UEMG - UNIDADE UBÁ
mediação
EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Ano 2026 Edição 14
Jan / Jun. 2022

ISSN 2317- 4838

ATIVIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS E ENFOQUE DA COMPETÊNCIA DIGITAL: estudo no APL de Nova Serrana - MG

PEOPLE MANAGEMENT ACTIVITY AND THE DIGITAL COMPETENCE APPROACH: A Study of the Nova Serrana (MG) Local Productive Arrangement

Wilson Machado Enes

RESUMO:

Considerando a relevância das práticas de gestão de pessoas e do desenvolvimento das competências digitais no atual contexto e sua possível contribuição para a competitividade das empresas, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de averiguar como as empresas do arranjo produtivo local (APL) de Nova Serrana-MG têm se posicionado em relação à atividade de gestão de pessoas e ao enfoque da competência digital. O município se destaca no cenário nacional como polo produtivo no setor calçadista. O referencial teórico da pesquisa resgata aspectos inerentes aos arranjos produtivos, à atividade de gestão de pessoas nas organizações e à abordagem da competência com ênfase na competência digital. Os procedimentos metodológicos envolveram a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e consulta a documentos disponíveis em meio eletrônico. Foram abordados 20 profissionais atuantes nas empresas do APL. Verificou-se que a dinâmica funcional tem sido condicionada pela natureza do processo produtivo e perfil de mão de obra. Por se tratar de empresas de médio e pequeno porte, geralmente a estrutura organizacional é modesta e não conta com um setor dedicado à gestão de pessoas. Observou-se que o domínio das competências digitais ainda é incipiente e não influencia significativamente o trabalho realizado. O posicionamento das empresas em relação à configuração da gestão de pessoas e ao enfoque da competência digital ainda não representa um aspecto crítico para a competitividade na ótica das empresas abordadas nesta pesquisa.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão de Pessoas. Competências digitais. Competitividade. Arranjo Produtivo Local. Nova Serrana.

UEMG - UNIDADE UBÁ
mediação
EDUCAÇÃO E HUMANIDADES
Ano 2026 Edição 14
Jan / Jun. 2022
ISSN 2317- 4838

ABSTRACT:

Considering the relevance of people management practices and the development of digital skills in the current context and their possible contribution to the competitiveness of companies, a qualitative research was carried out, with the objective of finding out how companies in the local productive arrangement (APL) from Nova Serrana-MG has positioned itself in relation to the people management activity and the focus of digital competence. The municipality stands out on the national scene as a productive hub in the footwear sector. The theoretical framework of the research rescues aspects inherent to productive arrangements, the people management activity in organizations and the approach to competence with emphasis on digital competence. The methodological procedures involved collecting data through semi-structured interviews and consulting documents available in electronic media. Twenty professionals working in APL companies were approached. It was found that the functional dynamics has been conditioned by the nature of the production process and labor profile. As they are medium and small companies, the organizational structure is usually modest and does not have a dedicated people management department. It was observed that the domain of digital skills is still incipient and does not significantly influence the work carried out. The positioning of companies in relation to the configuration of people management and the focus of digital competence still does not represent a critical aspect for competitiveness from the point of view of the companies addressed in this research.

KEYWORDS: People Management. Digital competencies. Competitiveness. Local Productive Arrangement. Nova Serrana.

mediação
UEMG - UNIDADE UBÁ
EDUCAÇÃO E HUMANIDADES
Ano 2026 Edição 14
Jan / Jun. 2022
ISSN 2317- 4838

1. INTRODUÇÃO

As transformações no cenário produtivo, econômico e social influenciam a dinâmica competitiva das empresas e a esfera do trabalho (Crawford, 1994). A questão da competitividade tem sido discutida há tempos por meio de diversas linhas teóricas e interpretativas.

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.

Admite-se que a Área de Recursos Humanos (ARH), tradicionalmente responsável pela atividade de gestão de pessoas, pode favorecer os resultados da organização. Nesse prisma, o presente artigo 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.

