

## RELATÓRIO TÉCNICO

### GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIA DIGITAL NO APL DE NOVA SERRANA - MG<sup>1</sup>

Wilson Machado Enes – MPA/FPL  
Reginaldo de Jesus Carvalho Lima – MPA/FPL

#### 1 Introdução

Este relatório técnico deriva de estudo cujo objetivo geral foi averiguar como as empresas do APL de Nova Serrana-MG têm se posicionado em relação à atividade de gestão de pessoas e ao enfoque da competência digital. Desse prisma, procura contribuir de forma objetiva para a competitividade das empresas instaladas no referido arranjo produtivo por meio de recomendações gerenciais. O estudo, portanto, se reveste de caráter aplicado, representando uma fonte de dados que podem ser utilizados pelas empresas do APL.

A competitividade representa um aspecto determinante para o desenvolvimento econômico e social, podendo ser analisada por diversas perspectivas. O assunto ganha relevância em face das fragilidades que comprometem o patamar competitivo do país. Dados divulgados pelo Forbes informam que o Brasil caiu duas posições no levantamento de 2022 do Anuário Mundial de Competitividade, feito pelo Instituto Internacional de Desenvolvimento Gerencial (IMD), da Suíça. O país aparece na 59ª posição entre as 63 economias analisadas.

Rodrigues, Bachega, Tavares, Ferreira, Nogueira e Silva (2021) relatam que, no período de 1985 a 2016, o setor industrial brasileiro perdeu aproximadamente 11% da sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), conforme dados divulgados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). E explicam que a produtividade foi reduzida em sete pontos entre 2006 e 2016. Concorreram para isso as mudanças na estrutura produtiva e também o surgimento de novos modelos tecnológicos.

Sabe-se que o desenvolvimento da produção industrial no Brasil caracterizou-se por diferentes fases e aspectos (industrialização tardia, substituição de importações, dependência de capital e de tecnologia estrangeiros), que contribuíram para a configuração atual.

Na contemporaneidade, a compreensão da complexa dinâmica competitiva requer atenção em relação à diversidade de fatores presentes no campo industrial. Essas diferenças abarcam aspectos muito diversos, desde o porte até especificidades de cada setor produtivo. Wood Jr. & Caldas (2007, p. 71) destacam que, “nos setores menos desenvolvidos, problemas mais comuns são a reduzida articulação da cadeia de valores, o número excessivo de pequenas empresas e o baixo nível tecnológico”. E alertam acerca da necessidade de as empresas adotarem posturas ativas para estimularem a produtividade e a competitividade. Segundo eles (p. 71), “traços positivos como a flexibilidade, a agilidade, a valorização das relações pessoais e a capacidade de adaptação como base para seu modelo de gestão” se mostravam determinantes para a obtenção de resultados positivos.

Nesse quadro, o estabelecimento de estratégias competitivas e o gerenciamento dos recursos disponíveis tornam-se essenciais no âmbito das organizações. A relação entre

---

<sup>1</sup> Relatório oriundo da Dissertação “Atividade de Gestão de Pessoas e Enfoque da Competência Digital: estudo no APL de Nova Serrana - MG”, elaborada por Wilson Machado Enes, apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional.

estratégia e estrutura passa a ser discutida com ênfase devido aos desafios concorrenciais presentes no atual cenário e à necessidade de impulsionar os resultados do negócio.

A análise de questões relacionadas à produtividade e à competitividade requer atenção quanto às profundas transformações derivadas da Quarta Revolução Industrial que favoreceu a aproximação dos mundos físico, digital e biológico, afetando a natureza das atividades, processos e práticas de trabalho (Harari, 2018; Schwab, 2016). Os avanços em áreas como robótica, inteligência artificial (IA), big data e internet das coisas (IoT) atestam o intenso uso de tecnologias e reforçam a necessidade do desenvolvimento de novas competências.

Dentre os diversos elementos capazes de afetar o potencial competitivo de uma organização foram selecionados os seguintes: atividade de gestão de pessoas e enfoque das competências digitais. Considerou-se que ambos se tornam determinantes, na medida em que as organizações se orientam para a construção de valor a partir da associação entre potencial humano e a aplicação de novas tecnologias.

Admite-se que a Área de Recursos Humanos (ARH), tradicionalmente responsável pela atividade de gestão de pessoas, pode favorecer os resultados da organização. Marras (2011), referindo-se ao cenário dos anos 2000, reconhece que os funcionários assumiram importante papel na busca da vantagem competitiva, aplicando competências na resolução de problemas. Nessa direção, entende-se que o potencial competitivo se relaciona aos recursos disponíveis na empresa e às competências acumuladas pelas pessoas que a constituem (Silva & Pinho, 2021).

Há tempos, estudiosos (Albuquerque, 1987; Dutra, 1993; Fisher, 1998; Marras, 2011) têm abordado a relevância da gestão de pessoas e as dificuldades relacionadas à área. Sabe-se que a gestão de pessoas reflete traços de diversas fases históricas vivenciadas pela área. Dessa forma, a arquitetura da atividade de gestão das pessoas difere substancialmente entre as organizações, podendo predominar estruturas bastante simples ou dotadas de complexidade. Em relação à dinâmica funcional, a área pode assumir atribuições meramente burocráticas ou uma abordagem estratégica.

A variabilidade também está presente na questão da competência digital. Em meio às transformações tecnológicas verificadas na sociedade da informação, determinadas organizações disponibilizam infraestrutura de recursos e incentivos, enquanto outras ainda adotam estruturas rudimentares.

No que se refere às empresas de médio e pequeno porte cujas dificuldades têm sido alvo de intensos debates e reflexões por parte de diversos atores sociais, pode-se inferir que as práticas relacionadas à atividade de gestão de pessoas e às competências digitais assumem contornos específicos. Torna-se, portanto, instigante a possibilidade de empreender um estudo com foco na dinâmica adotada por empresas de um aglomerado produtivo em relação aos aspectos mencionados.

Nesse prisma, a presente estudo fundamenta-se em pesquisa sobre empresas localizadas no arranjo produtivo local (APL) de Nova Serrana, em Minas Gerais. Esse arranjo destaca-se como polo produtivo do setor calçadista no cenário nacional, sendo reconhecido por sua relevância econômica e social. Rodrigues et al. (2021) explicam:

De acordo com o Núcleo Gestor de Arranjos Produtivos Locais, existem oficialmente 40 APLs em Minas Gerais, sendo os de maior destaque o APL de Eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí, o APL de Móveis de Ubá e o APL de Calçados de Nova Serrana (SEEDIF, 2016 [Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão]). No Brasil, a indústria calçadista constitui uma das maiores do país, fornecendo grandes oportunidades para o empreendedorismo e gerando um grande número de empregos. (Rodrigues et al., 2021, p. 218).

O estudo realizado contribui para reflexões no âmbito do APL, estimulando a análise de alternativas capazes de potencializar a competitividade das empresas nele instaladas.

## 2 Contextualização da Situação Problema

### 2.1 Arranjo Produtivo Local (APL)

Há tempos a literatura realça a relevância do fator regional como fonte de vantagem competitiva (Porter, 1980). Nesse campo, predominam diferentes entendimentos e linhas interpretativas. Vale e Castro (2010), ao examinarem diversas vertentes teóricas comentam a evolução do pensamento na área e distinguem três grandes conjuntos sobre a temática das aglomerações produtivas: a) as análises regionais de inspiração neoclássica; b) as análises regionais de inspiração institucional; c) as análises regionais sobre organização industrial. Sustentadas em distintos pressupostos, cada uma dessas abordagens oferece contribuições específicas que ampliam o entendimento sobre o fenômeno, gerando ampla e rica base conceitual.

