

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR CALÇADISTA: O CASO
DE FRANCA- SP**

Catarine Palmieri Pitangui

**SÃO CARLOS
2008**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR CALÇADISTA: O CASO
DE FRANCA- SP**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR CALÇADISTA: O CASO
DE FRANCA- SP**

Catarine Palmieri Pitangui

**Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de São Carlos,
como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção
Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Mário
Serra Truzzi
Co-orientador: Prof. Dr. Agnaldo de
Sousa Barbosa**

**SÃO CARLOS
2008**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

P681gr

Pitangui, Catarine Palmieri.

A gestão de recursos humanos no setor calçadista: o caso de Franca- SP / Catarine Palmieri Pitangui. -- São Carlos : UFSCar, 2008.

218 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2008.

1. Recursos humanos. 2. Franca (SP) - indústria do calçado. 3. Indústria do calçado. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Catarine Palmieri Pitanguí

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 24/10/2008 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Agnaldo de Souza Barbosa
NEIC-Fapesp/Uni-FACEF

Prof. Dr. Paulo Eduardo Gomes Bento
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
EESC/USP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Primeiramente a Deus, que permitiu que minha caminhada tomasse rumos valorosamente inesperados.

Muito especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi, que tão gentilmente abriu as portas da UFSCar para mim, agradeço por toda sua orientação e dedicação.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Agnaldo de Sousa Barbosa, a quem devo a possibilidade da realização deste trabalho, não só por suas incontáveis dicas, mas também e, sobretudo, porque me mostrou que eu poderia sonhar e realizar.

À UFSCar e aos professores do DEP que dividiram comigo um pouco de sua vasta cultura e conhecimento.

À FAPESP pelo aval e conseqüente ajuda financeira.

Aos meus pais, Paulo e Nilda, por todo o apoio e por realizarem esta importante etapa comigo.

À minha irmã, Caroline, por toda a torcida e pela ajuda incondicional na transcrição das entrevistas usadas neste trabalho.

Ao meu futuro marido, Guilherme, pelo ânimo e inspiração que sempre me transmitiu.

Aos meus companheiros de mestrado, com os quais dividi agradáveis momentos.

“O exame de vida e das obras dos grandes líderes demonstra que nada deveram à sorte, mas à oportunidade que lhes foi oferecida (...) Sem a oportunidade, a capacidade teria sido desperdiçada e carente de capacidade a oportunidade teria sido vã.”

(N. Maquiavel)

RESUMO

O presente trabalho aborda as práticas organizacionais ligadas à gestão dos Recursos Humanos que caracterizam o setor industrial calçadista. E, especificamente, procura uma relação entre a modernização da gestão dos recursos humanos e o tamanho das empresas pesquisadas. Para tal, foi realizada uma pesquisa exploratória entre empresas de pequeno, médio e grande portes na indústria calçadista de Franca-SP, um pólo com grande representatividade no setor industrial calçadista nacional. O setor calçadista é pouco vinculado às transformações mais amplas do capital. As baixas barreiras à entrada que este setor apresenta, permitem que pessoas com uma matriz cultural baixa transformem-se em empresários. A percepção destes atores é voltada para a produção, para o mundo do trabalho em si, e não para uma percepção administrativa. E isso se reflete em todos os portes industriais desta indústria. Através de entrevistas estruturadas aplicadas aos empresários e/ou responsáveis pela gestão de RH da amostra considerada, foi possível evidenciar um quadro de práticas empresariais que caracterizam a indústria calçadista de Franca-SP neste sentido. Os resultados revelam que as práticas relacionadas à gestão dos funcionários nas empresas pesquisadas, na sua maioria, se aproximam das práticas de Departamento Pessoal. Nesta amostra, apenas em duas empresas de grande porte pesquisadas existe uma área funcional de RH com práticas mais evoluídas para a administração de pessoas.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Indústria Calçadista, Franca-SP.

ABSTRACT

The present work approaches the Human Resource organizational practices that characterize the industrial footwear sector. And, specifically, looks a relation between the modernization of the management of the human resources and the size of the searched companies. For such, a explanatory research between companies of small, average and great sizes in the Franca-SP footwear industry, a region with great representation in the national industrial sector. This sector is little tied with the ample transformations of the capital. The low barriers to the entrance that this sector presents, allow that people with a cultural source decrease changed themselves into entrepreneurs. The perception of these actors is come back toward the production, for the world of the work in itself, and not for an administrative perception. And this reflects in all the industrial sizes of this industry. Through structuralized interviews applied to the entrepreneurs and/or to the RH management of the considered sample, it was possible to evidence a picture of practical enterprises that characterize the Franca-SP industry of footwear in this direction. The results disclose that the practical ones related to the management of the employees in the searched companies, in its majority, approach to the practical ones of Personal Department. In this sample, only in two of great size searched companies exists a RH functional area with practices more evolved for the people administration.

Keywords: Human Resources, Footwear Industry, Franca-SP.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1.	Costura manual.....	21
FIGURA 3.1.	Fluxo do sistema aberto de RH.....	49
FIGURA 4.2.	Como as empresas crescem.....	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1.	Partes constituintes do calçado.....	23
QUADRO 2.2.	Produção anual de calçados (milhões de pares).....	27
QUADRO 2.3.	Caracterização geral das empresas pesquisadas.....	39
QUADRO 3.1.	Evolução do tema RH e conseqüentes percepções acerca de suas funções de atuação.....	59
QUADRO 5.1.	Percepções da atuação do RH nas empresas pesquisadas e suas conseqüentes concepções.....	104

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1. Evolução do número de estabelecimentos na indústria do calçado de Franca-SP (por porte) – 1990 a 2005.....	15
TABELA 2.1. Produção de calçados por país (2005).....	19
TABELA 2.2. Estados produtores de calçados (2005).....	20
TABELA 2.3. Produção anual de calçados (milhões de pares).....	27
TABELA 2.4. Número de indústrias calçadistas em Franca-SP no ano de 2005.....	28
TABELA 2.5. Grau de instrução dos funcionários das indústrias calçadistas de Franca-SP.....	28
TABELA 4.1. Empregos em indústrias no Brasil – 1995/2000.....	63
TABELA 4.2. Classificação de empresas conforme Receita Operacional Anual Bruta – R\$ mil.....	64
TABELA 4.3. Exportações conforme tamanho das empresas.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO.....	19
2.1	Caracterização do setor calçadista.....	19
2.1.1	A produção do calçado.....	21
2.2	O setor calçadista em Franca.....	26
2.3	A produtividade e sua relação com a gestão de Recursos Humanos.....	30
2.4	As indústrias pesquisadas: caracterização geral.....	35
3	A EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	41
3.1	Departamento Pessoal: a manutenção dos funcionários	42
3.2	Recursos Humanos: a satisfação dos funcionários	46
3.3	Gestão de Pessoas: o desenvolvimento dos funcionários	50
4	A EXPRESSIVIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO CALÇADISTA DE FRANCA.....	61
4.1	Classificação	61
4.2	A empresa familiar	67
4.3	O ciclo de vida das organizações	74
5	AS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS E SUAS MANIFESTAÇÕES NA INDÚSTRIA CALÇADISTA.....	80
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
7	REFERÊNCIAS.....	112
	ANEXOS	117

1 INTRODUÇÃO

No *continuum* das principais teorias do pensamento administrativo, os primórdios da teoria das Relações Humanas situam-se por volta de 1932, ampliando o foco da Administração enquanto ciência. Esta teoria muda a abordagem da administração, antes centrada na tarefa e na estrutura organizacional (abordagem clássica), para os aspectos psicológicos e sociológicos dos indivíduos e grupos que se relacionam no âmbito das organizações, dando ênfase às pessoas (abordagem humanística).

A partir da década de 1930, então, a formalização da área de Recursos Humanos passa a ser considerada como um fator de relevância para a produtividade das empresas. E, da mesma maneira como as demais áreas que compõem a estrutura de uma empresa, a área de Recursos Humanos deve ser gerida com a atenção necessária ao alcance dos objetivos da organização da qual faz parte. Como uma área funcional, tem finalidades específicas a serem exercidas no âmbito das empresas. Atividades estas relacionadas à administração de um dos recursos necessários ao funcionamento da empresa: as pessoas. Junto com tal reconhecimento, foram definidas também as atividades de RH como, por exemplo, planejamento das necessidades de pessoal, administração de salários e benefícios, recrutamento e seleção, treinamento, planejamento de carreira e avaliação de desempenho, segurança no trabalho e relações trabalhistas.

Mas, a evolução dos Recursos Humanos enquanto área funcional se deu de forma gradativa. Segundo Carvalho (2000, p.33)

“(…) a sua atuação restringia-se ao estabelecimento, aplicação e controle de normas e procedimentos. Na evolução que se verificaria, a área de Recursos Humanos se voltaria também para a criação do clima positivo no ambiente de trabalho e ao desenvolvimento de pessoas, estudando e atuando no campo da motivação e dos objetivos e políticas”.

Uma consideração metodológica a respeito da literatura de Recursos Humanos é o seu caráter ideológico. Seu reconhecimento e aplicação dependem de características particulares das empresas que externalizam seus conceitos. Quanto mais desenvolvida a sociedade e a indústria na qual ela está inserida, mais ideológica se torna a concepção de Recursos Humanos.

A constante busca por qualidade no trabalho prestado como um todo faz com que as organizações exijam cada vez mais de seus colaboradores. Neste sentido, o setor

calçadista, em especial, atualmente, implementando as mais diversas estratégias empresariais no âmbito tecnológico, acaba descuidando-se da importância da força humana no trabalho realizado, para a conquista dos objetivos da empresa. Uma evidência de tal fato está em artigo publicado no Jornal Comércio da Franca sobre um levantamento da UNIDO (Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial) realizado em Franca, com o objetivo de apontar os motivos da crise que assola o setor, e elaborar uma proposta ao governo federal para possíveis projetos para o setor. O diretor-executivo entrevistado para o artigo, Ivan Král, eslovaco, afirma que “o objetivo principal (do levantamento realizado pela UNIDO) é preparar uma proposta de ajuda técnica para a indústria de calçados. Seria uma ajuda técnica que também vai abranger um âmbito tecnológico”. Barbosa e Braga Filho, entretanto, mostram, em artigo publicado no mesmo periódico, que “em todo o mundo a promoção do desenvolvimento econômico passou a depender muito mais de vantagens comparativas dinâmicas e da construção de consistente governança entre governo e agentes locais, que do governo central,” indicando a necessidade de ações locais que levem em consideração as especificidades desta indústria para o desenvolvimento de ferramentas de desenvolvimento. Neste sentido, o treinamento da mão-de-obra não pode ser negligenciado, sendo um fator de importante resultado para a indústria local.

De acordo com Pracuch (2004), essa indiferença quanto ao treinamento da mão-de-obra atuante na indústria calçadista de Franca – SP se revela no alto índice de desperdício verificado nesta indústria e, por conseguinte, é um agravante na perda de competitividade. Pracuch afirma ainda que a negligência do empresariado francano com relação ao aprimoramento da mão-de-obra foi de tal ordem que a produtividade da indústria local se encontra no mesmo nível observado em 1980: entre 3,7 e 4,5 pares fabricados per capita diários – ou seja, mantém-se estagnado há mais de duas décadas. Nesse mesmo período, a indústria automobilística elevou sua produtividade em mais de 560% e a têxtil em 330%.

A produção de calçados distingue-se, em sua maioria, por apresentar um processo de trabalho composto por mão-de-obra intensiva e automação limitada. O processo de fabricação dessa indústria pode ser caracterizado como próximo do modelo fordista de produção, entendido como uma forma de organização da produção que compreende os aspectos tecnológicos da fabricação, a organização do trabalho e as particularidades da gestão. De acordo com Biehl (2003, p. 2)

“As pessoas se colocam ao longo das esteiras de acordo com a sua especialização e passam todo o período de trabalho repetindo a mesma tarefa. O trabalho lhes passa pela frente num período criteriosamente cronometrado, definido por um mediana observada em trabalhadores selecionados (...)”.

A indústria calçadista, segundo Costa (1993, p. 1), “(...) apresenta elevado potencial de emprego, desempenhando importante papel na incorporação de mão-de-obra, inclusive não-especializada”, tornando-se um setor interessante para a compreensão de fenômenos relacionados ao investimento em Recursos Humanos. Responsável por 78,5% do emprego em Franca-SP, segundo Barbosa (2008b), este parque fabril apresenta importante influência na economia local e também na economia regional, uma vez que plantas industriais calçadistas são encontradas nas imediações do município, em cidades vizinhas.

Em tempos nos quais as conseqüências da reestruturação produtiva em curso desde os anos 1980 em quase todo o mundo foram observadas na diminuição do trabalho manual e na concentração do capital, o que se verifica na indústria calçadista é a multiplicação de pequenos empreendimentos industriais e declínio do número de médios e grandes empreendimentos. A tabela 1.1 mostra a evolução dos empreendimentos industriais calçadistas em Franca do ano de 1990 até o ano de 2005.

Tabela 1.1: Evolução do número de estabelecimentos na indústria do calçado de Franca-SP (por porte) - 1990 a 2005:

PORTE	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Micro	449	407	419	448	525	412	421	574
Pequeno	71	73	91	103	94	76	104	88
Médio	49	40	50	56	56	25	21	15
Grande	9	7	11	8	5	4	6	5
TOTAL	578	527	571	615	680	517	552	682
PORTE	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Micro	623	671	739	813	909	998	1337	1457
Pequena	85	100	116	132	129	139	182	183
Médio	18	20	26	22	23	30	34	28
Grande	3	4	4	4	4	4	4	5
TOTAL	729	795	885	971	1065	1171	1557	1673

Fonte: BARBOSA (2008b). Elaborada com base nos dados da RAIS/MTE.

Observa-se, a partir da tabela 1.1, que o número de empresas de micro e pequeno porte aumentou mais de 2 vezes em 15 anos, enquanto o número de empresas de

grande porte caiu quase pela metade no mesmo período. Esta multiplicação e fragmentação de plantas industriais é um indicativo das baixas barreiras à entrada de novos produtores. Tal inversão se deve também ao impacto das mudanças decorrentes da abertura da economia brasileira no mesmo período, o que acirrou a concorrência com a ascensão da participação dos chineses e sul-asiáticos no mercado internacional, juntamente com a significativa diminuição dos estímulos públicos à indústria do calçado.

Considerada uma indústria intensiva em mão-de-obra, na indústria calçadista, objeto de pesquisa do presente trabalho, a preocupação e o investimento em Recursos Humanos pode ser importante para a garantia de competitividade e de sobrevivência no mercado. Neste sentido, no presente trabalho é realizada uma observação das formas de gestão dos Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, evidenciando um quadro de práticas empresariais que caracterizam a indústria calçadista de Franca-SP.

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender as práticas organizacionais ligadas à gestão dos Recursos Humanos que possam caracterizar o setor industrial calçadista de Franca-SP. E, como objetivo específico, saber se nesta indústria a modernização da gestão dos Recursos Humanos está relacionada ao tamanho das empresas. Para isso, foi realizada pesquisa exploratória entre empresas de pequeno, médio e grande portes do setor calçadista de Franca-SP, um pólo com grande representatividade no setor industrial calçadista nacional.

Em face do problema exposto, a abordagem qualitativa de exploração foi considerada a mais apropriada, de modo que uma maior compreensão do fenômeno poderia ser obtida através da descrição e explicação dos fenômenos observados. De acordo com Godoy (1995), em pesquisas de caráter qualitativo não há a preocupação com a mensuração dos eventos, não havendo necessidade de empregar na análise de dados instrumentos estatísticos e matemáticos. As análises realizadas são voltadas para as percepções que os pesquisados têm acerca dos fatos em estudo.

O procedimento técnico utilizado para a pesquisa empírica foi o levantamento de dados, apontado por Gil (1991) como possibilidade para o entendimento dos fenômenos organizacionais, através de interrogação direta dos atores cujo comportamento se deseja conhecer. A técnica utilizada nas pesquisas foi a entrevista estruturada, aplicada entre os responsáveis pelos RH da amostra, com a intenção de observar o sistema de gestão de RH destas empresas. Como vantagens deste tipo de pesquisa pode-se citar o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez. Algumas limitações são os aspectos perceptivos subjetivos

dos entrevistados, a superficialidade e a visão estática do fenômeno estudado. A entrevista abordou, em linhas gerais, a existência ou não de políticas estruturadas e normatizadas de Recursos Humanos nas empresas, questionando também se tais políticas refletem em melhorias na produtividade das empresas.

O universo pesquisado abordou uma amostra estratificada (diversos elementos constantes da população na mesma proporção (SILVA E MENEZES, 2001)) de nove empresas do setor calçadista de Franca-SP, divididas em três empresas de pequeno porte, três de médio porte e três de grande porte. Nas empresas de pequeno porte, os entrevistados foram os próprios empresários. Nas empresas de médio porte, em uma delas participaram da entrevista o empresário, o *controller* da empresa, e o responsável pelos RH. Na segunda, o entrevistado foi o administrador da empresa, e na terceira foi o responsável pelo Departamento Pessoal (nomenclatura usada na empresa, entendido como função administrativa que cuida das questões legais e burocráticas relacionadas a pagamentos, contratações, demissões). Nas empresas de grande porte os entrevistados foram, em duas delas, os responsáveis pelos RH e, na outra, a psicóloga da empresa. A seleção das empresas participantes da pesquisa foi feita em parte através de indicações e em parte por contatos diretos aleatórios.

Estas entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e transcritas de maneira literal, guardando a originalidade da expressão falada dos entrevistados. Depois de transcritas, as entrevistas não foram relidas e/ou corrigidas pelos respondentes, que permitiram o seu uso nesta pesquisa desde que mantido sigilo pessoal.

O trabalho é estruturado da seguinte forma: o segundo capítulo caracteriza o setor calçadista brasileiro e as peculiaridades do produto desta indústria, no que se refere ao seu processo de produção. Esta descrição será útil para a construção das considerações encontradas neste trabalho quando se pensa na gestão da mão-de-obra do setor calçadista. A seguir, são realizadas uma descrição da concentração industrial localizada na cidade de Franca-SP, objeto de estudo do presente trabalho, e uma caracterização geral das empresas pesquisadas. Ainda no capítulo 2 estão reunidas algumas apreensões acerca da produtividade na indústria pesquisada. A questão da produtividade é uma variável considerada nesta pesquisa como intimamente ligada à função RH, levando-se em consideração a característica manufatureira da indústria calçadista.

O terceiro capítulo trata da evolução que o tema Recursos Humanos sofreu ao longo dos anos, reunindo as principais atividades que o RH absorveu com o passar do tempo,

em cada concepção teórica. Tal conhecimento é necessário, pois é a base teórica a partir da qual observaremos os fenômenos encontrados na pesquisa empírica.

O capítulo 4 trata da classificação e do conceito de pequena empresa. Logo depois, é apresentada uma revisão da literatura acerca de uma característica específica deste setor, a gestão familiar, fatores importantes para a compreensão de algumas especificidades encontradas na gestão dos RH das empresas pesquisadas. Ainda neste capítulo é apresentada a teoria do ciclo de vida das organizações, importante para a compreensão das ações empresariais em cada fase de vida de uma empresa.

O capítulo 5 trata da incidência das atividades da administração de Recursos Humanos nas indústrias pesquisadas, como, por exemplo, administração de salários e benefícios, recrutamento e seleção, treinamento, planejamento de carreira e avaliação de desempenho, desenvolvimento organizacional e gestão participativa. A observação destas atividades nas empresas pesquisadas ajudará na formação da concepção de RH encontrada na indústria calçadista de Franca a partir das pesquisas realizadas.

No capítulo 6, por fim, são feitas as considerações finais acerca do presente trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

2.1 Caracterização do setor calçadista

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica como setor de calçados o conjunto de indústrias que têm como produto principal de sua atividade a produção de todos os tipos de calçados para homens, mulheres e crianças, exceto os calçados com finalidade ortopédica ou de segurança.

No *ranking* de exportações brasileiras, a indústria calçadista representou 4,1 % do total de exportações em 2006, totalizando US\$ 4.141 milhões em valores absolutos. (Dados: MICT/SEDEX)

A produção total de calçados no Brasil, segundo o Sindifranca em 2005 foi de 725 milhões de pares, situando o Brasil entre os maiores produtores mundiais de calçados, atrás apenas da China e da Índia, posição que se mantém desde 2003, de acordo com Resenha Estatística de 2007 da Abicalçados. Veja a tabela 2.1:

Tabela 2.1 - Produção de calçados por país (2005)

PRODUTORES	
PAÍS	EM MILHÕES
China	9.000,0
India	909,0
Brasil	762,0
Indonésia	580,0
Vietna	525,0

Fonte: Adaptado de Resenha Estatística 2007 - Abicalçados

A produção de calçados brasileira divide-se da seguinte maneira, entre os estados brasileiros:

Tabela 2.2 - Estados Produtores de Calçados (2005)

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	MÉDIA EMPREGO P/EMPRESA	% EMPREGO P/ESTADO
RIO GRANDE DO SUL	3.419	126.784	37	42,45
SÃO PAULO	2.776	54.570	20	18,27
CEARÁ	221	44.268	200	14,82
MINAS GERAIS	1.493	23.515	16	7,87
BAHIA	95	22.973	242	7,69
PARAÍBA	104	8.461	81	2,83
SANTA CATARINA	321	5.696	18	1,91
SERGIPE	15	2.108	141	0,71
RIO GRANDE DO NORTE	27	1.835	68	0,61
PERNAMBUCO	44	1.776	40	0,59
PARANÁ	153	1.612	11	0,54
ESPIRITO SANTO	45	1.388	31	0,46
GOIAS	167	1.284	8	0,43
MATO GROSSO DO SUL	24	1.137	47	0,38
RIO DE JANEIRO	61	751	12	0,25
MATO GROSSO	22	112	5	0,04
ALAGOAS	9	110	12	0,04
RONDONIA	4	79	20	0,03
PIAUI	10	52	5	0,02
DISTRITO FEDERAL	8	51	6	0,02
AMAZONAS	1	29	29	0,01
TOCANTINS	4	27	7	0,01
RORAIMA	2	15	8	0,01
OUTROS	7	26	4	0,01
TOTAIS	9.032	298.659	33	100,00

Fonte: MTE - RAIS

A configuração da indústria calçadista no Brasil apresenta concentrações regionais, os pólos industriais. Tais concentrações apresentam também uma especialização da produção. As mais citadas são o Rio Grande do Sul, na região do Vale dos Sinos, conhecida como grande produtora de calçados femininos e Franca, no estado de São Paulo, que apresenta grande representatividade na fatia da produção de calçados masculinos de couro no total da produção de calçados brasileiros. Jaú é outro pólo de concentração calçadista que tem sua produção voltada para os calçados femininos. Birigui é representada pela maior produção nacional de calçados infantis. Nova Serrana produz tênis, infantis e para adultos.

De acordo com a Resenha Abicalçados 2007, o parque calçadista brasileiro hoje abriga mais de 9 mil indústrias, que produzem aproximadamente 796 milhões de pares/ano. Destes, 180 milhões são destinados à exportação. O setor é um dos que mais gera

emprego no país. Em 2005, cerca de 299 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria calçadista.

2.1.1 A produção do calçado

A indústria calçadista é caracterizada por apresentar uma estruturação da produção de modo tradicional, quando comparada, por exemplo, à indústria automobilística, que apresenta percentuais de produtividade e mecanização bem superiores aos da indústria calçadista. É o que ressalta Costa (1993, p.1), quando afirma que a produção calçadista “caracteriza-se por constituir um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra, com tecnologia de produção que guarda ainda acentuado conteúdo artesanal”. A foto abaixo é bastante elucidativa deste processo produtivo ao qual Costa se refere.



Fonte: Calçados Opananken.

Figura 2.1 - Costura manual

Cabe ressaltar que a foto acima é representativa de um modelo de calçado cuja concepção é das mais modernas. Conceituados como “*anti-stress*”, os modelos de calçados desta empresa apresentam particularidades nos seus componentes, os quais foram concebidos depois de dois anos de pesquisas, segundo o empresário, e desenvolvidos para proporcionar conforto aos seus usuários.

Outra característica da indústria calçadista é o processo de produção intermitente: cada unidade produzida é transformada individualmente; a produção é medida por unidade; a principal transformação do produto fabricado é na sua forma; e o trabalho é que determina o ritmo da produção. Castro (1997, p. 13) afirma que

“O processo de fabricação é descontínuo e o fluxo de produção ocorre por meio de estágios distintos: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Os estágios de modelagem e costura concentram 80% da necessidade de mão-de-obra e as possibilidades de automação são limitadas”.

De acordo com entrevista realizada em uma das fábricas pesquisadas (empresa P1), são necessárias 120 operações para a fabricação do calçado. Mas, pode ser encontrada na literatura uma variação desse número. Castro (1997), por exemplo, cita que são necessárias 75 operações para o feitiço do calçado. De qualquer forma, fica evidente o perfil intensivo em mão-de-obra desse setor tradicional da indústria.

A indústria de transformação calçadista faz parte de um setor tradicional da economia. De acordo com informações obtidas em artigo publicado no BNDES Setorial (CORRÊA e ANDRADE, 2001), seu produto, o sapato, é considerado de fácil fabricação. Basicamente, é constituído por duas partes: o cabedal, parte superior, que recobre a parte de cima do pé, e o solado, parte inferior, que fica em contato com o solo. O cabedal e o solado subdividem-se em outras partes mais específicas.

Grosso modo, o cabedal é dividido em três partes: a da frente (gáspea), a traseira e a lateral. Para dar mais sustentação, geralmente são usados alguns reforços entre o cabedal e o forro. O contraforte é um reforço colocado na região do calcanhar com a finalidade de dar forma e manter o calcanhar firme dentro do sapato. Nem todos os modelos apresentam essa constituição. A couraça é outro reforço colocado no bico do sapato com a finalidade de proteger os dedos, dar firmeza e manter a forma original do bico do sapato. O cabedal pode ainda ser dividido em outras partes dependendo do modelo do calçado: a biqueira (recobre o bico do sapato, peça de uso mais decorativo), e a lingüeta (usada em calçados de cadarço para proteger o dorso do pé).

O solado também é constituído de várias peças. A palmilha de montagem, que serve como um apoio sobre a qual é montada o cabedal e afixada à sola externa. A sola é a parte externa do solado e fica em contato direto com o solo. O salto é um suporte usado para dar equilíbrio no andar, fixado na região do calcanhar. A entressola (colocada entre a palmilha e a sola) e a vira (tira do material do solado colocada em torno do calçado) também são partes constituintes do solado. São de conteúdo mais estético ou de conforto. É importante notar que as peças descritas acima são a base para a construção do calçado, mas, evidentemente, dependendo do modelo fabricado, outras peças podem ser associadas (CORRÊA e ANDRADE, 2001).

O quadro 2.1 resume as partes principais da constituição do calçado.

CABEDAL (parte superior do calçado)	Gáspea	Parte da frente do calçado, que recobre os dedos e a parte superior do pé.
	Traseira	Parte que recobre o calcanhar.
	Lateral	Parte que recobre as laterais do pé.
SOLADO (parte inferior do calçado)	Palmilha	Apoio sobre o qual é montado o cabedal e afixada a sola externa.
	Sola	Parte externa do solado que fica em contato direto com o solo.
	Salto	Suporte usado para dar equilíbrio no andar, fixado na região do calcanhar.
	Entressola	Colocada entre a palmilha e a sola.
	Vira	Tira do material do solado colocada em torno do calçado.

Fonte: Elaborada pela autora segundo dados do BNDES Setorial.

Quadro 2.1 - Partes constituintes do calçado

De acordo com informações obtidas durante as visitas às empresas pesquisadas para a realização das entrevistas, as principais etapas do processo produtivo do calçado são a modelagem, o corte, o pesponto, a costura e a montagem.

Na etapa da modelagem, o conceito que o calçado terá, bem como suas especificações físicas, formam um protótipo com as indicações para a concepção do calçado.

O corte da matéria-prima segue as dimensões definidas na etapa da modelagem. Pode ser feito manualmente com o uso de “facas” ou utilizando uma prensa hidráulica denominada balancim na qual é afixada uma navalha de aço que atende às dimensões determinadas na etapa da modelagem. Existem também equipamentos informatizados que cortam o couro por meio de laser e jato d’ água. Essa etapa é individualizada. Cada trabalhador corta uma quantidade de peças pré-determinadas com o objetivo de atingir a meta de produção diária.

Depois de cortadas, as peças que irão constituir o cabedal são separadas e organizadas em lotes para serem encaminhadas à etapa de pesponto, onde são preparadas para serem costuradas. Essa preparação consiste em chanfração, dobra, picote, cola e costura. De acordo com o gerente da fabricada empresa M3,

“Eles ganham o quanto eles produzem (os pespontadores). Se eles fazem 30 eles ganham pelos 30, se eles fazem 35, 40, eles ganham pelo que eles fazem. A gente tem um preço médio por par, de cada modelo e eles ganham por peça. E mesma coisa são os cortadores: os cortadores pegam uma pele de couro de boi, ela tem em média, de 1,5 m a 2 m, e ela dá em média uns 4 pares, 5 pares de sapato por metro. Aí o cortador tem a navalha, e pega e corta em média de 170 a 220 pares por dia, dependendo da modelagem”.

Esses operadores são chamados de “pecistas” e seu contrato de trabalho inclui na remuneração a quantidade de peças cortadas por dia. O mesmo gerente afirma ainda que:

“Eles entram mais cedo, almoçam rapidinho e vêm trabalhar, ficam até a hora que a fábrica estiver aberta (...) Tem férias, décimo terceiro, fundo, tem todos os direitos que a fábrica. É remunerado o dia (...) Têm os mesmos direitos trabalhistas. Só que a pessoa trabalha por peça, e ganha um pouquinho a mais. Porque trabalham a mais também (...) Corte e pesponto sempre foi assim na indústria de calçado”.

É nessa fase que pode ocorrer a terceirização de parte da produção. São as chamadas “bancas” de pesponto. Na literatura acerca da indústria calçadista podem ser encontradas muitas referências às “bancas” de pesponto. Na sua grande maioria, são referências que as citam como a parte terceirizada da produção. Na indústria observada essa

terceirização também existe, mas somente parte dela. Os trabalhadores dessa etapa também são chamados de “pecistas”, conforme dito anteriormente. Segundo um supervisor dessa fase do processo produtivo da empresa M3: “(...) Hoje produzimos 300 pares interno. Nós temos um pesponto em Pedregulho para a produção de 400 pares e o restante a gente pesponta em bancas com terceiros (...)”.

A etapa de costura do cabedal é realizada somente em alguns modelos de calçados, com a finalidade de atingir mais segurança e firmeza, feita geralmente em calçados de maior valor agregado, pois atualmente existe uma maior utilização de adesivos sintéticos para fixar o cabedal no solado. O blaqueado é um método de costura usado na maioria das vezes para a fabricação de tênis e mocassins. O *goodyear* em modelos mais pesados ou de segurança. E o ponteadado é um método que combina a fixação do cabedal na palmilha através da costura, e da palmilha na sola através da cola. É usado na busca de maior conforto (CORRÊA e ANDRADE, 2001).

A montagem começa a ser realizada na costura. Depois da montagem do cabedal, o salto, a sola e a palmilha são cortados, lixados, dispostos em conformidade de uso e aí então costurados ou colados.

Após a montagem é realizado o acabamento ou plancheamento, etapa em que os calçados são limpos, são realizados pequenos retoques e o controle da qualidade final. Logo após, o calçado é embalado e enviado para a expedição, de onde será despachado para o cliente.

Ainda na montagem do calçado observa-se as “bancas de pesponto”. Os trabalhadores dessas “bancas” trabalham dispostos em grupos. Nesses grupos a responsabilidade por essa fase específica da produção é atribuída ao grupo. De acordo com entrevista realizada com o supervisor responsável por esses grupos da empresa M3:

“É um grupo de pesponto. Uma pesponta e duas colam, aí elas dividem o serviço, para não ir nem excesso de serviço para a máquina, e nem faltar. Elas controlam. Tem hora que duas fazem a mesma atividade, outra hora não. Conforme for necessário a gente vai trabalhando. Cada grupo faz o cabedal todinho. Pega as peças e entrega o corte pronto. Hoje nós somos em nove grupos aqui. E nós temos um apoio, que faz a parte de aparação. A gente ganha isso em produtividade também. Nós temos um grupo de apoio que é aquele primeiro grupo ali, que faz a preparação de zig, linha grossa, essa parte aí”.

Esses grupos podem ser chamados de células. São grupos compostos por 3 funcionários cada um, dispostos em círculos, cada um responsável por um instrumento, e com uma atividade. No caso, tais instrumentos são dois revólveres de cola, e uma máquina de costura. E as atividades se resumem em colar e costurar. A interação produtiva que existe nesses grupos se dá entre as coladeiras, que são duas. Quando necessário, uma ajuda a outra. Mas, a atividade da costura é realizada pela mesma pessoa, sem ajuda. Essa mesma organização existe em Birigui. O proprietário de uma indústria de calçados infantis de grande porte de Birigui declarou à Barbosa (2006):

“A produção nossa é dividida por célula no pesponto e esteira na montagem, então o corte é centralizado todo e depois é aberto em células no pesponto e na montagem volta para a esteira”.

O processo produtivo da indústria calçadista apresenta, então, máquinas dedicadas, trabalhadores semi-qualificados, produtos padronizados e linha de montagem do produto.

2.2 O setor calçadista em Franca

É significativa a representatividade da produção do pólo calçadista de Franca no cenário nacional. Com mais de 700 empresas oficialmente registradas, com produção anual em torno de 27,9 milhões de pares, representando próximo de 4% da produção nacional, as exportações chegaram a US\$ 124,21 milhões em 2005, o que representa 8,7% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados. O número de funcionários que a indústria calçadista empregou nacionalmente ficou próximo de 312,58 mil em 2004. Em Franca, foram empregados 22.706 trabalhadores em 2004 e 20.675 em 2005. Atualmente, aproximadamente 8% da mão-de-obra empregada nesse segmento fabril, trabalham nas fábricas localizadas em Franca, de acordo com dados do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca.

O arranjo produtivo local representa o maior pólo fabricante de calçados masculinos do país. Ainda segundo dados da Resenha Estatística do Sindicato das Indústrias de Calçado de Franca em Setembro de 2006, 84% da produção de calçados de Franca eram voltadas para o público masculino, 14% para o feminino e 2% para o infantil. Dessa produção, 71% são destinadas ao mercado interno, e 29% eram exportadas.

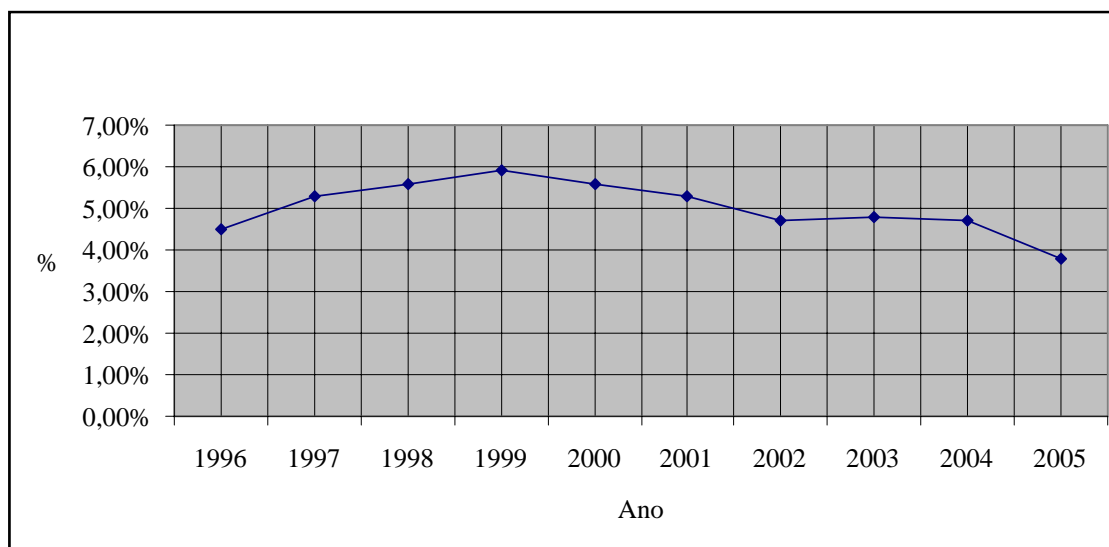
Na tabela 2.3 podemos observar de forma resumida a produção anual de calçados no Brasil e em Franca, nos anos de 1996 até 2005.

Tabela 2.3 – Produção anual de calçados (milhões de pares)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Brasil	554	544	516	499	580	610	642	665	755	725
Franca	24,8	29	29	29,5	32,5	32,5	30	32,1	35,4	27,9
%	4,5%	5,3%	5,6%	5,9%	5,6%	5,3%	4,7%	4,8%	4,7%	3,8%

Fonte: Resenha Estatística do Sindicato de Franca em Setembro de 2006.

No quadro 2.2 é apresentada a oscilação na produção anual de calçados em Franca no mesmo período.



Fonte: Resenha Estatística do Sindicato de Franca em Setembro de 2006.

Quadro 2.2 - Produção anual de calçados (milhões de pares) – Franca-SP

De acordo com dados do UniFacef/IPES - Setembro/2005, o número de indústrias que o pólo francano abriga atualmente é de 730 indústrias, divididas em 522 micro empresas (que empregam de 0 a 19 funcionários), 130 pequenas empresas (de 20 a 99

funcionários), 65 médias empresas (de 100 a 499 funcionários), e 13 grandes empresas (que empregam acima de 500 funcionários). Veja a tabela 2.4 a seguir.

Tabela 2.4 - Número de indústrias calçadistas em Franca-SP no ano de 2005

<i>Porte das empresas</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>	<i>MPE/ MGE (Micro e pequenas empresas) / (Médias e grandes empresas)</i>
Micro	522	71,5	
Pequenas	130	17,8	89,3
Médias	65	8,9	
Grandes	13	1,8	10,7
TOTAL	730	100,00	100,0

Fonte: IPES/ Uni-FACEF – Setembro/ 2005.

O salário médio dos trabalhadores da indústria calçadista no Brasil em 2005 ficou em torno de R\$ 516,00. Em Franca, o piso salarial do sapateiro em fevereiro de 2006 era de R\$ 460,00, segundo dados da Resenha Estatística do Sindicato de Franca em Setembro de 2006. O grau de instrução dos funcionários das indústrias de calçados em Franca apresenta a seguinte configuração:

Tabela 2.5 – Grau de instrução dos funcionários das indústrias calçadistas de Franca-SP

Analfabetos	2,28%
Ensino Fundamental Incompleto	32,41%
Ensino Fundamental Completo	12,06%
Ensino Médio Incompleto	21,00%
Ensino Médio Completo	27,24%
Ensino Superior Incompleto	1,82%
Ensino Superior Completo.	3,19%

Fonte: Resenha Estatística do Sindicato de Franca em Setembro de 2006.

A maioria dos trabalhadores não têm o ensino médio completo. Os trabalhadores com ensino médio completo representam menos de 1/3 dos sapateiros de Franca. Esses dados indicam que a questão do treinamento para tais trabalhadores, caso seja

implementada, pode ficar comprometida, ou, pelo menos, limitada, dependendo do grau de instrução desses trabalhadores.

Quanto à escolaridade do empresariado, segundo pesquisa realizada por Barbosa (2006, p. 10), “ (...) 70% dos empresários declararam não possuir curso superior, sendo que muitos deles cursaram apenas o ginásial (...)”. Acrescenta ainda que “(...) Nada menos que 60% dos empresários pesquisados declararam terem sido operários antes de se tornarem industriais; e o tempo médio de exercício dessa profissão gira em torno de 9 anos. Destes, 83% chegaram a realizar alguma atividade ligada à produção no início da empresa e 42% ainda realizam tais funções (...) (BARBOSA, 2006, p. 3)”. Tais dados constituem um indício da maneira de gerir destes empresários, muitas vezes com algumas deficiências quando se trata de questões administrativas e, mais especificamente, de Recursos Humanos, como observaremos no capítulo referente às pesquisas empíricas realizadas para o presente trabalho.

A fragmentação do tecido empresarial que ocorre em Franca, tecido esse composto na sua maioria por micro e pequenas empresas fundadas por empresários com pouca experiência em gestão (BRAGA, 2003), pode ser um indicativo da falta de investimentos em RH, verificada nas entrevistas realizadas e em dados secundários de pesquisas no setor (CURCI, 2001; ESTANQUE, 2000). A origem desses empresários no chão-de-fábrica, e a baixa escolaridade sugerem que para eles o saber fazer é mais importante do que a gestão do negócio. Muitas vezes o foco no produto é característica visível na gestão destas empresas. Nas pequenas empresas, particularmente, a baixa escala de produção, o baixo valor agregado dos produtos e a baixa lucratividade são fatores que concorrem para este vínculo estreito entre o empresário e o chão-de-fábrica.

O empreendedorismo de necessidade, visível na indústria calçadista pesquisada ao se observar a fragmentação e multiplicação dos empreendimentos industriais, é possível graças às baixas barreiras à entrada que a indústria calçadista apresenta.

A fragilidade dos laços institucionais entre os empresários, o poder público e as instituições de ensino superior locais, e as baixas barreiras à entrada que essa indústria tradicional apresenta por produzir um produto de fabricação simples e sem a necessidade do uso de tecnologias avançadas, onde a grande participação da mão-de-obra é decisiva para essa entrada de novos ofertantes, contribuem para um aparente paradoxo: uma indústria intensiva em mão-de-obra e ao mesmo tempo com altas taxas de rotatividade e aparente falta de qualificação dos funcionários (COSTA, 2001, BARBOSA, 2006).

Há indícios ainda de que o aumento das exportações na década de 1990 forçou algumas empresas exportadoras a aumentarem seus investimentos em RH, investimentos esses que foram diminuídos no início dos anos 2000, quando diminuíram as exportações, sugerindo que tais políticas podem ter sido realizadas apenas como uma exigência do mercado exportador da época (BARBOSA, 2006).

2.3 A produtividade e sua relação com a gestão de Recursos Humanos

A busca por vantagens competitivas no setor calçadista estimula as empresas na implementação de estratégias no âmbito tecnológico, descuidando-se, porém, da mão-de-obra, essencial para as práticas produtivas. Essa indiferença quanto ao treinamento da mão-de-obra atuante na indústria calçadista de Franca – SP se revela no alto índice de desperdício verificado nesta indústria e, por conseguinte, é um agravante na perda de competitividade. Apesar de apresentar uma capacidade instalada de produção de cerca de 37 milhões e 200 mil pares por ano, segundo dados da Resenha Estatística do Sindicato de Franca em Setembro de 2006, o pólo industrial de Franca produziu apenas 27,9 milhões de pares em 2005, como citado anteriormente. Esta indústria apresenta um índice de 25% de ociosidade.

De acordo com Estanque (2000, p. 246)

“Pode dizer-se que o calçado é um daqueles sectores em que a automação é assaz limitada. Mesmo nas tarefas mais mecanizadas, a componente manual tem um peso significativo. Em todas as posições da linha de montagem essa componente está presente, muito embora haja umas que são mais facilmente efectuadas do que outras”.

Essa característica da produção do calçado ajuda a entender as baixas barreiras à entrada, pois, segundo Barbosa (2006, p. 8), “(...) os elementos técnicos da produção são de domínio amplo (...) A importante participação da mão-de-obra é um fator decisivo para a entrada de novos ofertantes (...)”.

O melhor rendimento do trabalho envolve fatores diversos como, por exemplo, atualização tecnológica, matéria-prima empregada, condições ambientais de trabalho e habilidade dos trabalhadores. O aumento da produção através da produtividade do trabalho pessoal de cada trabalhador é menos oneroso quando comparado a investimentos tecnológicos, e não perde eficiência com o passar do tempo.

Carvalho & Serafim (2002, p. 158) defendem que o crescimento racional de uma empresa pode estar sustentado por fatores, dentre os quais enfatizam três: “produtividade, qualidade e preparação de recursos humanos”. Considerando, então, os Recursos Humanos como elemento de grande representatividade para a produção desta indústria manufatureira, a conscientização de sua importância e a realização de investimentos no sentido de aprimorar as habilidades necessárias aos funcionários para a realização de suas tarefas pode alavancar melhorias na qualidade do produto e influir na questão do desperdício.

O investimento em capacitação de mão-de-obra poderia melhorar o aproveitamento dessa capacidade instalada. Mas, de acordo com Piccinini (1995, p.2), o que pode ser observado no setor calçadista a partir de trabalhos realizados com vistas à caracterização do seu processo de estruturação atual é que “(...) a preocupação das empresas é de flexibilizar o trabalho a fim de adequar a demanda de trabalho às flutuações econômicas que nestes últimos 20 anos têm sido cada vez mais rápidas. São tomadas medidas como: desverticalização e externalização do processo produtivo através da terceirização ou subcontratação, contratação de mão-de-obra a tempo parcial (...)”.

Alguns estudos demonstram problemas na produtividade e na qualidade do serviço prestado, que podem estar altamente relacionadas à falta de experiência e de compromisso dos trabalhadores, podendo até comprometer os resultados da empresa a longo prazo (AKERLOFF & YELLEN, 1986 e 1990; OIT, 1997).

Um estudo do IPEA sobre a inovação tecnológica na indústria nacional publicado em 2005 mostra que

“As empresas que inovam e diferenciam produtos da indústria brasileira geram postos de trabalho de maior qualidade, pois empregam mão-de-obra mais qualificada, melhor remunerada e com mais estabilidade no emprego. Inovar e diferenciar produtos permite às empresas exportar com maior valor agregado, obtendo preço prêmio nas suas vendas ao exterior” (DE NEGRI & SALERNO, 2005, p.7).

No caso da indústria calçadista, a inovação do produto poderia funcionar como um fator de alavancagem para o investimento em RH, já que um aprendizado é realizado quando se investe em um novo produto. A pesquisa e o desenvolvimento funcionariam então como um incentivo a um maior investimento em RH. No caso de Franca, de acordo com pesquisa realizada por Barbosa (2006, p.6)

“Há pouco investimento em inovação (de processo), sendo que 40% dos empresários declararam adquirir novos maquinários apenas quando há desgaste do equipamento em uso; 80% adquirem máquinas para suas fábricas em revendas de usados. Três quartos dos empresários não vêem a cooperação como fator importante para o desempenho econômico da organização. Menos da metade consideram a qualificação da mão-de-obra como essencial à empresa. Em 80% dos casos não há utilização de sistemas informatizados para a concepção e manufatura do produto (CAD/CAM) e em 90% não há preocupação do empresário com a importação de matérias-primas ou insumos a custo menor ou de melhor qualidade (...)”.

De acordo com Fourastié (1987, p.113),

“(...) é evidente que tanto o aumento da produtividade como o da produção dependem, igualmente, da modernização da maquinaria utilizada e do desenvolvimento de processos tecnológicos. Entretanto, a prioridade na questão está na contribuição do homem – ou no trabalho que sabe como fazer e tem vontade de executar – como o primordial e mais importante fator de produtividade”.

A respeito da produtividade e da capacitação da mão-de-obra, segundo Cacciamali (2002, p. 70),

“A definição de estratégias de produtividade deve considerar a formulação de normas laborais e contratos coletivos que objetivem propiciar maior estabilidade aos trabalhadores, investimento nas pessoas e sistemas de remuneração que promovam a produtividade e a qualidade, como, por exemplo: adicionais por desempenho, por mérito, além de obedecer a critérios de justiça salarial”.

Tais critérios de justiça salarial podem ser entendidos como uma referência social que o indivíduo tem frente a seus pares, uma comparação entre os funcionários de uma mesma fábrica ou entre funcionários de fábricas diferentes que exerçam a mesma função.

Muitas empresas nascem da idéia e da prática do antigo funcionário que passa a ser “dono do negócio” e se desenvolvem de acordo com o crescimento das vendas. A disseminação desse saber-fazer se deu na época das grandes exportações e é desprovido de conhecimentos acerca de produtividade, de qualidade. O discurso empresarial acerca da estratégia competitiva da indústria calçadista pesquisada é que sua estratégia é de diferenciação. Perceberam que a estratégia de custo não seria eficiente frente ao avanço dos produtos chineses no país, visto que concorrem com um preço muito baixo oferecido pelos chineses (BARBOSA, 2008).

Porter (1986) apresenta três abordagens de estratégias competitivas genéricas, a saber: liderança no custo total, diferenciação e foco. Cada uma delas exige determinadas

ações empresariais para que sejam alcançadas. Como o próprio nome sugere, a liderança em custo busca minimizar seus custos através de economias de escala, controle de despesas administrativas e produtivas, aproveitamento da experiência adquirida para a redução dos custos, minimização de custos com P&D, publicidade, assistência técnica e acesso preferencial a matérias-primas. A estratégia de diferenciação visa tornar o produto oferecido pela empresa singular, ímpar. E, para tal, busca diferenciações como, por exemplo, no projeto do produto, na consolidação da marca, através de canais de venda e distribuição, ou na prestação de serviços. A estratégia de foco tem por objetivo priorizar o atendimento a um determinado grupo, seja de compradores, ou uma linha de produtos, ou um mercado geográfico, e direciona suas ações para atender seu alvo estratégico.

Segundo Swamidass e Newell (1987, p.509), “estratégia de produção é o uso efetivo do poder da manufatura como um recurso competitivo para se atingir os objetivos do negócio e da corporação”. Dessa maneira, para que atinja a finalidade para a qual se propõe, a empresa precisa realizar tarefas coerentes com seus objetivos estratégicos competitivos (SKINNER, 1996). Se a empresa compete através da diferenciação, precisa seguir exigências que a ajudem a atingir seus objetivos. Pode, por exemplo, diferenciar-se inovando sempre, evitando a saturação do mercado e impedindo que seus produtos passem pelo estágio de maturidade e entrem no estágio de declínio, em que apresentam lucros menores e elevado nível de competição. Esta diferenciação exigiria da manufatura o seguinte, segundo Nogueira (2002, p.32):

- “capacidade de desenvolvimento de novos produtos comprovada;
- engenharia de processo forte;
- equipamentos flexíveis;
- trabalhadores com alta qualificação;
- sistema de produção flexível para lidar com variações de volume e modelo; e
- sistema de distribuição de produtos acabados que garanta disponibilidade ao cliente principalmente na fase inicial de introdução de um produto novo.”

De acordo com a conceituação dada pelos autores, é possível perceber a importância do investimento em RH quando se compete por diferenciação, que é a estratégia seguida pelos empresários calçadistas locais, segundo seus discursos.

Em determinadas situações os administradores se vêem à frente de dilemas comuns em épocas de crises econômicas e apresentam comportamentos negativos.

Toledo (1986, p. 29) enumera alguns comportamentos possíveis considerados como negativos, assim como apresenta comportamentos positivos das empresas quando se deparam com uma crise econômica. Como negativos cita a redução de maneira imediatista dos cargos relacionados às atividades de *staff*, ou seja, de planejamento e apoio. Esta ação desencadeia uma desvalorização do *status* da área, que podem ser interpretadas como atividades supérfluas, correndo o risco de desvalorização dos programas já implantados, considerados de segunda importância ou até desnecessários. O imediatismo pode se tornar uma regra de comportamento organizacional, comprometendo políticas já estabelecidas. Uma consequência dos comportamentos autoritários é a perda de significado do espírito de equipe, gerando desconfiança e perda de efetividade, que acaba por agravar a crise original. O grupo estabelecido anteriormente acaba por retroceder pela busca da autoproteção, gerando insegurança e também perda de eficácia dentro do grupo. A falta de comunicação, de informação, chamada de “segredismo” pelo autor, é outra consequência do imediatismo. Nesse caso, os planos e estratégias deixam de ser discutidos amplamente, por falta de tempo, por necessidade de tomada de decisão mais rápida. Mas, o exagero de ações dessa natureza pode soar como desvalorização da participação conquistada anteriormente. Há também o risco de um não-profissionalismo na gestão, causado muitas vezes pela visão distorcida das práticas gerenciais implantadas. O aumento da luta pelo poder pode se acirrar. O planejamento organizacional também é deixado de lado, afetando os programas de planejamento e desenvolvimento de pessoal. O corte drástico de pessoal sem planejamento adequado pode comprometer alguma área de maneira profunda e que demanda tempo para desenvolver-se, além de correr o risco de comprometer seus padrões de conduta, dando a entender que determinada ação radical pode ocorrer novamente no futuro.

As ações do empresariado caracterizadas como menos maduras por Toledo (1986) não significam que a empresa seja uma nova entrante no mercado onde atua, mas que ela não desenvolveu políticas administrativas consistentes com a sua necessidade de negócio perante o mercado onde está inserida.

E é exatamente aí, nas políticas administrativas, que a área de recursos humanos pode contribuir sobremaneira. De acordo com Toledo (1986, p.36)

“Existindo ou não o suficiente reconhecimento público, foi a área de Recursos Humanos em muitos países, e no Brasil de forma muito marcante, que trouxe as

metodologias gerenciais modernas, as teorias motivacionais e de desenvolvimento, que resultaram no aumento da eficácia das gestões organizacionais (...).”

O desenvolvimento dessa área deve merecer a mesma atenção que o empresário dispensa aos demais departamentos da empresa. Senão ser tratado como prioridade.

Castro (1997, p. 36) afirma que

“O aumento da produtividade e qualidade nas indústrias de calçados e couro depende basicamente de uma força de trabalho qualificada e experiente. A baixa qualificação da força de trabalho foi identificada como uma das principais causas que impede a prosperidade desta indústria. O treinamento não deve ser visto como uma panacéia, mas é fundamental para a melhoria contínua. O treinamento e a atualização da força de trabalho existente que tende a ser avessa à inovação são dificultados e agravados pela predominância de pequenas empresas.”

Práticas planejadas, sistematizadas, implantadas levando-se em consideração a melhoria da gestão podem influir de maneira considerável em seus negócios. O olhar para a gestão dos RH destas empresas passa necessariamente pelo olhar da gestão do negócio na sua totalidade.

2.4 As indústrias pesquisadas: caracterização geral

Foram pesquisadas para este trabalho 9 empresas do setor calçadista de Franca-SP, dentre elas, 3 de pequeno porte, 3 de médio porte e 3 de grande porte. A escolha dos diferentes portes se justifica pela intenção do presente trabalho de verificar as práticas de RH encontradas nas empresas pesquisadas, e relacioná-las ao porte das mesmas.

Empresa P 1:

A empresa P1, de pequeno porte, emprega 25 funcionários. Na parte administrativa trabalham, além dos sócios, uma assistente e uma secretária. Seus proprietários são 2 irmãos, ex-operários da indústria calçadista. A escolaridade dos proprietários é segundo grau completo. O produto da empresa é sapato feminino. As funções administrativas da empresa são divididas entre os dois sócios, inclusive as funções de RH. A empresa surgiu em uma edícula nos fundos da casa dos pais dos empresários, em 1986, tendo, nessa época,

apenas um dos proprietários como fundador. O outro sócio juntou-se à sociedade passados 4 anos da data da fundação. No início das atividades, a empresa produzia com marca própria. Hoje, além de trabalhar a própria marca, produz também para outras marcas, os chamados associados. O mercado de atuação da empresa é tanto interno quanto externo.

Empresa P 2:

A empresa P2 é de pequeno porte e possui 53 funcionários. Surgiu em um barracão, em 1990, quando seu proprietário realizava todo o processo de produção e de venda, terceirizando apenas a costura manual. Este empresário, entrevistado para a presente pesquisa, possui segundo grau incompleto, e conduz suas atividades tendo como referência experiências adquiridas antes de abrir o seu próprio negócio. O empresário faz questão de saber o nome de todos os funcionários, de ficar na fábrica, acompanhar as atividades, estar presente na produção. Seu foco maior é no produto, o sapato masculino costurado à mão. A direção e as decisões são mais centralizadas no dono da empresa, que conta com a ajuda de seu filho para a gestão. A empresa trabalha apenas com marca própria, e exporta 10% de sua produção. As funções de RH são desempenhadas por uma funcionária, com supervisão do proprietário.

Empresa P 3:

A empresa P3 é uma empresa de pequeno porte, com 80 funcionários e 45 anos de atuação. Seu sócio-fundador, irmão do atual proprietário, deixou a sociedade para o atual proprietário ainda no início das atividades. O produto fabricado é sapato masculino e o mercado de atuação é interno, com exportações esporádicas. A escolaridade do empresário, entrevistado para a presente pesquisa, é terceiro grau completo. O entrevistado afirma que atua em um mercado mais sofisticado, de produtos mais *fashion*. A empresa diversifica seus investimentos, tem outras atividades, como pode ser verificado na fala do empresário:

“A empresa passa por um período bom, não tem problema. Nós inclusive temos hoje temos outras atividades, graças ao bom desenvolvimento que a empresa teve. Nós trabalhamos também com, nós temos café, temos soja e temos milho.”

O empresário declara ainda ser esta diversificação um dos motivos pelos quais a empresa não passa por dificuldades, como tem acontecido atualmente na indústria calçadista de Franca. Dentro do departamento de RH, as funções de RH são desempenhadas por um supervisor e dois auxiliares administrativos.

Empresa M 1:

A empresa M1 tem 102 funcionários. Foi fundada no final da década de 1960 pelo proprietário e seus sete filhos. Atualmente, apenas dois destes filhos permanecem na direção da empresa, e detêm sua propriedade. A divisão da empresa que cuida dos assuntos referentes aos funcionários é denominada de Departamento Pessoal, no qual trabalham as duas entrevistadas para a pesquisa: a encarregada do Departamento Pessoal, que possui o segundo grau completo, e a auxiliar do departamento, que possui o terceiro grau completo. A empresa fabrica sapatos masculinos, atua no mercado interno, exportando 5% de sua produção.

Empresa M 2:

A empresa M2 possui 170 funcionários. Seu início foi na garagem da casa da mãe do proprietário. Este trabalhava na produção da empresa no início de sua fundação, em 1986, fabricando cintos masculinos e femininos. Há 11 anos começou produzir sapatos femininos. Porém, antes disso fabricou sapatos infantis por um ano. Atua no mercado interno, e exporta 5% de sua produção. As funções de RH são desempenhadas por um auxiliar administrativo com a supervisão do gerente administrativo/ comercial. Este possui terceiro grau completo, e foi o entrevistado para o presente trabalho.

Empresa M 3:

A empresa M3 possui 176 funcionários. Foi fundada há 15 anos pelos dois atuais sócios- diretores, que são irmãos. Ambos possuem o segundo grau completo, e contam com a presença e o trabalho de profissionais com curso superior que contribuem para a gestão da empresa. Atua no mercado interno, exporta muito pouco, e produz sapatos masculinos. As funções de RH são desempenhadas por um supervisor e um auxiliar administrativo. A empresa aponta para o RH como sua meta para as próximas melhorias.

Empresa G 1:

A empresa G1 possui 25 anos de fundação e emprega 610 funcionários. É gerida por dois sócios, amigos, que compraram a empresa no seu 4º ano de atividade e, portanto, têm o seu controle há 21 anos. A difusão da marca com conseqüente aumento das vendas e crescimento da empresa se deu por volta do ano de 2001, a partir do desenvolvimento de um modelo de calçado que vendeu bastante nesse período, segundo o entrevistado. Apesar dos sócios não serem irmãos, a direção das atividades conta com membros da família de ambos, caracterizando a empresa como familiar.

A empresa exporta 30% da sua produção. O produto da empresa é calçado masculino, e fabrica cintos também. A empresa é dividida em 3 unidades na cidade de Franca mesmo. Uma é o estoque, localizado em frente à matriz, e a outra é em outra localidade, onde é feita a montagem, a inspeção e o despacho da produção. As funções de RH são exercidas por um auxiliar de Departamento Pessoal com a supervisão do gerente administrativo. Esse auxiliar, que possui o terceiro grau completo, foi o entrevistado para a presente pesquisa.

Empresa G 2:

A empresa G2 tem 23 anos de fundação. Seu proprietário iniciou as atividades da empresa com a ajuda de parentes, que trabalhavam com ele na produção dos calçados. Atualmente, além da matriz, localizada em Franca, que emprega 600 funcionários, existem outras duas filiais em outras cidades, totalizando 1000 funcionários. A maioria da produção é vendida no mercado interno. Somente 5% é exportada. O produto principal da empresa é sapato masculino. Acessórios com a marca da empresa também são encontrados nas lojas para a compra, mas não são fabricados pela empresa, são terceirizados. No departamento de RH trabalham três assistentes e um supervisor, que cuidam das questões trabalhistas, além da psicóloga e do técnico de segurança. A entrevistada possui o terceiro grau completo.

Empresa G 3:

A empresa G3 foi fundada em 1983 pelo proprietário atual, que atuava no processo produtivo do calçado. Possui, hoje, 2100 funcionários. Começou a exportar em 1998. Atualmente, exporta 35% da produção para 64 países. O processo produtivo é dividido entre as unidades da empresa. Uma unidade, localizada em Franca, fabrica a sola, outras

unidades (em Minas Gerais) o cabedal (a parte de cima do calçado) e a montagem é feita em outra unidade (na matriz em Franca). No Nordeste existem outras unidades, responsáveis pela produção total do calçado, só recebendo a matéria-prima e a sola de Franca.

O produto da empresa é calçado masculino, e o calçado feminino está começando a ser fabricado também. O controle e administração de todas as unidades da empresa são realizados na matriz da empresa, em Franca. Ou seja, uma estrutura centralizada. O departamento de RH envolve o Departamento Pessoal, Recrutamento e Seleção, Serviço Social, Segurança e Medicina do Trabalho, Comunicação e Treinamento, onde trabalham oito pessoas no total. Essa estrutura é relativamente nova na empresa, iniciada em 2004. O entrevistado, gerente de RH, possui o segundo grau completo.

A empresa é dirigida pelo presidente-fundador, que conta com a ajuda de seus irmãos para a direção da empresa.

No quadro 2.3 é apresentada de forma resumida a caracterização das empresas pesquisadas.

Empresas	Número de funcionários	Tempo de existência (anos)	Produto	Mercado de atuação	Produção diária *
P 1	25	22	Sapato feminino	Interno e externo	300 pares
P 2	53	18	Sapato masculino e feminino	90% interno e 10% externo	Entre 1000 e 1200 pares.
P 3	80	45	Sapato masculino	Interno, com exportações esporádicas	500 pares
M 1	102	40	Sapato masculino	Interno. Exporta 5% .	1000 pares

* Na época da pesquisa. Geralmente existe uma variação nos períodos de pico de produção (entre outubro e dezembro).

M 2	170	21	Sapato feminino	Interno. Exporta 5%.	1300 pares
M 3	176	15	Sapato masculino	Interno. Exporta muito pouco.	1700 pares
G 1	610	25	Sapato masculino e cintos	70% mercado interno e 30% exportação	3000 pares
G 2	1000	23	Sapato masculino	Interno. Exporta 5%.	Capacidade para 8000 pares
G 3	2100	25	Sapato masculino, e iniciando sapato feminino (por enquanto terceirizado)	65% mercado interno e 35% exportação	4100 pares

Quadro 2.3 - Caracterização geral das empresas pesquisadas (elaborado pela autora)

O quadro 2.3 é útil para a compreensão das características das empresas pesquisadas. No capítulo 5 discutiremos as manifestações das atividades de RH encontradas em cada uma destas empresas. Mas, antes, no capítulo subsequente, é feita uma apresentação da evolução que a concepção de RH sofreu ao longo do tempo.

3 A EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O conceito de recurso humano (RH), como é conhecido atualmente, sofreu muitas alterações à medida que as relações de trabalho foram se modificando ao longo da evolução da sociedade industrial e do desenvolvimento tecnológico. Por muito tempo a administração dos RH preocupava-se em cuidar basicamente das admissões, das remunerações e das demissões de funcionários, seguindo a legislação trabalhista vigente.

Na antiga abordagem da Administração de pessoal, alicerçada nas crenças do *homo economicus*, apenas três funções lhe cabiam no cotidiano da organização: a seleção, o treinamento e a administração salarial. Sob essa ótica tradicionalista, de acordo com Aquino (1980, p. 172), o julgamento da empresa seria “(...) cuidar da seleção, treinar os indivíduos nas tarefas do cargo até robotizá-lo e remunerá-lo ao nível de mercado (...)”.

Com o advento do movimento das Relações Humanas (surgido a partir da década de 1930, nos Estados Unidos, como consequência do desenvolvimento das ciências humanas e das conclusões da experiência de Hawthorne desenvolvida por Elton Mayo) houve uma contribuição para a perspectiva da percepção do homem no trabalho, considerado agora como pertencente a um grupo, e reconhecido como indivíduo que tem projetos de vida e necessidades próprias. Fatores como expectativas e motivação para o trabalho começam a ser considerados como determinantes no desempenho do trabalhador.

Nessa época, novas habilidades e qualificações começam a ser exigidas dos funcionários. O planejamento da mão-de-obra se faz necessário, dada a natureza das novas determinações do ambiente externo, que exige maior instrução e escolaridade dos funcionários (ALBUQUERQUE, 1992). Responsabilidades para ocupar cargos de comando e poder são necessárias. Mas a articulação dessa evolução de pensamento ainda era vinculada às exigências dos cargos e das tarefas da organização.

A partir da década de 1980, o tema Recursos Humanos começa a ser reconhecido como um instrumento estratégico para a administração das empresas, integrando os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades originadas em uma forma diferente de concepção de gestão de pessoas. Os funcionários agora assumem responsabilidade pelos resultados, e sua participação ativa é necessária para a busca de soluções no âmbito empresarial. Este movimento tem início nos Estados Unidos, com a definição de planejamento estratégico para recursos humanos (PERH),

e foi desenvolvido, inicialmente, por duas abordagens: o *Michigan Concept* e o *Harvard Concept*.

O *Michigan Concept* foi desenvolvido por Tichy e colaboradores. No seu conceito, o PERH é visto como uma relação entre RH, missão, estratégia e estrutura empresariais, ficando o RH responsável por se adequar à missão e à estratégia da empresa desenvolvendo os fatores de seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento dos funcionários.

Segundo o *Harvard Concept*, o papel dos RH não se restringe ao de adaptador, mas também de interventor no planejamento estratégico da organização. Nessa visão, as áreas que determinam as políticas de RH são quatro: o grau de influência do empregado e sua participação no sistema; o fluxo desses RH, como o recrutamento, o serviço prestado enquanto trabalhador, e a demissão; o sistema de recompensas; e a organização de trabalho (STAEHLE, 1990).

A seguir é apresentada uma divisão do tema RH em três concepções, a saber: Departamento Pessoal, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, classificadas de acordo com a desenvolvimento das práticas de RH nas organizações.

3.1 Departamento Pessoal: a manutenção dos funcionários

As atividades de escopo da função administrativa Recursos Humanos incluem a administração de cargos e salários, recrutamento, seleção, treinamento, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, segurança no trabalho e relações trabalhistas (CARVALHO E NASCIMENTO, 2004; CHIAVENATO, 1994). Tais políticas devem se adaptar aos objetivos organizacionais que devem seguir a especificidade de cada organização.

A administração de cargos e salários, considerada uma das funções básicas do RH, é praticada em qualquer organização, mas um trabalho sistematizado para cuidar do assunto não é encontrado em todas elas. O objetivo da administração de cargos e salários é estabelecer um valor justo para cada cargo existente na empresa, usando, como critério de justiça, um valor que seja compatível com a disposição dos cargos na empresa e com o praticado no mercado de trabalho.

À função de recrutamento cabe fazer um levantamento das necessidades referentes a novas contratações na empresa, e pesquisar, tanto internamente quanto externamente, possíveis candidatos aos cargos oferecidos, através de vários tipos de divulgações, como por exemplo, anúncios em jornais, sindicatos, agências de emprego, entre outras, para que se possa dar início à seleção dos candidatos.

O recrutamento bem realizado diminui a probabilidade de problemas relacionados à qualificação, por exemplo. Segundo Carvalho e Nascimento, (2004, p. 78),

“(...) o recrutamento deficiente ou inadequado traz prejuízos à empresa, entre os quais se destacam: a) alto índice de giro de pessoal (“turnover”), b) aumento substancial dos custos de recrutamento, c) ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções.” Pelo contrário, “...uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com produtividade mais elevada.”

O problema da qualificação remete a outro tópico importante: o treinamento, que será comentado mais adiante.

A seleção de RH consiste em escolher, a partir dos candidatos anteriormente recrutados, o mais apto a exercer a função em aberto na empresa. O candidato selecionado deve atender ao perfil buscado pela empresa para o cargo determinado. Vários critérios de seleção podem ser aplicados, dentre os quais os testes que pretendem analisar os conhecimentos, as habilidades, as experiências dos candidatos em processo.

No início do século XX, no período da Escola Clássica de Administração, o treinamento de pessoal era realizado com o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhadores, considerando-se apenas os aspectos mecânicos do trabalho, uma vez que, de acordo com a concepção da época, a relação entre o homem e a empresa era apenas uma relação de troca entre capital e trabalho, sem nenhuma outra relação de identificação entre o homem e a organização.

A ampliação do escopo da função treinamento se deu no período da Escola das Relações Humanas, e os aspectos psicossociais dos indivíduos começaram a ser considerados para o treinamento dos trabalhadores. A preparação das lideranças na organização também data desta época.

A partir da década de 1960, com o surgimento da Administração Sistêmica, o treinamento começa a ser visto como uma ferramenta capaz de suprir as necessidades dos trabalhadores quanto a conhecimentos, habilidades e até atitudes, reconhecendo para tal

diversas contribuições científicas. As aspirações e motivações das pessoas, por exemplo, são consideradas no processo de treinamento. (GIL, 2001, p.119)

Na década de 1990, a partir das mudanças ambientais, como a globalização da economia, a evolução da tecnologia e o acirramento da competitividade, a maneira de tratar as pessoas nas organizações passa também por mudanças. Sua importância para a sobrevivência da empresa começa a ser considerada da mesma ordem que os fornecedores e os clientes da empresa, por exemplo. As potencialidades humanas são agora reconhecidas para o sucesso da organização.

“O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vistas ao alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização (...)”
(GIL, 2001, p.121)

Para o sucesso da atividade treinamento, é preciso que esta compreenda as atividades de identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento e gestão dos programas de treinamento, avaliação dos resultados do treinamento e *feed-back* aos funcionários.

Apesar de tais constatações, de acordo com Carvalho (2000, p.63), as empresas brasileiras, antes de se preocuparem com o treinamento e desenvolvimento dos seus Recursos Humanos, preocupam-se com:

- a- pesquisa de novos produtos;
- b- conquista de novos mercados;
- c- problemas de crédito e financiamento e
- d- sobrevivência diante das mutações constantes da conjuntura e das regras econômicas”.

O autor atenta ainda para a diferença entre os conceitos de educação e treinamento, cabendo à educação o desenvolvimento da personalidade da pessoa, e ao treinamento a integração e o desenvolvimento para o trabalho.

Gil (2001, p. 131-132) apresenta diferentes modalidades de treinamento. Para tal, considera “a clientela, a finalidade, o momento e o local” de treinamento. Quanto à clientela, trabalha o desenvolvimento gerencial; o treinamento técnico para os trabalhadores da área técnica; o treinamento administrativo para o pessoal de escritório; e o treinamento

operacional para os trabalhadores da produção. Quanto à finalidade, considera o treinamento para o conteúdo e para o processo. O treinamento para o conteúdo visa à aquisição de conhecimentos; e o treinamento para o processo visa o desenvolvimento das relações interpessoais mudanças de atitude. Quanto ao momento, considera o treinamento de integração e o treinamento pós-admissão. O treinamento de integração são para os novos funcionários, com conteúdos acerca da história da empresa, seus produtos, as características do cargo que o novo integrante vai ocupar etc.; e após o ingresso o treinamento será de acordo com as possíveis necessidades. Quanto ao local, considera o treinamento em serviço ou fora do serviço.

O treinamento é uma das funções mais relacionadas ao aumento da produtividade. É a aprendizagem para o trabalho, o processo para adquirir o conhecimento necessário para o desempenho de determinada atividade.

O objetivo primário do treinamento nas empresas é desenvolver habilidades que ajudem os funcionários no exercício de suas funções. Goldstein (1991) conceitua treinamento como esforço organizacional para obtenção, por parte dos trabalhadores, de conhecimentos, habilidades, conceitos, regras que resultem na melhoria do desempenho no trabalho. Tais objetivos são obtidos, na visão do autor, por meio de análise de tarefas e pelo uso de princípios da tecnologia industrial.

A função treinamento é implementada pela empresa com o intuito de promover a aprendizagem necessária exigida pelo trabalho. Aquino (1980, p.174) afirma que:

“(...) Quando falamos em treinamento, devemos libertar-nos da idéia de cursos de robotização. O treinamento tem amplas dimensões, e o curso é apenas um meio de aperfeiçoamento”.

De um modo geral, os principais objetivos da função treinamento, considerando sua atuação nos aspectos comportamentais e técnicos, são: preparar as pessoas para a execução das tarefas; desenvolver novas habilidades; diminuir o retrabalho; preparar as pessoas e a organização no diz respeito à substituição e movimentação de pessoas; melhorar a comunicação; melhorar o relacionamento interpessoal; e transmitir valores.

Garay (1997) atenta para a diferença conceitual entre qualificação e treinamento. Segundo o autor, a qualificação é a experiência adquirida pelo trabalhador na consecução do seu trabalho, é o tempo de experiência do trabalhador. O treinamento é o processo de conhecimento, de educação do trabalhador para exercer determinada atividade, e inclui conhecimentos teóricos e práticos e visa eficiência no trabalho.

3.2 Recursos Humanos: a satisfação dos funcionários

Com a intensificação da competitividade, surge uma nova necessidade de atuação dos recursos humanos. A partir dessa reflexão, o ambiente externo começa a ser considerado na formulação estratégica das organizações, e as políticas de pessoal passam por uma mudança. Há, nesse momento, a importância do planejamento das finalidades que os Recursos Humanos devem atender a curto e a longo prazo, e os funcionários, então, passam a ser preparados para atingir determinados fins estratégicos. A partir dessa ótica, a rotina dos Recursos Humanos, segundo Springer & Springer (1990), evidenciaria o desenvolvimento das seguintes práticas: recrutamento interno como facilitador das adequações, por parte dos funcionários, aos objetivos estratégicos; descrição, especificação e avaliação de funções, para uma melhor divulgação das atividades para a empresa toda; crescimento da função treinamento, para o pessoal operacional, e desenvolvimento de competências para o pessoal de nível gerencial. As atividades de planejar a carreira e avaliar o desempenho dos funcionários são acrescidas às atividades de administração de salários e benefícios, recrutamento, seleção, treinamento.

O treinamento pode englobar atividades que objetivem resultados mensuráveis, como, por exemplo, treinar o pessoal de vendas objetivando um aumento das vendas em um período específico; aumento da produção usando mesmo equipamento e mesmo número de trabalhadores; diminuição de custos. Pode também incorporar atividades que visem resultados não quantificáveis, como, por exemplo, mudanças no comportamento profissional e desenvolvimento de habilidades sociais como liderança e trabalho em equipe. (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004, p. 174)

De acordo com Aquino (1980, p. 181) “não se obtém a produtividade do trabalhador apenas qualificando-o para as tarefas específicas do cargo, pois representam uma parcela mínima de sua potencialidade. A empresa precisa qualificá-lo, também, como pessoa para obter o rendimento de toda a sua potencialidade (...)”. Seguindo tal raciocínio, da mesma maneira, não se pode esperar do trabalhador toda a sua potencialidade treinando apenas seus aspectos sociais em detrimento do treinamento técnico, para o trabalho.

É importante para um completo desenvolvimento da atividade treinamento, identificar as necessidades de treinamento, executá-lo e avaliá-lo. De acordo com Laird (1972, p. 119), habilidades psico-motoras, atitudes e valores, habilidades interpessoais, habilidades

gerenciais, conhecimento e desenvolvimento organizacional são variáveis que podem ser trabalhadas no treinamento. Para o alcance de tais habilidades, apresenta diversos métodos de treinamento, formando, assim, uma matriz. Alguns desses métodos são jogos, discussões, treinamento de instrução, simulações, conferências, etc. Não existe apenas um método para cada objetivo. A escolha do melhor(es) método(s) depende da relação custo x benefício buscada por cada empresa.

O treinamento é uma das atividades de RH com maior representatividade no uso dos investimentos financeiros realizados pela empresa junto à gestão de pessoal. E, por assim ser, é importante que tais investimentos não sejam realizados ao acaso, o que certamente renderia ao invés de resultados positivos e confiáveis, incertezas.

Para reduzir a incerteza quanto aos resultados do investimento em treinamento é importante que o responsável pela função siga procedimentos sistematizados de gestão que possibilitem uma atuação eficiente, com resultados positivos para a empresa. Nesse sentido, vários autores defendem um planejamento das atividades da função treinamento (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004). Tal planejamento passa pelo amplo conhecimento que o gestor deve ter acerca da organização na qual trabalha: conhecimento interno, quanto à empresa e aos trabalhadores; e conhecimento do seu ambiente externo, do mercado de trabalho; além do conhecimento das funções da gestão de RH, por exemplo, da função treinamento, e de seu potencial para a realização de melhorias na gestão de pessoal.

É importante notar também que o treinamento auxilia no alcance dos objetivos da empresa ao treinar os trabalhadores, desenvolver suas competências, disseminar a cultura, os valores, a missão e a visão da empresa.

Para Magalhães e Borges-Andrade (2001) o treinamento é um instrumento que a empresa pode usar para o aumento da produtividade no trabalho. As atividades abrangidas pela atividade treinamento compreendem assimilação de novas atitudes, aquisição de habilidade motriz, desenvolvimento de conhecimento teórico. Mas, de acordo com pesquisa realizada em 1988/1989 pelo Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, muitas empresas realizam treinamento focalizando transmissões de idéias, conceitos, habilidades, e não como um processo de formação ou aperfeiçoamento profissional.

Salas e Cannon-Bowers(2001) consideram que os investimentos em treinamento ocorrem pela crença por parte dos gestores de que tais investimentos acarretam

melhorias como aumento da produtividade, redução de erros, lucro, segurança e aumento da participação de mercado.

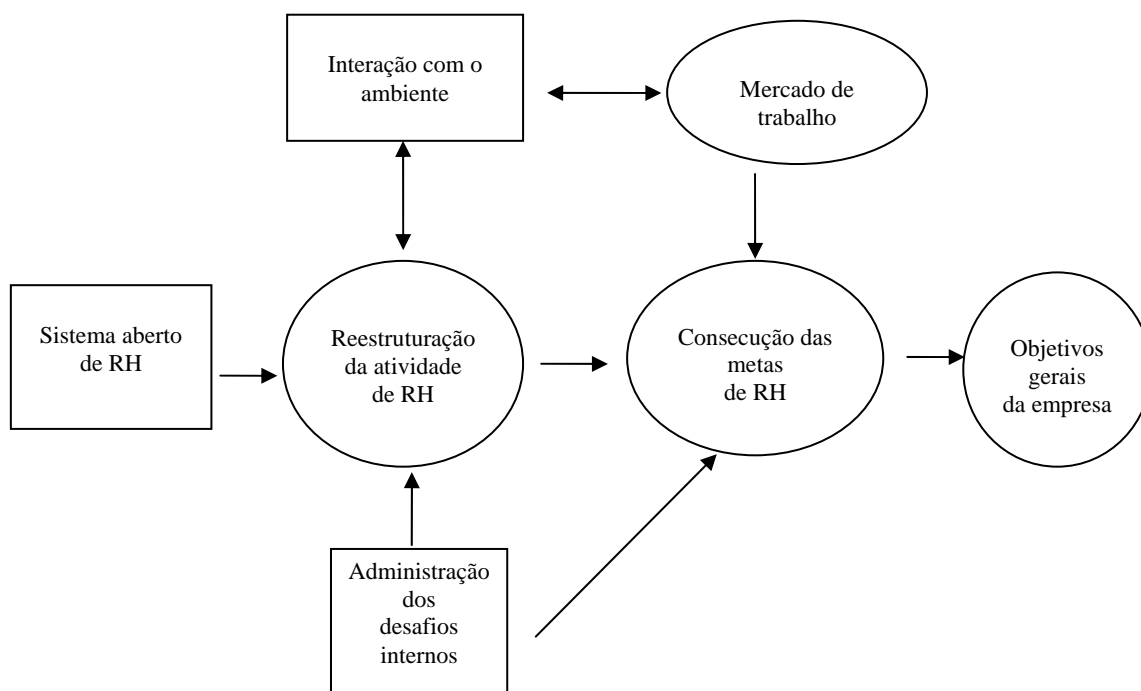
A identificação correta das reais necessidades de treinamento, bem como qual tipo de treinamento realizar são decisivas para o alcance dos objetivos almejados e trilhados com o uso da função treinamento.

As mudanças nas relações de trabalho não param por aí. Fisher (1998) aponta o surgimento, a partir dos anos 1990, de um pensamento voltado para uma nova configuração dos Recursos Humanos. De acordo com essa abordagem, as pessoas também são fonte de vantagem competitiva, além dos recursos físicos, financeiros e tecnológicos. As empresas devem buscar novas formas de gestão desses Recursos Humanos que transmitam aos seus funcionários seu potencial de agentes de competitividade. O desenvolvimento das atividades de RH deve ser, segundo o autor, focado na mudança e no envolvimento dos funcionários com a organização.

O ambiente interno da organização torna-se um importante fator para a competitividade. Com as atuais exigências do mercado, para que as empresas se tornem realmente competitivas, algumas características devem ser observadas no que diz respeito aos seus Recursos Humanos. A estrutura organizacional deve permitir um certo grau de liberdade, autonomia e participação dos funcionários na empresa. Grande atenção merece também a qualificação dos funcionários, o suporte recebido da chefia e os salários e benefícios pagos, além dos recursos materiais e tecnológicos.

A valorização do agente principal na busca dos objetivos das organizações, o homem, é vista como proeminente e imprescindível no novo enfoque dado aos recursos humanos, que busca conciliar os interesses pessoais e profissionais dos funcionários com as necessidades da empresa. Os recursos humanos começam a ser tratados como parte importante na transformação dos processos e da própria organização.

Tratando os RH como um sistema - um “(...) conjunto de elementos visando à consecução de objetivos (...)” -, Carvalho e Nascimento (2004, p. 4 - 5) propõem um esquema que representa de maneira bastante explicativa a interação entre o ambiente interno e externo, na busca dos objetivos da empresa. Esse esquema é apresentado na figura 3.1:



Fonte: adaptado de Carvalho & Nascimento, 2004, p. 5

Figura 3.1 – Fluxo do sistema aberto de RH

Os autores mostram, assim, a importância da contribuição de ambas as vertentes destacadas no esquema acima: a interna e a externa. A primeira, para a gestão da mão-de-obra, e a segunda, para as relações com o ambiente no qual a empresa está inserida.

Considerando-se como atribuição dos RH centrar suas atividades na análise da organização como um sistema social e cuidar de alguns pontos considerados merecedores de destaque, cabe ao RH deter-se em aspectos como, por exemplo, o ambiente organizacional, os objetivos da organização, as estruturas de cargos, responsabilidades e níveis de comando, a motivação e liderança de equipes de trabalho, as relações de poder. (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004, p.8)

Os objetivos de RH devem estar associados aos objetivos e metas da empresa, cabendo ao RH exercer suas atividades de forma congruente aos propósitos da empresa. Carvalho & Nascimento (2004, p.10) apresentam como propósitos centrais

“Conquistar e consolidar posição no mercado consumidor.

Buscar inovações tecnológicas através da implantação de novos métodos e técnicas de produção de bens e de serviços.

Aumentar efetivamente a produtividade do trabalho

Rentabilizar ao máximo os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.

Treinar e atualizar os funcionários em todos os níveis hierárquicos da organização.”

Houve assim, historicamente, uma ampliação do papel dos recursos humanos. Com a visão no negócio da empresa, e a busca pela obtenção desses objetivos por parte das pessoas na organização, através de uma gestão participativa cabe à área de recursos humanos a transformação das pessoas em sujeitos essenciais na busca da competitividade.

3.3 Gestão de Pessoas: o desenvolvimento dos funcionários

O conhecimento é essencial para promover melhorias em todas as atividades de RH. Conseqüentemente, os investimentos na função treinamento geram desenvolvimento e retenção dos talentos e competências que irão contribuir para o sucesso organizacional. O treinamento, então, é uma função de merecido destaque no ambiente organizacional.

Gil (2001) e Dutra (2002) defendem a mudança do conceito Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, argumentando a necessidade de tratar as pessoas como colaboradores para a consecução das atividades da empresa. Gil (2001, p.15) afirma mais especificamente que é preciso “(...) tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.”

A justificativa por trás dessa concepção é a globalização, a evolução da tecnologia, um mercado mais exigente. O diferencial competitivo estaria, então, nos profissionais que, quanto mais preparados e qualificados, mais poderiam contribuir para o sucesso das atividades organizacionais. Nesse sentido, o treinamento é uma ferramenta tão importante quanto a força de vendas da empresa, por exemplo.

Friedman; Hatch; Walker (2000) reconhecem as pessoas como ativos da empresa para a qual trabalham, deixando o termo recurso como usual apenas para designar bens materiais dos quais a empresa pode dispor para cumprir o seu propósito. E, por considerar as pessoas dentro de uma organização como ativos, chamam a atenção para a importância da sua valorização e reconhecimento, mudando-se assim, o tratamento dispensado para esses bens imateriais que a empresa possui, as pessoas. Para atingir uma valorização ideal, os autores trabalham com o conceito de capital humano. Conceito esse

vinculado à noção contábil de capital, ou seja, o resultado líquido de uma transação, após todas as deduções. O termo capital humano, segundo os autores, não possui uma única definição, mas sugere muitas coisas:

“Os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos- eles próprios são ativos que podem ser *valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação.*

Os seres humanos são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor.

Os seres humanos são os *mais importantes de todos os ativos.* Capital, lembre-se, é sinônimo de patrimônio líquido – os ativos restantes de um negócio após a dedução de todos os ativos.

Como tal, os seres humanos e os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam *uma parte principal do valor de qualquer empresa* – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual.

O valor da empresa e, portanto, *o valor para o acionista* (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado (FRIEDMAN et. al., 2000, p. 20)”.

Desenvolvendo e valorizando as pessoas, a empresa está investindo, e como qualquer investidor, espera retorno do capital investido, de tal forma que o retorno está vinculado ao investimento.

Friedam et. al. (2000) afirmam que os sistemas de medição e contabilidade não apresentam nenhuma norma de medição do valor do capital humano na empresa. Mas defendem que as próprias empresas podem fazer suas medições de capital humano em seus demonstrativos financeiros, compreendendo, assim, o valor do capital humano nas suas empresas. Para isso, apresentam um método para o gerenciamento do capital humano, chamado de *Human Capital Appraisal* (Determinação de Valor de Capital Humano), que mostra “como as empresas podem aumentar os retornos dos investimentos feitos nas pessoas que empregam (p.14)”.

O Index of Economic Freedom (Johnson et. al., 1998), publicado em parceria pela Heritage Foundation e pelo Wall Street Journal, registra que o investimento em capital humano é uma ação que pode contribuir para o crescimento econômico em todo o mundo. O treinamento é o investimento em capital humano que, segundo seus organizadores, aumenta a produtividade do trabalhador. Tais afirmações baseiam-se em teorias que defendem a

possibilidade de sustentação da prosperidade dos sistemas econômicos, ao invés de passarem por ciclos de desenvolvimento e declínio, se forem seguidas algumas regras. Uma delas seria o investimento em capital humano (FRIEDMAN, 2000).

Toledo (1986) trata da importância das pessoas para a organização e afirma que o maior patrimônio das empresas é o seu “patrimônio humano”. Discorre acerca das reações organizacionais frente às crises econômicas que acometem as empresas. O que difere as ações tomadas pelos administradores diante das crises pelas quais passam é, segundo argumenta nessa obra, a maturidade gerencial dos mesmos. Nesse sentido, há quem enfrente uma crise como um desafio oportuno para levantar algumas opções de ação já previstas, ou pode também ocasionar reações instantâneas, geralmente levadas pela emoção do momento. Estas últimas podem ter conseqüências intensas e marcantes para a organização.

Ainda de acordo com o autor, as organizações que apresentam um nível de “maturidade gerencial madura” tratam seus funcionários de maneira profissional, procurando desenvolver e estimular seus funcionários. Ao contrário destas, o autor chama de organizações “menos maduras” aquelas que vêem seus funcionários como um fator de produção, um bem material, e os tratam como tais, muitas vezes autoritariamente.

Carvalho e Nascimento (2004, v.1, p. 8) defendem o que eles chamam de uma nova filosofia de RH, voltada não somente para as pessoas, mas também para o negócio. Essa ênfase destaca como pontos importantes a merecerem atenção dentro da visão de Recursos Humanos: o ambiente organizacional interno e externo, os objetivos da organização, as estruturas de cargos, responsabilidades e níveis de comando, a motivação e a liderança de equipes de trabalho, e as relações de poder.

Em 2000, a Fundação Dom Cabral publicou uma obra intitulada “Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas?”, criado a partir de um seminário realizado em 1998 pelo G-3 (Grupo de Profissionais de RH). A finalidade desse seminário foi discutir as competências necessárias para a gestão de pessoas no futuro, bem como os caminhos necessários à sua consecução. Além de palestras sobre conceitos como o processo de aprendizagem organizacional, o perfil a ser exigido do profissional de RH, foram usados resultados de uma pesquisa de opinião realizada anteriormente com presidentes de grandes empresas, e com os próprios participantes do seminário sobre a função do RH no presente e no futuro. A partir destes dados foram realizados debates que culminaram em conclusões a respeito das necessidades que os profissionais de RH deverão atender, e a maneira através da qual deverão agir para alcançar tais objetivos (DINIZ COSTA, 2000).

Uma das discussões passou pela compreensão do que o autor chama de Síndrome do Sucesso:

“Empresas que surgiram como resultado do espírito empreendedor (vontade de realizar, coragem de ousar e assumir os riscos e capacidade de inovar) aliado à competência empresarial (“quem não tem competência não se estabelece”), que é a primeira e fundamental competência, focada sobretudo no negócio, e que, por isso, chegaram ao sucesso e superaram o elevadíssimo índice de mortalidade infantil das empresas.

Mas o sucesso trouxe o crescimento e com ele a complexidade (mais clientes, mais fornecedores, mais pessoas, ...), que logo deixou evidente que não bastava mais apenas a competência empresarial, focada na Organização, mas em especial nas Pessoas e nos Processos” (Diniz Costa, 2000, p. 12).

Tal citação vem fortalecer a importante contribuição do RH para que a empresa atinja os resultados objetivados, dispondo de pessoas e processos que acompanhem a estratégia da organização. De modo que o desenvolvimento empresarial na busca do sucesso a longo prazo passa pelo desenvolvimento das pessoas e dos processos que a organização dispõe para atingir o resultado-fim de sua atividade.

Em Diniz Costa (2000, p. 22), o seguinte trecho refere-se ao posicionamento do RH nesse sentido:

“Precisamos estar entre os líderes na defesa da importância dos processos como base fundamental para se atingir os níveis adequados de qualidade intrínseca, produtividade, competitividade, rentabilidade e aumento do valor. Mas devemos ser os líderes em demonstrar que o significado está como sempre esteve nas Pessoas. E que os processos são também importantes como base para melhor utilizar e liberar o potencial e o talento das Pessoas”.

E, nesse sentido, a informação tem um papel fundamental. A informação orientada para o negócio, “(...) qual o seu negócio? Quem são os seus clientes? Quais são as necessidades? (...)” (DINIZ COSTA, 2000, p. 24), é a ferramenta para o conhecimento por parte das pessoas dos padrões de excelência que guiam suas atividades operacionais.

A discussão atual em torno do tema Gestão de Pessoas considera o desenvolvimento mútuo da organização e das pessoas que nela trabalham e contribuem para o alcance dos objetivos da organização.

Os profissionais de RH devem contribuir para que os funcionários tenham conhecimento das atividades e atuações das funções de RH. Para tal, de acordo com Diniz Costa (2000, p. 30), o RH precisa:

“Conscientizar e estimular a todos para que assumam esse envolvimento;
Contribuir para que todos estejam capacitados no grau mais elevado possível;
Garantir a eles as soluções e serviços especializados cuja execução por eles próprios teria um elevado custo de oportunidade.”

Nesse sentido, o treinamento comportamental vem ao encontro dessas possíveis conquistas, à medida que ajuda na construção e disseminação dos valores organizacionais acerca das pessoas, contribuindo assim para o sucesso da empresa quanto à sua integridade cultural.

Diniz Costa (2000, p. 31), apresenta os fundamentos gerais acerca da gestão de pessoas nas empresas:

Fundamento 1

“ A disponibilidade de pessoas alinhadas e engajadas com o estilo de gestão e organização definido constitui um dos principais fatores-chave de sucesso de qualquer instituição. E isso é tão mais crítico quanto mais estratégica for a posição ocupada ou a ocupar.”

Fundamento 2

“ O grau de excelência de qualquer instituição é função do grau de excelência das pessoas que com ela colaboram. E o grau de excelência de qualquer pessoa é função do grau em que seu potencial se materializa, via capacitação e motivação”

Fundamento 3

“ A arte e a sabedoria de administrar pessoas está mais no conhecê-las, compreendê-las e utilizá-las de maneira adequada, do que em tentar mudá-las na linha da ‘adequação do homem ao trabalho’”.

Fundamento 4

“ A compreensão de uma pessoa é função do grau em que ela é conhecida no que tange às três variáveis básicas que – nessa ordem- precisam ser consideradas na ocupação de qualquer posição: Caráter (em especial Crenças e Valores, ou seja, o Estilo da Pessoa), Motivação e Competências (Conhecimentos, Habilidades, ...)

O ideal é que esse conhecimento e compreensão sejam gerados num processo compartilhado com a própria pessoa.”

Fundamento 5

“ A arte e sabedoria de desenvolver pessoas está em, tendo por base o conhecimento e a compreensão gerados como acima, estabelecer com elas um Contrato de Desenvolvimento que, visando a materialização do seu potencial, seja concebido e conduzido com zelo para dois aspectos:

- A própria pessoa seja caracterizada como o sujeito do processo e não só como o seu objeto, tornando-a responsável pela condução desse processo.
- A organização como promotora do desenvolvimento e supridora do ambiente e dos recursos adequados, na medida das suas condições e consideradas as prioridades de investimento.”

Theunis Marinho (na época Diretor Presidente da Bayer Polímeros e Gerente Geral para a América Latina da área de negócios de plásticos da Bayer (ex-membro do G-3)),

“(…) sugere que as associações de RH busquem uma forma de incluir indicadores de sucesso na área social, ética e políticas de RH, que efetivamente pesem na classificação das empresas, nos mesmos moldes dos indicadores econômicos e financeiros das 500 maiores e melhores (...) Observou como as novas lideranças em países europeus estão sugerindo que as atividades de RH estejam em uma visão macroeconômica, já que muito têm a ver com as movimentações mundiais em busca de novas políticas globais e as exigências que poderão ensejar (...)” (DINIZ COSTA, 2000, p. 61).

César R. Foffá (na época Diretor de Pesquisas da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH)

“(…) criticou o modelo atual de gestão de RH que, por ser engessado, não serve mais, devendo ser repensado. Sua expectativa é de que o RH possa estimular a criação de uma sociedade mais humanizada e menos desigual, onde haja valorização efetiva dos colaboradores dentro das organizações (...) Para ele, o espaço do RH está muito claro. Cabe aos profissionais preenchê-lo de maneira objetiva, agregando valor de forma moderna e inovadora. Essa atuação não deve limitar-se às empresas, estendendo-se à sociedade como um todo, através das associações e junto aos poderes públicos” (DINIZ COSTA, 2000, p. 62).

José Luiz Ricca (na época profissional de RH e ex-secretário do Trabalho do Governo de São Paulo) afirma que

“(…) se somos ‘os construtores do futuro’ e estamos em busca de um mundo melhor, devemos investir na formação das pessoas e na nossa própria formação (...) O

aprendizado coletivo é realmente o grande desafio do futuro (...) As associações de RH devem criar oportunidades para o aprendizado coletivo e permanente. Ao concordar com a necessidade de se criarem indicadores sociais para as empresas, Ricca lembrou do balanço social da década de 1980, que ainda hoje é utilizado pela Fundação FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (...))” (DINIZ COSTA, 2000, p. 63).

Diniz Costa (2000, p. 37-38) classifica, a partir de pesquisas realizadas em grandes empresas acerca das atribuições que compõem a gestão de pessoas no Brasil, quatro áreas de responsabilidade do RH, a saber:

- “ Alinhamento das estratégias de RH com as estratégias da organização, dentro de uma visão de futuro;
- Estímulo, envolvimento e monitoramento das ações de mudança, visando adequar a cultura interna da organização às novas e futuras demandas advindas de fatores externos e internos;
- Disponibilização aos gerentes de linha de conceitos, metodologias, procedimentos e instrumentos voltados à gestão de pessoas, permanentemente atualizados e adequados às demandas do momento;
- Integração dos empregados na empresa com o objetivo de obter sua máxima satisfação e o máximo de seu envolvimento na consecução dos objetivos da organização. O gestor de RH contribui para que sejam definidas metas desafiantes para todos os empregados, porém viáveis e mediante recursos compatíveis. Para tanto, procura estar sempre atento às demandas dos empregados, cuidando para que sejam ouvidas, analisadas e atendidas”.

Dutra (2002), em capítulo dedicado à valorização de pessoas, argumenta que as recompensas recebidas pelos funcionários funcionam como a concretização de sua valorização pela organização. Ou seja, a troca existente entre a organização e as pessoas que nela trabalham gera a valorização dessas pessoas, de forma que essa valorização via recompensa está intimamente relacionada com as necessidades e expectativas dos trabalhadores. Tais expectativas podem ser de ordem econômica, de segurança, de reconhecimento, de status etc.

A recompensa pode ser um elogio, um prêmio, ou até uma promoção. Se a recompensa que recebe é a maneira através da qual o indivíduo julga o valor que seu trabalho tem para a organização, é importante que este mesmo indivíduo conheça os critérios usados pela empresa para a avaliação do trabalho.

O conceito de valorização está muito ligado ao conceito de desenvolvimento organizacional, desenvolvimento esse que passa pela evolução da administração de Recursos Humanos e de todas as suas atividades e da evolução da importância das pessoas para as empresas. De acordo com Dutra (2002, p.172)

“(…) No passado, as pessoas eram estimuladas a adotar uma postura de submissão às determinações da empresa e de muito esforço para atingirem as metas impostas para seu trabalho; atualmente, a expectativa das empresas em relação às pessoas é de uma postura autônoma e empreendedora, em que a pessoa deve ter iniciativa para antecipar e solucionar problemas, e estar preparada para o amanhã. Nesse cenário, o desenvolvimento contínuo da pessoa é fundamental para sustentar o desenvolvimento da organização (…)”.

E, nesse sentido, não é preciso que a empresa atue em segmentos que demandem alta tecnologia ou conhecimentos específicos. A valorização não precisa necessariamente estar vinculada à evolução e ao desenvolvimento tecnológico, mas sim à evolução e ao desenvolvimento de atitudes de gestão. Gil (2001, p.60) afirma que:

“As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal (…)”

A valorização do funcionário parece ser consequência da evolução do conceito de RH para o conceito de gestão de pessoas que, segundo Dutra (2002, p.43) tem algumas premissas conceituais:

- Premissa 1: “Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle”.
- Premissa 2: “O foco no processo em vez de foco nos instrumentos”.
- Premissa 3: “Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa”
- Premissa 4: “Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.”

Becker et. al. (1997) apontam que a gestão de recursos humanos é uma oportunidade para alcance de vantagem competitiva. Para isso, o executivo de recursos humanos deve focar esforços na compreensão e identificação do capital humano para a solução de importantes problemas relacionados aos negócios, como, por exemplo, os que impedem o crescimento, o aumento da rentabilidade e a diminuição do valor acionário. Ulrich (1997) argumenta que o pensamento acerca dos recursos humanos precisa mudar, e que essa

mudança representa um importante desafio que requererá novas competências por parte da administração dos recursos humanos. Segundo o autor, os profissionais de RH necessitam mudar a resposta aos novos arranjos organizacionais e contratuais. Esses cenários requererão maior flexibilidade, dinamismo, e profissionais sensíveis às necessidades. As práticas emergentes de RH exigirão investimentos em talento e recursos no desenvolvimento de idéias que poderão ser usadas como novas ferramentas para o gerenciamento das pessoas. As práticas tradicionais de RH como benefícios, relações de trabalho e regulamentações nas empresas deverão ser acrescidas de novas práticas, como, por exemplo, criar valor econômico, implementar estratégias, ser mais preciso e realista na determinação da efetividade dos RH, e aprender com o passado para perceber o que precisa ser mudado para uma melhora e aproveitamento contínuos da função RH.

Portanto, pode-se perceber que um passo importante a ser considerado para a valorização das pessoas na organização é o desenvolvimento da administração de RH.

E, pode-se partir do conceito de valorização para o desenvolvimento da administração de RH, pois visando a valorização, medidas e critérios de organização da administração de RH começarão a ser desenvolvidas e, necessariamente, repercutirão também no desenvolvimento das atividades de RH.

A partir das diferentes visões que a literatura até agora citada propõe para definir, ordenar, estruturar Recursos Humanos, pode-se observar uma evolução nas políticas de RH. Evolução esta que, gradativamente, com o passar dos anos passa a incorporar um número maior de atividades para o desenvolvimento das atividades a que se propõe como um departamento que visa coordenar de maneira eficaz os interesses dos diversos atores envolvidos no ambiente empresarial. Algumas atividades cuidam dos procedimentos considerados essenciais para a coordenação dos interesses da mão-de-obra e do capital, e que reúnem as atividades já citadas de recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários e benefícios (AQUINO, 1980; TOLEDO, 1992; CHIAVENATO, 1994; CARVALHO, 2000; CARVALHO & NASCIMENTO, 2004). Com a evolução do tema, a administração de RH pôde incluir conceitos de gestão participativa e desenvolvimento organizacional, políticas mais voltadas à questão da produtividade e da qualidade do trabalho (SPRINGER & SPRINGER, 1990; STAEHLE, 1990; FISHER, 1998; FRIEDMAN et.al., 2000; CARVALHO & SERAFIM, 2002; GIL, 2001; DUTRA, 2002), ampliando o campo de atuação do RH.

O quadro 3.1 mostra de forma resumida a evolução que o tema Recursos Humanos sofreu ao longo dos anos, à medida que foram incluídas novas atividades à sua atuação.

Concepção de RH e seu foco principal	Atividades de RH
Departamento Pessoal: manutenção dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de salários e benefícios; • Recrutamento e Seleção; • Treinamento.
Recursos Humanos: satisfação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de salários e benefícios; • Recrutamento e Seleção; • Treinamento; • Planejamento de carreira; • Avaliação de desempenho.
Gestão de Pessoas: desenvolvimento dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de salários e benefícios; • Recrutamento e Seleção; • Treinamento; • Planejamento de carreira; • Avaliação de desempenho; • Gestão participativa; • Desenvolvimento organizacional.

Quadro 3.1 – Evolução do tema RH e conseqüentes percepções acerca de suas funções de atuação
(elaborado pela autora)

A divisão proposta acima será útil para o entendimento das atividades de RH encontradas nas pesquisas que deram origem ao presente trabalho, pois depois de entender as atividades desenvolvidas pela gestão de pessoal, fica mais fácil entender a realidade da indústria calçadista quanto ao assunto, pelo menos nas empresas pesquisadas. Através da concepção de RH destas empresas, é possível discutir o que acontece nesse setor industrial brasileiro, quando se refere ao assunto Recursos Humanos, através da concepção acerca do tema, das políticas observadas, dos investimentos realizados, da importância dessas ações para cada empresa, da sua possível relação com a produtividade. Tudo na visão de seus agentes.

É importante notar que a literatura revisada neste capítulo é mais voltada à realidade das grandes empresas. Dadas as características das empresas pesquisadas, faz-se necessária a apresentação de uma literatura voltada às pequenas empresas, e que pode ser vista no capítulo subsequente.

4 A EXPRESSIVIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO CALÇADISTA DE FRANCA

Este capítulo trata do tema das pequenas empresas no que se refere à sua classificação e conceito. Também apresenta uma revisão da literatura acerca de uma característica específica do setor calçadista, a gestão familiar. Tais fatores são importantes para a compreensão de algumas especificidades encontradas na gestão dos RH das empresas pesquisadas. Ainda neste capítulo é apresentada a teoria do ciclo de vida das organizações, importante para a compreensão das ações empresariais em cada fase de vida de uma empresa.

4.1 Classificação das micro e pequenas empresas

É importante reconhecer as diferenças conceituais e estruturais referentes ao porte das organizações, pois o tamanho das empresas condiciona diferenças de concepção dos RH por parte da sociedade, do governo e do empresariado. Assim, a seguir, é apresentada uma observação referente ao tamanho organizacional, especificamente, às pequenas empresas.

Critérios de classificação por porte das empresas são importantes, pois permitem seu enquadramento dentro dos limites estabelecidos, e com isso o conhecimento dos benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem, no caso das micro e pequenas, sobre o tratamento diferenciado ao segmento. Alguns incentivos buscam alcançar, por exemplo, prioridades quanto às políticas públicas, o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outros.

Critérios quantitativos e qualitativos são usados para a conceituação dos diferentes estratos empresariais. Como exemplo de critério quantitativo podemos citar a classificação de tamanho das empresas que considera o número de funcionários, definindo-as, então, pelo porte: pequena, média ou grande. Este é um critério amplamente usado em setores governamentais, universidades e órgãos de pesquisa.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apresenta dois critérios de classificação para as empresas de micro e pequeno porte. Um deles é baseado em dados da

receita anual bruta e outro em dados de número de pessoas ocupadas na empresa ¹. Os limites atuais de classificação por receita são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE (Micro e Pequenas Empresas) ². Já os estados, têm uma gama variada de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande heterogeneidade de conceitos, definidos de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria ³.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) utiliza o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa: na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, o IBGE também classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total ⁴.

¹ No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente).

² Importante ressaltar que o regime simplificado de tributação SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Os limites (conforme disposto na Medida Provisória 275/05) são:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)

³ Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações próprias de fomento.

⁴ O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

O papel das pequenas empresas vem assumindo crescente importância na economia mundial. No Brasil, respondem pela maior parte dos empregos existentes no país. São responsáveis por 21% do PIB nacional, e estão presentes em diversas cadeias produtivas, desde o fornecimento para grandes empresas de bens intermediários e finais, até a produção de bens de consumo final, tanto para o mercado interno quanto para o externo (KRUGLIANSKAS, 1996).

De acordo com dados do SIMPI (Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo) no Brasil, no período entre 1995 e 2000, de cada 100 novos empregos, 96 foram criados nas micro e pequenas empresas, como mostram os dados extraídos do Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS, do Ministério do Trabalho ⁵.

Tabela 4.1 - Empregos em Indústrias no Brasil – 1995/2000.

INDÚSTRIA/ EMPREGO	1995	2000	+/-	%
Micro – até 4	188.507	216.813	+ 28.306	+ 15,0
Micro: 5 a 19	591.437	745.096	+ 153.659	+ 26,0
Pequena: 20 a 99	1.082.581	1.246.082	+ 163.506	+ 15,1
MICRO E PEQUENA	1.862.525	2.207.991	+ 345.456	+ 18,5
Média: 100 a 499	1.510.758	1.426.418	(- 84.340)	(- 5,6)
Grande: mais de 500	1.533.261	1.183.609	(- 349.652)	(- 22,8)
TOTAL	4.906.524	4.818.018	(- 88.506)	(- 1,8)

Fonte: SIMPI

Como indicado na tabela 4.1, apenas as micro e pequenas, com até 99 empregados, geraram novos empregos no período considerado na pesquisa. De acordo com a pesquisa, “as demissões nas grandes e médias indústrias estão associadas à incorporação de modernas máquinas para a automação do trabalho, devido à terceirização e em virtude de métodos gerenciais que enxugam a mão-de-obra necessária à produção”(SIMPI). A pesquisa indica ainda que a maior geração de empregos por parte da micro e pequenas empresas é uma tendência histórica que tende a continuar e mesmo se ampliar, no Brasil e no mundo.

⁵ Note-se que, aqui, não se considera o trabalho informal, que reúne os 56% da População Economicamente Ativa que trabalha sem carteira assinada.

Considerando esta realidade estrutural e continuada, de acordo com a pesquisa, melhores condições de sobrevivência para as micro e pequenas empresas poderiam resultar em uma diminuição das “condições geradoras da miséria que podem ser superadas em prazos relativamente curtos”. E mais, o “emprego gerado pelas pequenas empresas seria uma razão suficiente para que elas estivessem mais bem assistidas em termos de financiamentos e redução de custos tributários e burocráticos”(SIMPI).

A pesquisa mostra ainda que a classificação por tamanho das empresas poderia passar por uma análise crítica, que garantiria informações relevantes quanto aos recursos liberados pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) às micro e pequenas empresas e que gerariam a criação de novos postos de trabalho. Veja a tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Classificação de empresas conforme Receita Operacional Anual Bruta – R\$ mil

	Simplex	Estatuto	Exportação	BNDES
Micro	Até 120	Até 244	Até 720	Até 1.200
Pequena	120 a 1.200	244 a 1.200	720 a 6.300	1.200 a 10.500

Fonte: SIMPI

As médias empresas vão de R\$ 10.500 a R\$ 60 milhões e as grandes são as que superam a receita de R\$ 60 milhões⁶.

Conforme dados extraídos de um estudo do BNDES comparando as exportações dos Estados Unidos e da Itália, com as do Brasil, existe uma grande diferença em termos percentuais nas exportações das empresas com até 99 empregados. Veja a tabela 4.3:

⁶ Os cálculos do BNDES para a geração de empregos informam que “(...) os R\$ 6.907 milhões, 21% do total, liberados em 2002 para micro e pequenos criaram 612.000 empregos. Significa um investimento de R\$ 11 mil por posto de trabalho, valor muito baixo quando considerados os investimentos necessários a indústrias modernas e competitivas. Se nas pequenas o montante pode ser de R\$ 30 mil, por exemplo, por posto de trabalho, nas empresas maiores o valor gira entre R\$ 200 mil e R\$ 1,5 milhão, sempre dependendo da tecnologia e do ramo de atividade (...)” (Fonte: Portal SIMPI – acesso em 05/07/2006).

Tabela 4.3 - Exportações conforme tamanho das empresas

Tamanho	EUA - 1992	Itália - 1996	Brasil - 1998
Exportações	%	%	%
Micro até 19	11,1	17,4	5,0
Pequenas 20 a 99	8,8	26,2	9,1
Médias 100/499	9,6	25,3	18,3
Grandes – 500+	70,5	31,2	67,6

Fonte: BNDES

As pequenas empresas enfrentam alguns problemas para exportar. Dentre eles, podem-se destacar as implicações da sua escala de produção, deficiências de capital e dificuldades técnicas e gerenciais, além da grande dificuldade no acesso a informações sobre os mercados externos e suas potencialidades e características. Os custos e organização requeridos para a exportação, que se ampliam se buscados individualmente, muitas vezes tornam-se empecilhos para a entrada das micro e pequenas empresas no mercado externo, ficando o mercado doméstico como a base de escoamento da produção dessas empresas.

Um exemplo de critério qualitativo é apresentado por Dutra e Guagliard (1984, p. 125), quando definem que as empresas pequenas são as que:

- “usam trabalho próprio ou de familiares;
- não possuem administração especializada fora da empresa;
- não pertencem a grupos financeiros e econômicos;
- não têm produção em escala;
- apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio;
- têm organizações rudimentares;
- apresentam menos complexidade do equipamento produtivo, causando baixa relação investimento/mão-de-obra;
- são receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural;
- são um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários.”

Há também quem defenda a utilização de critérios que contemplem uma combinação de dados quantitativos e qualitativos para a definição do tamanho das empresas. A adoção de determinado critério geralmente reflete a exterioridade que se pretende dar e o objetivo que se pretende alcançar ao estudar uma empresa. O importante é reconhecer que as empresas pequenas, médias e grandes não têm o mesmo comportamento econômico e social.

Drucker (1981, cap. 18), acerca da concepção de tamanho das empresas, afirma que nem sempre o número de funcionários, critério bastante usado para a definição do tamanho das empresas, basta para compreender a estrutura de uma organização. Assim como também não é um pré-requisito que justifica a ação de seus dirigentes, como que a sinalizar as atitudes dos empresários da pequena, média ou grande empresa. As práticas de gestão das empresas passam também por uma análise das questões importantes ao atendimento das necessidades de cada negócio. De forma que, nas palavras do próprio autor, “a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é (...) critério de confiança para medirmos o tamanho de uma empresa. Uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita. (p.221)”

Leone (1991, p. 55) afirma que “não existe uma definição universalmente aceita de PME (*pequenas e médias empresas*), porquanto a noção é ainda puramente relativa (...) É possível que esse denominador comum venha a ser o tamanho do mercado (...) É difícil conceber uma empresa que atenda a um grande mercado, de amplas dimensões econômicas.”

Para melhor compreender as PME, é necessário diferenciá-las das grandes empresas. Algumas variáveis a serem consideradas para tal diferenciação, de acordo com Julien (1997, p. 19-20), passam por questões internas e externas à empresa, como, por exemplo, as funções das PME, geralmente pouco específicas, os elementos de funcionamento das PME (decisões, comportamentos e práticas), e os níveis de decisão (o empreendedor, o meio onde está inserida, e a economia nacional e internacional). Todas essas variáveis estão condicionadas à estratégia de gestão do “proprietário-dirigente”. Apresenta como características das PME: o “tamanho pequeno”, a “centralização da gestão”, a “pouca especialização”, a “estratégia intuitiva e pouco formalizada”, um “sistema de informação interno pouco complexo ou pouco organizado”, e um “sistema de informação externa simples (p.18).”

4.2 A empresa familiar

A associação Brasileira de Exportação (ABAEX) apresenta dados referentes à estrutura do capital das indústrias calçadistas brasileiras e aponta que, em sua grande maioria, estas empresas são formadas a partir de capital privado nacional. Capital este muitas vezes do próprio proprietário e gestor da empresa.

A indústria calçadista é caracterizada como uma indústria familiar na sua fundação e gestão, fato que abre uma discussão acerca da concepção de empresa familiar.

A literatura acerca da empresa familiar é constituída de opiniões divergentes. Alguns a associam a um passado assinalado por homens empreendedores, responsáveis pela fundação de negócios de sucesso. Outros a concebem como sinônimo de má administração, com conflitos familiares, e excessiva centralização de controle, o que inviabilizaria sua sobrevivência em uma economia globalizada com concorrência crescente. De acordo com Lanzana e Costanzi (1999, p.44) “(...) O próprio desenvolvimento capitalista, caracterizado pelo surgimento e crescimento das grandes corporações e expansão do mercado de capitais, criou uma tendência de perda da importância relativa das empresas familiares entre as firmas de grande ou maior porte (...)”.

Donnelley (1964) caracteriza empresa familiar como uma empresa que apresente ligações familiares de influência sobre as normas da empresa por pelo menos duas gerações. Donnelley (1964, p. 161) afirma ainda que existem fatores indicativos dessa relação familiar com a empresa:

- “(...) A relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa.
- Esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores têm assento no Conselho de Administração.
- Os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, seja por meio de publicações formais da empresa, seja através das tradições da organização.
- As ações de um membro da família exercem influência, ou pelo menos acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma.

- Os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras, particularmente quando a empresa incorra em prejuízos.
- A posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar.
- Um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional (...)

Lodi (1993), por sua vez, enfatiza que na segunda geração de dirigentes é que nasce a empresa familiar. Na sua concepção, na primeira geração, a empresa é pessoal, e não familiar. De acordo com dados da Revista Carta Capital (1997, p. 55), com base em levantamentos do Family Firm Institute de Boston, cerca de 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração. Para Lodi (1993, p.6), então, um conceito mais coerente é que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Gracioso (1998) apresenta um critério baseado na relação entre propriedade e controle para conceituar a empresa familiar. Nessa visão, a empresa é considerada familiar quando considerável controle administrativo, a maioria dos cargos-chave, é exercido por pelo menos um membro da família porque possui grande parte da propriedade do capital da empresa. Com o surgimento das grandes corporações, nas quais a propriedade é bastante distribuída, as empresas familiares acabam por perder espaço no mercado, pela relutância em abrir capital, com receio da perda de controle que isso implica para a família.

Lanzana e Costanzi (1999) dividem as empresas familiares em dois grupos. O primeiro corresponde às empresas de pequeno e médio porte, caracterizadas por apresentarem capital fechado, e propriedade altamente concentrada na família, que detêm, também, o controle, ocupando os cargos administrativos mais importantes. São denominadas pelos autores como empresas familiares centralizadas ou fechadas. O segundo grupo corresponde às empresas de grande porte. Estas tendem a sofrer algumas mudanças como, por exemplo, abertura de capital, menor concentração da propriedade do capital, descentralização do controle, e conseqüente diminuição da família nos cargos de direção, em alguns casos, presenças da família unicamente no Conselho de Administração, profissionalização da gestão. São denominadas empresas familiares descentralizadas ou abertas. Bethlem (1994, p. 87) afirma que: “Grande parte do sucesso obtido pelos pioneiros, no Brasil ou em outro país

qualquer, devem-se a terem detectado uma necessidade do mercado e implementado uma forma de supri-la (...)” E, segundo, Donnelley (1964, p. 198), “(...) a ignorância das relações envolvidas e *não a participação pura e simples da família* é o fator decisivo a ditar o sucesso ou o fracasso de tais firmas (...)”

A cultura da empresa familiar geralmente é associada à cultura da família empresária. No Brasil dos anos 1920, essa associação refletia o patrimonialismo. A estrutura patriarcal familiar brasileira, segundo Gonçalves et. al. (2000, p.8), “(...) provoca(va) as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência para a escolha de colaboradores, implicando ainda o paternalismo como forma de relacionamento com os empregados (...)”, foi a referência para os valores e ações dos empresários durante o modelo econômico predominante no Brasil da época, o de substituição de importações. Depois da segunda metade do século passado, a estrutura familiar atual sofreu mudanças significativas caracterizadas pela liberdade individual, fruto da democracia. Associado a isso, a competência gerencial começa a ser bastante requerida, devido ao aumento da concorrência que a abertura comercial permitiu.

Este trabalho, à medida que propõe observar as práticas de gestão de RH das empresas da amostra selecionada, aponta para variáveis que podem ajudar a compreender a realidade do setor calçadista no que se refere ao tema RH, como, por exemplo, o ciclo de vida das organizações e a gestão familiar, prática encontrada em todas as empresas pesquisadas, e que pode indicar caminhos para um melhor entendimento sobre o tema.

O comportamento do dirigente da pequena empresa tem muito a mostrar quando se pensa nas funções de RH desenvolvidas nestas empresas. De cunho geralmente familiar, nas pequenas empresas, segundo Julien (1997, p.19), as “decisões são fortemente influenciadas por interesses pessoais e familiares do dirigente”. As peculiaridades desse empresário estão refletidas nas ações acerca do tema RH nas empresas pesquisadas. O mesmo autor afirma ainda que: “Cada PME é um conjunto no qual a maior parte das funções é integrada ou ao menos fortemente ligadas, e onde o proprietário-dirigente controla vários aspectos, dirigindo-os e em alguns participando diretamente (Julien, 1997, p.19)”.

A complexidade de funções é diferente quando se pensa na pequena empresa e na grande empresa. Naquela, a atuação no trabalho tende a ser mais polivalente e flexível, já que, muitas vezes, uma única pessoa acumula funções diferentes na empresa, como, por exemplo, contratação de funcionários e supervisão da fábrica, como pode ser observado na citação do empresário da empresa P2:

“Eu atendo o pessoal. Ele só pega o cartão pronto, e calcula as horas. Eu combino o salário, determino tudo e aí ele calcula. Porque eu já trabalhei muito tempo no RH também, então eu tenho mais facilidade pra atender o pessoal, malícia pra conversar com o pessoal, saber se a pessoa dá conta de fazer (...) O (...) cuida da produção, mas a gente dá assistência pra ele, a gente tá aí. Toda hora tem um problema novo”

Em empresas de maior porte, a divisão das atividades por funções é maior e mais fácil de ser observada. Segundo declaração do entrevistado da empresa G1:

“A gente tem basicamente aqui dentro setores administrativos e setores de produção. Aliás o que eu tenho que fazer também é o organograma da empresa. Não tem. Então, a gente tem os setores administrativos, que comportam os setores de vendas, vendas e exportação. É um setor com duas subdivisões. Recepção, o marketing que é bem atuante na área de divulgação da marca, compras, cobrança, tesouraria, recursos humanos, que a gente engloba tanto o técnico de segurança, eu e o departamento pessoal, custo industrial e contabilidade. Essa é a parte administrativa. Aí tem o setor de produção: começa com o setor de corte, setor de preparação, o entreposto, que é de onde sai o sapato pra ir pra as bancas, o cabedal volta depois, depois do entreposto a gente tem a montagem do sapato na esteira, depois é o planchamento, a manchação e seria isso, mas nós temos três esteiras rodando. Então é montagem 1, planchamento 1, uma esteira, início e final de produção, montagem 2, planchamento 2, montagem 3, planchamento 3.”

O planejamento e o controle das atividades laborais são mais sistematizados. Quanto maior a empresa, maior a necessidade de organizar princípios, conhecimentos, de maneira mais metódica.

Quando questionado se na empresa havia algum funcionário responsável pela área de RH, o empresário da empresa P1 afirmou:

“Tem uma funcionária. Ela tá aqui já faz 15 anos, a Norma. Ela que cuida do pessoal. O que eles precisam eles falam com ela e ela fala comigo. Às vezes a gente trata direto também. Ela já se aposentou. Ela falou que ia embora, mas aí eu falei pra ela se aposentar e fazer o horário que ela quisesse. Então hoje ela ganha aposentadoria e é registrada aqui na empresa, só que ela não tem horário, se ela quiser sair às 3 horas ela sai, se ela quiser vir só de manhã ela vem.”

Na empresa P3, o empresário respondeu o seguinte:

“Atualmente trabalham três (*no departamento de RH*). Primeiro de tudo a pessoa do RH tem que estar sempre atento às mudanças, por exemplo, agora recentemente nós tivemos a convenção trabalhista, acordo salarial, então a pessoa é obrigada a ler todos aqueles itens. São mais de 220 itens. Muitos repetem, outros diminuem, outros

aumentam. Então a mudança é constante. Independente disso sempre tem novas orientações legislativas. A pessoa tem de estar muito por dentro dessas situações. Qualquer informação, por exemplo, a fábrica de chocolate quer vender chocolate pro pessoal. Então cabe ao departamento de RH passar informação que a fábrica está oferecendo, que tem desconto, se quiser ir comprar, compra na folha de pagamento. Isso é meramente um exemplo, mas a exemplo desse fato têm diversos. Planos de saúde, assistência médico-hospitalar e daí por diante.”

Julien (1997) ressalta que existem vários estudos sobre o comportamento dos empreendedores das PMEs, e sobre o papel das PMEs no desenvolvimento local. Mas, os estudos na área da gestão de RH nestas empresas ainda são incipientes.

Voltando a atenção para a problemática dos RH, o que se nota nas entrevistas realizadas é que na pequena empresa algumas funções, como, por exemplo, de recrutamento, seleção, administração de salários, são realizadas pelo próprio empresário, de maneira mais informal, quando comparadas às empresas maiores, onde a divisão do trabalho é maior e existe uma seção responsável por essas funções.

O tipo de conhecimento necessário aos dirigentes de pequenas empresas para a gestão de seus negócios é diferente das necessidades que uma grande empresa suscita. O importante é que as políticas utilizadas permitam aos gestores dos empreendimentos administrá-los eficazmente, garantindo resultados positivos. No estudo realizado para o presente trabalho, todas as empresas pesquisadas estão no mercado há mais de 15 anos.

Welsch e White (1981) argumentam que um pequeno negócio não é um grande negócio em miniatura. Esta afirmação tem um significado importante. A diferença de tamanho das empresas implica em diversidade de gestão. As especificidades das pequenas empresas são, muitas vezes, relativas aos recursos limitados para sua operação. Além da grande competitividade, muitas vezes resultado da aglomeração física de empresas do mesmo setor de atividades.

Welsh e White (1981, p.18) afirmam que os pequenos negócios

“(...) tendem a ser fechadas em suas posições (...) tem muitos competidores dispostos a baixar os preços como uma maneira de fazer ganhos. Não raro, esse corte de preço excessivo destrói os lucros rapidamente , (...) normalmente não há o suficiente para pagar pelo tipo de serviços de financiamento e empréstimo que eles precisam, nem podem treinar os funcionários adequadamente.”

Ao levantar as limitações do pequeno negócio, os mesmos autores atentam para o seguinte: “ (...) pequenas empresas quase nunca podem sobreviver a erros ou julgamentos errados (...) poucas pequenas empresas conseguem sobreviver a um erro (p.18)”.

Tentar entender a funcionalidade da pequena empresa, por qualquer perspectiva que seja, é uma maneira de levantar questões que ajudem a evitar erros de conduta na gestão destes negócios. De acordo com Welsh e White (1981, p.18)

“ (...) forças externas tendem a provocar maior impacto em pequenas empresas do que em grandes empresas. Mudanças em regulações governamentais, leis de impostos, pagamentos laborais normalmente afetam uma porcentagem das despesas maior para as pequenas empresas do que para as grandes corporações”.

Segundo Leone (1999, p.94) as especificidades das pequenas e médias empresas podem ser resumidas em três campos em resposta às proposições enunciadas pelas principais teorias organizacionais: as especificidades organizacionais, decisoriais e individuais. Dentre as especificidades organizacionais estão:

- “ pobreza de recursos;
- gestão centralizada;
- situação extra-organizacional incontrolável;
- fraca maturidade organizacional;
- fraqueza das partes no mercado;
- estrutura simples e leve;
- ausência da atividade de planejamento formal;
- fraca especialização;
- estratégia intuitiva e pouco formalizada;
- sistema de informações simples.”

Dentre as especificidades decisoriais estão:

- “tomada de decisão intuitiva;
- horizonte temporal de curto prazo;
- inexistência de dados quantitativos;
- alto grau de autonomia decisoriais;
- racionalidades econômica, política e familiar.”

As especificidades individuais:

- “ onipotência do proprietário-dirigente;
- identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
- dependência ante certos empregados;
- influência pessoal do proprietário-dirigente;
- simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;
- propriedade dos capitais;
- propensão a riscos calculados.”

Considerando-se a observação direta e a literatura específica sobre as PME, Leone (1999, p. 94) destaca como características comuns às PME:

- “a importância do papel do empreendedor – suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- o papel do ambiente – as pequenas e médias empresas devem adaptar-se ao seu ambiente. Essa atitude não precisa ser necessariamente passiva, reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e constituir-se em rede;
- a natureza da organização – de fato, essas empresas funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo desde o artesanato até as estruturas *ad hoc*, as mais sofisticadas;
- a natureza das atividades – as pequenas e médias empresas escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e apóiam-se sobre competências distintas e muito específicas.”

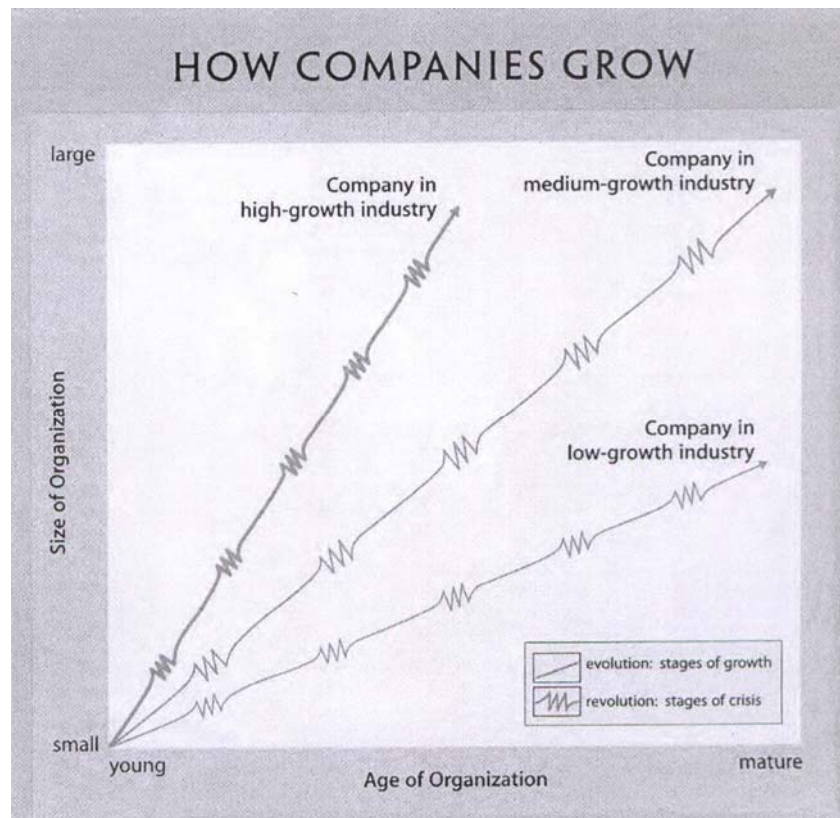
D’Amboise e Muldowney (1998) defendem que as organizações, inclusive as pequenas empresas, podem ser analisadas a partir de 3 perspectivas distintas e complementares: as interações com o ambiente, a configuração organizacional e as características gerenciais. Dentro da perspectiva ambiental, os autores propõem uma classificação que abrange características da pequena empresa relacionadas aos consumidores, fornecedores, concorrentes, e aos aspectos regulatórios. Apontam que as pequenas empresas são mais vulneráveis aos efeitos do meio ambiente no qual estão inseridas. Apresentam limitações de recursos financeiros e humanos, e despendem muito tempo adaptando-se a turbulências ambientais, ao invés de prognosticá-las e controlá-las. A configuração organizacional se refere à estrutura da organização, tanto formal quanto informal. Nesta perspectiva, são consideradas a hierarquia e a tomada de decisões, geralmente compacta e centralizada, respectivamente. Seu quadro estrutural apresenta poucos níveis hierárquicos, há menos diferenciação estrutural e a interdependência departamental é maior quando comparada

às empresas maiores. As características gerenciais compreendem as motivações, as metas, os objetivos e as ações do gestor-proprietário da pequena empresa. A função central que o proprietário exerce na pequena empresa diz muito a respeito do negócio em si.

Quando citam as diferenças entre as pequenas e grandes empresas, d'Amboise e Muldowney (1998) lembram que muitas delas não podem contar com muita ajuda profissional, devido a pouca disponibilidade de recursos. Diferentemente do que acontece nos grandes negócios, com gestão mais sofisticada, os pequenos empresários precisam se deter no básico, no que for fundamental para a sua empresa.

4.3. O ciclo de vida das organizações

Greiner (1998) apresenta um modelo de desenvolvimento organizacional no qual cinco fatores são considerados: a idade da organização e seu tamanho, seu estágio de evolução e de revolução e o grau de crescimento da sua indústria. A combinação destes cinco fatores é apresentada na figura 4.2.



Fonte: Greiner (1998)

Figura 4.2 - Como as empresas crescem

Ao considerar a idade da organização, Greiner (1998, p.56) defende que as mesmas práticas organizacionais não se mantêm por um longo espaço de tempo. Nas palavras do autor: “Problemas e práticas gerenciais são observados em tempo. Eles não são os mesmos de toda a vida da organização”*. Mudanças ocorrem também à medida que o número de empregados e de vendas da empresa cresce. De acordo com o autor, “organizações que não começam a crescer podem continuar com muitos dos mesmos resultados e práticas gerenciais por longos períodos (GREINER, 1998, p.56)”. Os estágios de evolução são períodos de tempo nos quais uma organização permanece crescendo sem sofrer bruscas mudanças, os chamados períodos de crise. Durante este período de evolução, somente pequenos ajustes são necessários para manter o crescimento no mesmo patamar de evolução. São nos estágios de revolução que acontecem os períodos críticos do crescimento. As práticas organizacionais usadas não são mais apropriadas, e novas se tornam necessárias para o novo estágio de crescimento que surge depois da crise. O grau de crescimento da indústria está intimamente ligado aos períodos de evolução e revolução das organizações. A velocidade de expansão da indústria ajuda a entender o período de tempo que a organização permanece em determinado estágio de evolução. O mesmo autor afirma ainda que: “Enquanto períodos de evolução tendem a ser relativamente pequenos em indústrias de rápido crescimento, muitos períodos de evolução longos ocorrem em indústrias maduras ou de crescimento devagar (GREINER, 1998 p.58)”.

Greiner (1998) apresenta, ainda, cinco fases de crescimento, nas quais considera os períodos de evolução intercalados com os de revolução. Cada período de evolução é caracterizado por um estilo gerencial, e cada período de revolução apresenta um problema gerencial que precisa ser resolvido para que a organização continue crescendo. A primeira fase apresentada pelo autor é o período de criatividade, na qual a ênfase da organização está no produto, na sua criação e venda. Mas, à medida que a empresa cresce, são necessários outros conhecimentos, e a crise de liderança antecede as mudanças necessárias à fase 2. Na segunda fase, chamada de direção, uma liderança diretiva garante o crescimento nesta fase marcada pela introdução de estruturas organizacionais funcionais mais especializadas, o uso de sistemas contábeis e o aumento da hierarquia. A direção da empresa se torna mais centralizada, e a crise de autonomia acontece. A aplicação de um estrutura organizacional descentralizada é a característica da fase 3, chamada de fase de delegação.

* As citações originais em inglês foram traduzidas pela autora.

Maior autonomia permite uma penetração maior no mercado, resposta rápida aos consumidores e desenvolvimento de novos produtos. Mas, os gerentes de topo sentem que estão perdendo o controle com o aumento da diversidade operacional. É a crise de controle. Na fase 4, de coordenação, intensifica-se o uso de sistemas formais de coordenação. Unidades descentralizadas em grupos de produtos permitem melhor alocação de recursos na organização. Os gerentes locais, entretanto, descontentes com o controle central de suas atividades, criam sistemas burocráticos que acabam por enfraquecer a inovação e tornar bastante complexa a administração. É a chamada “red-tape crisis”. A fase 5, de colaboração, enfatiza a espontaneidade, a flexibilidades e a participação, através da confrontação das diferenças individuais nas equipes. Como uma possível revolução da fase cinco, o autor cita uma saturação psicológica dos empregados, por causa da intensidade de trabalho em equipes e pela constante pressão por inovação. Mas, em um apêndice publicado pelo autor em 1998, juntamente com o artigo, a respeito destas suposições, ele diz estar errado quanto a esta possível fase de revolução, e afirma que ao invés de as empresas sofrerem uma saturação psicológica, a crise da fase cinco seria de realização na qual as organizações começam a procurar parceiros ou acabam “vendendo-se” a outras organizações. Na fase 6, então, as empresas evoluiriam fazendo alianças com empresas do seu ambiente ou criando uma *holding*.

Drucker (1981. p. 218) afirma que “cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos”. Assim, as teorias organizacionais, formuladas muitas vezes para atender aos problemas das grandes empresas, pouco ajudam nos problemas apresentados pelas pequenas e médias empresas.

Churchill e Lewis (1983) desenvolveram, com base nos resultados de uma pesquisa em 83 pequenas empresas com vendas anuais entre 1 e 35 milhões de dólares, um trabalho no qual propuseram 5 estágios de desenvolvimento da pequena empresa. Afirmam que os pequenos negócios variam em tamanho e em capacidade de crescimento, caracterizam-se pela independência de ação, têm estruturas organizacionais diferentes e variados estilos de gestão. Mas, apesar destas diferenças, é possível encontrar problemas comuns que surgem em estágios similares de desenvolvimento desses negócios, e que permitiriam organizar uma estrutura com estágios de desenvolvimento, importante para entender a natureza, as características e os problemas dos negócios. Além de possibilitar aos empresários antecipar e administrar os fatores que começam a ser importantes para a empresa, já que determina os fatores gerenciais que precisam ser tratados em cada estágio. No modelo proposto pelos

autores, cada estágio de desenvolvimento é caracterizado por um índice que considera o tamanho, a diversidade e a complexidade dos pequenos negócios e descreve 5 fatores gerenciais entre características gerenciais, estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão dos sistemas formais principais, metas estratégicas, e envolvimento do empresário no negócio.

O primeiro estágio é chamado de existência. Neste estágio, o problema principal do negócio é obter clientes e desenvolver os produtos ou serviços contratados por eles. No segundo estágio, de sobrevivência, o problema é a mudança de uma situação de mera existência para uma questão de controle entre receitas e despesas. No terceiro estágio, de sucesso, é o nível no qual o proprietário decide se explora as realizações do empreendimento e cresce, ou se estabiliza-o como está, proporcionando lucratividade para o proprietário. No quarto estágio, a decolagem, a questão é como crescer rapidamente e como financiar esse crescimento. A delegação de responsabilidades e o capital necessário são cruciais nesta fase. No quinto estágio, chamado de maturidade de recursos, as principais preocupações estão relacionadas em como consolidar e controlar os ganhos financeiros trazidos pelo rápido crescimento, e como conservar as vantagens do pequeno negócio, como, por exemplo, a flexibilidade e o espírito empreendedor. Nesta fase a empresa precisa eliminar as deficiências que o crescimento pode causar e profissionalizar o negócio com o uso de ferramentas como orçamentos, planejamento estratégico, administração por objetivos, e sistemas de custos padronizados, sem sufocar as qualidades empreendedoras.

Os autores destacam, ainda, fatores-chave de gestão que, segundo eles, podem determinar o sucesso ou fracasso do pequeno negócio. Estes fatores estão relacionados ao negócio e ao empresário. Em relação à organização, são eles: recursos financeiros, de pessoal, de sistemas de informação para planejamento e controle, e de recursos de negócio para a posição do negócio no mercado onde atua. Os fatores relacionados ao empresário são: suas metas pessoais e para o negócio, suas habilidades operacionais, gerenciais e estratégicas. À medida que a empresa passa de um estágio a outro, a importância dos fatores muda. Saber em qual estágio a empresa se encontra, segundo os autores, permite não só aos gestores, mas também aos possíveis assessores ou investidores da pequena empresa fazerem escolhas mais bem informadas sobre o estado da empresa e preparar melhor o negócio para mudanças posteriores.

A forma com que as pequenas empresas são geridas difere em muitos aspectos da gestão das médias e grandes empresas. Naquelas, a figura do empresário é

bastante forte, e as ações gerenciais das áreas funcionais da empresa são exercidas por ele ou por poucas pessoas. A divisão por funções é mais comum e mais fácil nas empresas de porte maior. Nas pequenas, as funções costumam estar mais acumuladas e interligadas, e o proprietário tem um controle e uma participação maiores nas atividades necessárias ao funcionamento da empresa. Por esse motivo, seu comportamento e seus objetivos pessoais acabam influenciando os comportamentos das outras pessoas que trabalham na organização de maneira mais presente e ativa (RESNIK, 1990; KRUGLIANSKAS, 1996; LAKATOS, 1997).

Esse contexto interno de relações acaba favorecendo o surgimento de problemas administrativos. A falta de normas e procedimentos comunicativos formais entre o empresário de pequeno porte e as demais pessoas da organização pode ocasionar uma ineficiência na busca dos objetivos principais da empresa. Essa realidade pode ser explicada pelas limitações de capital e de pessoas suficientemente qualificadas para o exercício de suas funções (LONGENECKER et al., 1998).

Algumas das especificidades das pequenas empresas, como destacado por Migliato e Escrivão Filho (2004) decorrem da estrutura simples, que leva ao acúmulo de funções por parte do proprietário. Este, geralmente, tem uma visão de curto prazo, por falta de tempo para tomar decisões mais analíticas, dando uma resposta geralmente de âmbito operacional. O comportamento desses dirigentes, de acordo com o modelo gerencial de Fillion (1999), é de empreendedor, cujas funções principais se detêm em dirigir com vistas em um futuro projetado através de uma visão setorial do negócio, e desenvolvem uma imagem do tipo de organização necessária para alcançar o desejado. O controle usado para tal não aparece como sendo sistemático nem autoritário, procurando aprender com os acontecimentos, refletindo e assimilando as situações pelas quais passa no desempenho de suas funções.

Há de se considerar também, segundo Migliato e Escrivão Filho (2004) as especificidades ambientais, subdivididas em macroambiente (forças políticas, legais, sociais e tecnológicas), que interferem em seu processo de gestão; e ambiente setorial (estrutura de mercado da empresa, dos seus concorrentes, dos seus fornecedores e dos seus compradores), que indicam o poder de negociação da empresa e seu grau de dependência em relação às grandes companhias.

As pequenas empresas, principalmente nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes, pois dentre os fatores de

insucesso das mesmas, a gestão dos recursos humanos mostra-se como um dos pontos mais críticos, segundo Resnick (1990), Cher (1991) e Moriyama (1999).

As práticas de RH nas pequenas empresas são geralmente baseadas em observações parciais, muitas delas com um gerenciamento muito simples e operacional, utilizando-se aspectos mais ligados às funções de Departamento de Pessoal do que às novas preocupações da área de RH, como, por exemplo, plano de carreira, ou aspectos relacionados à qualidade de vida ou a satisfação do trabalhador. Leite & Caillods (1985), afirmam que o pequeno empresário investe pouco em treinamento, e quando investe, é de maneira bastante informal.

O que tem se verificado na literatura recente é que as micro e pequenas empresas, na sua maioria, não buscam conhecimento acerca de práticas de recursos humanos, e quando o fazem, consideram as práticas verificadas nas grandes empresas (SOUZA, 1995). A questão da modernização das práticas de gestão dos recursos humanos é mais observada nas grandes empresas brasileiras, e mesmo assim, com viés americano. Na maioria das vezes são importadas práticas que não condizem com as particularidades da sociedade brasileira. Embora GARAND (1997) afirme que atividades de RH são bastante utilizadas nas pequenas empresas, são práticas informais na maioria das vezes.

As pequenas empresas apresentam especificidades que devem ser consideradas quando se analisa suas atividades. À medida que se amplia o conhecimento acerca das pequenas empresas pode-se adequar de maneira mais eficiente as ferramentas administrativas existentes às demandas empresariais.

Os temas apresentados neste capítulo auxiliarão na observação das práticas de RH encontradas nas empresas pesquisadas à medida que muitas das características da gestão de RH destas empresas podem ser vinculadas às peculiaridades da pequena empresa e da empresa familiar, assim como a teoria do ciclo de vida das organizações ajuda na compreensão das práticas organizacionais em cada fase de vida das empresas.

5 AS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS E SUAS MANIFESTAÇÕES NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

Neste capítulo é feita uma apresentação das apreensões dos entrevistados no que tange a aspectos da administração de pessoal. Foram realizadas questões acerca da história da empresa, número de funcionários, mercado de atuação, estrutura da organização, planejamento da produção e processo de fabricação para caracterizar a empresa pesquisada. A seguir, questões sobre os RH da empresa, como a concepção acerca de RH, como é organizado o departamento de RH (quando ele existe), as políticas de RH praticadas na empresa, se existe um planejamento das necessidades de RH, o que é levado em consideração para este planejamento, o que impede maior atenção à gestão dos RH, que conflitos o RH pode causar, que medidas poderiam aumentar a produtividade da empresa, se alguma destas medidas está especificamente relacionada aos RH, se houve alguma mudança no RH e quais desde a data da fundação da empresa.

Empresa P1: Pequeno porte – 25 funcionários

O entrevistado da empresa P1 julga como características importantes no que diz respeito a RH, o seguinte:

“A melhor maneira é o pessoal se sentir bem dentro da empresa, ter a liberdade de vim abrir o jogo quando tá com algum problema financeiro, amoroso, que a pessoa esteja bem equilibrada e confiante dele abrir o jogo e ter respaldo, e conseguir socorrer na hora que ele precisa. A maioria das vezes a hora que o funcionário precisa é a hora que a empresa nunca pode, né? Aqui na fábrica todo mundo tem sua motocicleta. O funcionário tem que tá satisfeito com o salário dele dentro da empresa, ele tem que ser remunerado à altura, porque se ele não tiver, sabe qual é o funcionário caro? É aquele que não produz. Esse é ruim. O funcionário bom é diferente o que ele custa, se ele produz ele próprio se paga. Na minha maneira de interpretar o funcionário tem que estar bem dentro da empresa, desde o dia que ele entra até o dia que ele sai, e o funcionário não pode sair da empresa mal com a empresa, mal com o chefe. Ele pode até ter divergência, mas ele não pode sair sem tá dando um tchau, sem despedir do pessoal, ele não pode sair revoltado. Mesmo que de repente você não consiga atender o objetivo dele, ele tem que sair pelo menos de cabeça erguida, da maneira como ele entrou.”

O empresário explica o processo de produção diferenciado da empresa. De acordo com seu depoimento:

“Nós tínhamos na produção esteira, tinha tudo, nós tiramos o processo de esteira, fizemos quase um processo de célula⁷, estão bem agrupadas as máquinas. No esquema de célula o pessoal trabalha por dentro, e como a gente não tem espaço, nós fizemos o contrário: agrupamos as máquinas e trabalha por fora. Já veio várias empresas ver o procedimento que a gente conseguiu criar aqui dentro. Até o pessoal do SENAI que faz projeto de engenharia tudo, tal veio ver como a gente conseguiu inverter. Aí ele veio me perguntar porque eu fiz dessa maneira. Eu falei que foi por falta de espaço. A gente tentou criar, pra tudo tem solução.”

A passagem acima é uma forte evidência do espírito empreendedor dos empresários calçadistas francanos descrito por Barbosa (2006) em “Empresariado Fabril e Desenvolvimento Econômico”. O empresário desta empresa afirma que o novo arranjo construído por ele a partir da necessidade de aproveitar melhor o espaço da fábrica, aumentou muito a produtividade da empresa. De acordo com sua própria afirmação,

“Dentro dessa área quadrada que a gente tem, a gente já conseguiu 300 par/dia, em mais ou menos 100 metros quadrados (...) Hoje a gente não tá conseguindo mais. Hoje tem alguns sapatos que são costurados na forma, a construção do sapato é diferente, então tem uma dificuldade com isso, mas num contexto geral, um calçado padrão, normal, a gente consegue.”

Com o uso desse processo explicitado pelo empresário, a participação e a responsabilidade dos funcionários na execução do seu trabalho são maiores. Não tem controle de qualidade final porque todos são responsáveis pela qualidade da sua tarefa.

“Então é onde a gente pede pra todos os nossos colaboradores, pelo menos que pense um pouco. Não só execute fique igual robzinho não. Então cada um tem que pensar. E a gente cobra de cada um. Quem vai rançar a forma tem que enfiar a mão dentro do sapato, que se tiver algum prego, a gente rança aqui, senão vai o sapato com prego pra loja. Então é um processo de qualidade, que cada um tem que fazer.”

O entrevistado reconhece a realidade do mercado no qual está inserido, e comenta que a sua especialidade é trabalhar com a moda, com *design* diferenciado, com um

⁷ Fábrica com processo de “célula inversa”, de acordo com um dos sócios-diretores da empresa, o que facilita o controle e diminui o tempo de trabalho. Em algumas etapas, um mesmo funcionário realiza até 4 tarefas diferentes. Processo diferente criado por necessidade de aumentar a produção em um espaço pequeno. O empresário já deu palestra sobre o surgimento e manutenção da sua empresa, e sobre o layout diferenciado na Uni-FACEF e agora foi convidado pelo SEBRAE, segundo o próprio entrevistado.

produto de maior valor agregado que atende a um público mais exigente, e que “...enquanto o pessoal fica reclamando que falta serviço, nós não damos conta de atender os pedidos. E é um produto diferenciado, com cor, com estilo.” O que é um indício da realidade de mercado à qual as empresas francanas devem se adaptar.

A empresa é centralizada, de forma que todas as decisões são tomadas pelos dois sócios da empresa. Durante a pesquisa, o entrevistado declarou que eles estão construindo uma nova sede, maior.

Um dos proprietários é quem cuida da parte de RH:

“Eu atendo o pessoal. Ele só pega o cartão pronto, e calcula as horas. Eu combino o salário, determino tudo e aí ele calcula. Porque eu já trabalhei muito tempo no RH também, então eu tenho mais facilidade pra atender o pessoal, malícia pra conversar com o pessoal, saber se a pessoa dá conta de fazer (...)”

Na exemplificação do procedimento usado por ele para o preenchimento das vagas disponíveis na empresa, é possível reconhecer muitas das funções básicas de RH:

“(...) A gente faz um processo bem diferenciado. A gente pega o currículo e pede pra ele: ‘Fala um pouquinho de você.’ (...) Aí você consegue achar o perfil do funcionário (...) Como é pequena não tem assistente social, não tem uma psicóloga, nós não temos estrutura pra isso. Então a gente precisa de pessoa pra trabalhar, não pra dar trabalho (...) A gente nunca teve nenhum problema trabalhista, a gente procura fazer as coisas de um jeito mais sadio.”

Na fala acima fica pode-se observar práticas que se aproximam de funções de RH, como por exemplo, a administração de salários e benefícios, o recrutamento e a seleção.

Quando questionado especificamente sobre o treinamento, o empresário afirma que:

“Nós já fizemos bastante. Mas agora a gente não tem feito mais não. A carga horária, a exigência, a globalização ta levando a gente pra outro caminho. A pressão é muito grande hoje. O cliente passa o pedido, logo você tem que dar conta de ta entregando. Não faz mais uma programação igual fazia anteriormente, as coisas tão muito rápida.”

E, quando questionado se há necessidade de investimento em treinamento:

“Veja bem, hoje tem mão-de-obra sobrando, então dá pra você pegar o pessoal mais qualificado, o pessoal que não precisa você ficar lapidando na cabeça dele todo dia. Uma vez por mês a gente faz reunião, e outra coisa, a gente mudou um pouco processo: todo mundo é responsável pelo produto.”

A função planejamento de carreira foi desencadeada a partir da visão da necessidade de pessoal e do investimento em treinamento realizado pela empresa depois de várias tentativas de recolocação de um cargo específico, sem sucesso:

“(...) Ele não tinha condições porque não tem conhecimento de RH, nada. Não teve uma formação de um nível melhor, mesmo no tempo do colégio (...) Então você tem que ensinar (...)”

O que chama a atenção para a problemática do desenvolvimento do pessoal, ou o próprio planejamento de carreira como uma função bastante importante para o desenvolvimento da própria empresa. Dito desta forma fica evidente. Mas a prática dessa função, ainda que de maneira quase que imperceptível pelo empresário, não só ajudou a remediar uma dificuldade momentânea, mas exerceu seu papel de desenvolver um funcionário para as necessidades daquela empresa que ele já conhece e da qual participa da construção dos valores, da cultura. O que pode explicar de maneira bastante convincente o insucesso na ocupação do cargo citada anteriormente, e pode ser um fato concreto de que o investimento em treinamento para o trabalho tem implicações de cunho econômico muitas vezes não calculado. Tal constatação pode ser encontrada também na continuação da fala do entrevistado: “(...) Vou botar um lá de fora é pior (...)”

E a consequência de tal ação na empresa é percebida no trecho que segue:

“(...) Agora a gente vai usar só essa política. A gente tem o caso da menina que atendia o telefone, agora a gente já levou ela pro planejamento, e ela faz inglês. Ontem precisou de eu atender o cliente da exportação (...)”

A respeito do investimento em treinamento, segundo o entrevistado, é difícil ver o grau de aproveitamento dos cursos já financiados pela empresa. Por outro lado, admite que o desenvolvimento de carreira é uma função que auxilia nessa medição quando se refere a uma conversa com uma funcionária que pediu para a empresa investir em um curso de uma área diferente da que trabalha atualmente. O empresário respondeu: “(...) Você teria que ta boa no que você ta fazendo, pra depois amanhã você crescer (...)”

De acordo com o empresário: “(...) o funcionário caro é aquele que não produz, aquele que você ta apostando nele e ele não te dá resultado (...)”

Afirma ainda que o treinamento é uma ferramenta útil para o aumento da produtividade. E cita o treinamento comportamental como forma de conseguir a compreensão dos funcionários acerca de sua importância para as atividades da empresa.

De acordo com o entrevistado, a fábrica possui um processo de “célula inversa”, o que facilita o controle e diminui o tempo de trabalho. Em algumas etapas, um mesmo funcionário realiza até 4 tarefas diferentes. Segundo ele, este *layout* diferenciado foi criado por necessidade de aumentar a produção em um espaço pequeno. O empresário já deu palestra sobre o surgimento e manutenção da sua empresa, e sobre o layout diferenciado na Uni-FACEF e agora foi convidado pelo SEBRAE, segundo o próprio entrevistado.

Empresa P 2: Pequeno porte – 53 funcionários

A partir do depoimento do entrevistado da empresa P2, pode-se evidenciar a visão existente na empresa acerca do tema Recursos Humanos:

“(...) Empregado não é animal. Então a gente escuta todo mundo. Tem liberdade de chegar em mim, conversar. Todos têm liberdade comigo. Tanto é que eu gosto é de ficar é lá dentro com eles. No caso da menina que vai casar, por exemplo, então ela fez a vaquinha deu 270 reais, eu dou mais 270. Se tivesse dado 1000, eu dava mais 1000 (...) Eu sou um patrão que tenho um carinho muito grande por eles, por exemplo, quando tem que mandar alguém embora eu não mando, porque eu não tenho coragem. Desde o começo, eu não admito ninguém passar fome aqui. Essa palhaçada do Lula de fome zero, eu faço há uns 15 anos, aqui ninguém passa fome. Porque quando a gente vê o empregado que traz a marmita hoje, não traz amanhã, ou traz uma marmita, mas ele olha na marmita e não tem nada, porque tem um lugar de esquentar marmita aqui, só tem arroz, então a gente chama e conversa, a gente dá uma cesta básica, entendeu, até ele equilibrar (...) Outra coisa que nós fazemos também todo final de mês, é sorteado entre todo mundo que ainda não ganhou, 3 cestas básicas. Quem ganhou sai fora, no mês seguinte o nome dele não ta lá, até ficar o último.”

A visão de RH que existe na empresa P2 é mais voltada para o assistencialismo e para as relações trabalhistas. O recrutamento e a seleção são feitos de acordo com as necessidades das vendas da empresa. O treinamento dos funcionários é realizado pelo gerente de produção. Esporadicamente, quando há a contratação de algum funcionário sem experiência, o gerente de produção é quem o orienta. Eventualmente, outro funcionário que exerça a função específica é quem orienta. A maioria dos funcionários contratados já têm experiência, e quem faz a seleção é o próprio empresário ou o gerente da produção, que fica responsável também pela segurança no trabalho. A necessidade de preenchimento de cargos é

que determina a promoção, e é também quando se dá a verificação da aptidão do funcionário para exercer aquela determinada atividade naquele momento, como pode ser observado no seguinte depoimento do entrevistado:

“(...) eu tenho hoje, funcionários aqui, que entrou pra trabalhar na escova, hoje trabalha no corte, que é lá no fundo, cortando sapatos, que hoje é o melhor salário da fábrica. À noite, às vezes, quando tinha cerão, ele ficava e ia aprendendo a cortar, hoje ele já tá lá, já é cortador. Então a gente dá oportunidade também (...) O (...) ,por exemplo, entro aqui como guarda mirim⁸, era guardinha mirim. A (...) , do planejamento, era guardinha mirim. Depois que completou os 16 anos, aí a pessoa que vestiu a camisa a gente contrata”.

No decorrer da entrevista realizada com o proprietário da empresa, particularmente quando questionado acerca do treinamento na empresa, o entrevistado declara o seguinte:

“Nós temos um caso de um funcionário, que ele vendia picolé ali na porta, carrinho de picolé. Aí eu perguntei: “Quantos anos você tem?” “ Ah, eu tenho 16 anos”. Então larga esse carrinho, entra lá pra dentro e vai trabalhar. Hoje é um dos melhores funcionários que a gente tem (...) Tem gente que, além de pegar, a gente ensina também.”

A empresa não possui um departamento de RH. Há uma funcionária que cuida dos RH, mas com uma função mais ligada às relações trabalhistas. Benefícios mais relacionados ao assistencialismo são concedidos através de pedidos pessoais dos funcionários. A respeito da concessão de benefícios aos funcionários, o entrevistado afirma que essa funcionária que cuida dos RH, cuida também do atendimento aos funcionários: “ (...) O que eles precisam eles falam com ela e ela fala comigo. Às vezes a gente trata direto também (...)”

Os assuntos relacionados a ajuda de custo para cursar o ensino de terceiro grau são tratados com o proprietário também:

“Tem um caso de um dos meninos que trabalha no balancim. Ele me pediu ajuda pra universidade (...) Eu estou estudando, vou ver quanto ele pode. Eu pago 200 reais e ele paga o resto, acho que vou dar uma mão.”

⁸ Cabe uma observação explicativa do termo guarda-mirim: A Escola de Aprendizagem e Cidadania da Guarda Mirim de Franca é uma entidade social, sem fins lucrativos, fundada e administrada pelo Rotary Club de Franca. Orienta jovens entre 14 e 18 anos para a promoção e incentivo da educação, integração social e cultural por meio de um programa sócio-educativo com o objetivo de preencher a distância existente entre a situação em que os adolescentes atendidos se encontram, e o perfil exigido para a sua inserção e permanência no mercado de trabalho. O Projeto atende atualmente 240 adolescentes, com o Curso “Auxiliar Administrativo”, ministrado em parceria com o UNI-FACEF. Destes 70% já estão registrados nas empresas francanas como menores aprendizes (Lei 10.097).

O entrevistado afirma ainda que investe em alguns cursos para os funcionários que venham a pedir.

“Às vezes a gente paga, mas tem no SENAI. A maioria faz no SENAI, que visa pouco lucro, então a gente manda (...) fizeram curso lá de CAD/CAM, que é fazer modelo no computador. Eu ainda não comprei um, mas eles estão aptos.”

E, em outra fala: “Teve um curso aí que durou 1 ano, que foram uns 4, era todo sábado, Produção Enxuta.”

As citações acima são bastante elucidativas quanto aos investimentos realizados com treinamento na empresa P2. Nota-se que alguns funcionários são treinados para trabalhar com uma tecnologia que ainda não existe na empresa.

O empresário aponta que o que impede uma maior atenção aos RH são os encargos trabalhistas.

A função de RH na empresa P2, da maneira como se encontra, pode ser chamada apenas de Departamento Pessoal, já que exerce basicamente as atividades voltadas às relações trabalhistas.

Quanto à produtividade, o empresário afirma que não tem muito que fazer para aumentá-la, devido às características do produto, por se tratar de algo que mereça uma atenção e cuidados maiores, e que o uso de máquinas descaracterizaria seu produto. Afirma ainda que sua produtividade atende às suas necessidades e que não há o que fazer para melhorá-la, nem mesmo investimentos em RH nesse sentido.

Empresa P 3: Pequeno porte – 80 funcionários

A declaração do entrevistado na empresa P3 quanto ao assunto Recursos Humanos é:

“Sem dúvida, a primeira coisa é muita informação pro funcionário. O funcionário depende de ser muito bem informado. Ele não pode em hipótese alguma ter, por exemplo, uma expectativa que no dia do pagamento ou no fim do ano, ou mesmo no final de semana, ele tenha frustrada aquela expectativa. Por exemplo, não é só pagamento não. Se ele falar assim: ‘Olha eu preciso ganhar \$ X por mês’. E se a pessoa fica quieta ele pensa que concordou. Aliás quem cala consente, né? Ele não pode ter uma expectativa frustrada, isso é um ponto. Mas também se disser que

amanhã vai ter um churrasco aqui e não tiver o churrasco ele está frustrado. O funcionário é carente de informações e de atenção. Isso é muito importante. A atenção é fundamental. Eu já vi funcionário entrar em greve porque não deram uma informação pra ele. Ele acha que precisa de atenção. E ele, como qualquer outra pessoa, gosta de ser tratado com respeito e ser valorizado. E isso tudo, essa filosofia de tratar com respeito, com seriedade, não é preciso ser bonzinho pra o funcionário pra ele querer bem a empresa, o chefe. Mas é preciso ser tratado com respeito. Eu já vi casos da pessoa ficar doente por ser mal tratada. Chegar em casa passando mal por ser mal tratada. Aí às vezes: ‘Não, mas eu não falei nada, não foi nada de mais. Eu falei pra ele assim, assim’. Mas é preciso entender o que ele está sentindo. É preciso entender que, às vezes, uma resposta com uma certa atenção pro funcionário vale por uma terapia, vamos dizer assim. E, às vezes, uma resposta mal dada vale por uma baita de uma ofensa. Então, primeiro lugar, atenção, respeito, seriedade. Se bem que isso tudo é quase sinônimo, né? Agora, ele precisa se sentir valorizado dentro da empresa. Ele precisa sentir que não está sendo passado pra trás. Por exemplo, se ele trabalha numa faixa de um determinado salário, e souber que o vizinho, o cunhado, ou o namorado da irmã está levando mais vantagem que ele, ele se sente inferiorizado e pode se desgostar com isso. Não é difícil fazer uma equipe no departamento. E eu não diria que isso é só função dos Recursos Humanos não. Isso tem que ser filosofia da empresa. Porque o funcionário deve estar em primeiro lugar na empresa. Não com pagamento. O pagamento é uma questão de mercado, é uma questão de possibilidades. Mas a atenção é uma questão de capricho e de filosofia da fábrica. O cara precisa se sentir importante dentro da empresa. Você falou de treinamento. Ele não pode fazer nada que ele não aprendeu. Você não pode exigir nada que ele não esteja sabendo. Então, houve até alguém que fizesse uma figura com relação ao funcionário. Devia ser como uma orquestra: a hora que o maestro levanta a batuta, ele está vendo a partitura e tá executando a música. Ele tem que estar sabendo o que está fazendo dentro da empresa, pra ter uma boa produção. Tem que ter harmonia, como tem numa orquestra.”

Em relação ao treinamento, a seguinte afirmação do entrevistado resume de forma patente sua importância: “(...) Ele não pode fazer nada que ele não aprendeu. Você não pode exigir nada que ele não esteja sabendo (...)”

E, declara ainda que:

“Ele é passado por uma entrevista para ser admitido, e depois ele é passado por treinamento com o chefe da seção. E, dependendo da função, ele pode passar por um treinamento até fora da empresa.”

Nessa declaração reconhece-se a função recrutamento e seleção. Nesta empresa a divisão departamental é clara. O empresário afirma que:

“Temos RH, contabilidade, financeiro, planejamento, a área de produção e a área técnica de desenvolvimento. São departamentos totalmente isolados e interdependentes.”

Isso pode explicar a maior clareza na verificação das incidências das funções básicas de RH.

Ainda acerca do treinamento declara:

“O treinamento é constante. Embora não pareça, mas o dia todo tem um supervisor passando informações e quando não é o supervisor é o gerente geral (...) na área específica tem uma pessoa ali treinando, fica o dia inteiro ali. Enquanto ele não entendeu, praticou a operação e viu que deu certo, aquele agente não larga, não vai embora (...)Tudo aquilo que é novidade vem uma pessoa proceder o treinamento.”

Quando questionado sobre planejamento de carreira, o empresário afirma:

“Nós temos casos de pessoas que entraram lá na produção e saíram na contabilidade. A promoção é constante. Nós temos um cara aqui que é comprador, ele entrou aqui como motoqueiro. Isso não é porque a empresa é boazinha, e quer dar oportunidade. É porque interessa pras empresas também (...)”

O entrevistado afirma que o desenvolvimento do funcionário depende tanto dele quanto da empresa. E, quando há o interesse, a empresa investe na formação do funcionário. Em suas palavras:

“Não pode depender de um só. Nem a empresa pode fazer sozinha, nem o funcionário pode fazer sozinho. Tem que haver uma mútua vontade e interesse, porque senão não funciona. Em primeiro lugar deve haver o interesse do funcionário, e depois o apoio da empresa. Nós temos casos de termos patrocinado aqui escola pros funcionários, até fora do, por exemplo, há pouco tempo saiu daqui um funcionário que ele entrou como auxiliar e saiu contador. A empresa ajudou na formação.”

As relações trabalhistas parecem ocupar grande parte das atividades do departamento de RH, no qual trabalham 3 pessoas. Segundo o entrevistado:

“(...) Primeiro de tudo a pessoa do RH tem que estar sempre atento às mudanças, por exemplo, agora recentemente nós tivemos a convenção trabalhista, acordo salarial, então a pessoa é obrigada a ler todos aqueles itens. São mais de 220 itens. Muitos repetem, outros diminuem, outros aumentam. Então a mudança é constante. Independente disso sempre tem novas orientações legislativas. A pessoa tem de estar muito por dentro dessas situações. Qualquer informação, por exemplo, a fábrica de chocolate quer vender chocolate pro pessoal. Então cabe ao departamento de RH

passar informação que a fábrica está oferecendo, que tem desconto, se quiser ir comprar, compra na folha de pagamento. Isso é meramente um exemplo, mas a exemplo desse fato têm diversos. Planos de saúde, assistência médico-hospitalar e daí por diante.”

Quanto ao planejamento das necessidades de pessoal, segundo declaração do empresário:

“(…) Pode ser que hoje passe um funcionário ótimo aqui mandando um currículo e nós devolvemos dizendo que não temos vaga. Amanhã de repente sai um funcionário aí e abre a vaga (...) Surgem vagas porque tem de aumentar a produção, porque alguém saiu e deixou livre o lugar, e surgem vagas por um serviço às vezes mais complicado, vaga temporária. Então é muito diversificado o esquema de aparecimento de vaga. Normalmente é por aumento de produção.”

Por outro lado:

“Sempre que vai contratar uma pessoa, precisa saber se tem verba pra contratar. Porque nós não podemos contratar uma pessoa só porque ta precisando lá dentro. De repente precisa da pessoa e não tem verba pra contratar. Então aí tem que estudar outras alternativas. Talvez terceirizar o serviço, às vezes é coisa temporária, então compensa mandar fazer fora, do que contratar um funcionário pra fazer aqui. Normalmente é planejado os investimentos sim”.

Percebe-se que o planejamento das necessidades de pessoal é bastante vinculado às oscilações do mercado. De forma que tal dependência funciona como uma corrente que tem conseqüências na administração do negócio, na administração dos RH e nas funções básicas de RH. Os investimentos no negócio na indústria calçadista são intimamente subordinados ao ambiente no qual está inserida. Sobre isso, o empresário entrevistado afirma que:

“(…) A nossa grande concorrência está justamente na política do governo. Política de juros, política cambial. E por conta da política cambial, nós temos alguns fatores que atrapalham a vida da indústria. Primeiro, o fabricante que está no mercado de exportação, que está no mercado externo, ele tem dificuldade de vender, porque o dólar cai, e fica difícil pra ele pegar preço lá fora, e ele tenta vender parte de sua produção no mercado interno. O segundo fator é que o dólar barato facilita a importação de sapatos da China, então entra sapato chinês no Brasil. Então esses são os fatores que concorrem com nossa política. E faz o sapato ficar mais barato no mercado e a gente perde oportunidades de negócio nessas situações (...) Nós temos a concorrência da dificuldade do comércio porque o sapato abaixa o preço, aquelas lojas que poderiam vender um sapato mais diferenciado também encontram

dificuldade. Existe um outro fator: quando o mercado fica um pouco banalizado, a concorrência, a entrada do sapato chinês, a entrada do sapato que era pra exportação e entra pro mercado interno, então banaliza um pouco o produto e as lojas ficam saturadas de produto.”

Quando questionado acerca da relação entre RH e produtividade, o entrevistado declara:

“Eu não sei se é isso, mas nós defendemos uma política na nossa fábrica, que às vezes o serviço precisaria, vamos dizer, quatro pessoas e meia pra fazer o serviço. E se contratar a quinta sobra mão-de-obra, se permanecer com as quatro falta produção. Então nós defendemos que uma pessoa bem estimulada, com participação nos resultados, ela produz entre 10 a 30% a mais. Eu não quero te falar que os nossos funcionários produzem 30% a mais, mas nós defendemos a política de incentivo. No caso desse exemplo que tem ali a necessidade de produzir 4,5, não se contrata 4,5 pessoas, mas nós poderíamos incentivar aquelas 4 produzir até o valor de chegar. Aquele meio funcionário que nós temos verba pra pagar, nós pagamos pra aquelas 4. E normalmente elas produzem o tanto necessário. Quer dizer, 4 produzindo pra 4,5(...)”

No trecho acima pode-se constatar que a melhoria na produtividade, segundo o empresário, estaria vinculada ao incentivo (financeiro), e não ao treinamento para o trabalho. Apesar de defender essa política, a empresa não a coloca em prática. E justifica que não é uma política muito fácil, porque não tem aceitação de todos os funcionários. Nem todos estão dispostos a produzir mais do que lhe cabe diariamente. Além disso, aponta para a dependência que a indústria tem do mercado: “(...) Se tivesse jeito de, primeiro, controlar as vendas de acordo com a produção, e não é muito fácil implantar esse sistema, mas é muito eficiente (...)”

O entrevistado declara ainda:

“(...) A nossa empresa produz calçados masculinos, é um segmento de linha fashion, um sapato de mercado segmentado, que a gente vende pra um mercado mais sofisticado (...) Nós atuamos num mercado mais da moda e temos assim mais facilidade em colocar nossos produtos (...)”

Empresa M 1: Médio porte – 102 funcionários

Os entrevistados da empresa M1, em número de 2, declararam a respeito de RH, o seguinte:

“É só o departamento pessoal (...) O nosso trabalho é em conjunto aqui, né? Ou seja, eu tento passar o que eu faço pra ela, que ela faz eu faço. Se tiver precisando de um funcionário, o gerente ou o chefe da produção fala: “Eu to precisando de tal funcionário.” A gente procura, põe o anúncio às vezes põe no jornal, às vezes coloca aqui na porta mesmo, ou no rádio. Só que aí o funcionário como é da área da produção, e a gente não tem muito conhecimento, aí a maioria do pessoal vem e fala que sabe fazer o serviço. Então a gente procura chamar o gerente ou chefe pra ta conversando com aquela pessoa pra ver se realmente ela sabe trabalhar. Aí o chefe faz entrevista com umas 5 pessoas, ele escolhe, a pessoa faz o teste, aí dando certo o serviço, tem a admissão, a gente faz o registro da pessoa, já inclui se a pessoa quer convênio médico, tem o vale-transporte também, mas é obrigatório, o pessoal que mora longe, porque a empresa fornece vale-transporte, desconta só 6% do salário da pessoa, e convênio com farmácia, e só. Depois a rotina é a folha de pagamento, o sistema de vale, digitar os vales.”

Na empresa M1, a função básica relações trabalhistas prevalece sobre as atividades do departamento, chamado de Departamento Pessoal. Tais atividades, segundo relato de um dos entrevistados, resumem-se em “(...) folha de pagamento, convênios, questões legais.” Esses convênios são realizados entre a empresa e um estabelecimento comercial. No caso, com uma farmácia, uma loja da própria empresa, e um convênio médico-hospitalar. São programas que visam oferecer algum tipo de benefício como, por exemplo, descontos, prazos para pagamento, ou pagamento de uma porcentagem do benefício pela empresa, como é o caso do convênio médico.

A partir da primeira declaração, dada pelo encarregado do Departamento Pessoal, é possível reconhecer também as funções de recrutamento e seleção como parte das atividades do departamento.

Quando questionado acerca de políticas de treinamento, ou investimento em cursos de formação para o trabalho, o entrevistado declara que:

“Já houve uns cursos pros funcionários, acabou que não continuaram (...) As pessoas vêm, oferece, tudo, a gente coloca, mas parece que não tem tanto interesse também. Eles recebem, pra eles é difícil fazer esses cursos, pra eles economicamente é caro também (...)Teria que ser a empresa pra pagar (...) economicamente, vamos fala assim, fica pesado pra empresa.”

A concepção de treinamento, de acordo com a declaração acima, é que se trata não de um investimento, mas de um custo para a empresa.

Quando questionada acerca da produtividade e sua relação com o RH, a entrevistada declarou que:

“O gerente que vê muito essa parte da produtividade, então ele deu a idéia de fazer, tava tendo muita falta, o pessoal tava saindo muito pra ir em médico, então ele deu a idéia de sortear 10 cestas no mês. Aí diminuiu bem as faltas do pessoal, só quem receberia, é através de sorteio, mas quem receberia a cesta é só pra quem não teve nenhuma falta. Então melhorou bastante. Às vezes saía o nome da pessoa, mas ela tinha uma falta, então ela deixava de ganhar o prêmio, a cesta.”

Empresa M 2: Médio porte – 170 funcionários

Na empresa M2, o entrevistado declara o seguinte sobre sua concepção de Recursos Humanos:

“Recursos Humanos nós temos, e eu vou até ser muito sincero, não posso chamar de Recursos Humanos, porque quem fazia era uma menina, que ela fazia tanto o financeiro como a parte de RH. Aí nós pegamos uma menina que era telefonista e passamos, criamos uma salinha pra ela, e ela foi pro Recursos Humanos. Agora, eu nem vou te falar que é Recursos Humanos aí, porque você sabe o que abrange Recursos Humanos (...) Abrange uma administração de salário, abrange serviço social, né, abrange Departamento Pessoal, estatísticas, isso é recursos humanos.”

Acrescenta ainda, quando questionado se é possível implantar esse sistema que ele cita na empresa, que:

“Eu acho muito importante, embora, se você me perguntar aonde tem isso em Franca hoje, será onde hein?! Eu acho q deve ter numas duas fábricas, hoje, pela situação que atravessa. Por causa da situação e da visão de vários empresários (...) tudo onera, tudo onera. Então, embora eu tenha outra visão, eu acho assim, tudo que você transforma pro funcionário, retorna, você ta entendendo? Igual essa fábrica que eu te falei que eu trabalhei. Era uma fábrica que tinha um caixa pra empréstimo pra funcionário (...) Foi de 79 a 90, eu trabalhei nessa firma. Tanto é que ela fechou, você entendeu?! Por que ela fechou? Ela tinha dia dos pais tinha festa, dia das mães tinha festa, tudo com lembrança, dia das crianças tinha festa, fim de ano tinha festa, confraternização eu falo, pros funcionários, pros familiares, você ta entendendo?! Tinha prêmios, prêmio de frequência. Então, isso é hoje coisa que realmente tá ficando difícil (...) Agora, se você for ver, todos os lugares tem pessoas insatisfeitas.

Tem os satisfeitos e os insatisfeitos. Então eu acho importante assim, minha visão de recursos humanos é essa, certo, que eu to te falando (...) Eu vou te ser sincero, eu acho que é super importante, só que a situação de hoje não comporta.”

Pode-se observar que na empresa M 2 existem práticas mais relacionadas ao Departamento Pessoal, e que são as seguintes, segundo o entrevistado:

“Agora aqui no nosso caso, nós temos só o Departamento Pessoal, que ela filtra isso tudo, e muitas vezes ela vem até a mim, você tá entendendo, porque ela ta começando, então tem essas coisas. Vai fazer um acordo, funcionário pede um vale, é um empréstimo, você entendeu, então vem tudo em mim. Agora aqui é uma empresa assim, nós pagamos metade de assistência médica, metade o funcionário paga, metade a gente paga. Nós distribuimos cestas básicas, não pra todos, mas todo mês nós distribuimos pra quem precisa. Então a gente tenta fazer. Nós fazemos confraternização, entendeu, confraternização agora esse fim de ano tem. A gente dá os brindes, os prêmios para os melhores (...) Agora não vou te falar que é o recursos humanos (...) Eu já trabalhei numa empresa que tinha Recursos Humanos, certo, que aí tinha refeitório, tinha tudo, tinha nutricionista. Então Recursos Humanos abrange tudo. Mas dentro das nossas condições a gente faz isso.”

A respeito do treinamento, o entrevistado declara:

“(...) Até cursos nós fazemos pros funcionários, né, de motivação, de método de trabalho, de qualidade, a importância da qualidade hoje (...) Esses cursos nós pagamos ele assim, tantos meses. Aí tem a pessoa, que ele é psicólogo, ele dá cursos, então ele vem e dá esses cursos. Então, muda a cabeça do pessoal, porque hoje, às vezes o funcionário pega um sapato, ta com sujeirinha de cola ali, ele coloca dentro da caixa. Aí você tem que conscientizar ele que esse sapato vai pra uma loja de shopping, que vai pra uma loja muito bonita (...) Então, você tem que dar um treinamento pra eles de tudo, é muito importante (...) Eu acho importante, assim, em todas as áreas, no trabalho, na tarefa. Você veja, uma vez eu até chamei o pessoal do SENAI, pra ver o que eles poderiam fazer aqui pra melhorar a nossa qualidade, a nossa produtividade, o nosso sistema de trabalho, se estava certo ou errado, o que poderia fazer pra gente ganhar, certo? Eles ficaram aqui um tempo, dando treinamento. Aí melhora um tempo, aí sai funcionário, entra outro, você entendeu? Você tem que ta sempre tentando. Mas eu acho que é possível, a gente tenta nesse sentido, entendeu? , tudo tem jeito de melhorar. Então, é o que eu te falo, são várias coisas que você pode tentar melhorar dentro de uma fábrica, aí basta você chegar e ter aquela visão, ter tempo pra providenciar isso, porque se você não parar e ficar observando, se você não parar e ficar, você não vai notar, você ta entendendo? Então tem que ter uma pessoa, é o que to te falando, ficar analisando, analisa, fica ali e tal (...)”

A respeito da produtividade, o entrevistado declara que algumas mudanças nos métodos de trabalho poderiam surtir algum efeito de melhoria da produtividade:

“Às vezes você entra dentro de uma fábrica igual a nossa, você vai falar, pô, aquela operação ali ta sendo feita, pô, em 30 segundos, se fizer assim pode fazer em 25, você ta entendendo? Ou aquele jeito do funcionário ficar, pô, ele ta trabalhando em pé, ele pode trabalhar num banco, ele vai ficar mais confortado, sei lá (...) Então eu acho que, métodos de trabalho, eu acho que pode ter sim, entendeu?”

A exemplo de outros depoimentos percebe-se também nas declarações deste entrevistado, o impacto das oscilações de mercado que a indústria calçadista sofreu e ainda sofre.

“(...) Hoje, não ta tendo condição, porque o lucro das empresas foi cada vez achatando mais. Pra você ver, o Brasil é um dos países que mais impostos tem. Como uma fábrica fica em pé? Por que que hoje em dia, a maioria das fábricas sonega? Porque senão ela não fica em pé, infelizmente, né, infelizmente. Não tem condição. Então é muito difícil, Já ganhou mais dinheiro fábrica de calçados, tanto é que você tá vendo, grandes fábricas em Franca fechar (...) e eu fico revoltadíssimo com o nosso governo, revoltadíssimo, por que que o governo faz? Ele não ta preocupado com o sapato, você entendeu?! Ele não ta preocupado (...) Incentivos fiscais, baixar impostos, você entendeu? Colocar sobre taxa nos produtos importados da China, né. Porque a China ta pagando sapato, sapato que custa 23 dolares, pagar por 8, 9, 3, 4, isso é um absurdo, então como é que faz? A Índia também. Ele poderia fazer isso.”

Aponta também a concorrência predatória que existe na cidade:

“(...) Os clientes maiores você vai vender o produto, eu não vendo pelo preço que ta no meu custo, porque ele tem poder de compra, ele vai comprar mais, aí você vai lá e fala, meu produto é x, ele fala, não, eu quero por n. ‘Ah! mas eu não posso.’ ‘Mas tem cara aqui que faz por g’, você ta entendendo? Então é assim, é pegar ou largar, é o que eu te falei agora. A oferta ta maior que a procura. Então você pega uma rede de lojas, que tem poder de compra, ta cheio de fabricante querendo vender pra ela. Nisso inclui os pequenos, que tem uma estrutura menor ainda que a nossa, concorda, então custo é menor, você entendeu? Então é isso tudo que vai envolvendo, infelizmente, né, infelizmente.”

Percebe-se nesta empresa que o investimento em RH é bastante atrelado ao custo, e as práticas observadas se aproximam das práticas do Departamento Pessoal, ou seja,

das questões trabalhistas. Os investimentos em treinamento são relacionados à motivação e conscientização do trabalhador.

Empresa M 3: Médio porte – 176 funcionários

Abaixo é possível observar a concepção de RH da empresa M3, a partir das declarações dos entrevistados, que particularmente nesta empresa, foram 3:

“O que nós estamos buscando na empresa aqui é o bem estar de cada um. Porque, de fato, o maior tempo da vida deles é aqui dentro da empresa. Então o que a gente tenta buscar pra eles é que tenham um ambiente agradável, que venham felizes pra que trabalhe satisfeitos. Em épocas de confraternização a gente tenta trazer a família pra cá, os filhos, pra que se sintam bem, e sintam que têm que levantar todo dia pra vir pra um lugar agradável. Isso é muito importante, e a gente tá tentando fazer esse trabalho aqui. A (...) tá aqui há 5 meses. A proposta pra ela é uma proposta mais ou menos dentro disso. Que ela consiga fazer um trabalho, que nós consigamos fazer um trabalho junto (...) Que todos tenham, assim, bastante carinho com a fábrica, e nós com eles, pra que eles sejam felizes. É lógico que é difícil trabalhar do jeito que um operário trabalha ali dentro, e nós queremos dar condições melhores pra eles. Então, os Recursos Humanos tem de trabalhar em cima disso, que a pessoa se sinta bastante satisfeita naquele local que ela tá trabalhando (...) Eu vim pra cá justamente com essa proposta. De implantar um setor de Recursos Humanos. Mas eu to aqui há cinco meses, e devo confessar, to com um auxiliar hoje, então eu to passando a parte operacional do setor pra ele, e a proposta é essa mesmo. É trazer aqui pra dentro, dentro dos limites, dentro daquilo que for possível, o maior número de benefícios, pra tá motivando o pessoal mesmo, pra tá trabalhando satisfeito. Pra que a pessoa tenha vontade de vir trabalhar aqui. Pra que ela sinta que tem satisfação de trabalhar dentro da Rafarillo. Então, vamos dizer assim, nós não estamos mais engatinhando, já estamos dando os primeiros passos já (...) Só complementando: a idéia é um Recursos Humanos profissional. Tem aquela idéia que muitas empresas que eu já passei, já tive oportunidade de conhecer, tem aquela idéia de Recursos Humanos assistencialista. Aquele RH que dá cesta básica, que dá. Não, é um RH profissional. Que dá benefícios, mas que exige trabalho do pessoal, exige retorno.”

De acordo com entrevista realizada na empresa M3 com um dos sócios-diretores, com o *controller*, que faz a controladoria da empresa, e com a responsável pelos Recursos Humanos, não há um projeto para a questão do treinamento e aprimoramento da mão-de-obra. Seus funcionários são contratados com experiência trazida de outras fábricas.

Existe na empresa um programa de incentivo aos funcionários para a realização de cursos oferecidos fora da empresa, com a finalidade de incorporar conhecimentos relacionados ao dia-a-dia da atividade de trabalho do funcionário, mas tal medida de incentivo fica apenas na área administrativa da empresa, atingindo no máximo os supervisores da fábrica.

Os treinamentos que existem na área produtiva são para os aprendizes, jovens que participam de um programa de inserção no trabalho oferecido pela prefeitura local. Esse treinamento é realizado nas atividades práticas da fabricação do calçado, com um acompanhamento de um funcionário que exerce a mesma função. Nem todos esses aprendizes permanecem na empresa depois de terminado o tempo de contratação.

A empresa emprega também funcionários auxiliares, sem experiências profissionais, que vão aprendendo sua função no dia-a-dia do trabalho.

As políticas de treinamento e capacitação relacionadas ao envolvimento dos operários com sua tarefa específica é praticamente inexistente.

A empresa oferece aos operários atividades de conteúdo motivacional e de integração, como palestras motivacionais e encontros em datas comemorativas com a participação da família dos funcionários, e evidencia o funcionário destaque do mês com sua foto na entrada da empresa e outra na própria fábrica.

A empresa, quando pesquisada, estava passando por um processo de “profissionalização” do RH, segundo os entrevistados. Nela, o setor conta com 2 funcionários: um cuida das questões trabalhistas, chamadas por eles de operacionais, enquanto o responsável pelo setor trabalha para, de acordo com sua afirmação “(...) implantar um setor de RH (...)” Com esse papel, este responsável dedica-se às funções básicas de RH como, por exemplo, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, administração de salários e benefícios:

“(...) A pessoa quando entra aqui, ou mesmo antes de entrar, ela já é orientada a quanto a empresa, o que a empresa ta esperando dela (...) A gente explica brevemente (...) toda a história (...) A primeira entrevista é feita comigo, é mais comportamental. Depois a pessoa faz uma entrevista com o supervisor do setor onde ela vai ta trabalhando, que ele tem mais condições que eu de extrair da pessoa o que ela sabe mesmo, relativo àquela função. E, dentro dos primeiros, a pessoa é acompanhada pelo supervisor, e eu mesmo faço esse papel de ta perguntando, ta dando certo, não ta dando, como a pessoa ta desenvolvendo a atividade. E quando

chega ao ponto de ter que demitir, eu converso com o supervisor pra saber os motivos, e também com a pessoa. Eu faço uma entrevista de desligamento com a pessoa.” (Responsável pelo setor de RH)

Quando questionado acerca da função treinamento, se o funcionário passa por algum treinamento ao ser contratado, o responsável pelo RH afirma que:

“A gente procura seguir mais pela experiência que a pessoa já teve. Porque Franca, pode-se dizer que, 80, 90% da mão-de-obra existente em Franca é da área calçadista (...)”

Outro entrevistado da empresa cita os aprendizes do curso técnico do SENAI como forma de incentivo ao trabalhador sem experiência. No caso desta fábrica existem três aprendizes.

É possível ainda verificar a existência da função ascensão profissional no seguinte depoimento do responsável pelo setor de RH:

“(...) Nós pegamos sim pessoas sem experiência pra tá ensinado e também damos oportunidade pra quem tá aqui dentro. Tem pessoa que entram na função mais simples, e torna-se um cortador, um cortador de vaqueta, um cortador de ferro. Então a gente vê o resultado (...) a gente vê que tem pessoas, nós tivemos até um caso recente, de uma pessoa que saiu de dentro da produção e veio pra área administrativa. Ela tá dentro de uma fase de experiência ainda. Mas só pra mostrar pra você que existe essa valorização da pessoa. É dado essa oportunidade pra todos aqui dentro.”

Voltando à questão do treinamento:

“(...) O ano passado (2005) (...) Nós montamos um projeto chamado projeto educação (...) Tá funcionando primeiro aqui na área administrativa. A gente convidou os supervisores a estar participando, em que o projeto constava assim: você tinha que fazer pelo menos quatro cursos, seminários, workshops. Pelo menos quatro no ano e ler um livro, participar de algum curso técnico. ‘Faça alguma coisa por você.’ E de tempos em tempo a gente recolhia um currículo dessas pessoas. Depois de algum período a gente fazia uma reunião com eles (...) pra ver a evolução dessa pessoa em conhecimento (...) O ano passado a gente pagou o curso. Aí um monte de gente fez. Começamos a pegar o currículo do projeto e tinham algumas pessoas que estavam na inércia, não estavam fazendo nada. Só fizeram os cursos que a empresa pagou. Então a gente foi, cortou (...)”

O que se percebe considerando a afirmação acima é que processos que objetivam influenciar os trabalhadores com vistas a um melhoramento do ambiente de trabalho, bem como a satisfação do trabalhador são entendidos e usados como treinamento.

Há uma busca pela satisfação do trabalhador através de atividades de interação e comunicação, que, cabe ressaltar, visam mais à motivação e à satisfação, do que o treinamento e desenvolvimento dos operários. O que pode ser verificado também a partir da citação acima é que o planejamento das necessidades de treinamento é o primeiro passo para a aplicação dos recursos de forma consciente, possibilitando a geração dos resultados buscados pela empresa.

Quando questionados sobre medidas relacionadas aos RH que pudessem aumentar a produtividade, os entrevistados da empresa M3 disseram que a capacitação, a motivação e a participação podem melhorar a produtividade. Medidas que visem alcançar tais resultados modificam o clima e a produtividade da empresa. E que tais políticas devem ser desenvolvidas e aplicadas constantemente.

Um dos entrevistados declarou ainda que:

“A gente não usa como um indicador não. Mas poderia ser. Hoje as pessoas se sentem incomodadas. Porque assim, o ano passado a gente pagou o curso. Aí um monte de gente fez. Começamos a pegar o currículo do projeto e tinham algumas pessoas que estavam na inércia, não estavam fazendo nada. Só fizeram os cursos que a empresa pagou. Então a gente foi, cortou. ‘Então eu não vou te pagar mais curso em 2006. Eu quero que você faça por você.’ Então as pessoas começaram a ficar incomodadas, a gente cobra também. Então esses foram os projetos pra dar uma puxada no pessoal, dar uma elevada no nível de conhecimento, informação (...) A gente viu sensivelmente que modificou tanto o clima quanto a produtividade. Só que esse é um tipo de trabalho que tem que ter tempo e constância. Você faz um hoje, daqui a um tempo cai no esquecimento, aí você tem que fazer outro.”

A declaração do empresário deixa clara a necessidade de conhecimento sobre gestão e sobre o negócio no qual atua o empresariado francano:

“(...) É estratégia nossas mesmo, às vezes falta de conhecimento nas épocas ruins, termos que passar por turbulências. E também, épocas boas também, não pensar em governo, acreditar no mercado, trabalhar e fazer as coisas acontecer. Mais focando o mercado mesmo, independente do que está acontecendo na época (...)”

Empresa G 1: Grande porte – 610 funcionários

A visão de Recursos Humanos na empresa G1 pode ser observada a partir da declaração do entrevistado, que segue abaixo:

“A empresa não tem, mas eu tenho a entender que Recursos Humanos é uma área que trata só diretamente com o funcionário. Ela fica meio, como eu vou explicar isso, é ela quem senta com o funcionário pra saber se tem algum problema na falta, quando tem algum problema financeiro é ela que a pessoa procura, então eu acho que o corpo a corpo com o pessoal ali, é a área de Recursos Humanos”.

O entrevistado diferencia RH de departamento pessoal da seguinte maneira:

“Eu acho que Recursos Humanos é só pra isso, treinamento, situação do funcionário tanto dentro da empresa quanto fora quando ela pode ter esse acesso. Agora o que diz respeito à folha de pagamento, essa parte burocrática não, essa já é a área do departamento pessoal.”

Declara também que não existe nenhum tipo de treinamento na empresa. O que já houve foram palestras, e oportunidades de cursos pagos pela empresa, que, segundo o entrevistado não são oferecidos mais por falta de interesse dos funcionários. Um indício de que o planejamento e a informação são importantes para o investimento assertivo das políticas da empresa.

Mas, é importante notar a importância da questão do treinamento para o trabalho, haja vista a declaração do próprio entrevistado, segundo o qual, muitos têm experiência, mas quando vão trabalhar, percebe-se que falta habilidade:

“O chanfrador tem que saber manejar uma máquina que chanfra o couro, que raspa o couro e deixa ele mais fino, que é onde vai a costura. Geralmente chanfrador tem curso pra aprender mexer naquela máquina. Se a máquina quebra, alguma coisa, a pessoa vai lá e ela mesma arruma. Hoje em dia não tem. Hoje em dia você tem uma dificuldade enorme pra arrumar chanfrador. Quando você arruma chanfrador, você vai colocar ele pra trabalhar, você vê que ele não tem habilidade pra trabalhar com aquilo.”

Apesar de não haver investimentos em treinamento e um planejamento de carreira sistematizado, o entrevistado declara que um funcionário pode galgar posições dentro da área produtiva, desde que seja dedicado. Mas, de acordo com sua opinião, “(...) porque de cada 100 funcionários, 1 vai se interessar e o resto não. A maioria não se interessa em crescer.”

Afirma que a rotatividade de funcionários na empresa influi na produtividade. Incentivos da empresa para o desenvolvimento do funcionário também podem ajudar na produtividade. Além da vontade própria de cada funcionário querer crescer profissionalmente.

Empresa G 2: Grande porte – 1000 funcionários (600 na matriz)

Na empresa G2, o tema Recursos Humanos é tratado da seguinte maneira, de acordo com o entrevistado:

“É ter políticas claras e sistematizadas para as pessoas, para o capital humano da empresa. Então pra mim, o RH é aquele que olha, que faz a ponte entre a empresa e o funcionário, mas sempre com políticas claras, políticas claras de recrutamento e seleção, como é que foi a entrada de pessoas, políticas claras de remuneração e recompensa, como é que vai ser a promoção aqui dentro, se vai ter um recrutamento interno ou não, se a gente vai buscar sempre lá fora, ou se a gente vai das oportunidade pra quem tá aqui dentro, que é o que a gente tá tentando fazer agora. O RH também tá sempre responsável, na minha cabeça, pela capacitação e treinamento das pessoas, pela assimilação das pessoas pela cultura da empresa, como é que é a cultura, o que a gente valoriza, onde a gente tá e onde quer chegar, quais os nortes de atuação da empresa. Isso tudo é RH que tem que disseminar na empresa. Então eu acho que é um trabalho de multiplicar esse capital humano da empresa. Esse é o trabalho dos RH. Através de sistemas de entrada de pessoas, de reter pessoas na organização, de qualificar pessoas através do treinamento, de comunicação, toda essa parte que envolve as pessoas, que é a estratégia do negócio de qualquer empresa, é o RH que tem que cuidar. Eu penso assim.”

A empresa, segundo o entrevistado, busca a satisfação dos funcionários aliada à produtividade e, para tal, usa as funções de RH:

“(…) Nós temos uma pessoa aqui do departamento pessoal especializada, já há 15 anos ela trabalha na empresa com a equipe dela, assistentes de departamento pessoal. Só que a parte de capacitação, recrutamento, seleção, essa parte de cargos e salários, a política de remuneração, essa parte não era contemplada por essa área. E aí eu vim pra poder justamente (...) aliar satisfação do colaborador às políticas, à produtividade.”

O entrevistado, como pôde ser percebido pela declaração acima, cuida de algumas questões básicas de RH, deixando a função relações trabalhistas com o Departamento Pessoal da empresa.

Entre as atribuições do entrevistado, pode-se observar as funções básicas de recrutamento, seleção e treinamento:

“(…) eles não tinham nenhum tipo de capacitação, de treinamento, de programa de desenvolvimento de pessoas, eles não tinham. Então na minha contratação foi bem

claro quais eram as demandas da empresa: investir em capacitação de pessoas aqui dentro, treinamento mesmo, e recrutamento e seleção assertivo, pra contratar os profissionais que realmente atendessem o perfil. Eles tinham um probleminha na admissão. Então pra profissionalizar a entrada de profissionais aqui dentro pela avaliação sistematizada, uma avaliação criteriosa, e também programa de treinamento e desenvolvimento. Em que sentido? Comportamental, principalmente da liderança, de supervisores de produção, e também conscientização dos funcionários com relação à empresa, vestir a camisa da empresa, valores, missão, visão da empresa. Eles não têm muito isso, então esse trabalho é o trabalho que eles gostariam que eu fizesse. De ta disseminando essa cultura da empresa pra as pessoas vestirem a camisa mesmo, até porque aumentou demais e não ta tendo muito controle das pessoas, e eles queriam ter alguém focado nessa área.”

É importante notar que o treinamento nesta empresa é considerado como treinamento comportamental.

Para realizar suas atividades, a entrevistada planeja suas ações de maneira sistematizada, de forma a atingir os objetivos pré-determinados.

Percebe-se que quando há investimento em treinamento na maioria das indústrias pesquisadas, este investimento é comportamental. Nesta empresa, especificamente, existe o treinamento de liderança e o *coaching*⁹.

O entrevistado declara ainda que:

“Olha eu estou começando a trabalhar com indicador né, a pesquisa (de clima) vai trazer alguns indicadores, então por exemplo comunicação, liderança e tal, então eu vou ter indicador, números mesmo, médias, de quanto que foi, futuramente eu pretendo fazer uma nova pesquisa, depois das ações estiverem todas realizadas, o plano de ação já ter sido feito, eu vou fazer uma nova pesquisa pra ver se os indicadores, eles subiram, desceram, ou eles ficaram na mesma, como é que ta (...) eu vim pra poder justamente (...) aliar satisfação do colaborador, as políticas, à produtividade (...) agora a gente teve este índice de 2007, então todo mês a gente está avaliando, e a partir do momento que a gente começar a colocar estas ações em prática eu vou ta tendo também como indicador esse índice, pra ver se a produção está aumentando, se meu trabalho está afetando a produção ou se não ta, e ele vai me indicar também.”

⁹ No sentido profissional, *coach* significa treinar visando realçar as habilidades pessoais de maneira a inspirar o profissional treinado a maximizar seu potencial, usando sua própria criatividade para o alcance dos resultados profissionais.

Empresa G 3: Grande porte – 2100 funcionários no grupo (622 na matriz)

O entrevistado da empresa G3 declara o seguinte sobre Recursos Humanos:

“Em primeiro ponto, eu considero que na parte de RH, nós trabalhamos com o ser humano, eu nem chamo de pessoas, nós trabalhamos com o ser humano. É o atendimento a essas pessoas. O primeiro ponto na área de RH é a estrutura de atendimento a quem trabalha hoje na empresa e fora também, porque nós temos o instituto (...) que ajuda, hoje ta com 200 famílias cadastradas, é um trabalho muito importante na cidade. Então, o primeiro ponto é uma estrutura assim, claro que tem a organização dentro do próprio RH, e o nosso foco principal são as pessoas. Até tem gente que fala que é o nosso material de trabalho, eu já escutei gente falar. Mas nós temos que atender essas pessoas de forma que elas fiquem satisfeitas dentro da empresa, trabalhando. Claro que não é dar o peixe. É dar o peixe e ensinar pescar, a gente fala assim. Não adianta você só entregar, tem que ser justo, tem que chegar, orientar e esclarecer. Então envolve todo um processo onde a gente tem que deixar o colaborador da empresa satisfeito, porque aí ele não tem problema de má qualidade, o ambiente se torna agradável, tudo isso. Então essa é a nossa meta de trabalho: atender bem o nosso cliente interno. Isso seria o fator principal. Os demais são rotinas que a gente chama de rotinas corriqueiras, que sempre acontece, você tem que trabalhar com folha de pagamento, a folha de pagamento tem que sair certa pra atender ele bem, o atendimento, tem que dar um bom atendimento pra ele sair satisfeito, da parte social tem que esclarecer todo o trabalho dela primeiro, não adianta só falar que vai ajudar, a parte de psicologia também, na hora de fazer o trabalho de recrutamento aí e seleção, pra tudo encaminhado, tudo certinho, e a parte de treinamento também que nós desenvolvemos”

Além disso, declarou que o trabalho do RH na empresa:

“(...) é ta procurando o profissional certo para a função certa. Não adianta você contratar um profissional hoje que não esteja satisfeito com a empresa, que ele não vai ta satisfeito com aquilo que ele ta fazendo. Nós procuramos trilhar isso mesmo, pra ver se ele é a pessoa ideal pra função, se tem aptidão também. Tudo isso é trabalhado. Isso, no recrutamento externo. Mas nós temos também o recrutamento interno, porque aqui a maioria das pessoas que estão aqui hoje na área administrativa, inclusive exercendo um cargo a nível de gerência até, supervisão, de encarregado, ele saiu da própria produção. Então, nós temos esse trabalho interno também que é muito importante pra nós. Então, praticamente a política nossa, é essa que ta na nossa missão, e nós trabalhamos isso dentro da área de RH também. Procuramos atender as pessoas da melhor forma.”

As funções que o RH dessa empresa exerce são realizadas objetivando a satisfação dos funcionários, pois segundo o entrevistado, o ambiente de trabalho melhora, assim como a qualidade da produção também. Cita, portanto, que o primeiro objetivo da administração de RH é atender bem o cliente interno da empresa.

Quanto ao treinamento, afirma que as atividades que farão parte das ações de treinamento são planejadas com antecedência, e que

“(…) Quando se faz o treinamento, que a gente direciona pra fazer o treinamento, a gente começa primeiro com os princípios da organização dentro do próprio treinamento e quais os objetivos dele, pra que a pessoa saiba. Além disso também, na área de treinamento vê qual a necessidade dele. Não adianta nada treinar uma pessoa sabendo que não é aquilo que vai resolver. Tem que focar aquilo que realmente é a necessidade do momento que a empresa precisa e pras pessoas também. Isso é muito importante.”

Atenta para a importância da função treinamento, a empresa realiza anualmente uma semana de prevenção aos acidentes de trabalho, que aborda, além da conscientização da segurança no trabalho, temas relacionados à saúde do trabalhador, e a questão do desperdício.

Cabe ao RH ainda a gestão das ações sociais realizadas pela empresa junto à comunidade.

Quando questionado se o investimento que a empresa realiza na gestão de RH é medido, o entrevistado declarou que

“(…) quando a gente faz um treinamento, vamos falar dentro do setor produtivo, nós medimos tanto na qualidade, quanto no atendimento às pessoas em relação àquele trabalho que foi desenvolvido, se atinge aquele objetivo que nós queríamos, se supera até às expectativas. Então todos os treinamentos são avaliados.”

O empresário comenta ainda que o que impede uma maior atenção das empresas para a área de RH é que muitas delas consideram o RH como custo. Nesse sentido, afirma que “(…) Várias empresas pensam dessa forma, outras não, porque sabem que o RH é fundamental. Quem trabalha na área sabe a necessidade dele pra área de produção, desde que faça um serviço bem feito.”

Sobre a questão da produtividade em particular, o entrevistado afirma que ter funcionários “bem tratados” é um dos fatores que contribuem para a melhora da produtividade da empresa. Segundo declaração,

“(…) poderia ser feito dessa forma: aumentar a quantidade de benefícios com as pessoas pra que elas consigam produzir mais ainda. Eu só falo isso porque no final do ano a gente faz esse tipo de trabalho, nós damos um incentivo pras pessoas atingir a meta. E atinge. Então tem alguma coisa que pode ser feita. O ser humano gosta da troca, agora o duro é fazer sem troca, aí fica difícil, mas a maneira de trabalhar é aumentando os benefícios pra eles. Dando uma condição melhor de trabalho.”

O entrevistado da empresa G3 declara ainda que: “(…) tem gente na indústria de calçados que começa a produzir já compra rancho, fazenda, não sei que.”

O quadro 5.1 resume, a partir das atividades de RH encontradas nas empresas pesquisadas, a concepção que os atores industriais entrevistados têm a respeito do tema Recursos Humanos, enquadradas de acordo com as concepções discutidas no capítulo.

Empresas	Atividades de RH	Concepção de RH
P1	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento; • Promoção. 	Departamento Pessoal
P2	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento; • Promoção; • Investimento em cursos. 	Departamento Pessoal
P3	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento; • Treinamento; • Recrutamento e seleção; • Promoção. 	Recursos Humanos
M1	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento. 	Departamento Pessoal
M2	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento; • Promoção. 	Departamento Pessoal
M3	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção; 	Recursos Humanos

	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento; • Promoção. 	
G1	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento; • Promoção. 	Departamento Pessoal
G2	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de clima organizacional; • Recrutamento e Seleção; • Treinamento; • Promoção; • Avaliação de desempenho. 	Gestão de Pessoas
G3	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento; • Atendimento social e psicológico; • Recrutamento e seleção; • Treinamento; • Promoção; • Avaliação de desempenho; • Atividade social. 	Gestão de Pessoas

Quadro 5.1 – Percepções da atuação do RH nas empresas pesquisadas e suas conseqüentes concepções
(elaborado pela autora)

É importante notar que tal enquadramento não pretende classificar de maneira impositiva as empresas pesquisadas. A relação observada no quadro 5.1 guarda uma observação subjetiva, porém resguardada pela percepção da autora frente às entrevistas realizadas.

A amostra das empresas pesquisadas para este estudo foi composta de 9 empresas, sendo 3 de pequeno porte, 3 de médio porte e 3 de grande porte, como citado

anteriormente. Esta classificação está de acordo com os critérios do SEBRAE, que considera o número de funcionários para a classificação do porte das empresas.

Nas empresas de grande porte, os entrevistados foram os responsáveis pela gestão dos funcionários. Nas de médio porte, em apenas uma o empresário participou da entrevista, na segunda foi o responsável pelo Departamento Pessoal (entendido como função administrativa que cuida das questões legais e burocráticas relacionadas a pagamentos, contratações, demissões) que respondeu às questões, e na terceira o entrevistado foi o gerente administrativo. Nas empresas de pequeno porte pesquisadas os entrevistados foram os próprios empresários, como citado anteriormente.

Na literatura usada até o presente momento, verifica-se que a grande maioria dos autores que abordaram o tema das pequenas empresas destaca as peculiaridades que estas apresentam acerca de suas práticas de gestão. Com os RH não é diferente. A modernização, ou mesmo a profissionalização dos RH é maior quanto maior é o porte da empresa. Mas, isso não se verifica com tanta linearidade nas empresas pesquisadas. Nesta amostra, apenas em duas empresas de grande porte pesquisadas existe uma área funcional de RH com práticas mais evoluídas para a administração de pessoas.

Nestas duas empresas que apresentam práticas de RH mais evoluídas, a G2 e a G3, a área de RH apresenta uma atuação mais profissionalizada, com políticas mais estruturadas, e atuam não somente na parte de Departamento Pessoal, que cuida da parte legal relacionada aos funcionários, mas mantêm uma aproximação maior com os resultados da empresa. A terceira empresa, a G1, apresenta somente as práticas do Departamento Pessoal.

Em uma das duas empresas de médio porte pesquisadas, a M3, as dimensões de ação do departamento de RH, além de também abrangerem as medidas legais, apresentam algumas que visam à comunicação e informação para os funcionários, com palestras informativas e reuniões. Em contrapartida, nas outras duas empresas, a M1 e a M2, as atividades se aproximam das funções relacionadas no Departamento Pessoal.

Em uma das três empresas de pequeno porte pesquisadas, a P3, o entrevistado disse realizar algumas atividades como, por exemplo, cursos ou palestras informativos. Nas outras duas empresas, a P1 e a P2, existem somente as realizações do Departamento Pessoal.

A maioria dos pesquisados observou que suas práticas de recrutamento são baseadas na experiência que a imensa maioria dos candidatos a emprego possui. E justificam

tal ação pela realidade da cidade de Franca, que abriga muitas empresas de calçados, e que, certamente, encontram algum candidato com experiência.

É importante notar que em oito das nove empresas pesquisadas, os entrevistados avaliam como importante a questão da administração de RH, e dentro dela suas funções de treinamento, principalmente. Um destes entrevistados, de uma das empresas de grande porte, apontou a necessidade de uma melhora no investimento em RH da empresa em que trabalha, e afirmou que a mentalidade do empresariado local é um fator de importante consideração para a falta de investimento nas pessoas. Os outros dois entrevistados das empresas de grande porte também apontaram tal evidência na indústria local, apesar de haver nestas empresas um investimento mais formalizado.

A questão do treinamento para o trabalho na indústria calçadista pode ser considerada um fator de possível contribuição na melhoria da competitividade, visto que o setor abriga muitas funções de cunho artesanal, e que têm um peso decisivo na qualidade e produtividade do trabalho. O treinamento comportamental realizado pelas empresas é considerado por elas importante para a satisfação do trabalhador e, de acordo com estes atores, pode também ter influência na produtividade dos trabalhadores.

Cabe lembrar que o conceito de treinamento utilizado neste trabalho vai ao encontro das declarações e concepções dos atores pesquisados. Qual seja, para o presente trabalho, treinamento é toda e qualquer forma de investimento nas pessoas que trabalham em uma determinada empresa. Sejam cursos motivacionais ou palestras de esclarecimento sobre questões referentes ao trabalho exercido na empresa. E também o treinamento físico, no sentido de preparação para o exercício de uma função específica na empresa.

A partir das diversas declarações obtidas nas pesquisas realizadas, observa-se que existe pouco investimento em treinamento para o trabalho, para o desenvolvimento das habilidades técnicas, profissionais dos funcionários. Quando o investimento existe, é realizado com a finalidade de atingir resultados comportamentais nos funcionários.

E, das empresas cujo investimento existe, apenas duas, a empresa G2 e a empresa G3, usam alguns indicadores para nortear tais investimentos, e avaliar seus resultados. Na empresa G2 o controle e a verificação dos resultados de tais atividades são feitos usando-se indicadores quantificáveis, como aumento da produção, por exemplo.

Outras empresas que também investem em treinamento, neste caso, comportamental, são as empresas P3 e M3. Mas, ao contrário do que acontece nas empresas

G2 e G3, tais investimentos não são medidos, ou seja, não são usados indicadores objetivos que possam apontar as melhorias do processo, assim como suas falhas, para que tal investimento alcance resultados mais confiáveis.

O que também pode ser observado a partir dos depoimentos colhidos para o presente trabalho é a falta de conhecimento dos funcionários que trabalham na área funcional de RH da maioria das indústrias pesquisadas acerca de informações básicas, necessárias ao entendimento da atividade-fim da empresa, bem como dos meios para a consecução de tais atividades. Na verdade, o que se observa é o não entendimento por parte destes funcionários do que acontece ao seu redor, no seu ambiente de trabalho. E, não estando cientes das questões relevantes ao desenvolvimento das atividades da empresa, é difícil para estes funcionários estabelecerem parâmetros para o desenvolvimento da área de RH que considerem o alcance dos objetivos da empresa.

A valorização das pessoas deve ser considerada uma questão de iniciativa da própria empresa. Medidas governamentais podem servir como incentivo a determinadas ações. Os investimentos em RH e, mais precisamente, os relacionados ao treinamento podem refletir melhorias consideráveis em um setor basicamente manufatureiro, como é o caso do setor calçadista.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível que as particularidades da gestão de RH encontradas neste trabalho sejam conseqüência das singularidades que a indústria calçadista mantém frente aos demais setores industriais, das características do empresariado pesquisado, das suas características de gestão que se aproximam mais das práticas reconhecidas em empresas de pequeno porte e da sua gestão essencialmente familiar.

O setor calçadista é pouco vinculado às transformações mais amplas do capital. As barreiras à entrada são baixas, e permitem que pessoas com uma matriz cultural baixa transformem-se em empresários. Conforme observou Barbosa em vários trabalhos (2006a, 2006b, 2008), esta matriz sócio-cultural dos empresários calçadistas remonta ao passado. E isso se reflete em todos os portes industriais. Na indústria local a percepção destes atores é voltada para a produção, para o mundo do trabalho em si, e não para uma percepção administrativa.

Muitas empresas nascem da idéia e da prática do antigo funcionário que passa a ser “dono do negócio” e se desenvolvem de acordo com o crescimento das vendas. A disseminação desse saber-fazer se deu na época das grandes exportações e é desprovido de conhecimentos acerca de produtividade, de qualidade.

Retomando as particularidades do empresário calçadista evidenciadas no início deste trabalho, e tomando como base as observações realizadas, as características do empresariado calçadista são outro fator a se considerar na observação da gestão de RH desta indústria. Um aspecto observado é o *habitus* do operariado. Mesmo que sua empresa chegue ao porte médio ou grande, o empresário continua exercendo funções dentro da fábrica. Muitas vezes, delega a administração a profissionais e continua participando de ofícios no chão-de-fábrica.

Na literatura da pequena empresa referenciada anteriormente podem-se reconhecer muitas das especificidades das empresas pesquisadas. Neste aspecto, suas características fogem dos modelos de gestão baseados nas grandes indústrias de setores de ponta da economia, aproximando-se, assim, das práticas reconhecidas nas empresas de pequeno porte. O alto grau de centralização e o planejamento informal existentes nas empresas de pequeno porte são características que permanecem à medida que as empresas pesquisadas crescem.

As fortes relações familiares, características desta indústria, juntam-se aos aspectos do tamanho e do empresariado citadas acima, e ajudam na compreensão das práticas organizacionais ligadas à gestão de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas. Nascido como um negócio essencialmente particular, ou como uma sociedade composta por sócios que guardam um grau de parentesco ou grande amizade, na grande maioria das vezes, a empresa calçadista tende a ser centralizada no(s) “dono(s)” do negócio, que geralmente delega(m) os cargos administrativos a membros da sua própria família. Muitas vezes, a família empresária permanece na direção do negócio amparada pelos ideais administrativos do fundador. Seu modo de pensar e agir dita as regras de ação dentro da empresa, de modo que a formalização e profissionalização da gestão de Recursos Humanos estão condicionadas a esta gestão familiar.

A gestão de RH se apresenta, então, de maneira particular nesta indústria. Estamos no ano de 2008, e o que se verifica acerca do tema RH voltado para o setor calçadista de Franca e, mais especificamente, às empresas pesquisadas, é a incidência de questões e funções reconhecidas como precedentes de qualquer departamento de RH em qualquer empresa no Brasil na década de 1980. Não que as atividades básicas relacionadas ao bom desempenho de um departamento de RH tenham mudado tão substancialmente, que foram substituídas por funções diferentes, ou até mesmo melhores. O que aconteceu é que desde as primeiras discussões acerca do tema no Brasil, apoiadas pela literatura norte-americana, ocorreram diversas adaptações, melhorias e ampliações dessa área funcional. Muitas delas ancoradas no advento e desenvolvimento da tecnologia, e, conseqüentemente, da melhoria observada na circulação das informações.

Com um tempo de existência superior a 15 anos, as empresas pesquisadas podem ser consideradas empresas de sucesso. O que é importante notar, entretanto, são as particularidades que a indústria pesquisada mostrou no decorrer da pesquisa. Apesar da classificação por porte, nota-se que as diferenças na gestão de Recursos Humanos são pouco acentuadas entre a amostra pesquisada. Ou seja, esta gestão não apresenta evolução atrelada ao porte da empresa. As práticas relacionadas à gestão dos funcionários nas empresas pesquisadas, na sua maioria, se aproximam das práticas de Departamento Pessoal, apesar de as práticas de RH mais evoluídas serem encontradas em duas das três empresas de grande porte pesquisadas, a saber a G2 e a G3.

O discurso empresarial acerca da estratégia competitiva da indústria calçadista pesquisada é que sua estratégia é de diferenciação. Perceberam que a estratégia de custo não seria eficiente frente ao avanço dos produtos chineses no país, visto que concorrem com um

preço muito baixo oferecido pelos chineses (BARBOSA, 2008). Dada tal realidade, não se justifica o baixo investimento em RH observado no presente trabalho.

O presente trabalho abre algumas perspectivas de investigação. Uma delas está relacionada à questão da governança, mais especificamente do compartilhamento das decisões empresariais com o poder público. Nesse sentido, a observação do caso da indústria calçadista italiana, na chamada “Terceira Itália”, pode trazer noções de aprimoramento institucional para um setor bastante dependente de políticas macroeconômicas, como é o caso do setor calçadista.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CALÇADO – ABICALÇADOS. *Resenha estatística via Internet*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php>. Acesso em: 22/05/2008.
- AKERLOFF, G.; YELLEN, J. (Ed.). *Efficiency wage models of the labor market*. Nova York: Cambridge University Press, 1986.
- _____. The fair wage-effort hypothesis and unemployment. *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, v. 105, n.2, p. 255-283, maio 1990.
- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração*, v.27, n.4, p.16-29, out./dez. 1992.
- AQUINO, C. P. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BARBOSA, A. S. *Empresariado Fabril e Desenvolvimento Econômico: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado*. São Paulo: HUCITEC; FAPESP, 2006a.
- _____. *Empresários no papel (?): problemas de método e interpretação no estudo da dinâmica de agentes econômicos em um setor industrial na periferia das transformações contemporâneas*. Franca, 2006. Disponível em: <www.unifran.br/neic>. Acesso em: 18/02/2006.
- _____. *Novos empreendedores na indústria do calçado: formação social e ação empresarial*. Franca: FAPESP, 2008a. Projeto Jovens Pesquisadores em Centros Emergentes.
- _____. *A governança da promoção do desenvolvimento industrial na aglomeração calçadista de Franca-SP*. Projeto de pesquisa proposto ao CNPq – Edital 06/2008 – Jovens Pesquisadores. 2008b.
- BARBOSA, A. S.; BRAGA FILHO, H. Por uma agência municipal de desenvolvimento. *Comércio da Franca*, 04 out. 2007.
- BECKER, G. V.; RUAS, R. L. Estratégia de Comprometimento e Planos de Participação: tendências recentes. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, v. 1, n. 3, p. 141-161, 1997.
- BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.
- BIEHL, K. A.; MOSELE, E. Análise da percepção do operário calçadista frente às formas tradicional, celular, e grupos de trabalho de organização da produção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais do XXIII ENEGEP*, Ouro Preto, 2003.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES SETORIAL. *Estudos e publicações*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 10/03/2008.
- BRAGA FILHO, H. et. al. *A indústria de calçados de Franca na década de 1990: um estudo sobre a dinâmica distributiva*: IPES/Uni-FACEF, 2003. Relatório de Pesquisa.

- CACCIAMALI, M. C. Princípios e direitos fundamentais no trabalho na América Latina. *São Paulo em Perspectiva*, v.16, n. 2, p.64-75, abr./jun. 2002.
- CARVALHO, P.C. *Recursos Humanos*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2002. v. 1.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2004. v. 2.
- CASTRO, P. Z. *A indústria de calçados masculinos de couro: análise da vantagem competitiva brasileira*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1997.
- CHER, R. *A gerência da pequena e média empresa*. São Paulo: Maltese, 1991.
- CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração de pessoal*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, may/jun., 1983.
- CORRÊA, A. R.; ANDRADE, J. E. P. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.13, p.95-126, 2001.
- COSTA, A. B. Competitividade da indústria de calçados: nota técnica setorial do complexo têxtil. In: COUTINHO, Luciano G. et al (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, SP: FECAMP; MCT; FINEP; PADCT, 1993. p. 01-104. Disponível em: <www.mct.gov.br/publi/Compet/Default.htm>. Acesso em 15/08/2001.
- CURCI, M. E. *Estudos sobre vida e morte de microempresas em Franca*. 2001. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Uni-FACEF, Franca, 2001.
- D' AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 226-240, 1988.
- DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. (Org.). *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras* Brasília: IPEA, 2005.
- DINIZ COSTA, T. *Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, jun., 1967.
- DRUCKER, P. F. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. *RAE*, v. 24, n.4, p.123-31, out./dez., 1984.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ESTANQUE, E. *Entre a fábrica e a comunidade: subjectividade e práticas de classe no operariado do calçado*. Porto: Afrontamento, 2000.
- FILLION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n.4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- FISHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

- FOURASTIÉ, J. *La productividad*. Barcelona: Editora Dirección y Productividad, 1987.
- FRIEDMAN B.; HATCH, J.; WALKER, D.M. *Capital humano*. Tradução Flávio Jardim de Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.
- GARAND, D. J. La gestion des ressources humaines em PME. In: JULIEN, P. A. (Org.). *Les PME: bilan et perspectives*. 2. ed. Québec: Les Presses InterUniversitaires, 1997. cap. 19, p. 255-299.
- GARAY, A. B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. *Revista de Administração*, v.32, n.3, p. 52-61, 1997.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE/ FGV*, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.
- GONÇALVES, A et al. *Empreendimento e trabalho*. SIMPINEWS. Disponível em: <<http://www.simpi.com.br/pesquisas.php>>. Acesso em: 10/05/ 2008.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE; HOUGH (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991. p. 507-619.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *RAE Light*, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.
- GRACIOSO, F. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. *Revista Marketing*, fev., 1998.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, may/jun., 1998.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- INSITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 20/05/2008.
- IPES/ Uni-FACEF – Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais – Disponível em: <<http://www.facef.br/novo/ipes/default.asp?idMenu=171>>. Acesso em: 15/03/2008.
- JOHNSON, B.; HOLMES, K. R.; KIRKPATRICK, M. *Index of economic freedom*. Washington, D.C., 1998.
- JULIEN, P. A. *Les PME: bilan et perspective*. Quebec: Les Presses Inteer Universitaires, 1997.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: IEGE, 1996.
- LAIRD, D. H. et. al. *Training methods of skills acquisition*. American Society for Training and Development, 1972.
- LAKATOS, E. M. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

LEITE, E. M.; CAILLODS, F. *Educação, treinamento e emprego na pequena empresa*. São Paulo: SENAI, 1985.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. *RAE*, v.31, n.2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *RAE*, v.34, n.2, p. 91-94, abr./ jun. 1999.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. G. ; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1998.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, v.6, n.1, p. 33-50, 2001.

MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. [A Pequena Empresa e suas Especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional](#). In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. *Anais do VII Seminários em Administração - SemeAd*, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, 2004.

MORIYAMA, G. *Obstáculos ao sucesso empresarial na pequena empresa: estudo dos fatores negligenciados pelo empreendedor e influentes no fracasso do negócio*. São Carlos. Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 1999. Relatório Técnico de Iniciação Científica. FAPESP.

NOGUEIRA, E. *Empresa fabricantes de revestimentos cerâmicos e a gestão de seus sistemas produtivos: proposição de um modelo*. 2002. 364 p. Tese (Doutorado em Administração da Produção e Sistemas de Informação) Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2006.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. *El trabajo en el mundo 1997-1998. Relaciones laborales: democracia y cohesión social*. Genebra:OIT, 1997.

PICCININI, V. M. Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. *READ*, ed.01, v. 01, n.01, set.out.1995. 21p.

PINTO, P. S. A indústria francana está no passado. *Comércio da Franca*, 19 mai. 2007.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUANDO a família é a alma do negócio. *Revista Carta Capital*, p.55, maio 1997.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - RAIS - Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/rais/default.asp>>. Acesso em: 15/05/2008.

RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido*. São Paulo: McGraw-Hill; Makron Books, 1990.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, A. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, n. 52, p. 471-499, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 20/05/2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SINDICATO DA MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA DO ESTADO DE SÃO PAULO - SIMPI. Disponível em: <<http://www.simpi.com.br>>. Acesso em 14/08/ 2006.

SKINNER, W. Manufacturing strategy on the “s” curve. *Production and Operations Management*, v. 5, n.1, p. 1-12, 1996.

SOUZA, M. C. A. F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Edição SEBRAE, 1995.

SPRINGER, B.; SPRINGER, J. HRM in the US: celebration of its centenary. In: PIEPER, R. (Ed.). *Human resource management: an international comparison*. New York: Walter de Gruyter, 1990.

STAEHLE, W.H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. (Ed.). *Human resource management : an international comparison*. New York: Walter de Gruyter, 1990.

SWAMIDASS, P.M.; NEWELL, W.T. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, v.33, n.4, p.509-524. Apr. 1987.

TOLEDO, F. *Recursos humanos: crise e mudanças*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. *Administração de pessoal*. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

ULRICH, D. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. USA: Harvard Business Schol Press, 1997.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, jul./aug., 1981. 11p.

ANEXO A

Roteiro para entrevista com os donos e/ou com os responsáveis pelos Recursos Humanos das empresas pesquisadas.

I) Caracterização do entrevistado:

Gênero, idade, escolaridade, setor em que trabalha, funções já exercidas na empresa, tempo na empresa e no cargo atual.

II) Caracterização da empresa:

- História (fundação, como surgiu, fases mais importantes, familiar?)
- Número de funcionários
- Mercado de atuação (concorrentes - internacional, nacional, regional) e produto(s)
- Estrutura da organização (centralizada, descentralizada)
- Planejamento da produção (planilhas, empírico, informatizado)
- Processo de fabricação (organização do processo de trabalho da produção, tecnologia utilizada, etapas, nº de operários qualificados, grau de autonomia, equipamentos, ciclo da operação)

III) Questões:

- No que diz respeito a Recursos Humanos, o que o senhor julga como características importantes aqui na empresa? (filosofia administrativa; concepção acerca das pessoas e da qualificação, treinamento e desenvolvimento de funcionários)
- Alguma dessas características que o senhor citou é observada ou praticada na empresa? Se sim, quais? (políticas de Recursos Humanos)
- Existe uma pessoa, área ou departamento na empresa que cuide desses assuntos? (tamanho, posição no organograma)
- Existe um planejamento das necessidades (de curto, médio ou longo prazo) que esse responsável deve atender na gestão de pessoas? (como funciona, quem demanda, a quem se reporta)
- Se sim, o que é levado em consideração para se planejar essas atividades? (questões legais – departamento de pessoal; treinamento e capacitação; carreira, promoção)
- Se existe investimento em RH, esse investimento é planejado ? E é medido o efeito desse investimento?
- O que impede uma maior atenção à gestão de pessoas?
- Que conflitos o RH pode causar?
- Que medidas o senhor imagina que hoje poderiam aumentar a produtividade da sua empresa?
- Entre elas, existe alguma que o senhor considera especificamente relacionada aos RH?
- Houve alguma mudança nos RH da empresa, desde a data de sua fundação até os dias de hoje? Se sim, por que ocorreram essas mudanças?

ANEXO B

As entrevistas que seguem foram realizadas para a conclusão da pesquisa exploratória proposta. A transcrição guarda o conteúdo original das falas dos entrevistados.

1. Empresa P1

Entrevista realizada dia 04/04/2007.

Primeiramente foi realizada uma visita na produção (fábrica) da empresa. O Sr. Entrevistado P1, um dos sócio-diretores da empresa, foi quem me recebeu e me acompanhou nessa visita. Ao mesmo tempo, explicou o processo de produção do calçado resumidamente.

Entrevistado P1: O desenvolvimento começa por aqui. Desenvolve o modelo, depois que terminou a gente faz o protótipo, depois a gente vai fazer a amostra, e vai definir uma linha da calçado. Uma linha, por exemplo, você pega o *scarpan*, a gente vai fazer 4, 5 modelos em *scarpan*, por exemplo. Depois a gente vai fazer as cores, preto, amarelo, roxo, lilás, as cores da moda. É feito dessa maneira. Depois que a gente elabora aqui embaixo e fez as amostras, a gente manda o protótipo lá pra cima, aí vai medir os modelos e vai fazer custo. Quanto vai poder custar um produto daquele pra vender. Aí o Josino (o outro sócio-diretor) que cuida dessa parte. Ele vai elaborar o custo do produto. Bota custo do material, comissão, imposto, mão-de-obra do pessoal da produção, quanto vai custar, pra chegar ao preço final do calçado. Depois que definiu o preço do calçado, fez o mostruário, a gente vai passar pro representante, ele vai viajar nas lojas, visitando, e vai vender. A gente vai pra feira também, faz o mesmo procedimento. O logista precisa de calçado ele vem até a Franca procurar a gente e ver se tem algum produto pra vender. Mais ou menos assim.

Catarine: Quem está de olho nas tendências?

Entrevistado P1: Eu e o modelista. Eu que ajudo ele a cuidar. Semana que vem a gente vai na feira no sul, na FIMEC, ver as tendências que vão ser lançadas pro verão. Depois, no final do ano, a gente vai em outubro pra ver o que vai lançar pro inverno. E quando tem disponibilidade, igual eu já fui pra Europa também fazer pesquisa, acompanhar, ver tendência.

Catarine: O senhor poderia falar um pouco sobre a história da empresa? Quando foi fundada, por quem?

Entrevistado P1: Por mim, em 1986. Na época do Plano Cruzado, do Sarney, tava aquela dificuldade, inflação de 3% ao dia, 90% ao mês, o pessoal me falava: 'Você tá louco cara, vai mexer com indústria de calçado?' Eu já tinha experiência na área, já tinha trabalhado na linha de produção, depois já tinha trabalhado na área administrativa. Comecei na linha de produção em outras empresas, aí eu decidi montar a minha. Trabalhava numa empresa, depois de dois anos nessa empresa comentei com a pessoa que cuidava da empresa: 'Olha, eu precisava de um aumento salarial. Faz dois anos que eu to aqui, tal.' E a pessoa era meio rebelde, revoltada da vida, deu um tapa na mesa e falou assim: 'Pô! Esse pessoal só encho o saco, só pede aumento, porque que não pede conta?' Aí eu pedi conta. E pensei que se eu posso cuidar da

dele porque eu não posso cuidar de uma pra mim, mas eu não tinha recursos. Aí meu pai tinha uma casa, uma edícula no fundo, aí conversei com o meu pai, convenci ele de alugar essa casa, e eu comecei lá num espaço de 3 por 10, 30 metros quadrados. Aí organizei uma saletinha, seria a sala da edícula pra mim fazer o escritório, e os outros dois cômodos eu usei pra produção. E lê foi iniciado, em 1986, com 12 metros de couro emprestado, porque não tinha muito recurso, e consegui tal, montei umas maquininhas, e comecei a trabalhar. Pegava os calçados, saía, vendia um pra uma colega, vendia um pra outra. E começamo a fazer, foi desenvolver forma, e aí o pessoal perguntava: ‘Mas quantos par você vai fazer?’. ‘O que eu for vender, não sei quanto eu vou vender, né?’ E aí comecei ir atrás daqueles cliente da onde eu trabalhava, porque eu cuidava lá na parte administrativa, então tinha muito contato com o pessoal, com os clientes, com os representantes. Fui atrás de um, atrás de outro e fui começando a descobrir novos clientes, sabe? Aí foi caminhando, e hoje a gente trabalha com capital próprio com recurso próprio, aqui dentro tem em torno de 25 funcionários. Mas nesses 21 anos mais ou menos de empresa passou por muitos planos (econômicos), muitas dificuldades, acertos, desacertos. Hoje na nossa situação ta uma maravilha, porque tem maquinário próprio, capital próprio, com prédio próprio, com estoque, com cliente. Mas antes não tinha, era totalmente inversa a situação. Aí vai o esquema de tentar empreender uma coisa mesmo, e trabalhar por conta, e consegui um espaço no mercado.

Catarine: O seu irmão (o outro sócio-diretor) entrou quando?

Entrevistado P1: O meu irmão entrou depois de uns 4, 5 anos que eu já tava trabalhando.

Catarine: E entrou com capital?

Entrevistado P1: Ele veio com um montante, aí eu falei assim pra ele: ‘O material que eu tenho aqui na fábrica hoje gira em tantos por cento. Aí ele entrou com um capital a mais, na época uns 35% do capital pra gente tentar alavancar um pouco mais a coisa.

Catarine: O senhor sempre fabricou com marca de outras empresas?

Entrevistado P1: Não, eu sempre fabriquei com a nossa marca. Depois, no decorrer do tempo pra conseguir aumentar a produção e atender cliente, e conseguir um mercado diferente, por dentro da moda, e fazer produto de qualidade, foi que a gente começou abrir aos associados, que a gente chamamos, de outras marcas, então os associados pra produzir outras marcas. Mas a gente sempre usou a nossa marca. E aí, de repente teve tanta procura, tanta insistência, que a gente começou a atender esse pessoal.

Catarine: E faz quanto tempo que está sendo assim?

Entrevistado P1: A gente toda vida atendeu essas outras marcas, mas a gente vai fazendo a nossa também. A gente tem muitos cliente pro Brasil. A gente tem também clientes fora, a gente atendeu umas marcas também fora. A gente atendeu várias marcas legal (nome das marcas), de *boutiques* famosas. Só que todo esse pessoal de um certo nível, a gente tem que colocar a marca deles, porque tem o produto deles, então você tem que colocar a marca deles. E com esses clientes, consegue agregar um valor agregado diferente, porque realmente eles têm um *markup* diferente. Então comporta a gente fazer pra eles e ter um resultado diferente também.

Catarine: Qual a idade do senhor?

Entrevistado P1: 45 anos.

Catarine: E o seu sócio?

Entrevistado P1: 47, 48 anos.

Catarine: Qual a escolaridade do senhor?

Entrevistado P1: Eu tenho o segundo grau completo. Eu não consegui estudar porque tive que trabalhar, sabe? Infelizmente. A minha dificuldade na época é que eu tinha que trabalhar pra ajudar a sustentar a família. Nós viemos da roça, muita dificuldade, então meu pai não tinha muito que oferecer, recursos pra estudo. Era o contrário, a gente tinha que trabalhar e ajudar em casa. Eu tenho 32 anos já de INPS recolhido. Eu poderia ter, se eu quisesse, pleitear minha aposentadoria, mas eu vou aposentar aí com 45 anos. Eu registrei com 13. Eu vejo hoje a dificuldade que atravessa o país, acho que o povo, a mentalidade é cada dia mais atrasada, pensa que tá inovando, tá ficando pior. Na época quando eu comecei existia um esquema na época, que chamava contrato de aprendizagem. Você entrava, fazia um contrato com a empresa, era registrado, tinha INPS, tudo certinho. Só que você ganhava metade do salário mínimo seis meses. E nesses seis meses eu já conseguia fazer mais do que o pessoal que trabalhava lá, mais do que os funcionários que trabalhavam. Então, realmente, assim, valeu porque eu aprendi. Hoje dentro da produção de uma fábrica de calçado eu faço qualquer coisa, e mesmo na parte administrativa, desenvolvimento, faço qualquer coisa, cuido de vendas, atendo cliente. E aí a partir dos seis meses, até um ano, seria o contrato, mesmo assim você ganhava 75% do salário mínimo. Então hoje o funcionário chega, a primeira coisa, a parte de atendimento do pessoal também sou eu que cuido, eu vou atender o pessoal eles fala assim: 'Quanto é o salário?' A primeira coisa que ele pergunta. Então por isso que tem uma carga de jovem hoje tudo desempregado, eles quer saber o salário, mas não quer saber de aprender. Você tem que aprender, pra depois você pleitear o salário. Ele tem que ser útil, não ser o último. Aí eles falam: 'Mas só isso?' Então prefere ficar à toa. Então se ele entra, aprende, tem uma profissão, por exemplo na parte de produção, pode ser um cortador, um pespontador, um montador na molina, ou então um encarregado. Esse jovem que tá aí comigo como encarregado, ele começou de auxiliar, a gente procurou ensinar, e hoje vai fazer dois anos que ele tá ajudando a cuidar da produção. Ainda não tá habilitado pra gente deixar por conta dele, mas já tem noção. Mas se não fizesse isso não aprendia. Aí fora não tem lugar que forma gerente, que forma encarregado. Então é onde muitas vezes o jovem não pensa nisso, né?

Catarine: A escolaridade do seu irmão qual é?

Entrevistado P1: Segundo grau completo também.

Catarine: O senhor me falou que tem 25 funcionários na empresa. E o mercado de atuação?

Entrevistado P1: Interno e externo.

Entrevistado P1 pede para Marcelo (gerente da produção) contar sobre a trajetória dele na empresa. A trajetória do Marcelo mostra que em dezesseis anos de empresa ele passou por vários cargos (começou como auxiliar de montagem, disse que ano a ano foi mudando de cargo) até chegar no cargo que exerce hoje (responsável pela produção, há dois anos), um exemplo de desenvolvimento profissional na empresa. Para tal declarou que fez cursos que o

deixaram aptos para as funções que exercera e para a que exerce hoje. Pretende melhorar para chegar a ser o gerente da fábrica. Sua escolaridade é segundo grau incompleto (faltou cursar o último ano). Os cursos que ele fez foram pagos parte por ele e parte pela empresa. Foram gerenciamento de produção, cronometragem, cronoanálise, no SENAI.

Entrevistado P1: A gente vem tentando atender um público diferenciado, que consegue um valor agregado melhor no produto. Nós tínhamos na produção esteira, tinha tudo, nós tiramos o processo de esteira, fizemos quase um processo de célula, estão bem agrupadas as máquinas. No esquema de célula o pessoal tralaha por dentro, e como a gente não tem espaço, nós fizemos o contrário: agrupamos as máquinas e trabalha por fora. Já veio várias empresas ver o procedimento que a gente conseguiu criar aqui dentro. Até o pessoal do SENAI que faz projeto de engenharia tudo, tal veio ver como a gente conseguiu inverter. Aí ele veio me perguntar porque eu fiz dessa maneira. Eu falei que foi por falta de espaço. A gente tentou criar, pra tudo tem solução.

Catarine: Como o senhor denomina esse arranjo novo que o senhor criou? Tem mais alguém que faz assim também, que o senhor conheça?

Entrevistado P1: Necessidade, né? Não que eu conheço, não. Dentro dessa área quadrada que a gente tem, a gente já conseguiu 300 par/dia, em mais ou menos 100 metros quadrados.

Catarine: Quantos pares per capita por dia?

Entrevistado P1: A gente consegue fazer em torno de 18.

Catarine: Isso por conta desse novo arranjo?

Entrevistado P1: E do produto também. Hoje a gente não ta conseguindo mais. Hoje tem alguns sapatos que são costurados na forma, a construção do sapato é diferente, então tem uma dificuldade com isso, mas num contexto geral, um calçado padrão, normal, a gente consegue. Eu já consegui até 25. Hoje tem três funcionários só costurando na forma, e o processo de bota dá um pouco mais de trabalho. Mas quando pega um processo convencional, um scarpan, um mocassim, ou a linha convencional a gente consegue. As outras empresas trabalham com média de 6, porque tudo que eles vão fazer, eles vão falar que não dá.

Catarine: No horário de trabalho normal?

Entrevistado P1: É, no tempo certo. 06:45h – 11:00h, 12:24h- 16:47h. E a nossa meta quando a gente mudar de galpão é atingir um patamar melhor, e organizar.

Catarine: E como vocês vão organizar?

Entrevistado P1: No mesmo processo de célula. Porque um empurra o outro, né? E aí quando a pessoa não faz a gente ta vendo, né? Que aí o serviço empelota ali. Por exemplo quando a gente faz vários modelos, muitos modelos não temos condições de trabalhar no processo de esteira. Porque cada construção pe de um jeito. Não sei se você percebeu tem sacado, tem montado, tem costurado na forma, tem com salto tem sem salto, tem outras botinhas diferentes, que é uni sola, então cada um é uma construção, então não tem esse negócio de rodar na esteira. Porque chegou na esteira a pessoa vai costurar na forma ali não, faz 25 par por funcionário por dia, costurado na forma. Então ele não consegue.

Catarine: Quanto tempo o par fica fora da fábrica?

Entrevistado P1: O correto mesmo é dois dias. A pessoa pega hoje de manhã, trabalha nele, e alguma coisa fica pro dia seguinte pra ele trazer no outro dia. Agora a maior parte daquilo que ele levou hoje, ele já traz amanhã. A gente consegue fazer um giro bem rápido também.

Catarine: Então o par demora quantos dias pra ficar pronto?

Entrevistado P1: Depende. Tem sapato que a gente faz ele em três dias. Ele corta e chanfra no mesmo dia, pesponta no dia seguinte, deu dois. Ele chega, entra na linha de montagem, depois que ele entrou, em questão de duas horas já ta ficando pronto. Antigamente tinha casos que durava 10 dias, o giro era muito lento. Quando eu comecei, a parte de contraforte era tudo com grude ainda. Era um processo muito arcaico.

Catarine: Quais são os produtos que a empresa fabrica?

Entrevistado P1: Só sapato feminino. A gente faz o scarpan, bota, sapatilha, sandália aberta, anabella, plataforma. Eu já fiz cinto, bolsa. Hoje não faço mais.

Catarine: Por quê?

Entrevistado P1: Muita coisa não dá conta. A concorrência hoje é tudo grande, se você for correr atrás de tudo. A gente já fez também masculino, mas voltou atrás, se especializou mais, mais pra design, pra moda, que enquanto o pessoal fica reclamando que falta serviço, nós não dá conta de atender os pedidos. E é um produto diferenciado, com cor, com estilo. Depois quero te mostrar a sola com amortecedor.

Catarine: Mas foi desenvolvimento da empresa.

Entrevistado P1: Foi. A gente desenvolve desde a forma.

Catarine: Então tem uma pessoas responsável pela parte da modelagem, e o seu sócio pela parte administrativa. Tem algum outro funcionário que o ajuda?

Entrevistado P1: Tem. Mais duas funcionárias. Uma pra atender o telefone e a outra ajuda ele. Ele faz financeiro, faz custo, planejamento, faturamento. Dessa parte é ele que cuida.

Catarine: E a parte de Recursos Humanos?

Entrevistado P1: Eu atendo o pessoal. Ele só pega o cartão pronto, e calcula as horas. Eu combino o salário, determino tudo e aí ele calcula. Porque eu já trabalhei muito tempo no RH também, então eu tenho mais facilidade pra atender o pessoal, malícia pra conversar com o pessoal, saber se a pessoa dá conta de fazer. A gente faz um processo bem diferenciado. A gente pega o currículo e pede pra ele: 'Fala um pouquinho de você.' O pessoal de chão-de-fábrica não tem muita facilidade de falar. Eles falam: 'ah, eu sou meio enguiçado, não gosto que me pega no pé, não to a fim de ficar ajudando patrão ficar rico.' O nível de produção é totalmente diferente. Então, infelizmente. Tem gente que trabalhou em uma empresa um mês, dois meses. 'Ah, aquela empresa lá o chefe é muito chato, ou pagava atrasado.' A pessoa conta tudo, ele confessa. Então se você falar pra ele: 'Agora fala um pouquinho da sua

pessoa'. 'Ah, eu gosto de tomar uma cachaça, saio do serviço, às vezes não tem nada pra fazer, então eu vou tomar uma cachaça, no maio da semana, o daí que der vontade.' Aí você consegue achar o perfil do funcionário. 'Ah, você pode fazer hora extra?'. 'Não, não posso.' 'Tem vício?'. 'Ah, eu fumo, tal.' Aí você olha a pele, ta cheia de tatuagem. 'Como é que foi sua infância?'. 'Ah, sou meio rebelde, cara.' Eles falam tudo. Então você consegue direcionar um nível de pessoal melhor. A gente tem um pessoal que trabalha com a gente muitos anos. Eu cuido dessa parte porque já é muito tempo mexendo com gente, então a gente consegue reparar, ver as pessoas melhor pra colocar na produção. Pessoa que não tem risco de você colocar aí dentro e roubar, que mexe com droga, viciada. Porque não pode. Eu preciso de pessoas pra trabalhar. Infelizmente a nossa empresa não tem como assessorar uma pessoa nessa situação. Como é pequena não tem assistente social, não tem uma psicóloga, nós não temos estrutura pra isso. Então a gente precisa pessoa pra trabalhar, não pra dar trabalho. Então a gente tenta, eu mostro pra eles, de conversar. Todo dia de manhã a gente reúne, fazemos uma oração dentro da fábrica, eu também sou católico, mas tem evangélico, te tudo quanto é tipo de pessoa aí dentro, não tem distinção, e de repente, a gente pergunta, porque tem pessoas que não aceita. Já teve casos, a pessoa tava trabalhando, fez o teste, já estava encaminhado o documento pra registrar, e ele simplesmente optou por ir embora porque tinha que fazer oração de manhã e ele não gosta. Então você tem que triar esse tipo de pessoa, não pode deixar eles juntos. A gente nunca teve nenhum problema trabalhista, a gente procura fazer as coisas de um jeito mais sadio. E tem uma coisa: a gente que abre a fábrica e nós que fechamos. Não tem essa de deixa pro fulano. Eu já trabalhei em fábrica que o patrão chegava por volta de 9 e pouco, passava a mão no jornal, se fechava na sala dele ia pro banheiro, a fábrica fechava 11h pro pessoal ir almoçar e ele ficava lá. Aí nesse intervalo do almoço a gente voltava 12:30h, ele ficava dentro da fábrica, *sapiando* alguma coisa lá. Então a gente começava a trabalhar, ele ia almoçar, voltava 3h. Como é que uma empresa dessa vai? Infelizmente não tem jeito, né? Pode botar qualquer engenharia de produção que não consegue, porque tem que ter alguém pra comandar ali, tem que ter o mecanismo ali funcionando, mas tem que ter alguém pra agilizar. O Marcelo cuida da produção, mas a gente dá assistência pra ele, a gente ta aí. Toda hora tem um problema novo. Se você fizer um estágio uma semana numa linha de produção, você vai ver o que é pepino. Eu comento com o pessoal o seguinte: quem cuida de uma indústria de calçado, põe ela em funcionamento, ele toca qualquer coisa em qualquer canto do mundo. A indústria de calçado é um pouco complicada porque a gente pega o couro muita vezes salgado e traz ele na partilera. Depois pega a forma, desenvolve a forma, desenvolve o salto, faz a matriz, faz a sola. No nosso calçado as matrizes são nossas. Te muitas empresas maiores que não tem uma matrizaria, a sola não personalizada não é exclusiva. Aí vira concorrência desleal, porque eu pego a mesma sola que você injeta ponho no meu sapato e vendo por 10, o outro pega a mesma sola e vende por 8, então o produto não tem valor, né?

Catarine: O planejamento é informatizado?

Entrevistado P1: Informatizado. Tudo informatizado.

Catarine: No que diz respeito aos Recursos Humanos, o que o senhor julga como características importantes em uma empresa?

Entrevistado P1: A melhor maneira é o pessoal se sentir bem dentro da empresa, ter a liberdade de vim abrir o jogo quando ta com algum problema financeiro, amoroso, que a pessoa esteja bem equilibrada e confiante dele abrir o jogo e ter respaldo, e conseguir socorrer na hora que ele precisa. A maioria das vezes a hora que o funcionário precisa é a hora que a

empresa nunca pode, né? Aqui na fábrica todo mundo tem sua motocicleta. O funcionário tem que ta satisfeito com o salário dele dentro da empresa, ele tem que ser remunerado à altura, porque se ele não tiver, sabe qual é o funcionário caro? É aquele que não produz. Esse é ruim. O funcionário bom é diferente o que ele custa, se ele produz ele próprio se paga. Na minha maneira de interpretar o funcionário tem que estar bem dentro da empresa, desde o dia que ele entra até o dia que ele sai, e o funcionário não pode sair da empresa mal com a empresa, mal com o chefe. Ele pode até ter divergência, mas ele não pode sair sem ta dando um tchau, sem despedir do pessoal, ele não pode sair revoltado. Mesmo que de repente você não consiga atender o objetivo dele, ele tem que sair pelo menos de cabeça erguida, da maneira como ele entrou.

Catarine: O senhor acha que o treinamento é importante?

Entrevistado P1: Sem dúvida.

Catarine: As pessoas que entram aqui na empresa passam por algum tipo de treinamento?

Entrevistado P1: Nós já fizemos bastante. Mas agora a gente não tem feito mais não. A carga horária, a exigência, a globalização ta levando a gente pra outro caminho. A pressão é muito grande hoje. O cliente passa o pedido, logo você tem que dar conta de ta entregando. Não faz mais uma programação igual fazia anteriormente, as coisas tão muito rápida.

Catarine: Não tem muita necessidade de fazer o treinamento?

Entrevistado P1: Veja bem, hoje tem mão-de-obra sobrando, então dá pra você pegar o pessoal mais qualificado o pessoal que não precisa você ficar lapidando na cabeça dele todo dia. Uma vez por mês a gente faz reunião, e outra coisa, a gente mudou um pouco processo: todo mundo é responsável pelo produto. Desde que pôs a mão ele é responsável. Vamos pegar lá em cima no planejamento. O pedido chegou, antes dele passar pelo planejamento, ele é triado pelo Josino pra ver como ta a análise de crédito dele. Se tiver cheque sem fundo e protesto ele já ta fora do nosso time, não interessa ter esse cliente. Se tiver ruim aí eu vou tentar negociar, explicar, falar com o cliente, ver se ele quer fazer um pagamento à vista antecipado, assim por diante. Se ele falar que não, infelizmente a gente não pode atender. A gente deixa o cliente bem à vontade. Manda uma correspondência pra ele, tudo explicando que só podemos atender à vista antecipado, que o crédito dele não foi aprovado. Se ele tiver interesse, ele entra em contato com a fábrica. Quando a venda é efetuada na feira é feito desse jeito. Quando a venda é efetuada pelo nosso representante, a gente chama o representante e põe ele à parte. Se ele autoriza, ele tem que vistar o pedido autorizando a fábrica entregar, e autorizando se chegar no vencimento e o cliente não pagar e for protestado, debitar da comissão dele. A gente informa pra ele quantos cheques protestados tem, qual a situação do cliente. Então é feita essa triagem. Depois do planejamento aprovado, aí faz o pedido de produção, vai separar os materiais pra entrar em produção. Começa pelo corte. Se o couro não tiver legal, o cortador tem obrigação, porque ele ganha, não só de operar a máquina não. Ele tem obrigação de olhar a pele. Se ela não tiver boa então ele já nem corta. Começa por ali. Passou pela chanfradeira, ela tem que fazer o mesmo processo. Se vão tiver bom o produto, então ela nem vai passar pra frente. Aí depois disso, já vem pra pessoa que confere as peças. É contada peça por peça. Aí vai pra banca de pesponto. Se faltou, o sapato não sai de dentro da fábrica. Já pára aí. É onde você vê na ficha: faltou não sei o que, assinado, aí pessoa tem que botar o nome e por a data. E aí a gente vê. Quem cortou a gente viu, fulano cortou faltando isso aí a gente conserva aqui dentro, nas empresas maior não tem isso. Tem conferidor de

peça e volta tudo. Você vai nas bancas tem sacos de sapato lá, tudo bagunçado, serviço que foi, não tem controle. To te falano por experiência própria. A gente presta um serviço pra Carmen (*Carmen Stteffens*), eu chego lá tem dia dá desespero, dá dó. Produz 3 mil par dia, tem dia que dá dó. Aquele tumulto, quanto maior a empresa, maior a dificuldade porque o patrão não consegue estar em todos os lugares, e aí deixa pro chefe, o chefe deixa pro encarregado, o encarregado deixa pro funcionário. Se não tiver alguém ali cobrando, executando, exigindo. Depois desse processo, ela (a banca) entrega o serviço. Se for faltando, ele tem que trazer a ficha, escrever no verso da ficha o que foi faltando, assinar e por a data, porque a hora que vai embarcar ali a gente ta inspecionando. Se faltou peça lá no pesponto, então ele não conseguiu concluir ele par, o que acontece: ele não pode trazer a ficha pra fábrica. A ficha que eu falo de sapato, não a ficha de papel. Ele vai trazer na ficha de papel só anotado o que ta faltando. Aí todo dia de manhã a gente vai no fulano: ‘Ow, você ta fazendo isso, porque você deixou faltar, tal, tal.’ Aí vai cortar, vai levar e vai completar. Aí no dia seguinte a ficha vem. Se tiver necessidade daquela ficha pra completar pedido, aí a gente pede pra trocar, vai lá busca a ficha pra completar o pedido. Aí a hora que volta, aí ela revisa pé por pé, pra ver se ta mais ou menos dentro dos conforme. Aí vai pra montagem. Vai montar. Chegou lá, viu que ta torto, mal pregado, um defeito na peça, já tira ali aquela peça e vai substituir com outra. Aí vai ser chamado a atenção de quem cortou, de quem pespontou, porque muitas vezes passa o pesponto em cima do buraco, e não tira a peça, aí não pode, que profissional ele é? Aí eu falo pra ele: ‘Você compra esse sapato?’ ‘Eu não.’ ‘Então, mas como você fez? Você acha que a fábrica vai conseguir manter você aqui fazendo o serviço dessa maneira? Você não pensa?’ Então é onde a gente pede pra todos os nossos colaboradores, pelo menos que pense um pouco. Não só execute fique igual robozinho não. Então cada um tem que pensar. E a gente cobra de cada um. Quem vai rançar a forma tem que enfiar a mão dentro do sapato, que se tiver algum prego, a gente rança aqui, senão vai o sapato com prego pra loja. Então é um processo de qualidade, que cada um tem que fazer. Posteriormente vai grampear o salto. Depois que grampeou, a pessoa vai colar a calcanheira. Outra coisa que a gente preza: a marca tem que estar legível, apresentável. Não pode ficar torto, feio. Aí depois que ela carimbou e colou a calcanheira, aí a pessoa vai fazer o pranchamento. Depois que é feito isso, se ta pronto, aí o Marcelo (gerente de produção) vai fazer a revisão, na hora. Se ele tiver tumultuado ele me pede. E quando eu cismo, eu passo ali olhando pé por pé. Quando eu encarno, eu pego uma caixa, tiro, abro e vou olhar. Então esse é um processo que a gente faz, e acha problema, acha. Então cada uma é responsável pela qualidade, até no final. Nas empresas maiores ninguém ta nem aí. Aqui a gente pede também a opinião deles, a gente dá liberdade pra eles falar. ‘Fulano você vê alguma coisa que a gente ta falando errado, alguma coisa que você achar que não tiver bom’. Aquele que achar que nós tamo procedendo errado no final do expediente, 15min, 30min antes da hora nos procura.

Catarine: E o pessoal procura?

Entrevistado P1: Procura. Às vezes reclamam da maneira com que eu falei: ‘Eu não gostei daquele jeito que você falou comigo. Você foi grosso, você foi estúpido. A hora que você for falar comigo fala com mais jeito.’ ‘Então ta bom, pode deixar que com você eu vou tratar diferente.’ Tem gente que é mais sentimental, e pessoas que você pode dar bordoadas nele que ele não acorda, né? Tem uns que a carapuça serve, e eles pensam: ‘Ah, se for pra eu ficar ouvindo essas coisas, eu vou tentar melhorar, senão eu vou embora.’ Tem uns que pede conta e vai embora. Esse aí você nem pode dar bola pra ele. Agora aqueles que conscientiza, acorda, ele supera, ele acha outro jeito, enfrenta, bate atrás, discute, vê, tenta melhorar: ‘No que eu posso ser útil? De que maneira eu posso mudar?’ Tem uns que pedem: ‘Oh, se de repente eu não tiver fazendo, se você quiser me orientar, você me mostrar uma maneira que eu posso

fazer e ser útil, eu vou tentar.’ Você vai, explica, igual no caso do Marcelo. Ele não tinha condições, porque não tem conhecimento de RH, nada. Não teve uma formação de um nível melhor, mesmo no tempo do colégio. Não tem conhecimento na parte de corte, só tem conhecimento na parte de acabamento. Então você tem que ensinar. Então foi feito um teste no curso do SENAI de cronometria, foi feito vários, pra tentar cuidar, pra tratar do funcionário, pra receber pra entender. Ela chegava: ‘Ah, esse aí você pode mandar embora, que ele não serve.’ ‘Mas calma, não é assim. Vou botar um lá de fora é pior, então vamo tentar lapidar ele vê se ele vai, se não vai aí pronto, não vamo discutir.’ E tem casos que você conversando com o funcionário, você consegue ajeitar ele, consegue lapidar ele.

Catarine: É uma política que conta bastante com a sua presença.

Entrevistado P1: É porque a fábrica precisa do funcionário todo dia. Ele tem que tá bem. E muitas vezes tem casos, teve uma pessoa que chegou aqui chorando, toda esfolada, que apanhou do marido, eu peguei e falei pra ela: ‘Não adianta, você tem que enfrentar, você tem que pensar que você tem que trabalhar, que você tem que ter sua sobrevivência. Já que não dá, você tem que achar o seu caminho. ‘Eu não consigo trabalhar.’ ‘Então se você não consegue trabalhar, precisar ter um dia de folga, a gente vai pensar pra você, só que você deixou de fazer isso, isso e isso. Você afastou, ficou os 4 meses de afastamento, porque ela ganhou nenê, depois venceu você tem mais 15 dias, 1h pra sair pra amamentação num período de 6 meses. Ou então os 15 próximos primeiros dias. Você optou pelos 15 dias. Agora você vem com mais problema pra fábrica, não tem jeito. Ontem tava com problema financeiro, hoje com problema amoroso. Amanhã você vai pra rua mesmo, não tem chumbo. Não tem muita maneira de eu te carregar aqui dentro da fábrica. Precisa de você, você não pode. Deu o horário, 5h, se tiver um sapato pra terminar você não pode. No sábado se precisar, porque a gente tava trabalhando no sábado, no sábado se precisa você também não pode. Então, o que você quer que a fábrica faz pra você?’ Então, igual você falou, é no corpo a corpo mesmo. Não tem outro caminho. Você tem que expor pro funcionário, e ele tem que pensar como ele vai achar o caminho melhor dele. E outra coisa, a empresa é pequena, não tem substituto, sabe qual é o substituto? É outro buscado da rua e põe no lugar dele. Não tem muito chora não molha. Na empresa maior tem lá o curinga, tem o chefe, tem o encarregado. Aqui não, faltou o Marcelo tem que ir pro lugar. Só mais um complemento: aqui na empresa também não trabalha parente, amigo. Aqui é lugar pra arrumar nossa sobrevivência. Em trabalho parente não funciona. Eu e o Josino somo irmãos, mas se precisa de debater aqui, brigar, apelar, expor, a gente tem que fazer, porque a nossa finalidade é resultado. Se não der resultado não adianta. E cada um tem que dar os seus pulos e se vira, e achar jeito, e cuidar da sua obrigação, e fazer sua parte, se não tiver dano conta pede socorro, e não adianta ficar desgastando.

Catarine: No caso do Marcelo, teve uma necessidade da empresa pra ele exercer o cargo de gerente da produção, e aí, a partir dessa necessidade, vocês procuraram treina-lo...

Entrevistado P1: Deixa eu só voltar um pouquinho atrás. Antes nós tínhamos uma pessoa que cuidava. Só que ele não tava cuidando, ele fazia o contrário. ‘Nossa, olha aquele cara lá, ele é muito sem vergonha, não podia tá fazendo as coisas desse jeito.’ Ela ia lá e falava pro funcionário. ‘O Entrevistado P1 falou assim que você é sem vergonha, vagabundo.’ Aí um belo dia tava todo mundo querendo me pegar. Aí eu tinha uma exportação pra embarcar, eu não tava bem esses dias, tinha separado, não deixei de vir um dia na fábrica, mas não tava conseguindo trabalhar, ele embarcou uma porcaria, nós tivemos que indenizar o cara, o cliente, foi um “deus nos acuda”. Nós tinha esteira na produção, e eu tava ali com uma planilha marcando o que entrou, aquilo outro, como é que faz, como é que não faz, ele chegou

pra mim e falou assim: ‘Se você continuar dentro da produção eu vou te agredir.’ ‘Você tá doído então’. Cheguei pro Josino falei rua pra ele e manda ele cumprir o aviso dele lá na casa dele. Não preciso dele mais não. E ele achou que talvez eu não daria conta de cuidar da produção. Eu já cuidei de quantas produção, já trabalhei em quantas empresa, e na minha há mais de 20 anos já. Me ajeitei. Aí um menino lá do Samello me indicou uma pessoa que cuidava da produção, que era encarregado lá dentro, então a pessoa veio, uma boa pinta, tal. Registrei tudo, combinei o salário com ele, mas ele não deu conta. Ele chegou um dia de tarde: ‘Não volto mais não, não dou conta’. Chorou, pediu mil desculpas, mas ele não deu conta. Eu sei que realmente trabalhar com o patrão não é fácil. Trabalhar junto, direto igual a gente tá aqui. Porque o pessoal é aquele negócio, né? Não deu hoje fica pra amanhã. Não deu hoje, nós tem que fazer hoje, não importa. O cliente liga pra nós, nós atende o cliente. Se prometeu pra sair, tem que sair, se não saiu a gente vai ver, se faltou material nós vamos saber porque faltou, se faltou organização de venda nós vamos bater em cima. A gente vai tentar atender e resolver. Em empresa grande não existe isso. Aí quando tem que fazer uma sola diferente ele não deu conta, e tudo que falava, ele queria uma mesinha pra ficar ali sentadinho, bonitão. Infelizmente hoje chefe não pode ter mesa. Tem que ter uma mesa pra guardar lá os pertence dele, pra chamar a atenção do funcionário, mas chefe, encarregado, tem que tá olhando o serviço, pegando, vendo, se interar do que tá acontecendo. Você acha que se ele ficar ali sentado, esperando o problema vem até ele? Não vai. Tem que ir até o problema, e buscar as alternativas. E outra, chefe não põe a mão no bolso, chefe não cruza braço.

Catarine: O senhor me disse que vai mudar a fábrica de local. O senhor tem pretensão de crescer?

Entrevistado P1: Não, a gente vai tentar estabilizar a produção do jeito que a gente já chegou a fazer ali dentro, 250, 300 par dia. A nossa intenção é tentar organizar.

Catarine: Pra continuar sendo dessa maneira que é hoje?

Entrevistado P1: Sim, porque se você só pensar em crescimento, não pensar em organizar, logicamente ela estando organizada pode até crescer mais, mas o primeiro passo é tentar organizar.

Catarine: Mas então voltando ao que eu estava falando do Marcelo...

Entrevistado P1: Aí eu não terminei, ele me disse que ia embora naquele dia, eu tive que cancelar uma viagem que eu tinha marcada, e voltei pra produção. Botei um anúncio no jornal, apareceu mais de 150 currículo. Aí olha um, olha outro, não animei, sabe? Aí chamei o rapaz que cuida da modelagem, chamei o Josino, e falei: ‘Ah, eu tô pensando em dar oportunidade pro fulano, o que você acha?’ Eles aprovou a idéia, só que eu sabia o problema que eu ia enfrentar: preparar o pessoal pra aceitar, que tem muita rejeição. Tem rejeição quando vem a pessoa de fora e quando tem a pessoa de dentro que você vai subir ele. E aí eu vim preparando ele, dando condições. De repente eu vejo quando o negócio tumultua, porque tem funcionário mais velho que não aceita. Então você tem que ir lá, acertar, ensinar como é que bate, como é que apanha, como é que leva a pancada, como é que não dá má resposta, tratar a pessoa bem, “bate no cara com pelica”, ele tem que sentir, mas não pode machucar, porque conforme o jeito que você procede, se machuca, aí zanga tudo. Igual a parte do pesponto terceirizado, se o serviço vai pro pesponto e você exigir dele mesmo do jeito que tem que exigir, você fica sem uma banca, você não tem banca. Então você tem que ir coordenando, mostrando, orientando.

Catarine: E do mesmo jeito que aconteceu com ele (Marcelo) teve alguma outra pessoa que exercia uma outra função mudou de função com o treinamento de vocês, com incentivo?

Entrevistado P1: Teve. Agora a gente vai usar só essa política. A gente tem o caso da menina que atendia o telefone, agora a gente já levou ela pro planejamento, e ela faz inglês. Ontem precisou de eu atender o cliente da exportação...

Catarine: E a empresa que paga os cursos pra ela?

Entrevistado P1: No caso dela ela que já vinha arcando. Alguns outros da produção a gente já pagou cursos de modelagem, de mecânica, e mais algumas outras coisas.

Catarine: Conforme a necessidade?

Entrevistado P1: Conforme o que eles te pede. Teve uma outra lá que pediu pra fazer um curso de chanfração. Eu vejo da seguinte maneira: como eu sei várias coisas, eu não vejo dificuldade pra passar do que pagar. Eu vejo dificuldade em encontrar quem quer aprender. Aí tem muitas pessoas que falam assim: 'Ah, eu vou ensinar e ele vai embora.' Eu não penso nisso. Eu penso que alguém também ensinou o outro pra ele vim pra cá. E quando foi pra mim aprender se eu não tivesse tido oportunidade, alguém pra me ensinar, me ajudar, talvez hoje eu não estaria fazendo.

Catarine: E mesmo hoje, dá pra ver os resultados do pessoal que fez algum curso, algum treinamento?

Entrevistado P1: É o seguinte: o pessoal hoje só não melhora mesmo porque às vezes não tem empenho. Você não consegue ver o resultado porque as pessoas não empenham. A pessoa às vezes vai naquela empolgação, é um caso ou outro que você consegue ver resultado, mas não é todos não. Boa parte é só status, só a fim mesmo de tentar descobrir pra vê se aquilo que ele ta fazendo ta bom.

Catarine: então não dá pra medir?

Entrevistado P1: Ah, tem alguns que aproveitam legal. Teve um que fez de modelagem e não aproveitou nada. Teve outro que fez curso de mecânica não aproveitou nada, teve outra que fez curso de chanfração e todo dia ela me pede: 'Quando a fábrica crescer, você não me deixa fazer a chanfração que eu quero aprender?' 'Mas nós pagou lá, o que você ta fazendo, você não ta dando conta. Você teria que ta boa no que você ta fazendo, pra depois amanhã você crescer. Teve algumas pessoas que a gente já ofereceu pra fazer o curso, mas não quis. Então é difícil você ver o grau de aproveitamento.

Catarine: O que impede um maior investimento em treinamento ou em cursos?

Entrevistado P1: Hoje no nosso caso é espaço. Lá na nova empresa, se Deus quiser, vai ter espaço. Ta tudo planejado: refeitório, televisão, pra passar um filme, chamar alguém pra vir. Até um tempo atrás a gente fazia aqui dentro mesmo. A gente comprou as cadeira, as mesa, mas agora o espaço já não dá mais. Vai enfiar máquina aí dentro, já não cabe mais. E você fazer fora, e outra coisa, o que mais pesa mesmo é a rejeição dos próprios funcionários, porque eles quer fazer, e você não consegue agregar horário pra dar certo. A gente faz curso,

as palestra, os treinamento, e quando a gente patrocina eu exijo que todos venham. Aqueles que não vêm da parte terceirizada eu já até troco, porque senão não anda junto.

Catarine: Quando melhorar o espaço, o senhor acredita que vai dar pra investir mais?

Entrevistado P1: Vai. Tá programado pra fazer isso. Inclusive, eu tenho algumas coisas, eu nem falo pro meu sócio. Se eu falar pra ele, ele chora, vai embora. Lá tá programado pra ter uns *puff*, rede, umas beliche porque o pessoal na hora do almoço, eles aloca e eu fico vendo aqui, eu saio todo dia as 11h, ele não tem esse costume, só eu tiver compromisso. Mas ele não, ele almoça em 30 min, volta e fica aí. Eu não. Eu vou pra casa, almoço, descanso, durmo um pouco, depois eu volto. O pessoal também, eles almoça, vai debaixo da árvore, fica ali durmindo debaixo da árvore, no banco da praça. Então se tem lá um *puff* pro cara chegar, sentar, dar uma relaxada, ouvir uma televisão. Acho que é muito importante isso. Eu nem falei isso pra ele. Se eu falar que vou montar esse negócio lá, é perigoso ele pirar. Mas eu vejo necessidade, eu vejo a minha. Tem dia que eu saio daqui tenso, chego em casa dou uma lavada no rosto, almoço, deito na sala, dou uma cochiladinha, aí eu já volto num outro clima, diferente. Agora se eu tiver tenso e ficar ali, o primeiro que eu ver eu já tô dando porrada. Hoje mesmo eu perdia a paciência com um dos melhores clientes. É muita pressão, com o funcionário é a mesma coisa, é tanta cobrança, pressão que, parou 11 h, ele foi lá no refeitório, alimentou, deu uma relaxada, deu uma desligada, viu um esporte, viu uma notícia, depois ele deu um cochilo lá e voltou pra produção, ele volta diferente, volta com outro estilo. Agora se tiver igual tá aqui hoje, não tem espaço, esquenta a comida no forno, não tem onde sentar pra alimentar, depois vai pra rua, não pode ficar dentro da fábrica, nós tranca, o cara tem que ficar igual cachorro, igual bicho. Mesmo se ele tem necessidade, mas ele não quer isso. Então lá o pessoal vai sair, a produção vai tá trancada, ele vai ter acesso aos vestiários, banheiro, refeitório e pra rua se ele quiser. A fábrica vai tá trancada, porque senão você não consegue controlar, vem um mexe, o outro pega, mexe e tal, e acontece outras coisa também, né?

Catarine: E o senhor acha que vai ter problema com os custos, o senhor pensa em custo quando vai investir nos funcionários?

Entrevistado P1: Veja bem, o funcionário caro é aquele que não produz, aquele que você tá apostando nele e ele não te dá resultado. Eu vejo o seguinte: tudo que você investe, desde que seja no procedimento certo, correto, eu não vejo dessa maneira.

Catarine: Que medidas o senhor imagina que pode tomar hoje que possam aumentar a produtividade da empresa?

Entrevistado P1: Seria alguma coisa de padronização de produto, um maquinário com mais tecnologia, posteriormente um pessoal mais unido, que você vai mexendo por etapa. Pra você conseguir isso tem que padronizar o produto, interligar o planejamento com a produção melhor, pedidos programados com mais antecedência, fazer um almoxerifado intermediário, a hora que for produzir, entrar na produção já definitivo sem estar faltando nada, com maquinário com mais tecnologia. Seria uma coisa nesse sentido.

Catarine: Teria alguma coisa relacionada aos funcionários?

Entrevistado P1: Aí vai ser mais treinamento, você vai treinando, vai adequando, fazendo ele ser útil, se sentir útil na produção.

Catarine: Com alguma tipo especial de treinamento?

Entrevistado P1: Sem dúvida. Se você conseguir pessoas pra vim despertar, mostrar. A gente já fez vários treinamento e melhorou muito. Eu tive caso do rapaz que trabalhava na Molina, ele trabalhou três dias sozinho no meio da fábrica, ele não aceitou que a gente mudasse a fábrica. Eu não poderia demitir ele aquela hora, aquele dia, só porque ele não aceitava. Então muitas vezes o pessoal resiste, depois com o treinamento ele vai entendendo. Ele tem que acompanhar também, tem que sentir. E tudo que nós sofre de fora, nós passa pra eles. Se a gente tem elogio a gente passa pra eles, se a gente tem crítica a gente passa pra eles também. Se a gente consegue resultado, a gente vai pra feira, pra Francal, se a gente consegue resultado, a primeira coisa, eles fica esperando um posicionamento da gente. Se tem serviço, se não tem. Porque uns chega e : ‘ O Fulano, to pensando em comprar um carro, uma moto, posso?’ ‘Ah, pode.’ Aqueles que eu acho que não pode eu já falo pra eles que não pode. Quem tem que garantir o serviço é eles mesmos. A fábrica precisa, ela ta crescendo, não ta dando conta de atender os pedido. Nós temo muito caso aí. O cara começou cortando forro, hoje é cortador de vaqueta, o caso do Marcelo.

Catarine: Teve alguma mudança na forma de tratar os funcionários?

Entrevistado P1: Eu já tratei mais na porrada. Porque muitas vezes, igual no meu caso, eu venho fazendo bastante curso, fazendo bastante treinamento, de APL. Eu venho há algum tempo fazendo muitos treinamentos. Eu já mudei muito. É do SEBRAE, aí é envolvido SEBRAE, SENAI, FIESP. Então, realmente eu era mais duro na buscada, não aceitava muito nego me enrolar não, sabe? Hoje eu administro mais a coisa, mais de longe.

Catarine: O senhor já pensou em continuar tendo contato com os funcionários, mas de maneira diferente?

Entrevistado P1: Eu já tinha até programado hoje, ainda vou no supermercado comprar um ovo de páscoa pra cada um, qual a finalidade? Deles sentir que a gente não quer eles só como empregado. Então cada vez a gente tem que fazer uma coisa. E isso eu vou fazer com custo meu. Então são algumas coisas, eu tive um exemplo hoje: eu passei numa empresa, estava vindo aqui pra fábrica por volta de 6:30h. De repente me deu um branco que eu tinha que resolver um problema de produção que tava meio engastalhado ontém. Aí eu vi um funcionário de um fornecedor nosso, eu vi ele passando e pensei: ‘Ah, de repente ele já ta abrindo, e eu vou passar aqui e tentar solucionar isso agora.’ E passei e encontrei com o patrão dele, ele lá na porta esperando todo mundo, cumprimentando todo mundo. Aí eu pensei: ‘Que exemplo, né?’ Eu aprendo muito com o que eu vejo de cliente. Já me veio de amanhã fazer dessa maneira. Então vira e mexe a gente faz um café, nós chamamos café de qualidade. Cada dia a gente procura fazer umas coisa diferente.

Catarine: E isso tudo é o senhor que pensa?

Entrevistado P1: Parte um pouco mais de mim. Porque eu preciso deles, né? Mesmo tendo alguns funcionários que eu acho que às vezes não é bom, que não corresponde, eu continuo precisando dele. Eu analiso da seguinte maneira: ruim com eles, pior sem eles. Nem bobagem você não consegue fazer sozinho, quem dirá sapato, tocar uma empresa. A empresa é um prolongamento da vida, e a vida é um prolongamento da empresa.

Conversa paralela: nós estamos com uma proposta diferente agora: “meu chefe” quer que nós faz com menos modelo, e quer que eu arrume mais representante, pra gente padronizar mais. Só que isso é um pepino, porque o mercado ta ao contrário, o mercado quer mais opção e menos quantidade. Então eu vou ter que reverter minha situação pra fábrica continuar tocando.

2. Empresa P2

Entrevista realizada dia 28/09/2006.

Catarine: Eu gostaria de saber a história da fundação da empresa.

Entrevistado P2: Eu tenho uma história de solteiro. Até os 18 anos eu trabalhava com os pais. O papai tinha o café aqui na praça, então eu fazia chícara de café, tinha torrefação, então eu não tinha muita responsabilidade, mas ficava sempre ali. Depois com 19 anos, 18.5, eu fui pra Brasília servir o exército, fiquei 1 ano, 6 horas e 15 minutos em Brasília, nós fazíamos a guarda presidencial. Quando eu voltei, eu fui ser a gente da Folha de São Paulo, eu peguei um agenciamento da Folha aqui em Franca, tinha 200 assinaturas, aí comecei a trabalhar e tal, fui pra 1000 assinaturas.

Catarine: O senhor não tinha 20 anos ainda?

Entrevistado P2: Praticamente 20 anos. Aí, logo em seguida, depois houve uma unificação das torrefações da Alta Mogiana, e uma delas, a torrefação que era do meu pai, ele tinha vendido pra um dos meus irmãos. Aí que aconteceu, eu fui trabalhar na Utam, Café Utam, que é Unificação das Torrefações da Alta Mogiana, como vendedor de café. Então eu fiquei até os 26 anos trabalhando vendendo café. Então eu enchia uma perua de café, pacotinho, e fazia toda região aqui de Minas, Passos, Paraíso, e fazia também supermercados maiores de Franca. Então durante esses 5 anos que eu trabalhei na Utam, lá tinha um quadro em Ribeirão Preto, eu sempre fui o primeiro da lista como vendedor. Tinha dia que eu enchia a perua 2 vezes. Depois com 26 pra 27 anos, eu e minha mulher somos primos primeiros, nós fomos criados juntos, nossas mães são irmãs, e nós sempre tivemos uma ligação muito grande, os dois era muito ligados. Até então, até os 26 anos a gente era primo, primo, primo, primo. Aos 26, surgiu o primeiro beijo, aí casamos, achamos que era os dois nascido um pro outro e estamos a 35 anos. Então aí, quando eu me casei, no casamento um dos meus padrinhos de casamento, ele tinha duas fazendas aqui em Patrocínio Paulista, Itirapuã, ele morava em São Paulo, e me convidou pra olhar as duas fazendas pra ele, fazer pagamento, controlar os empregados, então eu saí da Utam e fui, ganhava mais. Só que ficava muito difícil, porque eu saía daqui de madrugada pra ir pra lá, voltava de madrugada, então foi uns dois anos. Aí foi quando eu voltei pra Franca, e foi a primeira vez, aos 30 anos mais ou menos, 27, 28, 29, é mais ou menos isso, 29, 30 anos, que eu fui ter contato com sapato.

Catarine: Foi só com quase 30 anos que o senhor começou ter contato.

Entrevistado P2: Foi aí que eu quis saber que sapato, como era feito, com o que, tudo isso eu aprendi no Pestalozzi. Comecei no Pestalozzi no almoxarifado fiquei lá uns 2 anos, eu me sujeitei, ganhava 500 reais por mês e pagava 500 de aluguel. Então foi uma fase muito difícil, mas a gente superou. Só que durante a produção, aí inclusive tá escrito (jornalzinho sobre a empresa que será publicado), tinha um superintendente, é um tchecoslováquio, ficou muito meu amigo, ele é meu amigo até hoje, na hora de ajudar, é uma cabeça, chama Pracuch, Zdenech Pracuch.

Catarine: Ah, eu li muita coisa sobre ele, ele é um consultor muito renomado.

Entrevistado P2: Escreve. Hoje, inclusive, ontem, falei com ele ontem, e tava fazendo uma cirurgia, tirando uns pontos de câncer de pele. Ele mora em Itajubá. Então ficamos muito

amigo, e ele era superintendente, e eu fui me promovendo com ele. Eu era muito solícito. O que ele me pedia eu tava pronto, não tinha hora, ficava até tarde. Aí uma coisa que ele me deu, uma função dentro da fábrica, que eu gostei muito foi tocar as amostras. Toda amostra nova, um americano chegava, desenhava num papel um modelo e dizia a forma que ele queria, a gravata do outro modelo. Então eu pegava aquele papel, ia na modelagem ali mandava o modelista fazer o modelo, entregava o modelo na minha mão, aí todo o processo, eu ia no almoxerifado, levava pra cortar, acompanhava todo o processo. Eu fiquei um ano fazendo isso. Foi a melhor experiência que eu tive porque hoje na produção eu sei tudo. Então essa foi a maior experiência minha. Quando ele saiu do Pestalozzi, ele pegou o agenciamento de uma empresa americana, que tinha a marca Pierre Cardin e a marca Playboy. Aí ele me convidou pra vim trabalhar com ele, pra vim correndo as fábricas, pra ver qualidade, correr atrás das amostras. Então eu saí de lá e nós viemos trabalhar, e ele me dava uma parte da comissão. Então ele foi contratado por uma multinacional e teve que ir embora do Brasil. Aí ele me deu a representada, e eu fiquei sozinho. Inclusive, hoje eu não falo bem, mas eu até brincava, o meu inglês é, mas o gringo vinha, eu atendia, adivinhava o que eles queriam. Eu sempre brincava: pra receber em dólar e gastar em cruzeiro eu falo qualquer língua do mundo. Nós chegamos a exportar na minha época cem mil pares por mês de Franca. Depois as exportações caíram...

Catarine: Que foi na década de?

Entrevistado P2: Foi quando o dólar ficou 1 por 1. Aí parou a exportação brasileira. E como ele trabalhou rodando o mundo, ele trabalhava numa multinacional, ele me ligou numa madrugada perguntando se eu poderia ir pra Portugal e ficar um ano lá pra produzir 1 milhão de pares de bota pra Rússia, e 200 mil na Espanha. Aí eu falei com a Belmira e ela falou tudo bem. Ganhava bem, ganhava em dólar. Aí eu peguei o avião e fui pra lá. A cada três meses ela ia pra lá por conta da companhia que pagava pra ela ir encontrar comigo. E foi onde eu conheci essa produção. De tudo que eu tenho hoje, eu aprendi lá. Eu via, o sapato era sapato construído costurado na sola sem cola. Só que era mais simples, a palmilha era reta. Eu criei para o Brasil, mas demorou 2 anos e meio. E nesses 2 anos e meio eu gastei tudo que eu tinha. Eu vendi terreno, casa, carro, tudo. Eu fiquei só com um corcel 62, porque eu fiquei 2 anos e meio tentando desenvolver o sapato, nada dava certo. Até acertar a matriz e fazer demorou 2 anos e meio. Então nesses dois anos e meio, eu fui só comendo o que eu já tinha. Aí eu comecei participar da Francal. Mas eu não me arrependo porque hoje só a minha marca vale muito. Hoje nós somos o sapato mais pirateado no Brasil. Hoje temTudo em cima do nosso conceito. Fora que eles desmontam o sapato e fazem igualzinho. E até as grandes. A Sândalo viveu 40 anos com: “Sândalo. Passo a passo.” Hoje é: “Sândalo. Conforto total.” Porque o conforto hoje é o item número 1 na venda do sapato.

Catarine: Qual é a idade do senhor ?

Entrevistado P2: Estou com 72 anos.

Catarine: Qual é a sua escolaridade?

Entrevistado P2: Não terminei o ginásio na época. Dos meus irmãos, um formou pra dentista, o outro é torneiro mecânico, a outra é professora. E eu sou o caçula, e eu sempre quis ganhar dinheiro antes de estudar. Eu nunca aceitei ficar muito parado.

Catarine: Quando o senhor começou a fábrica era o senhor próprio quem fabricava?

Entrevistado P2: Era eu, a esposa e um funcionário. Eu fazia todo o processo. Eu cortava num lugar, jogava pra outro pra fazer a costura na máquina, aí depois eu pegava a sola com o couro, levava pra outro lugar, ali costurava manualmente, aí que vinha pra cá pra pôr na forma, tirar as rugas, passar no forno, tudo era eu que fazia.

Catarine: E as máquinas o senhor tinha também?

Entrevistado P2: Era tão pouquinhas as máquinas. Era tudo emprestada da Poppi. Me emprestou o balancete, na época eu não tinha condições. E foi daí então que surgiu a brincadeira. Só que eu fazia só branco. Todo final de semana eu colocava no carro e saía vendendo nos consultórios médicos. Saía pra Bauru, Rio Preto. Onde tinha muitos hospitais eu ia, parava na porta do hospital, via onde era a entrada de médico, abria o porta-malas do carro e expunha ali. No dia vendia 10, 20 pares, pegava o carro e vinha embora.

Na época eu tinha um primo que era presidente nacional do SEBRAE em Brasília. Aí eu liguei pra ele e falei: “Olha, eu preciso participar de uma feira e eu não tenho dinheiro”. Aí ele falou: “Não, pode deixar que o SEBRAE de São Paulo vai te telefonar.” Aí ligou, e eu ganhei 10 metros quadrados do SEBRAE e um do Sul. Aí eu peguei o patinho feio, mais um de amarrar que eu tinha, 4 ou 5 modelos, só que eu peguei 1 par de cada número, então pus lá. O logista chegava, olhava o sapato, achava muito feio. Aí eu falava: “Calça pro senhor ver, e dá uma voltinha.” Aí punha no pé dava uma voltinha, quando ele voltava comprava doze pares, porque via que era um produto diferenciado. E o nosso *stand* era tão pequeno que os fomos destaque, saímos em todos os jornais, todas as televisões do Rio Grande do Sul, na globo nacional: sapato anti-stress, tal. E foi daí quando eu voltei, já voltei com pedido. Os primeiros pedidos. Aí depois eu tive mais três feiras que eu ganhei do SEBRAE, ganhei mais uma no Sul e ganhei mais duas em São Paulo: uma Couromoda, e uma Francal. Teve uma ocasião que eu ganhei um *stand* na entrada da Francal pequenininho, não tinha mesa, e ficou assim de gente. Aí que nós começamos a aumentar. Aqui o barracão era alugado, depois eu comprei.

Catarine: Sempre foi aqui?

Entrevistado P2: Não. Primeiro eu montei num barracão de uma irmã, era 50 metros quadrados. Um ano depois eu mudei pra cá. Aluguei aqui o primeiro barracão. Depois eu comprei o barracão e os terrenos todos em volta. Fui comprando e construindo.

Catarine: Qual é o mercado de atuação da empresa? Pra quem o senhor vende mais, pra mercado interno?

Entrevistado P2: Nós temos 10% de exportação e 90% de mercado interno. Em todas as regiões do Brasil hoje nós estamos.

Catarine: Quais são os seus concorrentes?

Entrevistado P2: Eu não tenho. Porque o meu produto foi uma criação minha. Eu tenho concorrência na pirataria. Se não fosse a pirataria eu estava fazendo 2000 pares por dia. Porque têm pessoas que copiam meu sapato e vão na loja, e não dizem que foi um produto que eles desenvolveram. Eles falam: “É igual a Opananken, só que custa 30% mais barato.” Eles chegam a dizer, por exemplo, teve um caso de um cara que dizia que era irmão meu, que era sócio da fábrica, saiu da sociedade, montou outra fábrica e ta fazendo o sapato. É o argumento de venda. Porque nós não fabricamos sapato, fabricamos conceito. Porque sapato

qualquer um faz. Agora o nosso é completamente diferenciado, a gente tem um respeito muito grande pelo pé. Eu chego inclusive a dizer que os pés são mais inteligentes que a cabeça. A liberdade do homem de ir, de vir e de estar em qualquer parte do mundo que a sua cabeça comanda depende dos pés. Não adianta você ser muito inteligente e ter os pés doentes. Eu fiz o Opanankid, mas ia custar R\$120, 00 na loja. Eu não consegui vender. Até os 2 anos de idade, o pé da criança tá se formando, tudo que você fizer de errado vai ficar pro resto da vida. Vem um joanete. Pra produzir um sapato de criança na condição nossa é muito mais difícil do que produzir um grande. Quem fabrica é homem, que tem a mão grande. O custo da mão-de-obra é o mesmo, a única coisa que muda é o material, que gasta menos material. É mais difícil de se pegar, demora mais tempo.

Catarine: Como o senhor planeja a produção?

Entrevistado P2: Os representantes normalmente toda segunda-feira saem e o que vende durante a semana trás no final da semana. Ou manda por e-mail, ou pelo correio. Então os pedidos chegam, lança no computador, aí dali você começa a girar.

Catarine: O senhor sabe tudo o que acontece aqui na empresa?

Entrevistado P2: Eu sei tudo o que acontece aqui dentro. Eu falo da Opananken 3 horas sem parar, porque é uma indústria que eu criei, eu sei desde os primeiros passos. A palavra final é sempre minha.

Catarine: Quais são as etapas do processo produtivo?

Entrevistado P2: Primeiro tem o planejamento, depois vai pro almoxarifado. No almoxarifado separa o couro que fica com cada ficha, e manda pro corte, que é aqueles balancim onde tem os moldes: abaixa o balancim e corta o couro. Aí tudo é passado depois num processo ali no meio que é carimbar a data de produção, o modelo, as fichas. Chanfrar, que é onde você vai unir duas peças, você tem que chanfrar pra não dar caroço por dentro. Isso tudo é feito naquele momento ali, na chanfração. Depois disso tudo pronto, junta cada ficha, aí uma banca faz 100 pares, a outra 120. Então todo dia é separado pra cada banca quantos pares ele faz. Trás o do dia e leva pra produzir do outro dia. Nós temos 12 dias úteis pra produzir um par de Opananken, porque cada etapa fica um dia. E são 12 etapas, 12 pontos onde cada um vai fazer diversas operações, porque tem sapato que chega a dar 120, 130 operações: a chanfração, a colagem do couro na palmilha, a dobração, então tudo isso são operações. Carimbar é uma operação.

Catarine: Então uma pessoa pode fazer um conjunto de operações?

Entrevistado P2: Na banca normalmente sim. A mulher dobra, e o marido passa na máquina. Mas hoje tem pessoas que dobram e também pespontam. Na fábrica normalmente cada um faz só uma coisa.

Catarine: O senhor acha que eles têm autonomia pra trabalhar aqui na fábrica?

Entrevistado P2: Têm. Eu sou um patrão que tenho um carinho muito grande por eles, por exemplo, quando tem que mandar alguém embora eu não mando, porque eu não tenho coragem. Desde o começo, eu não admito ninguém passar fome aqui. Essa palhaçada do Lula de fome zero, eu faço há uns 15 anos, aqui ninguém passa fome. Porque quando a gente vê o

empregado que traz a marmita hoje, não traz amanhã, ou traz uma marmita, mas ele olha na marmita e não tem nada, porque tem um lugar de esquentar marmita aqui, só tem arroz, então a gente chama e conversa, a gente dá uma cesta básica, entendeu, até ele equilibrar.

Catarine: Como o senhor resolveu organizar a fábrica dessa maneira? A estrutura física?

Entrevistado P2: Foi tudo acontecendo. Comprava uma máquina nova, onde vamos colocar, não tem onde. Então vamos construir um prédio com almoxarifado. Porque nós compramos um lugarzinho pequeno, de 250m, e depois fomos construindo. Não é uma fábrica projetada nos mínimos detalhes, mas é uma fábrica limpa, porque eu aprendi com os americanos que fábrica suja não faz bem.

Catarine: Quem limpa?

Entrevistado P2: São duas pessoas, dois aposentados, que estão com a vassoura o dia inteirinho, pano molhado. Eu entro dentro da fábrica tem que estar limpinho.

Catarine: Eu queria falar agora um pouquinho com o senhor, a respeito de recursos humanos, porque a minha pesquisa vai focar mais nos funcionários da empresa. Aí eu queria saber, o senhor já leu alguma coisa sobre recursos humanos, administração?

Entrevistado P2: Não, nada. Tudo é de mim mesmo.

Catarine: Eu percebi que o senhor tem um tratamento muito próximo com seus funcionários.

Entrevistado P2: Empregado não é animal. Então a gente escuta todo mundo. Tem liberdade de chegar em mim, conversar. Todos têm liberdade comigo. Tanto é que eu gosto é de ficar lá dentro com eles. No caso da menina que vai casar, por exemplo, então ela fez a vaquinha deu 270 reais, eu dou mais 270. Se tivesse dado 1000, eu dava mais 1000.

Catarine: Quando os funcionários entram aqui, eles passam por algum treinamento, ou não?

Entrevistado P2: Nós temos um caso de um funcionário, que ele vendia picolé ali na porta, carrinho de picolé. Aí eu perguntei: “Quantos anos você tem?” “ Ah, eu tenho 16 anos”. Então larga esse carrinho, entra lá pra dentro e vai trabalhar. Hoje é um dos melhores funcionários que a gente tem. Ele saiu, foi procurar outro emprego, queria coisa melhor. Eu falei tudo bem, pode ir, mas já voltou. Arrependeu amargamente. É uma pessoa que a gente pegou sem nunca ter feito nada, entendeu, e hoje é uma pessoa que trabalha muito bem. Tem gente que, além de pegar, a gente ensina também.

Catarine: Quando a pessoa entra fica alguém responsável por ensinar essa pessoa ou ele vai aprendendo conforme vai passando o tempo?

Entrevistado P2: O Gerson, por exemplo, hoje ele faz uma coisa, amanhã ele faz outra, entendeu, por exemplo, eu tenho hoje, funcionários aqui, que entrou pra trabalhar na escova, hoje trabalha no corte, que é lá no fundo, cortando sapatos, que hoje é o melhor salário da fábrica. À noite, às vezes, quando tinha cerão, ele ficava e ia aprendendo a cortar, hoje ele já tá lá, já é cortador. Então a gente dá oportunidade também. O Pitoco, por exemplo, entro aqui como guarda mirim, era guardinha mirim. A Pituxa, do planejamento, era guardinha mirim. Depois que completou os 16 anos, aí a pessoa que vestiu a camisa a gente contrata.

Catarine: Você falou em vestir a camisa, o que o senhor considera que o funcionário tem que fazer pra ele vestir a camisa?

Entrevistado P2: Olha, tem que ter responsabilidade, né? Isso é o fator principal, e toda a vez que a fábrica precisa, vamos supor, agora no final do ano, por exemplo, a produção aumenta, precisa trabalhar à noite. Então a gente avalia muito aquele funcionário. Ele vai ganhar hora extra, nós nunca deixamos de pagar. Então, dentro disso, quase todo mundo fala eu quero, eu quero, eu quero.

Entrevistado P2: Ninguém é obrigado a fazer nada fora do horário.

Catarine: Se ele não quiser não tem problema pra produção?

Entrevistado P2: Não, não tem problema nenhum.

Catarine: Os salários são a média do mercado?

Entrevistado P2: Normalmente os nossos salários aqui são até um pouquinho mais que o mercado. O cortador nosso, por exemplo, ganha mais do que todas as fábricas de Franca.

Catarine: de acordo com a qualidade do trabalho deles. Ele ganha de acordo com o trabalho dele. Tem cortador que tira 1500, 1800 reais por mês. O salário básico aqui é de 460.

Catarine: Qual é o cargo do Gerson?

Entrevistado P2: Gerente de produção. Tudo ali dentro é ele que controla.

Catarine: O senhor nunca teve um engenheiro de produção?

Entrevistado P2: Não.

Catarine: Sempre foi ele.

Entrevistado P2: Sempre foi ele. Era eu, mas depois nós tivemos outro, que não era engenheiro, e Gerson ficava no almoxarifado. Aí ele começou assumir. Aí depois que ele casou e tudo, aí eu passei a fábrica inteirinha na mão dele. Tudo que se passa lá dentro ele conversa comigo, entendeu?

Catarine: Tem alguém que cuida da parte de recursos humanos?

Entrevistado P2: Tem uma funcionária. Ela tá aqui já faz 15 anos, a Norma. Ela que cuida do pessoal. O que eles precisam eles falam com ela e ela fala comigo. Às vezes a gente trata direto também. Ela já se aposentou. Ela falou que ia embora, mas aí eu falei pra ela se aposentar e fazer o horário que ela quisesse. Então hoje ela ganha aposentadoria e é registrada aqui na Opananken, só que ela não tem horário, se ela quiser sair as 3 horas ela sai, se ela quiser vir só de manhã ela vem.

Catarine: O senhor tem registrado a estrutura de cargos da empresa?

Entrevistado P2: Não.

Catarine: Quantas pessoas trabalham na parte administrativa?

Entrevistado P2: 6 pessoas, e na fábrica 47.

Catarine: O senhor investe em treinamento para os funcionários, ou concede algum benefício, como por exemplo, bolsa de estudos?

Entrevistado P2: Tem um menino que trabalha aí com a gente que estava usando craque e me pediu ajuda. Ele ficou um ano em uma casa de recuperação aqui em Patrocínio Paulista. Nos três primeiros meses nós pagamos, depois o INSS pagou. Ele continuou registrado na fábrica, nós não mandamos ele embora, e ele voltou. Então, quando alguém pede ajuda, nunca a gente diz não, ainda mais num caso como este.

Catarine: Qual o horário de trabalho?

Entrevistado P2: Das 7h às 11h, e das 12h às 17h.

Catarine: Se alguém pedir pra fazer algum curso, precisar sair mais cedo, como funciona?

Entrevistado P2: Às vezes a gente paga, mas tem no SENAI. A maioria faz no SENAI, que visa pouco lucro, então a gente manda. Por exemplo, o Gerson, o Cleison, e o Igor fizeram curso lá de CAD/CAM, que é fazer modelo no computador. Eu ainda não comprei um, mas eles estão aptos.

Catarine: O senhor achou necessário que eles fizessem?

Entrevistado P2: Não, eles que quiseram, e tinha lá.

Catarine: Teve algum curso que o senhor achou importante e pediu pra alguém fazer?

Entrevistado P2: Teve um curso aí que durou 1 ano, que foram uns 4, era todo sábado, Produção Enxuta.

Catarine: Em que local foi dado o curso?

Entrevistado P2: Eu não sei se foi no SENSAL, acho que foi no SENAI. Era todo sábado o dia inteiro. Computação também, a gente manda fazer, paga.

Catarine: E quem é selecionado pra fazer?

Entrevistado P2: Tem um caso de um dos meninos que trabalha no balancim. Ele me pediu ajuda pra universidade, na Unifran. Eu estou estudando, vou ver quanto ele pode. Eu pago 200 reais e ele paga o resto, acho que vou dar uma mão.

Catarine: Na sua opinião, o que impede uma maior atenção para o RH?

Entrevistado P2: Eu acho que isso vai muito da pessoa, do próprio patrão. Eu acho que é aquilo que eu te falei. Eu não consigo mandar alguém embora, eu me sinto mal.

Catarine: Se o senhor pudesse fazer alguma coisa pra melhorar, para os seus funcionários, o que o senhor faria?

Entrevistado P2: O que é preciso fazer hoje é baixar o custo do trabalho, porque o empregado custa o dobro do que ele ganha pra empresa. Então se tirasse esse custo, deixasse metade dele, e transferisse o restante para os empregados. Então abaixar os encargos e dar o restante do dinheiro na mão deles, que eles vão comprar o que quiserem.

Catarine: O senhor planeja expandir a empresa?

Entrevistado P2: A meta nossa era chegar nos 1000 pares, chegamos. No começo, no prazo de 3 anos, era chegar em 150, 200 pares. Nós já chegamos a fazer 2000 pares, mas tinha poucos modelos e pouca pirataria. Hoje nós fazemos 1000, 1200 pares. Com 1000, 1200 pares, nesse processo, tem uns 15000, 20000 pares rodando na fábrica.

Catarine: A empresa tem necessidade de contratar mais funcionários?

Entrevistado P2: Se tivesse uma redução da carga dos salários, eu montaria uma banca de pesponto de umas 30, 40 pessoas, ao invés de mandar pra fora. O pesponto é bom olhar e ver na hora porque muita coisa sai errado lá, e chega aqui tem que voltar.

Catarine: O RH pode causar algum conflito na empresa?

Entrevistado P2: Aqui nunca. Outra coisa que nós fazemos também todo final de mês, é sorteado entre todo mundo que ainda não ganhou, 3 cestas básicas. Quem ganhou sai fora, no mês seguinte o nome dele não tá lá, até ficar o último.

Catarine: O que o senhor faria pra aumentar a produtividade da fábrica?

Entrevistado P2: Eu não tenho muito que fazer. O nosso sapato é complexo, então eu acho que tá bom. Nós fazemos 1000, 1200 pares, temos 100 funcionários trabalhando, com uma média de 10, 12 pares por funcionário por dia, tá bom, não precisa mais do que isso. Existe uma máquina que faz essa costura aqui (mostra o sapato), eu me recuso a comprar, porque tira o emprego de muita gente. E o meu orgulho é dizer *by handmake*, costurado à mão. Eu comprei 4 máquinas, não consegui desenvolver essa linha, parou.

Catarine: Tem alguma medida mais relacionada aos RH pra que pudesse haver um aumento na produtividade?

Entrevistado P2: Não, porque no mundo não existem animais iguais. O couro não é igual. Não tem como cortar um sapato um pé em uma pele, e o outro pé na outra pele, porque os animais não são iguais. Você tem que cortar o pé na mesma pele. Tem que olhar a porosidade, é diferente. É o único produto no mundo que você tem que fazer dois iguais e vender como um. Nesse caso não tem o que mexer pra aumentar a produtividade.

Catarine: Teve alguma mudança nos RH da empresa, desde a sua fundação até hoje?

Entrevistado P2: O nosso crescimento foi devagar, a gente foi criando umas coisas e melhorando. Cada dia que a gente criava, criava melhor. Não teve nada drástico. Quando as

peessoas me pediam eu sempre ajudei. No caso do Pitoco, por exemplo, que eu comentei com você, ele tinha um terreno, eu construí a casa dele. Ele gastou tudo que tinha, eu ajudei. Ele acha que ele me deve, mas eu nunca vou cobrar dele. Agora que ele quis comprar um carrinho, falou que me paga a casa depois. Tosas as funcionárias que casam eu que levo na igreja. Só esse ano eu levei duas, no meu carro. E sou padrinho.

Catarine: O senhor acha dessa relação que o senhor tem com cada funcionário?

Entrevistado P2: Eu ando muito dentro da fábrica. Agora aquele cara que fica só no escritório, só no escritório, não chama o funcionário pra conversar, quando entra lá ta de cara feia, não leva a nada. Tem que ter é respeito. Todos me chamam de senhor, e eu nunca pedi pra ninguém me chamar de senhor.

3. Empresa P3

Entrevista realizada dia 04/04/2007.

Catarine: Eu gostaria de saber um pouco da história da empresa. Gostaria que o senhor falasse um pouquinho sobre.

Entrevistado P3: A nossa empresa produz calçados masculinos, é um segmento de linha fashion, um sapato de mercado segmentado, que a gente vende pra um mercado mais sofisticado. A nossa empresa tem 45 anos de fundação, e eu por acaso sou o fundador. Eu tinha 21 anos de idade quando nós fundamos a empresa.

Catarine: O senhor a administra desde o início?

Entrevistado P3: Ela foi administrada inicialmente por um sócio que era meu irmão, depois ele deixou, eu era solteiro. Depois eu me casei, criei os filhos, eu era sozinho.

Pausa de 13 minutos para atender o telefone.

Catarine: Então de início havia uma sociedade com seu irmão...

Entrevistado P3: Depois ele saiu da sociedade, depois vieram os filhos que me ajudaram durante uns 15 anos, depois eles resolveram sair novamente. Eram duas filhas e um filho. As duas filhas casaram e foram trabalhar em São Paulo. E ele está comigo, mas trabalha em São Paulo. A administração propriamente hoje está sob minha responsabilidade.

Catarine: Nessa história teve alguma fase importante, marcante?

Entrevistado P3: Bom, em termos de progresso foi muito marcante nos anos 70. Nós começamos em 1964 com um pouco de dificuldade, muitas dificuldades, e depois a fábrica começou a crescer. E por volta dos anos 70 até 85 a fábrica só desenvolveu. Foi um período marcante, de muito progresso. Isso aí foi um efeito da economia mundial e também a economia do Brasil passava por uns bons momentos. Com o advento do governo civil e a criação do primeiro Plano Cruzado, aí começou a aparecer dificuldades. A primeira dificuldade que a fábrica enfrentou foi o Plano Sarney, depois Plano Verão, Plano Bresser e depois Plano Collor, e hoje a indústria calçadista como um todo sofre uma crise violenta que é a política cambial. Esses planos do governo desde 1986 até 2007 têm sido a conspiração do setor calçadista. A empresa não está bem ligada a essa situação porque ela teve outras atividades. A empresa passa por um período bom, não tem problema. Nós inclusive temos hoje temos outras atividades, graças ao bom desenvolvimento que a empresa teve. Nós trabalhamos também com, nós temos café, temos soja e temos milho. Não como o pessoal lá de Guará, mas nós plantamos soja e milho no triângulo mineiro.

Catarine: O pessoal de Guará tá com cana hoje, porque foi um desastre esses últimos anos. Qual a idade do senhor hoje?

Entrevistado P3: 67 anos.

Catarine: Qual a escolaridade do senhor?

Entrevistado P3: Eu me formei em Contabilidade, e depois eu fiz Direito, e tenho a matrícula trancada no terceiro ano de Economia na FACEF.

Catarine: Quantos funcionários tem a empresa hoje?

Entrevistado P3: Hoje nós temos 80 funcionários.

Catarine: Qual o mercado de atuação?

Entrevistado P3: Hoje nós atuamos no mercado interno. Algumas exportações esporádicas, mas atuamos no mercado interno.

Catarine: Quais são os maiores concorrentes que o senhor tem?

Entrevistado P3: Depois do governo? A nossa grande concorrência está justamente na política do governo. Política de juros, política cambial. E por conta da política cambial, nós temos alguns fatores que atrapalham a vida da indústria. Primeiro, o fabricante que está no mercado de exportação, que está no mercado externo, ele tem dificuldade de vender, porque o dólar cai, e fica difícil pra ele pegar preço lá fora, e ele tenta vender parte de sua produção no mercado interno. O segundo fator é que o dólar barato facilita a importação de sapatos da China, então entra sapato chinês no Brasil. Então esses são os fatores que concorrem com nossa política. E faz o sapato ficar mais barato no mercado e a gente perde oportunidades de negócio nessas situações. O mercado interno produtor de calçados no Brasil são concorrentes, mas não são concorrentes assim que chegam a afetar, porque as fábricas pequenas não têm capacidade de fazer um sapato que nós temos. E as grandes também não têm produto fashion. Nós atuamos num mercado mais da moda e temos assim mais facilidade em colocar nossos produtos. Então concorrência propriamente dita, produtores, nós não temos. Nós temos a concorrência da dificuldade do comércio porque o sapato abaixa o preço, aquelas lojas que poderiam vender um sapato mais diferenciado também encontram dificuldade. Existe um outro fator: quando o mercado fica um pouco banalizado, a concorrência, a entrada do sapato chinês, a entrada do sapato que era pra exportação e entra pro mercado interno, então banaliza um pouco o produto e as lojas ficam saturadas de produto.

Catarine: Mesmo sendo um produto pra uma classe mais diferenciada?

Entrevistado P3: É, atinge.

Catarine: A empresa só fabrica sapatos masculinos. Nada de acessórios, cintos, sandálias.

Entrevistado P3: Não, só sapatos masculinos.

Catarine: Existe uma divisão departamental?

Entrevistado P3: Temos Recursos Humanos, Contabilidade, Financeiro, Planejamento, a área de Produção, e a área técnica de desenvolvimento. Então são departamentos totalmente isolados e interdependentes.

Catarine: Como funciona o planejamento da produção, é por pedidos?

Entrevistado P3: primeiro nós vendemos, chega a ordem de compra ou pedido, e ele é passado para o departamento de crédito, é aprovado e vai para o planejamento. E do planejamento faz-se a previsão de materiais, ou matéria-prima que se vai gastar no sapato. Aquilo que temos no almoxarifado, dá-se baixa, e o que não tem compra, e aí chega a mercadoria, e entra na produção do sapato.

Catarine: E esse processo é todo informatizado?

Entrevistado P3: Todo informatizado.

Catarine: Tem uma pessoa responsável pela administração da fábrica?

Entrevistado P3: Tem o gerente de produção.

Catarine: Ele é engenheiro de produção?

Entrevistado P3: Não, não é. Nós já tivemos engenheiro de produção. Hoje ele é prático.

Catarine: Porque o senhor teve e hoje não tem mais?

Entrevistado P3: É uma pergunta até interessante, e quando a gente se depara com o pessoal mais acadêmico é quase difícil explicar porque não ter um engenheiro de produção. Mas, a indústria calçadista é um pouco diferente da indústria digamos automobilística. Então existem determinadas empresas que dependem de um engenheiro de qualquer forma, porque depende de cálculos, depende de muitos estudos antes da produção. A indústria calçadista se dá melhor com os gerentes práticos do que com os engenheiros. Primeiro, o engenheiro fica caro na produção. É um problema. Eu não posso negar que se tivesse que trabalhar só com engenheiros e pessoal acadêmico ficaria muito mais fácil pra gerir a empresa. Mas fica também muito caro. E hoje, numa época de concorrência, a preferência é de economizar despesas. Então num momento desses, um engenheiro para uma produção pequena pode ficar oneroso. Eu sou muito favorável à formação acadêmica, mas em algumas situações a formação prática sobrepuja à formação acadêmica.

Catarine: Qual é a produção diária da empresa?

Entrevistado P3: Nós produzimos 500 pares por dia.

Catarine: Qual é a produção per capita?

Entrevistado P3: A média tem que girar em torno de 5 pessoas. Mas isso tem uma variedade porque têm empresas aqui que chegam a ter em média de 12 pares por pessoa. E têm algumas que fabricam até menos de 5. O ideal é entre 7; 8. Dependendo do produto que sai aumenta ou diminui. Essa média é provável que nós tenhamos uma média 6,5 a 7 por pessoa.

Catarine: O que o senhor julga como características importantes que uma empresa deva ter no seu departamento de Recursos Humanos? Por exemplo, uma filosofia administrativa, treinamento, desenvolvimento do funcionário. O que o senhor acha importante?

Entrevistado P3: Sem dúvida, a primeira coisa é muita informação pro funcionário. O funcionário depende de ser muito bem informado. Ele não pode em hipótese alguma ter, por exemplo, uma expectativa que no dia do pagamento ou no fim do ano, ou mesmo no final de semana, ele tenha frustrada aquela expectativa. Por exemplo, não é só pagamento não. Se ele falar assim: 'Olha eu preciso ganhar \$ X por mês'. E se a pessoa fica quieta ele pensa que concordou. Aliás quem cala consente, né? Ele não pode ter uma expectativa frustrada, isso é um ponto. Mas também se disser que amanhã vai ter um churrasco aqui e não tiver o churrasco ele está frustrado. O funcionário é carente de informações e de atenção. Isso é muito importante. A atenção é fundamental. Eu já vi funcionário entrar em greve porque não deram uma informação pra ele. Ele acha que precisa de atenção. E ele, como qualquer outra pessoa, gosta de ser tratado com respeito e ser valorizado. E isso tudo, essa filosofia de tratar com respeito, com seriedade, não é preciso ser bonzinho pra o funcionário pra ele querer bem a empresa, o chefe. Mas é preciso ser tratado com respeito. Eu já vi casos da pessoa ficar doente por ser mal tratada. Chegar em casa passando mal por ser mal tratada. Aí às vezes: 'Não, mas eu não falei nada, não foi nada da mais. Eu falei pra ele assim, assim'. Mas é preciso entender o que ele está sentindo. É preciso entender que, às vezes, uma resposta com uma certa atenção pro funcionário vale por uma terapia, vamos dizer assim. E, às vezes, uma resposta mal dada vale por uma baita de uma ofensa. Então, primeiro lugar, atenção, respeito, seriedade. Se bem que isso tudo é quase sinônimo, né? Agora, ele precisa se sentir valorizado dentro da empresa. Ele precisa sentir que não está sendo passado pra trás. Por exemplo, se ele trabalha numa faixa de um determinado salário, e souber que o vizinho, o cunhado, ou o namorado da irmã está levando mais vantagem que ele, ele se sente inferiorizado e pode se desgostar com isso. Não é difícil fazer uma equipe no departamento. E eu não diria que isso é só função dos Recursos Humanos não. Isso tem que ser filosofia da empresa. Porque o funcionário deve estar em primeiro lugar na empresa. Não com pagamento. O pagamento é uma questão de mercado, é uma questão de possibilidades. Mas a atenção é uma questão de capricho e de filosofia da fábrica. O cara precisa se sentir importante dentro da empresa. Você falou de treinamento. Ele não pode fazer nada que ele não aprendeu. Você não pode exigir nada que ele não esteja sabendo. Então, houve até alguém que fizesse uma figura com relação ao funcionário. Devia ser como uma orquestra: a hora que o maestro levanta a batuta, ele está vendo a partitura e tá executando a música. Ele tem que estar sabendo o que está fazendo dentro da empresa, pra ter uma boa produção. Tem que ter harmonia, como tem numa orquestra.

Catarine: Não somente na sua função? Alguma informação mais geral da empresa?

Entrevistado P3: É muito importante ele saber porque está trabalhando, quanto vale ele produzir aquele sapato, se ele estiver ali amarrando o cadarço naquele sapato, não tem nada a ver com a entrega do sapato, com o faturamento do sapato. Mas ele precisa saber que aquela função é importante, se não sair aquele cadarço bem colocado no sapato ela não vai ser faturado, não vai ser entregue, não vai ser vendido, não vai ser pago. Então é uma corrente. E eu diria que a informação é fundamental.

Catarine: E como chega essa informação?

Entrevistado P3: Através de reuniões, de circular, às vezes no próprio painel. Quando é coisa muito importante faz-se uma reunião. Já houve caso da nossa fábrica para aqui no meio do dia e fazer uma reunião passando informações. Depende da urgência e da circunstância.

Catarine: Como funciona o treinamento e desenvolvimento dos funcionários? O senhor acha importante treinar o funcionário?

Entrevistado P3: Claro. O treinamento é constante. Embora não pareça, mas o dia todo tem um supervisor passando informações e quando não é o supervisor é o gerente geral, e às vezes, até mesmo os terceirizados. Por exemplo, ontem trabalhou o dia inteiro um representante de uma indústria de cola, trazendo informações. É uma cola nova, um produto novo, ele ficou o dia inteirinho passando ali. É claro que se está na colagem do sapato, aquele que está trabalhando lá no corte, no pesponto, não tem nada a ver. Mas na área específica tem uma pessoa ali treinando, fica o dia inteiro ali. Enquanto ele não entendeu, praticou a operação e viu que deu certo, aquele agente não larga, não vai embora. E a mesma coisa acontece a hora que vai mudar um couro, por exemplo. Vem o pessoal do curtume fazer as suas orientações. Na hora de lustrar um couro. Tudo aquilo que é novidade vem uma pessoa proceder o treinamento.

Catarine: Quando o funcionário entra na empresa ele recebe algum tipo de treinamento, algum tipo de informação específica?

Entrevistado P3: Ele é passado por uma entrevista pra ser admitido, e depois ele é passado por treinamento com o chefe da seção. E dependendo da função, ele pode passar por um treinamento até fora da empresa.

Catarine: O senhor trabalha com desenvolvimento profissional do funcionário, com mudança de cargo da área produtiva para a administrativa, por exemplo?

Entrevistado P3: Nós temos casos de pessoas que entraram lá na produção e saíram na contabilidade. A promoção é constante. Nós temos um cara aqui que é comprador, ele entrou aqui como motoqueiro. Isso não é porque a empresa é boazinha, e quer dar oportunidade. É porque interessa pras empresas também. Mas existe essa cooperação.

Catarine: Mas é a empresa que desenvolve esse funcionário ou ele se desenvolve por si só?

Entrevistado P3: Não pode depender de um só. Nem a empresa pode fazer sozinha, nem o funcionário pode fazer sozinho. Tem que haver uma mútua vontade e interesse, porque senão não funciona. Em primeiro lugar deve haver o interesse do funcionário, e depois o apoio da empresa. Nós temos casos de termos patrocinado aqui escola pros funcionários, até fora do, por exemplo, há pouco tempo saiu daqui um funcionário que ele entrou como auxiliar e saiu contador. A empresa ajudou na formação.

Catarine: A empresa tem políticas de Recursos Humanos?

Entrevistado P3: Temos. Temos praticamente um manual de como deve ser. Para o Recursos Humanos, né?

Catarine: Quantas pessoas trabalham no departamento de RH?

Entrevistado P3: Atualmente trabalham três. Primeiro de tudo a pessoa do RH tem que estar sempre atento às mudanças, por exemplo, agora recentemente nós tivemos a convenção trabalhista, acordo salarial, então a pessoa é obrigada a ler todos aqueles itens. São mais de 220 itens. Muitos repetem, outros diminuem, outros aumentam. Então a mudança é constante.

Independente disso sempre tem novas orientações legislativas. A pessoa tem de estar muito por dentro dessas situações. Qualquer informação, por exemplo, a fábrica de chocolate quer vender chocolate pro pessoal. Então cabe ao departamento de RH passar informação que a fábrica está oferecendo, que tem desconto, se quiser ir comprar, compra na folha de pagamento. Isso é meramente um exemplo, mas a exemplo desse fato têm diversos. Planos de saúde, assistência médico-hospitalar e daí por diante.

Catarine: Isso não dão benefícios inclusos para os funcionários?

Entrevistado P3: Os funcionários têm um percentual de desconto no seguro-saúde, assistência médico-hospitalar.

Catarine: Existe um planejamento das necessidades que a gestão de RH deve atender? De curto ou longo prazo?

Entrevistado P3: Isso depende muito da época. Na verdade houve muita mudança, muitas demissões. Hoje não tem um planejamento afinado assim, vamos dizer plurianual. Não tem. De certa forma é planejado ano a ano as necessidades. Por exemplo, nós já planejamos acordo até o final do ano. Feriado que vai trabalhar, o dia que vai compensar aquele feriado. Todos os anos tem um planejamento de RH. E metas a ser alcançadas, benefícios a ser concedidos. Tudo isso é feito durante o ano.

Catarine: Como funciona o surgimento de uma determinada vaga?

Entrevistado P3: Das mais variadas maneiras. Pode ser que hoje passe um funcionário ótimo aqui mandando um currículo e nós devolvemos dizendo que não temos vaga. Amanhã de repente sai um funcionário aí e abre a vaga.

Catarine: A maioria das vezes é por necessidade imediata?

Entrevistado P3: Surgem vagas porque tem de aumentar a produção, porque alguém saiu e deixou livre o lugar, e surgem vagas por um serviço às vezes mais complicado, vaga temporária. Então é muito diversificado o esquema de aparecimento de vaga. Normalmente é por aumento de produção.

Catarine: Que é em determinada época do ano?

Entrevistado P3: É assim: dezembro é uma despensa violenta. Despensa muita gente. Janeiro contrata um pouquinho. Fevereiro um pouco melhor. Março começa a melhorar. Aí depois vai estabilizando, estabilizando até chegar outubro, novembro praticamente sem baixa, sem alta. E, no entanto, em dezembro volta a cair. Isso é cíclico.

Catarine: Por conta dos pedidos?

Entrevistado P3: Por conta dos pedidos, do tempo que, no mercado interno praticamente não se trabalha do dia 20 de dezembro até o dia 10 de janeiro. Então normalmente as fábricas entram em férias, despensa de funcionários. Depende. Essa época é época de entressafra, vamos dizer assim.

Catarine: É medido o investimento feito em RH?

Entrevistado P3: Sempre que vai contratar uma pessoa, precisa saber se tem verba pra contratar. Porque nós não podemos contratar uma pessoa só porque ta precisando lá dentro. De repente precisa da pessoa e não tem verba pra contratar. Então aí tem que estudar outras alternativas. Talvez terceirizar o serviço, às vezes é coisa temporária, então compensa mandar fazer fora, do que contratar um funcionário pra fazer aqui. Normalmente é planejado os investimentos sim.

Catarine: E tem algum planejamento que vise o treinamento dos funcionários visando o aumento de produtividade, pra que com o mesmo número de funcionários possam fabricar mais pares de sapato individualmente?

Entrevistado P3: Você falou bem o termo, produtividade. Eu não sei se é isso, mas nós defendemos uma política na nossa fábrica, que às vezes o serviço precisaria, vamos dizer, quatro pessoas e meia pra fazer o serviço. E se contratar a quinta sobra mão-de-obra, se permanecer com as quatro falta produção. Então nós defendemos que uma pessoa bem estimulada, com participação nos resultados, ela produz entre 10 a 30% a mais. Eu não quero te falar que os nossos funcionários produzem 30% a mais, mas nós defendemos a política de incentivo. No caso desse exemplo que tem ali a necessidade de produzir 4,5, não se contrata 4,5 pessoas, mas nós poderíamos incentivar aquelas 4 produzir até o valor de chegar. Aquele meio funcionário que nós temos verba pra pagar, nós pagamos pra aquelas 4. E normalmente elas produzem o tanto necessário. Quer dizer, 4 produzindo pra 4,5, então eles têm direito de ter esse incentivo aí.

Catarine: E esse incentivo é financeiro?

Entrevistado P3: Ele é financeiro, ele poder ser também, dependendo da época do ano pode ser trocado por um dia a mais nas férias, um dia a menos trabalhado de qualquer forma. Ele sempre tem um incentivo. Isso funciona muito bem.

Catarine: O senhor faz isso aqui na fábrica?

Entrevistado P3: Nós fazemos. Não é uma política constante, todos os dias. Mas nós abrimos mão desse recurso durante todo o ano. E a intenção é fazer como já funcionou aqui na nossa fábrica em outras épocas. Fazer funcionar o ano inteirinho. As pessoas que podem produzir os 30% produzem e ganham por isso.

Catarine: E por que hoje não é feito isso?

Entrevistado P3: Não é uma política muito fácil porque primeiro não tem aceitação de todos. E o sapato é um produto, eu estava até um dia desses na câmara dos deputados em Brasília, e eu ouvi uma explanação de um fabricante de sapato feminino. O sapato passa na mão de 150 pessoas, ou passa na mão 150 vezes. Quer dizer, é um produto, ele não tem como sair assim, eu comprar mais uma máquina pra diminuir o número de funcionários. É essencialmente artesanal, e por conta disso trabalha muita gente na produção, e onde tem muita gente, quanto mais pessoas, mais a diversificação de opiniões. Então tem pessoas que às vezes não precisa de ganhar ou não quer ou não se dispõe a ganhar aqueles 30% a mais. Então ele fala: 'Ah, eu vou trabalhar na minha maneira normal, estou satisfeito e tal. E ao lado dele tem um querendo produzir 30% a mais. Ele pode ser considerado um colega não muito, vamos assim, usando um termo vulgar, pode ser chamado de "puxa-saco". Isso é uma dificuldade, é uma política,

uma cultura, que nós temos de atacar, de trabalhar pra que desapareça. Mas se nós pudéssemos botar uma equipe toda motivada e incentivada, eu não diria exagero de dizer que até 30% a mais na produção é possível ter.

Catarine: É muito difícil conseguir isso?

Entrevistado P3: Não é impossível, mas é muito difícil. E depende também do mercado, depende do desenvolvimento de modelagem, porque cada vez que monta um tipo de sapato, muda a operação, então muda também o estilo de remuneração. É complicado, mas seria uma glória se pudéssemos adotar a participação por produção.

Catarine: As horas trabalhadas diariamente aumentam?

Entrevistado P3: Quando a pessoa está nesse regime de participação de resultados, se ele pode almoçar em 1h e 30min, se ele tem direito de parar 1h e 30min, ele para 1h e 15min, 1h e 10min, às vezes ele almoça no serviço em 20 min e volta para o trabalho, ele deveria começar a trabalhar às 7h, ele começa a trabalhar 6h e 45 min, ele poderia ir embora às 5h, depois do sinal ele fica 15, 20 min a mais trabalhando, às vezes fica 1h. então é um verdadeiro homem elétrico, quando ele está incentivado.

Catarine: E as horas a mais trabalhadas são pagas?

Entrevistado P3: Como ele está participando do resultado, não precisa se preocupar com as horas, porque vai pagar por peça.

Catarine: O senhor faria isso hoje?

Entrevistado P3: Claro. Isso não só não estamos perseguindo essa nova sistemática, porque nós temos experiência com isso. Isso é o melhor resultado. A pessoa às vezes trabalha 2, 3h a mais e nem sente, porque ele não se importa com que ele ficou trabalhando, ele se importa com o que ele vai levar pra casa. Isso é um alto estímulo. Se tivesse jeito de, primeiro, controlar as vendas de acordo com a produção, e não é muito fácil implantar esse sistema, mas é muito eficiente. E as pessoas viram aí uma verdadeira máquina de fazer sapato.

Catarine; O problema maior está nas vendas, no controle das vendas com a produção?

Entrevistado P3: No planejamento da produção, nas vendas, no mercado, porque o mercado, porque antigamente, de acordo com Henry Ford, pode-se fazer qualquer cor desde que seja preto, então quando se podia falar em fazer só um tipo de sapato era mais fácil fazer isso, mas hoje é muita variedade e aí atrapalha um pouco. Acertando a política de planejamento, aí tudo é muito mais fácil, mas eu acredito que em dois anos nós vamos voltar, nós teremos condição de colocar esse sistema.

Catarine: O que o senhor pensa a respeito do mercado, vai haver alguma mudança?

Entrevistado P3: é muito difícil a gente descobrir o que vai acontecer, mas a tendência é cada vez mais um consumidor exigente querendo comprar o mais bonito, aquele que nunca ninguém viu, então as empresas terão de desenvolver linhas novas, modelos sofisticados, bastante fashion. A tendência, ao meu modo de entender é de aumentar isso. O mercado

precisa ter muita opção. É um pouco mais difícil de fabricar, mas é uma tendência que eu acho que vai pegar.

Catarine: Que medidas poderiam aumentar a produtividade da empresa?

Entrevistado P3: Essa que nós falamos. Primeiro de tudo: é preciso que o operário levante com vontade de ir correndo pra fábrica, e a fábrica tem que dar essa condição. Você deve ter vontade em algum lugar, em algum momento de chegar mais depressa em algum lugar. Em alguma circunstância, de repente: ‘ Eu quero chegar um pouquinho mais cedo lá, quero encontrar fulana, quero conversar, porque ela é muito agradável, tal’. Quando você vai entrar na sua aula, se você chegou em cima da hora, e não teve uma justificativa pra atrasar, você não está satisfeita com a aula, e você não estará apta pra receber todos os ensinamentos do professor. Se você chegar 5 min antes é porque você está satisfeita com a aula, você está motivada pra ir lá ver o professor, o seu aproveitamento é muito maior. Aqui dentro da fábrica é a mesma coisa. Não precisa de milagres pra acontecer isso, mas é apenas capricho, bom tratamento, bom atendimento. Nós temos de ver no nosso operário um cliente, nós não devemos fazer o favor de arrumar o serviço pra ele. Nós devemos fazer o favor sim, achar meios, buscar resultados dele quer vim trabalhar aqui, ele achar que ele trabalha até por um pouco menos, mas ele quer ficar nessa fábrica, a outra ofereceu mais pra ele sair, mas não eu quero ficar aqui porque eu gosto de trabalhar aqui. Esse eu gosto de trabalhar aqui não é uma coisa que você busca lá no mercado e compra um programa e coloca aqui. Isso aí depende de uma cultura, de um jeito. É um negócio complexo. Mas não é coisa tão absurda não, viu?

Catarine: O que impediria uma maior atenção às pessoas?

Entrevistado P3: Tempo.

4. Empresa M1

Entrevista realizada dia 19/04/2007 com Entrevistado 1 M1, responsável pelo departamento pessoal, e com Entrevistado 2 M1, auxiliar do departamento pessoal, e neta do fundador da empresa.

Catarine: Eu gostaria que vocês falassem um pouco sobre a história da empresa.

Entrevistado 2 M1: São dois que são donos até hoje, um faleceu e minha tia saiu bem no início mesmo ela saiu da sociedade.

Catarine: Começaram 3?

Entrevistado 2 M1: Não. São 7 irmãos. 1 faleceu, uma saiu da sociedade bem no início, aí ficaram 5, mas aqui na empresa trabalham só 4, e minha tia é sócia, mas não trabalha.

Catarine: Então são 4 sócios?

Entrevistado 2 M1: Era os irmãos mais o meu avô que fundou, mas ela não trabalha mais. Ele ta vivo, mas não trabalha mais.

Catarine: Entrevistado 1 M1 eu quer primeiro perguntar sobre você, que é a minha entrevistada, qual a sua idade, sua escolaridade?

Entrevistado 1 M1: Idade 38 anos, eu tenho o segundo grau completo.

Catarine: Você sempre trabalhou aqui no RH ou você já exerceu outro tipo de função na empresa?

Entrevistado 1 M1: Eu comecei trabalhar com 15 anos, trabalhava na área de produção, eu fiquei 5 anos na área de produção, depois eu consegui uma promoção pra RH, fiquei 1 ano e meio na empresa, em outra empresa, aí depois teve uma crise muito grande, dispensou muitos funcionários, diminuiu a produção, aí eu saí. Depois eu entrei aqui como digitadora, depois eu passei pro RH.

Catarine: Faz quanto tempo que você ta aqui?

Entrevistado 1 M1: 13 anos.

Catarine: O seu cargo?

Entrevistado 1 M1: É encarregada do departamento pessoal.

Catarine: Tem o RH ou é só o departamento pessoal?

Entrevistado 1 M1: É só o departamento pessoal.

Catarine: Quantos funcionários tem na empresa?

Entrevistado 1 M1: Ta com 102 funcionários.

Catarine: O mercado de atuação é mais nacional ou internacional?

Entrevistado 1 M1: Nacional, mercado interno.

Catarine: Exporta alguma coisa?

Entrevistado 1 M1: Muito raro, né?

Entrevistado 2 M1: Só um cliente nosso, da Bolívia, que ele é fixo.

Catarine: E isso representa quanto em porcentagem?

Entrevistado 2 M1: É muito pouco.

Catarine: 1%, 5%?

Entrevistado 2 M1: 5% mais ou menos.

Catarine: Quais são os maiores concorrentes da empresa, vocês sabem?

Entrevistado 2 M1: Rafarilo, Mariner, Pipper.

Entrevistado 1 M1: Que fazem o sapato mais parecido?

Entrevistado 2 M1: É.

Entrevistado 1 M1: Turim.

Catarine: Quais são os produtos que a empresa fabrica?

Entrevistado 2 M1: Sapato e sapatênis.

Catarine: Não fabrica cinto nem carteira?

Entrevistado 2 M1: Não, a gente trabalha isso com serviço terceirizado.

Catarine: Vocês têm o organograma da empresa? Como é a estrutura? Tem o gerente geral, o gerente de produção? Pra quem vocês se reportam se precisar fazer alguma coisa, perguntar alguma coisa?

Entrevistado 1 M1: Tem a diretoria.

Catarine: Então tem a diretoria...

Entrevistado 2 M1: Tem a diretoria, o gerente...

Entrevistado 1 M1: Gerente é só na produção, depois vêm os chefes, né?

Catarine: Da produção? Mas aqui pra área administrativa...

Entrevistado 1 M1. É. É só a diretoria.

Entrevistado 2 M1: É a diretoria, o gerente de vendas também, aí mais é na parte de vendas o gerente, aí a parte financeira é direto com o diretor, o diretor é o contador, tal.

Catarine: Você tem alguma concepção a respeito de Recursos Humanos? Eu pude perceber que a empresa tem mais o departamento pessoal mesmo. Tem alguma coisa relacionada a treinamento de pessoal, planejamento de carreira?

Entrevistado 1 M1: Não, não tem. É só o departamento pessoal.

Catarine: Aí vocês cuidam mais das funções relacionadas a pagamentos?

Entrevistado 1 M1: É. Folha de pagamento, convênios, questões legais.

Catarine: Que tipo de convênio?

Entrevistado 1 M1: Convênio médico, convênio com farmácia.

Catarine: E isso faz parte dos benefícios? A empresa que oferece ou eles pagam uma porcentagem?

Entrevistado 1 M1: Não o convênio funciona assim: se faz um convênio, por exemplo, com uma farmácia, a pessoa compra e tem aquele prazo pra pagar, depois é descontado no pagamento dela. É benefício porque de repente a pessoa precisa de um remédio, um medicamento, não tem como, não tem o dinheiro na hora, pode comprar pelo sistema de lá. E tem um desconto, a farmácia oferece um desconto muito bom também.

Catarine: Quando as pessoas entram aqui na empresa elas passam por algum tipo de treinamento, ou mesmo depois, se precisar fazer algum curso, alguma coisa assim?

Entrevistado 1 M1: Não.

Catarine: Nunca aconteceu?

Entrevistado 1 M1: Não.

Catarine: Vocês duas trabalham juntas? Qual cargo é o seu, Entrevistado 2 M1?

Entrevistado 2 M1: É. Eu auxilio ela.

Catarine: Eu gostaria de saber de você também Entrevistado 2 M1, qual a sua idade, sua escolaridade?

Entrevistado 2 M1: 26 anos. Eu tenho superior completo, só que em outra área, de Fisioterapia, tenho o curso de departamento pessoal, to aqui há um ano mais ou menos.

Catarine: Faz tempo que você ta aqui na empresa?

Entrevistado 2 M1: Na empresa eu to há 1 ano e meio, só que eu tava em outra área, na área de marketing, e vim pra cá agora, pro departamento pessoal faz 3 meses.

Catarine: O que vocês acham que impede uma maior atenção ao treinamento, a pensar no RH como uma coisa maior, que tenha políticas mais estruturadas, porque a empresa tem 102 funcionários, é uma empresa de médio porte? O que vocês acham que impede de ter um investimento maior nessa área?

Entrevistado 1 M1: Eu acho que a crise econômica. Ta muito difícil de, como que eu falo, muito ruim de pedido, essas coisas, ta num enxugamento grande, então não tem como ficar investindo em outras coisas, né? É só naquilo mesmo, só na fabricação do sapato, conseguir manter esses funcionários.

Catarine: E você pensa a mesma coisa Entrevistado 2 M1?

Entrevistado 2 M1: Faz pouco tempo que eu to aqui, mas já houve uns cursos pros funcionários, acabou que não continuaram. Não foi isso que aconteceu uma vez? As pessoas vêm oferece, tudo, a gente coloca, mas parece que não tem tanto interesse também. Eles recebem, pra eles é difícil fazer esses cursos, pra eles economicamente é caro também.

Catarine: No caso teria que ser a empresa pra pagar?

Entrevistado 2 M1: Teria que ser a empresa pra pagar. E aí é o caso que ela falou: economicamente, vamo fala assim, fica pesado pra empresa.

Catarine: E esses cursos foram palestras, que alguém veio falar? Os que você falou que já teve?

Entrevistado 2 M1: Eu não lembro.

Entrevistado 1 M1: Mais é palestra que vem. Vem um pessoal às vezes oferece curso de inglês, essas coisas assim, as escolas vêm, faz tipo uma palestra com o funcionário, fala sobre a escola, faz propaganda da escola, mas aí é por conta do funcionário, se ele quer fazer o curso, tal.

Catarine: Não sei se faz parte da rotina de vocês, mas é que eu pesquiso algumas políticas de RH que podem estar relacionadas à produtividade. Então, assim, essas coisas que vocês dizem que os funcionários têm: convênio, algum tipo de benefício, vocês acham que isso influencia no trabalho deles, se trabalham melhor porque têm isso, se eles não tivessem eles trabalhariam pior, menos. Vocês acham que isso tem influência?

Entrevistado 1 M1: Eu acho que tem, porque a maioria das empresas oferece esse tipo de benefício, convênio médico, igual tem o convênio médico que a empresa paga uma porcentagem pro funcionário. Então, beneficia sim. Você fala: “Vou entrar naquela empresa, mas o convênio médico eles paga tanto, eu vou pagar só uma porcentagem, vai me ajudar.” Então influencia sim.

Catarine: Vocês acreditam que pode ter alguma coisa que o RH faça, algum tipo de política, outros tipos de incentivos, qualquer coisa, que pode aumentar a produtividade do pessoal?

Entrevistado 1 M1: O gerente que vê muito essa parte da produtividade, então ele deu a idéia de fazer, tava tendo muita falta, o pessoal tava saindo muito pra ir em médico, então ele deu a idéia de sortear 10 cestas no mês. Aí diminuiu bem as faltas do pessoal, só quem receberia, é através de sorteio, mas quem receberia a cesta é só pra quem não teve nenhuma falta. Então melhorou bastante. Às vezes saía o nome da pessoa, mas ela tinha uma falta, então ela deixava de ganhar o prêmio, a cesta.

Catarine: Além disso, tem outras coisas que vocês fazem?

Entrevistado 1 M1: Tem? Não tem não, né?

Entrevistado 2 M1: Não.

Catarine: A rotatividade é muito grande? Entra muito funcionário? Sai muito funcionário?

Entrevistado 1 M1: Depende a época. Final de ano entra bastante por causa que aumenta a produção, depois tem uma queda, aí tem que dispensar os funcionários.

Catarine: Mas tem aqueles que trabalham durante todo o ano?

Entrevistado 1 M1: Tem. Tem bastante, fica. Tem funcionário que tem mais de 10 anos na empresa.

Catarine: E aí quando chega a época de pico vocês contratam mais?

Entrevistado 1 M1: Isso. Época de pico contrata.

Catarine: O gerente já falou alguma coisa pra você que pensou em fazer alguma coisa pra aumentar a produtividade da produção sem ter que contratar alguém, nem investir em máquina? Algum tipo de incentivo mesmo, que fizesse a pessoa trabalhar mais? É claro que tem uma média que a pessoa consegue trabalhar por dia. Ela não vai conseguir fazer o serviço de duas, mas pelo menos aumentar um pouquinho?

Entrevistado 1 M1: Tem o sistema de hora extra, mas ele é ilegal, não pode. Então é por isso que a gente não opta por esse sistema porque é ilegal. A pessoa, vamo supor, tem o sistema da pessoa trabalhar durante a semana 2 horas a mais, aí paga com 50% a mais pra trabalhar no sábado, ta aumentando o salário da pessoa, que ta ganhando esse extra e não precisa ta aumentando os funcionários, né? Mas, pela legislação isso é ilegal, o sindicato não gosta de hora extra. Então a gente evita fazer isso contratando funcionários, que aí a gente faz um contrato de 3 meses, 90 dias, né?

Catarine: Como é o seu trabalho? O que você faz? Qual a sua rotina de trabalho?

Entrevistado 1 M1: O nosso trabalho é em conjunto aqui, né? Ou seja, eu tento passar o que eu faço pra ela, que ela faz eu faço. Se tiver precisando de um funcionário, o gerente ou o chefe da produção fala: “Eu to precisando de tal funcionário.” A gente procura, põe o anúncio às vezes põe no jornal, às vezes coloca aqui na porta mesmo, ou no rádio. Só que aí o

funcionário como é da área da produção, e a gente não tem muito conhecimento, aí a maioria do pessoal vem e fala que sabe fazer o serviço. Então a gente procura chamar o gerente ou chefe pra ta conversando com aquela pessoa pra ver se realmente ela sabe trabalhar. Aí o chefe faz entrevista com umas 5 pessoas, ele escolhe, a pessoa faz o teste, aí dando certo o serviço, tem a admissão, a gente faz o registro da pessoa, já inclui se a pessoa quer convênio médico, tem o vale-transporte também, mas é obrigatório, o pessoal que mora longe, porque a empresa fornece vale-transporte, desconta só 6% do salário da pessoa, e convênio com farmácia, e só. Depois a rotina é a folha de pagamento, o sistema de vale, digitar os vales.

Catarine: Que tipo de vale?

Entrevistado 1 M1: Farmácia no caso. Depois a gente recebe as listagem, né? Os outros vales às vezes que eles pegam aqui porque tem a loja, o varejo, eles podem ta comprando na loja.

Catarine: Essa loja é da empresa?

Entrevistado 1 M1: Da empresa. Pode ta comprando lá, depois descontando em folha, eles parcelam com o desconto diretamente na folha. Depois tem todo aquele processo de fazer o lançamento dos vales, depois no final do mês, no dia 15 fecha a quinzena, conferir os vales que vão ser descontados naquele pagamento, dia 20, fazer a folha de pagamento, aí depois a gente separa os pagamentos por ordem de seção, aí passa pra chefia, a chefia cada um sabe a sua seção.

Catarine: Eles que fazem os pagamentos?

Entrevistado 1 M1: É. Volta os recibos pra nós, nós guardamos, arquivamos certinho, que às vezes o funcionário perde, às vezes precisa de um xerox, a gente fornece daquele recibo dele. Depois é isso: a folha de pagamento. Você acaba de fechar um pagamento já começa outro. Agora amanhã já paga a quinzena, e semana que vem já começa fazer o fechamento da folha do mês. Aí a Entrevistado 2 M1 pega, confere os vales tudo, vê se ta tudo certinho, vê se não ficou nenhum vale pra trás sem digitar, aí já soma os cartões, vê as faltas do funcionário, e já faz o fechamento do mês.

Catarine: A empresa já teve mais funcionários, ou foi sempre essa média?

Entrevistado 1 M1: Sempre tem época que tem mais ou final de ano, às vezes, admite 30, 40 funcionários. Começa mais ou menos em outubro, final de setembro, daí quando é dezembro depois entra de férias, aí depois tem o recesso porque janeiro já não, porque o pessoal compra tudo em dezembro, né? Por causa do comércio. Depois em janeiro já não tem pedido. Vai começar, aí tem aquela história, depois do carnaval, começa a abastecer os comércio de novo. Então aí fica esse período, diminui bem a produção, fica produzindo pouco.

Catarine: Então mais ou menos sempre foi 100 funcionários?

Entrevistado 1 M1: É. A média é sempre 100 funcionários. O máximo que chega é 150, 160, as depois cai de novo.

Catarine: Teve alguma mudança marcante que aconteceu na empresa? Muita gente fala do dólar, que já teve muito bom, aí de repente caiu, aí depois cresceu de novo, agora ta ruim. Teve alguma coisa assim que aconteceu de importante?

Entrevistado 2 M1: Dá pra pensar que com a queda do dólar a maioria voltou tudo pro mercado interno, e aí isso fez aumentar a concorrência. Mas, se pagar os outros anos e fazer uma comparação, é sempre parecido, os meses de aumento da produção, os meses que diminui. Não tem uma, mesmo com essa queda não teve uma alteração muito brusca. Há essa dificuldade de vendas, mas se comparar um ano com o outro, não teve tanta diferença.

Catarine: Então a mudança mais importante foi isso, ter voltado mais pro mercado interno?

Entrevistado 2 M1: É. Ter voltado mais pro mercado interno.

Entrevistado 1 M1: E o fechamento das empresas, né? Que muitas empresas fecharam.

Catarine: Vocês têm tido dificuldade com isso? Isso afetou a empresa?

Entrevistado 1 M1: Afetou na concorrência, porque aumentou a concorrência.

Entrevistado 2 M1: É o que um dos diretores falam: “Ta em crise? Ta em crise, só que Graças a Deus problema econômico a empresa não passa.” Então, tem essa concorrência, tem esses problemas, ta em crise, mas economicamente a empresa ta estável.

Catarine: Ela mudou pro mercado interno quando todo mudou, ou ela mudou antes?

Entrevistado 2 M1: Mudou antes. Tava tendo muitos problemas com o mercado externo, aí acabou mudando.

5. Empresa M2

Entrevista realizada dia 20/11/2007.

Catarine: Primeiramente eu queria saber seu nome.

Entrevistado M2: Ta. Jhonny é apelido. Meu nome é Entrevistado P1 Henrique Goulart Gilberto. Eu tenho 52 anos, sou formado em Administração de Empresas, e aqui na fábrica, eu sou responsável pela parte comercial e também pela parte administrativa. Então aqui a gente faz um pouco de cada coisa.

Catarine: Seu cargo é gerente administrativo?

Entrevistado M2: É gerente administrativo/ comercial. E resolvo também os problemas ligados à produção, tudo. Por exemplo, eu que controlo essa parte de faturamento, a parte de controle de qualidade dentro da expedição. Eu vou até a expedição, olho o sapato, como é que ta indo, então eu faço um pouco de cada coisa. Porque a empresa aqui, o proprietário é meu irmão. Então, por exemplo, hoje ele ta viajando, e eu fico aqui e resolvo o que tiver que resolver, entendeu? Tudo. Até a parte jurídica. Pra você ter uma idéia, hoje eu tive uma audiência trabalhista, coisa de banca de pesponto, eu que fui. Essas coisas tudo.

Catarine: O capital da empresa é só dele? Ele tem mais algum sócio.

Entrevistado M2: O capital é dele. Ele não tem sócio. Pelo contrato tem 1% da minha mãe, mas é pra ser limitada a empresa. Mas ele é o proprietário sozinho.

Catarine: Faz quanto tempo que você ta aqui?

Entrevistado M2: Ela foi fundada em 1986. Já faz 21 anos. E nós começamos fabricando cintos. Só cintos. Masculino e feminino. Aí já faz agora 11 anos que nós começamos a produzir calçados femininos. Nós a segunda ou a terceira empresa de calçados femininos aqui, que começou aqui em Franca.

Catarine: Então o senhor está na empresa desde quando foi fundada. O senhor pode me contar um pouco da história da empresa, as fases mais importantes.

Entrevistado M2: Nós começamos fabricando cintos mudamos pra calçado infantil num período curto, aí passamos pro feminino.

Catarine: Quanto tempo vocês ficaram no infantil?

Entrevistado M2: Mais ou menos um ano.

Catarine: E por que vocês resolveram mudar?

Entrevistado M2: Nós resolvemos porque nós notamos que no mercado uma carência do produto *fashion*, do produto trabalhado artesanalmente, como é o nosso, que depois eu vou até te mostrar pra você ver. Então nós sentimos essa necessidade e entramos no mercado, e graças a Deus nós estamos dando bem, tá tendo resultado. Você vê, agora em Franca já deve ter umas 100 fábricas de feminino, entre pequenas, médias, porque grande não tem, é mais uma

ou outra né? Então foi isso. A empresa, meu irmão começou na garagem da casa da minha mãe. Dali ele foi mudando pra um lugar maior, começou ele trabalhando na produção, ajudando. Hoje já nós temos aqui 140 funcionários, e temos mais uma banca de pesponto que tem mais 30 funcionários. Então totalizando são 170 funcionários diretos. E se você for ver indiretamente envolve mais de 350 pessoas.

Catarine: E por que vocês terceirizam parte da produção?

Entrevistado M2: Nós terceirizamos pesponto, alguma coisa de corte, que, aliás, é um grande problema que nós enfrentamos. Porque as bancas de pesponto, geralmente, elas têm que ter CNPJ, tem que ter inscrição. E eles não têm condições financeiras de ter. E a fábrica, se nós formos admitir só bancas registradas, primeiro, não tem no mercado. Segundo, fica muito oneroso. Nós vamos ficar fora do mercado, porque aí vai ter os encargos. Quer dizer, a banca vai cobrar muito mais da gente, que ele vai ter que registrar o funcionário. Então é um problema seríssimo. Aí eles sai da firma e te leva na justiça do trabalho. Então é muito complicado. É um problema que eu não vejo muita solução não.

Catarine: O senhor acha que esse é um dos problemas mais sérios que tem o setor hoje?

Entrevistado M2: Não, hoje não tem nada fácil. Primeiro, tá uma concorrência muito grande, aumentou muito. Pra você ter uma idéia, todos os anos nós fazemos, trabalhamos dias especiais pra cobrir, cumprir a nossa meta. E esse ano nós não conseguimos. Faltou um pouco pra gente, que daria pra gente produzir mais. E isso no mercado interno, que é 95% da nossa produção. 5 vamos falar que é a exportação, que hoje também estaria inviável pelo dólar, a concorrência da China, da Índia, não tem condições. Eu digo assim, daria pra gente vender mais um pouco e produzir, mas tá muito difícil no mercado. Tá muito difícil, muito difícil. E Franca é um pólo calçadista que, principalmente feminino, o salário aqui, todos são maiores do que, por exemplo, lá no Sul. Se você pegar uma função aqui hoje em Franca e pegar no Sul, o de lá ganha muito menos que o daqui. Se você pegar um cortador de sapato, que é o maior salário dentro de uma indústria, de piso, de produção, vamos supor, um cortador lá no Sul ganha 800, 900 reais, aqui, por peça (*salário pago por peça cortada*), ela chega a ganhar de 1500 a 2000 reais.

Catarine: Lá no Sul não é por peça?

Entrevistado M2: É. Mas eles pagam menos por peça. Lá, é menor o salário.

Catarine: Isso influencia um pouco também?

Entrevistado M2: Muito, muito. Embora, não falar que o pessoal ganha muito, não é isso, mas é a situação do país. Da concorrência. Hoje você pega lá no Sul, tem empresas que exportavam, produção de 10, 15 mil pares/dia, pararam de exportar, porque não tem mais condição. Eles estão voltando pro mercado interno. Então o que que vai ter, vai ter mais dificuldades. Vai ser uma oferta maior que a procura. Então isso aí vai ser uma batalha pra gente. Como você vai enfrentar isso? Você vai enfrentar com qualidade, com entrega em dia, com a beleza do produto, o atendimento ao cliente, a satisfação do cliente, isso vai contar, né. Então, tá cada vez mais difícil pro fabricante.

Catarine: Tá todo mundo falando isso.

Entrevistado M2: Ta batendo?

Catarine: Ta

Entrevistado M2: É verdade.

Catarine: Você sabe quem são seus maiores concorrentes?

Entrevistado M2: Os maiores concorrentes? Eu sei. Hoje, a Orcade, ela está, graças a Deus, entre os melhores fornecedores de calçado feminino do Brasil, certo?! Não vamos, assim, falar que nós somos uma Arezzo, uma Dumont, você entendeu?! Mas, o nosso produto está nas mesmas lojas que o deles, que está o produto deles também, entendeu? Aí você pega um produto Dumont, um Luiza Barcellos, que são fábricas grandes, Arezzo, o preço, é maior que o nosso, mas, o que que acontece, eles investem mais em marketing, propaganda, você entendeu? Uma coisa que nós ainda estamos começando, com acessória de imprensa, mas é menor. Então hoje, o que que precisa muito, hoje a indústria, to falando de moda, tá, de modinha que é o nosso público, tem que fortalecer o nome, a marca, porque aí você vai querer comprar um sapato Orcade, igual você quer um Arezzo, você quer um Dumont, você quer um ...você quer um Luiza Barcellos, entendeu, você vai querer um Orcade, porque, tá na mídia, tá nas revistas, Orcade, só pra você ter uma idéia, veio a Ivete Sangalo, ficou com dois pares nossos, nós demos... agora eu fui lá despachar cinco pares pra ela, você entendeu?! Tirei foto dela, tá ali, se você entrar, vou te levar na minha sala, tá ali a Daniela Mercury, tá com sapato nosso, Taís Araújo, tá aquela que era da Bahia também, que tem aquele programa no SBT, Viva a Noite, a Gil, ta com sapato nosso, aquela diretora do Faustão. Então, isso é tudo coisa que precisa, porque é importante.

Catarine: O produto é só calçado, acessório não?

Entrevistado M2: Não. Atualmente é só calçado feminino.

Catarine: Pelo que eu to percebendo aqui, a estruturada empresa é centralizada em você.

Entrevistado M2: Não, ela é centralizada, mesmo, no Fernando, que é meu irmão, certo. Mas ele cuida mais da parte de desenvolvimento, que hoje toma o tempo dele tudo, certo. Mas ele como proprietário, ele gosta de ver como tá o financeiro, como tá o custo, embora ele deixa pra mim vendas, ele deixa a parte jurídica pra mim, parte de produção ele olha, então eu acho que é centralizada nele, certo, e eu tento filtrar alguma coisa, entendeu, eu vou resolvendo as coisas. Agora quando tá além do meu, como se diz, eu passo pra ele.

Catarine: E, além disso, tem o gerente, por exemplo, dentro da empresa?

Entrevistado M2: Tem. Nós temos assim, vamos falar da parte de produção. Nós temos o gerente de produção, aí nós temos os supervisores, supervisor de pesponto, supervisor de corte, supervisor de acabamento, de montagem, que é a parte de esteira, você entendeu?! Nós temos os modelistas.

Catarine: São quantos modelistas?

Entrevistado M2: São dois modelistas e mais dois modelistas junior, e mais a equipe, né. Porque tem que fazer muita amostra, é muita amostra. Só pra você ter uma idéia, nós estamos

na primavera verão, nós já estamos atrasados com a amostra de outono e inverno. Hoje, ninguém mais compra primavera verão. Os lojistas já querem comprar o que vai estar lá na feira em São Paulo em janeiro, na Couro Moda, que é bota, vai ter sandália também, mas é bota. Eles já estão comprando, que dizer, nós já estamos atrasados, já era pra ter lançado, e nós atrasamos com as amostras, pra você ver como é que tá tudo na frente, é muito corrido, você entendeu?! E quem vai na frente vai vender. Se você ficar pra trás, aí você vai no lojista, chega lá ele já comprou. Então é uma batalha, você depende muito dos fornecedores, você depende do couro, de metais, de solado, aí não chega no dia, aí o couro chega mais não tá bom, você entendeu?! Se vai fazer, igual nós fizemos umas amostras, não ficaram boas, aí meu irmão falou, não vou mandar, mais ou menos eu não mando, vamos esperar mais uma semana, depois eu vou te mostrar. Então é assim que funciona. Mas depois nós temos os revisores dentro da produção, certo, revisor em cada seção, que revisa o trabalho que é terceirizado, que revisa o corte, as peças do corte, aí revisa pesponto, corte, revisa acabamento, até o revisor final, que é o revisor de qualidade, que nós temos dois, certo, aí eles tem até um carimbo, R1 e R2, certo. Chegou um sapato, você comprou, você é um lojista, comprou um sapato nosso, chego o sapato, vamos supor que você achou um defeito, aí você ligou pra mim, reclamou, aí você me manda o sapato, aí eu vou ver quem reviso, R1 eu já sei qual funcionário que é, é o revisor 1, eu sei. Então nós temos os revisores, aí depois vem os. Tem aqui uma função, nós chamamos, não tem em lugar nenhum, mas aqui nós chamamos de curinga, é dentro daquela seção, uma pessoa que faz todo o serviço, falta um ele vai ali, falta outro, você entendeu o curinga. E depois nós temos os funcionários, cada um na sua função.

Catarine: Na parte administrativa?

Entrevistado M2: Não. To falando na parte de produção. Na parte administrativa, nós temos, por exemplo, o departamento financeiro, nós temos o faturamento, nós temos um estilista, né, aí é tudo separado. Nós temos o departamento de vendas, que é o meu, aí eu tenho mais três funcionários, cada um cuida de uma parte, você entendeu, planejamento, que é super importante, que está ligado a produção, né, e temos o custo, departamento de custos, é isso daí.

Catarine: Recursos humanos...

Entrevistado M2: Tá, aí recursos humanos nós temos, e eu vou até ser muito sincero, não posso chama de recursos humanos, porque quem fazia era uma menina, que ela fazia tanto o financeiro como a parte de RH, aí nós pegamos uma menina que era telefonista e passamos, criamos uma salinha pra ela, e ela foi pro recursos humanos, agora eu nem vou te falar que é recursos humanos aí, porque você sabe o que abrange recursos humanos, recursos humanos abrange uma administração de salário, abrange serviço social, né, abrange departamento pessoal, estatísticas, isso é recursos humanos. Agora aqui no nosso caso, nós temos só o Departamento Pessoal, que ela filtra isso tudo, e muitas vezes ela vem até a mim, você tá entendendo, porque ela tá começando, então tem essas coisas. Vai fazer um acordo, funcionário pede um vale, é um empréstimo, você entendeu, então vem tudo em mim. Agora aqui é uma empresa assim, nós pagamos metade de assistência médica, metade o funcionário paga, metade a gente paga. Nós distribuimos cestas básicas, não pra todos, mas todo mês nós distribuimos pra quem precisa. Então a gente tenta fazer. Nós fazemos confraternização, entendeu, confraternização agora esse fim de ano tem. A gente dá os brindes, os prêmios para os melhores. Agora não vou te falar que é o recursos humanos, igual eu já trabalhei numa empresa que tinha recursos humanos, certo, que aí tinha refeitório, tinha tudo, tinha

nutricionista. Então Recursos Humanos abrange tudo. Mas dentro das nossas condições a gente faz isso.

Catarine: O planejamento da produção, provavelmente deve ser informatizado.

Entrevistado M2: É informatizado, não tem nem condições de não ser, porque a produção nossa é 1300 pares/dia, que são 26000 pares/mês, então se não for informatizado não tem condição.

Catarine: E tem as épocas de pico, que aumentam.

Entrevistado M2: Tem, por exemplo, você vai participa, tem duas feiras que nós participamos no ano, é em janeiro a Couro e Moda e em julho. Nessa época por exemplo, nós vamos pra feira, nós vendemos bem. Os representantes também vai vendendo, vende bem. Então essa é uma hora de pico. E tem as horas que dá aquele buraco, que a fábrica não tem pedido, você entendeu, que é a transição de coleção, porque é o que eu te falei, você chega em junho, o lojista já quer comprar primavera verão, então junho já é mais ou menos, julho já não é bom, sabe. Você pega, igual hoje, agora, novembro, o lojista quer receber. Se não receber, não quer receber mais, porque ele quer vender Natal, você tá entendendo. Antes, era até dia 15, depois passou pro dia 10, depois passou pro começo da semana, agora é dia 30. Então eles não recebem. Aí dezembro, você não tem pedido. Janeiro também é devagar, porque não começou a feira ainda. Por isso que hoje ta todo mundo saindo na frente, você tá entendendo, pra produzir alguma coisa, em dezembro, em janeiro, porque são épocas que dá aquele buraco né, no faturamento.

Catarine: Agora eu vou começar a perguntar a respeito de recursos humanos.

Catarine: Eu queria que você me dissesse, na sua opinião, o que que é importante ter em um departamento de recursos humanos. Qual é sua visão?

Entrevistado M2: Eu já te falei. Eu trabalhei 15 anos nessa área de recursos humanos, eu trabalhei na Vulcabras, que é uma grande firma, ela é de Jundiaí, na época o dono era um suíço. Então, eu aprendi muito o que é recursos humanos, porque era uma fábrica que realmente tinha recursos humanos, como eu te disse, que que é recursos humanos, recursos humanos você tem que ter o departamento pessoal, q faz ali, que filtra tudo, que admite, que demite, que faz uma entrevista de admissão, que faz a entrevista de demissão, que providência toda essa área. Tem que ter uma administração de salários, cargos e salários. Você entra na firma, você entrou numa função lá, auxiliar de departamento de vendas junior, amanhã você vai ser auxiliar de vendas sênior, então tem cargos e salários, administração de salários, estatística, você entendeu, de funcionários, quando foi admitido, demitiu, substituição, se é demissão, tem que ter a área de serviço social. Você atender seus funcionários, pra você saber as necessidades dos seus funcionários, dos problemas tudo, é muito importante serviço social. Que, que tem mais, eu já falei administração de salários, cargos e salários. Tem essa parte de nutricionista, com refeitório, com alimentação balanceada, então, eu acho muito importante, embora, se você me perguntar aonde tem isso em Franca hoje, será onde hein?! Eu acho q deve ter numas duas fábricas, hoje, pela situação que atravessa. Por causa da situação e da visão de vários empresários.

Catarine: Por que isso, assim, não tem aqui hoje?

Entrevistado M2: Porque tudo onera, tudo onera. Então, embora eu tenha outra visão, eu acho assim, tudo que você transforma pro funcionário, retorna, você ta entendendo. Igual essa fábrica que eu te falei que eu trabalhei. Era uma fábrica que tinha um caixa pra empréstimo pra funcionário.

Catarine: Isso foi em que ano?

Entrevistado M2: Foi de 79 a 90, eu trabalhei nessa firma. Tanto é que ela fechou, você entendeu?! Por que ela fechou? Ela tinha dia dos pais tinha festa, dia das mães tinha festa, tudo com lembrança, dia das crianças tinha festa, fim de ano tinha festa, confraternização eu falo, pros funcionários, pros familiares, você ta entendendo?! Tinha prêmios, prêmio de frequência. Então, isso é hoje coisa que realmente tá ficando difícil. Hoje se você analisar, não é porque é aqui, porque eu trabalho aqui, é meu irmão não, eu falo que hoje, a nossa fábrica, ela é uma das melhores de Franca. Por que? Bom ambiente de trabalho, paga em dia, apesar que é obrigação, mas tem muitos que não paga, recolhe todos os impostos, todo mundo registrado, certo? Então, é uma fábrica que dá condições de trabalho, certo? Os funcionários precisam de um vale, alguma coisa, você ouve. Funcionário tem condição de chegar e conversar comigo, conversar com meu irmão, então eu acho que é uma fábrica boa, uma fábrica assim, família, sabe? Agora, se você for ver, todos os lugares tem pessoas insatisfeitas. Tem os satisfeitos e os insatisfeitos. Então eu acho importante assim, minha visão de recursos humanos é essa, certo, que eu to te falando. Agora, recursos humanos abrange muita coisa.

Catarine: Mas você implantaria isso aqui hoje?

Entrevistado M2: Então, é o que eu to te falando. Olha, eu vou te ser sincero, eu acho que é super importante, só que a situação de hoje não comporta.

Catarine: Mas você acha que teria um retorno mensurável?

Entrevistado M2: Eu acho que teria um retorno a longo prazo, a longo prazo, porque você vai ter hoje, pensa bem, você vai ter que contratar um gerente de recursos humanos, você vai ter que contratar um supervisor de departamento pessoal, você vai ter que contratar uma assistente social, você vai ter que contratar um supervisor de cargos e salários, um de estatísticas, uma nutricionista, olha aí, você tá vendo? Precisa? Precisa. Mas hoje, não ta tendo condição, porque o lucro das empresas foi cada vez achatando mais. Pra você ver, o Brasil é um dos países que mais impostos tem. Como uma fábrica fica em pé? Por que que hoje em dia, a maioria das fábricas sonega? Porque senão ela não fica em pé, infelizmente, né, infelizmente. Não tem condição. Então é muito difícil, Já ganhou mais dinheiro fábrica de calçados, tanto é que você tá vendo, grandes fábricas em Franca fechar. Você quer mais patrimônio de Franca que é a Samello, Amazonas, que também ta tentando, né, melhorar, contratou até o Entrevistado P1 Britto, que já foi governador do Rio Grande do Sul, foi ministro, tá aqui. Ele tá dando acessoria aqui. Igual ele deu lá no Sul, parece que na Azaléia, você entendeu? Ele é do Sul, parece, e ele ta aqui. Então pra você ver, olha a situação. Você pega uma fábrica igual a HD, tava aí no jornal, tinha 3000 funcionários, hoje tá com 580. Por quê? Ela era direcionada pra exportação, aí a exportação acabou, e eu fico revoltadíssimo com o nosso governo, revoltadíssimo, por que que o governo faz? Ele não ta preocupado com o sapato, você entendeu?! Ele não ta preocupado. Porque ele não poderia fazer alguma coisa pra cá, como fez o nosso governador de São Paulo, que o ICM ele abaixou, ICM, ICM era 18, ele pôs pra 12, pra ficar mais competitivo, né.

Catarine: O que o governo poderia fazer na sua opinião?

Entrevistado M2: Incentivos fiscais, baixar impostos, você entendeu? Colocar sobre taxa nos produtos importados da China, né. Porque a China ta pagando sapato, sapato que custa 23 dolares, pagar por 8, 9, 3, 4, isso é um absurdo, então como é que faz? A Índia também. Ele poderia fazer isso né.

Catarine: Bom, pelo que eu entendi então, o que impedi uma maior atenção nessa área, nessa parte, seria a questão de custo mesmo.

Entrevistado M2: Olha, eu vou te ser sincero, hoje é viu. Se colocar isso, cada funcionário que você vai admitindo, cada coisa que você vai aumentando na fábrica, isso vai tudo pro custo, vai aumentar o custo do seu produto. Hoje, nós estamos, os clientes maiores você vai vender o produto, eu não vendo pelo preço que ta no meu custo, porque ele tem poder de compra, ele vai comprar mais, aí você vai lá e fala, meu produto é x, ele fala, não, eu quero por n Ah, mas eu não posso. Mas tem cara aqui que faz por g, você ta entendendo. Então é assim, é pegar ou largar, é o que eu te falei agora. A oferta ta maior que a procura. Então você pega uma rede de lojas, que tem poder de compra, ta cheio de fabricante querendo vender pra ela. Nisso inclui os pequenos, que tem uma estrutura menor ainda que a nossa, concorda, então custo é menor, você entendeu? Então é isso tudo que vai envolvendo, infelizmente, né, é infelizmente.

Catarine: Bom, é, o RH na sua opinião, né, no caso aqui departamento pessoal, pode causar algum tipo de conflito?

Entrevistado M2: De conflito? Eu acho que pode, se você colocar uma pessoa errada nesse setor, você entendeu? Se você coloca uma pessoa autoritária, uma pessoa que enxerga só o lado da fábrica, não enxerga o lado do funcionário, uma pessoa vingativa, que quer dar advertência, quer dar suspensão, sabe, aí eu acho que gera um conflito, vai revoltar o pessoal. Agora pode você pôr uma pessoa que assim, sabe escutar dos dois lados, sabe viver os dois lados. E eu, graças a Deus, é o que eu te falei, trabalhei 15 anos, nunca encontrei uma pessoa que falou, tenho raiva de você, por que? Graças a Deus, Deus me deu o dom de conversar com o funcionário, vou ter que dar uma advertência pra você, vou te dar uma suspensão, você faltou sem justificativa, uma vez, duas vezes, sabe, mostrava pro funcionário, e aí ao mesmo tempo, chegava esse próprio funcionário, to precisando de um vale, aí você fala, vamos dar uma chance pra ele, vamos arrumas um vale, vamos fazer isso pra ele, ou, ele melhorou, ele mudou, ou, vamos dar uma promoção pra ele, você entendeu? Então, não gera conflito, aí você tem a administração, você entendeu? Você sabe ter os funcionários na mão. Você não tem 100%, porque sempre tem um mais revoltado né, você concorda? Então, é saber, saber levar, aí eu acho que não gera conflito não, aliás, eu acho que é pra administrar e prevenir de não ter conflito. Agora, pode gerar sim.

Catarine: Agora eu vou te fazer uma pergunta sobre produtividade. Que medidas que você acha que poderiam ser tomadas hoje aqui na empresa para aumentar a produtividade?

Entrevistado M2: Então, você ta vendo? Eu até te falei lá. Lembra que eu te falei? Você ta fazendo engenharia de produção? De repente você tem uma visão, um pensamento, uma visão de uma coisa, você estudou até os métodos de trabalho, certo? Que as vezes você entra dentro de uma fábrica igual a nossa, você vai falar, pô, aquela operação ali ta sendo feita, pô, em 30 segundos, se fizer assim pode fazer em 25, você ta entendendo? Ou aquele jeito do funcionário ficar, pô, ele ta trabalhando em pé, ele pode trabalhar num banco, ele vai ficar

mais confortado, sei lá, você entende. Eu acho que você tem que ter uma visão que às vezes, uma pessoa que não estudou, que tem aquele dia a dia, aquela prática, certo, mas não tem esse conhecimento, não tem esse estudo. Então eu acho que, métodos de trabalho, eu acho que pode ter sim, entendeu?

Catarine: Às vezes num arranjo diferente?

Entrevistado M2: Num arranjo diferente, num ..., num ...que você faz, que você muda isso, você muda aquilo, pode te dar uma produtividade maior, você entendeu? Porque às vezes você ta fazendo uma coisa de um jeito, você vai fazer de outro, aí você tem que experimentar, vamos fazer assim pra ver, às vezes dá resultado, às vezes num dá. Então eu acho que a produtividade, ela tem que ser melhorada nesse sentido aí.

Catarine: Vocês já pensaram em fazer alguma coisa nesse sentido?

Entrevistado M2: Então, nós já tentamos o que eu te falei, até cursos nós fazemos pros funcionários, né, de motivação, de método de trabalho, de qualidade, a importância da qualidade hoje.

Catarine: Toda semana tem?

Entrevistado M2: Toda semana, você entendeu? Esses cursos nós pagamos ele assim, tantos meses. Aí tem a pessoa, que ele é psicólogo, ele dá cursos, então ele vem e dá esses cursos. Então, muda a cabeça do pessoal, porque hoje, às vezes o funcionário pega um sapato, ta com sujeirinha de cola ali, ele coloca dentro da caixa. Aí você tem que conscientizar ele que esse sapato vai pra uma loja de shopping, que vai pra uma loja muito bonita. Então o que nós fazemos, quando sai as coisas da fábrica, eu mostro nas lojas, olha aqui como ta nosso produto, a importância que tem de ir limpo, que tem de ir bonito, não adianta, é o nome da fábrica. Pra você fazer o nome, são 21 anos, pra você perde, você perde em 3, 4 meses, você perde. Não é fazer porcarias e mandar, ninguém quer comprar mais sua marca. Então, você tem que dar um treinamento pra eles de tudo, é muito importante.

Catarine: Então o treinamento é importante?

Entrevistado M2: Eu acho importante, assim, em todas as áreas, no trabalho, na tarefa. Você veja, uma vez eu até chamei o pessoal do SENAI, pra ver o que eles poderiam fazer aqui pra melhorar a nossa qualidade, a nossa produtividade, o nosso sistema de trabalho, se estava certo ou errado, o que poderia fazer pra gente ganhar, certo? Eles ficaram aqui um tempo, dando treinamento. Aí melhora um tempo, aí sai funcionário, entra outro, você entendeu? Você tem que ta sempre tentando. Mas eu acho que é possível, a gente tenta nesse sentido, entendeu?

Catarine: Tenta nesse sentido de treinamentos?

Entrevistado M2: E nós também, o meu irmão, eu, a gente cobra direto o gerente, cobra o gerente, o gerente cobra o supervisor, o supervisor cobra os funcionários, entendeu? Mas é difícil, a mentalidade às vezes de muitos é pequena.

Catarine: Talvez, assim, uma coisa mais ampla, que mudasse tanto o arranjo, quanto o treinamento.

Entrevistado M2: Tem que ter.

Catarine: Você acredita que daria resultado?

Entrevistado M2: Eu acho que tudo tem, tudo tem jeito de melhorar, você ta entendendo, tudo tem jeito de melhorar. Então, é o que eu te falo, são várias coisas que você pode tentar melhorar dentro de uma fábrica, aí basta você chegar e ter aquela visão, ter tempo pra providenciar isso, porque se você não parar e ficar observando, se você não parar e ficar, você não vai notar, você ta entendendo? Então tem que ter uma pessoa, é o que to te falando, ficar analisando, analisa, fica ali e tal. Eu acho que tem jeito, assim.

Catarine: A última pergunta é se teve alguma mudança no RH, mas sempre foi assim né, sempre teve uma pessoa, bom, não, não era, antes não tinha a menina, a menina foi pra lá quando?

Entrevistado M2: Tinha uma pessoa, que essa pessoa, ela fazia, dois, deram duas funções pra ela fazer, tanto no financeiro quanto a parte de Departamento Pessoal, só que aí nós notamos que ela tava sobrecarregada e não tava conseguindo fazer o básico que precisava fazer, foi quando nós passamos essa menina, que eu to conversando muito com ela, que eu to formando ela, ela era recepcionista né. Muito boa, uma pessoa muito correta, interessada, então, foi dada a oportunidade dela.

Catarine: Faz quanto tempo que ela ta aqui?

Entrevistado M2: 3 meses.

6. Empresa M3

Entrevista realizada dia 30 de outubro de 2006 . Participaram da entrevista um dos sócios-diretores da empresa, Sr. Entrevistado 1 M3 de Paula Cintra, o *controller* da empresa, Entrevistado 2 M3, e a responsável pelo setor de Recursos Humanos, Entrevistado 3 M3. Bem como as pesquisadoras Catarine (UFSCar) e Camila (Unesp-Bauru).

Observação: As falas foram transcritas buscando manter a maneira como foram realmente pronunciadas.

Catarine: Eu estava dando uma olhadinha no site, e eu tive algumas informações daqui da empresa, do nome, que é uma junção dos filhos do senhor, e do seu outro sócio. Foi fundada há 15 anos também. Então eu queria começar primeiro com a história pessoal dos fundadores, que no caso é o senhor. Qual é a sua idade e a do seu irmão?

Entrevistado 1 M3: Eu tenho 41 e meu irmão tem 46.

Catarine: Eu gostaria de saber como é a história profissional sua e depois a dele.

Entrevistado 1 M3: Olha, a minha, eu vim pra Franca com 8 anos, e sempre trabalhei com calçado, e depois de certo tempo de trabalhar em algumas empresas, decidimos montar nosso próprio negócio. Sempre trabalhei com calçado. Então em Franca, vou falar um pouquinho de 15 anos atrás, 20 anos atrás, realmente era calçado quase 100%, hoje que a gente vê outros segmentos na cidade aí, antigamente era só calçado e mais nada. São 12 anos mais ou menos de fábrica, conhecendo calçado, a gente optou por fazer isso a empresa.

Catarine: Vocês trabalhavam na produção?

Entrevistado 1 M3: Na produção.

Catarine: Passaram por vários setores, assim, da produção?

Entrevistado 1 M3: Passamos sim. Nesses 10, 12 anos de fábrica, trabalhei em vários segmentos dentro da produção. A gente sempre mexeu com calçado

Catarine: Na parte administrativa você já tinha trabalhado alguma vez, ou não?

Entrevistado 1 M3: Não, só na parte de produção mesmo.

Catarine: Aí vocês se juntaram e resolveram fazer uma sociedade, e começaram com a fábrica.

Entrevistado 1 M3: Aí o Clovis, mesma coisa, ele trabalhou mais tempo do que eu, trabalhou uns 17 anos, e dentro da empresa que ele trabalha ele conseguiu uma evolução, e começou assim, fazendo a função mais quente dali e saiu como supervisor de seção. Então na época, quando ele saiu, que a gente montou a empresa.

Catarine: São só vocês dois de irmãos na família?

Entrevistado 1 M3: Tem um outro também, que presta serviço pra nós hoje.

Catarine: Eu queria saber um pouquinho da história da empresa. O que vocês puderem acrescentar.

Entrevistado 1 M3: A história da minha família é simples. Nós começamos a empresa a 15 anos atrás, fazendo 12, 24, 36 pares por dia, e hoje produzimos 1700 pres/dia. Então a

situação da empresa, hoje eu posso falar que estamos numa situação privilegiada. Pelo trabalho que nós fizemos nesses 15 anos, com seriedade, honestidade. Trabalhando bastante família mesmo. Tudo que nós fazemos é com honestidade, trabalhar em termo assim, sempre visando a família, sempre criando uma marca, um nome. E nós já fomos funcionários, então com essa experiência que tivemos do outro lado, hoje o trabalho que estamos fazendo aqui é de conscientizar todo mundo de que nós somos não patrão mesmo, e sim parceiro, amigo, que nós estamos administrando um negócio. Então está indo bem, a gente pretende a cada ano ir aumentando a produção para poder dar mais emprego.

Catarine: Tem alguma fase marcante assim ao longo desses 15 anos?

Entrevistado 1 M3: Sempre tem altos e baixos, né. Nós tivemos realmente fases muito difíceis dentro da Rafarillo, mas conseguimos superar ela e hoje se manter no mercado aí buscando. Ta difícil, ta pra todo mundo. Mas entre altos e baixos, mas hoje posso falar que estamos bem sintonizados, a gente trabalha com o pé no chão, estamos fazendo um trabalho legal, e a gente conseguiu uma fatia do mercado aí, bastante trabalho, bastante empenho, e a gente vai mantendo, não pode brincar, porque ninguém sabe o dia de amanhã.

Entrevistado 2 M3: O que eu posso acrescentar é que nos últimos 3 anos a profissionalização da empresa se acentuou, havia muito um âmbito, uma estrutura muito familiar. De uns 3 anos pra cá, ela tem um lado mais profissional. Então começou pela produção, profissionalizando, deixando de perder muitas coisas, depois pra área administrativa, área financeira. Hoje a gente detém essa informação na mão, tem todos os controles que você imaginar, o que favorece um pouco em termos de administração de negócio. Hoje, eu tenho um dado interessante para analisar. Nós não tínhamos ninguém com nível universitário aqui antes. Hoje nós somos em 10 pessoas no administrativo, e 7 formados. Então de uma empresa onde não tinha ninguém com nível universitário, da área administrativa. Na produtiva, a gente tem 2 casos aí, que também nos surpreende. São pessoas formadas, estão na área produtiva. Na área administrativa de 10, 7 com nível universitário, coisa rara em uma empresa calçadista.

Camila: E a formação deles qual é?

Entrevistado 2 M3: Na área administrativa, contabilidade, RH, direito.

Catarine: A empresa é familiar, o capital é familiar. Das fases que o senhor citou, o que foi que causou esses baixos? Foi alguma política governamental? A responsabilidade está mais na área governamental, ou na empresa para esses altos e baixos? Qual é sua visão?

Entrevistado 1 M3: Nesses 15 anos da Rafarillo, eu não vejo que o que aconteceu tenha sido responsabilidade governamental não. É estratégia nossas mesmo, às vezes falta de conhecimento nas épocas ruins, termos que passar por turbulências. E também, épocas boas também, não pensar em governo, acreditar no mercado, trabalhar e fazer as coisas acontecer. Mais focando o mercado mesmo, independentemente o que está acontecendo na época, é o que nós fizemos aí nessa trajetória.

Catarine: A empresa sempre funcionou nesse local?

Entrevistado 1 M3: Não. Começamos num espaço de 3 metros quadrados, num fundo de casa, e hoje estamos numa empresa de 3300 metros quadrados.

Catarine: Faz quanto tempo que está aqui?

Entrevistado 1 M3: 3 anos.

Catarine: Qual é a quantidade de funcionários?

Entrevistado 3 M3: 176 funcionários.

Entrevistado 1 M3: Isso diretos.

Entrevistado 3 M3: Diretos. Agora, a empresa tem as bancas que prestam serviço para nós. Em torno de 32 bancas.

Catarine: Você tem idéia da quantidade de funcionários que tem nessas bancas?

Entrevistado 3 M3: Deve girar em torno de uns, eu nunca fiz esse levantamento, mas deve girar em torno de uns 100, 150 funcionários.

Catarine: Como é o contrato com essas bancas?

Entrevistado 3 M3: É feito um contrato mesmo. Formalizado um contrato de prestação de serviços, ali é colocado um valor, um preço de par, as obrigações da banca, os deveres, tanto da banca quanto da empresa.

Entrevistado 1 M3: É emitido nota de saída e nota de retorno da prestação de serviço

Catarine: Tem uma pessoa que é responsável pelo contrato das bancas? Que vocês fazem um contrato com ela, e ela faz um contrato com as bancas? Ou não, vocês fazem diretamente?

Entrevistado 3 M3: Não, os contratos são feitos diretamente com a banca. Cada banca tem seu contrato. É negociado, é tratado diretamente com as bancas.

Catarine: Então, são quantos funcionários na área administrativa?

Entrevistado 1 M3: 10, e o restante na área produtiva.

Catarine: Qual é o mercado de atuação da Rafarillo hoje?

Entrevistado 1 M3: Mercado interno.

Catarine: Só mercado interno? Nada de exportação?

Entrevistado 1 M3: Um pouquinho, é mínimo.

Entrevistado 2 M3: E pro Brasil todo.

Catarine: Quem vocês consideram ser os maiores concorrentes de vocês?

Entrevistado 1 M3: Em marca?

Catarine: Do produto, às vezes uma linha é um, outra é outro.

Entrevistado 1 M3: Democrata e Ferracini

Catarine: Vocês estavam me falando que hoje existe um controle muito grande, teve uma profissionalização muito grande. Na verdade eu quero saber se o senhor sabe de tudo o que acontece.

Entrevistado 1 M3: Eu sei. Sei porque nós montamos uma equipe administrativa bem coesa mesmo, com bastante informação. E cada um no seu setor, mas aí nós fechamos o mês com a informação de cada um, e temos um, como que chama...

Entrevistado 2 M3: São dois cadernos de fechamento, um caderno de fechamento troca e vendas, desde o estado que mais vende, a linha que mais vende, preço médio, representante, dentro da linha qual modelo, vendas por grupo, então tudo que se pensar em termos de vendas ta nesse fechamento. Tem um outro caderno de fechamento financeiro, onde a gente vê gastos, se o custo que se ta realizando ta igual o custo, análise de balanço, taxa de retorno, rentabilidade econômica da empresa. E esses dois cadernos todo mês está na mesa dele.

Catarine: Você que é mais responsável por isso?

Entrevistado 2 M3: Faço a parte de controladoria.

Camila: Tem uma reunião mensal?

Entrevistado 2 M3: Tanto uma reunião semanal para a área produtiva com o gerente de produção, mais os coordenadores de seção, os supervisores de seção, uma reunião semanal de segunda-feira. Com a área administrativa, onde a gente abre os números, abre as metas, se foram cumpridas, se tão cobrindo o orçamento, é feito uma vez por mês.

Catarine: Quem participa dessa reunião?

Entrevistado 2 M3: Toda a área administrativa, mais os supervisores.

Catarine? Todos os supervisores participam?

Entrevistado 2 M3: Sim. Uma informação que a gente trouxe para dentro da empresa, de tá divulgando a informação, porque assim a gente consegue mais comprometimento da equipe toda.

Catarine: Os supervisores falam com os seus funcionários sobre esses resultados?

Entrevistado 2 M3: Em termos de números não, mas eles têm uma noção se está dentro ou fora do orçado, do que ta acontecendo. Nas reuniões produtivas, erros, devoluções, falhas de produção, o efeito de impacto negativo pro cliente lá fora, isso eles conversam bastante. Agora a parte de números é mais restrita.

Entrevistado 1 M3: O que eu posso dizer pra você a respeito de informação é que há 3 anos atrás, 2 anos, nossa equipe, que a gente tava aqui dentro, nós fizemos a dinâmica aqui que, pra cada um apontar pra um norte, com os olhos fechados, estávamos em 21 pessoas, e tinha 14 nortes, e hoje nós conseguimos em uma reunião de olhos fechados dar um norte só. Hoje todo mundo ta puxando para o mesmo caminho, pra mesma direção, isso é importante.

Catarine: Quem propôs essa dinâmica?

Entrevistado 1 M3: Nós mesmos, buscando o conhecimento aí, e aplicando esse conhecimento no dia-a-dia.

Catarine: Isso é feito com o pessoal da área produtiva?

Entrevistado 1 M3: Da área produtiva ainda não. Fazemos aí umas 4 palestras por ano com eles. Mas a parte de supervisor sim. Eles, toda terça de manhã tem uma reunião com eles também para estar passando essas informações.

Catarine: Qual é o conteúdo das palestras?

Entrevistado 1 M3: O tema é livre. A gente vê que vai fazer uma palestra e busca um tema.

Camila: Em alguma data comemorativa?

Entrevistado 2 M3: Em todas as datas comemorativas tem um evento na empresa. No dia das mães, no dia dos pais, o último agora foi no dia das crianças. É feito num salão enorme, com a participação de todos, os filhos dos funcionários, natal, na festa de ano, final de ano, dia do trabalhador, então sempre que tem alguma data comemorativa a gente procura fazer alguma coisa para eles. E essas palestras que a gente traz, elas tem temas diversos, de conteúdo motivacional até saúde.

Entrevistado 1 M3: Por exemplo a última que nós fizemos agora, o Entrevistado 2 M3 que fez, foi um tema legal dos 15 anos da Rafarillo. Mostramos pra eles como começou até onde estamos hoje. Então foi muito importante. Tam funcionário que tem 13 anos de casa até os que tinham 3 meses, 3 dias. Nós conseguimos mostrar através de dinâmicas, projetamos alguma coisa pra eles, conseguimos mostrar a vida da Rafarillo.

Entrevistado 2 M3: Abordou tanto a importância do cliente . Eu abri a palestra pra eles com três perguntinhas básicas: pra quem você trabalha, quem paga seu salário e quem você quer agradar. Escutei de tudo e por fim, acertaram a resposta única é o cliente. Aí nós trabalhamos em cima disso. A importância do cliente lá fora pra que tenha essa consciência de um produto bem feito. E aí a gente abordo com slides, com fotos da Rafarillo desde o começo, dos 3 metros quadrados, até os 3300 metros quadrados de hoje. E houve um comprometimento muito grande por conhecer a empresa que eles trabalham.

Catarine: E quem ministra essas palestras?

Entrevistado 2 M3: Desde palestrantes de fora que a gente contrata até, esse por último fui eu.

Catarine: Quando tem algum evento é aqui mesmo que acontece?

Entrevistado 2 M3: Pode ser aqui e também fora. Nesse dia das crianças a gente alugou um espaço ali na capelinha, um salão enorme lá. Foi feito lá. E algumas palestras a gente fez aqui. Essa última, por exemplo, foi aqui dentro da fábrica.

Catarine: As palestras são fora do horário de trabalho, ou no horário de trabalho?

Entrevistado 2 M3: A gente reserva um período, umas 2 horas antes.

Entrevistado 1 M3: No horário de trabalho.

Catarine: Quem faz o planejamento da produção?

Entrevistado 2 M3: O micro ou o macro?

Catarine: O macro

Entrevistado 2 M3: Somos nós. A parte financeira, produção e ganhos. O tripé que a gente frisa muito, né Valtinho? O sucesso de uma indústria de calçado se assenta em 3 etapas: vender bem, produzir bem e administrar isso tudo. Então por acreditar nisso, nas 3 pernas, a gente senta para definir um planejamento, por exemplo, pra 2007. Já começou a discutir, por exemplo.

Catarine: Faz quanto tempo que você ta aqui, Entrevistado 2 M3?

Entrevistado 2 M3: Vai fazer 2 anos.

Catarine: E você, Entrevistado 3 M3?

Entrevistado 3 M3: 5 meses.

Catarine: Vocês acrescentam algum dado novo que surge, ou isso não é levado em consideração?

Entrevistado 2 M3: A gente procura discutir tudo, né Valtinho? Mas a gente procura não fugir dele. Por mais que a gente encontre dificuldade, acontece alguma coisa que não está prevista , a gente procura não fugir dele, porque a gente traça essa meta para o ano inteiro, porque a sazonalidade da indústria calçadista é enorme, vocês já viram? Janeiro, fevereiro horrível, março dá uma levantada, cai, depois sobe de novo. Sazonalidade totalmente maluca. Então não dá pra você fica fazendo planejamento de 3 em 3 meses. A gente traça o ano inteiro e procura seguir ele, porque o que importa também é nós cumprirmos a média. Então a gente traça planos de venda, produtividade: eu quero produzir 1000 pares por dia, linear, de janeiro a dezembro. Então janeiro e fevereiro pode ser menos que isso, em épocas de pico mais do que isso, mas a média é o que importa.

Camila: A feira de lançamentos interfere nas estratégias?

Entrevistado 1 M3: Nós participamos de duas feiras no setor de calçados, que é a couromoda em São Paulo em janeiro, e a Francal no mês de julho também, que é no Anhembi em São Paulo. São as duas feiras que te, a da couromoda que é em janeiro pra gente no primeiro semestre, e a Francal pra gente terminar o ano no segundo semestre. Pra nós é muito bom, nós estamos participando há oito anos dessas feiras, pra nós é muito bom.

Catarine: Nessas feiras é que tem o pico de vendas?

Entrevistado 2 M3: Não necessariamente. Janeiro é horrível, por exemplo.

Entrevistado 1 M3: É mais lançamento de produto.

Entrevistado 2 M3: Sempre na feira é que tem lançamento de produto, escolha de mercado.

Entrevistado 1 M3: Na verdade ela dita o que vai acontecer nos próximos seis meses.

Catarine: O planejamento da empresa informatizado?

Camila: Tem algum software de gerenciamento?

Entrevistado 2 M3: Temos um sistema de informação que roda aqui hoje. A parte de, todas as informações básicas estão dentro dele, só que a forma com que a gente trata as informações é muito pessoal, vai de indústria pra indústria, aí a gente faz dentro do excel. É igual SAP, ele também não tem todas as customizações que a empresa precisa, né? Mas você tem a base de dados garantida por ele, e como você trata essas informações de uma forma gerencial, aí vai muito personalizada de cada empresa. É o que acontece aqui conosco. A base da informação é garantida dentro do sistema. A gente retira todas as informações e trata isso de um modo gerencial nosso.

Catarine: Eu queria falar agora um pouquinho do processo de fabricação. Depois, se for possível, a gente pode conhecer a fábrica? Vocês tem informação dos tempos de ciclo de operação dos funcionários? Por exemplo, em quanto tempo uma pessoa demora pra fazer uma colagem da sola no cabedal de um par de sapato? Vocês têm esses dados?

Entrevistado 2 M3: De uma forma, o Luís que é o gerente de produção, ele sabe. Não de forma categórica, levantado, tipo custo ABC, custo por atividade, a gente não tem isso. Mas o Luís que é o gerente de produção, ele sabe exatamente o que leva de tempo em cada processo. Por exemplo, de forma macro, ele sabe que o giro do sapato, desde o almoxerifado até estar dentro da caixa, são sete dias. Então ele sabe exatamente quanto tempo tem que ficar em cada seção. Cada etapa de produção.

Entrevistado 1 M3: Uma coisa também, por exemplo, pega esse sapato pra mim, você pega, pra você fazer o pesponto, pesponto é toda essa costura aqui, você montar um cabedal desse daqui, você precisa de um pespontador e duas coladeiras de peças, porque essas peças vão coladando uma na outra. Você precisa de um pespontador e duas coladeiras pra fazer uma média hoje de 30 pares a 38 pares, 35 pares por dia. Então, cada pespontador, cada coladeira, a gente não trabalha no tempo de um par, como você falou, a gente trabalha no processo.

Catarine: Quer dizer que esses três trabalham juntos? É um grupo?

Entrevistado 1 M3: Juntos. É um grupo. A gente trabalha por peça. Eles ganham o quanto eles produzem. Se eles fazem 30 eles ganham pelos 30, se eles fazem 35, 40, eles ganham pelo que eles fazem. A gente tem um preço médio por par, de cada modelo e eles ganham por peça. E mesma coisa são os cortadores: os cortadores pegam uma pele de couro de boi, ela tem em média, de 1,5 m a 2 m, e ela dá em média uns 4 pares, 5 pares de sapato por metro. Aí o cortador tem a navalha, e pega e corta em média de 170 a 220 pares por dia, dependendo da modelagem. Então é tudo assim, não é por peça. Seria por par por dia. Não é tão específico assim. Mas, nós do jeito que a empresa tá informatizada, tá bem profissionalizada, se for

preciso levantar esse dado, a gente tem. Tem, pra fazer um par, um pé, 100 pares, nós temos condições de fazer esse levantamento disso hoje. Hoje a fábrica tem condições de ta passando isso. Se a gente for fazer um custo em cima disso, a gente tem condições de estar levantando esse número.

Entrevistado 2 M3: Mesmo porque existe um número que nos norteia, chama-se produção per capita. Dependendo das linhas de produção você tem uma média que a gente aplica. Quanto tempo gasta o setor de corte gasta, o pesponto, preparação, montagem, e pé-fresado, e sola, o solado. Dentro desse número, a produção per capita seria quantos pares uma pessoa é capaz de produzir. E esse tempo é o tempo que nos norteia. Até mesmo pra fazer custo. Eu quero produzir, dependendo da diversidade de linhas, isso emperra mais a produção. Na hora que ela entra no produtivo ela demora mais. Agora se você tem as linhas reduzidas fácil de se fazer, você ganha produtividade. Especificamente como você perguntou, existem parâmetros que nos norteia: a quantidade de dias que o sapato demora pra ficar pronto, a produção per capita, o uso da cronoanálise que o Pracuch ensina pra caramba aí, tal. Então são lotes de informações que nos orientam.

Catarine: Esse modelo de organização da produção foi do Pracuch que vocês extraíram?

Entrevistado 2 M3: Não. É de planejamento, de cultura. Uma fábrica profissionalizada ela tem isso. Na realidade a gente foi agregando informações. Cada profissional também trazendo a sua experiência de outras áreas. Até porque os supervisores de área vieram de outras empresas.

Entrevistado 1 M3: O meu próprio irmão, sócio também, trabalhou 17 anos na Sândalo, que colocou um pouco essa coisa de layout .

Entrevistado 2 M3: Cada pessoa foi agregando um pouquinho.

Catarine: Essa questão do grupo sempre foi assim?

Entrevistado 1 M3: Não sempre. Conforme a fábrica foi tendo números nas mãos, que a gente teve certeza daqueles números, a gente foi fazendo isso. Antes não. Antes o pessoal trabalhava por mês, era mensal. Hoje como nós temos uma equipe que consegue captar esses números fácil, a gente coloca por peça. Porque se você não tem uma estrutura bem montada, pessoas capacitadas pra aquele setor, é difícil você saber se aquilo ta acontecendo ou não. Então hoje nós temos esse trabalho aí que ta dando certo.

Catarine: Não se é possível, mas tem como saber o tempo certinho que demora em cada seção?

Entrevistado 2 M3: A gente tem uma tabela que o usa pro PCP. Pelo sistema de PCP, a gente tem um parâmetro que tudo se programa em cima dele. Então, a gente tem quantos dias demora um par de sapato.

Catarine: E por grupo?

Entrevistado 1 M3: Tem. É o que eu disse, os números existem, só que tem que ter um tempo pra buscar aí. De repente, o gerente de produção seria o mais indicado pra você ta trocando uma idéia com ele, que ele tem essas informação mesmo , que toda hora ele ta aí, a gente ta cobrando a produção diária dele, porque hoje a produção é medida diária. Então de hora em hora ele ta buscando ali, pra ver se vai dar tempo no final do dia. Então seria mais viável, essas perguntas você ta buscando com ele, a parte produtiva com ele.

Catarine: Ta certo, então. Se depois a gente puder descer pra conhecer a fábrica, e eu puder falar com ele. Agora eu vou entrar na parte de Recursos Humanos. Primeiro eu queria saber do senhor, quando o senhor pensa em Recursos Humanos, o que o senhor julga como

importante? Como características importantes pra pensar em Recursos Humanos? Como vocês pensam nas pessoas que trabalham aqui na empresa, treinamento, capacitação? O que o senhor pensa sobre Recursos Humanos?

Entrevistado 1 M3: O que nós estamos buscando na empresa aqui é o bem estar de cada um. Porque, de fato, o maior tempo da vida deles é aqui dentro da empresa. Então o que a gente tenta buscar pra eles é que tenham um ambiente agradável, que venham felizes pra que trabalha satisfeitos. Em épocas de confraternização a gente tenta trazer a família pra cá, os filhos, pra que se sintam bem, e sintam que têm que levantar todo dia pra vir pra um lugar agradável. Isso é muito importante, e a gente ta tentando fazer esse trabalho aqui. A Entrevistado 3 M3 ta aqui há 5 meses. A proposta pra ela é uma proposta mais ou menos dentro disso. Que ela consiga fazer um trabalho, que nós consigamos fazer um trabalho junto na Rafarillo. Que todos tenham, assim, bastante carinho com a fábrica, e nós com eles, pra que eles sejam felizes. É lógico que é difícil trabalhar do jeito que um operário trabalha ali dentro, e nós queremos dar condições melhores pra eles. Então, os Recursos Humanos tente trabalhar em cima disso, que a pessoa se sinta bastante satisfeita naquele local que ela ta trabalhando.

Catarine: Desde os recursos materiais até os psicológicos?

Entrevistado 1 M3: Claro

Catarine: O que você pensa Entrevistado 3 M3?

Entrevistado 3 M3: Eu vim pra cá justamente com essa proposta. De implantar um setor de Recursos Humanos. Mas eu to aqui há cinco meses, e devo confessar, to com um auxiliar hoje, então eu to passando a parte operacional do setor pra ele, e a proposta é essa mesmo. É trazer aqui pra dentro, dentro dos limites, dentro daquilo que for possível, o maior número de benefícios, pra ta motivando o pessoal mesmo, pra ta trabalhando satisfeito. Pra que a pessoa tenha vontade de vir trabalhar aqui. Pra que ela sinta que tem satisfação de trabalhar dentro da Rafarillo. Então, vamos dizer assim, nós não estamos mais engatinhando, já estamos dando os primeiros passos já.

Catarine: E isso começou quando? Essa idéia?

Entrevistado 1 M3: Na verdade desde quando começou a Rafarillo. Nós sempre fizemos um trabalho legal, é lógico que não tínhamos condições desde que começou a sociedade. Mas o mínimo possível nós sempre tentamos fazer. Como a Entrevistado 3 M3 tava comentando, ela já ta aqui há 5 meses, e nós já não estamos engatinhando mais. Então a gente ta tentando a cada dia profissionalizar mais essa área, pra ta fazendo com que aconteça mesmo. E nunca ninguém sabe nada. Ta sempre buscando alguma coisa diferente. Então a gente ta nessa busca constante.

Catarine: E você Entrevistado 2 M3, o que você pensa sobre isso? Sobre os Recursos Humanos?

Entrevistado 2 M3: Vou realmente repetir o que eles disseram, que é fazer com que o funcionário se sinta bem dentro da empresa. Que ele não acorde de manhã e fale: 'Nossa, agora eu tenho que trabalhar'. Que sinta prazer em vim, que além de ser um ambiente que vai te exigir bastante, você tem metas pra cumprir, mas que seja prazeroso. E acredito muito nesse RH, a questão de liderança, que a gente tenta por em prática todos os dias. Desde deles que são os diretores, da gente da área administrativa, e dos supervisores de produção. Um dos conceitos que a gente passou a ter aqui dentro, a gente costuma provocar, né Valtinho, foi ler 'O monge e o executivo' e passar pra todo mundo ler. A equipe lê um, lê outro, então você começa a ter mais informações pra discutir conceito. O papel de liderança, liderar pessoas,

fazer elas caminharem pra um mesmo rumo. Tentando incluir um processo prazeroso, fazer com que seja prazeroso, e não por obrigação.

Catarine: Os supervisores também participam?

Entrevistado 2 M3: Participam.

Entrevistado 3 M3: Só complementando: a idéia é um Recursos Humanos profissional. Tem aquela idéia que muitas empresas que eu já passei, já tive oportunidade de conhecer, tem aquela idéia de Recursos Humanos assistencialista. Aquele RH que dá cesta básica, que dá. Não, é um RH profissional. Que dá benefícios, mas que exige trabalho do pessoal, exige retorno.

Catarine: Quando a pessoa entra na empresa recebe algum treinamento, ou não, a pessoa já é contratada pela experiência que ela já teve, como funciona?

Entrevistado 3 M3: A gente procura seguir mais pela experiência que a pessoa já teve. Porque Franca, pode-se dizer que 80, 90% da mão-de-obra existente em Franca é da área calçadista. Então hoje, nós procuramos seguir mais pela experiência mesmo. A pessoa quando entra aqui, ou mesmo antes de entrar, ela já é orientada a quanto a empresa, o que a empresa ta esperando dela.

Catarine: De que forma ela é orientada?

Entrevistado 3 M3: A gente explica brevemente, essa história que o Valtinho contou. Toda a história da Rafarillo. Esse relato, eu faço ele de forma bem enxuta, mas já faço pra pessoa, e já explico parte das normas da empresa, alguns benefícios. Agora, quanto à questão de produção, a gente já busca mais pela experiência. A primeira entrevista é feita comigo, é mais comportamental. Depois a pessoa faz uma entrevista com o supervisor do setor onde ela vai ta trabalhando, que ele tem mais condições que eu de extrair da pessoa o que ela sabe mesmo, relativo àquela função. E, dentro dos primeiros, a pessoa é acompanhada pelo supervisor, e eu mesmo faço esse papel de ta perguntando, ta dando certo, não ta dando, como a pessoa ta desenvolvendo a atividade. E quando chega ao ponto de ter que demitir, eu converso com o supervisor pra saber os motivos, e também com a pessoa. Eu faço uma entrevista de desligamento com a pessoa.

Entrevistado 2 M3: Eu só queria tocar num ponto. Nos aprendizes, são três né? Porque vocês podem pensar: 'Se vocês não contratam quem não tem experiência, quando é que vocês vão dar chance pra quem não tem?' Então, um dos papéis ta sendo aí via SENAI, os aprendizes lá dos cursos técnicos. Então hoje a fábrica ta com três. E entre os três, por exemplo, tem um dos meninos que hoje aí, o gerente vem elogiando pra caramba. Então, muito provavelmente aí, em pouco tempo, ele possa ser um funcionário da Rafarillo.

Entrevistado 1 M3: Além disso, tem o auxiliar também. Ele entra ganhando o salário mínimo do sapateiro, não tem conhecimento nenhum, e vai aprendendo com o processo do dia-a-dia do trabalho.

Entrevistado 3 M3: Essa questão da experiência depende muito da função que a pessoa vai exercer dentro, depende muito também da época que ela ta entrando. Em épocas de pico, já se torna um tanto complicado a gente pegar uma pessoa sem experiência e colocar pra desenvolver certa atividade. Não que isso não aconteça. Nós pegamos sim pessoas sem experiência pra ta ensinado e também damos oportunidade pra quem ta aqui dentro. Tem pessoa que entram na função mais simples, e torna-se um cortador, um cortados de vaqueta, um cortador de ferro. Então a gente vê o resultado. Eu tenho aqui essa planilha, então a gente vê que tem pessoas, nós tivemos até um caso recente, de uma pessoa que saiu de dentro da produção e veio pra área administrativa. Ela ta dentro de uma fase de experiência ainda. Mas

só pra mostrar pra você que existe essa valorização da pessoa. É dado essa oportunidade pra todos aqui dentro.

Entrevistado 2 M3: Uma das coisas dessa valorização, vocês tem lá na entrada. É um projeto novo (o funcionário destaque do mês), é o segundo mês já. Tá funcionando. A valorização do destaque do mês.

Catarine: E o que foi considerado pra se chegar nesse destaque?

Entrevistado 2 M3: Foi um projeto que a Entrevistado 3 M3 pesquisou no mercado como funcionava. E a gente fez algumas adaptações. A gente ainda ta acertando ele, melhorando, mas nesses dois meses que passaram, nós procuramos fazer da forma mais democrática possível. Os próprios funcionários elegeram o destaque da empresa. Qualquer um pode votar na pessoa que acha que é o destaque. E a gente ranqueia essas pessoas, do mais votado ao menos votado, agente trás pra uma comissão de pessoas que envolve a área administrativa, diretoria e produção, e a gente tem alguns critérios, né Entrevistado 3 M3, de assiduidade, criatividade, companheirismo.

Entrevistado 3 M3: E dentro daqueles mais votados, a gente analisa cada um, decidimos, e aí a gente elege o destaque do mês.

Entrevistado 2 M3: E aí fica uma foto na portaria e uma no meio da produção pra todo mundo ver, eles ganham um prêmio: um jantar com a família.

Entrevistado 1 M3: Todo dia tem eleição pra começar na primeira semana do mês. E aí na primeira segunda-feira do mês, o pessoal mais votado. Toda segunda-feira a fábrica se reúne, a administração, a produção, é lido uma mensagem, é feita uma oração, pra estimular, pra gente começar bem, e levamos pra pessoa que ela é o destaque do mês, que ela foi eleita a semana passada, tiramos uma foto, aí tem uma salva de palmas pelo reconhecimento de todo mundo. Essa reunião de uma vez por semana é feita por toda a fábrica. É lida uma mensagem, cada semana é um setor, traz uma mensagem de otimismo. Então o pessoal procura e trás. A mensagem é digitada, depois impressa, uma pra cada um, e na segunda-feira, antes de iniciar as atividades, é lido uma mensagem, feita uma oração.

Catarine: As oportunidades de carreira que vão surgindo são planejadas, ou não?

Entrevistado 1 M3: Depende muito do dom de cada um, né? Então dentro do próprio trabalho, do dia-a-dia ali, a pessoa vai destacando ali dentro. E conforme ele vai destacando, o supervisor já vai vendo, já vai passando alguma coisa pra ele. Não é assim: 'Ow, você vai ser promovido hoje, vem aqui. Não, não é.' O Entrevistado 2 M3 até vai comentar. Tem um funcionário aqui que é do SENAI, um menino. E ele ta trabalhando aí. Tem três. Ele é um desses três. Então ele trabalhando assim: eu quero, eu quero, eu quero. Então ele é uma pessoa, que a hora que terminar o curso dele, a gente vai contratar ele, porque ele tem um 'puta' de um potencial. Então, o planejamento ele é constante. Assim, conforme o dia-a-dia que vai trabalhando, se destacando, você sabe que a pessoa não tem como ficar ali fazendo o que ta fazendo, que ele vai ser promovido mesmo. A pessoa mesmo se promove na verdade.

Catarine: Mas não tem um planejamento de tempo pra surgimento de uma vaga?

Entrevistado 1 M3: É que o mercado também, não tem como.

Entrevistado 2 M3: Ainda mais com a concorrência chinesa.

Catarine: Existe algum incentivo pra realização de cursos, tanto relacionado à atividade da pessoa ou mesmo que não tenha nenhuma relação com o que ela faz aqui?

Entrevistado 1 M3: Muito incentivo.

Entrevistado 2 M3: O ano passado, a empresa pagou pra área produtiva também, né, Valtinho, todos os cursos pra todo mundo que quisesse fazer.

Camila: Quais cursos?

Entrevistado 2 M3: De tudo quanto é coisa que você imaginar: 'Olha eu quero fazer um curso tal'. 'Ah, é? Tem a ver com a tua área? Tem. Então, ta bom.'

Camila: Até mesmo de pós-graduação?

Entrevistado 2 M3: Não. De faculdades não. O curso que a gente fala é assim. Dos cursos que são oferecidos de fiscal, da área fiscal, de planejamento no SENAI, curso técnico. Da área produtiva, pagamos também no SENAI. O ano passado houve um investimento pesado nisso. Fora isso, o que a gente fez o ano passado? Nós montamos um projeto chamado projeto educação. Em que, primeiro funcionou aqui conosco. Ta funcionando primeiro aqui na área administrativa. A gente convidou os supervisores a estar participando, em que o projeto constava assim: você tinha que fazer pelo menos quatro cursos, seminários, workshops. Pelo menos quatro no ano e ler um livro, participar de algum curso técnico. 'Faça alguma coisa por você.' E de tempos em tempo a gente recolhia um currículo dessas pessoas. Depois de algum período a gente fazia uma reunião com eles e 'me dá um currículo teu'. Pra ver a evolução dessa pessoa em conhecimento.

Camila: E isso é um indicador de desempenho, então?

Entrevistado 2 M3: Poderia ser. A gente não usa como um indicador não. Mas poderia ser. Hoje as pessoas se sentem incomodadas. Porque assim, o ano passado a gente pagou o curso. Aí um monte de gente fez. Começamos a pegar o currículo do projeto e tinham algumas pessoas que estavam na inércia, não estavam fazendo nada. Só fizeram os cursos que a empresa pagou. Então a gente foi, cortou. 'Então eu não vou te pagar mais curso em 2006. Eu quero que você faça por você.' Então as pessoas começaram a ficar incomodadas, a gente cobra também. Então esses foram os projetos pra dar uma puxada no pessoal, dar uma elevada no nível de conhecimento, informação.

Catarine: Quais são os períodos de análise?

Entrevistado 2 M3: De três, quatro em quatro meses.

Catarine: Tem alguém que te ajuda na parte de RH Entrevistado 3 M3?

Entrevistado 3 M3: Tem. Agora eu tenho um auxiliar.

Catarine: Existe um planejamento das necessidades que os RH deve atender?

Entrevistado 2 M3: Tem o projeto educação, tem o destaque do mês.

Entrevistado 3 M3: Existem sim. Existem vários projetos. O projeto treinamento pessoal pra seleção e recrutamento, que inclusive eu já montei. Até estive conversando com o Luís, nós decidimos deixar pra janeiro, porque essa época agora ta muito corrido, as atividades do pessoal. Existe um outro projeto da gente ta falando com o pessoal, treinando a questão de liderança, trazendo alguma coisa aqui do nosso dia-a-dia, também pra janeiro. E também da parte de seleção e recrutamento que a gente observa por parte de alguns supervisores dificuldade na hora de ta contratando, de ta extraindo da pessoa o que ela sabe realmente, a respeito do que ela vai desenvolver aqui dentro. Pra na hora de estar fazendo a contratação, chegar no candidato que mais se aproxima da necessidade da empresa.

Catarine: E isso foi pensado como? Quem teve a idéia de fazer isso?

Entrevistado 3 M3: Eu conversei com o gerente da produção.

Catarine: Porque ele te disse que precisava ou não?

Entrevistado 3 M3: Não, nós estávamos conversando a respeito de contratação e surgiu essa idéia. Eu falei pra ele, 'Olha, eu monto', tanto que eu já montei, vou passar pra diretoria. Sendo aprovado pela diretoria nós vamos marcar. Só que nós dois chegamos à conclusão de que era melhor deixar pro ano que vem, mesmo porque nós já estamos encerrando a questão de contratação. Agora é uma ou outra. A equipe já ta formada pra fechar o ano. Projetos existem muitos, mas não tem um planejamento. É uma coisa assim, que precisa mesmo ser feita. Agora existem muitos projetos que a gente tem em mente pra ta colocando em prática dentro da fábrica.

Catarine: Teve algum que já foi realizado, e não é realizado mais? Que não deu certo, ou que não era mais necessário?

Entrevistado 3 M3: Não.

Entrevistado 1 M3: Tem o projeto futebol também aí.

Catarine: Como funciona?

Entrevistado 1 M3: É entre os funcionários, entre as empresas.

Catarine: Só futebol?

Entrevistado 1 M3: Só futebol.

Entrevistado 2 M3: As meninas jogam também, futebol também.

Entrevistado 3 M3: Elas iam jogar sexta-feira, mas acho que não deu certo.

Entrevistado 1 M3: Ta faltando apoio pra elas na verdade.

Catarine: E o que vocês fazem, arrumam lugar pro pessoal jogar?

Entrevistado 1 M3: Masculino não. Masculino aqui em Franca tem n oportunidades pra eles. Agora feminino que é mais complicado. Hoje a fábrica tem muita mulher. E elas estão reivindicando alguma coisa. Então tem um projeto nosso que ta em andamento que a gente ta pondo em prática pra ta dando uma força pra elas também. Esse é um projeto que elas estão reivindicando e nós não conseguimos colocar em prática ainda.

Catarine: Qual é a porcentagem de mulheres?

Entrevistado 3 M3: Em torno de 45%.

Entrevistado 1 M3: É meio a meio.

Catarine: E elas têm algum tipo de auxílio assim pra creche, se tiver criança?

Entrevistado 3 M3: Não. Auxílio não. O que eu procura fazer é facilitar, viabilizar as coisas. Ter contato com creche, marcar horário pra que elas possam estar sendo atendidas, sem ter que ficar esperando muito tempo. Esse tipo de coisa que a gente faz. Documentação, o que eu tiver aqui também eu já costumo já a fábrica mesmo tirar o xerox, colocar na mão delas. Algum outro benefício, por exemplo, a fábrica ter uma creche ou a fábrica auxiliar financeiramente, isso não. Pó enquanto não.

Entrevistado 2 M3: A gente também tem uma outra etapa, que não é pra funcionários diretos, é de estar sempre motivando os representantes. Eles não são funcionários diretos, mas a gente precisa mantê-los motivados, sentir prazer em representar a Rafarillo aí fora. Então, no ano a gente faz duas convenções, sempre próximo das feiras, da Couromoda e de Francal, além dos contatos todo dia com o Valtinho, com a Entrevistado 2 M1, que são do Marketing. Mas nessa convenções, a gente sempre traz algo de diferente pra eles. O nível de exigência deles ta cada

vez mais aumentando também. A gente faz uma boa, e eles sempre ficam na expectativa: ‘Nossa, a outra vai ser melhor, a outra vai ser melhor’. E nessas convenções, a gente trazer informações da fábrica também a gente divulga números, que é pra eles saberem onde eles estão inseridos. Alguma palestra que a gente traz pra eles. Da última agora, por exemplo, foi alugado um rancho em Rifaina, e vieram todos os representantes. Não falta um.

Catarine: São quantos?

Entrevistado 1 M3: 22.

Entrevistado 2 M3: Até quem mora lá no Amazonas vem.

Catarine: Vocês pagam pra eles virem?

Entrevistado 2 M3: Não. Nesse caso agora, agente alugou o rancho então tinha lugar pra eles ficarem. Então a gente passou dois dias gostoso com eles lá. Fizemos palestra pra eles. Mostramos a história de todo o pessoal do processo produtivo pra eles. Uma coisa bem emocionante, a gente consegue mexer com o emocional deles. Até fizemos uns chorarem, né Valtinho?

Catarine: E quem prepara?

Entrevistado 2 M3: Todo mundo junto.

Valtinho: Aqui não tem eu, tem nós.

Entrevistado 2 M3: Toda a equipe ajuda, toda a equipe contribui.

Catarine: Quando vocês vão fazer algum projeto, por exemplo, esses que foram citados, o que é levado em consideração: questões legais, necessidade da empresa, planejamento de carreira?

Entrevistado 2 M3: A gente não olha muito questão legal, parte legal, a gente não olha muito pra governo. A gente faz mais por nós mesmos. A gente nem olha a parte legal, que exige que fique. Não, a gente faz por nossa conta mesmo. A parte legal é a última coisa que a gente olha.

Entrevistado 1 M3: Às vezes é melhor desligar a televisão e fazer seu projeto, do que ficar ouvindo aquelas babaquices. Começa por aí.

Entrevistado 2 M3: O resultado, viu Catarine, dessa valorização de pessoas é, vamos dizer assim, nessa última palestra que a gente fez aqui, a gente colocou alguns benefícios que a fábrica faz, não que a gente jogou confetes nem nada, aliás, todas as fábricas deveriam fazer o mesmo. Porque também, por parte dos funcionários, às vezes eles não sentem o diferencial, de que à vezes a fábrica faz algo de diferente das outras. Então a gente ponderou, ponto a ponto, o que a gente faz, no que a gente ta investindo, somos bem claros. A gente erra pra caramba, não somos perfeitos, mas tem uma série de coisas que a gente faz mesmo, que a gente colocou. Nesse dia também a gente conseguiu mexer com o emocional. Tinha 200 pessoa aí, né. Teve gente que chegou pra caramba. E agente tem uma banca em Pedregulho, que é também da Rafarillo. O pessoal saiu dali: ‘ Nossa senhora, já vou voltar pra lá, já vou trabalhar dobrado. Então o comprometimento muda, da pessoa.

Catarine: Até o pessoal da banca participa?

Entrevistado 2 M3: Da empresa. Da banca da empresa, nós temos uma banca em Pedregulho. E isso começa a ser refletido no mercado lá fora, quando muitos chegam pra você na entrevista e falam: ‘Nossa, meu sonho era trabalhar na Rafarillo’. Lá fora começa a ter uma imagem diferente. O próprio pessoal do chão de fábrica conversa muito aí fora. Então.

Entrevistado 3 M3: E mesmo quando você vai dar um resultado de uma seleção, a ésoa fala: ‘Nossa, que pena. Meu sonho era trabalhar na Rafarillo. Trabalhar aqui.’. E até eu acho que eu já comentei com o Entrevistado 2 M3, quando eu vim pra cá, que o pessoal que sabia que eu tinha ficado um tempo parada, o dia que ficou sabendo que eu tinha vindo pra Rafarillo, falou: ‘Nossa, como você conseguiu a vaga lá?’ O pessoal elogia muito. Nesse universo de empresas calçadistas que existe em Franca, a Rafarillo é sim uma das que se destacam. Então, eu me lembro muito daquele dia da palestra, né Entrevistado 2 M3, que você foi elencando coisas que às vezes pra gente são tão naturais, coisas que a gente se preocupa: abertura de conta pra todos os funcionários pra ter o dinheiro na conta, não precisar evitar uma fila, tal. E eu lembro, que vieram mesmo comentar comigo. Então, eu acho muito interessante. Às vezes é coisa que pra nós é normal, quando a gente mostra que a gente faz, eles ficam entusiasmados mesmo. Então isso repercute na cidade de uma maneira positiva. E pensando bem, quando elas vão procurar emprego, elas falam: ‘Meu sonho é trabalhar na Rafarillo’.

Entrevistado 2 M3: As coisas simples que a gente pontua, os cursos, palestras, pãozinho da tarde, que a gente não é obrigado, mas vem um pãozinho diferente pra eles, suco.

Catarine: E tem o café da manhã também?

Entrevistado 2 M3: É tem. Mas o café toda fábrica faz isso. Mas o da tarde, que teoricamente não é obrigado, sempre vem um pãozinho diferente, uma rosca, um suco.

Entrevistado 3 M3: E a empresa também possui um contrato com um restaurante que fornece refeição, almoço. Pra você ter uma idéia, a pessoa que paga mais paga R\$ 1,85 por refeição. E isso gira em torno de R\$35,00, R\$ 37,00 por mês quando não tem feriado tal, ,mês fechado. Então, valoriza muito a pessoa, evita dela ter que trazer a refeição. Quem quiser trazer até traz. Mas a maioria compra.

Catarine: Tem refeitório?

Entrevistado 3 M3: Tem

Catarine: Além dessa medida pra reconhecer a importância do funcionário, tem alguma medida numérica pra esse investimento? Alguma medida pra esse investimento feito nos RH?

Entrevistado 2 M3: Não. Não usa como meta, como indicador de desempenho. Isso não.

Catarine: O que impede uma maior atenção aos RH?

Entrevistado 1 M3: Pra mim como proprietário o que mais impede aí seria somente custos. Se eu pudesse colocar no custo, pra eu ter duas pessoas no RH, ou três, se o custo aceitasse isso, a gente gostaria. Então, hoje o que pra mim falta hoje é a gente estar tentando, é o que eu te falei, profissionalizar mesmo. Não tem como hoje nos custos da empresa colocar um pessoal disponível só pra RH, pra trabalhar em cima disso. Eu não consigo ainda. A gente ta trabalhando pra chegar nesse ponto. Eu quero ter um setor só de RH, futuramente, num futuro próximo. No máximo em cinco anos aí eu quero ter um RH. To falando de RH mesmo, não DP e mais alguma coisa assim, entendeu? Eu quero fazer esse trabalho aí. É uma ambição nossa aí, de 3 a 5 aí. O que impede exatamente é isso. Não tem...

Entrevistado 2 M3: Por mais que você tente colocar, os custos não absorvem. Por mais que você pense em concorrência, pra você trabalhar nas duas formas: ou você é uma empresa que ganha em margem, com baixo giro, ou você desce a margem pra ta ganhando em giro. É complicado. O mercado ta cada vez mais ... Tem muita fábrica que não sabe escolher custo, então a gente vê logo que ela some do mercado. Mas enquanto ele ta vivo ele prejudica os outros, não leva a sério. E, pra piorar isso tudo, tem a concorrência chinesa que é totalmente desleal, com uma mão-de-obra totalmente escrava. Impossível de concorrer com eles, por

mais que você queria, e mesmo que você se assente nos pontos que o Pracuch mesmo coloca: qualidade, preço e atendimento. Qualidade pressupõe-se que venha do produto, preço, o preço que o mercado está disposto a pagar, e o atendimento, ter alguém do lado de cá pra poder resolver pro cliente, atender o cliente. Por mais que você tente ficar nesse tripé, não dá pra por no custo, porque o preço já tá constituído. Se você faz uma coisinha assim pra essa valorização, por isso que vai ser interessante ver o resultado da tua pesquisa, a gente sabe que muitas e muitas fábricas não fazem. E competem de igual pra igual. Aí num preço que você vende a 50 o cara consegue fazer 30. Que milagre ele faz? Um grande empecilho é exatamente o que o Valtinho coloca, não dá pra absorver. A própria Azaléia, que nós vimos a reportagem, que tem todo um papel social, de responsabilidade social e tudo, transferiu a produção pra China. E eles que tem uma responsabilidade social, transferiram a produção deles pra China. Ou eles faziam isso, ou sumiam do mercado mundial.

Catarine: Vocês acham que o RH pode causar algum conflito dentro da empresa? Em questão de investimento mesmo?

Entrevistado 3 M3: A idéia é bem contrária a isso. Além , de ao é da letra, resolver os conflitos, o RH é um departamento que tem que acompanhar todos os processos existentes dentro da empresa, de produção e de tudo mais, pra que ele possa mostrar o seu valor. Se ele não acompanhar, não souber o que tá acontecendo dentro da empresa, é difícil realizar atividades que competem a ele. Desde as mais simples, de contratar, dispensar, trazer benefícios pra dentro da empresa.

Entrevistado 1 M3: Ele pode ter conflito com o custo. Não tem com que.

Entrevistado 2 M3: Tem um outro papel muito interessante. A cultura Rafarillo, o estilo de liderança Rafarillo faz com que todos os setores se interajam, não que meça força. Diferente de algumas empresas nas quais eu dou consultoria também, que mais medem força do que se juntam. Então a filosofia Rafarillo, a liderança Rafarillo pra eles que são diretores, pra nós que exercemos função de comando é sempre de unir. 'Ou senta aqui, que eu não sei. Ou explica isso pra mim. Ou vamos fazer a agenda pra 2007, chama todo mundo.' Tem mais cabeça pensante. Reuniões constantes. Então, ao invés de medir forças, une as pessoas. Eu acho que o grande sucesso nosso aí, né Valtinho, além da competência delesl que são diretores, eu acho que dá base dentro de uma empresa é a união das três pernas.

Entrevistado 1 M3: A Entrevistado 3 M3 já passou por isso. O primeiro evento que ela tomou conta, no dia das crianças, tinha 250 crianças né, e ela viu o tanto que todo mundo se interagiu. O pessoal do chão-de-fábrica mesmo. Todo mundo. Então ali não tem o faxineiro nem o dono da fábrica. Todo mundo a mesma camisa, o mesmo objetivo. E isso só tem que dá certo, nesse sentido. Não tem como dar errado.

Catarine: Que medidas vocês acham que poderiam ser tomadas hoje pra aumentar a produtividade da empresa?

Entrevistado 1 M3: Vendas.

Entrevistado 2 M3: Uma coisa da qual a gente depende muito é de mercado. Então, uma coisa que a gente fala aqui dentro, né, é as três pernas: : vender bem, produzir bem e administrar bem. A empresa vai muito bem quando a gente interage, só que se não tiver vendas, não adianta ter essa estrutura linda e maravilhosa. Então a medida pra produtividade a gente já usa vamos dizer assim, em na realidade estar fazendo promoções, campanhas, dando algo de diferente do que o mercado tem feito, pra suprir as épocas de baixa, as sazonalidades. Na parte de marketing, tá tentando fazer, campanha, promoções, algumas coisas focadas pra vendas, pra que alavanque essa venda, porque hoje a gente tem uma produtividade alta, a

produção per capita, a gente tinha uma meta. O Luís ta perseguindo, a gente ta esbarrando na trave.

Catarine: Qual é a meta?

Entrevistado 2 M3: A gente tem uma produção per capita pra atingir de 8,5 pra fábrica inteira. A gente esbarrou aí em 8,8. Então significa que a capacidade produtiva da empresa está quase sendo usada na sua totalidade. Se eu conseguir, se eu não, se a Rafarillo conseguir usar a capacidade total dela, significa o que, que vendas ta vendendo bem. E tem uma reciprocidade total, em preço, marketing, giro de negócios. Então acho que a medida seria uma reação de mercado, porque sem vendas você não faz nada.

Entrevistado 1 M3: Eu poderia falar também de investimento na área de primeira geração, de primeira linha, e como é muito burocrático o processo do governo de liberação de grana, de BNDES, essas coisas, às vezes paga por isso. Às vezes eu tenho uma máquina ali que poderia produzir 20, 30% a mais, e eu poderia ta comprando ela, é uma máquina nova. Se hoje eu trabalho com uma máquina de dez, eu poderia ter uma máquina nova, do ano, com recursos do governo, só que a burocracia é muito grande pra ta adquirindo esse maquinário, então é onde você não consegue ter muita produtividade também, porque o governo só faz propaganda e não consegue passar pra micro empresa, pra pequena empresa toda essa fala, que eles só falam, mas você vai no banco buscar esses recursos e você não consegue.

Entrevistado 2 M3: É muito burocrático. É o grande problema do Brasil, o acesso ao crédito. O acesso ao crédito é só para as big, as gigantes.

Entrevistado 1 M3: Aí eles fazem com as grandes bilhões de negócio, e sendo que o pequeno empresário não entra nessa fatia. Aí eles falam: 'Eu investi tantos bilhões'. Só que pra quem? Pra três, quatro empresas multinacionais. Mas pra nós que somos pequenos mesmo, nem "cheira" assim pra nós isso daí. A questão é exatamente isso também. Nós ficamos aqui. O governo pensa assim: 'Hoje uma Olympikus tem uma máquina de pesponto, um pesponto triplo lá. Ele produz três vezes mais do que uma máquina que eu tenho aqui dentro. Eu poderia comprar uma máquinas dessas, só que não tem como entrar num crédito da linha de um maquinário desse. Então tem que trabalhar com o que tem no mercado hoje. Então são detalhes que eu to relatando porque eu acho que é muito importante você ta falando sobre isso também.

Entrevistado 2 M3: Um exemplo real agora numa máquina. A gente entrou com um pedido de R\$ 250.000,00 pra uma máquina, uma montadora de sapatos, ela monta sapatos, na Caixa Econômica Federal. Vieram, fizeram a propaganda, 'Vamos operacionalizar?' 'Vamos.' Não veio. E você não entende porquê. Eu to mostrando números, informação sólida, as informações gerenciais, o risco dela é menor do que emprestar pra qualquer um, e não saiu. Tivemos que bancar por conta própria. Eu tirei dinheiro do capital circulante, diminui teu giro em grana e a imobilidade aumenta. Você é obrigado a fazer isso. O ideal seria buscar recursos de longo prazo e usar também em permanente. Você é obrigado a tirar dos giros, do capital de giro, pra imobilizar dinheiro.

Catarine: Por que senão vocês não conseguem atingir a meta que é necessária pra produção?

Entrevistado 2 M3: Não porque o parque industrial fica sucateado.

Catarine: Dentro dessas medidas que poderia aumentar a produtividade, tem alguma que vocês consideram mais relacionadas aos Recursos Humanos?

Entrevistado 3 M3: A capacitação.

Entrevistado 1 M3: Tem. Trabalhando o psicológico deles, família, tudo. É isso que a gente ta buscando na verdade. A gente tem certeza que vai melhorar a nossa produtividade a partir do momento que nós tivermos condições de um RH que vá em busca dos problemas dele, tentando solucionar, conversando e trocando idéia com eles, conscientizando eles do dia-a-dia, do que é os maiores problemas que acontecem, trocando essas informações com eles com certeza a gente vai buscar isso e vai melhorar a produtividade também.

Catarine: Mas isso ainda não foi medido?

Entrevistado 1 M3: Não foi medido, mas ta sendo implantado.

Catarine: Vocês acham que da pra ser medido a partir de quando?

Entrevistado 1 M3: Vai chegar um ponto da gente ta buscando os resultados, mas nós não estamos preocupados de medir isso, nós estamos preocupados de implantar.

Entrevistado 3 M3: Ta planejado.

Entrevistado 2 M3: E o efeito é certo. A gente sentiu na última palestra aí. A gente fez até estrategicamente no mês de agosto, que mês de agosto é um mês ruim pra indústria calçadista. A gente fez essa palestra porque em setembro começa os picos justamente pra motivar o pessoal.

Catarine: E eles produziram mais?

Entrevistado 2 M3: Deu resultado.

Catarine: E vocês sabem de quantos por cento?

Entrevistado 2 M3: Não. A gente viu sensivelmente que modificou tanto o clima quanto a produtividade. Só que esse é um tipo de trabalho que tem que ter tempo e constância. Você faz um hoje, daqui a um tempo cai no esquecimento, aí você tem que fazer outro.

Catarine: Qual é o horário de trabalho?

Entrevistado 1 M3: Das 06h45min às 11h00min, do 12h20min h às 14h50min. O horário normal das oito horas, a média.

Catarine: Quais são os setores nos quais a empresa é dividida?

Entrevistado 1 M3: Dez setor. Por exemplo, almoxarifado ,corte, preparação, pesponto, montagem, plancheamento, pré-fresado, acabamento e expedição. Dez. Mais a parte administrativa, onze, que é dividida em RH, planejamento, financeiro, faturamento, etc, é tudo dentro de um setor só, cada um na sua função.

7. Empresa G1

Entrevista realizada dia 19/07/2007.

Catarine: Gostaria que você me dissesse a sua idade, sua escolaridade, as funções que você já exerceu aqui na empresa, a sua história desde que entrou na empresa.

Entrevistado G1: Bom, eu entrei na empresa no dia 26 de julho de 2004. Eu comecei exercendo a função de auxiliar de pesponto na área administrativa da empresa. O que significa isso? Eu fazia o controle das fichas que chegavam, dava baixa e depois fazia o pagamento das bancas quinzenalmente. O mesmo serviço que é feito no departamento pessoal, só que isoladamente, só nas bancas de pesponto. Todas as questões de banca, todos os sapatos que são emitidos são emitidos nota, o Mariner emite uma nota dos sapatos que são enviados pras bancas, e a banca me retorna uma nota dela com a devolução dos sapatos pespontados. Eu mando várias peças do sapato pra banca, e eles montam o sapato.

Catarine: Só a costura?

Entrevistado G1: Só a parte de costura. Só a parte em si do sapato. Depois disso eu já trabalhei na contabilidade, com o pessoal lá, e passei pro departamento pessoal há dois meses, apesar de eu ter trabalhado com isso há dez anos, mas aqui na empresa faz dois meses só.

Catarine: Quer dizer que anteriormente você já trabalhava no RH?

Entrevistado G1: É. O RH, como eu posso dizer a gente classifica o RH como duas partes, o Recursos Humanos e o Departamento Pessoal.

Catarine: Depois eu vou fazer uma questão sobre isso.

Entrevistado G1: Então depois que você fizer a questão eu te explico. No RH realmente é a primeira vez, mas como departamento pessoal eu já trabalhei muito tempo.

Catarine: Então você tem uma experiência de...

Entrevistado G1: Dez, doze anos no departamento pessoal.

Catarine: Qual sua idade?

Entrevistado G1: 30 anos.

Catarine: Sua escolaridade?

Entrevistado G1: Superior completo.

Catarine: Qual curso você fez?

Entrevistado G1: Química Industrial. Nada a ver com a área.

Catarine: Por que você escolheu trabalhar com isso?

Entrevistado G1: Na verdade eu comecei já como *office boy*. Desde os 14 anos eu era *office boy*, morava em São Paulo, e a primeira oportunidade que eu tive de trabalhar em escritório foi como auxiliar de departamento pessoal. Então eu sempre trabalhei com isso. Não foi um opção, foi uma oportunidade que eu tive e já e de lá pra cá eu só desempenhei esse papel. Apesar de ter ficado algum tempo parado, que foi quando eu tava fazendo química industrial pra ver se eu abria um leque, digamos assim de especializações na minha vida. Uma carreira futura se eu não conseguisse alguma coisa no departamento pessoal ou recursos humanos, eu queria tentar alguma coisa diferente, mas surgiu de novo um emprego na área, voltei pra área.

Catarine: Qual o nome do seu cargo?

Entrevistado G1: Hoje eu to como auxiliar de departamento pessoal.

Catarine: Você sabe me contar qual a história da empresa?

Entrevistado G1: Não. Bom, a Mariner foi fundada por uma pessoa, mas a pessoa não conseguiu tocar a empresa, mas não deu baixa na empresa, continuou o nome Mariner. Os atuais diretores fizeram a compra desse nome, compraram o nome da empresa da pessoa, e montaram e começaram a trabalhar com a empresa. Começaram a trabalhar na Rua Alberto Gervilar, aqui embaixo, fazendo, se eu não me engano, 60 ou 120 pares por dia de sapato, e conforme eles foram conseguindo entrada no mercado a empresa foi se expandindo. Hoje a empresa tem 21 anos.

Catarine: E faz muito tempo que isso aconteceu?

Entrevistado G1: Na verdade a fundação da empresa são 25 anos. A pessoa ficou 4 anos com a empresa, não conseguiu o retorno, não conseguiu trabalhar o nome, e passou a empresa pra eles, e os 21 anos são eles que estão tomando conta. Foram eles que expandiram a marca Mariner.

Catarine: E eles são em quantos?

Entrevistado G1: São dois sócios.

Catarine: São parentes?

Entrevistado G1: Não. Trabalhavam juntos desde moleque eles trabalhavam juntos numa empresa de calçados.

Catarine: E nesses 21 anos foram só eles, não teve a entrada de mais nenhum sócio?

Entrevistado G1: Não.

Catarine: O capital da empresa é deles? Sempre foi deles?

Entrevistado G1: No início? Não sei te afirmar com certeza, mas acredito que sim.

Catarine: Teve alguma fase mais importante, um *boom*, uma queda?

Entrevistado G1: Você fala em termos de produção?

Catarine: Em termos gerais.

Entrevistado G1: Eu acho que o boom da empresa foi em 2002 ou 2001 se eu não me engano, que o pessoal comenta. Eles conseguiram desenvolver um modelo de sapato que estourou de vender no mercado, e foi onde a marca deu a expansão maior.

Catarine: Você sabe qual é o modelo?

Entrevistado G1: Não.

Catarine: Eu posso considerar a empresa como familiar?

Entrevistado G1: Hoje pode-se considerar que sim. Até pela história da empresa, eles são mais que irmãos até.

Catarine: Eles têm parentes que exercem função na empresa?

Entrevistado G1: Tem irmãs.

Catarine: Mas é cargo de diretoria?

Entrevistado G1: Uma é compradora e a outra é financeiro.

Catarine: Gerência no caso?

Entrevistado G1: Seria. As responsáveis pela área.

Catarine: Qual o número de funcionários da empresa hoje?

Entrevistado G1: Aproximadamente 610.

Catarine: O mercado de atuação é mais nacional, internacional?

Entrevistado G1: Hoje é mais nacional. Hoje a maior área de atuação é mercado interno.

Catarine: A porcentagem você sabe?

Entrevistado G1: Hoje acho que tá 70 pra 30. 70 nacional e 30 exportação.

Catarine: Já foi diferente?

Entrevistado G1: Já foi 70 externo e 30 interno.

Catarine: E isso mudou quando?

Entrevistado G1: Com a queda do dólar.

Catarine: Quais são os maiores concorrentes da empresa?

Entrevistado G1: Acredito que o Democrata, a Agabê, aqui em Franca né, essas duas marcas. A Pé de Ferro ta praticamente extinta. Mas eram as três marca que ficavam a frente.

Catarine: O produto é só sapato masculino?

Entrevistado G1: Sapato e cinto.

Catarine: Como é a estrutura da organização? Vocês têm que se reportar sempre à diretoria?

Entrevistado G1: Tem o gerente administrativo e tem o gerente produtivo. Não que isso impeça de eu tomar algumas decisões do departamento pessoal, a gente tem liberdade pra isso, mas a gente tem que deixar eles cientes do que ta acontecendo. Até pra pedir opinião, mas a gente toma decisão, mas antes de tomar a decisão a gente passa a situação ou pro gerente administrativo ou até pro próprio diretor e troca uma idéia né? “Olha, eu pensei em fazer isso, o que você acha?” Se ele gostar da idéia pode fazer. Se ele achar que não é viável ele dá uma outra idéia, a gente discute na hora, mas é sempre coisa muito rápida.

Catarine: Você tem o organograma da empresa?

Entrevistado G1: Não. Ainda não tive tempo de montar ainda.

Catarine: Bom, então só pra eu entender, tem os diretores, o gerente administrativo e o de produção, aí depois vêm os departamentos, que são o RH, como vocês dividem?

Entrevistado G1: O departamento de custos, o departamento pessoal o departamento de compra, o departamento de venda, o departamento financeiro, o departamento de faturamento, a cobrança, a contabilidade, temos o encarregado do CPD, da área de informática o encarregado do planejamento, e aí vai descendo. Aí já começa o gerente de produção geral, o gerente da montagem, o gerente do pesponto, o gerente da fábrica de sola, e tem o estoque.

Catarine: O estoque funciona nesse prédio aqui na frente?

Entrevistado G1: É. E tem a técnica em segurança do trabalho, aqui na frente.

Catarine: São só essas duas unidades?

Entrevistado G1: Não, são três unidades. Essas duas, e uma na Avenida Brasil.

Catarine: E lá funciona o quê?

Entrevistado G1: A montagem. Parte da montagem e a inspeção. É da onde sai o sapato.

Catarine: No que diz respeito a Recursos Humanos, o que você julga como características importantes, qual o seu pensamento a respeito de RH? Uma concepção, uma filosofia que a empresa tem a respeito de Recursos Humanos.

Entrevistado G1: A empresa não tem, mas eu tenho a entender que Recursos Humanos é uma área que trata só diretamente com o funcionário. Ela fica meio, como eu vou explicar isso, é ela quem senta com o funcionário pra saber se tem algum problema na falta, quando tem

algum problema financeiro é ela que a pessoa procura, então eu acho que o corpo a corpo com o pessoal ali, é a área de Recursos Humanos.

Catarine: Quais as funções que você acha que ela deve exercer? Funções de departamento pessoal? Treinamento?

Entrevistado G1: Eu acho que Recursos Humanos é só pra isso, treinamento, situação do funcionário tanto dentro da empresa quanto fora quando ela pode ter esse acesso. Agora o que diz respeito à folha de pagamento, essa parte burocrática não, essa já é a área do departamento pessoal.

Catarine: A necessidade de qualificação quem vê é o pessoal do RH, ou é o supervisor? Tem alguma política voltada pra isso?

Entrevistado G1: Não. Da parte administrativa quando é o pessoal da administração quem vê é a parte do departamento pessoal, tem que ter o segundo grau, tem que ter cursos de informática, tem que ter conhecimento de custos, por exemplo. Na área de departamento pessoal. Tem que ter conhecimento, nem que seja curso técnico. Contabilidade. Então isso seria departamento pessoal. Na parte produtiva aí é o gerente quem vê. Se o cara sabe lixar, lustrar, montar, ou se ele é só um passador de cola, se ele só monta a caixa.

Catarine: E tem algum tipo de treinamento aqui dentro da empresa?

Entrevistado G1: Não.

Catarine: Nunca teve? Nem para o pessoal da produção?

Entrevistado G1: Não.

Catarine: Então, isso que você me disse, que o departamento pessoal deve ser separado do RH, isso acontece aqui na empresa.

Entrevistado G1: Não. Pra te falar a verdade, eu já trabalhei numa multinacional, que foi a única empresa que tinha isso separado. No restante das empresas que eu trabalhei, tudo são junto.

Catarine: Aqui o departamento pessoal tem mais espaço dentro da área de RH?

Entrevistado G1: Não sei, eu acho que é mais uma filosofia da cidade.

Catarine: Quais são as funções que o departamento daqui da Mariner exerce?

Entrevistado G1: Todos esses. É tudo junto.

Catarine: E é você quem cuida disso?

Entrevistado G1: Hoje sou eu.

Catarine: E acima de você está o gerente administrativo?

Entrevistado G1: É.

Catarine: E vocês já chegaram a pensar em algum planejamento de necessidades de contratação, por exemplo, de curto, médio, longo prazo?

Entrevistado G1: A gente já tem datas específicas. A gente sabe exatamente aonde a produção vai aumentar e aonde a produção vai cair. Por exemplo, agora e no mês de agosto, ela já deu uma aumentada, vem dia dos pais, vai chegando o final do ano, setembro, comecinho de outubro ela dá uma normalizada e fica no mesmo patamar de agosto, de julho a agosto. Do mês de outubro pra frente ela, o pico dela vai lá no fim, ela bate nos 100% da capacidade produtiva da empresa. Então eu sei que de outubro pra frente eu tenho que já começar a contratar. Eu sei que quando eu chegar em dezembro no último dia da semana antes do Natal eu vou começar a dispensar.

Catarine: Então as pessoas já entram sabendo que elas vão trabalhar 2, 3 meses?

Entrevistado G1: Geralmente sim. Pra mudar tudo depende do mercado. Se chegar em janeiro ou fevereiro conseguir um nível de vendas ou conseguir manter um patamar igual ao de outubro, por exemplo, a minha dispensa é mínima. Geralmente não acontece, geralmente os lojistas eles comprar pra vender no Natal, fim de ano, então quando chega em janeiro e fevereiro eles não querem comprar, eles estão com o estoque deles já comprado, já estão com o produto lá no estoque deles armazenado. Se a venda for muito grande e ele precisar repor, aí ele vai lá e compra, ele tá acostumado a comprar 100 pares, ele vai lá e compra uns 20, 30 pra deixar aquilo ali, se precisar, em alguma emergência ele tem 30 pares.

Catarine: Mas tem os funcionários que trabalha aqui há anos?

Entrevistado G1: Tem. Esse pico é o aumento da produção e o retorno ao início. Vamos dizer que eu produzo no começo do ano 1000 pares por dia. Eu sei que no final do ano eu vou produzir 5000. Então eu já sei a minha equipe do 1000 par até o 5000 par porque vai ser a mesma. Agora os que vão entrar pro restante é que vai depender do mercado. Se chegar no começo do ano ao invés de ficar com 1000, eu fico com 2000, eu ou dispensar as pessoas só dos outros 3000, os outros 2000 continua.

Catarine: E a capacidade produtiva ao longo do ano é, vocês produzem quantos pares por dia hoje, por exemplo?

Entrevistado G1: Hoje nós temos uma meta de produzir no final do ano 7000 pares.

Catarine: E nessa época?

Entrevistado G1: Nós chegamos a 3000.

Catarine: Então a capacidade produtiva é até 7000?

Entrevistado G1: A capacidade produtiva da empresa hoje em dia, se ela tiver condições de produzir 12000 pares ela produz. Estrutural ela tem capacidade para até 13000 pares.

Catarine: E isso não acontece pro causa das vendas?

Entrevistado G1: Não acontece pro causa das vendas, por causa do mercado.

Catarine: Então quando vocês vão planejar esse tipo de coisa, vocês levam mais em consideração o mercado?

Entrevistado G1: Sim.

Catarine: E o RH costuma levar bastante em consideração para as suas atividades mais as questões legais?

Entrevistado G1: Mais as questões legais.

Catarine: Tem planejamento de carreira?

Entrevistado G1: Tem. Geralmente é feito um estudo de cada funcionário. O gerente, na área de produção, o gerente de produção, porque um funcionário se destaca quando ele se empenha, quando ele não falta, enfim, acho que esses são os dois maiores motivos, e o desenvolvimento no decorrer da função dele pode fazer com que ele comece como um colador de peça e termine como encarregado do setor. Ele vai ser um colador de peça, vai passar pra lustrador, depois ele vai passar pra parte de acabamento, ele vai passando por todas as partes. Geralmente um encarregado ele sabe tudo que é feito no sapato, desde a parte inacabada até a parte final, ele já passou por todas as etapas e produção do calçado, então ele consegue ver, se tem um defeito no sapato, se foi feito no meio do processo, no começo do processo, no fim do processo.

Catarine: E em quanto tempo uma pessoa chegaria de colador a encarregado?

Entrevistado G1: Isso depende.

Catarine: Não é uma coisa planejada?

Entrevistado G1: Não. Depende. Isso depende porque de cada 100 funcionários, 1 vai se interessar e o resto não. A maioria não se interessa em crescer.

Catarine: Isso na produção e na área administrativa?

Entrevistado G1: Na área administrativa é diferente, né? O cara que, tanto o homem quanto a mulher que começa como simples auxiliar de escritório que fica só fazendo arquivo, não quer só ficar fazendo arquivo.

Catarine: E você acha que isso acontece por quê?

Entrevistado G1: Porque dentro do escritório você vê como as coisas crescem, como o leque pode ser aberto. Se você é só um arquivista, você pode tá fazendo arquivo no departamento pessoal, na contabilidade, no faturamento, no financeiro. Você vai tá só furando papel e colocando, esse aqui é daquela pasta, esse aqui é da outra, esse aqui é da outra. Agora, quando você começa ver, a pessoa que trabalha na cobrança ela tem uma maneira de trabalhar, ela liga pro cliente, ela pede pro cliente. Tem pessoa que olham naquilo e falam: “Não, eu quero isso aí pra mim”. Então é onde ela vai puxando o interesse por determinada área.

Catarine: Então ela tem mais oportunidades de ver no seu ambiente o que ela pode tá fazendo, diferente do pessoal de produção?

Entrevistado G1: É.

Catarine: Você acha que tem a ver com o fato de eles trabalharem em esteira?

Entrevistado G1: Acho que pela falta de interesse mesmo. O interesse deles já começa pela escolaridade, geralmente eles completaram o primeiro grau, e pronto, acabou. É claro que não são todos.

Catarine: A empresa destina algum investimento em RH? Algum investimento planejado? Eu digo o RH com funções mais amplas, com treinamento, planejamento de carreira.

Entrevistado G1: Já teve sim. Cursos, palestras.

Catarine: Pra empresa toda?

Entrevistado G1: É. No geral.

Catarine: E por que não tem mais?

Entrevistado G1: A empresa eu acho que ela baseou na seguinte questão: eu vou te dar, mas você vai ter que ter interesse. Eu te dou o curso de departamento pessoal, mas quero ver o seu interesse. Então coloca lá no mural: curso assim, assim, assado, os interessados procurar departamento pessoal. Não há procura. Antes a procura era muito maior do que hoje.

Catarine: E esse aviso é colocado tanto pro pessoal da produção quanto pro pessoal da área administrativa?

Entrevistado G1: Sim. É colocado no relógio de ponto pra todo mundo ver.

Catarine: E ninguém se interessava?

Entrevistado G1: Alguns se interessavam, outros não. Uns queriam saber como que era, outros não. Mas isso foi caindo.

Catarine: A divulgação era só pelo quadro de avisos?

Entrevistado G1: Sim.

Catarine: E a maioria das palestras eram mais voltadas à motivação?

Entrevistado G1: Era. De um modo geral, tanto cursos de escritório quanto cursos da área produtiva. Você passa cola, você tá só com um pincel a cola e passando ali. O chanfrador tem que saber manejar uma máquina que chanfra o couro, que raspa o couro e deixa ele mais fino, que é onde vai a costura. Geralmente chanfrador tem curso pra aprender mexer naquela máquina. Se a máquina quebra, alguma coisa, a pessoa vai lá e ela mesma arruma. Hoje em dia não tem. Hoje em dia você tem uma dificuldade enorme pra arrumar chanfrador. Quando

you arrange a welder, you will put him to work, you see that he does not have the ability to work with that.

Catarine: How long has it been since this type of investment existed?

Interviewee G1: It has been 8 months, more or less.

Catarine: Was this investment measured in these courses? Was the return on this measured?

Interviewee G1: Yes.

Catarine: In what way?

Interviewee G1: In the way that I am talking to you. In the productive area, if you make an investment in a welder, for example, let's say I need 10 welders and there are 20 wanting to do the course, 20 welders, that's it, it only does that same job that earns a minimum wage, and says: "No, the welder earns more, I will do this course". If the company does not want to pay for it, I pay half, and the company pays the other half. At the time you make a requirement to get a welder, you do not find it, not even inside the company. When there is a return, when there is a need, at the time I need a welder I already know where I have it. "I have it with the welder who works here for 1 year and a half, I will put him to work." I talk to him like this: "Stay here for 2 months that I want to see if you are worth it. If you are worth it, your salary will increase automatically".

Catarine: Measurement like this in terms of number, right?

Interviewee G1: Number, no.

Catarine: What do you think prevents a greater attention to people management here in the company? What do you think could be improved and what prevents that improvement?

Interviewee G1: Well, I will talk about this personally, right? I think that what prevents a person from growing is the person themselves.

Catarine: But, from the moment that a person wants to exercise another function here in the company, will they have an opportunity? Will the company give an opportunity to her?

Interviewee G1: Yes. This does not mean that it will be today, that it will be tomorrow. This can take 2 years, it can take 5. This will depend on other activities. Because, for example, in the personnel department, they do not rotate employees like this, because they deal with salary, they deal with specific things of each employee. So it is not everyone who can know the salary of everyone. So when people see that there is a high rotation in the personnel department, if they are not getting it, or if they are not getting a professional for the area, or if the company is not supporting it. This is the last thing that can happen.

Catarine: Why does the company always give it?

Interviewee G1: Always gives support.

Catarine: Você já pensou em alguma coisa que poderia melhorar a produtividade da empresa, relacionada à área de Recursos Humanos? Algum tipo de treinamento, de planejamento de carreira, ou mesmo a alguns agrupamentos diferentes pra se trabalhar?

Entrevistado G1: Eu acho que a rotatividade dentro da empresa é uma boa forma de começar a crescer.

Catarine: Diminuindo essa rotatividade? É alta?

Entrevistado G1: É. Na área produtiva é. Na área administrativa não existe praticamente a produtividade. A não ser fatos raros, quando o funcionário recebe uma proposta de uma outra empresa com um salário muito superior ao que ele tem aqui e a empresa não tem condições de, por exemplo, cobrir, ou empatar, ou chegar muito perto do valor lá fora, e a pessoa resolve sair.

Catarine: Qual a taxa de rotatividade?

Entrevistado G1: Interna ou de um modo geral? Se eu for colocar num modo geral vai dar mais ou menos uns 50%, porque a minha área produtiva gira a 45%.

Catarine: Depois disso, de diminuir a rotatividade o que você acha que pode ser implantado?

Entrevistado G1: aí seria o incentivo mesmo pra pessoa crescer dentro da empresa.

Catarine: Você acha que o incentivo faz com que ela trabalhe melhor, mais?

Entrevistado G1: Desde que ela trabalhe motivada ela vai trabalhar mais, ela vai trabalhar melhor. Isso já afeta o particular dela, o pós-fábrica, o pós-trabalho, o relacionamento dela com amigos fora da empresa, o relacionamento com a família. Tudo caminha junto com o que acontece dentro da empresa.

Catarine: Então é mais importante que a pessoa tenha a sua própria vontade do que ela ter um monte de oportunidades que a empresa ofereça pra ela?

Entrevistado G1: Não adianta a empresa oferecer um monte de oportunidades pra ela e ela não querer.

Catarine: Você acha que existe alguma maneira da empresa fazer com que ela queira? Motivá-la?

Entrevistado G1: Pode, por exemplo, chegar pra um colador de peça e falar assim: “Você vai trabalhar agora na chanfração. Vai ser sua oportunidade de continuar na empresa crescendo junto com ela. Senão você vai ficar o resto da sua vida passando cola. O que você prefere?” Aí depende de cada um. É muito engraçado. Eu te falo assim, eu tenho funcionários que hoje estão na administração e que eram da produção. Era riscador de couro, ou era revisor de alguma área, e que tiveram oportunidade de trabalhar principalmente na área de planejamento porque é onde tem mais contato. Existem pessoas que preferem continuar, voltar pra área produtiva que continuar na área administrativa. Por quê? A área produtiva, o sinal bate às 5 h da tarde pro pessoal ir embora. Se ele tiver acabando de montar essa caneta aqui, o sinal bateu

o cara faz isso aqui (deixa pela metade) e vai embora. E se você tiver na área administrativa passando um e-mail importante pra um cliente, alguma coisa assim? Você não parar o e-mail no meio do caminho e vai embora. Por isso que eu te falo que o que manda é o interesse. Eu tive funcionário que trabalhou na área administrativa e quis voltar pra produção: “ Não, eu prefiro voltar pra produção porque na hora que bate o sinal eu vou embora, não tem que ficar esquentando a cabeça com nada.”

Catarine: Você acha que o RH pode causar algum conflito dentro da empresa?

Entrevistado G1: Não. Nunca vi com esses olhos.

Catarine: Você acha que existe alguma medida que parta do setor de RH que possa aumentar a produtividade? Você acredita que isso possa acontecer? Algum tipo de política que possa aumentar a produtividade da empresa? Sem investimento em maquinário, ou mais contratação. Só com os funcionários que já existem.

Entrevistado G1: Acredito que sim. Tudo é baseado em incentivo. Se a pessoa não tem incentivo algum ela acomoda. O pessoal que trabalha na área administrativa: “Olha, por que você não faz uma faculdade na tua área? Você já ta trabalhando com isso. Amanhã você pode crescer, pode ficar o responsável pela área. Em termos não só de *status* como em termos de salário pra você vai melhorar muito.” “Mas não tenho condições de pagar a faculdade inteira.” “Não, a empresa te paga metade.” Pra empresa isso é interessante porque ela deduz do imposto de renda. É como se ela não tivesse nem pagando. É como se ela estivesse emprestando o dinheiro pra no final do ano ela fazer o, ela declara o imposto de renda dela, e no ano seguinte ela recebe isso de volta.

Catarine: Então seriam medidas mais ligadas a incentivo? E isso, você já pensou em uma maneira de fazer?

Entrevistado G1: Não. Eu sinceramente não.

Catarine: E a empresa também não tem essa...?

Entrevistado G1: Eu acredito que não. Até pelo fato de eu estar apenas há dois meses na área, de ta, porque cada empresa funciona de um jeito, dentro do departamento pessoal, do RH tem uma linha, existem brechas nessas linhas que cada empresa usa, tem empresa que usa o A, tem empresa que usa o B, tem empresa que usa outro, opta por um jeito, opta por outro, então na área de RH aqui dessa empresa eu não sei te falar se já teve alguma coisa, se já surgiu alguma coisa não.

Catarine: Porque o meu interesse, o que eu busco é o seguinte: já que existem esses picos de produção na indústria calçadista, seria interessante, não sei se possível, por isso mesmo que eu pesquiso, que pensassem em algumas políticas pra aumentar essa produtividade sem necessariamente a contratação ou o investimento em maquinário. É por isso que eu pesquiso.

Entrevistado G1: Pensando dessa maneira que você me colocou agora eu acho que não. É uma coisa ligada, eu vou te falar de uma maneira que eu consiga expor isso daqui, cada funcionário tem capacidade diária de produzir, ou de colar, por exemplo, um colador de peça, ele cola 200 peças diário cada um. Com o aumento da produção, dependendo do aumento da produção, ele pode conseguir chegar a 250 sem me dar problema algum, como ele pode não

chegar as 250, e passar disso, chegar a 300, 350 e começar a me dar problema. Que tipo de problema seria? Desgaste físico. Às vezes o desgaste físico que ele vai me dar no final de tudo, no final desse pico, financeiramente é muito maior do que eu contratar uma pessoa pra fazer essa diferença de 100, 150 pares.

Catarine: E também tem o problema dele não atingir os 250.

Entrevistado G1: Ele pode atingir os 250, por exemplo, no primeiro mês. No segundo mês ele pode atingir os mesmos 250, mas a eficácia dele não vai ser a mesma do primeiro.

Catarine: Mesmo que tiver incentivo?

Entrevistado G1: Mesmo que tiver incentivo.

Catarine: Não existiria nenhuma média que desse pra acontecer isso. É lógico que se ele trabalha com 200 fazer 300 é muito.

Entrevistado G1: Sim. A média eu coloquei 200 porque vamos supor que durante um dia ele faça 200 peças, então ele tem uma margem de 20% pra baixo e pra cima. Se eu aumentar 50% da produção ele já vai, eu já to aumentando o desgaste dele de 20 pra baixo ou 20 pra cima pra 50. Aí é o que eu te falei. Com um funcionário pode dar certo, ouro não.

Catarine: Outro arranjo pra eles trabalharem você acha que poderia dar certo? Ao invés de trabalhar em grandes esteiras, diminuiu-se?

Entrevistado G1: A mesa ser maior ou a mesa ser menor, ele ter mais espaço, por uma cadeira pra quando ele precisar sentar. A gente vem estudando isso há muito tempo já, juntamente com a técnica de segurança. Porque existe muito trabalho que o pessoal faz em pé, por exemplo, a riscadeira tá sempre em pé com uma caneta riscando o couro, aí às vezes ela senta 5, 10 minutos por causa das pernas dela, pra ela não ter problema no futuro de varizes, esse tipo de coisa. Só que ela também não pode ficar o tempo todo sentada, porque ela sentada a circulação dela muda, e aí ela pode ter problema de saúde. Tanto que se você entrar na minha produção na parte de riscadeira você vai ver que toda mesa tem uma cadeira, um banquinho. Elas trabalham em 5, 6, numa mesa, mas tem um banquinho, e elas vão fazendo a rotatividade por dia.

Catarine: São questões pra se pensar.

Entrevistado G1: Sim. Cada pessoa vê isso de uma maneira.

Catarine: Teve alguma mudança significativa no RH que você saiba? (Parada de 40 s para atender ao telefone)

Entrevistado G1: Nesse sentido principalmente houve. E muito grande. .

Catarine: A partir de quando.

Entrevistado G1: De 6, 7 anos pra cá.

Catarine: Antigamente era praticamente só folha de pessoal, essas coisas?

Entrevistado G1: É. Hoje em dia ta mais envolvido com tudo, até com parte de segurança também. Sempre teve a técnica, mas não é tão atuante quanto é desses anos pra cá.

Catarine: Então as maiores mudanças foram na parte de pensar mais no funcionário?

Entrevistado G1: Sim. Principalmente. Por que aconteceu isso? Eu tava tendo muito problema desse sentido: desgaste. O funcionário falta porque não tem condições de continuar exercendo a função durante um certo período, ela tem que fazer algum tipo de tratamento, depois do tratamento ele volta, a gente vê se ele continua tendo condições de voltar a empenhar o que ele tava empenhando antes, se não tem a gente tenta trocar, a não ser numa última hipótese que não tenha jeito, que se tenha que dispensar. Eu posso te falar que de quando a empresa começou a fazer isso, a olhar isso de lá pra cá nós tivemos uma queda desse tipo de problema de 70%. Mas ainda é pouco.

Catarine: O que você acha do treinamento na indústria calçadista? É muito importante? É pouco importante? Não tem necessidade?

Entrevistado G1: É muito importante, só que não é feito.

Catarine: Por que você acha que não é feito?

Entrevistado G1: Porque geralmente quando você pega um funcionário ele já chega dentro da empresa com conhecimento porque se ele não trabalhou numa empresa anteriormente, ele trabalhou numa banca de pesponto, que a banca de pesponto geralmente ela é a escola da empresa, então geralmente a pessoa aprende a colar, aprende a pespontar, até montar o sapato, porque tem banca de pesponto que faz todo o serviço, eu só dou o material, eu só pago o banqueiro pra fazer, e os funcionários que é deles. Existem empresas que nem funcionários têm. Elas simplesmente vende, compram o material: couro, linha, cola, aquele produto pra você lustrar o sapato, compra e terceiriza o serviço. “Olha, eu vou te pagar, vou falar o valor, não que seja isso, mas é um valor irrisório, vou, digamos que eu te pague R\$30,00 pra você fazer esse sapato e me entregar ele montadinho na caixa pra eu só entregar pro cliente.” E eu vendo pro cliente a R\$60,00, por exemplo. Tirando as minhas despesas, vou colocar 15% das minhas despesas, eu tenho um lucro de 15% sem pôr a mão na massa, sem fazer nada.

Catarine: No caso, a mão-de-obra já vem praticamente com a qualificação necessária?

Entrevistado G1: Básica. Ela vem com a qualificação básica.

8. Empresa G2

Entrevista realizada dia 21/05/2007.

Catarine: Primeiramente eu gostaria que você me dissesse qual sua idade, sua escolaridade...

Entrevistado G2: Meu nome é Entrevistado G2, tenho 24 anos, sou formada em psicologia pela Universidade Federal de Uberlândia e Pós-graduada em Recursos Humanos também pela Federal de Uberlândia. Eu fiz pós em Gestão de Pessoas na Fagen, Faculdade de Gestão e Negócios. Eu trabalhava na PDL de Uberlândia na área de RH, consultoria, e vim pra cá por uma proposta de trabalho. Minha família mora aqui, aí eu voltei pra uma proposta aqui pra eu estar estruturando o Recursos Humanos do Ferracini. Eu to na empresa há aproximadamente 1 mês e meio. O trabalho ainda está em etapa inicial. E foi uma proposta justamente pra uma pessoal que tivesse um certo conhecimento na gestão de pessoas, em RH, que pudesse fazer algo a mais que o departamento pessoal faz aqui hoje. Nós temos uma pessoa aqui do departamento pessoal especializada, já há 15 anos ela trabalha na empresa com a equipe dela, assistentes de departamento pessoal. Só que a parte de capacitação, recrutamento, seleção, essa parte de cargos e salários, a política de remuneração, essa parte não era contemplada por essa área. E aí eu vim pra poder justamente focar o seu trabalho, que é aliar satisfação do colaborador, as políticas, à produtividade.

Catarine: Eu gostaria que você me falasse um pouco a respeito da história da empresa, alguns pontos marcantes, o porquê da decisão da sua contratação.

Entrevistado G2: A empresa, um pouco por alto, a empresa tem 22 anos, 23 agora. Ela surgiu em 1984. É uma empresa que começou basicamente familiar. O José da Cunha, que é o proprietário tinha a equipe dele, alguns parentes, e tinha o interesse de começar alguma coisa no setor calçadista. Foi algo assim, nada premeditado, foi algo que começou a acontecer, não teve planejamento, foi algo que começou a acontecer. Geralmente é o que acontece aqui em Franca. E aí eles começaram a crescer, o pouco que eu sei, bastante. A unidade não era aqui nessa sede, era uma outra sede menor. Eles tinha uma produção um pouco baixa, tal, as coisas começaram a crescer, eles começaram a construir essa sede aqui. Anteriormente tinha um setor que era só de corte e preparação, e o outro setor que eram as esteiras, então eram separados em diferentes prédios. Então eram locais pequenos, produção pequena, e aí as coisas começaram a aumentar, a marca Ferracini começou a ficar cada vez mais valorizada no mercado, eles construíram aqui e juntaram tudo. Hoje ta tudo aqui dentro, menos o pesponto. Hoje ta aqui tudo, tem corte, preparação, as esteiras. A única coisa que não está aqui é o pesponto. O pesponto ta nas duas bancas próprias da empresa, que é em Ibiraci e Machado, no estado de Minas Gerais, e as bancas que são contratadas aqui de Franca, as terceirizadas.

Catarine: São quantas bancas?

Entrevistado G2: Não sei te estimar ao certo, mas essas duas bancas são da empresa. Ibiraci tem cinco anos, e Machado tem dois anos.

Catarine: E funcionam em uma prédio da própria empresa?

Entrevistado G2: Não, na verdade, Ibiraci é um prédio da prefeitura e Machado também. Então foi por incentivo que eles foram pra lá. Por exemplo, Machado, tinha uma empresa lá que chamava Cambuci, que é a Penalty, que era a Penalty, que trabalhava lá até se mudar definitivamente pro Nordeste, ela foi embora, e aí a mão-de-obra ficou lá, então eles estudaram toda, fizeram toda essa análise de mão-de-obra, da empresa, pra poder ver se realmente era interessante à empresa estar indo pra lá. E o barracão, o galpão que eles falam, que era da Penalty, hoje é a Ferracini que tá lá dentro, mas é da prefeitura, é um incentivo da prefeitura.

Catarine: O capital sempre foi do senhor José?

Entrevistado G2: Isso, essa empresa é a cara dele. Ele sempre foi muito preocupado com valorização de pessoas, ele é uma pessoa muito aberta, é uma pessoa que preza muito o atendimento ao cliente, tanto interno quanto externo, então ele é uma pessoa que a cultura da empresa tá bem arraigada na forma como ele é.

Catarine: E ele é atuante?

Entrevistado G2: Já foi mais. Ele já foi bem atuante. Ele andava pela produção e o povo adorava, idolatrava ele. Mas agora, até pra não se expor muito, ele tá mais ausente. Porque a empresa cresceu demais, a gente tá com quase, com tudo, com as bancas, a gente tem quase 1000 funcionários. Então ele tá mais atuante na área de vendas, marketing, não é tão quanto era antes.

Catarine: Foi por conta dessa crescimento que eles resolveram investir mais nessa questão da valorização, contratando você?

Entrevistado G2: Do crescimento, e principalmente da capacitação das pessoas, que eles não tinham nenhum tipo de capacitação, de treinamento, de programa de desenvolvimento de pessoas, eles não tinham. Então na minha contratação foi bem claro quais eram as demandas da empresa: investir em capacitação de pessoas aqui dentro, treinamento mesmo, e recrutamento e seleção assertivo, pra contratar os profissionais que realmente atendessem o perfil. Eles tinham um probleminha na admissão. Então pra profissionalizar a entrada de profissionais aqui dentro pela avaliação sistematizada, uma avaliação criteriosa, e também programa de treinamento e desenvolvimento. Em que sentido? Comportamental, principalmente da liderança, de supervisores de produção, e também conscientização dos funcionários com relação à empresa, vestir a camisa da empresa, valores, missão, visão da empresa. Eles não têm muito isso, então esse trabalho é o trabalho que eles gostariam que eu fizesse. De tá disseminando essa cultura da empresa pra as pessoas vestirem a camisa mesmo, até porque aumentou demais e não tá tendo muito controle das pessoas, e eles queriam ter alguém focado nessa área.

Catarine: E quem viu essa necessidade, o proprietário ou algum funcionário?

Entrevistado G2: Principalmente o gerente administrativo. Ele foi muito a favor dessa contratação, porque ele via que precisava de alguém de RH aqui dentro pra olhar pra esse capital humano da empresa. E o proprietário também foi, comprou a idéia e aconteceu.

Catarine: Você me disse que tem quase mil funcionários?

Entrevistado G2: Isso. No geral. As duas bancas próprias da empresa, e as pessoas aqui dentro, na matriz.

Catarine: Aqui na matriz tem quantas?

Entrevistado G2: São 500 na produção, tem em torno de 600 pessoas aqui na matriz.

Catarine: O mercado de atuação da empresa é mais nacional, mais exportação?

Entrevistado G2: É mais nacional. A gente tem 5% e exportação só.

Catarine: Quais são os maiores concorrentes da empresa?

Entrevistado G2: É mais a Democrata que é uma linha mais jovem mais parecida. O que a gente ouve mais de concorrente direto é o Democrata. Agora tem Free Way também, que não deixa de se concorrente. Mas pelo estilo da modelagem, o Democrata é mais próximo.

Catarine: Os produtos são sapato masculino, cintos e carteiras?

Entrevistado G2: Isso. Cinto e carteira é terceirizado. A gente faz é o sapato mesmo. Geralmente terceirizam cinto, carteira, bolsa, mala, você pode ver que nas lojas tem malas, de couro, bonita, mas geralmente é terceirização. Às vezes algum feminino também é terceirização, alguma linha feminina. Mas o foco é sapato masculino.

Catarine: Qual é a divisão de departamentos da empresa?

Entrevistado G2: A gente tem basicamente aqui dentro setores administrativos e setores de produção. Aliás o que eu tenho que fazer também é o organograma da empresa. Não tem. Então, a gente tem os setores administrativos, que comportam os setores de vendas, vendas e exportação. É um setor com duas subdivisões. Recepção, o marketing que é bem atuante na área de divulgação da marca, compras, cobrança, tesouraria, recursos humanos, que a gente engloba tanto o técnico de segurança, eu e o departamento pessoal, custo industrial e contabilidade. Essa é a parte administrativa. Aí tem o setor de produção: começa com o setor de corte, setor de preparação, o entreposto, que é de onde sai o sapato pra ir pra as bancas, o cabedal volta depois, depois do entreposto a gente tem a montagem do sapato na esteira, depois é o planchamento, a manchação e seria isso, mas nós temos três esteiras rodando. Então é montagem 1, planchamento 1, uma esteira, início e final de produção, montagem 2, planchamento 2, montagem 3, planchamento 3.

Catarine: Isso por conta das linhas?

Entrevistado G2: Das linhas de produção. Às vezes são linhas diferentes, uma faz mocassim, a outra faz sapatênis, de esteira pra esteira dá uma modificação de modelagem, e dentro da produção ainda tem PCP e a modelagem.

Catarine: A empresa é centralizada, na sua opinião?

Entrevistado G2: Não, eu acho que não. Eu to tendo muita liberdade pra fazer meu trabalho aqui. A gente sente isso quando chega e vê você tem autonomia, liberdade, você pode tomar

decisões aqui dentro. Algumas coisas eu sempre passo, mas não é uma empresa centralizada, burocratizada, não, não é assim.

Catarine: O planejamento da produção é informatizado?

Entrevistado G2: É. Toda semana o gerente de produção faz uma reunião com, todo dia, na verdade, onde ele pega o líder do PCP, vai junto com os supervisores de cada área, e eles discutem o que entrou, o que saiu da produção. Todo o planejamento é feito diariamente numa reunião de 8:30 às 9:30 da manhã. Todos os dias. Planilha, o que entrou, o que saiu, as fichas que ainda estão aqui e precisam sair, quantos dias as fichas ainda estão aqui dentro.

Catarine: No que diz respeito a RH, o que você julga como características importantes? Qual a sua concepção acerca de RH?

Entrevistado G2: olha o que eu acho que é a prioridade do departamento de RH? É ter políticas claras e sistematizadas para as pessoas, para o capital humano da empresa. Então pra mim, o RH é aquele que olha, que faz a ponte entre a empresa e o funcionário, mas sempre com políticas claras, políticas claras de recrutamento e seleção, como é que foi a entrada de pessoas, políticas claras de remuneração e recompensa, como é que vai ser a promoção aqui dentro, se vai ter um recrutamento interno ou não, se a gente vai buscar sempre lá fora, ou se a gente vai das oportunidade pra quem ta aqui dentro, que é o que a gente ta tentando fazer agora. O RH também ta sempre responsável, na minha cabeça, pela capacitação e treinamento das pessoas, pela assimilação das pessoas pela cultura da empresa, como é que é a cultura, o que a gente valoriza, onde a gente ta e onde quer chegar, quais os nortes de atuação da empresa. Isso tudo é RH que tem que disseminar na empresa. Então eu acho que é um trabalho de multiplicar esse capital humano da empresa. Esse é o trabalho dos RH. Através de sistemas de entrada de pessoas, de reter pessoas na organização, de qualificar pessoas através do treinamento, de comunicação, toda essa parte que envolve as pessoas, que é a estratégia do negócio de qualquer empresa, é o RH que tem que cuidar. Eu penso assim.

Catarine: Alguma dessas características é observada ou praticada? O que você ta fazendo agora? E onde você pretende chegar? (17:23)

Entrevistado G2: Olha o que já tem, tá começando a ter, bom tem toda semana um programa que a gente chama de TDL, Programa de Desenvolvimento da Liderança, que é um program que a gente capacita todos os supervisores de produção, eles têm uma reunião comigo toda semana das 7 às 8 e meia da manhã, e a gente vai trabalhar o que? Postura, liderança, mostrar o que é um líder, um chefe, qual a diferença entre liderar e chefiar, *feedback*, como dar um retorno para o bem para as pessoas, como se envolver com as pessoas, discutir coisas que eles vivenciam lá, por que?, porque estes supervisores eram operadores de produção também, eles foram crescendo ali dentro da fábrica e chegaram ao nível de supervisão, mas precisam de ser trabalhados, além do técnico, que eles já têm, o domínio técnico, tem que ser trabalhado o comportamental, que é a liderança deles, tem ser trabalhado neste sentido aí, de atitudes da liderança, que eles ainda deixam um pouco a desejar. Então neste foco de treinamento já está sendo desenvolvido este tipo de trabalho. O que também já ta sendo feito? Um trabalho de *coaching*, que é um trabalho individualizado, né, um trabalho como se fosse um treinamento mas individual para uma pessoa, que foi promovida recentemente à unidade de Ibiraci, pelo supervisor de Ibiraci, então a unidade fica nas mãos dele lá, e é supervisionado pelo gerente de produção daqui, mas ele vai lá sempre, mas quem é o responsável é esse supervisor. Como a gente tem supervisores aqui dentro, corte preparação, lá tem um supervisor do pessoal de

Ibiraci. Esta pessoa ele era aqui, interno da empresa, e foi promovido através de avaliação de potencial , pra lá. Então qual é a preocupação da empresa com meu trabalho? De não jogar esta pessoa lá, simplesmente, mas de acompanhar esta pessoa, então é, promover, treinar e acompanhar o desempenho. Então a gente faz o trabalho de *coaching* uma vez por semana com este supervisor também, que se enquadra na política de treinamento e desenvolvimento. O que tem sido feito também pra gente mapear a empresa é uma pesquisa de clima organizacional, ta certo, ela ta começando a ser feita agora, aliás ela já foi feita, foram aplicados questionários em toda a organização, todo mundo respondeu, na verdade nem todos porque tem sempre os que não voltam, vai e não volta, sempre tem. Bom mas teve um índice bom de devolução que dá pra chegar a alguns dados, bom mas o que esta pesquisa, a gente ta vendo, a gente ta vendo basicamente, é, é, fatores como comunicação que a gente percebe, credibilidade da marca, por exemplo os colegas se acham que aqui tem cooperação, recompensa, como eles avaliam o sistema de recompensas da empresa, se os benefícios atendem, se o funcionário atende, e mais do que isso a recompensa psicológica, oportunidade de treinamento e desenvolvimento foi avaliado nesta pesquisa, apoio da liderança, como eles têm a liderança na empresa, controle e pressão, conforto e recursos físicos e se eles realmente vestem a camisa da empresa, esses foram alguns aspectos que a gente avaliou na pesquisa, então foram aplicados estes questionários com este grupo de discussão, então agora eu estou usando estes dois dados, tanto os questionários quanto o qualitativos, né, e a gente vai chegar a uma conclusão pra um plano de ação, este plano de ação dessa pesquisa vai nortiar todo o trabalho de recursos humanos, então a partir do que a gente ver que é prioridade, que as pessoas estão colocando a gente vai poder se basear em coisas certinhas pra poder abordar o que as pessoas estão colocando, é um diagnóstico na verdade, que está sendo finalizado agora, e vai ser apresentado na semana que vem.

Catarine: (21:38) Bom então quem cuida disso é basicamente você, a outra moça que cuida até 15 anos (pausa, interrupção). Tem alguém que te ajuda a fazer este trabalho? (22:10)

Entrevistado G2: Ainda não.

Catarine: Para que você possa fazer este trabalho tem um planejamento das necessidades, você fez este planejamento, e a partir deste trabalho com o clima e tal, eu acho que esta questão você já me respondeu, na verdade é: existe um planejamento das necessidades que este responsável, no caso você, deve atender na gestão de pessoas, você já me disse, a ta você tem que se reportar ao gerente administrativo.

Catarine: O que você levou em mais consideração pra fazer este planejamento? A parte das questões legais ou a parte de treinamento e capacitação, carreira, promoção?

Entrevistado G2: Mais esta parte, mais esta parte, mais do que qualquer coisa, como foi colocado, né. Este planejamento é a partir desta pesquisa, mas eu tenho um planejamento estratégico do meu setor, né. O que eu fiz, eu criei um planejamento estratégico das ações, a estratégia da ação com o prazo que eu tinha pra entregar, então é um planejamento que eu fiz para o setor, e dentro deste planejamento está a pesquisa de clima, que eu to construindo e concluindo agora, então, por exemplo, no planejamento tem a pesquisa de clima e o plano de ação (23:43), profissionalização do sistema de recrutamento e seleção, que hoje é só eu que faço, outra pessoa fazia e hoje eu estou fazendo, suporte também é um planejamento que eu tenho como meta, a meta né, possível meta, suporte pra Ibiraci e Machado, é prioridade também, o *coaching* é, eu cuido dessa parte também, e programa de capacitação da liderança,

são esses três nortes que a gente tem agora nesse planejamento, dentro desse planejamento estão as pesquisas, no conteúdo.

Catarine: Esse investimento que está sendo feito agora é medido? Em termos quantitativos mesmo.

Entrevistado G2: Olha eu estou começando a trabalhar com indicador né, a pesquisa vai trazer alguns indicadores, então por exemplo comunicação, liderança e tal, então eu vou ter indicador, números mesmo, médias, de quanto que foi, futuramente eu pretendo fazer uma nova pesquisa, depois das ações estiverem todas realizadas, o plano de ação já ter sido feito, eu vou fazer uma nova pesquisa pra ver se os indicadores, eles subiram, desceram, ou eles ficaram na mesma, como é que ta.

Catarine: Como você faz pra chegar nesses indicadores? (25:10)

Entrevistado G2: Bom esse é um dos indicares, através, esses aqui são os indicares da pesquisa né, bom eu fiz, aqui estão os fatores, por exemplo, comunicação, fator comunicação tem esses indicadores, hoje, né, esse é um indicador de comunicação hoje. Credibilidade da marca, esse é o indicador da credibilidade da marca hoje, isso de 1 a 5, né, então estes foram os indicares que eu achei, recompensa, indicador, treinamento, indicador, apoio da liderança, indicador, então estou com todos estes indicadores, indicadores de satisfação no trabalho, controle e pressão, recursos, comprometimento, ta.

Catarine: Agora como você pondera de 1 a 5 a pessoa...

Entrevistado G2: Isso, a pessoa vai se colocar, dar opinião dela, e depois...(26:06) agora tem outros indicadores que eu sempre trabalho que é o *turn-over*, né, que eu trabalho, como é que a política de recrutamento e seleção está atendendo, como é que ta esse *turn-over* as pessoas entram e saem, por que? O absentéismo, também eu to avaliando, então tem esses indicadores pra ver como é que ta meu trabalho. Índice de faltas, por que da falta, isto também é um dos indicadores do meu trabalho, o *turn-over*, esse também e o de produtividade também, que eu to avaliando.

Catarine: Como você vai avaliar a produtividade? (26:43)

Entrevistado G2: Este índice de produtividade ele é passado pelo gerente de produção, nos meses, como é que está a produção, se aumentou ou não, por exemplo a gente tem um índice de produtividade no meio do ano passado e desse ano, ele é mensal, todo mês a gente tem, por exemplo, a gente tava falando esses dias, abril a gente teve este índice de 2006, agora a gente teve este índice de 2007, então todo mês a gente está avaliando, e a partir do momento que a gente começar a colocar estas ações em prática eu vou ta tendo também como indicador esse índice, pra ver se a produção está aumentando, se meu trabalho está afetando a produção ou se não ta, e ele vai me indicar também.

Catarine: O que você acha que impede uma maior atenção a gestão de pessoas?

Entrevistado G2: Bom aqui eu acho que é a questão da produção não poder parar nunca. Sabe não pode para a produção, às vezes o treinamento demora pra acontecer um pouco, por que? Porque a produção não pode parar, então pra você tirar pessoas pra fazer um trabalho com elas, você tem que ter cuidado pra não afetar a produção, então às vezes eu sinto um

pouquinho de dificuldades com relação a isso. Outra questão que atrapalha esta política de gestão de pessoas, talvez um pouco da resistência do setor calçadista com esta política.

Catarine: Do empresariado ou dos funcionários?

Entrevistado G2: Do empresariado.

Catarine: Os funcionários aceitam bem as pesquisas?

Entrevistado G2: Sim, aceitam. Aceitam e agradecem. Eles aceitam, eles participam, eles acreditam né. Eu tive uma devolutiva boa desses dados, faltaram muitas pessoas que não responderam, a maioria né, não a maioria, mas grande parte respondeu e se colocou muito porque tinha uma parte que era aberta e eles escreveram assim muito, muito mesmo. Então você que são pessoas que querem ser ouvidas, que são pessoas carentes muitas vezes, que querem ouvir um parabéns, um muito obrigada, entendeu, isso falta um pouquinho nessa cultura aqui. É que às vezes a gente pensa tanto em produção, produção, produção, que esquece um pouco isso.

Catarine: Você acha que o RH pode causar algum conflito com outros departamentos? (29:41)

Entrevistado G2: Eu acho que pode. A partir do momento que você vem com uma nova visão, focar nas pessoas e tentar divulgar isso para os gerentes principalmente, pode causar uma certa resistência sim, principalmente nas pessoas que são muito focadas na produção, onde tudo é produção, não pode parar a produção, a gente tem que produzir, não pode tirar as pessoas, á vezes tem pessoas que não acreditam que é um investimento, que isso vai ter retorno no final, ás vezes não sabem se isso, se pretendia fazer isso em algum momento, porque o RH trazendo esta parte, ele pode se chocar com algumas crenças aqui dentro, eu acho que sim. Principalmente na parte de remuneração, de promoção, de incentivo, essa parte as pessoas não querem mexer, e ás vezes tem que mexer.

Catarine: Você pretende mexer na maneira de beneficiar? (30:39)

Entrevistado G2: Pretendo, principalmente nas unidades fora daqui. O incentivo, trabalhar com metas, então, por exemplo, a produção aumentou, as metas aumentaram, a remuneração também aumenta, conseqüentemente. O gerente está muito aberto em relação a isso, trabalhar com meta, com planejamento, com retorno, as pessoas vão trabalhar mas vão ter um retorno também.

Catarine: O gerente que você se refere é o da produção? (31:15)

Entrevistado G2: Isso.

Catarine: Bom, então para eu entender. Então na produção tem o gerente, cada supervisor de cada área, de cada setor ali dentro, e os funcionários. Vocês têm um treinamento para os funcionários? Para os operários?

Entrevistado G2: Ainda não. Você falou dos gerentes, são dois gerentes de produção. Um que cuida do corte e da preparação, que é num barracão, que é o antes de ir para as bancas, e o outro gerente cuida de tudo depois da banca, das esteiras.

Catarine: Aqui mesmo?

Entrevistado G2: Sim, aqui mesmo, só que em dois lugares diferentes, dois barracões, né. Então, tem dois gerentes de produção diferentes e um gerente industrial que olha pelos dois. E ele que dita né, o que pode fazer, o que não pode fazer. Na maioria das vezes.

Catarine: Você pretende fazer algum treinamento para os operários?

Entrevistado G2: Sim, sim.

Catarine: O que você pretende buscar?

Entrevistado G2: Olha eu não acredito muito em treinamento motivacional não, sabe? O pessoal já vem me pedindo assim né? Ah! Trabalho em equipe, motivacional. Eu não acredito muito, porque acho que motivação, eu não vou vim aqui despertar motivação em ninguém, a motivação é intrínseca, da pessoa. Então, por exemplo, se as políticas estão de acordo com aquilo que os funcionários estão buscando, com certeza está motivação vai acontecer, é uma consequência. Eu tô mais preocupada, assim Catarine, de verdade, em treinar algumas pessoas estratégicas aqui dentro, para que seja disseminado para os operadores, principalmente a liderança, a forma de se relacionar com as pessoas, habilidades gerenciais mesmo, em termos de comportamento, isso eu tô focando muito no meu trabalho, a gente tem desenvolver muito essa parte gerencial, essa parte estratégica, porque isso vai refletir nos operadores. Fazer reuniões com as pessoas, divulgar os resultados da produção no quadro, das reuniões, não é só passar e tirar cola, não é só lustrar o sapato, é saber por que que o Ferracini está indo bem, o que que aconteceu na Feira lá, que isso é mérito deles também, então é isso, é essa visão de todo, que eles não têm, não têm. Eles têm a visão da tarefa deles. Esta parte toda que precisa trabalhar. Agora, com os operadores provavelmente eu vou tá fazendo algum tipo de trabalho, mas nada treinamento assim, treinamento de motivação, não, não essa parte, eu queria fazer um trabalho de conscientização, né, às vezes um trabalho de desenvolvimento de equipe, de integrar mais o administrativo com a produção, fazer reuniões, tá, uma confraternização, uma convenção, com dinâmicas pra gente vivenciar na prática o que é se relacionar com as pessoas, né, mais um trabalho tipo de, entre os setores ali, mas tipo de ali entre os setores ali, mas de conscientização, não treinamento nem de motivação. O que é trabalho em equipe? Não, mas não dessa forma, mas de um outro jeito. Mas minha prioridade hoje vai tá nos supervisores, nas lideranças, pra que eles façam diferente com os operadores.

Catarine: Vocês trabalham com quantos supervisores?

Entrevistado G2: Supervisores? São 13 (treze) .

Catarine: Contando com o pessoal de fora?

Entrevistado G2: Não, não.

Catarine: Como é que é são dois de fora? Não, é um?

Entrevistado G2: Isso.

Catarine: E a outra banca? (34:41)

Entrevistado G2: A outra banca também. Eu tô, tô, vendo quem tá cuidando de lá. É que eles têm o gerente lá e vários monitores. Então lá tem o gerente, diferente daqui, que tem um supervisor e o gerente daqui vai circular aqui pelas proximidades né. Agora em Machado são trezentos quilômetros, então tem que ter um gerente lá, que não é técnico de questão final, é um gerente, formado em engenharia e tudo mais, com monitores no grupo, são quatro monitoras. Eu vou fazer um trabalho, inclusive tô indo essa semana, pra fazer um trabalho com estas monitoras, de capacitação dessas monitoras, que também precisam de ser treinadas, e um trabalho de *coaching* com esse gerente da mesma forma que tá sendo feito com esses supervisores. Mas com esse gerente um trabalho de *coaching*, de *feedback* sabe? Um trabalho de envolvimento com as pessoas, este tipo de trabalho, assim de desenvolver esta questão da liderança lá, também vai ser feito lá. Foi feita esta pesquisa lá, nessa banca em Machado, pesquisa de clima também já foi finalizada, e esse é o plano de ação que eu estou começando a fazer lá.

Catarine: A empresa investe em treinamento para o pessoal da área administrativa? (36:05)

Entrevistado G2: Investe, investe. Por exemplo, no marketing, às vezes quer fazer um curso de capacitação, alguma coisa nova que saiu aí, eles vão, a empresa paga. Agora teve um curso aí fora antes de eu chegar, de, sobre liderança. Algumas pessoas do administrativo participaram desse curso né. A empresa às vezes também paga, ela já pagou, paga ainda, cinquenta por cento do curso universitário, quem deseja fazer o curso universitário ela paga, cinquenta não, desculpa, setenta por cento, se tiver a ver, se tiver uma função afim aqui na empresa, se o curso tiver ligado a esta função. E trinta por cento quando não tem nada a ver, ela paga também.

Catarine: E as pessoas que pedem? Elas que vêm as próprias necessidades?

Entrevistado G2: É elas pedem. Elas pedem e é feito uma avaliação do desempenho desta pessoa, geralmente são pessoas mais antigas na empresa e tudo mais. Elas pedem ou por uma promoção que aconteceu e elas precisam se capacitar e a empresa investe nesse sentido.

Catarine: Mas não é feito um planejamento anterior? Por exemplo, pra treinar aquela pessoa pra que ela tenha a promoção.

Entrevistado G2: Não.

Catarine: Que medidas você imagina que poderiam aumentar a produtividade da empresa hoje? (37:53)

Entrevistado G2: Que medidas? Eu acredito que tem a, que os gerentes e a supervisão têm que ter um trato mais dócil com esses funcionários, mais assertivo para eles poderem trabalhar um pouco, não da motivação, mas o comprometimento deles, né, trabalhar essa liderança, fortalecer a liderança aqui dentro, eu acho que isso é um dos principais aspectos que precisam ser trabalhados pra aumentar a produtividade, rever as políticas de benefícios também, e de salários que tá sendo feita, por uma pesquisa de mercado salarial, comparar, verificar, porque a gente tem que pagar ou igual ou mais do que o mercado, não pode pagar menos. Então, rever estas políticas e trabalhar a liderança inicialmente, treinar, capacitar estas pessoa que estão na linha de frente da empresa.

Catarine: Você tem alguma idéia da escolaridade dos funcionários? (38:43)

Entrevistado G2: Bom na produção a gente tem pessoas: 18,8% tem primeiro grau incompleto, dessa amostra que eu peguei, não é toda a produção não, mas geralmente é em torno de 20% por cento, que ainda nem completaram o primeiro grau. A amostra é de trezentas e onze pessoas, dentro da produção, a produção hoje tem quinhentas e poucas pessoas, quinhentas pessoas. 9,6% tem primeiro grau completo, 16,7% segundo grau incompleto, 45,8% segundo grau completo, então a gente tá mais neste aqui, 7,1% superior incompleto e 2,1% superior completo. Então a gente tem, busca mais o segundo grau, que tenha pelo menos o segundo grau.

Agora o administrativo, a maioria tem o superior completo, 40% das pessoas tem o superior completo, 10% tem pós-graduação, e segundo grau completo 22,5%, incompleto 7,5%, este primeiro grau acho que teve algum problema na pesquisa, não tem ninguém com primeiro grau aqui no administrativo, acho que teve algum probleminha ali na tabulação dos dados que alguém da produção respondeu o questionário do administrativo, acho que alguma troca teve, porque eu dividi os questionários né, eram os mesmos questionários, mas eu dividi pra saber o que era administrativo e o que era produção, e eu acho que trocaram porque não tem, no administrativo não tem ninguém, todo mundo a partir do segundo grau.

Catarine: Bom, você me disse algumas medidas que poderiam aumentar a produtividade, que são essas que você está fazendo agora, a questão de investir na liderança. As medidas específicas são essas mesmo?

Entrevistado G2: Sim.

Catarine: Tem mais alguma outra que você acredita? (41:12)

Entrevistado G2: Bom, é, rever as políticas, a liderança, a gente trabalhar as lideranças, essas são algumas medidas aí também, bom, pra aumentar a produtividade, acho que meu trabalho focaria nisso, criar metas que a gente já tá fazendo lá em Machado, a gente faz um cronômetro, a gente tem uma cronometrista lá, isso aí é até um trabalho que foi mais desenvolvido pelo gerente industrial, mas eu tô ajudando nesse sentido, então a gente cria metas, e a partir dessas metas, as pessoas alcançando as metas elas tem um aumento no salário de quinze por cento a mais, então isso também afeta na produtividade, as pessoas saberem aonde elas querem chegar, ter metas de produção, a gente quer implantar isso aqui, metas de trabalho.

Catarine: (42:02) Muitas empresas quando tem muitos pedidos pedem aos seus funcionários trabalharem até mais tarde para atender esses pedidos, como uma hora extra. Isso acontece aqui também?

Entrevistado G2: Sim, então tem o feirão que eles fazem, né. Às vezes eles combinam anteriormente, fazem um acordo e chamam o pessoal pra trabalhar até mais tarde pra atender os pedidos, pagam hora extra normalmente, isso tem.

Catarine: Você sabe me dizer quais foram as mudanças mais importantes que ocorreram no RH da empresa?

Entrevistado G2: As mudanças estão tendo mais agora, porque antes era o departamento pessoal, ele que era o RH da empresa. Quando falava alguma coisa, era assim com essa pessoa, conversar com funcionário, entrevista de desligamento, entrevista de contratação,

sempre era essa pessoa, e agora mudou, né, agora essa pessoa, assim, vai ficar importante que é o ponto, que é o pagamento, controle de falta essa pessoa fica, tudo, mas, agora recrutamento, seleção, capacitação, tudo ta acontecendo, tá, tá, vindo pra minha seção, então ta tendo uma mudança muito grande, e as pessoas tão, às vezes tão, começando aos poucos a assimilar isso, era centralizado em uma pessoa e agora tá difundido.

Catarine: Então a composição do RH é você, a moça do departamento pessoal, e três assistentes?

Entrevistado G2 : Sim, então são quatro do departamento pessoal, uma do RH, que sou eu, e um técnico de segurança que também faz parte do setor de recursos humanos.

Catarine: A empresa oferece oportunidade para crescimento?

Entrevistado G2: Oferece, a maioria das pessoas do administrativo vieram da produção.

Catarine: Já acontecia antes?

Ana: Já, mas não era uma política sistematizada. Agora eu vou criar a política de recrutamento interno, então quais são as competências que as pessoas devem ter para atender determinada vaga, como se fosse um plano de carreira, mas isso já acontecia.

Catarine: Mas vai fazer isso agora de maneira mais planejada?

Ana: Sim, sim. Vou colocar no papel, nós vamos definir as políticas. O que que precisa pra chegar a esse cargo, quais são os degraus e tudo mais. Mas geralmente muita gente do administrativo vem da produção, um exemplo é o, hoje o nosso assistente de TI, ele era operador de produção, ele passava cola né, e hoje ele trabalha na informática. Uma pessoa que era recepcionista, hoje ela virou, hoje ela se tornou aí importante porque ela chefia o setor de vendas e exportação, ela era recepcionista, aí ela fez um curso de inglês, todos os trabalhos de preparação. Menores aprendizes a gente também trabalha, começa como guardinha, e depois ele vira um assistente de administrativo, auxiliar de escritório, isso também acontece. Dentro da própria produção a gente sempre busca, o que eu tô falando muito pra eles, buscar sempre auxiliar, nunca buscar o nível maior, porque a gente tem sempre que trabalhar o primeiro degrau, o resto a gente promove aqui dentro. Então tem essas possibilidades.

Catarine: Bom o horário de trabalho é o horário das empresa em geral?

Ana: Isso, 6:45h às 16:33h, com horário de almoço de uma hora.

Catarine: Bom eu acredito que é isso o que eu estou buscando....(46:30)

9. Empresa G3

Entrevista realizada dia 22/05/2007.

Apresentações e explicação do projeto de mestrado.

Entrevistado G3: Hoje em dia o pessoal fala que o sapato não costuma ter muita diferenciação de uma empresa pra outra, mas ele costuma ter sim. Por exemplo no nosso caso aqui é feita toda uma avaliação primeiro, o desenvolvimento, para que o calçado saia e atenda realmente o conforto de quem ta usando. É feito um estudo, tem o laboratório, tem o pessoal do desenvolvimento, do design. Começa pelo design, depois vai pro desenvolvimento, a parte de modelagem, depois vai ta sendo verificado também os materiais que vão ser utilizados no calçado, vão passar por um teste, e esses teste seguem um padrão, que é hoje os padrões internacionais também, da produção de calçado, pra que proporcionem o conforto de quem ta usando, e por a gente ta com esse tipo de trabalho e manter esse tipo de contato a gente tem quem dar atenção: a pessoa ta usando o calçado, ele tem um problema, ele retorna pra empresa, a empresa faz uma análise do processo pra saber porque aconteceu essa problema nesse calçado, e se realmente constatou que foi falha de produção ou falha de material, então eles repõem esse calçado pra essa pessoa. Então quer dizer, a qualidade mesmo. Então nós prezamos por isso. Agora as outras indústrias têm praticamente o mesmo segmento. Nem todas têm esse desenvolvimento, esse trabalho que é feito aqui. Por isso que a gente procura ter uma missão aí que é valorizar o ser humano, e atingir os objetivos da empresa também.

Catarine: Valorizar o ser humano no caso o cliente ou o funcionário?

Entrevistado G3: Tudo. Valorizar a pessoa. Depois eu vou estar te entregando a nossa missão só pra você ter uma idéia.

Catarine: Eu peguei na Internet algumas coisas...

Entrevistado G3: Porque aqui nós falamos: criar produtos que despertem desejo, valorizando o ser humano. Então o trabalho em si na área, vamos falar assim, voltada a Recursos Humanos é ta procurando o profissional certo para a função certa. Não adianta você contratar um profissional hoje que não esteja satisfeito com a empresa, que ele não vai ta satisfeito com aquilo que ele ta fazendo. Nós procuramos trilhar isso mesmo, pra ver se ele é a pessoa ideal pra função, se tem aptidão também. Tudo isso é trabalhado. Isso, no recrutamento externo. Mas nós temos também o recrutamento interno, porque aqui a maioria das pessoas que estão aqui hoje na área administrativa, inclusive exercendo um cargo a nível de gerência até, supervisão, de encarregado, ele saiu da própria produção. Então, nós temos esse trabalho interno também que é muito importante pra nós. Então, praticamente a política nossa, é essa que ta na nossa missão, e nós trabalhamos isso dentro da área de RH também. Procuramos atender as pessoas da melhor forma. Nós estamos estruturando tudo novamente. Fizemos uma mudança, nós trabalhávamos numa unidade que era pequena, pela diretoria. Nós saímos de lá, a diretoria se desligou, nós estamos com outra diretoria, que são os próprios proprietários da empresa, os sócios são eles.

Catarine: Antigamente eles não faziam parte da diretoria?

Entrevistado G3: Não. Eles eram só o conselho mesmo. Agora o conselho é a diretoria. É um pouquinho diferente do jeito que a gente tava trabalhando. Deu uma mudada, porque é fácil você tratar com o diretor que ele chega e conversa de uma forma diferente de dirigir. Já o conselho, que é o proprietário, é mais imposição. Então a gente tem que trabalhar muito em relação a isso. Você fala, a legislação hoje pede pra que seja feito dessa forma. “Não, mas eu sou o proprietário, eu quero que seja assim”. Não é que isso esteja acontecendo. Mas esse trabalho agora, essa reestruturação, no nosso setor principalmente, no setor produtivo começou primeiro, porque precisava começar. Nós tínhamos as pessoas, mas não tínhamos a estrutura. Nós não tínhamos o nosso planejamento de trabalho aqui. Aí começamos montar agora o planejamento, seção nova, algumas pessoas serão trocadas de função, vão passar pra outras funções, e serviço social também, a psicóloga, tudo isso nós fomos fazendo um remanejamento. Então isso tá um pouco confuso. Mas o projeto nós já temos.

Catarine: Bom então, pra começar, eu queria que o senhor me dissesse o seu nome todo, sua escolaridade, há quanto tempo trabalha aqui, se sempre trabalhou aqui, se mudou de função.

Entrevistado G3: Bom, meu nome todo é Entrevistado G3 Entrevistado P1 Reinaldi. Eu trabalho na área de Recursos Humanos desde 1988. Eu trabalhava numa outra empresa que era da Vulcabrás, e ela mudou para o Nordeste e eu não quis ir, eu fiquei. Aí eu tive oportunidade de trabalhar em uma outra indústria aqui em Franca durante um período montando a área de RH pra ela, e depois de montada essa área, de tudo estruturado, eu passei a trabalhar aqui na empresa, na Democrata. Só que aqui eu entrei na área de Segurança e Medicina do trabalho, e eu fazia só essa parte. Logo depois. Que descobriram que eu fazia esse trabalho também, eles me passaram essa área de gerenciamento de pessoal, de RH pra mim. Isso aconteceu em 2004. Então faz pouco tempo que eu estou aqui na área de RH: de 2004 até hoje, mas antes eu tava montando a área de segurança e medicina do trabalho da empresa, que foi em 2001 e fui até 2003 trabalhando, estruturando essa parte de segurança e medicina do trabalho. Deixamos encaminhado, contratamos outros profissionais da área pra tá seguindo o mesmo caminho, ficamos na supervisão e passamos a gerenciar a parte de pessoal também.

Catarine: A sua escolaridade?

Entrevistado G3: Hoje eu tenho o segundo grau, o técnico, e eu não concluí a faculdade, eu tava fazendo direito, aí eu vi que não era o meu forte. Aí eu parei, fiz técnico em redação e comunicação, e a parte de segurança e medicina do trabalho. Agora eu to entrando na parte de técnico ambiental também. E fiz também a parte de Rh, só que os cursos que eu fiz não são considerados de nível superior, só o de redação, os outros é tudo nível técnico mesmo. Mas a faculdade que eu comecei eu vi que não era o meu forte, embora eu trabalhe com legislação. Eu conheço bem a parte legal.

Catarine: A sua idade?

Entrevistado G3: Hoje eu to com 42 anos.

Catarine: Agora Entrevistado G3, eu queria que você me contasse o que você sabe sobre a história da empresa: como surgiu, de quem é o capital...

Entrevistado G3: A história dela, ela começou em 1983. Começou acho que numa fábrica pequena mesmo, começou a produzir com poucos pares. Aí o fundador dela, que é o Urias ele

foi crescendo, tomando rumos diferentes, trabalhando, suando a camisa mesmo, e começou a trabalhar com exportação, procurando fabricar produtos que sempre atendia às pessoas, sempre inovando. E nesse trabalho dele direcionado a isso, ligado somente ao setor, porque ele investiu mesmo, começou a trabalhar e tudo aquilo que ele tinha ele investia no calçado, inclusive saiu até uma reportagem no jornal que não condiz com tudo o que ele tava falando, quer dizer, inventaram algumas coisas. Ele, por exemplo, que ele investe na empresa, ele não investe em outras coisas, e tem gente na indústria de calçados que começa a produzir já compra rancho, fazenda, não sei que. Não, ele pegou aquilo que ele tinha, que adquiriu na indústria de calçados, e aplicou na própria empresa. Então isso aí foi um grande desafio que ele teve, e chegou onde ele ta hoje. Sempre procurando inovar e é o que ele ta fazendo. Por exemplo, hoje nós exportamos pra 64 países. E tudo isso foi relativo a um trabalho bem sucedido, e com pessoas também capacitadas, né. Nós começamos a trabalhar em buscar o profissional certo e a esse ponto. Principalmente na área de desenvolvimento, a gente correu atrás aí...

Catarine: De desenvolvimento pessoal?

Entrevistado G3: Também. E também na área de produto.

Catarine: Você sabe quais foram as fases mais marcantes?

Entrevistado G3: Olha, pra te falar a verdade, a fase marcante foi quando ele começou a exportar mesmo, começou a crescer. Em 2001, por exemplo, na mudança da primeira empresa foi uma fase marcante. Mas teve outras várias que não era da minha época, então eu não sei te informar certinho. Mas essa mudança desse novo prédio aqui é uma fase que ta marcando muito.

Catarine: Então foi primeiro quando começou a exportar e agora com essa mudança pra cá. Quando a empresa começou a exportar?

Entrevistado G3: A exportação começou em torno de 1998, 1999, por aí.

Catarine: É 35% da produção que é exportada?

Entrevistado G3: É. 35%.

Catarine: Então a empresa é familiar, e o capital é só do Sr. Urias?

Entrevistado G3: É. Do Sr. Urias.

Catarine: Qual é o número de funcionários?

Entrevistado G3: Hoje nós estamos no grupo todo com 2100 funcionários.

Catarine: É uma fábrica aqui, e tem em outra cidade?

Entrevistado G3: Tem. Nós temos uma fábrica em Franca, temos essa aqui que é a matriz, temos a unidade de produção de sola, que é pré-fresado, que é outra unidade que injeta sola, que é a unidade de borracha, que é a Engecouro, isso em Franca. Temos 2 lojas em Franca. E

na unidade de Cássia, que é em Minas Gerais, temos uma em Capetinga, e uma em Sacramento também, aqui, na região.

Catarine: Que fazem todos os processos produtivos?

Entrevistado G3: Não. Ela faz só a parte que nós chamamos de cabedal, que é só a parte de cima do calçado. A montagem faz aqui. E temos unidade em Santa Quitéria – Ceará, e em Cambuci, também Ceará. Lá faz o processo todo. Só o material que é encaminhado daqui. Por exemplo, a sola é encaminhada daqui, e a parte de matéria-prima é encaminhada daqui. Lá só faz o produto. Em Santa Quitéria e Cambuci. Agora essas nossas aqui da região de Cássia, Capetinga e Sacramento é mais unidade de produção de cabedais. Só fica aqui pra colocar a sola.

Catarine: E o pesponto quem faz?

Entrevistado G3: O pesponto é essas unidades, que nós chamamos de cabedais. Nós temos também os terceiros todos legalizados, que prestam serviço pra nós nessa parte de cabedal e corte. Aqui nessa unidade, ela é a unidade de desenvolvimento do produto, é onde fabrica as amostras, e faz a montagem do calçado. Nós produzimos hoje 4100 pares. Só que esses 4100 pares já vêm com o cabedal. É só colocar a sola. As outras unidades, uma fábrica a sola e as outras corte e pesponto.

Catarine: Aqui na matriz tem quantos funcionários?

Entrevistado G3: Aqui nós estamos com 622 funcionários. Terminamos o mês.

Catarine: O produto é só o sapato masculino? Tem cintos, carteiras?

Entrevistado G3: Tem. Carteira agora deu uma parada, mas já teve carteira. O nosso forte é o calçado masculino, embora já esteja entrando também o feminino, mas não deu aquele avanço, mas logo, logo estará aí com o sapato feminino também, se Deus quiser.

Catarine: Mas já pode ser encontrado nas lojas?

Entrevistado G3: Pode não com a nossa marca. Pode ta encontrando com alguma marca que ele adquiriu. Inclusive saiu agora, nós não temos nem a divulgação ainda dessa marca. Ta produzindo outra marca, mas logo nós vamos ta com o Democrata mesmo.

Catarine: Ao seu ver a estrutura da organização é centralizada? O senhor me disse que agora é a família que toma conta...

Entrevistado G3: Ela é sim. Inclusive aqui nós chamamos de CAD – Controle Administrativo Democrata. Todas as unidades, inclusive do nordeste, é controlado por aqui. Inclusive com a própria direção atual, centraliza mais ainda. Não deixa ter administração própria. Ela é toda aqui. Precisa estar debaixo dos olhos deles.

Catarine: Como é a divisão de departamentos?

Entrevistado G3: Nós temos hoje a parte de RH, que envolve departamento pessoal, a parte de Recrutamento e Seleção, Serviço Social, Segurança e Medicina do Trabalho, a Comunicação,

que ta junto com a gente aqui, Treinamento, essa parte. Temos a área do financeiro, que engloba outras áreas dentro também, que é contas a pagar e contas a receber, temos a área contábil, tem também registros fiscais, tem a área de desenvolvimento, temos a área de marketing, temos a criação, temos o setor produtivo em geral, e temos a área de amostras. Ou seja, nesse todo aí, se eu for te falar, tem várias divisões, vários setores. Então é mais ou menos isso, pra você ter uma base. Então é a parte de RH, que tem uma diretoria, a parte do financeiro, que tem outra diretoria, que engloba informática, TI e contabilidade, depois temos a diretoria de produto, marketing e desenvolvimento, a diretoria de produção, que é a industrial. Na realidade são 4 diretorias.

Catarine: Você tem o organograma da empresa?

Entrevistado G3: Ter, eu tenho. Mas se eu te passar ele agora, ele vai ta todo, porque nós tamo mexendo nele agora. Eu posso te passar depois, não tem problema, depois eu te passo. Ele ta confuso agora, porque nós tínhamos uma estrutura assim: nós tínhamos uma unidade aqui que produzia, aqui tinha outra que produzia, aqui tinha outra, aqui tinha outra. Duas dessas juntou aqui, toda essa veio pra cá. Nessa mudança dessa diretoria, que saiu a diretoria e entrou outra, houve algumas mudanças internas, então se eu te entregar ele, ele vai ta na estrutura anterior, e com empresas diferenciadas. Nós chamamos de CAD. Começa a diretoria, o presidente, o conselho, depois vem dividindo, RH, direitinho. Antes, na área industrial, tinha o desenvolvimento. O desenvolvimento passou pra área comercial. Então tudo isso mudou, se eu te falar agora vai ta tudo trocado.

Catarine: Não tem problema. Deixa eu entender: a presidência fica com o Sr. Urias. Ele tem filhos?

Entrevistado G3: Não. É só os três irmãos.

Catarine: Começou assim?

Entrevistado G3: Não. Começou com o Urias. Depois ele foi trazendo o irmão, trazendo a irmã. Hoje são os três.

Catarine: O planejamento da produção é informatizado?

Entrevistado G3: É. Tudo informatizado.

Catarine: Eu queria saber, no que diz respeito a Recursos Humanos, o que o senhor julga como características importantes.

Entrevistado G3: Em primeiro ponto, eu considero que na parte de RH, nós trabalhamos com o ser humano, eu nem chamo de pessoas, nós trabalhamos com o ser humano. É o atendimento a essas pessoas. O primeiro ponto na área de RH é a estrutura de atendimento a quem trabalha hoje na empresa e fora também, porque nós temos o instituto, o instituto democrata que ajuda, hoje ta com 200 famílias cadastradas, é um trabalho muito importante na cidade. Então, o primeiro ponto é uma estrutura assim, claro que tem a organização dentro do próprio RH, e o nosso foco principal são as pessoas. Até tem gente que fala que é o nosso material de trabalho, eu já escutei gente falar. Mas nós temos que atender essas pessoas de forma que elas fiquem satisfeitas dentro da empresa, trabalhando. Claro que não é dar o peixe. É dar o peixe e ensinar pescar, a gente fala assim. Não adianta você só entregar, tem que ser

justo, tem que chegar, orientar e esclarecer. Então envolve todo um processo onde a gente tem que deixar o colaborador da empresa satisfeito, porque aí ele não tem problema de má qualidade, o ambiente se torna agradável, tudo isso. Então essa é a nossa meta de trabalho: atender bem o nosso cliente interno. Isso seria o fator principal. Os demais são rotinas que a gente chama de rotinas corriqueiras, que sempre acontece, você tem que trabalhar com folha de pagamento, a folha de pagamento tem que sair certa pra atender ele bem, o atendimento, tem que dar um bom atendimento pra ele sair satisfeito, da parte social tem que esclarecer todo o trabalho dela primeiro, não adianta só falar que vai ajudar, a parte de psicologia também, na hora de fazer o trabalho de recrutamento aí e seleção, pra tudo encaminhado, tudo certinho, e a parte de treinamento também que nós desenvolvemos. “Ta precisando de treinamento? Então vamo faze o treinamento”. Quando se faz o treinamento, que a gente direciona pra fazer o treinamento, a gente começa primeiro com os princípios da organização dentro do próprio treinamento e quais os objetivos dele, pra que a pessoa saiba. Além disso também, na área de treinamento vê qual a necessidade dele. Não adianta nada treinar uma pessoa sabendo que não é aquilo que vai resolver. Tem que focar aquilo que realmente é a necessidade do momento que a empresa precisa e pras pessoas também. Isso é muito importante.

Catarine: E esse treinamento ele é dado tanto para o pessoal da fábrica, dos operadores, quanto pro pessoal do administrativo?

Entrevistado G3: É.

Catarine: E é feito um planejamento pra esse treinamento ou não?

Entrevistado G3: Sim. Tudo é feito um estudo antes pra vê o que precisa ser feito. Esse ano agora vai começar de novo os planejamentos de treinamento, onde tem que focar. Nós fazemos, mas ta fora agora da estrutura. Nós vamo trabalhar a questão de, nós vamo ter logo logo a SIPAT, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho. Aí você fala: “Vai focar só acidente de trabalho, né?” Mas deveria mudar o nome. Nós focamos na SIPAT todos os aspectos que envolve a saúde da pessoa, não só saúde física, mas em geral. Desde quando ele sai da casa dele pra vir pro trabalho até quando ele volta. Nós fazemos a semana com palestras, por exemplo, sobre o cigarro, sobre o fumo, sobre doenças transmissíveis, sobre hipertensão, tudo isso. Então, nessa semana a gente faz várias palestras relacionada a todo tipo de trabalho, como viver bem no lar, como a pessoa deve se comportar, então é interessante, fazemos várias exposições, tem *stands*, o pessoal mede pressão, faz exame aquele de teste de diabete. Então a gente fica uma semana exclusiva o pessoal trabalhando. Cada dia um sai, tem o horário de almoço, é um trabalho voltado à prevenção. Esse é um trabalho que nós fazemos. Esse é um trabalho voltado pra isso. Aí depois nós vamo faze um trabalho voltado pra desperdício. Fazemos vários pontos mostrando o que é o desperdício: “O desperdício é só na empresa? Não. O desperdício começa desde a sua própria casa até na empresa”. Então todo lugar que ele vá. Nós trabalhamos s questão de o que é esse desperdício. Então caiu um couro no chão, caiu uma caixinha, caiu um negocinho. “Ah, não é meu mesmo”. Então é feito um trabalho pra pessoa entender que não é só aqui. É lá também. Então é muito interessante esse tipo de coisa. Agora eu vou começar a ta desenhando isso pro segundo semestre, porque esse ano o primeiro foi tumultuado porqe nós mudamos em fevereiro pra cá, e nós estamos correndo, reestruturando. Depois nós vamo passear lá dentro da fábrica pra você ver.

Catarine: Quando tem essa semana como funciona o horários? Porque a produção não pode parar, né?

Entrevistado G3: Nós temos as horas destinadas a isso, por isso que tem que ser planejado, porque tem os picos de produção, nós não podemos fazer ela, por exemplo, em outubro, porque é o pico de produção por causa do Natal. Então ela começa julho, agosto, mais ou menos. Uma coisa que nós realizamos muito aqui no final do ano, até nós estamos tentando mudar, mas não conseguimos ainda por causa do foco do trabalho, é a Olimpíada Democrata. Não sei se você já ouviu falar nela. Ela envolve todos os funcionários. Então nós fazemos durante o mês jogos, gincanas, uma série de coisas. E tem uma parte da Olimpíada que todo mundo se envolve, que é a arrecadação de alimentos. Então nós dividimos todas as pessoas pela cidade e vamos arrecadando. Nós pegamos um saco, dividimos a empresa em 4, até 6 equipes, com os organizadores de cada equipe. Nós damos o suporte pra eles, nós não podemos nos envolver, e eles começam se organizar. Damos o veículo, a alimentação, viemos pra empresa num sábado e saímos. Divulga em rádio, televisão, coloca *outdoors* na cidade explicando que no dia tal vai acontecer a arrecadação de alimentos da Olimpíada. No ano passado nós fizemos isso em novembro, no fim do mês. Nós arrecadamos na rua 15 toneladas, e nós distribuimos pras pessoas carentes. E aí depois ela se estende pra quem quer ajudar, então todas as outras empresas colaboram. Então nós já chegamos a 46 toneladas até dezembro. E em dezembro o instituto ligado à empresa faz a distribuição. Então é muito interessante. Esse tipo de trabalho pra nós ele é fundamental na área de RH. O RH tem as suas rotinas de documentação, de contratação, de atendimento. Mas nós temos que diferenciar isso um pouco dentro da própria empresa, desenvolvendo as pessoas do lado social, não só aqui, mas externo, porque tem muitas pessoas que precisam, então nós temos esse grande trabalho todo ano, que é muito importante.

Catarine: Quem cuida desses assuntos? (31:40)

Entrevistado G3: Nós elegemos uma pessoa pra estar sobre essa administração. O ano passado nós tivemos uma equipe, os organizadores. Nós colocamos 4 pessoas, que era eu, o diretor, a do serviço social, a psicóloga, mais o da comunicação. Então nós temos a pessoa responsável pela área de comunicação, que faz a parte de divulgação e organização também, e eu, a psicóloga e a assistente social ficamos correndo atrás de mapas da cidade. São 5 pessoas envolvidas e depois dessas 5 nós temos a equipe de apoio em cada unidade. Nós dividimos em 6 grupos dentro da empresa, com camisa com cores diferentes, mais 2 organizadores de cada grupo. Aí quando sai pra arrecadar, subdivide em até 8 grupos. E aí cada grupo se organiza, eles mesmos na sua divisão.

Catarine: Existe um planejamento das necessidades de curto, médio, longo prazo que o RH deve atender?

Entrevistado G3: Sim. Só que hoje, por exemplo, nós trabalhamos assim: abrimos, por exemplo, o serviço social, vê primeiro as necessidades. “Qual é a nossa primeira necessidade? Nós vamos atingir esse foco”. E depois assim. Não que uma seja mais importante, às vezes a segunda se torna mais do que a primeira. Então nós fazemos esse tipo de trabalho naquilo que nós vamos focar, e aí o trabalho desenvolve normalmente. Ele existe sim, esse planejamento.

Catarine: Quem vê a necessidade de implantação de alguma política de RH?

Entrevistado G3: Eu mesmo.

Catarine: Você tem liberdade pra isso, ou você tem que se reportar a alguém?

Entrevistado G3: Não. Eu reporto à diretoria. Só que antes de me reportar à diretoria, eu gosto de trabalhar muito em conjunto. Então, por exemplo, eu vejo necessidade. Mas quem trabalha mais no dia-a-dia vê melhor do que eu às vezes. Então a minha reunião com a minha equipe, formamos uma necessidade, do que que é que nós precisamos, qual o objetivo daquilo, como nós vamos fazer. Aí eu levo pra diretoria e desenvolvemos esse trabalho.

Catarine: Tem quantas pessoas que trabalham aqui com você?

Entrevistado G3: Hoje eu to com 8 pessoas.

Catarine: Contando a psicóloga?

Entrevistado G3: É. Eu tava com 10, a estrutura mudou, saíram 2. Ta enxugando.

Catarine: O que é levado em consideração pra planejar essas atividades, quando vocês vão implantar alguma política? Necessidade de treinamento? Planejamento de carreira?

Entrevistado G3: A gente vê primeiro qual é o objetivo, o que a gente vai ta trabalhando. Às vezes você vê que é necessidade de treinamento, igual nós temos aí a nossa bolsa de estudo, a gente ajuda as pessoas, quem ta fazendo faculdade. Só que nós temos um planejamento, um critério de datas. A pessoa entrou agora não tem jeito, ela ta aqui há dois anos. Nós fazemos tipo um vestibular pra que elas, porque nós não atendemos todo mundo, mas a maioria a gente atende. Então esse estudo, por exemplo, foi feito assim. Nós temos que trabalhar com verbas, com a verba que eles destinam pra nós. Então a gente tem que fazer com que essa verba seja bem aproveitada por esse grupo de pessoas. Então nós tentamos ampliar. Eu não faço isso sozinho, faço com a minha equipe. Eu chego com a minha posição, e vejo a posição deles também. A gente trabalha muito desse jeito. De ta levando e trazendo de volta.

Catarine: Vocês têm as políticas de RH estruturadas, um manual?

Entrevistado G3: Nós temos. É que o que eu to te falando, ta estruturada. Nós temos uma política, inclusive isso ta sendo um problema danado, porque mudar paradigma é difícil. Esse paradigma, eu digo, mudar, é complicado, porque se você tem um direcionamento que ta funcionando, e você troca a estrutura, nós mudamos o planejamento. Então ele ta mudando agora. A moça do serviço social não vai ficar mais na empresa, tem uma oportunidade. Daqui uns dias eu tenho que colocar outra, e uma pessoa nova vai mudar todo o planejamento em si. Já tem um segmento, mas com a própria diretoria a gente brinca assim: troca o técnico, o time muda. Então, ter tem. Mas nós estamos trabalhando pra ta melhorando, porque eu penso assim: nós temos que mudar pra melhor, nós não podemos mudar pra piorar as coisas.

Catarine: É medido o investimento feito nas pessoas?

Entrevistado G3: É medido sim. Porque você tem que ter um resultado dele, porque senão ele tem alguma coisa errada. Ele não ta sendo aproveitado, então não é investimento, é desperdício. Então quando você tem esse investimento e ele é aproveitado, aí você tem que crescer ele e aproveitar mais ainda. Fazer com que ele dobre o seu valor. Então tem que ser medido. Nós medimos tudo isso. Esse trabalho a gente mede, por exemplo, quando a gente faz um treinamento, vamo falar dentro do setor produtivo, nós medimos tanto na qualidade, quanto no atendimento às pessoas em relação àquele trabalho que foi desenvolvido, se atinge

aquele objetivo que nós queríamos, se supera até às expectativas. Então todos os treinamentos são avaliados. Nós falamos isso até na admissão, nós admitimos o funcionário com um contrato de experiência, ele tem 45 dias, depois mais 45 dias. Então nos primeiros 45 dias, a supervisão, que é o líder dele, tem que avaliar todos os aspectos dele: comportamento, maneira de trabalho, junto com a gente. Então, “Vai aprovar? Vai”. Chamamos ele, conversamos, explicamos, se tiver algum problema de comportamento a gente dá uma chance pra ele, explica qual é a situação da empresa, e explicamos pra ele também que não é aquilo que nós conversamos, porque nós temos uma aula de integração, temos os procedimentos já escritos, que nós entregamos pra ele, tanto na área de segurança como treinamento interno, nós entregamos, a gente lê aquilo ali no dia com eles, conversamos na integração, explica tudo direitinho, entrega pra cada um. Aquilo ali é o caminho deles dentro da empresa, então nós fazemos várias avaliações em relação a esse comportamento também. Se tudo correu bem, ele é aprovado sem problema nenhum. O que não quer dizer que depois do contrato de experiência ele possa se soltar. A gente também fica analisando essa questão, porque se você dá uma condição boa pra ele, eu costumo dizer assim, não é nem você dar a ferramenta errada pra ele trabalhar, se você dá a ferramenta errada não adianta você cobrar dele o resultado que ele queria. Então você dá a ferramenta certa, orienta o que ele tem que fazer e cobra o que foi proposto pra ele, o que ele tinha capacidade. Então tudo isso a gente mede.

Catarine: Tem alguma medida quantitativa? Algum indicador?

Entrevistado G3: Tem. Nós temos (41m) um sistema que vai ser implantado agora, hoje nós estamos medindo isso mais a grosso modo, embora nós fazemos isso através de documento, tudo, então nós estamos com um sistema desenvolvido aí, no nosso sistema de folha, que é a RM Sistemas, que é o Vitae, nós chamamos de Vitae, que controla toda essa parte de treinamento, toda essa parte de medida. Inclusive ele dá gráficos. Nós estamos implantando ele agora. Então começa na admissão, no recrutamento, ele vem com o currículo dele, inclusive nós vamos ta soltando pra *on line*, pras pessoas estarem se cadastrando via Internet. Já tem, mas esse vai ser já com um programa específico onde você tem os dados da empresa, aí cai no nosso banco de dados, pode ser selecionado si pra ta fazendo uma entrevista, e a partir daí a gente complementa ele. Ou seja, a vida dele começa ali naquele sistema, depois ele é transferido pra área de pessoal, a área de pessoal faz o seu trabalho, juntamente com o cargos e salários, e alimenta esse Vitae novamente. Os treinamentos que ele for fazendo, a parte de absenteísmo. Então você vai ter um diagnóstico geral. A hora que eu chegar lá e falar assim: “Vamo vê a Catarine, como é que ela ta hoje na empresa, quantos treinamentos ela fez, quantas ausências, quantas promoções”. Então isso vai ta tudo assim desenhadinho pra nós. Hoje, essa medida é feita a grosso modo, porque não ta informatizado, embora a gente joga lá a planilha de *Excel*, essas coisas, sai tudo isso. Mas esse programa vai trazer uma grande vantagem pra nós que nós vamo ta trabalhando, medindo e é uma coisa que fica registrada, é um histórico geral do trabalho dele dentro da empresa, dá pra gente fazer gráfico.

Catarine: Na sua opinião o que impede uma maior atenção à gestão de pessoas?

Entrevistado G3: É considerar que o RH ele não é lucro pra empresa, ele é prejuízo (risadas). Eu to te falando porque eu vivo essa vida. Várias empresas pensam dessa forma, outras não, porque sabem que o RH é fundamental. Quem trabalha na área sabe a necessidade dele pra área de produção, desde que faça um serviço bem feito. Agora, ele é visto assim como custo. Então é isso, é ser tratado como custo.

Catarine: E pensando assim, ele pode causar algum conflito com algum departamento?

Entrevistado G3: Não. Eu acredito que ele causa conflito desde que ele não faça um trabalho bem feito. Aí o RH é custo? É. Agora se você faz um serviço bem feito você tem condições de medir tudo o que ta acontecendo, aí você mostra o seu trabalho. Porque você tem que mostrar o seu trabalho, aquilo que você faz, e se você não tem medição de nada do que o RH fez, do que você atendeu, do que foi oferecido, dos treinamentos, o resultado que obteve através disso, ele vai ser custo. Então eu acho que se você tiver tudo isso medido, o RH não é prejuízo, ele não vai criar conflito não.

Catarine: Que medidas o senhor imagina que poderiam ser tomadas hoje pra aumentar a produtividade da empresa?

Entrevistado G3: Vamo fala do mercado (risadas) 45:50. A empresa tem uma estrutura, porque hoje, por exemplo, você procurar o profissional certo no mercado pra ta aumentando a produção, você encontra, nós temos o banco de dados aí. Então isso for gradativo a gente consegue ta fazendo normal. Então a medida principal disso daí é o planejamento da própria empresa em si. Porque não adianta eu falar: “Eu aumento a produção amanhã.” Tem que ter uma média de produção, tem que estudar isso aí no início do ano, ou até em dezembro. “Olha, em 2007 eu tenho uma meta. Eu tenho que produzir 2 milhões de pares durante um ano. Vamos dividir isso.” Então, esse planejamento. No caso tem que produzir tantos pares durante o mês pra atingir nossa meta. Aí nós temos que olhar o calendário, os feriados que venha a ter, dar uma margem de coisas inesperadas, pode acontecer de falta de matéria-prima, trabalhar essa questão. E aí sim. Então você tem esse desenho, e nesse desenho você fala: “Ah, em outubro eu já tenho uma meta de crescer”. Então em outubro eu vou ter que ter um aumento de produção. Então desde que você consiga fazer desde o início do ano, tendo esse planejamento, é claro que pode ser que ele não seja alinhado certinho, porque hoje na economia ela não é alinhada, e nós exportamos, e hoje o dólar ta R\$1,99, R\$1,98, então dentro desse planejamento você trabalha essa questão, então em outubro tem que preparar mais currículos, um banco de dados de currículo, pra contratação, pra que eu possa ta aumentando. Então é dessa forma que a gente tem que fazer.

Catarine: É porque a produção é muito dependente dos pedidos?

Entrevistado G3: É.

Catarine: Então não tem como fazer um planejamento...

Entrevistado G3: Você tem que fazer pra ter uma base. Você que vem vivenciando, trabalhando dentro de uma empresa, você sabe como é os picos de produção, então você tem uma noção mais ou menos do que pode acontecer. Eu trabalhei numa indústria que produzia *Reebok*, que é a Vulcabrás. Nós fazíamos o planejamento dela em novembro do ano seguinte. Da produção, quantidade, tudo, inteirinho. Inclusive das férias, quando seria. Então tudo isso a gente trabalhava, e a gente tinha aquela meta de produção. Dava algumas quedas. Mas você administra as quedas melhor, vamo falar em RH, do que ter que subir de uma vez.

Catarine: Será que não tem uma maneira de aumentar a produtividade nos ciclos que sejam necessários não contratando outras pessoas, mas tentando aumentar a produtividade das pessoas que já estão contratadas, ao longo do ano?

Entrevistado G3: Mas acontece o seguinte. Hoje a indústria de calçado é tudo cronometrado. Então nós temos o departamento de controle, que nós chamamos de Tempos e Métodos, que eles fazem a cronometragem de cada operação. O custo hoje, todo ele, tem que ser bem enxuto. Então você faz a cronometragem daquela operação, do tempo que se gasta pra aquela operação, considerando tudo, damos desconto de fadiga, em relação a isso, que a parte de segurança é essa. Então, você já tem aquilo lá formado. Pra você tá melhorando aquilo, se você acelerar o processo de trabalho das pessoas você pode tá causando doença ocupacional. A indústria de calçado tem muita lesão por esforços repetitivos, o trabalho é manual, não é máquina. Agora se você moderniza, compra uma máquina melhor, aí você consegue.

Catarine: O senhor acha que é só assim?

Entrevistado G3: É. E outra: os processos estão bem trabalhados hoje. Eu acredito que consiga sim melhorar. Por exemplo, nós temos processo de produção lá dentro que foi trabalhado pra que não haja perda. Aí gera, em todos os aspectos, desde a questão de material, olha: maquinário bem feito, bem revisado, que ele não dê problema, pessoas bem tratadas, não deixar faltar matéria-prima, tudo isso gera com que a produção consiga, porque o dia-a-dia da indústria de calçado às vezes dá um problema. De repente a esteira pára, acabou, porque como você vai produzir? É prejuízo. Ou tirar aí no horário extra. Só que o horário extra não é vantagem pra ambos os lados, ela é prejuízo, ela é considerada assim. Então eu acredito que ter, tem, mas tem que ser muito bem estudado, e eu acredito que dessa forma se consiga.

Catarine: Especificamente relacionado a RH, o senhor já chegou a pensar alguma coisa que poderia ser feita pra que, se todos os outros fatores estivessem bem, o maquinário, a esteira, será que teria alguma maneira do RH trabalhar pra que pudesse aumentar a produtividade?

Entrevistado G3: Eu te falei no começo. A maneira que a gente trabalha é atender bem as pessoas, de tá incentivado, é o nosso trabalho, você viu o salão de jogos ali, então ali começa, e ainda tá faltando algumas coisas. Então o pessoal, hoje, por exemplo, você dá uma alimentação balanceada, tem o refeitório da própria empresa, você incentiva ele, igual nós estamos fazendo, nós podemos fazer isso melhor ainda, antecipar a data de pagamento, eles tão acostumados com todo quinto dia útil, chega dia primeiro a empresa libera, então tudo isso são incentivos pra que isso aconteça, porque hoje o receio de tá pedindo pra que acelere a produção é justamente esse tipo de trabalho que tá acontecendo na área de doença ocupacional aí. Mas nós trabalhamos, vamos falar assim, que poderia ser feito dessa forma, aumentar a quantidade de benefícios com as pessoas pra que elas consigam produzir mais ainda. Eu só falo isso porque no final do ano a gente faz esse tipo de trabalho, nós damos um incentivo pras pessoas atingir a meta. E atinge. Então tem alguma coisa que pode ser feita. O ser humano gosta da troca, agora o duro é fazer sem troca, aí fica difícil, mas a maneira de trabalhar é aumentando os benefícios pra eles. Dando uma condição melhor de trabalho.

Catarine: Quais os benefícios que a empresa oferece?

Entrevistado G3: Hoje nós temos assistência médica, que a empresa paga 50% e o funcionário 50%, a refeição, o transporte, seguro de vida, que tem que fazer pra todo mundo, essa parte de jogos aí, temos videoteca, o pessoal na hora do almoço assiste uns filminhos, então tem toda uma estrutura que é pra eles, essas áreas aqui, você viu o tamanho que é, nós vamos tá pondo quiosques debaixo das árvores pra tá descansando na hora do almoço, no intervalo, e nas horas que tiver livre, claro que tem o regulamento pra ser seguido. E a gente se considera

praticamente como uma família, a gente entra, todo mundo conversa, eu não tenho, assim, na minha área, hoje o RH é assim, você pode ver, eu to igual a eles, pra que eu vou vir bonitinho? Não eu venho igual a eles. Você chega de social, vai entrando o pessoal já olha assim: “Vixe”. Não, eu to igual a eles, da área de produção porque eu quero ficar junto com eles. Eu faço parte disso aqui, eu sou funcionário da empresa também. Então isso ajuda muito também. A pessoa na hora que sai, fala: “Nossa, eu saí da empresa lá achando que eu ia ter coisas melhores, eu to com vontade de voltar”. Muitas pessoas que sai daqui tentam voltar. Só que a gente tem uma política na empresa, e pela própria legislação, que não permite durante um tempo retornar.

Catarine: A mudança que houve no RH, você me disse agora há pouco, foi essa mudança da estrutura da empresa. Essa foi a maior mudança?

Entrevistado G3: Nos últimos tempos ela foi. Foi uma estrutura que nós conseguimos montar em 2004, em abril de 2004 nós começamos montar essa estrutura. Quando foi em janeiro de 2005 nós validamos ela, aí começou a trabalhar. Então tinha uma estrutura que tava tocando pra frente. Aí houve essa mudança de diretoria, aí ela deu meio que uma torcida. Então teve essa mudança. Nós tivemos muitas dispensas de funcionário porque uniu duas empresas. Então isso foi uma mudança meio brusca mesmo. Foi um choque aqui pra muita gente. Então segurar não foi fácil, porque você tem um patamar de dar benefícios, aí tem essa mudança.

Catarine: Foi tirado algum benefício por causa disso?

Entrevistado G3: Não. Nenhum benefício.

Catarine: Essa mudança de local foi porque a empresa cresceu muito, ou resolveu mudar a estrutura pra ficar numa área só?

Entrevistado G3: A empresa cresceu, e onde ela estava já não tava dando mais, não tava suportando, então ela teve que mudar mesmo, inclusive pra atender o mercado. Hoje pra exportação, ela exige muitas coisas. Você não consegue exportar, por exemplo, para os Estados Unidos, uma *Calvin Klein*, por exemplo, você vai produzir um calçado pra ela, ela não aceita determinados, por exemplo, a estrutura tem que ser bem montada, a parte de segurança, seguir a legislação à risca, não contratar menores, não ter trabalho escravo. Então esse é o procedimento da empresa já.

Catarine: Essas mudanças que ocorreram foram mais por conta dessas exigências?

Entrevistado G3: Não, não. É porque a empresa ta crescendo.

Catarine: O horário de trabalho?

Entrevistado G3: É das 6:45 às 16:33, com 1 hora de intervalo pra refeição.