Com base nas considerações apresentadas, adotou-se a seguinte questão como ponto de partida para a realização da pesquisa: 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?

A partir desta indagação, foi estabelecido como objetivo geral 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. Quanto aos objetivos específicos, os mesmos tiveram como proposta relatar aspectos gerais do APL de Nova Serrana - MG; descrever a configuração da atividade de gestão de pessoas em empresas do APL de Nova Serrana; identificar a percepção de profissionais acerca das competências digitais requeridas nas empresas abordadas.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se estudo descritivo pela vertente qualitativa de pesquisa (Collis & Hussey, 2005). A unidade de análise foi constituída de um conjunto de 20 empresas do setor calçadista atuantes no APL de Nova Serrana. O processo investigativo também envolveu inquérito com o presidente do Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (SINDINOVA, 2013).

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas presencialmente nas empresas, com profissionais que atuam na esfera da gestão. O conteúdo obtido foi gravado com o devido consentimento e, posteriormente, transcrito para análise. Dados secundários foram obtidos por consulta a documentos disponíveis em meio eletrônico.

Para o tratamento de dados qualitativos, empregou-se a análise categorial (Bardin, 2011). Os dados quantitativos foram analisados com o emprego de procedimentos de estatística descritiva.

Diversas razões justificam a realização desta pesquisa. Em primeiro lugar, menciona-se a possibilidade de oferecer contribuição ao debate teórico. A literatura refere a necessidade de expandir o nível de compreensão acerca dos fatores influentes na competitividade das empre-

sas, nomeadamente a atividade de gestão de pessoas e as competências digitais.

2.ARRANJO PRODUTIVO LOCAL, GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIA DIGITAL

2.1 Arranjo produtivo local (APL): aspectos gerais

Os APLs podem ser compreendidos como concentrações geográficas de firmas especializadas em um mesmo setor ou em um mesmo complexo industrial. Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014, p. 7) prelecionam que o arranjo produtivo local 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.

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).

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.

A conduta e o posicionamento adotados pelos dirigentes podem favorecer ou dificultar o aproveitamento de oportunidades e o patamar competitivo da empresa.

2.2 Atividade de gestão de pessoas: considerações necessárias

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 passa 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 ARH, responsável pela atividade de gestão de pessoas, passou por diferentes fases históricas, assumindo contornos específicos (Albuquerque, 2002).

A fase inicial se deu nos anos 1930 e correspondeu ao primeiro governo do presidente Getúlio Vargas. Algumas medidas importantes foram a criação do Ministério do Trabalho e pro-

mulgação de um conjunto de leis que representaram marcos daquela fase.

Wood Jr. (1995) denomina a próxima fase "tecnicista", que, tendo emergido nos anos 1950, caracterizou-se pela aquisição de práticas de gestão importadas e derivadas dos modelos adotados pelas montadoras de automóveis que se instalaram no país. A necessidade de imprimir eficiência e aprimorar estruturas favoreceu o foco em subsistemas de ARH. Dessa forma, ao longo dos anos 1960, observou-se a instituição de setores responsáveis por atividades específicas, tais como: recrutamento, treinamento e cargos e salários.

A necessidade de reduzir custos e potencializar os resultados num quadro de acirrada concorrência estimulou, no final da década de 1980, a abordagem com foco na gestão estratégica de recursos humanos. Nesse prisma, privilegiou-se o alinhamento entre práticas de gestão de pessoal e estratégias do negócio e uma visão que levava em conta aspectos como a melhoria contínua de processos, produtos e serviços e a relevância da cultura nas organizações (Fleury & Fleury, 2001b).