Merece atenção a visão adotada por economistas evolucionários que ressaltam a emergência de um novo paradigma tecnológico, baseado na microeletrônica e nas novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Nesse aspecto, a capacidade de inovação e de adaptação torna-se determinante para a competitividade (Lundval, 1988).

No âmbito da “ecologia organizacional”, as correntes associadas à temática do Sistema Nacional de Inovação (SNI) ganham relevância. Vale e Castro (2010) asseguram que essa vertente:

Distingue-se por seu esforço de compreensão dos impactos do processo de inovação tecnológica, do conhecimento tácito e do aprendizado interativo no desempenho de um sistema produtivo e pela ênfase na concepção de um conjunto de medidas prescritivas capazes de estimular o desenvolvimento (ver, por exemplo, Cassiolato & Lastres, 2003; Lastres, Cassiolato & Arroio, 2005 como citados por Vale & Castro, 2010, p. 89).

Os APLs podem ser compreendidos como concentrações geográficas de firmas especializadas em um mesmo setor ou em um mesmo complexo industrial. A literatura destaca a relevância de estudos sobre esses arranjos na medida em que contribuem para o entendimento de aspectos locais e as maneiras de organização das empresas neles contidas.

Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014, p. 7) prelecionam que o APL consiste em:

Aglomeração de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Na ótica de Cassiolato, Lastres e Szafiro (2000), esses aglomerados possuem certas peculiaridades, tais como: a dimensão territorial que favorece a interação entre os atores; a diversidade das atividades e de atores, como empresários e instituições; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos; e a governança.

Cardoso et al. (2014, p. 14) esclarecem: “cada arranjo apresenta suas próprias características com relação às origens, contexto econômico, ambiente sociocultural, nível de complexidade da cadeia produtiva, entre outras”. E explicitam que, em relação ao grau ou estágio de desenvolvimento, os arranjos podem ser classificados em três níveis: arranjos incipientes, arranjos em desenvolvimento e arranjos desenvolvidos (sistemas produtivos e inovativos locais). Segundo os referidos autores, os arranjos incipientes são:

Bastante desarticulados, carentes de governança, cooperação, entidades de classe estruturadas, investimentos em ciência e tecnologia. São importantes em termos locais pela interferência positiva na arrecadação do município e no número de empregos gerados, mas os resultados obtidos estão aquém da sua potencialidade (Cardoso et al., 2014, p. 14).

Já os arranjos em desenvolvimento são:

Importantes para o desenvolvimento local, pois atraem novas empresas e incentivam os empreendedores a investirem em competitividade, como condição para sua sobrevivência. Suas lideranças empresariais estão mais legitimadas e capacitadas, atuando em entidades de classe, com ênfase maior no trabalho setorial (Cardoso et al., 2014, p. 14).

Esses autores explicam que, arranjos desenvolvidos são denominados sistemas produtivos e inovativos locais:

São aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando mais competitividade empresarial e capacitação social (Cardoso et al., 2014, p.16).

Segundo a RedeSist [Rede de Pesquisa em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais], os sistemas produtivos e inovativos locais (SPIL) são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem (Cardoso et al., 2014, p.16).

Vale e Castro (2010, p. 88) elucidam que o conceito de APL utilizado pela RedeSist no Brasil deriva dos SPIL:

Tais sistemas, segundo a Redesist, seriam resultantes da evolução histórica, vinculada a um processo de formação da própria identidade do território onde se inserem. São caracterizados, também, por uma dimensão territorial; por um escopo de diferentes atividades e distintos atores econômicos, políticos e sociais aí presentes; pela presença de conhecimento tácito; por processos de inovação e aprendizagem interativos; mecanismos de coordenação das atividades (governança) e por um certo grau de enraizamento das atividades na comunidade local (REDESIST, 2004 como citado em Vale & Castro, 2010, p. 88).

No entendimento de Barros (2012), os APLs caracterizam-se pela interação entre empresas por meio de diferentes formas de associação. Esses arranjos também envolvem diferentes atores, tais como instituições públicas e privadas. O referido autor considera que essa interação é fundamental para o estabelecimento de uma dinâmica com foco na formação de recursos humanos e na construção de um ambiente favorável à cooperação e à confiança.

Como foi mencionado, Cassiolato et al. (2000) sugerem que os aglomerados se caracterizam por especificidades. Uma delas se refere ao porte das empresas. Geralmente, os APLs contemplam, quase sempre, expressiva parcela de micro e pequenas empresas. Nesses arranjos, empresas de maior porte representam importantes referências para as demais, atuando como âncoras.

Os meios acadêmico e empresarial reconhecem que a pequena empresa desempenha papel fundamental nas perspectivas econômica e social. Nesse sentido, políticas de inovação voltadas para essas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade de setores e de regiões. Entretanto, a heterogeneidade do seu universo dificulta a implementação de políticas e iniciativas mais específicas.

Tendo-se que as pequenas empresas possuem papel de destaque na economia do país, verifica-se a necessidade de ampliar a compreensão sobre os fatores que impactam a competitividade, sobretudo em um quadro marcado pelas tendências da Quarta Revolução. O estudo realizado procurou avançar nesse sentido, tendo como foco a atividade de gestão de pessoas e o enfoque da competência digital no APL de Nova Serrana, em Minas Gerais.

As micro e pequenas empresas (MPE) podem obter certas vantagens competitivas, tais como flexibilidade e capacidade de adaptação. Contudo, elas enfrentam inúmeros desafios. Nessa direção, Levisktky comenta:

Estudos recentes sobre o desempenho competitivo das micro e pequenas indicam que existem limitações a este desempenho que são comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados. Sua capacidade inovadora depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações no qual elas se encontram (Levistky, 1996 como citado em Lèbre La Rovere, 2018, p. 3).

Os desafios enfrentados por micro e pequenas empresas são inúmeros, tais como: problemas administrativos, falta de qualificação de mão de obra, escassez de recursos, dificuldade de acesso a informações sobre o ambiente competitivo, reduzido investimento em inovação tecnológica, dificuldades de acesso ao financiamento de capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença de proprietários e sócios e membros da família como mão de obra, entre outros.

Santos, Dorow e Beuren (2016) afirmam que a falta de aprimoramento dos gestores e conhecimento de instrumentos gerenciais nos últimos anos tem contribuído para inibir o crescimento dessas empresas, pois o gerenciamento ocorre de forma intuitiva. Além disso, apenas algumas empresas utilizam a análise de dados como apoio ao planejamento e à tomada de decisão.

Deve-se levar em conta que o poder decisório nessas empresas, de forma geral, tem sido marcado pela centralização e influência direta dos proprietários. A fragilidade no registro de dados é uma questão crítica na medida em que dificulta a adequada leitura dos fatos. No ambiente empresarial, a tomada de decisão é determinante para a condução do negócio. De forma geral, uma decisão corresponde à melhor solução encontrada em determinadas circunstâncias e que envolve a comparação dos meios alternativos em função dos fins que se procura alcançar.

A conduta e o posicionamento adotados pelos dirigentes podem favorecer ou dificultar o aproveitamento de oportunidades e o patamar competitivo da empresa. Pelo exposto, pode-se inferir a relevância da configuração adotada pelas empresas, sobretudo no âmbito dos APLs.

