao desligamento voluntário do trabalhador:



Figura 4 - Diagrama de Causa e Efeito Trabalhador
FONTE: Dados da Pesquisa, Software Minitab, 2015.

Dos fatores relacionados ao desligamento voluntário do trabalhador, **na categoria Medida**, o fator salário no período da pesquisa registrou-se o valor de remuneração R\$ 1.027,00 para o trabalhador que atua na função de auxiliar de costureira, cargo com maior

número de funcionários no setor. Como único benefício identificado pelo trabalhador foi um bônus de produção proposto por um número pouco significativo de empresas, esta política de remuneração por produção ou mérito não é aprovada pela maioria das empresas pesquisadas e sindicato do empregador; outros benefícios não foram identificados pelo trabalhador (DADOS DA PESQUISA, 2015).

Na categoria Material, o uso de equipamentos de segurança no setor é obrigatório e os trabalhadores fazem uso como prevenção.

Na categoria Matéria prima, os fatores estão relacionados às questões como família e os movimentos de mudança de cidade por diferentes motivos vinculados as pessoas, nesta categoria se identifica que muitas mulheres se desligam da empresa para acompanhar o marido em outras oportunidades de trabalho (DADOS DA PESQUISA, 2015).

Na categoria Mão de obra, os fatores relacionados às pessoas no contexto de mudança de setor, relacionamento e qualificação: quanto à mudança de setor muitos trabalhadores são atraídos pelo melhor piso salarial de outras categorias que prosperam na região, quanto ao relacionamento, as lideranças são formadas no contexto da empresa e estes colaboram na qualificação dos novos colaboradores em período de experiência (DADOS DA PESQUISA, 2015).

Na categoria Método, o setor de produção industrial nas empresas pesquisadas, ocupa 90% dos trabalhadores da indústria do vestuário, apenas 10% são cargos de outros setores (SESI, 2015).

Na categoria Meio Ambiente, os fatores relacionados à mudança de empresa por diferentes interesses do trabalhador e o ambiente físico sejam: instalações, temperatura, condições de trabalho, manifestados por este (DADOS DA PESQUISA, 2015).

Aplicou-se o questionário a 207 trabalhadores que realizaram os exames e consulta demissional no período da pesquisa de junho à outubro de 2015 e as equipes de saúde das unidades do SESI de Ampére e Francisco Beltrão registraram o interesse do trabalhador em realizar todos os exames, mesmo sendo em processo de desligamento, ressaltando a importância das empresas em cuidar da saúde do trabalhador da indústria. Os trabalhadores respondentes que se desligaram voluntariamente das empresas no período da pesquisa participaram da pesquisa com interesse.

Com os fatores categorizados e aprofundados com as informações das entrevistas, as respostas dos questionários foram consolidadas e os resultados desta consolidação dos dados são apresentados no Diagrama de Pareto conforme Gráfico 2:

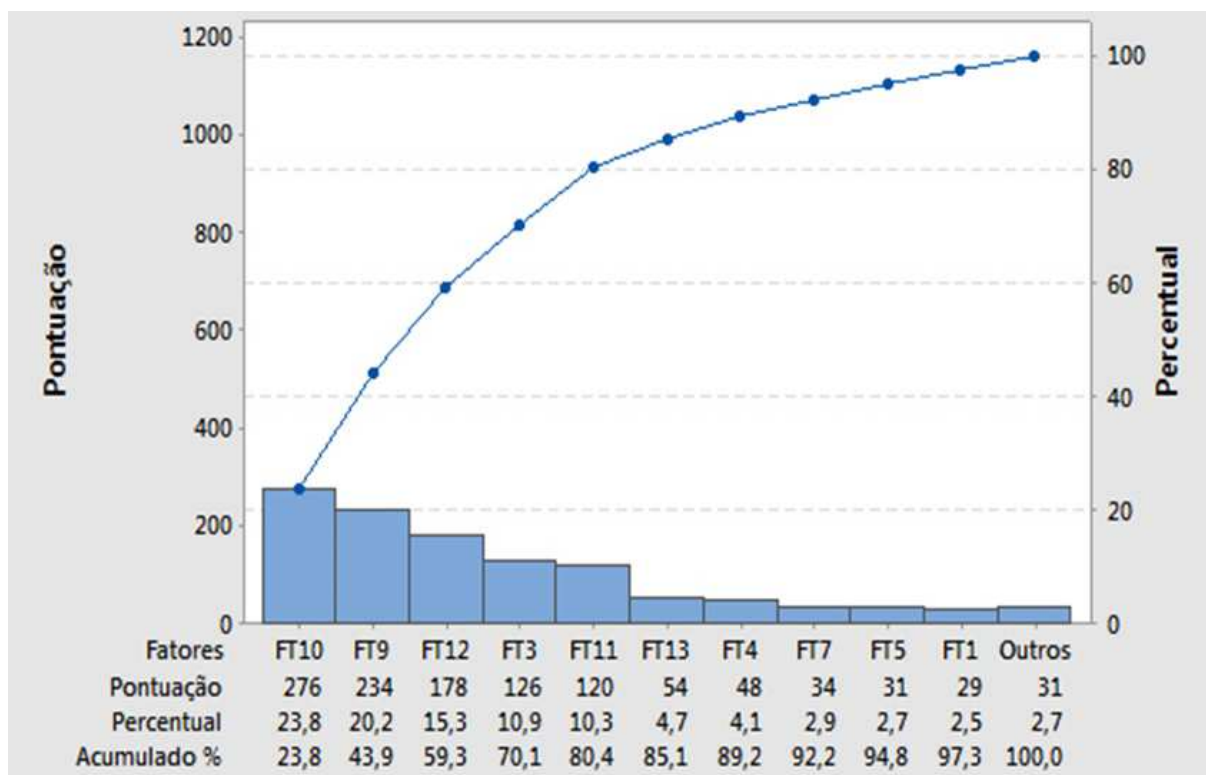


Gráfico 2 – Diagrama de Pareto dos fatores relacionados ao desligamento voluntário do trabalhador
Fonte: dados da pesquisa, Software Minitab, 2015.