Por seu turno, Marras (2011) considerou as seguintes fases evolutivas: a) contábil (antes de 1930), que foi marcada pelo foco em custos relacionados à aquisição e à manutenção da mão de obra; b) legal (1930 a 1950), que enfatiza o controle e a fiscalização das atividades, predominando a figura do chefe de pessoal; c) tecnicista (1950 a 1965), fundamentada na reprodução do modelo de gestão americano e investimentos em processos de recrutamento, seleção e treinamento d) administrativa (1965 a 1985), na qual emergiu certa preocupação com o aspecto social do trabalho na atividade sindical; d) estratégica (1985 à atual), que considera a articulação entre os diversos níveis da estrutura organizacional e a conexão com as diretrizes do negócio.

Na abordagem estratégica, a ARH passa a priorizar 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.

Ulrich (1998) afirma que 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".

Nessa ótica, acredita-se que o estudo realizado no APL de Nova Serrana poderá clarear determinados aspectos presentes no cotidiano das empresas e que estão vinculados à atividade de gestão de pessoas e ao enfoque da competência digital.

2.3 Abordagem da competência e enfoque da competência digital

A sociedade tem sido afetada por transformações de natureza tecnológica que estimulam avanços como inteligência artificial (IA), big data e internet das coisas (IoT), definida

por Harari (2018). Schwab (2016) preceitua que essas inovações estão relacionadas à Quarta Revolução Industrial e que essa revolução se refere a um conjunto de transformações em curso que envolvem tecnologias emergentes e tecnologias construídas a partir de conhecimentos gerados pelos sistemas industriais anteriores.

Para Aires, Moreira e Freire (2017), a era da digitalização fomenta o desenvolvimento de soluções baseadas no envolvimento de diversos stakeholders, incluindo a política global, setores públicos e privados, academia e sociedade em geral. As novas tecnologias favorecem a interação social, estreitando laços e diminuindo barreiras espaciais.

As novas TICs impulsionam a busca de estruturas mais ágeis e flexíveis. Nessa direção, torna-se essencial o desenvolvimento de redes capazes de favorecer a interação e o relacionamento entre diversos atores, como clientes e fornecedores. Essa tendência estimulou significativas mudanças no trabalho, demandando novas competências por parte dos diversos agentes (Ottonicar & Valentim, 2021).

As TICs provocam a adoção de modelos dinâmicos sustentados na interação entre múltiplos atores. Essas tecnologias favorecem a produtividade e a eficácia organizacional, gerando redução de custos e ampliando o tempo para a tomada de decisões.

A aplicação das TICs nas MPEs pode contribuir para o aumento da eficiência produtiva e economia de tempo, agilizando os fluxos de informações interno e externo. Nesse caso, os gestores devem escolher as ferramentas tecnológicas certas e capazes de atender às necessidades da empresa.

Os impactos da aplicação de tecnologias de automação no campo industrial provocaram significativas mudanças no trabalho. Zarifian (2001) salientou três aspectos que passaram a configurar o mundo do trabalho, a saber: a) eventos - que se referem aos impasses e perturbações inesperadas no trabalho; b) comunicação - que sinaliza a necessidade de mais interação e escuta em relação aos pares, além de engajamento; c) e lógica de serviços – que envolve a preocupação com as diversas demandas postas por clientes internos e externos.

A abordagem da competência contempla discussões nos níveis coletivo e individual. No nível coletivo, o debate tem suas raízes na visão baseada em recursos (VBR), que enfatiza o potencial dos recursos disponíveis para a geração de valor e envolve aspectos sutis das organizações (Lima, 2013; Lima, Barbosa & Cintra, 2015). As competências organizacionais podem ser consideradas estratégicas e distintivas, por sustentarem a vantagem competitiva da organização (Prahalad & Hamel, 1995; Ruas, 2005).

Num quadro caracterizado por incertezas e pela dinâmica da inovação, o domínio de competências relacionadas às novas tecnologias representa um aspecto central. As competências digitais tornam-se, portanto, essenciais no âmbito da Quarta Revolução, que envolve o desenvolvimento da computação em nuvem, sistemas autônomos, sistemas ciberfísicos, IoT, dentre outros recursos.

Na Quarta Revolução, a noção de competência digital emerge como alternativa para se discutir a relação entre novas tecnologias e indivíduos no

campo. Nas diversas instâncias, o uso das tecnologias se torna cada vez mais requerido, bem como o domínio dos recursos disponíveis.

