

PLANO DE CARREIRA NO SETOR CALÇADISTA: estudo de caso de empresas do interior de São Paulo

MARIELLE ALVES

ETEC DOUTOR RENATO CORDEIRO

TALITA BORGES TEIXEIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO" - UNESP BAURU

SABRINA DOS SANTOS SILVA

RYAN

CÍNTIA VERZA AMARANTE

FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS DE ASSIS - UNESP

Introdução

As transformações provenientes da nova era do mercado, mais globalmente integrado e com desafios e propostas globais, estão gerando novos paradigmas para os gestores em geral. Esse cenário emergente trouxe consigo implicações estruturais que abrangeram o desemprego e a redução dos salários. Isso culminou em alterações significativas na estrutura do trabalho, desde as práticas de emprego, abrindo espaço para novas formas de contratos de trabalho, levando em consideração questões profissionais, educacionais e sustentáveis

Problema de Pesquisa e Objetivo

a questão que motivou a realização desta pesquisa: quais são as dificuldades enfrentadas por empresas do setor calçadista em uma cidade do interior de São Paulo para implementação de plano de carreira? Nesse contexto nosso objetivo desta pesquisa é identificar "como" e "quais" foram as etapas percorridas para a implementação do plano de carreira de empresas calçadistas do interior de São Paulo, visando propor uma reflexão a respeito da importância de um plano de carreira, a partir da análise de ideias principais e apontar as dificuldades vivenciadas pelas empresas

Fundamentação Teórica

No século XXI, as empresas necessitam de colaboradores talentosos e qualificados para estabelecer um negócio de sucesso. Um sistema de compensação equitativo e uma política de cargos e salários bem definida são métodos eficazes para incentivar e manter os funcionários na empresa. Ao analisar a indústria de calçados, torna-se evidente a falta substancial de uma gestão efetiva de recursos humanos, principalmente relacionado ao quesito sustentável, a qual, frequentemente, não é reconhecida como uma estratégia organizacional, na prática, ela é praticamente inexistente

Metodologia

Para isso, através de uma abordagem qualitativa, elaborou-se um roteiro de entrevista que foram realizadas em três empresas calçadistas de uma cidade do interior de São Paulo, com ênfase na investigação dos modelos de recrutamento e seleção, gestão do desempenho, motivação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e gestão de cargos, incluindo os requisitos de sustentabilidade.

Análise dos Resultados

É evidente a ausência de políticas de gestão de recursos humanos bem definidas nas empresas localizadas no interior de São Paulo. Isso indica claramente a presença de um potencial ainda não aproveitado por outras organizações. Em relação à percepção geral sobre a gestão de recursos humanos, é notório que muitas empresas estão interessadas em estabelecer planos de carreira, mas enfrentam desafios devido à falta de conhecimento, falta de estrutura e falta de recurso, o que dificulta a implementação eficaz dessas iniciativas

Conclusão

O setor calçadista brasileiro é notável por sua capacidade de gerar numerosos empregos. O atual plano de carreira oferece uma estrutura lógica e descomplicada para orientar os profissionais em direção a ações de alta qualidade dentro da organização. Verificamos que o setor calçadista procura melhorar esforços para o aumento da competitividade do setor e cooperação entre as empresas, através do plano de carreira, maior participação no mercado interno, responsabilidade socioambiental e preocupação com o desenvolvimento local, porém encontram desafios.

Referências Bibliográficas

AGHAEI, Majid; REZAGHOLIZADEH, Mahdih; BAGHERI, Farideh. The effect of human capital on economic growth: The case of Iranâ s provinces. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, v. 19, n. 1, p. 21-44, 2023. JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. Journal of Cleaner Production, v. 96, p. 331-338, 2015. OLIVEIRA, Simara Mezzomo Peruzzo de. A importância da ferramenta de plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte, 2021.

Palavras Chave

Indústria calçadista, Recursos Humanos, Sustentabilidade

PLANO DE CARREIRA NO SETOR CALÇADISTA: estudo de caso de empresas do interior de São Paulo

1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 90 momento da abertura econômica nacional, entrada de empresas multinacionais no país entre outros, percebe-se uma mudança no mercado de trabalho e no ambiente das organizações, antes dessa alteração os trabalhadores optavam por uma trajetória profissional e ocupavam seu espaço no universo do trabalho, fazendo carreira nas organizações, dedicando-se integralmente e sendo leal ao empregador, a relação estabelecia um comprometimento mútuo, no qual o empregado mantinha certo compromisso com a empresa que, como contraprestação, mantinha seus serviços, oferecendo-lhe remuneração, garantias legais, entre outros benefícios (CARVALHO,2009).

As mudanças advindas da nova era do mercado, mais integrado e com propostas e desafios globais resulta em novos paradigmas para os gestores em geral (DA SILVA SCHUSTER E DA VEIGA DIAS, 2016). Segundo Rifkin (2004), esse novo cenário resultou em implicações estruturais que envolveram desemprego e declínio salarial. Esse momento resulta em significativas alterações no que se refere a estrutura de trabalho, desde as práticas dos empregos, dando lugar a novas formas de contratos de trabalho (GUIMARÃES, 2003).

No cenário altamente competitivo do mercado atual, as empresas têm dedicado esforços contínuos para aprimorar tanto a produção quanto a oferta de bens e serviços. Em busca de resultados superiores e do alcance de metas e objetivos, as organizações não apenas investiram em novas tecnologias, mas também direcionaram seus esforços para a gestão eficaz do capital humano, sendo assim um dos fatores mais importantes no crescimento econômico e tem um papel importante na diminuição das desigualdades (AGHAEI, REZAGHOLIZADEH, BAGHERI, 2023).

A carreira é uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa (LONDON e STUMPH, 1982, p.17). Na mesma linha Schein (1996) afirma que a carreira está relacionada a evolução e desenvolvimento da vida profissional ao longo do tempo. O plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoas mais conscientes e mais bem estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas e contribuindo para o desenvolvimento organizacional (FURBINO, 2008).

A importância dada às micro e pequenas empresas é ressaltada por Tavares (2008) quando assegura que a preocupação com a sobrevivência das MPEs está aumentando, visto que elas possuem um papel fundamental para economia. Essa preocupação é evidente para o aumento do número de políticas próprias, que acarretam vantagens tributárias, a fim de proporcionar condições para essas empresas permanecerem ativas no mercado (PINTO, 2018).

Quanto a análise da atitude com relação aos calçados brasileiros, cabe ressaltar que, de acordo com a hierarquia de efeitos mostrada por Assael (1995), a intenção de compra dos calçados seria influenciada pelo afeto com relação ao produto, que por sua vez, seria influenciado pelas crenças sobre as marcas ou produtos. A indústria calçadista precisa, com urgência, melhorar suas formas de inserção no mercado externo, buscando, inicialmente, investir em marcas próprias e na formatação e implementação de distribuição, como forma de se libertar da dependência das comerciais exportadoras e possibilitar a abertura de novos mercados para os seus produtos (GIRALDI, NETO, DOS SANTOS, 2005).

Notou-se a importância do setor calçadista para economia brasileira, devido não apenas ao seu desempenho no mercado externo, como também a sua capacitação de gerar empregos,

surge então, a necessidade de elaborar um estudo de caso com ênfase na disseminação do conhecimento sobre plano de carreira pela falta de informações sobre o plano de carreira em setores calçadistas (GIRALDI, NETO, DOS SANTOS, 2005), observou-se que esta pesquisa é pioneira em abordar características aprofundadas neste tema apresentado no interior de São Paulo.

Quando se trata do tema carreira, nota-se que é um assunto amplo e com diversas definições de diferentes autores, a realidade onde se inserem essas questões faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano, isso, visando expandir os negócios da empresa (DA SILVA SCHUSTER, DA VEIGA DIAS, 2016). Uma pesquisa recente mostrou que os funcionários trocam de função em média a cada dois ou quatro anos (MADGAVKAR, 2022), portanto avaliar com precisão as competências e definir uma remuneração justa são cruciais para os empregadores (KESHAVARZ et al., 2023).

Segundo Hassan et al. (2022) as trajetórias profissionais devem ser cuidadosamente planejadas, levando em consideração fatores tanto internos quanto externos à vida de um indivíduo. Tomar decisões com base em uma visão estreita de curto prazo pode não ser a melhor abordagem. Muitas vezes, a educação e a formação que uma pessoa recebe não estão alinhadas com suas aspirações, resultando na subutilização de seu potencial e na insatisfação dos colaboradores, o que é prejudicial ao ambiente de trabalho. Para abordar essa questão, é imperativo adotar uma abordagem holística, considerando diversos aspectos do perfil do indivíduo e do contexto em que ele se encontra, a fim de criar um plano de carreira verdadeiramente ideal.

Nos últimos anos, as preocupações ambientais relacionadas à degradação têm ganhado maior destaque, levando as organizações a procurar maneiras de reduzir seus impactos ambientais (LIU, MEI e GUO, 2020) enquanto ainda buscam o crescimento econômico (AHMAD, 2015). Haden, Oyler e Humphrey (2009) argumentam que a integração dos objetivos ambientais com os objetivos estratégicos de desenvolvimento de uma empresa resulta em uma gestão ambiental eficaz

Estudos indicam que para que a gestão ambiental seja verdadeiramente eficaz, é essencial incorporar práticas relacionadas à gestão de recursos humanos. Isso engloba atividades como recrutamento, seleção e treinamento de funcionários, sistemas de recompensas e avaliação de desempenho. Quando a gestão ambiental trabalha em conjunto com a gestão de recursos humanos, é possível implementar ações que transcendem o ambiente interno da organização, abrangendo iniciativas como a adoção de compras sustentáveis, o ecodesign, a logística reversa, entre outras (TEIXEIRA, 2014). Portanto, a área de recursos humanos desempenha um papel fundamental na promoção de práticas organizacionais sustentáveis (JABBOUR et al., 2012).

De acordo com Wals, Schwarzin (2012), a sustentabilidade tem sua origem nas pessoas envolvidas na organização, enfatizando a significativa importância da aprendizagem relacionada aos conceitos associados à sustentabilidade. É considerado essencial proporcionar a educação dos colaboradores, como corroborado por Oliveira et al. (2012), que, em seus estudos, identificam cinco princípios cruciais para uma eficaz implementação da sustentabilidade nas organizações. Esses princípios incluem: promover a iniciativa voluntária dos profissionais da organização, incorporar indivíduos motivados para a sustentabilidade e envolvê-los no planejamento estratégico, bem como desenvolver e implementar indicadores estratégicos, táticos e operacionais abrangendo os aspectos social, econômico e ambiental.

É necessário portanto criar um sistema interno que promova a participação de diferentes níveis hierárquicos na definição dos objetivos e metas estratégicas relacionados à sustentabilidade da organização e estabelecer uma conexão entre o plano de carreira dos colaboradores e o seu comprometimento com a sustentabilidade organizacional (OLIVEIRA et al., 2012).

Considerando esse contexto é que surgiu a questão que motivou a realização desta pesquisa: quais são as dificuldades enfrentadas por empresas do setor calçadista em uma cidade do interior de São Paulo para implementação de plano de carreira? Nesse contexto nosso objetivo desta pesquisa é identificar "como" e "quais" foram as etapas percorridas para a implementação do plano de carreira de empresas calçadistas do interior de São Paulo, visando propor uma reflexão a respeito da importância de um plano de carreira, a partir da análise de ideias principais e apontar as dificuldades vivenciadas pelas empresas.

E buscando esclarecer e aprofundar esse trabalho colocamos assim estruturado: além desta introdução, a seção 2 traz a revisão de literatura, a seção 3 a metodologia, a seção 4 os principais resultados e, por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Plano de carreira

O conceito do estudo de desenvolvimento de carreiras permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida. O mundo está passando por transformações revolucionárias que estão mudando a maneira como as organizações operam e funcionam. Podemos destacar que nesse novo cenário a palavra-chave é competitividade. A competitividade está relacionada com a posição da empresa frente a seu concorrente, além de estar inserida na complexidade da organização no que se refere a gestão de pessoas (DALMAU, COSTA, 2009).

Sendo assim o plano de carreira é uma ferramenta utilizada para que a empresa possibilite o desenvolvimento de pessoas através de estratégias que estabeleçam a melhoria contínua dos processos organizacionais e desenvolvam as pessoas com capacidade real de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, tal ferramenta contribui para que a organização não apenas sobreviva neste mercado altamente competitivo, mas faça o seu diferencial, se tornando sólida, através de seus colaboradores, com essas medidas citadas, poderemos observar os resultados positivos dentro do ambiente de trabalho como: a motivação dos funcionários, a alegria deles diante sua função e sua importância e valorização perante a empresa, que atualmente é um tema muito discutido dentro das organizações (DE SOUZA, 2014).

Segundo Lorenzon (2004) a gestão empresarial pode ser considerada precária, pois a maioria dos empresários iniciou seu negócio apenas com habilidade na produção, por conhecerem ou terem atuado no processo produtivo, sem base de conhecimentos administrativos, as empresas que nasceram dessa forma, e logo adquiriram competências na área administrativa, hoje são as que mais cresceram nos últimos anos, porém, de uma maneira geral, as empresas possuem pouca diferença entre elas, e algumas práticas são comuns, como: não planejarem estrategicamente o desenvolvimento da empresa, não terem planos de marketing para os seus produtos, não terem plano de carreira e não oferecem treinamento para funcionários, entre outros.

Em pleno século XXI, as empresas precisam de colaboradores talentosos e qualificados para construir um negócio bem-sucedido, como essas pessoas são cada vez mais procuradas no mercado, ter uma estrutura de pagamento atraente é muitas vezes a chave para atrair os melhores candidatos e reter os talentos, um sistema de remuneração justo e uma boa política de cargos e salários são maneiras eficazes de motivar e manter os funcionários na empresa, porém em meio a tantos fatores como uma má remuneração, o não reconhecimento do funcionário, a falta de um plano de carreira, a falta de motivação do gerente para com o funcionário, acarreta na desmotivação do mesmo, baixo rendimento, e emocional abalado (CIELO, DA SILVA, 2018).

Assim, o setor calçadista brasileiro está fragilizado no mercado internacional e começa a perder competitividade também no mercado interno. Será necessário que o governo e o setor privado adotem uma série de medidas para resolver as questões de comercialização, agregação de valor ao produto, carga tributária, câmbio e concorrência chinesa. Tais medidas, segundo o setor, já são de conhecimento do governo (DO ARRANJO PRODUTIVO, 2007).

2.2 Setor Calçadista

O Setor Calçadista foi selecionado pois o Brasil detém o quinto lugar no ranking dos maiores produtores mundiais de calçados e representa 4% do PIB da Indústria da Transformação Brasileira. Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um relevante papel na história do Calçado. Além disso, possui uma estrutura altamente capacitada para a produção de calçados, exporta para os cinco continentes e detém os mais modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação (ABICALÇADOS, 2023).

Como se trata de um estudo comparativo em três momentos (entrada, atual e futuro), o setor calçadista se adequou ao estudo, pois se pôde analisar a evolução dos recursos no momento em que as empresas entraram no mercado internacional, posteriormente na situação atual, durante crise no setor, que ocasionou mudança de utilização dos recursos, e, por fim, a situação futura, que apresenta como as empresas pretendem utilizar seus recursos para ultrapassarem a crise e se manterem competitivas num período de cinco anos. (FORTE, MOREIRA, 2007).

Segundo Teece, Pizano, Shuen (1997) a VBR não tem explicado adequadamente de que forma e por que certas firmas têm vantagem competitiva em situações de rápidas e imprevisíveis mudanças. Nesses mercados, onde a vantagem competitiva está mudando, as capacidades dinâmicas permitem às firmas integrarem, construir e reconfigurarem capacidades internas e externas para acompanharem as mudanças no ambiente. Eisenhardt, Martin (2000) explicam que as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores alteram sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinao os recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor.

Segundo a Abicalçados (2023) o Brasil é o 5º maior produtor de calçados do mundo, o maior fora da Ásia. Dessa forma no Estado de São Paulo, além de Franca, destacam-se ainda: a cidade de Birigüi, conhecida como a capital nacional do calçado infantil, que concentra cerca de 159 empresas, as quais respondem por cerca de 60% dos empregos gerados na cidade (SINBI, 2023), dessa forma percebe-se a importância de se estruturar um plano de carreira efetivo neste setor.

Nesse sentido, as repercussões, como o aquecimento global, indicam que diversas entidades precisam modificar suas práticas, a menos que desejem enfrentar desfechos catastróficos em um futuro próximo (DIAS, 2021). Do ponto de vista ambiental, a indústria de calçados se destaca por sua alta pegada de poluição (PLENTZ, TOCCHETTO, 2014). A sustentabilidade tornou-se um requisito fundamental para a sobrevivência humana e tem conquistado um espaço significativo no mercado, uma vez que, de forma análoga às

negociações internacionais, as indústrias modernas estão incorporando planejamento sólido para a sustentabilidade em suas operações (LOPEZ, 2020). Percebe-se a importância na atenção a gestão de recursos humanos para práticas sustentáveis (TEIXEIRA et al., 2023).

Quando se aborda o setor calçadista, é evidente uma carência significativa na gestão de recursos humanos, que muitas vezes não é considerada uma estratégia organizacional. De acordo com Loss, Theis e Schreiber (2015), embora a gestão de pessoas seja frequentemente mencionada pelos gestores nesse setor, na prática, ela é praticamente inexistente, uma vez que não existe um departamento responsável por essa função, deixando-a a cargo dos próprios gestores. Portanto, a consolidação de uma gestão eficaz de recursos humanos nesse contexto pode representar uma vantagem competitiva para as empresas que se empenham nesse sentido, permitindo que se destaquem em um cenário de crescente competitividade e aumento das vendas de calçados, especialmente no ambiente digital (com a ascensão do comércio eletrônico).

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi escolhido um estudo qualitativo, do tipo descritivo. De acordo com Gil (1999), a abordagem qualitativa permite realizar uma investigação minuciosa nos pontos referentes na pesquisa em questão e suas derivações, buscando a coletividade sem excluir a individualidade e os significados diversos. Sendo assim o estudo de caso está entre as metodologias mais recomendadas, pois, podem proporcionar uma descrição e explicação rica de fatos (SWANBORN, 2010).

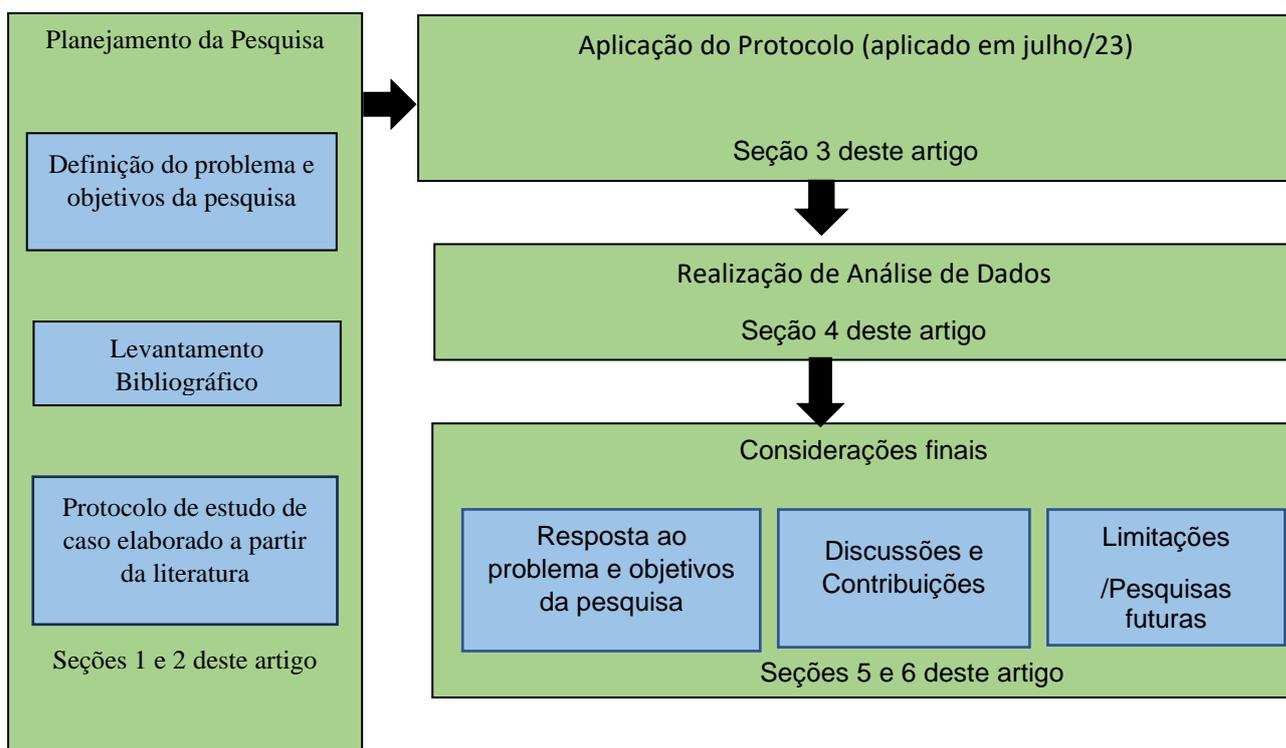
As pesquisas descritivas, segundo Gil (1999), têm como objetivo a coleta de dados de técnicas padronizadas, tendo como fim descrever as características ou estabelecer relações de um determinado evento. Para esta pesquisa, optou-se como instrumento de coleta dados de entrevistas semiestruturadas com representantes de RH de pequenas empresas do ramo de calçados. O Protocolo de entrevista foi elaborado a partir da literatura e visando responder a nossa pergunta problema e objetivos.

Desse modo a entrevista semiestruturada é flexível e pode ser alterada ao longo de sua realização, em decorrência das respostas dadas pelo entrevistado. De acordo com Diehl e Tatim (2004), essa entrevista pode ser realizada como uma conversa informal, tendo em vista a liberdade do entrevistador em guiá-la.

Estudos de caso podem ser múltiplos ou únicos (YIN, 2009) para essa pesquisa utilizamos um estudo de caso múltiplo. São muito utilizadas em pesquisas de gestão estratégica (GIBBERT, RUIGROK, WICKI, 2008). Primeiramente adotamos um protocolo de entrevista, que foi construído a partir da literatura e aplicado no mês de julho de 2023 ao profissional responsável pelo RH das 3 empresas estudadas (no total foram 2 entrevistas de aproximadamente 2 horas cada), tal pesquisa foi complementada por observações pessoais, conversas informais, acompanhamento de alguns prontuários, análise de documentos, relatórios, o que é convenientemente chamado de triangulação de métodos, que está em consonância com a literatura especializada (YIN, 2009). A figura 1, sintetiza a metodologia utilizada nesta pesquisa.

Por fim, os dados de todas as formas de evidência foram cruzados e combinados com objetivo de serem sintetizados e sistematizados na próxima seção.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Histórico do município e das empresas estudadas

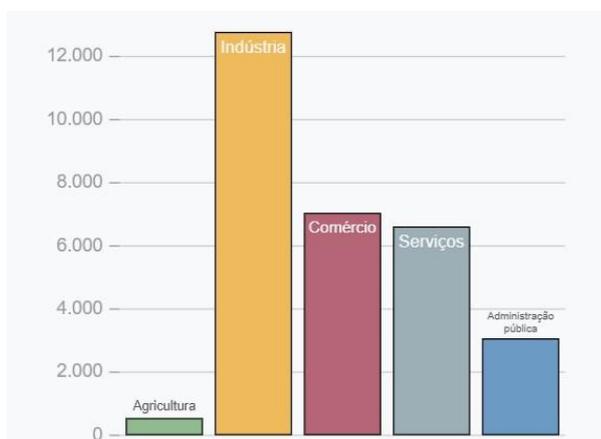
O município de Birigui foi estabelecido em 1911, encontra-se na região noroeste do Estado de São Paulo, a uma distância de 521 Km da cidade de São Paulo. Tem cerca de 120 mil habitantes segundo o CENSO de 2022 (IBGE, 2023) e é reconhecido, tanto nacional quanto internacionalmente, como a "capital brasileira do calçado infantil". É um centro de produção de 56 milhões de pares de calçados e envia aproximadamente 5,5% de sua produção para 73 nações diferentes (SINBI, 2023).

Com aproximadamente 118 mil habitantes (IBGE, 2023). Em 2019 estimativas do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui relatam que o município foi um polo produtor de 56 milhões de pares de calçados (230 mil pares por dia) gerando aproximadamente 17 mil empregos e um faturamento total de 1.73 bilhões de reais (SINBI,

2020). Do total de empresas com registro até 2023 na cidade, 16,2% correspondem a Outros (4.006 estabelecimentos), 39,4% correspondem a Microempresário Individual (MEI) (9.733 estabelecimentos), 38,2% correspondem a Microempresa (ME) (9.420 estabelecimentos) e 6,13% correspondem a Empresa de Pequeno Porte (EPP) (1.513 estabelecimentos) (DATA MPE BRASIL, 2023).

No ano de 2021, foram reportados 29.865 empregados em Birigui, sendo 42,7% em Indústria, 23,5% em Comércio, 22% em Serviços, 10,2% em Administração pública e 1,7% em Agricultura (DATA MPE BRASIL, 2023). Os dados podem ser visualizados na figura 1 abaixo:

Figura 1: Número de empregados por setor econômico em Birigui (2021)



Fonte: DATA MPE BRASIL, 2023

É importante mencionar que em 2021 a quarta e a quinta posição, respectivamente, das ocupações com o maior número de empregados foram: Trabalhador Polivalente Da Confecção De Calçados (1.191 empregados) e Costurador De Calçados, A Máquina (1.019 empregados) (DATA MPE BRASIL, 2023), ambas relacionadas com o setor calçadista, fica evidente portanto, a necessidade de estudos neste setor.

Com base nas informações obtidas através do questionário disposto, as empresas foram nomeadas como: Empresa A, Empresa B e Empresa C foi desenvolvido um quadro 1 apontando características das três empresas entrevistadas.

Quadro 2 – Características das empresas objetos do estudo

QUESTIONÁRIO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Data de fundação	19 de maio 2003	03 de fevereiro 2007	17 de agosto de 1990
Histórico da empresa	Fundada em 2003, produzindo calçados de adulto e ao longo dos anos mudaram para o infantil	A empresa foi fundada em 2007 fazendo sapatos femininos e foram abrindo o negócio, começando a produzir calçados infantis também	Fundada em 1990 com a missão de levar saúde e conforto para os pés das crianças através da fabricação de calçados para o público infantil. O capital é 100% nacional

Quantidade atual de funcionários	10 colaboradores	12 colaboradores	760 colaboradores
Principais produtos/ serviços	Calçados infantis	Calçados femininos e infantil, oferecendo a montagem do calçado	Calçados infantis
Quantidade de produtos exportados	Fabricam 240 pares por dia	A quantidade varia entre 700 e 800 pares de calçados por dia	Mais de 40 linhas de calçados e produção diária de 13.000 a 20.000/ por dia, varia de acordo com as entradas de pedidos
Visão da empresa	É crescer fundando novas fábricas	Crescer cada vez mais e ser melhor no que fazemos	Sempre ser a melhor empresa e a marca mais desejada de calçados infantis do mundo
Missão da empresa	Ver as crianças com felicidade no rosto ao vestir nossos calçados	Oferecer o melhor conforto e qualidade	Criar produtos com estilo, conforto, alegria e bem-estar para as crianças e pais, garantindo lucratividade e contribuindo para sustentabilidade e o desenvolvimento social
Valores da empresa	Criatividade, inovação, ética e responsabilidade social	Honestidade e respeito	Respeito, honestidade, justiça, responsabilidade, fidelidade, humildade, criatividade, alegria e disciplina

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Resultados, práticas, etapas da implementação do plano de carreira e comparação com a literatura

Para analisar os fatores motivacionais em uma organização é de extrema importância conhecer o perfil dos funcionários, assim de acordo com as respostas obtidas nota-se a busca por vantagens competitivas no setor calçadista. Nesta seção foram estudados os fatores motivacionais que são considerados fatores intrínsecos e estão relacionados ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si (ALBURQUERQUE et al., 2019). Os fatores motivacionais estudados foram o trabalho em si, realização, reconhecimento do desempenho, progresso profissional, maior responsabilidade, desenvolvimento pessoal e enriquecimento do cargo.

Conforme as respostas obtidas, foi identificado que os RH's estão 33,3% satisfeitos e 66,7% totalmente satisfeitos com o plano de carreira, tendo a motivação como base para a produtividade. Tendo em vista as questões que avalia a implantação do plano de carreira com relação aos benefícios, informou a Empresa A que em meses é possível traçar e prever os próximos cargos, a Empresa B falou que se os objetivos forem alcançados, é possível, já a Empresa C tem planilhas de cargos, faixas e salários.

O nível de satisfação das empresas com o plano de carreira foi considerado positivo, conclui-se que o plano de carreira pode aumentar a produtividade do funcionário dentro da empresa, porque ele terá mais motivação, ficariam mais habilidosos e com o esforço poderá ter sucesso dentro da empresa. Assim a satisfação/motivação de seus colaboradores foi o que

motivou os RH's para implementar o plano de carreira. Robbins (1993) destacou que o êxito no desenvolvimento pessoal da carreira é principalmente influenciado pela escolha apropriada do emprego e pelo planejamento de carreira adequado.

Quando perguntados sobre quais foram (ou estão sendo) os principais desafios na implementação das práticas do plano de carreira, a Empresa A, relata que a maior dificuldade foi trabalhar os pontos fracos e fortes pois precisou de muito treinamento, consecutivamente a Empresa B citou a mesma coisa visando o fato da dificuldade em estabelecer metas, e a empresa C falou da sua dificuldade em explicar a importância de fazer esse meio de avaliação e fazer o meio ser entendido por todos.

Desse modo os gestores e supervisores são importantes para motivação dentro da organização e necessitam saber liderar com seus subordinados em busca de metas e objetivos. Por isso o RH acredita que o plano de carreira influencia dentro de suas empresas com uma melhor produtividade, eficiência e responsabilidade, podendo alcançar objetivos de curto a longo prazo. E em comparação com outras empresas ter o plano de carreira se torna uma vantagem, influenciando na tomada de decisão do seu colaborador, pois para o candidato à vaga é algo que impacta bastante, por ver que nesse cargo poderá crescer profissionalmente. O que mostra que o plano de carreira influencia as pessoas a se candidatarem e continuarem na empresa.

Ainda visando classificar como está definida a motivação que o plano de carreira pode proporcionar nota-se que ele incentiva o colaborador a investir em sua qualificação profissional, fazendo com que busque se qualificar mais e ter mais conhecimentos com outras áreas, conforme encontrado no estudo de Oliveira (2021). Em seguida as empresas foram perguntadas se há alguma capacitação moral ou financeira que incentiva seu funcionário, e todas responderam que sim, porém as empresas integram avaliações de desempenho anualmente.

Dessa forma é possível perceber diante as respostas obtidas que o nível de rotatividade das empresas foi baixo. E o plano de carreira é uma importante ação que contribui para diminuir a alta rotatividade nas empresas. Assim segundo De Magalhães et al. (2010), o treinamento é um processo crucial para uma organização, pois é necessário oferecer conhecimentos e habilidades aos colaboradores para que eles tenham um desempenho superior na realização de suas funções. O processo de desenvolvimento é muito relevante, pois prepara o funcionário para ocupar cargos superiores que um dia possam vagar.

A respeito do treinamento e desenvolvimento, constata-se que quando se trata das habilidades que um colaborador necessita, as respostas são variadas e remetem a habilidade que eles julgam necessárias ao seu bom desempenho. As mais citadas são o conhecimento do produto, boa comunicação e seriedade no trabalho. Tendo em vista que o RH dos departamentos estudados tem uma implementação adequada, desse modo houve treinamento ministrado pelo próprio RH para a capacitação desses funcionários, levando em consideração que esse treinamento é para os colaboradores serem mais capacitados e se autodesenvolver.

Nesse contexto, várias pesquisas demonstraram que o treinamento é uma etapa essencial para qualquer organização, uma vez que é fundamental proporcionar aos funcionários conhecimentos e habilidades que os capacitam a alcançar um desempenho superior em suas responsabilidades (JABBOUR, 2015; TEIXEIRA et al., 2022).

Para cumprimento da meta a ser percorrida o representante da Empresa A e B declarou que houve indicador de metas de treinamento, já a Empresa C respondeu que eles

contêm um dashboard que apresenta a quantidade de horas de treinamentos que cada setor fez e uma pasta com vários temas de treinamentos prontos para que as equipes possam escolher o que querem desenvolver. E quando perguntado sobre oportunidade de cargos de gerência para públicos diversos e mulheres a resposta foi que sim, contendo mulheres negras e dito que apenas depende do surgimento de uma oportunidade e do colaborador estar preparado para assumir o posto.

Verificou-se que todas as empresas, ou seja, A, B e C estão alterando seus planejamentos estratégicos, inclusive alterando o plano de carreira para contemplar a adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes, como por exemplo, avaliação de desempenho verde, recrutamento e seleção verdes, sistemas de recompensas verdes, equipes verdes, gestão da cultura organizacional verde, entre outros, conforme verificado por estudos de Teixeira et al. (2023).

Por fim nota-se, que não existem políticas estruturadas de gestão de pessoas nas empresas do interior de São Paulo. Conseqüentemente, percebe-se que há um potencial ainda não explorado pela gestão de outras empresas. Quanto à percepção geral sobre gestão de pessoas, as respostas pela busca de plano de carreira entre diversas empresas que estão preocupadas com essa questão, porém há pouco conhecimento envolvido o que dificulta a implementação eficaz. Os resultados para essa conclusão foram levados pelas empresas pequenas da cidade de Birigui, Araçatuba, Buritama e Jaú.

Pode-se verificar que essas pequenas empresas de calçados ainda se utilizam das mesmas práticas comuns nos anos 1930, nas seções de administração de pessoal, assim sendo, ainda carece de um processo efetivo nesse setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor calçadista brasileiro costuma impressionar por ser um ramo que oferece muitos empregos, o presente plano de carreira viabiliza uma estrutura coerente e simples para o direcionamento dos profissionais em ações de qualidade na organização, para tanto, é preciso que haja o reconhecimento por parte dos gestores da relevância que os recursos humanos detêm para os processos com qualidade. Para isto as empresas também devem estar preparadas para evitar problemas como a rotatividade e o absenteísmo.

Desta maneira, a empresa deve investir mais no progresso profissional, fazendo um plano de carreira, onde os funcionários podem ver como uma forma de crescimento dentro da organização, esta ação ocasionaria mais status para o funcionário, gerando um grau de autoestima. O plano de carreira por sua vez pode impactar positivamente no fator segurança uma vez que o funcionário teria uma “estabilidade” no seu ambiente de trabalho.

Como resultados desta abordagem, baseados na gestão dos recursos humanos, foram sugeridas intervenções que podem impactar o estado motivacional dos colaboradores da indústria calçadista de modo que gere resultados positivos para o desempenho das organizações e qualidade de vida no trabalho. Especial atenção é necessária na liderança, que possui um papel fundamental para motivação do seu subordinado no trabalho. Nesse sentido, as empresas precisam melhorar suas práticas de gestão, ou seja, desenvolver inúmeras competências internas para apoiar a consecução das visões estabelecidas.

Percebe-se também a importância do treinamento (JABBOUR, 2015; TEIXEIRA et al., 2022) para aquisição de habilidades e conhecimentos necessários para que o colaborador possa se especializar e buscar novas oportunidades dentro da empresa. Verifica-se também a

importância de elaborar um plano de carreira que contemple objetivos e metas estratégicas relacionados à sustentabilidade, pois essa nova geração valoriza as ações criativas e sentem a necessidade de expor suas opiniões ao mundo, também se preocupam com o ecossistema, com a sustentabilidade e com os recursos naturais (DAHROUJ, DE SANTANA, 2023).

Para analisar este cenário na indústria calçadista da região, o estudo utilizou-se de entrevistas, para identificar a situação motivacional dos colaboradores, fatores positivos e negativos, que merecem atenção do setor. Através das pesquisas foi possível identificar que a maioria das empresas de calçados infantis não possui plano de carreira plenamente estruturado.

Buscando a melhoria através dessa análise, este estudo demonstrou relevância a organização em poder mudar e motivar seus funcionários, para que fatores como reconhecimento de desempenho e um plano de progresso profissional possam ser inseridos, onde ele poderá crescer como profissional e agregar tanto valor para a organização, quanto para si mesmo.

Este trabalho oferece contribuições significativas para várias áreas, com destaque para a Administração. Ele se destaca ao apresentar estudos de caso que se concentra na compreensão do "como", preenchendo uma lacuna de pesquisa em relação aos processos pelos quais as empresas enfrentam múltiplos desafios de mudança para identificar, experimentar e possivelmente implementar planos de carreiras que efetivamente possam torná-las competitivas. Além disso, fornece diretrizes valiosas para a gestão de empresas, principalmente a área de RH, que podem ser aplicadas com proveito por outras empresas em diversos setores.

Este trabalho apresenta limitações quanto aos seus frutos ou por se basear em um único setor (calçadista) ou por se basear em microempresas em uma só realidade cidade de Birigui. Não obstante, novos estudos em diferentes contextos nacionais e internacionais em empresas de diversos setores seriam úteis e permitiriam novas evidências, o que poderia possibilitar um melhor entendimento das diversas tendências sobre os planos de carreira, disseminando conhecimentos importantes para o avanço do tema.

REFERÊNCIA

AHMAD, Shoeb. Green human resource management: Policies and practices. **Cogent business & management**, v. 2, n. 1, p. 1030817, 2015

ABICALÇADOS. Quem somos. Disponível em:
<https://www.abicalcados.com.br/sobre#perfil>. Acesso em 16/03/2023.

AGHAEI, Majid; REZAGHOLIZADEH, Mahdieh; BAGHERI, Farideh. The effect of human capital on economic growth: The case of Iranâ s provinces. **Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education**, v. 19, n. 1, p. 21-44, 2023.

ALBUQUERQUE, L. A. C. S.; LUCENA, M. A.; SANTANNA, C. H. M.; GUIMARAES JUNIOR, D. S.; MELO, F. J. C. Teoria de Herzberg: Um Estudo de Caso em uma Escola Pública Municipal no Interior de Pernambuco. In: XXVI SIMPEP, Bauru- SP, 2019.

ASSAEL, Henry. Consumer behavior and marketing action. **(No Title)**, 1995.

CARVALHO, A. L.. Pós-Fordismo e Transformações Produtivas: o trabalho, o trabalhador e as condições estruturadas contemporâneas. Rio de Janeiro, UFRJ, 2009.

CIELO, Álvaro; DA SILVA, Silvane Barp. ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste**, v. 3, p. e17028-e17028, 2018.

DA SILVA SCHUSTER, Marcelo; DA VEIGA DIAS, Valéria. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; COSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2009.

DA SILVA SCHUSTER, Marcelo; DA VEIGA DIAS, Valéria. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016.

DE MAGALHAES, Elenice Maria et al. Training policy for the technical-administrative staff at the Federal University of Viçosa (UFV) as perceived by trained employees and managers. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 55, 2010.

DE SOUZA, LUAN HENRIQUE FERNANDES. AS VANTAGENS DA ELABORAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DENTRO DA EMPRESA. 2014.

DIAS, Gabriela Costa et al. Risk management in the import/export process of an automobile company: A contribution for supply chain sustainability. **Sustainability**, v. 13, n. 11, p. 6049, 2021.

DO ARRANJO PRODUTIVO, Plano de Desenvolvimento; DE JAUÍ, Local APL de Calçados. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR, 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. Pearson Brasil, 2004.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Competitividade Internacional Baseada em Recursos-Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, p. 1-25, 2007.

FURBINO, Marizete. Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um. **Administradores—O Portal Administração. Passo Fundo**, v. 15, 2008.

GIBBERT, Michael; RUIGROK, Winfried; WICKI, Barbara. What passes as a rigorous case study?. **Strategic management journal**, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; NETO, Alfredo José Machado; DOS SANTOS, Dilson Gabriel. Atitude de consumidores estrangeiros com relação a produtos brasileiros: uma

investigação do setor calçadista no Brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 75-90, 2005.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. Por uma sociologia do desemprego: contextos societais, construções normativas e experiências subjetivas. **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**, 2003.

HADEN, Stephanie S. Pane; OYLER, Jennifer D.; HUMPHREYS, John H. Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. **Management decision**, 2009.

HASSAN, Hamid et al. Career Path Decisions and Sustainable Options. **Sustainability**, v. 14, n. 17, p. 10501, 2022.

IBGE, 2023. População. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/birigui/panorama>. Acesso em 15/08/2023

JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta et al. Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management. **Environmental Development**, v. 3, p. 137-147, 2012.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 331-338, 2015.

LIU, Zonghua; MEI, Shiye; GUO, Yulang. Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: the moderating effect of environmental values. **Chinese Management Studies**, 2020.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. Managing careers. **(No Title)**, 1982.

LOPEZ, Belen. Connecting business and sustainable development goals in Spain. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 38, n. 5, p. 573-585, 2020.

LORENZON, Emilena Josimari. Caracterização e classificação do cluster de calçados femininos do município de Jaú/SP. 2004.

LOSS, Rafael; THEIS, Vanessa; SCHREIBER, Dusan. Análise reflexiva da relação de variáveis motivacionais com a cultura organizacional em uma indústria de componentes para calçados. **GESTÃO. Org**, v. 13, n. 2, p. 164-175, 2015.

MADGAVKAR, A. et al. Human capital at work: The value of experience. **The McKinsey Global Institute**, 2022.

OLIVEIRA, Simara Mezzomo Peruzzo de. A importância da ferramenta de plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte, 2021.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Production**, v. 22, p. 70-82, 2012.

PINTO, Ana Flávia Aparecida. Gestão de pessoas: percepções de representantes comerciais do setor calçadista. 2018.

PLENTZ, Natália Debeluck; TOCCHETTO, Marta Lopes. O Ecodesign na Indústria de Calçados: proposta para um mercado em transformação. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, p. 1022-1036, 2014.

KESHAVARZ, Ali Reza et al. How do firms value sales career paths?. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 1-27, 2023.

RIFKIN, Jeremy. The European Dream (2005, O Sonho Europeu, São Paulo, M. Books do Brasil Lda, trad. de Roger Maioli dos Santos). 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications**. prentice Hall, 1993.

SINBI (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO CALÇADO E VESTUÁRIO DE BIRIGUI), 2023. Institucional. Disponível em: <https://sinbi.org.br/historia-sinbi-birigui/>. Acesso em 16/06/23.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclin**. NBL Editora, 1996.

TAVARES, Domingas Alberto. **Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde Estudo de caso Ilha de Santiago**. 2008. Tese de Doutorado.

SWANBORN, Peter. Case study research: What, why and how?. **Case study research**, p. 1-192, 2010.

SINDIFRANCA -SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA, 2002. A cadeia coureiro-calçadista. Franca: Natrontec, 2002.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, Adriano Alves et al. Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. **Journal of cleaner production**, v. 116, p. 170-176, 2016.

TEIXEIRA, Talita Borges et al. Sustainability in the Supply Chain: Analyzing the Role of the Focal Company and Training in the Implementation of SDGs. **Sustainability**, v. 14, n. 19, p. 12882, 2022.

TEIXEIRA, Adriano Alves et al. Green Human Resource Management in Latin America: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. **Global Perspectives on Green HRM: Highlighting Practices Across the World**, p. 267-292, 2023.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. sage, 2009.

WALS, Arjen EJ; SCHWARZIN, Lisa. Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 11-27, 2012.