Nota: Simbologia adotada: FT lê-se Fator Trabalhador; FT10: Motivos pessoais; FT 9: Mudança para outra cidade; FT12: Oportunidade de trabalho em atividade não industrial; FT3: Salário; FT11: Mudança para outra empresa industrial; FT 13: outros fatores especificados pelo trabalhador; FT4: Benefícios; FT7: Metas de Produção; FT5: Ambiente Físico; FT1:Relacionamento com chefias.

Nesse gráfico, evidenciam-se os fatores que levam o desligamento voluntário dos trabalhadores na indústria do vestuário do Sudoeste do Paraná. Registra-se que 23,8% são os motivos pessoais o fator mais relevante, indicando a análise do gênero deste trabalhador. O destaque para as demissões são as mulheres em número mais expressivo no setor a qual, é responsável pelas atividades junto aos filhos e afazeres domésticos.

Corroborar o estudo com os dados nacionais, de 70% desses trabalhadores do setor do vestuário são de mulheres das quais muitas são chefes de família (ABIT, 2013). As estruturas públicas municipais de creches para que os filhos das trabalhadoras usufruam deste benefício, nem sempre apresentam vagas suficientes para toda a população e a legislação vigente não caracteriza como obrigatório para as empresas do porte da pesquisa este compromisso com seus funcionários, apenas as empresas de grande porte tem esta obrigatoriedade.

A mudança para outra cidade é outro fator relevante registrado na pesquisa com o trabalhador, com 20,2% de pontuação, este fator movimentava significativamente a região por

se tratar de municípios de baixa população, que buscam centros maiores na expectativa de melhores colocações no mercado do trabalho. Na região Sudoeste, se concentra um número significativo de médias e grandes empresas dos setores de móveis e alimentação, atraindo os trabalhadores da indústria do vestuário, pois tanto o salário como benefícios em outros setores se diferenciam em virtude dos acordos sindicais e portes das empresas que, para cumprir a legislação dispõem aos funcionários refeitório, creches para filhos, análise ergonômica do ambiente de trabalho, atividades diárias de ginástica laboral, entre outros.

Aos que pretendem permanecer no setor, algumas regiões do Estado de Santa Catarina com grande concentração de grandes indústrias têxtil e vestuário atrai muitos trabalhadores, contudo este fator também é evidenciado nas entrevistas com os empresários e gestores de RH onde afirmam que, muitas trabalhadoras solicitam seu desligamento para acompanhar seus companheiros na busca de melhores colocações em grandes centros nos Estados de São Paulo, Mato Grosso, Rondônia, entre outros.

A busca por oportunidades em setores não industrial gera expectativas ao trabalhador da indústria do vestuário e se apresenta com 15,3% dentre os fatores significativos nos resultados da pesquisa. Como registrado anteriormente no perfil do trabalhador da indústria do vestuário, ele é um trabalhador jovem que ainda não concluiu a escolarização e assim, pode ser atraído pelos setores de comércio e prestação de serviços que é crescente em toda a região. Este resultado vem confirmar a análise de Pastore (2006) que nos últimos anos vários empregos foram deslocados da área industrial para a de serviços, que está se apresentando como uma área promissora. Além disso, a oferta de trabalho está globalizada fazendo com que os postos de trabalho se desloquem geograficamente, indicados pelo fator mudança de cidade.

O fator salário de forma menos significativa com 10,9% está indiretamente relacionado com os dois fatores anteriores: a mudança de cidade e mudança de setor; a remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos funcionários, pois se vive hoje em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana.

Como já registrado anteriormente, um número pouco significativo das indústrias pesquisadas implantaram uma política de cargos e salários, permanecendo o salário negociado pela categoria como a remuneração indicada para o setor. Outras formas diferenciadas de remuneração também não obtiveram registros significativos nas entrevistas realizadas com os empresários e gestores de RH.

Nesta movimentação das pessoas, também se registra a mudança do trabalhador para outra empresa do mesmo setor, sendo 10,3% a pontuação para este fator; os funcionários ao perceberem algumas diferenças seja salarial, benefícios ou ambiente, solicitam seu desligamento e buscam a colocação em outra empresa.

Em dados anteriores registrou-se a admissão e demissão acontecem com mais intensidade no período até 01 (um) ano na empresa, os funcionários que solicitam seu desligamento se apresentam em outras empresas para admissão e contribuem para a sequência do movimento das pessoas no setor, de empresa em empresa, porém um sistema mais efetivo de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas seria o indicado.

Dentre os demais fatores pontuados, os benefícios, metas de produção, ambiente físico e relacionamento com chefias e colegas foram considerados de baixa pontuação.

Na análise por categorias, registra-se que os fatores do desligamento voluntário da indústria do vestuário estão significativamente relacionados com a categoria matéria prima interpretada como pessoas na pesquisa, identificado pelos motivos pessoais e mudança para outra cidade acumulando 43,9% da pontuação dos fatores.

Portanto, para os demissionários espontâneos as categorias mão de obra e ambiente interpretado como o contexto da atividade do setor pesquisado, acumulam a pontuação de 25,6%. Seja por motivos relacionados às pessoas ou ao contexto da atividade desenvolvida no setor, acumula-se 69,4% destes fatores que levam ao desligamento voluntário do trabalhador da indústria do vestuário no Sudoeste do Paraná.

4.3.2 Fatores do desligamento do trabalhador pela empresa

Nesta representação, as categorias estão agrupadas com fatores identificados no questionário da pesquisa, assim agrupados contextualizam-se todos os fatores identificados que levam ao desligamento do trabalhador pela empresa, conforme a figura 5:



Figura 5 - Diagrama Causa e Efeito Empresa
FONTE: Elaborado pela autora, (2015).

Dos fatores relacionados ao desligamento indicado pela empresa, **na categoria Medida** registra-se que o fator salário é negociado pelo sindicato da categoria, dentre as pesquisadas duas empresas implantaram política de cargos e salários recentemente; quanto aos benefícios, registra-se que oito empresas implantaram o Programa Cartão SESI para serviços de odontologia, farmácia e supermercado; a ginástica laboral é desenvolvida em 30% das empresas diariamente, ambos estes programas indicados como benefício para os trabalhadores. A dificuldade financeira é apresentada e justificada pelo cenário econômico brasileiro atual (DADOS DA PESQUISA, 2015)

Na categoria Material, o uso de equipamentos de segurança no setor é obrigatório para prevenção de riscos de acidentes, consta no plano de ação das empresas junto ao documento do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) implantado pelo SESI os equipamentos de uso de cada funcionário de acordo com o setor e posto de trabalho (SESI, 2015).

Na categoria Matéria prima relacionada diretamente às pessoas, a empresa apresenta poucos registros de desligamento por motivos pessoais ou mudança de cidade, estes fatores são indicados em maior incidência pelo trabalhador quando no desligamento voluntário. Porém nesta categoria, o absenteísmo registrado pela empresa também é decorrente do indicador de número de atestados apresentados aos empresários durante as

entrevistas. O empresário cuja empresa de pequeno porte, denominada 29, com 88 funcionários registrou-se que “no período de 01 a 20 de outubro de 2015 foram apresentados 72 atestados e 28 faltas sem justificativa” (DADOS DA PESQUISA, 2015). Também nas empresas de pequeno porte denominadas 27 e 35 totalizando 90 funcionários: “em 21 dias de trabalho do mês de setembro de 2015 foram apresentados 45 atestados e os médicos não registram o código relativo às doenças (CID), assim não sabemos ao que está relacionada, se problemas na empresa ou pessoal” (DADOS DA PESQUISA, 2015).

Na categoria Mão de obra a mudança de setor não foi indicada pelas empresas, porém os empresários identificam que os setores de alimentação, moveleiro e prestação de serviços atraem seus funcionários pelo melhor piso salarial e outros benefícios, como registra a gestora da empresa 9, “as empresas do setor alimentício atraem pelo melhor salário e benefícios porém, eles retornam aqui após o período de experiência pedindo para voltar dizendo que a temperatura do ambiente de trabalho e os horários de trabalho, alguns noturno, dificultam sua adaptação” (DADOS DA PESQUISA, 2015). Os fatores relacionamento com os colegas e lideranças não são observados pela empresa, poucos registros como da empresa 19 cuja assistente administrativo relata: “já tivemos registros de funcionários que quando insatisfeitos querendo ganhar a conta, criam uma confusão com os colegas ou supervisores” (DADOS DA PESQUISA, 2015).

Ainda na categoria Mão de obra, o fator qualificação está relacionado com a produção na categoria Métodos, pois 80% das empresas admitem seus funcionários sem realizar a qualificação profissional antes do ingresso na empresa, realizam a qualificação já no posto de trabalho nos primeiros dias de experiência, alguns trabalhadores nem sempre se adaptam as atividades do setor, causando os desligamentos no período de experiência. A gerente administrativa da empresa 16 relata “prefiro admitir funcionários sem experiência, sem vícios e assim qualificar conforme o processo e ritmo da empresa”. Como também a gerente administrativa da empresa 34, declara que “os trabalhadores permanecem na função qualificada e apresentam resistência em mudar de função ou desenvolver outras habilidades, preferem acomodar na primeira função desempenhada” (DADOS DA PESQUISA, 2015).

Na categoria Meio Ambiente a análise do ambiente de trabalho, 100% das empresas pesquisadas registram que são acompanhadas semestralmente por uma equipe de engenheiros e técnicos de segurança no trabalho e estes, conforme registra a gestora de RH da empresa 24 “realizam medições quanto à iluminação, ruído e temperatura, fazem as análises de produtos químicos que usamos, emitem laudos de insalubridade e periculosidade”. E a gerente

administrativa da empresa 39, afirma que “a empresa busca cumprir a legislação vigente registrando no plano de ação anual as adequações que estamos fazendo na fábrica”; indica-se a preocupação dos empresários em relação a melhoria das condições do ambiente de trabalho (DADOS DA PESQUISA, 2015) .

Em relação ao cenário econômico, fator este registrado como outros e enfatizado por um número significativo de empresas, principalmente os proprietários que participaram da entrevista, estes registram os ajustes internos como afirmado pela sócia gerente da empresa 36 que, propôs para este período: “uma adequação da produção, não há admissão de funcionários novos, estamos com muita cautela dando atenção às despesas, porque nossos fornecedores de peças estão diminuindo as entregas para a produção mês a mês” (DADOS DA PESQUISA, 2015).

No período da pesquisa foram realizados 211 exames demissionais solicitados pelas empresas, com um número significativo de funcionários desligados por ocasião do cenário econômico atual, identificaram-se três empresas indicadas na amostra que encerraram suas atividades no setor do vestuário, ocasionando uma reserva de mão de obra na região.

Com os fatores categorizados e aprofundados com as informações das entrevistas, as respostas dos questionários foram consolidadas e os resultados desta consolidação dos dados são apresentados no Gráfico de Pareto:

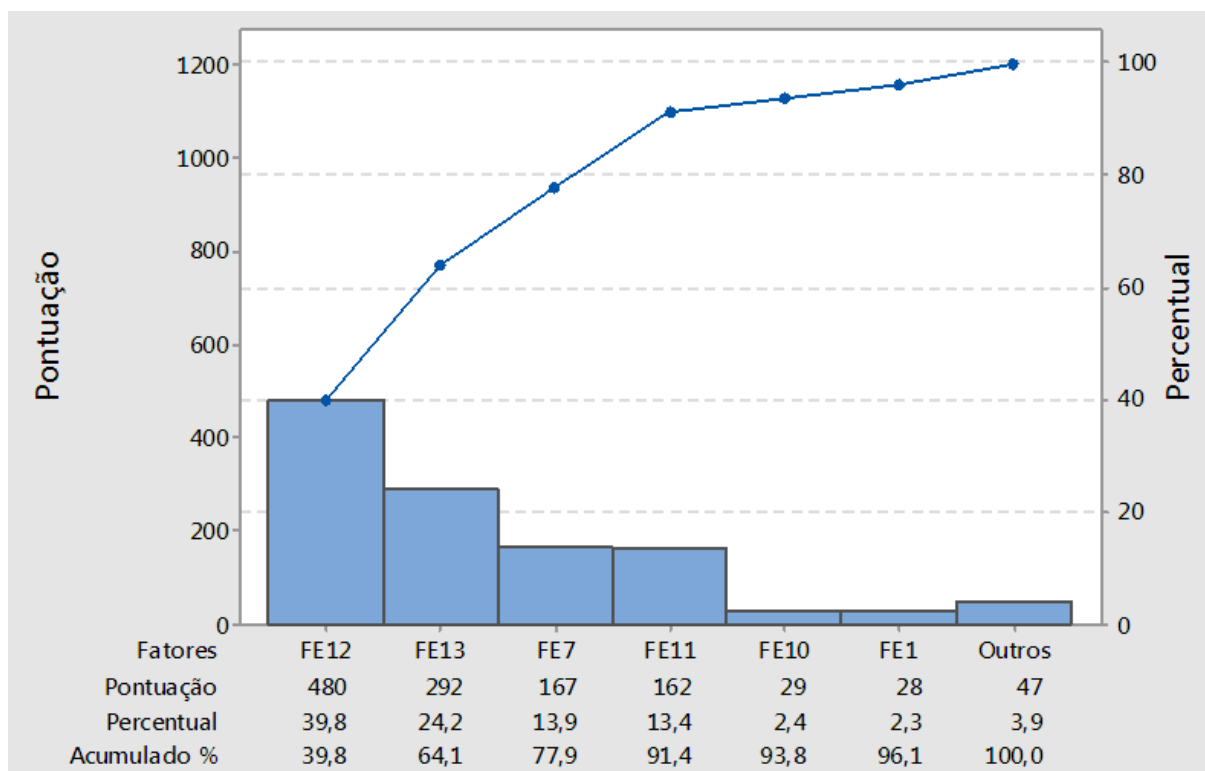


Gráfico 3 – Diagrama de Pareto dos fatores relacionados ao desligamento do funcionário pela empresa

Fonte: dados da pesquisa, software Minitab (2015).

Nota: Simbologia adotada: FE lê-se Fator Empresa; FE12: Dificuldades financeiras da empresa; FE 13: outros fatores especificados pela empresa; FE7: dificuldade no cumprimento da meta de produção; FE11: Absenteísmo; FE10: Motivos pessoais do funcionário; FE1: Dificuldade no relacionamento com chefias.

No Gráfico 3 foram registrados os fatores que levam ao desligamento do trabalhador pela empresa, cuja pontuação de 39,8% com mais significado o fator dificuldades financeiras da empresa por se tratar de um número expressivo de micro e pequenas empresas estas, diante do cenário econômico atual brasileiro, demitem seus funcionários para se enquadrar a nova conjuntura econômica, se ajustando as questões de produtividade e competitividade do setor.

O impacto do cenário econômico do Brasil nas indústrias de vestuário da região no período da pesquisa foi registrado no fator outros onde, a diminuição de produção física transformada em quantidade de unidades produzidas obteve neste período uma queda significativa sendo indicada neste fator. Com 24,2% de pontuação, neste fator também foram registrados os desligamentos dos funcionários das indústrias que encerraram suas atividades no período da pesquisa.

A dificuldade no cumprimento da meta de produção é um dos fatores que levam as indústrias do vestuário ao desligamento de seus funcionários, com 13,9% de pontuação este é um fator que remete ao entendimento da indústria quanto a importância em implementar os

subsistemas de recursos humanos ou gestão de pessoas e assim, planejar ações de desenvolvimento e qualificação das pessoas para atuarem no setor da indústria da confecção. Se os dados anteriores apontam que a indústria desliga 67,77% do seu quadro no primeiro ano de trabalho e um dos fatores é o não cumprimento das metas de produção, a análise é tão profunda e necessária quanto a implementação de outras práticas no processo de adaptação dos funcionários neste setor.

O fator absenteísmo é definido nesta pesquisa como a ausência do trabalhador do seu posto de trabalho com ou sem justificativa, nas horas que correspondam a um dia de trabalho dentro da jornada legal de trabalho. Para este fator que correspondeu a 13,4% da pesquisa da empresa, estudos (DIESSE, 2014; IEMI, 2013) indicam que há uma relação entre o gênero feminino e o absenteísmo. Ressalta-se a dupla atividade da mulher seja nas indústrias do vestuário e no lar, o que pode implicar sobrecarga física, preocupações e pouco repouso, desencadeando doenças nervosas e mentais. A infraestrutura doméstica e a indisponibilidade de creches nos municípios da região para as mães deixarem seus filhos principalmente quando adoecem também contribuem para o absenteísmo.

Os motivos pessoais dos funcionários e o relacionamento com chefias são fatores com menos pontuação, porém se apresentam como fatores que nesta análise em se tratando de pessoas devem ser considerados, pois os gestores de RH registraram que as pessoas manifestaram em seu ambiente de trabalho suas dificuldades pessoais seja no ambiente familiar ou no contexto de trabalho.

Dos fatores identificados que impactaram para o desligamento do trabalhador pela empresa estão relacionados com o cenário político econômico atual, as dificuldades estão sendo registradas em todos os setores da economia, o ano vigente da realização da pesquisa apresenta no aspecto político o aumento de cargas tributárias para a indústria de transformação, neste caso impactando o indústria do vestuário; no aspecto econômico como consequência da deterioração da economia brasileira a recessão no setor industrial que impacta no aspecto social com o desemprego no país.

Portanto, estes aspectos da conjuntura atual brasileira tiveram interferência nos fatores que impactaram no desligamento do funcionário pela empresa, pois o momento de contração econômica e crescimento do desemprego afetaram negativamente o setor do vestuário, o que se apresentou na pesquisa.

4.3.3 Comparativo dos fatores que impactam no desligamento do trabalhador

Em resposta a pergunta do estudo, segue os fatores que mais impactam nas demissões voluntárias e demissões realizadas pelas empresas do setor do vestuário que estão expressas no quadro 7, cumprindo os objetivos propostos.

Quadro 7 – Comparativo dos Fatores

	Fatores do Trabalhador	Pontuação	Fatores da Empresa	Pontuação
1º	Motivos pessoais	23,8%	Dificuldades financeiras	39,8%
2º	Mudança de cidade	20,2%	Outros: cenário econômico, diminuição de produção	24,2%
3º	Oportunidade em atividade não industrial	15,3%	Cumprimento de meta de produção	13,9%
4º	Salário	10,9%	Absenteísmo	13,4%
5º	Mudança para empresa do mesmo setor	10,3%	Motivos pessoais	2,4%
6º	Outros especificados pelo trabalhador	4,7%	Dificuldade no relacionamento com chefia	2,3%
7º	Benefícios	2,9%	Outros não especificados	3,9%
8º	Metas de produção	2,9%	-	-
9º	Ambiente Físico	2,7%	-	-
10º	Relacionamento com chefias	2,5%	-	-
11º	Outros não especificados	2,7%	-	-

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

O quadro 7 registra que os fatores relacionados à matéria prima com o significado às pessoas, conforme Diagrama de Causa e Efeito, é apontado em ambos os aspectos: pelo trabalhador como motivos pessoais e mudança de cidade e pela empresa como absenteísmo.

São fatores que envolvem diferentes análises, porém o que se pode interpretar é que com o estreitamento de uma relação mais próxima entre funcionários e empresa, um fortalecimento desta relação com a comunidade onde a empresa está inserida em prol de melhores condições de qualidade de vida para a família e oportunidades de crescimento profissional para o trabalhador podem minimizar o impacto destes fatores na economia dos municípios que compõe a região.

O cenário político econômico brasileiro apresentado durante a pesquisa contribuiu para que os fatores indicados pelas empresas tivessem tal relevância neste aspecto. Não apresentando estes fatores que são externos aos quais as empresas sofrem a consequência, a dificuldade que o funcionário apresenta para o cumprimento das metas de produção torna-se importante para análise na categoria métodos. Conforme apresentado nas características do

APL, o setor dispõe de laboratórios para a qualificação e requalificação de pessoas através das instituições parceiras como também, apoio técnico na adequação do processo de produção e assim, colaborar para amenizar este fator de desligamento pela empresa com ações a serem desenvolvidas. No olhar do funcionário, a meta de produção não é considerada relevante quando este solicita seu desligamento.

No quadro 8 o principal fator de cada porte de empresa é apresentado para complementar os dados apresentados:

Quadro 8 – Comparativo dos Desligamentos por Porte de Empresa

Fator mais impactante no desligamento do trabalhador por porte da empresa		
Porte da Empresa	Fatores do Trabalhador	Fatores da Empresa
Micro empresa	Mudança para empresa do mesmo setor	Dificuldade Financeira
Pequena empresa	Motivos Pessoais	Dificuldade Financeira
Média empresa	Mudança de cidade	Absenteísmo

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

O trabalhador da micro empresa (até 19 trabalhadores) solicita seu desligamento para mudar para outra empresa do mesmo setor, a região concentra um número significativo de empresa e assim o comparativo entre estas é realizado pelo trabalhador na busca de melhor colocação. O trabalhador da pequena empresa (até 99 trabalhadores) aponta os problemas pessoais como o fator predominante para o seu desligamento voluntário. Já o trabalhador da média empresa (acima de 100 funcionários) registra que a mudança de cidade é o fator mais considerado para o desligamento voluntário.

Para as empresas de micro e pequeno porte, o fator que mais impacta no desligamento dos funcionários é a dificuldade financeira, porém para a média empresa na condição financeira mais estável registra que o absenteísmo é o fator predominante.

Os fatores foram apresentados, comparados e analisados, porém os impactos destes na rotatividade do setor do vestuário são muito significativos que, se não tratados, comprometem toda uma cadeia produtiva que vem contribuindo para o crescimento de uma região.

Os investimentos das instituições parceiras do APL são significativos viabilizando projetos e desenvolvendo ações de apoio ao setor, seja no processo produtivo, no desenvolvimento, na gestão administrativa financeira ou na gestão das pessoas. Os empresários participantes das entrevistas na sua maioria, registram a participação de suas

empresas nos projetos e ações identificadas para o setor, já o empresário da micro empresa apresenta dificuldade em ausentar-se do seu negócio por estar envolvido nas diferentes atividades na empresa assim, pode estar perdendo a oportunidade de troca, resolução de problemas e construção de saberes em grupo.

Constatou-se nos Quadros 3, 4 e 5 onde registram a estrutura de RH por porte de empresa que: o proprietário da micro empresa se divide nas funções da empresa, é este quem conduz os processos junto às pessoas que contrata como também gerencia o processo produtivo, é quem lidera a equipe e administra os negócios. Nas empresas de pequeno porte já se apresenta a função de assistente administrativo, as características de outros cargos na empresa como o gestor de RH atuando nos processos com pessoas, porém o proprietário e sócios também são atuantes na área.

De forma mais preparada para atender a gestão de pessoas as empresas de médio porte, não se apresentando mais o proprietário nesta função e é esta transposição na forma de administração de pessoas nas indústrias que conduz para o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da empresa, pois com a mudança nos padrões de relações de trabalho e exigências do mundo moderno é um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico que favorece maior sinergia entre as partes e reforçam-se mutuamente, garantindo maior efetividade, coerência e consistência minimizando os fatores apresentados na pesquisa e assim perceber que atuar na movimentação das pessoas no setor é um elemento crucial da estratégia da gestão de pessoas.

Com mais de 8.000 postos de trabalho na região, o setor do vestuário concentra trabalhadores com um perfil jovem, na sua maioria mulheres com menos de 30 anos que ainda não completou a escolarização do ensino médio e que se desligam ou são desligados no primeiro ano de atividades na empresa. E quais os fatores que impactam ao desligamento e que tem provocado uma rotatividade na região acima da média nacional?

De forma geral, a pesquisa revelou que os motivos pessoais, mudança de cidade e oportunidade de trabalho em atividade não industrial concentram 59,3% de pontuação dentre os demais fatores; deve-se considerar que o salário pago pelo setor é o fator que gera 10,9% em seguida a mudança para outra indústria é de 10,3% o que somados com os fatores de maiores pontuações é de 80,4%.

É importante ressaltar que o trabalhador ao responder a pesquisa teve múltiplas escolhas e estes fatores podem estar revelando que a rotatividade voluntária pode ser minimizada com a implantação de práticas de gestão de pessoas indicadas no referencial

teórico e apoiadas pelas instituições do Arranjo Produtivo Local que atuam com inúmeras ações em prol do setor.

Portanto, sabe-se que um dos custos que mais impactam na sustentabilidade organizacional é custo de pessoal. Dados financeiros comprovam que quanto mais tempo o trabalhador fica na empresa, mais barato ele custa, e é neste contexto que os termos Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas (GP), devem ser articulados em todas as organizações. E finalizando, os dados demonstraram que as empresas que conseguem articular RH e GP a rotatividade é menor.

5 CONCLUSÕES

O estudo respondeu a problemática na qual, consistiu em identificar quais os fatores que impactam na rotatividade de pessoas nas empresas que formam o Arranjo Produtivo Local de Vestuário do Sudoeste do Paraná. Para tanto, fez-se necessário apresentar os cenários do setor e sua importância estratégica, tanto na abordagem econômica quanto social para a região onde estão localizados os polos industriais.

Na região Sudoeste do Paraná este é o setor que concentra o maior número de indústrias principalmente, de porte micro (até 19 funcionários) e pequeno (até 99 funcionários), localizado em 28 municípios nesta abrangência é de fundamental importância para a economia desta pela intensa empregabilidade de mão de obra local. Os recursos institucionais tornaram-se fundamentais para a expansão e até mesmo a manutenção de empresas em determinados municípios, considerado um fator contribuinte para o aumento do número de empresas. Os recursos de conhecimento nos últimos anos tiveram uma grande expansão a partir de celebração de convênios e parcerias entre prefeituras e instituições de apoio (SINVESPAR, SESI, SENAI, SEBRAE), descentralizaram o conhecimento de maneira a atender todos os municípios produtores.

A pesquisa exploratória em documentações e relatórios das instituições parceiras disponibilizadas para a complementação das informações do setor revela que, um macro projeto denominado Projeto Moda (PROMODA) está sendo desenvolvido pelas instituições para as empresas que formam o APL na região desde 2012. Seu objetivo é promover a pesquisa e especialização do mercado da moda regional gerando diferencial competitivo através do associativismo e cooperação. O PROMODA vem sendo o provedor de constantes eventos, consultoria especializadas, serviços técnicos e suporte ao setor em diferentes áreas. Como exemplo, no período da realização da pesquisa a formação da 14ª turma de formação de líderes e a 1ª turma de formação de gestores de produção industrial.

Este empenho das instituições que formam o APL se justifica, pois gerador do primeiro emprego, este setor concentra em suas indústrias um número expressivo de jovens, porém não os retém, demitindo significativamente os funcionários no primeiro ano de trabalho que comparado com o desligamento voluntário, também é expressivo no primeiro ano de contrato.

Como os vínculos de trabalho são temporários, não se criam compromissos mútuos de longo prazo entre a empresa e seus funcionários e vice-versa. Sem um horizonte, a empresa não investe em seus funcionários e o trabalhador por seu lado, não se interessa em investir no emprego, que vai terminar muito em breve. A empresa não investe no trabalhador porque não terá tempo de recuperar seu investimento e o trabalhador não investe no seu emprego porque não sabe onde estará trabalhando no futuro próximo, e ambos perdem. E esta rotatividade gera custos que podem comprometer a sustentabilidade das empresas que formam o APL.

A redução da rotatividade no setor seria uma oportunidade para aprimorar a competitividade das empresas em um cenário de crise econômica, porém é primordial que esta se disponha em mudar o padrão de relacionamento com seus funcionários e vice versa. O grande desafio está na implementação de subsistemas de RH que venham estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas em um ambiente tão volátil que vivemos e provavelmente viveremos amanhã, estabelecendo uma relação de trabalho para atender ambas as necessidades do presente e do futuro, tanto das pessoas como das empresas.

Espera-se que ao retornar os resultados aos participantes, que as entidades empresariais apoiem as iniciativas que venham minimizar este quadro apresentado na pesquisa, pois quando os atores trabalham juntos para construir alternativas em comum o resultado sempre é mais significativo, eis a razão da formação e existência do Arranjo Produtivo Local.

E, neste contexto, implementar e demonstrar o empenho de instituições de apoio com o Sesi, Senai, Sebrae, Sinvespar, instituições públicas e de ensino, que estão inseridas na região, que podem orientar, apoiar, desenvolver treinamentos e outras ações, para dar sustentabilidade a estas empresas que formam APLs na região.

O estudo gerou novas aberturas de pesquisas que as entidades parceiras podem desenvolver, de forma a apoiar as empresas que formam o APL em desenvolver políticas de retenção, dentro de suas possibilidades financeiras. Porque este setor tem alta relevância para a economia regional do Sudoeste do Paraná que não pode prevenir a evasão desta mão de obra para outras regiões.

6 REFERÊNCIAS

ABDI. **Estudo prospectivo setorial: têxtil e confecção** / Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. – Brasília: ABDI, 2010.

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DA CONFECÇÃO – disponível em <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 04 abr. de 2015.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

ALVES, Everton Fernando. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho** INTERFACEHS – v.6, n.1, Abril. 2011.

AMSOP - ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO SUDOESTE DO PARANA – disponível em <<http://www.amsop.com.br>>. Acesso em: 04 abr. de 2015.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARCHER, Earnest R. Mito da motivação. In: CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 23 - 46.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BASTOS, Antônio Virgílio; BRANDÃO, Margarida Guimarães Andrade; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. **Revista de Administração Contemporânea**: Rio de Janeiro, RJ Maio/1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200006&script=sci_arttext>. Acesso: 05 de out. 2015.

BERGAMINI, Cecília. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: CODA, Roberto; (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 69 - 95.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

COLTRE, Sandra Maria. **Aplicação do modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em instituições de ensino superior - IES, para a promoção da qualidade da educação permanente.** 147 p. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis – SC, 2004.

CORRAR, Luiz José. (*et al.*). **Análise Multivariada.** 1. ed. São Paulo: Altas, 2007.

DANCEY, Christine P. E REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant: **Gestão com pessoas e subjetividade.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIESSE. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e Flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: Diesse, 2011.

DIESSE. Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho.** São Paulo: Diesse, 2014.

DIESSE. Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical.** São Paulo: Diesse, 2014

DUTRA, Joel Souza (org.) **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 11. ed. São Paulo: Gente, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2014.

FAISSAL, Reinaldo. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FAVERO. Luiz Paulo. (*et al.*). **Análise de Dados.** 5 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

FERNANDES. Bruno Rocha. **Gestão Estratégia de Pessoas: com foco em competências.** 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.

FIEAL, Andy. **Descobrimos a estatística usando SPSS.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIEP. Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Levantamento de dados para o Conselho Temático Setorial da Indústria Têxtil e Vestuário.** Curitiba, 2013.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY Afonso, A. e FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **A moda que não é moda.** RAE- eletrônica - v. 5, n. 1, Resenha 1, jan./jun. 2006.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GOODE.W.J; HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IEMI. Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Estudo da Competitividade do Setor de Vestuário no Estado do Paraná**. Curitiba, 2013.
- IPARDES. **Arranjo Produtivo Local de Confeções do Sudoeste**. Estudo de Caso. Curitiba, 2006.
- _____. **Diagnóstico Social e Econômico**. Curitiba, 2009.
- _____. **Relatório de pesquisa APL de Confeções do Sudoeste**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba PR: 2006
- LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, Jose Eduardo. **Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. Rede Sist. 2003.
- LEVIN, Jack. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. 2. ed. São Paulo, SP: Harbra, 1987.
- LIMA, Sidarta Ruthes de. **A Prospectiva estratégica apoiando a tomada de decisão na definição de políticas e estratégias setoriais**. Estudo de caso: setor têxtil e confecção do estado do Paraná. Curitiba. UTFPR, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- MILIONI, Flavio de Toledo B. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo, SP: Central de Negócios, 2003.
- _____. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ORO, Sheila Regina. **Aplicação de Técnicas da Engenharia da Qualidade no Aperfeiçoamento de um Processo de Produção na Suinocultura**. 91 p. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia). Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, 2010.

PACHECO, Luzia (et. al) **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PASTORE, José. **As mudanças no mundo do trabalho**. São Paulo: LTR Editora Ltda, 2006.

PORTER, Michael Eugene. **Competição**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REDE APL – Disponível em: <<http://redeapl.ibict.br>>. Acesso em: 04 abr. de 2015.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: A formação e o sentido do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry (col.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUTHES, Sidarta; DO NASCIMENTO, Decio Estevão do. **A inteligência competitiva e a prospecção tecnológica e estratégica como suporte ao desenvolvimento sustentável: uma reflexão para aqueles que acreditam que não existe sustentabilidade sem construção do futuro**. In: Prêmio ETHOS-VALOR (Vencedor Regional Sul e Nacional - Categoria Pós-Graduação). São Paulo, 6ª edição. 30 mai. 2006.

SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais**. Kelly Cristina Sanches. Apresentação eletrônica. Compilação de Coordenação Técnica. IEL-PR. Curitiba, 2004.

SENAI. **SENAI 70 anos: 70 anos de educação, tecnologia e inovação**. Curitiba: SENAI, 2014.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SESI. **Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional: indústria de confecção**. Equipe Saúde Unidade de Francisco Beltrão. 2015

SESI. **Programa de Elevação da Escolaridade Básica na indústria**. Disponível: <<http://aindustriapelaeducacao.fiescnet.com.br/>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

SESI. **Programa de Prevenção Riscos Ambientais:** indústria de confecção. Equipe Segurança Unidade de Francisco Beltrão. 2015.

SCHMIDT, Maria do Carmo. **Desenvolvimento pessoal e profissional.** IFPR. Curitiba, 2012.

SIAES. **Banco de Dados – Unidade SENAI de Francisco Beltrão,** Disponível em: <<http://srvdcv23:8089/sesire/logon.do?perform=iniciar>>. Acesso em: 02 out. 2013

SINVESPAR . Disponível em: <<http://www.sinvespar.com.br>>. Acesso em: 02 out. 2013, 23 abr. 2015.

SINVESPAR. **Plano de Desenvolvimento do APL da Confecção Moda Sudoeste.** Francisco Beltrão, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.) **Medidas do Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e gestão. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida (org.) **Cargos, carreiras e remuneração.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy (org.) **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAMIMI, Nabil; GERSHON, Mark; CURRALL, Steven C. Assessing the psychometric properties of De g's 14 pr c ples. **Quality Management Journal.** Spring. v. 2, n. 3, p. 38-52. 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências social:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD, Thomaz Jr; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ZYLBERSTAJN, Hélio. Custo de Demissão e Qualidade do Emprego. **Digesto Econômico,** Ano LXII, n. 441, pg. 60-79, Jan/fev 2007, FEA-USP.

7 APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa A – trabalhador.

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa B – empresa.

APÊNDICE C – Entrevista de pesquisa na empresa.

APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA A – TRABALHADOR

Sexo: F () M () Idade: _____ Escolaridade: _____

Tempo de serviço nesta empresa: _____ Cidade: _____

Empresa: _____

O objetivo desta pesquisa é coletar informações sobre os fatores de seu desligamento na empresa. **IMPORTANTE:** As informações prestadas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com informações de outras pessoas. Não é necessário se identificar.

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que indica o grau de relevância de cada item que **AFETOU** o seu desligamento da empresa.

Motivos do seu desligamento na empresa:	1 Não Afetou	2 Afetou	3 Indiferente	4 Afetou parcialmente	5 Afetou totalmente
1. Relacionamento com as chefias					
2. Relacionamento entre colegas					
3. Salário					
4. Benefícios					
5. Ambiente físico (instalações, temperatura do ambiente, móveis e máquinas)					
6. Obrigatoriedade do uso de Equipamentos de Segurança					
7. Metas de produção					
8. Falta de qualificação para a atividade executada					
9. Mudança para outra cidade					
10. Motivos pessoais					
11. Mudança para outra empresa industrial por considerar melhor as condições de trabalho					
12. Oportunidade de trabalho em atividade não industrial , por considerar melhor as condições de trabalho.					
13. Outros (não citados acima):					

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA B - EMPRESA:

Sexo: F () M () Idade: _____ Escolaridade: _____

Tempo de serviço nesta empresa: _____ Cidade: _____

Empresa: _____

O objetivo desta pesquisa é coletar informações sobre os fatores que levam ao desligamento nas empresas do setor.

IMPORTANTE: As informações prestadas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com informações de outras empresas sem registrar o nome da empresa.

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que indica o grau de relevância de cada item que **AFETOU** o desligamento do colaborador pela empresa.

Motivos relacionados ao desligamento de funcionários	1 Não Afetou	2 Afetou	3 Indiferente	4 Afetou parcialmente	5 Afetou totalmente
1. Dificuldade de relacionamento com as chefias					
2. Dificuldade de relacionamento entre os colegas					
3. Insatisfação com Salário					
4. Insatisfação com Benefícios					
5. Ambiente físico (instalações, temperatura do ambiente, móveis e máquinas)					
6. Não uso de Equipamentos de Segurança					
7. Dificuldade no cumprimento das metas de produção					
8. Falta de qualificação para a atividade executada					
9. Mudança para outra cidade					
10. Motivos pessoais do funcionário					
11. Absenteísmo					
12. Dificuldade financeira da empresa					
13. Outros:					

ENTREVISTA DE PESQUISA NA EMPRESA

1. Nome da empresa:
2. Cidade:
3. Qual o tempo na atividade:
4. Estrutura de RH:
5. Quais as políticas de gestão de pessoas implantadas para reter os funcionários (benefícios, remuneração por produtividade, bônus, avaliação de desempenho, remuneração por tempo de casa, prêmios, outras (explicar).
6. Participa das atividades do APL?

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: **A ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS QUE FORMAM O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DA CONFECÇÃO NA REGIÃO SUDOESTE DO PR**

Pesquisadora Responsável: Rosevete Marta Marcello Tesser

Objetivo: O (a) Sr (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa para é identificar quais os fatores afetam a rotatividade nas empresas que formam o APL de Confeção no Sudoeste do Paraná.

1. A pesquisa se dará mediante a aplicação de um questionário com os funcionários em processo de desligamento para identificar quais os fatores que afetam a rotatividade nas empresas que formam o APL de Confeção no Sudoeste do Paraná e uma entrevista estruturada com o setor de RH.
2. **Participação:** A empresa tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone da pesquisadora do projeto.

Mas se o Sr (a) sentir-se desconfortável ou perceber esse desconforto durante a pesquisa, poderá optar em deixar a participar.

3. **Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não acarretará complicações legais.
4. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora terá o conhecimento dos dados.
5. **Benefícios:** Contribuir para avaliar os requisitos considerados importantes para a seleção e recrutamentos de candidatos.
6. **Pagamento:** A empresa não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Preenchido em duas vias de igual teor.

_____, ____ de _____ de 2015.

Rosevete Marta M. Tesser - Pesquisadora

Assinatura do Participante da Pesquisa

Empresa: _____