No entorno da Quarta Revolução, permeado por novas tecnologias, essas competências ganham relevância, tendo em vista a necessidade de os profissionais se adequarem às tendências e exigências do mundo digital.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Caracterização da pesquisa

Realizou-se pesquisa descritiva pela vertente qualitativa de pesquisa (Gil, 2001). Collis e Hussey (2005) defendem que a pesquisa descritiva envolve levantamento de opiniões, atitudes, crenças ou características.

Delineou-se esta pesquisa com um estudo de campo. Conforme Gil (2008, p.57), "os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características segundo determinadas variáveis".

3.2 Unidades de análise e observação

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.

3.3 Coleta de dados

Os dados primários foram obtidos em entrevista semiestruturada, segmentada 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 clientes, 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.

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.

O formulário formulou, ainda, duas questões: uma sobre os recursos utilizados para o desenvol-

vimento de competências digitais e outra sobre as redes sociais utilizadas.

Inicialmente, este 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. Na ocasião, foi entrevistado o presidente da entidade, em sessão com duração de 40 minutos. Essa entrevista de caráter exploratório foi realizada de forma não estruturada com foco na obtenção de informações gerais sobre as empresas do APL.

Na sequência, 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.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial nas dependências de
empresas no APL de Nova Serrana. Os entrevistados foram devidamente orientados sobre a natureza da pesquisa e puderam manifestar sua concordância por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

As entrevistas tiveram duração média de 80 minutos. O conteúdo foi gravado para posterior transcrição, com a devida autorização dos participantes.

3.4 Análise de dados

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). Essa técnica foi realizada em três fases: a) pré-análise, com seleção e leitura flutuante; b) exploração do material, com a codificação, classificação e categorização; c) e tratamento dos resultados em sintonia com o referencial teórico do estudo.

O procedimento aplicado na análise de conteúdo envolveu os seguintes passos: a) Identificação de palavras-chave; b) contagem e ordenação de palavras pela frequência; c) agrupamento de palavras de mesmo sentido; d) ordenação das palavras pela frequência em cada agrupamento; e) determinação da categoria semântica.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Inicialmente, optou-se pela apresentação do perfil das empresas com o intuito de favorecer uma visão panorâmica das organizações participantes. Na sequência, tem-se a descrição de aspectos gerais do APL de Nova Serrana - MG; a análise da configuração da atividade de gestão de pessoas em empresas do APL de Nova Serrana; e, finalmente, a identificação da percepção de profissionais acerca das competências digitais requeridas nas empresas abordadas.

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 anos, 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. 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 liderança e com atuação determinante na gestão do negócio.

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.

Pode-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.

As empresas possuem 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).

Em 17 de julho de 1991, foi criado o Sindinova que 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 mo-

delo de arranjo produtivo.

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 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 exportado por Minas Gerais (Souto, 2019).

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.

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 do 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), o 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 di-

versas 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).

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 conflitos, 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 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 programas capazes de contemplar a 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, treina-

mento 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.

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 no 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. Essas tecnologias favorecem a gestão à proporção que dinamizam o fluxo de comunicação entre as diversas áreas da empresa. Apesar do elevado grau de concordância, seis participantes ainda não percebem essa relação. Trata-se de empresas cuja cultura ainda privilegia o controle físico e a interação face a face. Nesses casos, o processo de comunicação fundamenta-se na abordagem verbal presencial.

As palavras-chave foram agrupadas com base no sentido e na frequência, originando as seguintes categorias semânticas: “agilidade”, “controle” e “interação”. Com base nesses resultados, 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 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.

Percebe-se que, nas empresas analisadas, a influência das TICs no processo produtivo se dá pela contribuição no acesso à informação e 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.

A partir desses dados, 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 plataformas 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).

Quando questionados acerca do uso de TICs em relações com os outros atores, a maioria dos entrevistados (70%) reconheceu a importância dessas tecnologias: ”[As TICs] são utilizadas para obter informação em relação à concorrência, otimizar trabalho e acompanhar novidades no mercado competitivo” (E1).

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. 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”. 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.

Outro desafio lembrado 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”.

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. Um dos entrevistados explicou que uma das formas de estimular iniciativas dessa natureza é "alertando a alta direção sobre a urgente necessidade de inovar nossa estrutura empresarial como um todo". Já outro entrevistado 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, 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". 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 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.

Na relação de competências digitais contidas no roteiro de entrevista, utilizou-se a seguinte definição: "a competência digital também pode ser definida como o uso criativo, crítico e confiante nas tecnologias de informação e comunicação para alcançar os objetivos relacionados ao trabalho, empregabilidade, aprendizagem, tempo livre, inclusão e participação na sociedade" (INTEF, 2017, p.12).

No tocante ao grau de importância das competências digitais, a análise apresenta a classificação decrescente das competências com base no percentual total atribuído aos conceitos "alto" e "muito alto".

Para 81% 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%.

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".

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.

A classificação decrescente das competências no nível de domínio de competências digitais foi feita com base no percentual total atribuído aos conceitos “baixo” e “muito baixo”.

a) Para 48% (10) das competências digitais, os participantes atribuíram percentuais mais elevados para os conceitos “baixo” e “muito baixo”;

b) Para 38% (oito) das competências digitais, os participantes atribuíram percentuais mais elevados para os conceitos “alto” e “muito alto”;

c) Para 14% (três) das competências digitais, os participantes atribuíram percentuais semelhantes para os conceitos dos dois extremos.

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. 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.

Para estimular a identificação de possíveis competências digitais não contempladas na relação apresentada, o roteiro de entrevista incluiu uma questão aberta para que os participantes tivessem liberdade de expressar alternativas. Os entrevistados indicaram as seguintes:

a) O domínio de informática foi mencionado por 90% (19) deles como uma competência demandada, mais especificamente o uso de Word e Excel;

b) parcela constituída de 20% (quatro) dos entrevistados mencionou a necessidade de ampliar o nível de conhecimento do uso dos recursos disponíveis na Web e ampliar o uso do aplicativo WhatsApp;

c) Na ótica de 45% (nove) dos participantes, o domínio de programas de gestão empresarial, contábil e financeira também tem sido requerido.

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). Essa condição se torna relevante tendo em vista a necessidade de estimular o desenvolvimento de competências digitais no âmbito da Quarta Revolução.

5 Considerações Finais

Este artigo adotou como ponto de partida a seguinte questão de pesquisa:

"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?" A partir da questão geradora, orientou-se para o objetivo geral - 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. Esse objetivo pôde ser alcançado com a aplicação de procedimentos metodológicos determinados em função da natureza do objeto de estudo. A pesquisa acessou 20 participantes que atuam na esfera da gestão nas empresas analisadas e o presidente do Sindinova. A coleta de dados fundamentou-se em entrevista semiestruturada e análise de documentos disponíveis em meio eletrônico. O tratamento de dados envolveu análise de conteúdo e procedimentos de estatística descritiva.

Os resultados da pesquisa são apresentados de acordo com os objetivos específicos do estudo. O primeiro deles foi relatar aspectos gerais do APL de Nova Serrana – MG. Apurou-se que o APL de Nova Serrana se destaca pela produção no cenário nacional, contribuindo efetivamente para a geração de emprego e renda na região. Sua configuração envolve empresas de diferentes portes, predominando pequenas e microempresas. O processo produtivo caracteriza-se pela manufatura e baixa intensidade tecnológica. As atividades, na maioria dos casos, envolvem operações manuais de natureza simples. A mão de obra tem sido constituída de empregados com baixa qualificação profissional e auferem reduzidos salários. Entre os atores locais, sobressai-se o Sindinova, que desempenha importante papel na articulação entre as empresas locais, além de promover ações de capacitação de mão de obra e divulgação da imagem do APL.