## **2.2 Atividade de gestão de pessoas**

Ao longo do tempo, as organizações se modificam para adaptar-se às nuances dos quadros econômico, político e cultural. As pressões concorrenciais e os inúmeros desafios geram incitações relacionadas à competitividade (Mascarenhas, 2008).

Em decorrência das forças do processo de globalização, as organizações foram impelidas a alterar o padrão de relações com os diversos agentes. A aplicação das TICs aumentou as possibilidades de interação, diminuindo o tempo de resposta e ampliando a comunicação em tempo real.

Na busca de patamares mais elevados de produtividade, as organizações foram forçadas a rever seus modelos de negócio e reestruturar processos. O alinhamento entre estratégias e estruturas ganhou mais relevância num quadro de abruptas transformações.

Em face das tendências da Quarta Revolução, as organizações passaram a demandar a aplicação de metodologias ágeis com foco na geração de valor para o negócio. Trata-se de uma situação na qual a o desenvolvimento tecnológico afeta, inclusive, o padrão relacional entre pessoas (Schwab, 2016).

Assim, a atividade de gestão de pessoas tornou-se fundamental na dinâmica funcional das organizações (Dutra, 2002; Ulrich, 1998; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011). Os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e valorização dos empregados tornaram-se alvos de aprimoramento (Dutra, 2002).



A atividade de gestão de pessoas passou a desempenhar papel decisivo na construção de relações capazes de estimular a articulação e a cooperação entre os empregados, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

A gestão de pessoas pode ser definida de diversas formas com ênfases distintas. Constitui uma atividade complexa. Leite e Albuquerque (2010) mencionam as contribuições de Davel e Vergara (2001), que consideraram as dimensões objetiva e subjetiva inerentes à gestão de pessoas. Esses autores, ao considerarem a complementaridade entre essas dimensões, associaram o pensar, o sentir e o expressar nas organizações por meio de questões simultâneas acerca de cognição, interioridade, prazer, emoção, relações amorosas e familiares, culturas, inovação e poder, agindo e interagindo nas organizações (Leite & Albuquerque, 2010, p. 38).

O enfoque da abordagem estratégica da Área de Recursos Humanos (ARH) prioriza os resultados comprovados por indicadores e espera-se que a contribuição da área seja demonstrada de forma explícita (Albuquerque & Leite, 2009; Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Ulrich, 1998). Na contemporaneidade, o foco em inovação e a articulação de esforços no âmbito organizacional caracterizam a abordagem estratégica.

A literatura sugere que a ARH pode assumir diversos conteúdos no cenário organizacional. Ulrich (1998), considera quatro papéis, a saber: a) administração de estratégias de RH, centrada no alinhamento das estratégias de RH à estratégia organizacional; b) administração de infraestrutura da empresa, orientada para a reestruturação de processos; c) administração da contribuição dos funcionários, por meio do franco diálogo; d) e administração da transformação e da mudança, com foco nas alterações necessárias à competitividade e na adaptação cultural da empresa. Para o referido autor, os diferentes papéis são complementares e envolvem as perspectivas de curto e longo prazo. Nesse sentido, os múltiplos papéis são essenciais e intrínsecos à atividade de gestão de pessoas nas organizações. Quando são cumpridos de forma plena, favorecem a atuação da ARH como um “parceiro empresarial”.

A estruturação da atividade de gestão de pessoas representa um desafio diante dos diversos fatores influentes na dinâmica funcional da organização. A construção de referências e o estabelecimento de parâmetros tornam-se necessários para a mensuração dos resultados gerados nessa área. Como exemplo de metodologia com ênfase em indicadores, pode-se mencionar o Balanced Scorecard (BSC), que tem sido amplamente utilizado pelas organizações. Ele foi proposto por Robert Steven Kaplan e David Norton nos anos 1990 e procurou superar as limitações presentes nos enfoques até então adotados. O BSC considera quatro dimensões analíticas, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Baseando-se nessa metodologia, Becker et al. (2001) recomendam a configuração de um sistema de mensuração com determinação do scorecard de recursos humanos (RH), por meio de indicadores antecedentes e consequentes, de controle de custos e de criação de valor, considerando as dimensões tangível e intangível. Os passos indicados pelos referidos autores são: a) definir com clareza a estratégia de negócio; b) desenvolver um argumento de negócios para o RH como ativo estratégico; c) criar um mapa estratégico definindo indicadores antecedentes e consequentes e aspectos tangíveis e intangíveis; d) identificar os produtos de RH dentro do mapa estratégico; e) alinhar a arquitetura de RH com os produtos do RH, priorizando o ajuste entre função de RH, sistema de RH e comportamentos estratégicos dos empregados; f) projetar o sistema de mensuração estratégica; g) implementar a gestão por mensuração.

Os apontamentos anteriores denotam a relevância da atividade de gestão de pessoas nas organizações e sua complexidade. A lógica de mensuração de resultados tem se consolidado no mundo corporativo devido à necessidade de gerar valor para o negócio (Becker et al., 2001). Nesse sentido, o alinhamento entre estratégia e estrutura passa a ser fundamental. Consequentemente, a configuração adotada pela área de gestão de pessoas representa um aspecto determinante para a competitividade da empresa (Ulrich et al., 2011).

Deve-se levar em conta que, não raramente, os autores que discutem o tema se referem a grandes empresas. Contudo, sabe-se que as pequenas e microempresas têm características específicas. Nessa ótica, acredita-se que o estudo realizado no APL de Nova Serrana favorece a compreensão de aspectos relevantes sobre a gestão de pessoas e ao enfoque da competência digital, contribuindo objetivamente para a proposição de alternativas de aprimoramento no contexto analisado.

### 3 Diagnóstico

O estudo envolveu a realização de pesquisa descritiva pela vertente qualitativa (Gil, 2001). Collis e Hussey (2005) defendem que a pesquisa descritiva envolve levantamento de opiniões, atitudes, crenças ou características.

A unidade de análise do estudo foi constituída por empresas do APL de Nova Serrana, localizado no estado de Minas Gerais. A unidade de observação foi o posicionamento das empresas em relação à atividade de gestão de pessoas e ao enfoque da competência digital.

Os dados primários foram obtidos em entrevista semiestruturada, em três blocos, a saber:

a) Bloco I – Caracterização do participante

O bloco I foi composto de questões sobre: cargo, sexo, idade, estado civil, nível de formação, tempo de experiência.

b) Bloco II – Caracterização da empresa

O bloco II envolveu questões sobre: ano de fundação da empresa, número de funcionários, estrutura organizacional, existência de Setor de Recursos Humanos, atribuições do RH, profissionais dedicados ao RH, papel do RH (estratégico/ operacional), recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e desafios relacionados à atividade de gestão de pessoas.

c) Bloco III – Competências digitais

O bloco III abordou os seguintes aspectos: influência das novas tecnologias na atividade gerencial, no processo produtivo, nas relações com fornecedores, nas relações com cliente, nas relações com outros atores; desafios relacionados ao uso das TICs; competências digitais requeridas, meios utilizados para o desenvolvimento de competências digitais. Esse bloco também apresentou uma questão aberta para que o entrevistado pudesse fazer considerações adicionais ou comentar algum aspecto de seu interesse.

O bloco III contemplou um formulário sobre as competências digitais requeridas nas empresas. Esse formulário baseou-se no quadro comum para competências didáticas digitais proposto pelo INTEF (2017), mencionado no capítulo destinado ao referencial teórico. Deve-se destacar que a escolha do referido documento se deu em função da ampla aplicabilidade das competências nele descritas. Dessa forma, apesar de ter origem no campo educacional, seu conteúdo envolve competências digitais que podem se manifestar em diversos segmentos.

Para cada competência digital foram apurados os seguintes atributos: grau de importância, frequência, nível de domínio. Para tanto, o pesquisador solicitou ao entrevistado a atribuição de uma nota em uma escala de cinco pontos com a seguinte composição: 1 – Muito Baixo 2 – Baixo 3 – Mediano 4 – Alto 5 – Muito Alto.

Inicialmente, o pesquisador recorreu ao Sindicato intermunicipal das indústrias de Calçados de Nova Serrana (SINDINOVA) para obter informações sobre o APL e indicação de possíveis empresas para realizar o trabalho de campo.

Em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018, o Sindinova pode fornecer apenas uma relação contendo os nomes de 30 empresas. Na sequência, realizou-se pesquisa no Google com a finalidade de obter mais informações sobre essas empresas. Foram selecionadas 25 empresas com base na atividade econômica denominada

“produção de calçados”. Ao realizar o contato telefônico para agendamento de entrevistas, o pesquisador constatou que quatro empresas se recusaram a participar da pesquisa. No total, o processo investigativo envolveu 21 entrevistados, tendo sido realizadas 20 entrevistas com profissionais atuantes nas empresas e uma com o presidente do Sindinova.

Deve-se destacar que a coleta de dados foi realizada durante a pandemia da Coronavirus disease (COVID-19), que inibiu, em certa medida, a participação das empresas.

A análise de dados envolveu técnicas distintas. Os dados quantitativos foram analisados com a aplicação de procedimentos de estatística descritiva, com o cálculo de percentuais e mediana.

Para os dados qualitativos, empregou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011).

## **4 Resultados e Considerações Gerenciais**

### **4.1 Caracterização dos participantes**

A pesquisa envolveu 20 profissionais. Entre eles, 90% (18) declararam pertencer ao sexo feminino, enquanto os demais (10%) indicaram o sexo masculino. Pode-se notar, portanto, a expressiva participação feminina no estudo realizado.

Os participantes têm idade entre 20 e 49 anos. Predominou a faixa etária entre 30 e 39, correspondendo a 45% do total. Verificou-se que 75% (15) dos entrevistados têm idade entre 30 e 49 anos e que, portanto, são profissionais com maturidade.

Sobre o estado civil, observou-se que uma parcela equivalente a 65% (13) dos entrevistados foi constituída de indivíduos solteiros e que apenas 35% (7) são casados.

A pesquisa contou com ocupantes dos seguintes cargos: assistente, chefe de departamento, contador, gerente e psicólogo.

Observou-se que uma parcela equivalente a 55% (11) do total de participantes foi constituída de gerentes e chefe de departamento de pessoal, que são profissionais alocados em posições de lideranças e com atuação determinante na gestão do negócio. Deve-se considerar que, por se tratar de empresas de reduzido porte na maioria dos casos, os profissionais com atuação técnica, como contador e psicólogo, também acabam influenciando a dinâmica funcional das áreas.

Sondando a formação dos participantes, apurou-se que 84% (16) concluíram o ensino médio e que 16% (três) têm curso de graduação. Os dados indicaram espaço para capacitação dos profissionais que atuam na gestão das empresas abordadas na medida em que a maioria deles ainda não avançou para além do ensino médio.

A pesquisa revelou que o tempo de atuação dos entrevistados variou entre dois e 15 anos. O tempo médio de atuação correspondeu a 5,4 anos, com mediana quatro. Pôde-se inferir que 70% (14) atuam há, no mínimo, quatro anos na referida empresa. Trata-se de um público com vivência profissional na ambiência da empresa.

Pôde-se notar que 80% (16) das empresas têm mais de 10 anos de atuação no mercado e que, entre elas, 35% (sete) têm mais de 20 anos de atuação. Esses expressivos percentuais revelam que a pesquisa envolveu empresas com trajetórias consolidadas no mercado.

Houve predominância de empresas que atuam com quadros efetivos constituídos de 20 a 99 empregados. Elas equivalem a 55% do total pesquisado. A maioria (95% do total) foi classificada como empresa de pequeno porte (EPP), 55%, ou empresa de médio porte (EMP), 40%. No que se refere ao número de empregados por empresa, deve-se destacar que o número mínimo observado foi 16 e o máximo 200. Obtiveram-se média 93 e mediana 71.

### **4.2 Arranjo produtivo local de Nova Serrana**



O estudo foi realizado no APL de Nova Serra, que é um município brasileiro do estado de Minas Gerais. Sua população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística para 1º de julho de 2021 era de 108.241 habitantes (IBGE, 2022).

A cidade de Nova Serrana está localizada numa grande extensão de terras inóspitas, ao sudoeste de Pitangui, antes denominada Sertão do Inhanhi até o segundo quartel do século XVIII. Antes de 1730, poucas e fracassadas incursões foram realizadas no território que seria, mais tarde, denominado município de Nova Serrana. Notícias sobre aventureiros de Pitangui dizem que se buscavam outras paragens auríferas, notadamente a Serra da Boa Esperança, utilizando um caminho informal que se dirigia ao sul da capitania de Minas, com passagem no rio Lambari (Freitas & Freitas, 2002).

Já em 1737, Gomes Freire de Andrade, governador da capitania de Minas, anulou a portaria que proibia a abertura de novos caminhos e convocou a adesão de empreendedores para a abertura de novas trilhas, para ligar o sul da capitania a Pitangui e de São João Del-Rei a Paracatu (Picada São João Del-Rei/ Paracatu). Entretanto, ao passar por Formiga, criou-se uma variante rumo norte com destino a Pitangui, cujo traçado cruzava a extensão norte-sul do atual município de Nova Serrana. Isso possibilitou a fundação de várias fazendas, que posteriormente foram transformadas em povoados, a exemplo de Novais, Barretos, Boa Vista, Areias, Ripa, Moreiras e, no centro do atual município, a fazenda Barra Grande do Cercado (Freitas & Freitas, 2002).

A fazenda Barra Grande do Cercado foi criada pelo português Custódio Martins Vieira e sua mulher, Maria Nunes da Silva, sendo que a partir de 1755 iniciou-se ali a prestação de serviços aos viandantes do caminho. Esse período coincide com o desmantelamento das aldeias quilombolas que dominavam a região desde 1738. Contudo, em 27 de maio de 1791, morreu o proprietário e em 1804 sua esposa Maria Nunes da Silva, sendo que após um longo e penoso processo de partilha, a fazenda foi dividida e transformada em várias unidades produtoras. A sede da fazenda continuou com seu nome original até meados de 1850 (Freitas & Freitas, 2002). A partir de 1860, o lugarejo composto de várias casas construídas ao longo da estrada ganhou o nome de “Cercado”. Nessa época, os ranchos desempenhavam importante papel à beira das estradas, sendo considerados de grande importância na economia das regiões transitadas por tropeiros e viandantes. Nesses lugares as tropas abasteciam para seguir viagem, compravam milho para as mulas, alimentavam-se e descansavam nas paradas. Era nesses arredores que se encontrava também a venda, um comércio que abastecia os moradores da região (Freitas & Freitas, 2002).

Em 5 de novembro de 1869, por força da Lei nº 1622, o arraial do Cercado ganhou a distinção de distrito, sob a jurisdição direta de Pitangui. A emancipação do distrito do Cercado se deu quando o vereador José Batista de Freitas (neto do major Francisco Batista de Freitas), seguindo as orientações da Lei Estadual nº 336 de 27 de dezembro de 1948, viu seus objetivos concretizados no dia 12 de dezembro de 1953: o distrito do Cercado de Pitangui passou a se denominar município de Nova Serrana, numa reverência à antiga Pitangui, também cognominada “Velha Serrana (Freitas & Freitas, 2002).

A tradição calçadista teve início em 1941, com o Senhor Geny José Ferreira, que teve como mestre Venerando Viana, exímio sapateiro e proprietário da sapataria Vitória, em Bom Despacho, que fabricava botinas para a polícia. A produção inicial da Sapataria de Geny, registrada com o nome de Fábrica de Calçados Oeste, era pequena, fabricava cerca de 20 pares de botinas por dia, de forma muito artesanal. Mais tarde, comprou uma máquina, mas ainda usava pregos e grude para fabricar suas botinas. Este contato trazia a primeira indústria de calçados para o município e deixava outros sapateiros importantes para a cidade, como José Pinto Firmino (Pintinho), José Silva Almeida (Zezito), Valdomiro Amaral (Miro), Alvimar Coelho, Sebastião Fábio (Pedro Rosa) e Romeu Coelho (Freitas & Freitas, 2002).

O sucesso das primeiras fábricas atraiu novos empreendedores e, com a emancipação política, a atividade tornou-se atrativa e preferencial. Mais impulso ocorreu, no entanto, após a construção da rodovia BR-262 e com a encampação do sistema elétrico pela Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). Em março de 1991, Nova Serrana foi elevada a comarca, desmembrada da comarca de Pitangui (Freitas & Freitas, 2002).

O Sindinova representa uma entidade de relevância para o contexto local. Barros (2012) postula que os APLs se caracterizam pela interação entre diferentes atores públicos e privados que podem contribuir para a construção de um ambiente favorável à cooperação e à confiança.

Criado em 17 de julho de 1991, o Sindinova tem se empenhado em promover o desenvolvimento do associativismo, convencido de que essa é a melhor e mais dinâmica alavanca capaz de impulsionar ações comuns em busca do desenvolvimento econômico e social. Entidade moderna e contemporânea, o Sindinova está em sintonia com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG) e o Sistema Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), por intermédio do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), para promover condições de suporte técnico à indústria local, visando colocar o polo calçadista como modelo de arranjo produtivo.

Sempre próximo das necessidades de seus associados, o Sindinova participa e estimula o desenvolvimento de projetos voltados para o aumento da competitividade das indústrias e para melhorias de gestão, além de ser parceiro das atividades da Escola do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), considerada a melhor e mais produtiva unidade educacional dirigida para o setor industrial, formando força de trabalho de alta qualificação profissional.

Atualmente, o APL tem investido na exportação. Os fabricantes de calçados de Nova Serrana trabalham para alavancar o setor, incrementando as vendas externas. Antes mesmo do recém-anunciado acordo do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) com a União Europeia, já haviam definido a América Latina como alvo (Souto, 2019). Deve-se considerar que a capacidade de inovação e de adaptação torna-se determinante para a competitividade no âmbito dos arranjos produtivos (Lundval, 1988).

De acordo com o Sindinova (2022), a cultura da produção de calçados disseminou-se espontaneamente e o polo transformou-se em referência nacional em estudos acadêmicos quando se trata de verificar o crescimento da indústria calçadista. Na ótica do presidente do Sindinova, o APL de Nova Serrana cumpre relevante papel na geração de emprego e renda naquela região. Cassiolato et al. (2000) admitem que os aglomerados produtivos possuem certas peculiaridades, tais como: a dimensão territorial, que favorece a interação entre os atores; a diversidade das atividades e de atores, como empresários e instituições; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos; e a governança. Esses aspectos se articulam em intensidades diferentes em função do nível de maturidade do arranjo. Cardoso et al. (2014) acreditam que cada arranjo apresenta suas próprias características e se encontra em determinado estágio de desenvolvimento.

É considerado um dos mais desenvolvidos polos de calçados do país, empregando nada menos que 20 mil trabalhadores diretos e 22 mil indiretos, produzindo cerca de 105 milhões de pares de sapato por ano (SINDINOVA, 2022).

De acordo com o Jornal Sindinova, Nova Serrana é a segunda cidade que mais gerou empregos em Minas no primeiro bimestre de 2022. Dados elaborados pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) revelam que as indústrias de calçados geraram o total de 279 mil empregados em nível nacional. Ainda conforme a entidade, o número é 8,2% superior aos registros do mesmo período do ano passado, crescimento superior ao registrado na indústria de transformação no mesmo intervalo (4,8%) (SINDINOVA, 2022).

Atualmente, apenas uma parcela da ordem de 2 a 3% da produção total chega às prateleiras de outros países, especialmente Argentina, Equador e Bolívia. Em 2019, as vendas

ao exterior movimentaram US\$ 13,5 milhões com o comércio de 2,8 milhões de pares – 32,8% de todo o calçado que foi exportado por Minas Gerais (Souto, 2019).

O Sindinova criou um novo selo para o APL, que foi repensado a partir da reconstrução da imagem do polo, devido à mudança de valores e atitudes por parte das empresas locais. A produção de calçados na cidade está diversificada, indo além do tênis e, assim, o símbolo atual une o sapato feminino e o masculino na mesma identidade com o slogan “O polo que calça o país”, que reflete a abrangência dos produtos apresentados ao mercado (SINDINOVA, 2022).

Santos e Romeiro (2013) chamam a atenção para o fato de que, com a competição acirrada, os calçados brasileiros se posicionam em um patamar intermediário, devido à grande quantidade de produtos asiáticos, que são baratos, e também os calçados europeus, com preços competitivos, porém de alta qualidade. O presidente do Sindinova considera que as empresas do APL de Nova Serrana enfrentam diversos desafios para se manterem competitivas no mercado. Santos et al. (2016) alertam para a falta de aprimoramento dos gestores e das fragilidades inerentes à aquisição de conhecimento sobre instrumentos gerenciais. Esses autores advertem que, nos últimos anos, tais aspectos têm contribuído para inibir o crescimento das empresas, na medida em que o gerenciamento ocorre de forma intuitiva.

Dessa maneira, as empresas brasileiras vivenciam dificuldades significativas para a inserção da indústria nacional no mercado exterior. O acirramento da concorrência internacional e o esgotamento da fonte de demanda para os produtores locais representam riscos para o futuro cenário brasileiro das exportações de calçados (Santos & Romeiro, 2013).

### **4.3 Gestão de pessoas no APL de Nova Serrana**

Considerando a relevância da atividade de gestão de pessoas nas organizações, esta seção descreve aspectos que caracterizam a referida atividade no âmbito das empresas do APL de Nova Serra, em Minas Gerais. Deve-se considerar a influência da pandemia na dinâmica e nos procedimentos adotados pelas empresas. Portanto, torna-se pertinente averiguar a configuração adotada pelas empresas nessa situação atípica e marcada por adversidades.

A descrição da atividade de gestão de pessoas fundamentou-se nos seguintes aspectos: a) estrutura organizacional; b) existência de área específica; c) atribuições e papéis; d) subprocessos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira); e) desafios.

De forma geral, apreendeu-se que nas empresas pesquisadas a estrutura organizacional envolve, basicamente, três setores: produção, estoque, administrativo. Cada um deles abarca uma gama de processos e atividades, como se pode notar. O Setor de Produção opera sobre matérias-primas, equipamentos e ferramentas, com foco na fabricação do produto final. O Setor de Estoque abrange produtos em fabricação e produtos acabados. O controle de qualidade e regularidade, geralmente, fica a cargo desse setor. O Setor Administrativo é responsável pelos processos de compra, venda e pós-venda, emissão de notas fiscais e controle contábil.

Nessas empresas, os limites das atividades e atribuições podem não ser tão nítidos, sendo que a lógica funcional, geralmente, é marcada pelo trabalho colaborativo mais focado no alcance dos objetivos que no mero cumprimento das tarefas prescritas pelo cargo. Entre as empresas classificadas como EMP, quatro (50%) contam com uma diretoria em sua estrutura, responsável por coordenar os demais setores. Deve-se considerar que, conforme Ulrich et al. (2011), alinhamento entre estratégia e estrutura passa a ser fundamental para a competitividade da empresa. Na perspectiva da abordagem estratégica, espera-se que a contribuição das diversas áreas seja demonstrada de forma explícita (Albuquerque & Leite, 2009; Becker et al., 2001; Ulrich, 1998).

A pesquisa acusou que 80% (16) das empresas não contam com uma área específica destinada às atividades de gestão de pessoas. Mesmo entre as EMPs, apenas duas delas têm um

departamento dedicado à gestão de pessoas. A ausência dessa área pode acarretar dificuldades relacionadas à mensuração de resultados e aferição da contribuição das pessoas para o negócio. A tendência a estabelecer indicadores mais precisos de gerenciamento das diversas áreas da empresa tem se consolidado nas organizações (Becker et al., 2001). O contexto atual tem sido marcado pelo desenvolvimento tecnológico que acaba influenciando, inclusive, o padrão relacional entre pessoas (Schwab, 2016). Nesse sentido, a atividade de gestão de pessoas representa um componente essencial na dinâmica funcional das organizações (Dutra, 2002; Ulrich, 1998; Ulrich et al., 2011).

É necessário destacar que, apesar de não disporem de uma área específica para a gestão de pessoas, as empresas desempenham atividades relacionadas aos processos de captação, movimentação e valorização de empregados (Dutra, 2002). O estudo mostrou que as empresas realizam procedimentos vinculados aos processos de recrutamento e seleção, capacitação de mão de obra, avaliação de desempenho e resolução de conflito, entre outros.

A área de gestão de pessoas pode desempenhar múltiplos papéis na organização, como atestou Ulrich (1998). Nas empresas analisadas, as práticas adotadas relacionam-se ao papel de especialista administrativo mencionado por Ulrich (1998). A organização da infraestrutura, o controle normativo e o apoio operacional são essenciais na dinâmica dessas empresas.

No caso das empresas pesquisadas, os processos de recrutamento e seleção de candidatos diferem entre elas. Há as que realizam esses processos com apoio de empresas terceirizadas que oferecem serviços especializados que são realizados por profissionais habilitados (psicólogos). Todavia, em algumas empresas outros profissionais, como os próprios proprietários, assistentes ou contadores, conduzem esses processos. A indicação de empregados antigos é sempre considerada para o ingresso dos novatos. Três EMPs dispõem de banco de dados para armazenamento de currículos de candidatos.

Constatou também divergências entre as empresas quanto aos processos de treinamento e desenvolvimento. Esses processos têm sido conduzidos por diferentes profissionais, como psicólogos e outros profissionais com experiência nas funções. Embora a capacitação seja um fator relevante para a produtividade, fica sempre em segundo plano, uma vez que requer investimentos específicos.

De forma geral, as empresas balizam as remunerações nas anteriores, reajustadas anualmente pelo sindicato de classe com base na Convenção Coletiva de Trabalho. Geralmente, optam pela remuneração baseada em piso salarial no período de experiência e, posteriormente, aplicam adicionais de insalubridade e/ou periculosidade. Obviamente, os valores do salário e dos reajustes variam em função dos cargos e das empresas.

As empresas não dispõem de políticas ou programa capazes de contemplar gestão da carreira. Isso é compreensível, por se tratar de empresas com estruturas relativamente simples e que não oferecem muitas possibilidades de ascensão profissional. Algumas delas realizam processos internos para promoção com base na avaliação do desempenho e na conduta dos empregados. Contudo, estas podem ser vistas como exceções.

Os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e valorização dos empregados tornaram-se alvos de atenção por parte dos dirigentes, em face de sua relevância para a dinâmica funcional (Dutra, 2002). No caso das empresas do APL de Nova Serrana, não se pode perder de vista a natureza do processo produtivo e o porte das empresas, que acabam impactando as decisões relacionadas aos referidos processos.

Faz-se necessário pôr em relevo que a gestão de pessoas nas organizações constitui uma atividade complexa influenciada por diversos aspectos, conforme asseveram Leite e Albuquerque (2010). Os principais desafios identificados na pesquisa foram: necessidade de capacitação profissional, sobretudo em relação aos gestores; e demanda por maquinário capaz de favorecer a produtividade.

A partir dos dados obtidos, pôde-se traçar um panorama da gestão de pessoas nas empresas pesquisadas. O estudo revelou que as empresas adotam estruturas organizacionais bastante simples, mas adequadas ao porte e à natureza da atividade produtiva. De forma geral (80%), as empresas não possuem uma área ou departamento específico para tratar de questões referentes à gestão de pessoas. Certamente, a inexistência dessa área influencia a coordenação e o planejamento das atividades nas empresas. Pôde-se observar que as práticas de gestão de pessoas desempenhadas têm caráter mais burocrático e normativo, relacionando-se com o papel de especialista administrativo. A conduta adotada pelas empresas nos subprocessos de gestão de pessoas difere entre elas. Nesse sentido, algumas contam com a participação de profissionais externos. A política de remuneração da mão de obra operacional fundamenta-se em piso salarial mais adicionais estabelecidos por Lei.

#### **4.4 Abordagem da competência digital no APL de Nova Serrana**

A maioria dos participantes (70%) concordou sobre a influência das TICs na atividade gerencial.

Verificou-se que, nas empresas analisadas, a influência das TICs na gestão favorece a agilidade nos processos de comunicação, o controle e registro de informações que são veiculadas verbalmente e a interação entre os empregados de diferentes setores. A contribuição dessas tecnologias no âmbito da gestão pode afetar todo o sistema organizacional, o que se torna relevante no panorama marcado por transformações e avanços que demandam novos posicionamentos dos atores sociais (Harari, 2018; Schwab, 2016).

No que se refere à influência das TICs no processo produtivo adotado pela empresa, a pesquisa sinalizou divergências. Parcela correspondente a 50% dos participantes concordou acerca dessa influência. Todavia, a outra metade não a reconheceu na empresa. Deve-se considerar que, no geral, são empresas com processo produtivo quase artesanal e caracterizado por tarefas manuais.

Percebeu-se que nas empresas analisadas a influência das TICs no processo produtivo se dá pela contribuição no acesso à informação, agilização da comunicação entre empregados.

Já quanto à influência das TICs nas relações com os fornecedores, a pesquisa mostrou que 90% dos participantes atestaram esse vínculo. Apurou-se que, embora as TICs não tenham ampla aplicabilidade no processo produtivo das empresas, elas têm fundamentado as relações com os fornecedores. Dessa forma, essas tecnologias ganham relevância na comunicação com agentes externos.

Nas empresas analisadas, a influência das TICs nas relações com fornecedores se expressa em diversos processos de trabalho, com destaque para: cotação, compras e controle de estoque; diversos canais de interação; e ganhos em termos de agilidade e controle. Esse padrão relacional estimula mudanças no trabalho, demandando novas competências (Ottonicar & Valentim, 2021).

Percentual equivalente a 65% dos participantes afirmou que as TICs apoiam as relações com clientes a partir do uso de plataforma digitais, redes sociais e WhatsApp.

Novamente, os dados atestam a relevância das TICs para a maioria das empresas analisadas. Contudo, deve-se observar que uma parcela correspondente a 35% do total de empresas ainda não as utiliza para estabelecer relacionamento com clientes.

Nas empresas analisadas, a influência das TICs nas relações com clientes envolve processos diversos (divulgação, vendas, cotações e verificação de qualidade), utilização de canais de comunicação distintos e ganhos (agilidade e retorno de imagem).

Pode-se verificar que, a influência das TICs nas relações com outros atores ocorre, sobretudo, no tocante aos concorrentes. O ganho auferido pela empresa refere-se à ampliação do nível de informação sobre o mercado e à agilidade. O aplicativo WhatsApp foi citado como



o canal utilizado. Para Aires et al. (2017), a era da digitalização fomenta o desenvolvimento de soluções baseada no envolvimento de diversos stakeholders, incluindo a política global, setores públicos e privados, academia e sociedade em geral. Nessa direção, as novas tecnologias favorecem a interação social, estreitando laços e diminuindo barreiras espaciais entre diferentes atores, dentro e fora das empresas.

Sobre os desafios atualmente enfrentados pelas empresas em relação às TICs, a pesquisa sinalizou a necessidade de despertar confiabilidade quanto ao emprego das novas tecnologias, conforme comentou um dos entrevistados: “desmistificar que as redes e plataformas digitais são tão confiáveis como as demais formas e ferramentas para se trabalhar” (E7). Outro desafio diz respeito à necessidade de mudar a cultura da empresa que compromete uma visão mais abrangente acerca da contribuição das tecnologias no contexto da empresa. Os fragmentos destacados a seguir evidenciam esse aspecto: A necessidade de um tempo maior para disseminação do uso de novas tecnologias e mudar a visão da cultura empresarial que é estritamente voltada ao volume de produção (E10); Instruir os diretores à necessidade da modernização dos equipamentos de produção e administrativo (E12); Conscientizar a diretoria que o investimento nas TICs pode trazer retorno e vai além da premissa de acompanhar a modernidade (E14); Outro desafio lembrado pelo entrevistado 12 é a necessidade de capacitação de mão de obra e a promoção de uma dinâmica de aprendizagem na empresa: “[...] carência de profissionais especializados para desempenho das funções e proporcionalidade de cursos de reciclagem e aprendizado” (E12).

Importante destacar que algumas empresas ainda carecem de conhecimentos básicos aplicados à gestão. Nesse sentido, em 15% (três) das empresas abordadas, os entrevistados indicaram a necessidade de desenvolver conhecimentos acerca do uso da calculadora financeira (Hewlett Packard - HP 12C). Deve-se considerar que, no caso das pequenas empresas, predominam intensos desafios como qualificação para o trabalho.

Os resultados da pesquisa revelaram que iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de competências digitais nessas empresas ainda são incipientes. De forma geral, as empresas não direcionam esforços nesse sentido. Contudo, algumas reconhecem a importância dessas ações. O entrevistado 3 explicou que uma das formas de estimular iniciativas dessa natureza é “alertando a alta direção sobre a urgente necessidade de inovar nossa estrutura empresarial com um todo” (E3). Já o entrevistado 9 destacou: “em cada palestra ou treinamento ressaltar a necessidade de adaptação à modernidade e [...] estimular a criação de redes sociais. É necessário desenvolver competências digitais”. Conforme esclareceu o entrevistado 15, no caso da empresa onde atua, “semanalmente há reunião com a diretoria e em todas uma das pautas é a implementação de novos recursos tecnológicos” (E15). Novamente, deve-se enfatizar que ações dessa natureza não têm sido priorizadas na maioria das empresas (85%).

A restrita visão dos dirigentes foi citada, explicitamente, por 50% dos entrevistados (E6, E7, E8, E9, E11, E15, E16, E17, E18, E19) como um desafio que compromete a proposição de iniciativas com foco no desenvolvimento de competências digitais. Segundo eles, os dirigentes não têm priorizado investimentos dessa natureza. A cultura organizacional e o modelo mental predominantes exaltam apenas a dimensão física do processo produtivo.

No tocante ao grau de importância das competências digitais, a análise proporcionou a obtenção da classificação decrescente das competências com base no percentual total atribuído aos conceitos “alto” e “muito alto”.

Para 81% (17) das competências digitais os participantes atribuíram percentuais mais elevados em relação aos conceitos “alto” ou “muito alto”, na comparação com os conceitos “baixo” ou “muito baixo”. Entre elas, parcela correspondente a 71% alcançou percentual igual ou superior a 55% (Tabela 6).

Em se tratando das competências “interação por meio de tecnologias digitais” e “gestão da identidade digital”, foram obtidos percentuais semelhantes (50%) em relação aos referidos

conceitos. As competências “identificação de necessidades e respostas tecnológicas” e “desenvolvimento de conteúdos digitais” configuraram exceções por apresentarem percentuais mais elevados quanto aos conceitos “baixo” ou “muito baixo”.

Verificou-se que, para 100% (21) das competências digitais, os participantes atribuíram percentuais mais elevados para os conceitos “baixo” e “muito baixo”. Deve-se destacar que, para 90% (19) das competências, esse percentual foi, no mínimo, equivalente a 75%. Esse expressivo percentual denota a ausência de manifestação de competências digitais nas empresas pesquisadas. Embora essas competências tenham sido consideradas relevantes por 81% dos entrevistados, conforme mencionado anteriormente, elas não se materializam no cotidiano das empresas.

Pode-se notar que a percepção dos entrevistados acerca do domínio de competências digitais está relacionada à baixa frequência dessas competências nas empresas analisadas. Como elas não têm sido exigidas, o nível de domínio fica comprometido. Uma das possíveis razões que concorrem para esse resultado refere-se ao modelo mental dos dirigentes que, de forma geral, não prioriza o desenvolvimento de competências tecnológicas. Mas, devem-se levar em conta aspectos como a natureza do processo produtivo, o porte das empresas e a cultura predominante.

Observou-se que a competência “resolução de problemas técnicos” se destacou pelo elevado percentual (80%) relativo aos conceitos “baixo” e “muito baixo”. As demais competências obtiveram para esses conceitos percentuais que variaram de 55 a 25%. Todavia, deve-se considerar que esses valores decorrem da percepção dos entrevistados. A aferição do nível de domínio expresso nos diversos setores das empresas demandaria o aprofundamento metodológico e analítico em futuros estudos. A pesquisa realizada não pretendeu avançar nessa linha de investigação.

Pode-se notar que as empresas pesquisadas ainda necessitam de conteúdos considerados básicos, tais como: conhecimentos de informática (Word, Excel), Web, WhatsApp e programas de gestão. Essas carências podem ser compreendidas ao se considerar a natureza das empresas e da atividade produtiva predominantes no APL de Nova Serrana, em Minas Gerais.

Apesar das carências sinalizadas, não se deve perder de vista a necessidade de envidar esforços para adquirir recursos necessários para fomentar ambientes mais dinâmicos e flexíveis nas empresas (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001, 2003). Essa condição se torna relevante tendo em vista a necessidade de estimular o desenvolvimento de competências digitais no âmbito da Quarta Revolução.

Os dados da pesquisa possibilitaram uma visão geral acerca da gestão de pessoas nas empresas. O panorama obtido indica que as empresas apresentam estruturas organizacionais simples e que são consideradas adequadas à natureza da atividade e à escala de produção.

De forma geral, as empresas não dispõem de uma área ou setor específico para cuidar dos processos inerentes à gestão de pessoas nem há profissionais dedicados à atividade. Certamente, a inexistência dessa área influencia a coordenação e o planejamento das atividades nas empresas. Contudo, a inexistência desse componente estrutural não impede que procedimentos vinculados à gestão de pessoas sejam realizados cotidianamente nas empresas. Nesse sentido, as práticas adotadas assumem caráter mais burocrático e normativo. O conteúdo estratégico e a tomada de decisão ficam a cargo, quase sempre, do proprietário da empresa que conduz seu negócio numa lógica de centralização.

A pesquisa revelou, a respeito dos subprocessos de gestão de processos, que as empresas contam com profissionais especializados de natureza externa que atuam como prestadores de serviço. A mão de obra caracteriza-se, em sua maioria, por empregados com baixa qualificação profissional e que auferem remuneração vinculada ao piso salarial.

Os resultados evidenciaram que essas empresas, de forma geral, caracterizam-se por estruturas organizacionais simples, processo produtivo tradicional com ênfase em atividades

manuais de baixa complexidade e uma cultura organizacional conservadora em decorrência da abordagem gerencial adotada pelos dirigentes.

A maioria dos participantes concordou que a influência das TICs na atividade gerencial favorece a agilidade nos processos de comunicação, o controle e registro de informações que são veiculadas verbalmente e a interação entre os empregados de diferentes setores.

A pesquisa sinalizou visões distintas por parte dos participantes sobre a influência das TICs no processo produtivo adotado pela empresa. Na ótica daqueles que consideram essa influência, ela contribui para o acesso à informação e proporciona celeridade no processo de comunicação.

Notou-se que a influência das TICs nas relações com os fornecedores tem sido percebida pela quase totalidade dos participantes. Essa relação se expressa em diversos processos de trabalho, com destaque para cotação, compras e controle de estoque; diversos canais de interação; e ganhos em termos de agilidade e controle.

Expressiva parcela concordou que as TICs apoiam as relações com clientes. Nesse sentido, têm sido empregadas plataforma digitais, redes sociais e WhatsApp. A influência das TICs nas relações com clientes envolve processos diversos (divulgação, vendas, cotações e verificação de qualidade) e utilização de canais de comunicação distintos e proporciona determinados ganhos (agilidade e retorno de imagem).

Os participantes, de forma geral, reconheceram a aplicação das TICs nas relações com outros atores. Nesse sentido, foram destacadas as relações estabelecidas com concorrentes, o ganho se refere à ampliação do nível de informação obtido pela empresa.

O estudo sinalizou a necessidade de despertar confiabilidade no emprego das novas tecnologias quanto aos desafios atualmente enfrentados pelas empresas em relação às TICs. Além disso, inferiu-se a conveniência de prover a capacitação da mão de obra; ampliar a visão gerencial sobre as variáveis influentes no negócio; e estimular uma cultura organizacional orientada para inovações.

Os participantes, de forma geral, consideram as competências digitais importantes, apesar de que elas ainda não se manifestam no cotidiano das empresas. A dinâmica funcional e produtiva das empresas parece estar longe de incorporar plenamente a ênfase da competência digital. O baixo domínio de competências digitais está associado à sua reduzida frequência nas empresas. Deve-se levar em conta a influência de aspectos como a natureza do processo produtivo, o porte das empresas, a cultura e o modelo mental predominantes.

A aplicabilidade do estudo realizado se materializa por meio das seguintes recomendações gerenciais:

- a) Estimular atores locais, como o Sindinova, na divulgação de orientações sobre fatores impactantes na competitividade das empresas;
- b) sugerir cursos de capacitação gerencial com enfoque nas diversas áreas da Administração, inclusive gestão de pessoas;
- c) estimular a oferta de palestras sobre o uso das novas tecnologias no ambiente industrial e sobre a relevância da competência digital no ambiente organizacional.

## Referências

- Albuquerque, L. G., & Leite, N. P. (Org.) (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo, 1987. Tese (Livro Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, G. F. (2012 maio-ago). A importância da localidade para o acesso das micro e pequenas empresas às atividades de inovação: um enfoque em arranjos produtivos locais. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 8(2), 43-80, Taubaté: SP, Brasil.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cardoso, U. C., Carneiro, V. L. N., & Rodrigues, E. R. (2014). *APL: arranjo produtivo local*. Brasília: Sebrae.
- Cassiolato, J. E., Lastres, H. M. M. & Szapiro, C. L. M. (2000). *Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. NT 27 – Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (org.). (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (1993). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fisher, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Freitas, O. F., & Freitas, M. B. (2002). *Origens de Nova Serrana*. Nova Serrana: Gráfica Sidil.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Harari, Y. (2018). *21 lições para o século XXI*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Lèbre La Rovere, R. (2018). Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea*, 5(3). Recuperado de <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/19709>.
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1), 32-55.

- Lundvall, B. A. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national systems of innovation. In: G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, & G. Silverberg. (Eds.). *Technical change and economic theory*. London/New York: Pinter Publishers.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (14. ed.), São Paulo: Saraiva.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Otonicar, S. L. C., & Valentim, M. L. P. (2021 set./dez.). A Indústria 4.0 e a inovação aberta em aceleradoras de startups. *AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*. 10(3), 1-10, <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v10i3.81882>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rodrigues, D. C. S., Bachega, S. J., Tavares, D. M., Ferreira, T. W., Nogueira, H. C., & Silva, N. R. (2021). Identificação de tecnologias afins à Indústria 4.0: APL Calçadista de Nova Serrana-MG. In: J. P. Ayoub. *Desvendando a Engenharia: sua abrangência e multidisciplinaridade*. Guarujá, São Paulo: Científica Digital. 215-231. <https://dx.doi.org/10.37885/210404156>.
- Santos, V. de., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016 jan./jun). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, Natal-RN, 8(1), 153-186. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271>.
- Santos, H. N. dos, & Romeiro, E. R. (2013 abril-jun.). Processos de produção e trabalho no Arranjo Produtivo Local calçadista de Nova Serrana. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, 8(2), 55-65.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Silva, M. R. R., & Pinho, A. P. M. (2021). Gestão de pessoas e inovações gerenciais: um estudo baseado em cognições de gestores. *Teoria e Prática em Administração*, 11(2), 115-129.
- Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana. Sindinova. (2022). *Nova Serrana: o polo que calça o país*. Recuperado de: <https://www.SINDINOVA.com.br/novo/nova-serrana>.
- Souto, I. (2019). Calçados de Nova Serrana miram exportações para a América Latina. *Jornal Estado de Minas*. Recuperado de: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/08/04/internas\\_economia,1074661/calçados-de-nova-serrana-miram-exportacoes-para-a-america-latina.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/08/04/internas_economia,1074661/calçados-de-nova-serrana-miram-exportacoes-para-a-america-latina.shtml).
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011). *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman.



Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.

Vale, G. M. V. & Castro, J. M. (2010). Clusters, arranjos produtivos locais, distritos industriais: reflexões sobre aglomerações produtivas. *Análise Econômica*, Porto Alegre, 28(53), p.81-97.

Wood, T. Jr., & Caldas, M. P. (2007 jul.-set.). Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), p. 66-78.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC.