

## NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

Gabriel Silva ASSIS\*  
José Eduardo FREIRE\*\*  
José Alberto SEIXAS\*\*\*  
Aparecido Doniseti da COSTA\*\*\*\*

### RESUMO

O objetivo deste artigo é enaltecer a necessidade do treinamento e desenvolvimento de pessoas na indústria calçadista, focalizando a realidade do arranjo produtivo de calçados de Franca – SP e demonstrar sua importância para implementação de avanços tecnológicos otimizando produtividade e qualidade no setor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. Treinamento e Desenvolvimento.

### INTRODUÇÃO

Durante muito tempo criaram-se organizações especialmente adaptadas aos princípios da Sociedade Industrial, voltadas para a divisão do trabalho, padronização e processos hierárquicos. No presente, a informação vem se colocando como um fator fundamental para a empresa moderna, sendo esta proporcionadora de vantagem competitiva diante da concorrência, assim como de maior controle do mercado de atuação e exigindo que as empresas se adaptem a novas mudanças de paradigmas.

Alguns avanços tecnológicos produzem grande impacto nas organizações, exigindo completa alteração na forma de agir diante desta nova realidade.

Nas últimas décadas, com a globalização, as organizações passaram de um mundo estável e previsível para um ambiente de profundas transformações e alta competitividade.

Esta é a era na qual a sociedade Industrial vai gradualmente cedendo lugar à sociedade da Informação. Caminha-se para a “Sociedade do saber”, uma sociedade onde o valor do conhecimento tende a superar a importância do capital.

A indústria calçadista, oriunda do trabalho artesanal e uso intensivo de mão-de-obra, que em geral trabalha com nível modesto de tecnologia, o desenvolvimento rápido de novas tecnologias e sua implementação nas organizações é fator decisivo para a sobrevivência das empresas.

---

\* Discente graduando da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - gsassis@uol.com.br

\*\* Docente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - jofreire@email.unaerp.br

\*\*\* Docente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - jseixas@baraodemaua.br

\*\*\*\* Docente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - apdcosta@terra.com.br

O setor está passando por uma reestruturação produtiva, utilizando como estratégia à alteração das relações de trabalho, mediante terceirização dos gargalos do processo de produção do calçado, reduzindo custos com mão-de-obra e sobreviver no mundo globalizado que exige cada vez mais qualidade, variedade e preço baixo.

Em décadas anteriores, os recursos financeiros e o uso de tecnologia eram as fontes de vantagem competitiva; hoje estas fontes são necessárias, mas insuficientes, pois as vantagens competitivas estão não só nos recursos financeiros e uso de tecnologias, mas em colaboradores capazes de maximizar esses recursos.

Aumentar a eficiência com flexibilidade é o lema das empresas modernas. Pracuch (2004) exemplifica três fatores que influenciam a produtividade no setor calçadista:

- Fator humano: a produtividade pode ser aumentada pelo melhor treinamento e aperfeiçoamento oferecido aos funcionários, a começar pela seleção, pela maior motivação, pelo empenho, pela aplicação das idéias trazidas por eles e pela supervisão mais eficaz;
- Fator tecnológico: o uso de tecnologia mais apurada, mais avançada, maior número de máquinas e equipamentos mais sofisticados;
- Fator ambiental: criar um ambiente de trabalho mais sustentável, mais confortável, com menor poluição sonora, motivação sócio-econômica, melhor relacionamento entre chefia e operários.

Nesse contexto, a implementação de avanços tecnológicos e a sinergia com as pessoas são os fatores determinantes para o sucesso, sendo o treinamento e o desenvolvimento de talentos humanos o caminho de transição para a sociedade da Informação.

### **Panorama da Indústria Calçadista**

A China ocupa o primeiro lugar na produção mundial de calçados, competindo diretamente com as exportações brasileiras tanto para os Estados Unidos como para os demais países importadores de calçados do mundo, mas devido a incentivos governamentais e mão de obra barata conseguem conquistar mercados exigentes com um produto de qualidade e preço baixo. De acordo com Decker, 2005, nestes últimos dez anos, “houve melhoramentos nas condições de trabalho do operariado chinês em termos de alojamentos, alimentação, preocupação com lazer. Mas as jornadas de trabalho, sobremodo nas empresas menores, ainda são de dez a onze horas por dia, todos os dias da semana, mas já existem algumas empresas que dão folga de um dia inteiro por semana.”

A manufatura de calçados no Brasil é tradicional na história da produção industrial e atualmente ocupa o terceiro lugar no ranking dos países produtores. (ABICALÇADOS, 2005).

A produção brasileira destina-se tanto para mercado interno quanto para o externo, mas o Brasil não está conseguindo aumentar as exportações de calçados no mesmo ritmo da China, como pode ser visto no gráfico 1, que cresce ano após ano, conquistando cada vez mais mercados exigentes como o americano, demonstrado no gráfico 2.

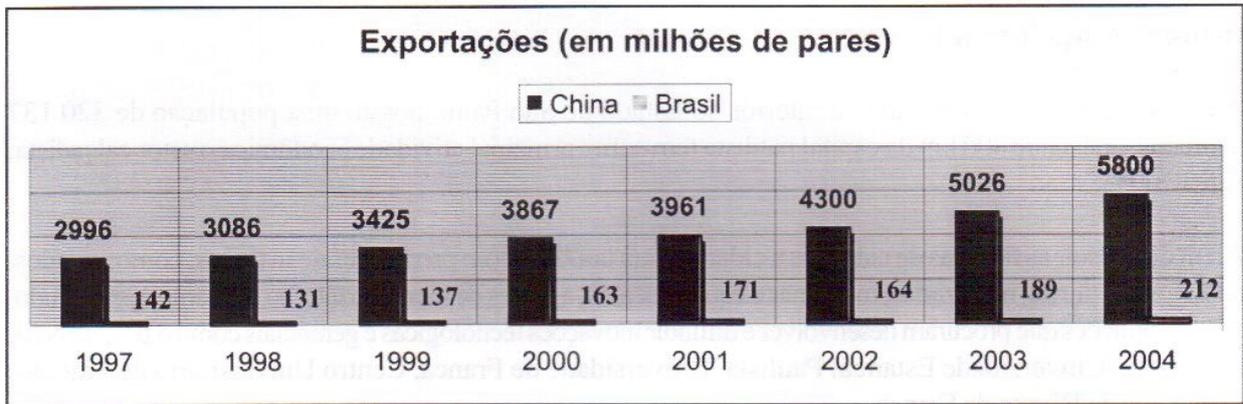


Gráfico 1: Exportação Brasil e China

Fonte: Abicalçados / SATRA

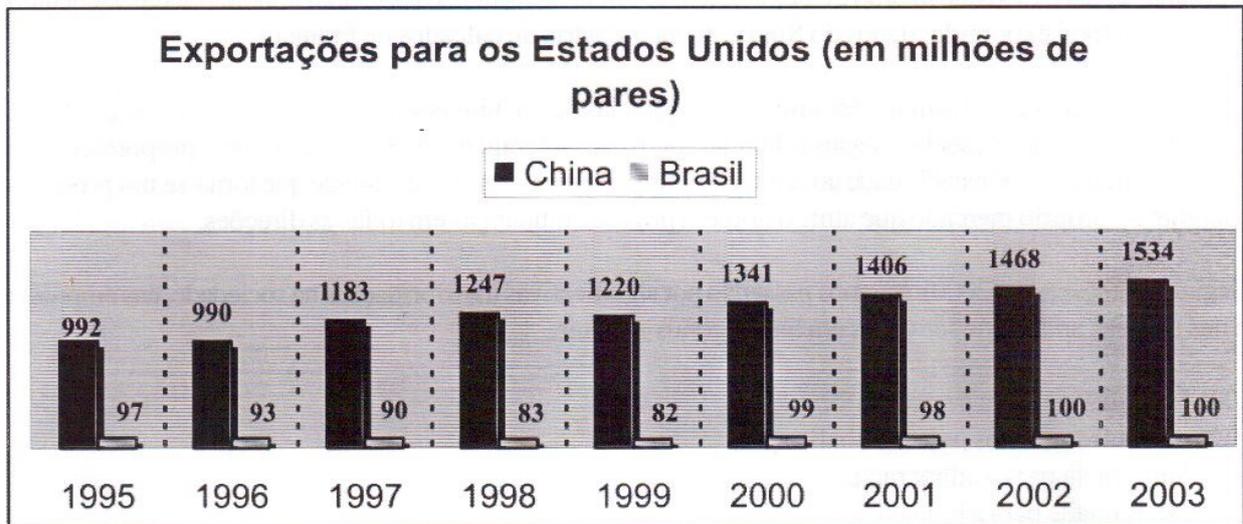


Gráfico 2: Exportação para os EUA

Fonte: Abicalçados / SATRA

Como diz Senge (1990), “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”, evitando problemas de não conformidade de produto como declarado por Maranh (2005), alegando que “para um par de calçados mal acabado, por exemplo, pode gerar a devolução e perda de 500 pares já negociados.”

Existem dois grandes arranjos produtivos de destaque no país, que se localizam respectivamente nas regiões Sul e Sudeste.

No Estado do Rio Grande do Sul, a região do Vale dos Sinos é responsável por 37,6% da produção brasileira predominando empresas especializadas em calçados femininos. (ABICALÇADOS, 2005)

No Estado de São Paulo destaca-se a cidade de Franca, responsável por aproximadamente 8% da produção nacional, predominando fábricas de calçados masculinos de couro bovino. (ABICALÇADOS, 2005)

## **Indústria Calçadista de Franca**

A cidade de Franca, localizada no interior do Estado de São Paulo possui uma população de 320.137 habitantes. Distante 400 km da capital paulista tem como principal atividade econômica o setor calçadista. IPES 2004

Além de possuir as fábricas de calçados a cidade conta também com produtores de insumos, como: solados, adesivos, curtumes, matrizarias, máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo e, sobretudo, com instituições que procuram desenvolver e difundir inovações tecnológicas e gerenciais como o IPT, SENAI, SEBRAE, Universidade Estadual Paulista, Universidade de Franca, Centro Universitário de Franca e Faculdade de Direito de Franca.

Na cidade existem 500 indústrias de calçados predominando empresas de pequeno e médio porte que geralmente possuem gestão familiar. A capacidade instalada é de 37.200.000 pares por ano. Esta produção é destinada para o mercado interno e externo sendo os Estados Unidos seu principal importador representando 84,24% do total exportado, dados do Sindicato da indústria de calçados de Franca.

As indústrias operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, culturais, sociais, legais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enormes mudanças e instabilidade ao seu redor. Para amenizar essa instabilidade que torna-se um processo inerente do próprio mercado que atua, o homem provoca mudanças em todas as direções.

Segundo Chiavenato (2000), estamos passando por significativas transformações na sociedade, nas empresas e nas pessoas onde pode ser vistas em linhas gerais a seguir:

- Da era industrial para a era da informação;
- De mercados restritos para a globalização;
- Da burocracia para a adhocracia;
- Da estabilidade para a mudança;
- Do comando para a orientação;
- Do trabalho muscular para o trabalho cerebral (inteligência e talento humano);
- Da atividade solitária para a atividade solidária;
- Da especialização para a multifuncionalidade;
- Do foco no produto/serviço para o foco no cliente;
- De seguidores de regra para empreendedores;
- De recurso humanos para parceiros do negócio (colaboradores);
- De gerentes para líderes;
- Do capital financeiro para o capital intelectual.

O processo de mudança, pelo qual as empresas estão passando atualmente, faz com que os colaboradores desenvolvam novas competências, para aprender um movimento cuja velocidade e abrangência assumem várias dimensões. Segundo Fleury (2000), competência é um termo utilizado “para designar pessoa qualificada para realizar algo”.

Na atualidade, dentro do mundo do trabalho, competência vem assumindo diversos significados, alguns voltados para às características da pessoa, como o conhecimento, habilidades, atitudes, e outros voltados à

tarefa e aos resultados.

O grau de instrução dos colaboradores das indústrias de calçados de Franca é demonstrado no gráfico 3.

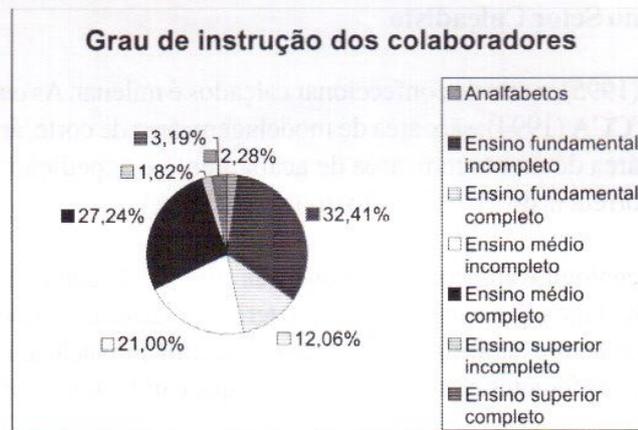


Gráfico 3: Instrução dos colaboradores da indústria de Franca  
Fonte: SINDIFRANCA 2005

As estratégias para competências empresariais devem ser parte integrante da estratégia de negócio, envolvendo pontos como a importância atribuída ao desenvolvimento dos colaboradores, ao desenvolvimento do trabalho em equipe e à gestão da cultura para o sucesso organizacional. Outro fator importante está relacionado com a elaboração das estratégias, de forma que, para a estratégia conseguir adesão, é necessária a participação de todas as esferas da organização, respeitando os princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, criando uma cultura forte, que pressupõe o comprometimento dos colaboradores com o objetivo organizacional. Diante de um cenário com crescente competitividade e globalização, é fundamental que haja um alinhamento entre as estratégias para a competência e as estratégias empresariais.

No período compreendido entre 1990 e 2003, muito esforço tem sido realizado pelas empresas do arranjo produtivo de Franca para melhorar as condições de competitividade de seus negócios, como: participação em feiras nacionais e internacionais, implantação do controle de qualidade total (TQC), organização da produção em células e trabalho em equipe. Nos últimos anos apresentou sinais de recuperação atingindo 32,1 milhões em 2003, visto no gráfico 4.

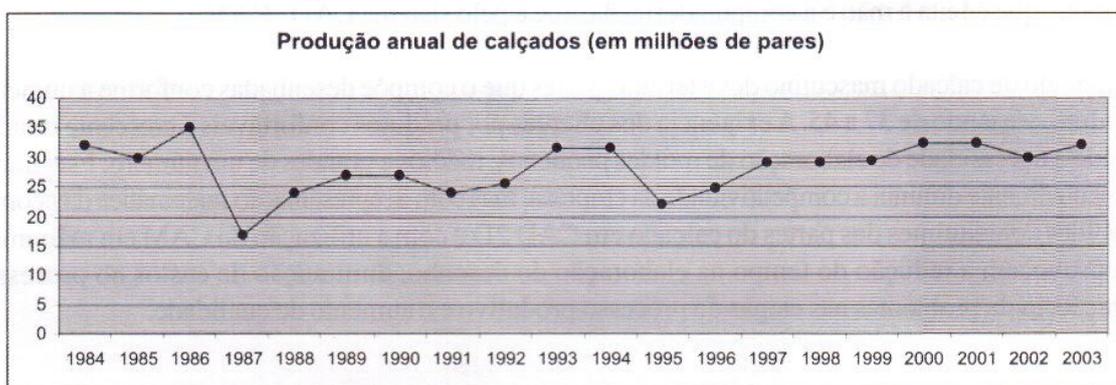


Gráfico 4: Produção anual de calçados de Franca  
Fonte: SINDIFRANCA, 2005

Para aumentar a competitividade das empresas, estratégias de realocização, reorganizadoras e tecnológicas devem ser analisadas e implementadas na velocidade que o mundo na era da informação exige.

### **Avanços Tecnológicos no Setor Calçadista**

De acordo com Schmidt (1995), a arte de confeccionar calçados é milenar. As etapas do processo produtivo do calçado, conforme CTCCA (1994), são: área de modelagem, área de corte, área de costura e preparação, área de pré-fabricados, área de montagem, área de acabamento e expedição. Esta sistematização pode sofrer alterações em decorrência do material e do tipo do calçado.

O principal objetivo da tecnologia é aumentar a eficiência da atividade humana em todas as esferas, incluindo a produção. De acordo com (apostila), a tecnologia caracteriza-se, de uma maneira geral, como um conjunto de conhecimentos, informações e habilidades que provem de uma inovação ou invenção científica, que se operacionaliza por meio de diferentes métodos e técnicas e que é utilizado na produção e consumo de bens e de serviços.

A Tecnologia da Informação no setor calçadista pode ser utilizada na elaboração de protótipos, no comércio eletrônico, no pós-venda, no relacionamento com fornecedores de matéria-prima, planejamento e controle da produção e Sistemas Integrados de Gestão (ERP: Enterprise Resources Planning). De acordo com (Azevedo & Francischini, 2002), algumas das tecnologias utilizadas na indústria de calçados e artefatos italiana, as quais deveriam ser reforçadas pela indústria brasileira, são o Computer Aided Design (CAD) e o Computer Aided Manufacturing (CAM). A automação traria muitos benefícios para a indústria, como a redução das perdas de couro, aumento de sua qualidade, redução no uso de produtos químicos e redução e otimização do tratamento de efluentes.

A modelagem é uma etapa do processo de fabricação do calçado. Schmidt (1995) define modelagem como “a engenharia do calçado” e CTCCA (Centro Tecnológico do Couro Calçados e Afins) (2002), conjunto de etapas e processos que iniciam na criação de um determinado modelo, até a fabricação de um protótipo ou maquete. Para a realização do protótipo, são realizadas medidas na forma do calçado, e em seguida, o corte das partes constituintes do cabedal em cartolina. A modelagem percentual proposta por David Lyon segundo Pracuch (2005), consiste em abandonar medidas ou ângulos fixos para desenhar. Faz a fixação e marca um comprimento básico na forma, que denomina “medida chave” e o modelo é desenhado em proporções percentuais derivadas desta linha básica. A modelagem de calçados pode ser executada de duas maneiras: a tradicional, que é feita à mão e a computadorizada, que é pelo sistema CAD / CAM.

Todo modelo de calçado masculino deve ter suas partes que o compõe desenhadas conforme a numeração do produto, variando de 37 a 45. A exigência dos clientes por produtos confortáveis é crescente a cada dia existindo a necessidade de elaboração de moldes pequenos, médios e grandes de um número. Este trabalho feito manualmente diminui a competitividade da empresa, mas com a representação matemática da geometria dos moldes constituintes das partes do calçado em CAD 2D e com a utilização do CAM em máquinas de corte, provocam a redução do tempo na elaboração do desenho, diminuição de custos no processo de fabricação, evita problemas nas etapas do processo produtivo e o aumento de qualidade.

## Evolução do Trabalho e a Importância do Treinamento

Segundo Fleury & Fleury (1997) apud Pereira *et al* (2003), nos tempos do artesanato o conhecimento sobre produtos e processos eram dominados e integrados em uma só pessoa. O artesão conhecia esses dois aspectos: ele projetava e desenhava os produtos que iria produzir, obtinha as ferramentas necessárias e desempenhava as tarefas de produção, geralmente com o auxílio de aprendizes. Porém, com o passar do tempo e a evolução das formas de organização social essa estrutura foi se alterando: os conhecimentos e as habilidades necessários à produção foram gradualmente sendo separados e entregues a diferentes pessoas, o que caracterizou o início da divisão do trabalho.

A primeira Revolução Industrial, que começou na Inglaterra, no fim do século XVIII e depois se expandiu para o resto do mundo no século XIX, teve como marco significativo a máquina a vapor, a indústria do aço e o surgimento das ferrovias. Nesse momento a máquina começa a modificar a vida do trabalhador, como pode ser visto na figura 5.

Na segunda Revolução Industrial, que surge no final do século XIX, e é caracterizada pelo aparecimento do aço, energia elétrica, petróleo e indústria química, temos uma nova presença do trabalhador, não pelas substituições inevitáveis, mas pelas relações no mundo do trabalho marcadas pela administração fordista.

A terceira Revolução Industrial, iniciada em meados de 1970, caracteriza-se por uma acelerada transformação no campo tecnológico com conseqüências não só no mercado de bens de serviço e de consumo, como também, no modo de organização dos trabalhadores, no modo de produção e na qualificação necessária dos novos trabalhadores e nas relações sociais. A eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. Esta fase é marcada por uma tríade revolucionária: a microeletrônica, a microbiologia e a energia nuclear.

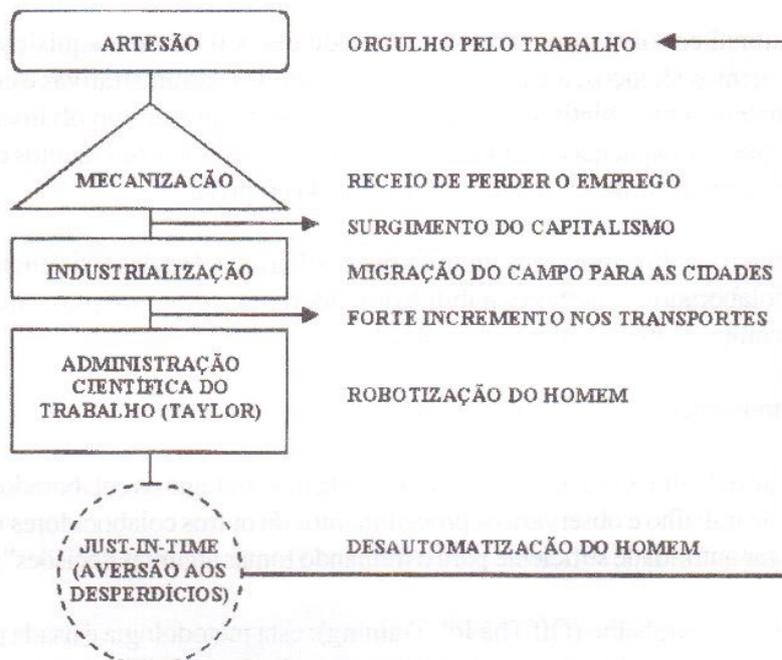


Figura 5 – Retrospectiva do trabalho

Fonte: BOGG (1994) p. 172

De acordo com Gil (2001), “não basta uma empresa ajustar-se ao ambiente mediante a incorporação de tecnologia. A resistência à mudança é um fenômeno natural e perfeitamente previsível nas comunidades humanas”.

Para amenizar a resistência de implementação de avanço tecnológico, o treinamento do capital humano é de fundamental importância no combate ao fenômeno da resistência às mudanças vindo a torna-se vantagem competitiva.

No que tange aos desafios que as organizações tem em relação ao desenvolvimento tecnológico, este é marcado pela necessidade de capacitar os colaboradores, pois não pode-se pensar em tecnologia somente como resultado e produto, mas como concepção e criação, e para isto precisa-se dos colaboradores para concebê-la, sendo portanto necessário capacitá-los.

Esta tendência de alinhamento entre as estratégias tem sido observada não só em empresas de países desenvolvidos, americanas e européias, mas também em empresas brasileiras, como mostra um trabalho realizado por Fischer (1998), que observou os seguintes pontos:

- Captação: “na procura das competências necessárias às estratégias do negócio, as empresas procuram captar pessoas com nível educacional elevado”, potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar novos desafios e com pensamento estratégico;
- Desenvolvimento: o processo de desenvolvimento e treinamento deve estar alinhado com as definições das estratégias do negócio e competências essenciais da organização;
- Remuneração: o que se observa são novas formas de remuneração condizentes com cada nível.

A capacitação profissional envolve uma gama de atividade que vai desde a aquisição de habilidades operacionais, conhecimentos técnicos, até a assimilação de atitudes administrativas e comportamentais. Portanto, o treinamento tem como objetivo a formação, aperfeiçoamento, desenvolvimento e capacitação profissional, de modo que esta capacitação tenha a finalidade de desenvolver elementos com o objetivo de direcionar a aprendizagem para as necessidades do cargo ou da empresa.

Neste contexto Ivancevich (1995), apresenta algumas metodologias aplicadas ao treinamento, de modo a proporcionar para os colaboradores melhores habilidades, liderança, comunicação e equipes de trabalho, levando aos objetivos comportamentais almejados; são elas:

- Vestibule Training: o treinamento é desenvolvido simulando o ambiente real;
- Treinamento no local de trabalho (On The Job Training): nesta metodologia os colaboradores são colocados em uma situação real de trabalho e observam os procedimentos de outros colaboradores mais experientes; “o superior deve delegar autoridade suficiente para o treinando tomar algumas decisões”;
- Treinamento fora do local de trabalho (Off The Job Training): esta metodologia é usada por empresas que apresentam um grande programa de treinamento, utilizando métodos como a leitura/discussão, instrução programada, instrução auxiliada por computador (Computer Assisted Instruction- CAI) e vídeo interativo de treinamento.

Com as constantes mudanças pelas quais as empresas estão passando, é fundamental que os colaboradores sejam conscientes dos procedimentos e dos novos elementos de gestão, principalmente por causa das inovações tecnológicas que se fazem necessários neste ambiente turbulento e complexo em que as empresas se encontram.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi abordar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas na indústria calçadista, setor caracterizado pela utilização de mão-de-obra intensiva. Neste cenário, o capital humano, é a “peça-chave” para a engrenagem da organização, já que os colaboradores pouco competentes dificilmente produzirão produtos competitivos.

## ABSTRACT

The goal of this paper is to exalt the necessity of the training and development of people in shoe's industry, focusing the reality of the productive arrangement footwear of Franca - SP and to demonstrate its importance for technological implementation of advances being optimized productivity and quality in the sector.

**KEYWORDS:** People's management. Training and Development.

## BIBLIOGRAFIA

- ABICALÇADOS. *Resenha Estatística 2005*, Novo Hamburgo, 2005.
- BOGG, G.G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CTCCA. *Fabricação do calçado*, Novo Hamburgo, 1994.
- CTCCA. *Literatura Técnica Básica em Calçados*, Novo Hamburgo, 2002.
- DECKER, Aurélio. *O Dragão avançou*. Novo Hamburgo, Exclusivo Jornal do setor calçadista, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas, 2000.
- FRANCISCHINI, A. S. N, et al. *Estratégias das empresas do setor calçadista diante novo ambiente competitivo: análise de três casos*. *Gestão & Produção*, v.10, n.3, p 251-265, dez. 2003.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, Atlas, 2001.
- MARANHA, V. *Trabalho e Stress*. *Jornal comércio da Franca*, Franca, 2005.
- PEREIRA, M. A. A; FREIRE, J. E.; SEIXAS, J. A.: *Evolução e mudanças organizacionais: a importância do trabalho em equipe*. Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 2003.
- PRACUCH, Z. *Quem sabe explica!* Franca, São Paulo: Ribeirão Gráfica e Editora, 2004.
- PRACUCH, Z. *Modelagem? Aprendendo sempre!* Franca, São Paulo: Ribeirão Gráfica e Editora, 2005.
- SCHMIDT, R. M. *Modelagem técnica de calçados*. SENAI RS, Porto Alegre, 1995.
- SENGE, M.S. *A Quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller, 2004.
- SINDIFRANCA. *Informações gerais sobre o setor calçadista*. Franca, 2005.