A pesquisa sinalizou que a entidade tem envidado esforços para potencializar as ações de cunho estratégico capazes de favorecer a competitividade do APL, sobretudo em face das exigências de um contexto modelado pela Quarta Revolução Industrial e da necessidade de superar dificuldades derivadas da pandemia.

O segundo objetivo específico da pesquisa foi descrever a configuração da atividade de gestão de pessoas em empresas do APL de Nova Serrana. 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 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 co-

mo prestadores de serviço. A mão de obra caracteriza-se, em sua maioria, por empregados com baixa qualificação profissional 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 pesquisa teve como terceiro objetivo específico identificar a percepção de profissionais acerca das competências digitais requeridas nas empresas abordadas. 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 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 plataformas 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.

Finalmente, algumas considerações podem ser feitas em relação à questão central - 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? As

empresas analisadas adotam posicionamento orientado à competitividade e produtividade. Sua conduta está arraigada numa visão tradicional e pautada no controle. Isso se justifica em função das características do processo produtivo nessas empresas. Intuiu-se que o potencial competitivo pode ser impactado positivamente pela adoção de uma visão mais orientada à construção de valor com ênfase nas práticas de gestão de pessoas e no desenvolvimento de competências digitais.

Como foi enunciado neste trabalho, esses dois fatores podem ser considerados determinantes para o desempenho da empresa, principalmente numa sociedade em constante transformação, marcada por inovações tecnológicas e busca de novos modelos de gestão capazes de alavancar os resultados do negócio. Apesar da propalada exaltação das inovações tecnológicas e organizações no âmbito da Quarta Revolução, mudanças expressivas ainda não foram identificadas nas empresas investigadas. O posicionamento das empresas diante da configuração da gestão de pessoas e do enfoque da competência digital ainda não representa um aspecto crítico para a competitividade na ótica das empresas abordadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Aires, R. W. A., Moreira, F. K., & Freire, P. S. (2017). Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da Quarta Revolução Industrial. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Foz do Iguaçu, CIKI.

Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente.

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 (Livre 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.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.

Crawford, R. (1994). Na era do capital humano. (cap. 1, pp. 15-33). 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.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001a). Construindo o conceito de competência.
Revista de Administração Contemporânea, 5(spe), 183-196 (Ed. Especial).

Fleury, M.T.L. & Fleury, A. (2001b). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas.
Gil, A. C. (2001). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

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

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). Cidades - Nova Serrana - Panorama. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/nova-serrana/panorama. Acesso em: 18 agosto. 2022.

Instituto Nacional de Tecnologias Educacionais e Formação de Professores. INTEF (2017). Marco Común de Competencia Digital Docente. Madrid: Ministerio de Educación, Ciencia y Deportes.

Le Boterf, G. (2003). Desenvolvendo a competência dos profissionais. (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.

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.

Lima, R. J. C. (2013). A possível articulação entre competências e cultura organizacional no setor cimenteiro: um estudo em empresas de serviços de concretagem. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de:
http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-98MGPJ.

Lima, R. J. C., Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2015). Competências e cultura organizacional. In. Barbosa, A. C. Q. (Org). Recursos humanos: contemporaneidade, limites e possibilidades teóricas e aplicadas. Curitiba: CRV.

Marras, J. P. (2011). Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. (14. ed.), São Paulo: Saraiva.

Ottonicar, 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.

Prahalad C. K., & Hamel, G. (1995). Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.

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.

Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: R. Ruas, C. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman.

Schwab, K. (2016). A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro.

Silva, F. A. (2021). Desenvolvimento de competências tecnológicas docentes: estudo em unidade de rede de ensino privado, em Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo.

Silva, K. K. A., & Behar, P. A. (2019). Competências digitais na educação: uma discussão acerca do conceito. Educação em Revista, 35. https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698209940.

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/calcados-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.

Wood, T. Jr. (1995). Mudança organizacional. Rio de Janeiro: Atlas.

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: