

TÉCNICO EM CALÇADOS E TÉCNICO EM CONFECÇÕES

Roberto DaMatta

Paulo Kramer

n. 7

Brasília 2005



**TÉCNICO EM CALÇADOS E
TÉCNICO EM CONFECÇÕES**

Confederação Nacional da Indústria – CNI

Presidente: Armando de Queiroz Monteiro Neto

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – SENAI

Conselho Nacional

Presidente: Armando de Queiroz Monteiro Neto

SENAI – Departamento Nacional

Diretor-Geral: José Manuel de Aguiar Martins

Diretora de Operações: Regina Maria de Fátima Torres



*Confederação Nacional da Indústria
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Departamento Nacional*

TÉCNICO EM CALÇADOS E TÉCNICO EM CONFECÇÕES

Roberto DaMatta

Paulo Kramer

n. 7

Brasília 2005



Modelo SENAI de Prospecção

Série Monografias Ocupacionais

© 2005. SENAI – Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SENAI/DN

Unidade de Tendências e Prospecção – UNITEP

Ficha Catalográfica

D111t

DaMatta, Roberto.

Técnico em calçados e técnico em confecções / Roberto DaMatta ; Paulo Kramer. Brasília : Senai/DN, 2005.

103 p. : il. ; 29 cm. (Série Monografias Ocupacionais, 7)

ISBN 85-7519-148-9

1. Calçados 2. Confeções 3. Vestuário 4. Setor Têxtil I. 5
Informações Ocupacionais

Título II. Série.

CDU 677.685

SENAI

Serviço Nacional de
Aprendizagem Industrial
Departamento Nacional

Sede

Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (061) 3317-9802
Fax: (061) 3317-9685
<http://www.senai.br>

Sumário

Apresentação

| | |
|---|-----------|
| Ensaio Introdutório: bem calçado e bem vestido | 11 |
| 1 Introdução | 17 |
| 1.1 Visão geral | 17 |
| 1.2 Metodologia | 19 |
| 1.3 Identificação dos atores | 21 |
| 1.4 Instrumento de pesquisa | 22 |
| 1.5 Composição do relatório | 24 |
| 2 Panorama histórico das indústrias calçadista e têxtil/do vestuário no Brasil | 25 |
| 2.1 Indústria calçadista | 25 |
| 2.1.1 Evolução geral | 25 |
| 2.1.2 Foco em Franca | 27 |
| 2.2 Indústria têxtil/do vestuário | 31 |
| 2.2.1 Primórdios | 31 |
| 2.2.2 Impulso tarifário | 33 |
| 2.2.3 Rumo à República | 34 |
| 2.2.4 Euforia e crise | 36 |
| 2.2.5 Ciclo desenvolvimentista | 38 |
| 2.2.6 Desenvolvimento planejado | 39 |
| 2.2.7 O presente e o futuro | 40 |
| 3 Análise das entrevistas sobre o técnico em calçados | 43 |
| 3.1 Aspectos comuns aos técnicos de confecções do vestuário e de calçados | 43 |
| 3.2 Fundamentação da escolha vocacional | 46 |
| 3.2.1 Prata da casa | 47 |
| 3.2.2 Saltos qualitativos | 47 |
| 3.2.3 Filho de peixe... | 48 |
| 3.3 Formação técnica nas escolas do SENAI | 48 |
| 3.3.1 Opiniões sobre o curso | 49 |
| 3.3.2 Qualidades pessoais | 49 |
| 3.3.3 O teórico e o prático | 50 |
| 3.3.4 Formação para o Arranjo Produtivo Local (APL) | 50 |
| 3.3.5 Antes e depois | 50 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4 | Inserção do técnico na produção (cotidiano, desafios, aprendizado e responsabilidades dentro da empresa e perfis profissionais) | 50 |
| 3.4.1 | Sobre a necessidade de relacionamento interpessoal (os 10 mandamentos) | 51 |
| 3.4.2 | Multifuncionalidade | 52 |
| 3.4.3 | Gerentão | 53 |
| 3.5 | Impacto de mudanças tecnológicas e gerenciais | 53 |
| 3.5.1 | Acompanhando as mudanças | 54 |
| 3.6 | Mercado de trabalho (tendências, habilidades valorizadas, formação futura) | 54 |
| 3.6.1 | Conhecimento do processo | 55 |
| 3.6.2 | Rumo à especialização | 55 |
| 3.6.3 | Economizando | 56 |
| 3.6.4 | Design | 56 |
| 4 | Análise das entrevistas sobre o técnico em confecções | 57 |
| 4.1 | Semelhanças e dessemelhanças | 57 |
| 4.2 | Qualidades necessárias | 58 |
| 4.3 | Elementos da escolha vocacional | 61 |
| 4.4 | Formação técnica nas escolas do SENAI | 64 |
| 4.4.1 | Experiência prévia | 67 |
| 4.4.2 | Escopo do curso técnico | 68 |
| 4.4.3 | O conteúdo do curso, segundo os alunos | 70 |
| 4.4.4 | Mantendo-se durante o curso | 70 |
| 4.5 | Inserção do técnico dentro da produção (cotidiano, desafios, aprendizado e responsabilidades dentro da empresa) e perfis profissionais | 71 |
| 4.5.1 | Considerações gerais | 71 |
| 4.5.2 | Modelagem e produção | 74 |
| 4.5.3 | A informática no dia-a-dia (CAD-CAM e outros programas) | 74 |
| 4.5.4 | Inglês instrumental | 75 |
| 4.5.5 | Responsabilidades múltiplas e especialização | 75 |
| 4.5.6 | Perfis profissionais em ação | 76 |
| 4.5.7 | Ser mulher | 77 |
| 4.5.8 | Compromisso | 78 |
| 4.5.9 | Segurança | 78 |
| 4.5.10 | Habilidades interpessoais | 78 |
| 4.6 | Impacto de mudanças tecnológicas e gerenciais | 79 |
| 4.7 | Mercado de trabalho (tendências, habilidades valorizadas, formação futura) | 81 |

| | |
|--|-----------|
| 4.7.1 Consequindo emprego | 83 |
| 4.7.2 Emprego em grandes, médias e pequenas empresas | 84 |
| 4.7.3 Terceirização | 85 |
| 4.7.4 Crescimento profissional e formação contínua | 85 |
| 4.7.5 Demanda futura | 86 |
| 5 Conclusões e recomendações | 89 |
| Referências | 95 |
| Anexos | |
| Anexo A – Lista de Entrevistados | 97 |
| Anexo B – Empresas Visitadas | 99 |
| Anexo C – Roteiros de Entrevista | 101 |

Apresentação

A Era da Informação e do Conhecimento, que caracteriza o período atual, tem contribuído para relevantes inovações nas tecnologias e na organização dos sistemas produtivos, as quais, por sua vez, acarretam mudanças no conteúdo do trabalho. Essas mudanças se traduzem no surgimento e desaparecimento de ocupações, bem como nas alterações dos requisitos e experiências exigidos para o exercício profissional.

Devido a essas mudanças tão aceleradas, necessário se torna monitorar sistemática e constantemente os conteúdos das ocupações no sentido de municiar os sistemas produtivos e as instituições de formação profissional com informações atualizadas para o pleno desenvolvimento de suas atividades.

Por intermédio da parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, o SENAI tem contribuído para esse monitoramento, em que as descrições e validações das ocupações, no âmbito industrial, são atualizadas por meio da Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, versão 2000, cujo conteúdo busca introduzir o conceito de competências na dimensão do desempenho no trabalho e organizar as ocupações em Famílias Ocupacionais.

Com o intuito de garantir a qualidade desse monitoramento e agregar valor às descrições e validações da CBO, o SENAI, por meio de sua Unidade de Tendências e Prospecção – UNITEP, apresenta a série Monografias Ocupacionais, cujo conteúdo se caracteriza pela construção do histórico das ocupações baseado na dinâmica de construção, evolução e mapeamento de tendências futuras das ocupações industriais brasileiras.

Este trabalho dedicou-se a analisar a Família Ocupacional dos técnicos em calçados e em confecções do vestuário, cujos dados foram levantados por intermédio de fontes primárias e secundárias sobre a profissão.

Espera-se que este projeto possa ser um importante instrumento de informação sobre o mercado de trabalho para as empresas e entidades representativas de empregadores e de trabalhadores, bem como de tomada de decisão quanto à formulação de políticas de formação profissional.

José Manuel de Aguiar Martins
Diretor-Geral

Ensaio introdutório

Bem calçado e bem vestido

Roberto DaMatta

Numa sociedade em que a “casa” é vista como um espaço social e cultural de intimidade, repouso, fabricação do corpo e da alma e, sobretudo, centro e foco de relações sociais perpétuas e que dela partem para contaminar toda a vida social, (especialmente a esfera pública), a roupa, a aparência e, nelas, o modo de calçar e vestir assumem dimensões críticas.

Sabemos que até o fim do século XIX, quando se proclamou a República, a casa era não só a instituição dominante do cenário nacional, promovendo uma visão de Estado fraco carente de reformas, mas também — como acentua Gilberto Freyre —, uma inimiga da rua. Da rua vinham os decretos e as normas escritas que pretendiam controlar o que as casas (sobretudo os grandes sobrados que tomaram o lugar das casas-grandes) produziam.

Pois, sendo o elemento ativo da vida social, essas moradas fabricavam não só tipos sociais específicos (senhores, funcionários públicos, padres, bacharéis, além de escravos, serviçais e subalternos de muitos quilates), mas, acima de tudo, resíduos especiais. Um lixo, como se diz hoje em dia, típico de um estilo de vida no qual a sociedade se dividia entre governo e morada (rua e casa), mas que era englobada pela casa com suas normas inscritas, como dizia Tocqueville, no coração e não nos códigos produzidos pelos letrados.

Das varandas e janelas dessas casas despejavam-se sujeiras de todo tipo, e, com esse lixo material, vinham igualmente tipos sociais específicos. Senhores que andavam pelas ruas de ceroulas, desleixados, que, por descuido ou por se imaginarem donos das vilas e cidades onde viviam, andavam descalços ou sem camisa. Isso para não falar de escravos e escravas que, por vontade ou necessidade, mal cobriam seus corpos.

Gilberto Freyre (FREYRE, 1961: *passim*) indica como as portarias e decretos municipais tentavam controlar essas práticas sociais que demonstravam o poder de uma camada patriarcal que, como eu mesmo enfatizo nas minhas obras, especialmente Carnavais, malandros e heróis (DAMATTA, 1979: *passim*), entrava em conflito com ela própria, posto que era ela mesma que queria tornar sua vila ou cidade uma pequena Paris ou Londres: um centro com um mínimo denominador comum de costumes relativos ao apresentar-se em público.

A situação daquela época não diferia muito da atual, no que diz respeito ao modo de dirigir automóveis ou ao pagamento de impostos, quando verificamos que o personalismo da casa ainda tem uma forte influência no comportamento exibido na rua.

O fato é que nesta sociedade em que casa e rua têm ligações de conflito e oposição e são gerenciadas por normas diversas, ainda que complementares — pois o que se faz em casa não se realiza na rua e vice-versa —, a apresentação, a aparência, a máscara pela qual uma pessoa se autoconstrói (ou destrói) é a ponte básica entre esses dois mundos.

Tanto assim que todo brasileiro aprende que existem roupas de casa e da rua. Vestimentas para ir ao baile, ao cinema, ao trabalho, ao enterro e à posse do melhor amigo como ministro ou senador. Todos sabem o que significa não estar vestido da forma apropriada a certas situações. E ninguém desconhece expressões significativas no campo do embate social — aquilo que chamamos de “luta pela vida” ou de “a dura realidade da vida” — como “vestir a camisa” ou “trocar de camisa”. Ambas designando o conjunto de lealdades que, para cada um de nós, é a marca registrada de um sistema no qual os elos pessoais e suas demandas constituem uma dimensão crucial.

Do mesmo modo e pela mesma lógica, queremos estar ao lado de gente de “boa aparência” e, acima de tudo, de pessoas que “se lavam” e têm preocupação com a limpeza. Essa limpeza que, falando mais do que de um asseio meramente empírico, diz respeito a um modo de apresentação no qual o indivíduo surge perfumado, exalando no aroma atraente a promessa de sua personalidade.

De fato, o conjunto de roupas, adereços e cuidados com o corpo constitui, ao lado do sapato, essa máscara social que, com o nome, fabricam e inventam uma elaborada forma de pertencimento. Um modo de pertencer que vai além da forma burocrática e moderna de uma apresentação cidadã (como um indivíduo), indexada no pagamento de impostos e nas fórmulas mínimas de vestir, atingindo e demarcando com ênfase modos de transformar-se em indivíduos especiais: em pessoas (como eu digo nos meus livros). Ou seja: naquele cidadão que é alguém e assim se revela quando “sai de casa” e vai para a rua, vestindo-se e calçando-se com tal esmero que basta olhar para saber-se com quem se está falando.

Isso engendra, entre nós, os encontros informais cheios de formalidade que confundem os participantes vindos de sociedades mais igualitárias. É que o jantar é informal, mas todos estão usando roupas e vestidos caros, limpos e “de marca”, bem como jóias e relógios adequados. A informalidade brasileira não engana: ela demanda o “bem-vestir” e o vestir-se com gosto, transformando-se numa alta formalidade.

No fundo, o vestuário e o calçado remetem a essas hierarquias subjacentes, implícitas ou inconscientes, pouco discutidas pela nossa sociologia e ainda invisíveis aos formalistas que lidam com o nosso sistema político e com a nossa economia.

Daí o não entendimento do consumo conspícuo (ou exemplar) – o consumo para o vizinho ou o primo rico ver, tão trivial entre nós. Refiro-me, claro está, à mulher que gasta mais do que pode ou do que exige a racionalidade financeira ao preparar-se para ir ao casório da prima rica. Ou ao homem que, casando uma filha, endivida-se para promover uma “festa de arromba”, tendo que se encasacar e usar uma camisa de algum material nobre. Esse gastar com o supérfluo é, na verdade, um investir na aparência. Dimensão importante numa sociedade que teve escravos, aristocratas e, com isso, uma multidão de intermediários que a indigência e a fraqueza da vida institucional, com suas leis que não pegam, impediam de classificar.

E não há nada mais complicado no Brasil do que não se saber com quem se está falando. E nada mais explicitamente receitado do que promover

esse saber com quem se fala, pela vestimenta e pelo sapato. A vestimenta indicando posição social pelo uso de algum material nobre. O veludo e a seda chegaram a ser proibidos no Portugal do século XVIII (o século do ouro e dos diamantes vindos do Brasil), porque promoviam uma confusão igualitária indesejada e tabu.¹ Hoje, o algodão puro, a seda, a lã fria, o linho e, obviamente, o desenho da roupa demonstram o bom gosto e a sabedoria de quem ocupa os postos mais altos da hierarquia social.

Seria preciso, nesse contexto, observar que todos os políticos têm uma enorme preocupação com a roupa? Camisas puídas, sujas ou velhas, gravatas fora de moda ou muito escandalosas, ternos mal cortados e ajambrados, tudo isso é tão ou mais politicamente incorreto do que o próprio discurso ou ideologia. E que os malandros e os assaltantes planejam (e executam) seus crimes em casas ou áreas “boas” da cidade (as mais bem vestidas em termos de jardins) tomando cuidado com a aparência, pois basta uma “boa camisa” ou terno para que o porteiro os deixe entrar e os trate com o “devido respeito e consideração”.

Desta aparência à brasileira, ainda por ser estudada com profundidade pelo prisma socioantropológico, destacam-se também as extremidades. O cabelo que, hoje descoberto pelo desuso do chapéu, deve estar igualmente na moda, e, pelo lado do chão, o sapato.

Esse calçado que hoje é sandália de dedo em casa e na praia ou no passeio pelo bairro continua sandália, mas de marca; e que se transforma em sapato bom, de boa qualidade, sempre engraxado e brilhante, se não pode ser novo em folha, quando a pessoa sai de casa para o trabalho ou entra no ambiente festivo e ritual de uma festa ou cerimônia. Nada mais ligado ao nosso passado escravocrata de negros descalços e de pés grandes e deformados pelo trabalho pesado do que o uso do sapato como um símbolo diferenciador básico de estado social. Até hoje, a ausência de sapatos e os pés dos trabalhadores pintados por Portinari denunciam o pobre e o faminto:

¹Cf., por exemplo, a obra de Luís Edmundo. **O Rio de Janeiro no tempo dos vice-reis, 1763-1808** (EDMUNDO, 2000: 199-202). A motivação antiigualitária da “pragmática sobre o luxo” de 1749, baixada pela Coroa Portuguesa, revela-se com brutal clareza neste trecho: “Por ser informado dos grandes inconvenientes que resultam nas conquistas da liberdade de trajarem os negros e os mulatos, filhos de negro ou mulato, ou de mãe negra, proibo aos sobreditos, sejam de um ou de outro sexo, ainda que se achem forros, nascessem livres, o uso não só de toda sorte de seda, mas também de tecidos de lã finos de holandas, esguiões, e semelhantes, ou mais finos tecidos de linho, ou de algodão, e muito menos lhes será lícito trazerem sobre si ornato de jóias, de ouro, ou prata, por mínimo que seja [...]”. P. 201.

o retirante que sai de seu lugar natal, onde é alguém, para buscar trabalho nas cidades grandes, onde se transforma em problema e questão social por ser ninguém. Daí o rito de passagem de adquirir um par de sapatos bons logo que ocorria mudança de posição social, bem como o deslumbramento com sapatarias que foram e ainda são lojas de grande sofisticação tanto no Brasil antigo quanto no moderno. Se na Argentina fala-se dos “descamisados” como símbolos de exclusão social, no Brasil pode-se falar das nossas “Marias do Maranhão que andam de pé no chão”, como diz significativamente a música de Carlinhos Lyra e Sérgio Ricardo. O “pé no chão” indica um senso agudo de realidade, porque remete à pobreza e à realidade indesejável da exclusão social. Do mesmo modo que antigamente o tamanco era um indicador certo de vida econômica medíocre ou pobre, carente daquele objeto que, mais do que diferenciar, protegia o seu dono de uma mistura indesejável e tabu: a dos resíduos da rua com o espaço sempre limpo e asseado da casa. Daí o ritual do lava-pé ou o hábito ainda hoje vigente de tirar as sandálias quando se entra na casa ou no apartamento do freguês a quem se vai prestar um serviço.

Cabelo, rosto e pés. Barbeiros e sapateiros. Debret (citado várias vezes em *Sobrados e mucambos*, de FREYRE, 1961) ficou impressionado com o número de consertadores de sapatos num Rio de Janeiro cuja maioria da população era feita de escravos que andavam descalços. Mas que, por isso mesmo, ativavam como uma agência de poder e posição social o sapato como símbolo de patriarcalismo ou, como se faz hoje em dia, de riqueza. Esse sapato que serve também para oprimir quando “se pisa dos outros” ou “se mete o pé na bunda” de alguém.

O fato é que temos não só muitas roupas para vestir, como muitos sapatos para calçar. Em ambos os casos, essa sensibilidade para o vestuário registra, a seu modo, o desenvolvimento das indústrias de roupas e sapatos cujos profissionais técnicos serão objeto do estudo a seguir.

1 Introdução

1.1 Visão geral

Escolher uma profissão não é fácil. Em tempos bichudos como hoje, marcados por altas taxas de desemprego, baixo crescimento econômico, queda na renda pessoal e familiar, talvez possa até parecer artigo de luxo esta tal “escolha vocacional”. (“O que é isto? Não, senhor. O que eu conseguir arrumar estou disposto a enfrentar. Sou pau para toda obra”)

O Brasil nunca teve uma população jovem tão grande. De acordo com dados do IBGE (censo 2000), somos 37.642.161 brasileiros entre 14 (idade em que se pode começar a pensar a entrar no mercado de trabalho como aprendiz) e 24 anos. A esse contingente colossal de moços e moças são colocadas exigências como “qualificação” e/ou “experiência profissional” para a entrada no disputadíssimo mercado de trabalho.

A exigência por qualificação no mercado de trabalho – a qual nos interessa mais de perto neste momento – feita a esta enorme fatia da população acaba por criar uma correspondente demanda por qualificação. Não nos parece longe da realidade afirmar que a expressiva proliferação de cursos (de todos os níveis, em todos os formatos, de todos os tipos, para todos os perfis) que visam oferecer ao cliente esta tão esperada qualificação esteja conectada a este fenômeno.

Voltando ao nosso raciocínio inicial, em tempos de vacas magras, soa um tanto quanto luxuoso escolher cuidadosamente uma carreira profissional. As poucas e escassas oportunidades vão sendo e devem ser agarradas com unhas e dentes assim que aparecem, reza o senso comum. Neste momento, variáveis como custos (financeiros, de tempo, de deslocamento), disponibilidade (de vagas, em dada empresa, ramo ou região) e acessibilidade parecem ser mais importantes do que o real interesse em seguir aquele caminho profissional possível a ser trilhado com a realização de mais um curso de qualificação.

No entanto, ao que tudo indica, em algum momento ou em algum lugar um elo importante foi perdido: a escolha mais ou menos criteriosa da trajetória profissional também se constitui em elemento importante para a qualificação. Sem essa escolha indispensável, o desempenho do aprendizado e o desenvolvimento profissional do jovem tornam-se razoavelmente comprometidos. Esta é a premissa que está por detrás do trabalho que será apresentado nas páginas que se seguem.

Mais do que saber se as habilidades pessoais são compatíveis com o que é exigido por determinada profissão, esta escolha criteriosa permitirá ao jovem identificar em quais “produtos de qualificação”, dentre os inúmeros existentes no mercado, investirá os seus escassos recursos (tempo, dinheiro, energia).

Como se passa a conhecer uma profissão? Cada vez mais se constitui em trabalho árduo descobrir o que esta ou aquela ocupação exige daqueles ou daquelas que estão dispostos a segui-la. Pois, para utilizarmos uma expressão sociológica cada vez mais corrente, vivemos numa sociedade em rede. Portanto, quando antes era apenas satisfatório conhecer quais as habilidades técnicas necessárias para exercer determinada profissão, hoje já não é mais. É preciso saber como se relacionar com as demais ocupações que entrarão em contato cotidiano com a profissão que está sendo escolhida (sejam estas hierarquicamente inferiores ou superiores); é preciso conhecer minimamente o mercado no qual se insere esta profissão; é preciso adquirir (ou aprimorar), para além das habilidades técnicas, também habilidades psicossociais; é preciso conhecer as possibilidades de formação; é preciso conhecer os elos da cadeia produtiva na qual se está inserido e as mudanças tecnológicas em curso.

Colaborar com a descoberta de alguns trechos deste “mapa da mina” é o objetivo deste estudo exploratório.

1.2 Metodologia

Esta monografia trata da família ocupacional dos **técnicos do vestuário**. Esta família engloba duas categorias de profissionais: o **técnico em calçados e artefatos de couro** e o **técnico em confecções do vestuário**, que doravante serão denominados **técnico em calçados e técnico em confecções**. A Classificação Brasileira de Ocupações² descreve o trabalho destes técnicos da seguinte maneira:

Desenvolvem produtos de vestuário a partir de pesquisas de mercado, as quais definirão o público-alvo, as tendências da moda e as necessidades do mercado de vestuário. Desenvolvem fornecedores; planejam, executam e controlam programas de fabricação de indústrias do vestuário (roupas, calçados e artefatos); elaboram métodos e processos de produção. Podem assumir responsabilidade de uma ou várias funções (ex.: estudos, pesquisas, desenvolvimento, controle de qualidade e compras), dependendo do tamanho e tipo de organização da empresa; treinam e coordenam equipes.

Aqui e acolá, estaremos estabelecendo relações com uma outra família ocupacional, a dos técnicos têxteis, que:

Administram e controlam atividades técnicas dos processos da cadeia de produção têxtil tais como beneficiamento, fiação, tecelagem e malharia, assegurando conformidade a padrões de qualidade e gerenciando orçamento da produção. Participam de desenvolvimento de produtos e métodos de trabalho, bem como ministram cursos a equipes de trabalho sob sua liderança.

Veja-se que alguns elementos despontam da própria definição: esses profissionais têm que ser capazes de criar autonomamente (“desenvolver”); como possuem um posto gerencial, devem se relacionar tanto com seus superiores como com as equipes que estão sob sua responsabilidade; também devem possuir a habilidade de passar conhecimento.

Dissemos há pouco que não bastava o conhecimento das capacidades técnicas necessárias para este ou aquele profissional, afirmamos a necessidade de se conhecer uma rede complexa de relações endógenas e exógenas ao setor em destaque.

² Cf. www.mte.gov.br/cbo.

Também é importante ter em mente que descrições enunciadas teoricamente, como é o caso da Classificação Brasileira de Ocupações, devem ser cotejadas com o que ocorre no cotidiano do exercício profissional.

Tendo claros estes três pilares (definições técnicas, rede complexa de relações e cotidiano da profissão), foi necessário, dados o escopo e os recursos para a realização desta investigação, escolher os melhores métodos para a melhor apresentação possível das características de tais pilares no que concerne às profissões que estamos analisando.

Um primeiro objetivo específico constituiu-se na caracterização, ainda que mínima, do ponto de vista histórico, antropológico, social e econômico dos setores dos quais estamos tratando. Para tanto, realizamos revisão não exaustiva da literatura acerca do tema, buscando oferecer subsídios mais gerais aos jovens que estão cogitando de ingressar nessas profissões.

Para além desta revisão da literatura, entretanto, achamos pertinente realizar um trabalho empírico exploratório entrevistando em profundidade alguns atores relevantes na reconstituição de cada um daqueles três pilares. Esse tipo de entrevista – aberta, com um roteiro balizador, que, contudo, confere liberdade às digressões do entrevistado – tem por objetivo apontar tendências, caminhos, hipóteses a serem aprofundadas e investigadas por outros instrumentos metodológicos mais minuciosos (*surveys*, por exemplo).

É importante salientar, entretanto, que, na ausência de estudos etnográficos e exploratórios como o presente, desenhar a aplicação de instrumentos metodológicos mais poderosos se complica sobremaneira. Ou seja, esta é a primeira etapa de uma pesquisa que pode (e deve) ter continuidade. Além disso, dar voz e vida ao discurso de atores centrais a uma determinada dinâmica social e econômica tem-se tornado cada vez mais significativo em uma época na qual predominam as estatísticas generalizantes – sem dúvida importantes, mas que também possuem a limitação de não abrir espaço ao ponto de vista dos praticantes das profissões que se quer conhecer e divulgar.

1.3 Identificação dos atores

Definidos os métodos que estavam ao nosso alcance aplicar, passamos a identificar quais categorias de atores seriam importantes ser entrevistadas. Mais à frente da evidente necessidade de coletarmos as impressões e experiências dos técnicos que constituem o foco de nosso estudo, também consideramos relevante distribuir as entrevistas segundo os seguintes critérios:

- *Tamanho da empresa* – firmas pequenas, médias e grandes apresentam dinâmicas diferenciadas, ainda que dentro de um mesmo setor; logo, nos pareceu fundamental entender quais as possibilidades destas carreiras profissionais dado o porte da indústria analisada.
- *Posição hierárquica* – entendemos ser pertinente colher as impressões de profissionais em diferentes momentos da carreira dentro de uma mesma empresa. Portanto, além das posições dos profissionais no sentido estrito, coletamos – no espírito da concepção de rede – as posições de gerentes e superintendentes e/ou diretores das empresas pesquisadas.
- *Sistema de formação* – as instituições que se encarregam da formação de quadros profissionais para um determinado setor são pontos de conexão fundamentais nesta complexa rede de relações. Neste sentido, não poderíamos deixar de lado as opiniões de professores e estudantes deste sistema de formação.
- *Diversidade regional* – procuramos também, na medida do possível, coletar opiniões em majoritariamente quatro unidades distintas da Federação (MG, RJ, SC e SP).
- *Sindicatos patronais e de trabalhadores* – sempre que possível, também colhemos as opiniões de representantes sindicais acerca das temáticas que nos interessavam mais de perto.

Respeitando esta diversidade de atores, foram entrevistadas 35 pessoas no segundo semestre de 2003. A tabela 1 traz a distribuição das entrevistas. Os nomes e funções dos entrevistados são listados no Anexo A.

Tabela 1 – Distribuição das entrevistas, segundo o tipo de profissional

| Ator | | Setor Têxtil/do Vestuário | | | | Setor Calçadista | | | | Total |
|--------------------------|--|---------------------------|-------|--------|---------------|------------------|-------|--------|---------------|-------|
| | | Pequena | Média | Grande | Não se Aplica | Pequena | Média | Grande | Não se Aplica | |
| Profissionais | Técnicos | 1 | | 3 | | | 2 | | 6 | |
| | Gerentes/Técnicos | | | 8 | | | 2 | | 10 | |
| | Superintendentes, Diretores, Proprietários | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| Sistema de Formação | Professores e Instrutores | | | | 4 | | | | 2 | 6 |
| | Estudantes | | | | 2 | | | | 2 | 4 |
| Sindicatos e Associações | Patronais | | | | 2 | | | | 1 | 3 |
| | Trabalhadores | | | | 0 | | | | 1 | 1 |
| Total | | 2 | | 12 | 8 | 1 | 3 | 3 | 6 | 35 |

Na tabela 2, temos a distribuição das entrevistas por unidade da Federação:

Tabela 2 – Distribuição das entrevistas, por unidade da Federação

| Unidade da Federação | Setor Têxtil/do Vestuário | Setor Calçadista | Total |
|----------------------|---------------------------|------------------|-----------|
| DF | 1 | 0 | 1 |
| MG | 2 | 0 | 2 |
| RJ | 7 | 0 | 7 |
| SC | 4 | 0 | 4 |
| SP | 8 | 13 | 21 |
| Total | 22 | 13 | 35 |

1.4 Instrumento de pesquisa

Foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas (reproduzidos no Anexo B), os quais, depois de testados, foram aplicados aos profissionais técnicos e estudantes (Roteiro 1) e aos instrutores, professores e diretores de empresas (Roteiro 2). Tais roteiros buscaram operacionalizar algumas categorias, tais como perfil e qualidades do profissional, sua inserção no processo produtivo, impacto de mudanças tecnológicas, de materiais e de gestão, flutuações de demanda e oferta nesse mercado de trabalho, componentes-chave da escolha vocacional, auto-imagem dos profissionais e sua imagem dentro da empresa, seu relacionamento com outros profissionais e padrões de aquisição de conhecimento e habilidades no dia-a-dia e em situações não rotineiras da profissão.

Cumpramos esclarecer que um roteiro de entrevista não consiste em um questionário, mas em um guia para controlar ao máximo os desvios do respondente e do entrevistador à finalidade estabelecida pela pesquisa. Ao mesmo tempo, o roteiro de entrevista não consiste em um programa fechado de perguntas e respostas. Dessa forma, necessariamente outras perguntas e itens foram salientados à medida que o entrevistado apontava ou ressaltava, espontaneamente, fatos e questões relevantes para cada um dos principais itens do roteiro. Quando não mencionava *espontaneamente* categorias presentes nos itens construídos, o entrevistado era *estimulado* por meio da menção e contextualização da categoria não abordada, no intuito de que expusesse sua perspectiva a esse respeito. Há uma grande diferença, na análise do discurso, entre a importância dada pelo entrevistado a itens que surgem de forma espontânea durante sua exposição e a itens que são “estimulados” pelo entrevistador. Essa diferença de importância se revelará fundamental quando for necessário hierarquizar, por exemplo, a relevância de componentes da escolha vocacional.

O primeiro roteiro buscou extrair do profissional conceitos e categorias a partir de sua vivência e experiência de vida. Opiniões emitidas em entrevistas prévias foram utilizadas para reforçar o diálogo em entrevistas posteriores, a fim de verificar a viabilidade de generalização e intercâmbio de fatos e tendências entre os técnicos e estudantes de uma mesma ocupação e entre os técnicos de diferentes ocupações.

O segundo roteiro de entrevista exigiu dos entrevistados maior abstração do discurso. Neste roteiro buscamos trabalhar diretamente categorias e conceitos, uma vez que a experiência pessoal era pouco salientada e que o principal objetivo consistia em identificar atribuições e tendências que afetassem as profissões de técnico em confecções e técnico de calçados. Devido também à posição de tais profissionais, esse exercício de abstração foi facilitado, pois a dinâmica dos seus cargos envolve a interação e visualização de vários profissionais técnicos em contraposição às circunstâncias e exigências de fábricas, escolas e do setor em geral.

1.5 Composição do relatório

A discussão que se segue está assim dividida: no segundo capítulo, traçamos um panorama dos aspectos históricos, e no terceiro capítulo, procedemos à análise dos resultados das entrevistas com técnicos e outros atores ligados à indústria de calçados. O quarto capítulo é dedicado aos resultados das entrevistas análogas no setor de confecções, acrescidas de depoimentos colhidos na indústria têxtil, quando julgamos isso necessário para iluminar a interdependência de ambos os segmentos. O quinto capítulo traz nossas conclusões e o esboço de algumas recomendações ao SENAI.

2 Panorama histórico das indústrias calçadista e têxtil/do vestuário no Brasil

2.1 Indústria calçadista

2.1.1 Evolução geral ³

Historicamente, no Brasil, o setor iniciou suas atividades no século XIX no Rio Grande do Sul, com o surgimento e o fortalecimento de muitos curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos que aproveitaram a grande disponibilidade de peles *vacuns*, oriundas inicialmente das charqueadas e, mais tarde, dos frigoríficos. O processo de curtimento, que começou de maneira rudimentar, aperfeiçoou-se graças ao aporte de tecnologia e equipamentos da Europa, permitindo após o fim da Primeira Guerra Mundial o início da exportação de couros. A maior concentração de curtumes ocorreu na conhecida região do Vale dos Sinos (RS). Outra região que se destacou com a atividade curtidora foi a cidade de Franca, São Paulo, 400 quilômetros ao norte da capital do estado de São Paulo, cujo pólo calçadista, por ter sido o foco de nossa pesquisa de campo, será tratado em destaque na seção 2.1.2.

O primeiro período de dinamismo tecnológico da indústria calçadista brasileira, de maneira geral (1860-1920), foi propiciado pela introdução de avanços tecnológicos oriundos da Europa no final do século XIX. Esta introdução transformou o sistema artesanal de produção em atividade fabril.

Após esse período, o setor passou por uma fase de relativa estagnação (1920-1960), acompanhada de regionalização da produção e obsolescência tecnológica. Até mesmo as grandes empresas da época encontraram dificuldades para se expandir e acompanhar as novidades técnicas disponíveis.

³ No preparo desta seção, apoiamo-nos largamente em CORRÊA (2001)

Apesar disso, foi com a Primeira Guerra Mundial que o movimento de exportação da indústria de calçados teve início, ganhando força na Segunda Guerra, devido ao fornecimento de coturnos para os exércitos brasileiro e venezuelano.

O terceiro período do setor foi marcado por um dinamismo relacionado ao mercado importador dos Estados Unidos. Esse movimento se iniciou no fim da década de 1960, apoiado no Arranjo Produtivo Local (APL) já existente no Vale dos Sinos e, em menor escala, em Franca. O pólo gaúcho se especializara em calçados femininos de couro, enquanto Franca se destacava pelos calçados masculinos. Nesse período, a ação coletiva das então pequenas empresas na identificação de mercados externos e os incentivos à exportação introduzidos pelo governo foram fundamentais para o *boom* exportador. Desde essa época, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE, depois BNDES) já financiava o investimento fixo dessa indústria, cabendo destacar também a atuação do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) na região, permitindo que os produtores respondessem às exigências dos importadores de lotes maiores e atendessem às expectativas quanto à qualidade do produto.

Na década de 1970, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações nacionais. Com esse desenvolvimento, os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes se implantaram no Rio Grande do Sul, contribuindo para o avanço tecnológico do setor coureiro-calçadista. Ainda dentro do terceiro período, a década de 1980 foi marcada pela introdução de técnicas organizacionais, tais como controle de qualidade, planejamento e controle da produção, e por metodologias de incremento da produtividade (processo de produção, novas tecnologias e equipamentos informatizados).

O grande avanço tecnológico do setor verificou-se na área de máquinas para produção de calçados esportivos, sendo que na área de calçados de couro não foram verificadas alterações relevantes na década de 1980.

O quarto período teve início na década de 1990, quando muitas fábricas de calçados se instalaram na região Nordeste. No final daquele decênio,

estavam previstos mais de US\$ 500 milhões em investimentos na cadeia de produção de calçados nordestina para o período 1996-2004. Nessa década, mudaram as condições de produção e concorrência na cadeia produtiva de calçados. As empresas calçadistas do Sul e do Sudeste inauguraram unidades fabris no Nordeste, à procura de mão-de-obra mais barata, incentivos dos governos estaduais, quase sempre para adequar-se às exigências do mercado externo, pois a pressão da concorrência obrigou o calçadista brasileiro, além de outras providências, a reduzir custos de produção e transporte. O Nordeste possui uma clara vantagem locacional, proporcionada por sua maior proximidade dos Estados Unidos, nosso principal importador.

2.1.2 Foco em Franca ⁴

A fabricação de calçados existe em Franca desde a formação da cidade, no início do século XIX. O sapateiro fazia sandálias, chinelos e botinas rústicas (chamadas de sapatões até 50 anos atrás). O seleiro confeccionava peças para montarias e carros de boi. Era um artesanato de subsistência, trabalho manual sem expressão econômica, mas que cresceu consideravelmente durante o século retrasado e favoreceu o surgimento da indústria. Durante pouco mais de um século, prevaleceu o artesanato de couro, com a confecção manual de chinelos, sandálias e botinas.

Embora o artesanato de couro existisse em praticamente todos os povoados paulistas do começo e meados daquele século, ali encontrou a maior soma de condições favoráveis à sua expansão. A primeira delas – e seguramente a mais relevante – foi a localização de Franca na Estrada dos Goyases, o único caminho que ligava São Paulo ao centro do Brasil.

A posição geográfica de Franca possibilitou sua transformação em destacado entreposto comercial. Além disso, couro e sola de Goiás e Mato Grosso entravam regularmente em Franca. E os negociantes locais encontravam facilidade para trazer esses produtos do sul de Minas Gerais, onde estava um dos maiores rebanhos do Brasil. No entanto, Franca começou

⁴ Esta seção reproduz integralmente COUTINHO (1998), com sua autorização. Quem partia para Goiás, Mato Grosso e sul de Minas Gerais, ou retornava, tinha obrigatoriamente de passar pelo território francano.

a perder sua função comercial em 1870, com a abertura do rio Paraguai à navegação e ao comércio das províncias brasileiras, depois da Guerra do Paraguai. Ficava agora mais barato transportar mercadorias pelo rio, e os negociantes de sal em Goiás e Mato Grosso deixaram de se abastecer no entreposto francano.

Com a economia cafeeira, instalou-se no território paulista uma ampla infra-estrutura de serviços, transportes, casas comerciais e bancárias. Ocorreu maior concentração populacional nas cidades, ampliou-se o mercado de consumidores e São Paulo iniciou sua industrialização.

A ferrovia chegou a Franca em 1887. Por ela, o calçado francano atingiria o novo mercado criado pela cafeicultura. Ainda prevalecia a produção dos chinelos e sapatos rústicos, mas seu método evoluía do artesanato para manufatura, diante do crescimento de consumidores.

A manufatura de calçados em Franca começou a substituir o artesanato nos primeiros anos deste século, trazendo mudanças na forma de fabricação e na organização do trabalho. Esta manufatura era a fábrica ainda sem a maquinaria da indústria – com produção artesanal, mas dividida em várias operações, realizada por grupos de operários e sob a direção de um empresário. Diferentemente do artesanato, com o trabalhador sendo o dono dos meios de produção, do resultado de seu trabalho e executando todas as operações.

Em 1910, havia 18 fábricas de calçados na cidade e já superavam o número de oficinas de artesanato. Elas tinham manufaturado naquele ano 25.696 pares de botinas e 11.131 de chinelos, informava o “Almanaque da Franca”. Do total desses dois tipos de calçado, 60% e 75%, respectivamente, saíram de uma única fábrica: a de Carlos Pacheco de Macedo, que uma década depois irá transformá-la na primeira indústria calçadista de Franca.

Em 1918, Carlos Pacheco, empreendedor francano e pioneiro na mecanização das fábricas de calçados, acumulara parte do capital necessário para fazer investimento de maior vulto: associou-se ao banqueiro carioca Christiano Hechler e comprou o Curtume Progresso. Importou máquinas da Alemanha e remodelou a nova empresa. Incluiu na sociedade, para gerenciar a

produção, o técnico alemão Josef Marx (aparecia como “sócio de indústria”, cujo “capital” era, na verdade, o trabalho e o conhecimento das novas técnicas).

Curtume era um negócio promissor, diante da grande procura de couro nos mercados interno e externo, e Carlos Pacheco logo teve condições de instalar a primeira indústria calçadista da cidade. No dia 1º de março de 1921, fundou a Calçados Jaguar.

Em meados de 1925, num período crítico de enfraquecimento econômico do país, a Calçados Jaguar já passava por sérias dificuldades financeiras. As encomendas do comércio caíram e a inadimplência imperava. Pacheco não conseguiu controlar as dívidas e, no dia 3 de março de 1926, pediu concordata na Justiça de Franca. O juiz recusou, alegando que não havia garantias legais, e três dias após a solicitação da concordata decretou a falência da Jaguar. Estava encerrada a primeira fase da industrialização de calçados na cidade, que durou seis anos.

Além da crise econômica, outro fator impedia o aparecimento imediato de sucessoras da Jaguar: a totalidade das empresas calçadistas francanas ainda era incipiente e pequena, sem o capital necessário para investimento nas inovações tecnológicas. Somente em 1937 foi retomada a industrialização. Antonio Lopes de Mello inaugurou essa segunda fase.

Lopes de Mello já acumulava 16 anos de trabalho com calçados quando relançou a mecanização: teve uma fábrica em 1921 e depois fundou a Calçados Mello, em 1932, em sociedade com o irmão Miguel Sábio de Mello, um artesão que desde 1926 já confeccionava chinelos e botinas em sua oficina.

Naquela época, Rio de Janeiro e São Paulo dividiam a liderança de maiores produtores de calçados do País. As duas cidades tinham várias fábricas bem equipadas. O “sapatão” francano, ainda feito a prego e quase todo manualmente, não podia enfrentar a concorrência de preços. A saída estava no aumento da produtividade, e da qualidade por meio da maior mecanização.

Inicialmente, Antonio Lopes de Mello importou máquinas da Alemanha. Com o começo da guerra na Europa, em 1939, e a impossibilidade de fazer

reposição de peças, em pouco tempo ele trocou o fornecedor alemão das afamadas *Moenus* pela norte-americana USMC (*United Shoes Machinery Company*), que oferecia sua maquinaria por *leasing* (aluguel, com opção de compra pelo usuário no fim do arrendamento) e garantia de manutenção técnica.

Em seguida, vários outros empresários remodelaram suas fábricas. Entre eles, Pedro Spessoto, João Palermo e Miguel Sábio de Mello, o fundador da Samello. Esta empresa, a partir dos anos 40, vai liderar as transformações ocorridas na indústria calçadista de Franca. Ela começou a desempenhar esse papel já em 1942, quando construiu o primeiro prédio da cidade projetado para industrialização de calçado.

O surto da industrialização do calçado francano ocorreu a partir de 1950. O governo federal, que anteriormente assumira a função de investidor na indústria pesada (metalurgia, mecânica, cimento, material elétrico, química, etc.), passou a incentivar a indústria nacional como um todo e abriu linhas de crédito no Banco do Brasil para capital de giro, aquisição de maquinário, construção ou reforma de prédios. Em torno dessas concessões, consolidou-se o parque calçadista de Franca.

Com o incremento da mecanização e ampliado o número de fábricas, nos anos 50, houve um crescimento excepcional da produção de calçados na cidade. O volume de pares dobrou, passando de 1.117.126 no início de 1950 para 2.388.542 no final da década, de acordo com dados do IBGE. Seu valor passou a representar 48,7% do total do faturamento industrial, seguido pelo segmento de couros e peles com 17,8%.

Ao mesmo tempo, diminuiu consideravelmente a fabricação de calçados rústicos, substituídos por sapatos mais elaborados – na quase totalidade, da linha masculina. E a Samello lançou uma inovação: o mocassim, um modelo trazido dos Estados Unidos que revolucionou a confecção de calçados no País (invertia a montagem tradicional).

A expansão do setor prosseguiu nos anos 60. No início dessa década, Franca já produzia 32% de todo o calçado fabricado no estado de São Paulo, ficando atrás apenas da capital. Mais fábricas foram instaladas, várias das

antigas passaram por nova fase de crescimento. A produção triplicou em relação ao decênio anterior e seu valor, já em 1965, correspondia a 61,2% do total de toda a receita industrial da cidade. Surgia uma dinâmica indústria de artefatos de borracha (saltos e solados).

No conjunto dos fabricantes, prevalecia a figura do ex-trabalhador que formou pequeno capital, montou inicialmente uma microempresa e – em muitos casos – expandiu seus negócios, um processo típico de indústria gerada pela indústria.

No final da década de 1960, o calçado francano entrou no mercado externo. Timidamente, no início, e novamente com a Samello à frente. As exportações impulsionaram ainda mais o crescimento e, principalmente, o desenvolvimento da indústria calçadista francana. Elas provocaram a modernização da maquinaria, mudanças no processo de produção, maior racionalização do trabalho, ganhos de produtividade. Causaram melhorias consideráveis na qualidade dos produtos – entre outros avanços, que definitivamente transformaram a cidade na maior e melhor produtora brasileira de sapatos masculinos.

2.2 Indústria têxtil ⁵/do vestuário

2.2.1 Primórdios

Uma passagem da carta de Pero Vaz de Caminha, escrivão da frota de Pedro Álvares Cabral, informava ao rei português dom Manuel I que o tecido de algodão era utilizado pelos índios em redes, faixas, revestimentos de pontas de flechas incendiárias.

A Relação do piloto anônimo, outro documento da frota de Cabral, registrava: “As suas casas são feitas de madeira, cobertas de folhas e ramos de árvores, com muitas colunas de paus pelo meio, e entre estas e as paredes pregam redes de algodão. [...] Numa só casa pode haver quarenta ou cinquenta leitos armados a modo de teares.”

⁵ Na elaboração do texto dessa seção, baseamo-nos amplamente em COSTA; BERMAN; HABIB (2000) e em STEIN (1979).

Ainda no século XVI, em carta à Companhia de Jesus em Lisboa, o padre Manuel da Nóbrega informava que o algodão no Brasil florescia em tal abundância que tecelões deveriam ser mandados da Europa para transformá-lo em tecidos de “vestir os estudantes e ainda os conversos religiosos”. O argumento foi reforçado por outro jesuíta ilustre, o padre José de Anchieta: “Para vestir, há muito algodão.”

Cerca de dois séculos depois, em 1750, coincidindo com o alvorecer da Revolução Industrial na Grã-Bretanha (marcada pela utilização dos primeiros teares automáticos), a Coroa portuguesa resolveu, finalmente, agir conforme o velho conselho de Nóbrega. Em pouco tempo, as manufaturas de tecidos propagavam-se pelo interior da colônia. O sucesso da medida foi tamanho que logo ameaçaria as bases da divisão do trabalho imposta pelos interesses mercantis da metrópole, os quais designavam ao Brasil o papel de fornecedor de gêneros agrícolas tropicais e metais preciosos. Era preciso pôr um ponto final no progresso da manufatura brasileira de algodão. O Alvará de 1785, assinado pela rainha Maria I, a louca, decretou a destruição dos teares e proibiu a fabricação de tecidos “de algodões, [...] de bordados de ouro e prata, de brilhantes cetins, tafetás, ou de qualquer outra qualidade de fazenda de algodão ou de linho, branca ou de cores; e de panos, baetas, drogues, saetas, ou de qualquer qualidade de tecidos de lã, ou misturados e tecidos uns com os outros”. A única exceção dizia respeito aos teares que fabricavam tecidos grossos para roupas de escravos e sacos.

A onda de progresso provocada pela mudança da corte portuguesa para o Brasil e a abertura dos portos, em 1888, não alcançou as manufaturas têxteis locais. Tecidos produzidos em Manchester e outros centros industriais ingleses passaram a entrar aqui com o benefício de tarifa alfandegária extremamente baixa, inferior até mesmo àquela cobrada dos produtos de origem portuguesa.

A estrutura econômica, social e política fundada na combinação de latifúndio agroexportador (inicialmente, açúcar e algodão; mais tarde, café) com trabalho escravo dificultava a expansão do mercado interno para produtos manufaturados, entretendo o deslocamento de capitais e mão-de-obra para a incipiente indústria têxtil.

2.2.2 Impulso tarifário

O panorama manteve-se praticamente inalterado desde a Independência até o fim do Império (1822-1889). Uma tímida e breve janela de oportunidade entreabriu-se, contudo, em 1844 com a decretação da chamada tarifa Alves Branco, que estipulava alíquota de 30% sobre importações de manufaturados. A medida se destinava, na verdade, a retaliar a sobretaxação do açúcar do Brasil nos portos ingleses, mas favoreceu indiretamente os fabricantes nacionais de tecidos. Estes receberiam um estímulo extra, algum tempo mais tarde, com a suspensão temporária da tarifa sobre máquinas importadas, inclusive equipamentos de fiação e teares.

A província da Bahia foi pioneira no aproveitamento dessa conjuntura favorável. Ali, o algodão bruto já vinha sendo produzido e exportado desde os tempos coloniais. Uma parte dele, porém, era manufaturada localmente para vestir com tecidos grosseiros a vasta população escrava e também os trabalhadores livres nos inúmeros empreendimentos gerados pela praça comercial de Salvador, primeira capital da colônia entre 1549 e 1763. Rios e quedas d'água respondiam por um considerável potencial hidráulico. Paralelamente, naquele momento a crise do setor açucareiro combinava-se com a sobretaxação das exportações ensacadas com tecidos estrangeiros para incentivar a busca de novos nichos de investimento pelos capitais mercantis disponíveis.

Sob essa constelação propícia, na antiga Vila de Valença, nasceu em 1844 a primeira indústria têxtil brasileira digna deste nome: a Fábrica de Todos os Santos, pertencente à Lacerda & Cia, formada por Antônio Francisco de Lacerda, Antônio Pedroso de Albuquerque e o americano John Gillmer. Outro americano, naturalizado brasileiro, João Monteiro Carson, projetou o sistema de aproveitamento do potencial do rio Una e introduziu práticas inovadoras de gestão de pessoal em um Brasil então mergulhado na escravidão.

A Todos os Santos começou a funcionar em novembro de 1847 e, no ano seguinte, já movimentava 2 mil fusos, 50 teares, um quadro de 100 operários (homens e mulheres livres) e uma produção diária de 600 varas de tecidos. Quando o imperador Pedro II visitou a fábrica, em 1860, já eram

mais de 200 operários, mulheres em sua maioria, atendidos por uma “escola de primeiras letras”; médico, farmácia e um refeitório, onde, pôde constatar o monarca, a comida era “boa e farta”.

Apesar das dificuldades comerciais e financeiras, que provocaram a saída dos sócios Lacerda e Gillmer, a Todos os Santos chegou a 1875 fabricando 1,1 milhão de metros de tecidos, com 250 operários, 176 teares, 4.160 fusos, a maior tecelagem brasileira de então, responsável por 35% da produção de tecidos do País.

Outros empreendimentos surgiriam ao longo da segunda metade do século XIX na Bahia, a exemplo da fábrica do dr. Bernadino de Sena Madureira, também às margens do Una, confirmando a primazia baiana no panorama histórico da indústria têxtil do Brasil.

A Associação Industrial foi fundada em 1881, quando o setor têxtil era praticamente sinônimo de indústria no Brasil. A presença de 48 fábricas espalhadas pelo País – 12 das quais na Bahia e 33 no eixo Rio/São Paulo/ Minas Gerais – já possibilitava a articulação de interesses dos empresários do ramo. Cada vez mais, os tecidos de algodão nacionais concorriam com as importações da Inglaterra. Ainda predominavam os panos grossos para roupas de trabalhadores (escravos e livres), velas para barcos, pavios e cobertores.

2.2.3 Rumo à República

O espaço de manobra para os interesses industriais se ampliaram progressivamente em razão de fatos como a decadência das grandes propriedades cafeicultoras escravistas do Vale do Paraíba (RJ), o envelhecimento da população escrava e a disseminação dos movimentos abolicionista e republicano.

As dificuldades, porém, permaneciam sérias. O subdesenvolvimento do mercado financeiro eternizava o problema da falta de capital de giro. A cultura da escravidão multiplicava obstáculos ao planejamento racional da produção e dos negócios: muitas vezes, o maquinário importado passava meses ao sol e à chuva por causa do atraso na mobilização dos

financiamentos para construir as instalações fabris. Era comum a utilização de trabalhadores escravos e livres no mesmo empreendimento.

De 1890 em diante, os técnicos e operários especializados ingleses (e, em menor número, franceses) começaram a ceder lugar a imigrantes espanhóis, italianos e alemães, expulsos de seus países por condições de extrema pobreza. Muitos vinham encontrar nas fábricas têxteis brasileiras uma mescla de paternalismo com relações servis, onde escola para operários, cursos de trabalhos manuais destinados às trabalhadoras conviviam com o pagamento de salários restrito aos gerentes, mestres, contramestres e outros poucos técnicos – normalmente estrangeiros –, todos os demais trabalhadores recebendo apenas comida e abrigo.

Outros problemas eram: a dependência dos fabricantes em face de uma rede de distribuição e comercialização controlada pelos importadores de tecidos; e a falta de uniformidade fiscal do País. Amazonas e Pernambuco, por exemplo, cobravam tarifas de 20% sobre tecidos produzidos em outras partes do Brasil.

Mesmo assim, o advento da República resultou propício aos pleitos da indústria têxtil. O primeiro ministro da Fazenda do novo regime, Rui Barbosa, adotou uma política de crédito fácil, desencadeando o surto especulativo que passaria à história como *encilhamento* (1890-1891). Empresas eram abertas num piscar de olhos, amealharam-se gigantescas fortunas de papel. Na esteira do colapso financeiro, o *lobby* industrial reivindicou e obteve o amparo e a assistência que o Estado sempre concedera aos grandes agricultores em épocas de crise. Em 1892, foram destinados à indústria subsídios, recursos da loteria, isenção das tarifas de importação sobre máquinas, entre outros benefícios.

O protecionismo estava em franca ascensão, motivado pela fome fiscalista de um governo às voltas com déficits orçamentários crônicos; pela crise agrícola; e pelo colapso do livre-combismo europeu em confronto com o militante protecionismo dos Estados Unidos.

A política de valorização do café, formalizada no Convênio de Taubaté, de 1906, ao estabilizar os preços do produto, deu sua contribuição ao

progresso industrial graças à expansão do mercado interno. O processo seria intensificado, ainda, pelo amplo afluxo de imigrantes europeus, a expansão da rede ferroviária, a urbanização acelerada (sobretudo em São Paulo), a eletrificação crescente e a elevação dos direitos de importação, destinada a cobrir os déficits decorrentes da proteção à cafeicultura.

2.2.4 Euforia e crise

Em 1919, de 75% a 85% dos tecidos de algodão consumidos no Brasil eram fabricados aqui. A retração das importações provocada pela Primeira Guerra Mundial brindou a indústria têxtil nacional com uma situação de monopólio.

Na década seguinte, com mais dinheiro no bolso dos colonos do café, a indústria se capilarizou pelo interior, para ficar mais próxima das plantações de algodão e também para tirar vantagem dos salários mais baixos do que os pagos aos operários nas grandes cidades. Entre 1921 e 1927 o número de grandes fábricas pulou de 242 para 354, o de fusos cresceu 59% (2.524.050 unidades) e o de teares instalados 33% (78.383). Em 1927, o País produziu 548.120.000 metros de tecidos de algodão. Três sucessivos decênios de incorporação e difusão de novas tecnologias, impulsionadas pela eletricidade e o motor de combustão interna, permitiram esse avanço quantitativo e também um salto na qualidade dos tecidos produzidos.

Em 1929, a quebra da Bolsa de Nova York mergulhou a economia mundial na Grande Depressão. Para o Brasil, a drástica queda dos preços internacionais do café – de longe, o principal item da pauta de exportações – contraiu fortemente o mercado interno da indústria têxtil. A Revolução de 1930 levou Getúlio Vargas à presidência da República no comando de um regime de exceção que enquadraria os interesses do empresariado na estrutura sindical corporativista controlada pelo Estado.

A industrialização das três primeiras décadas do século passado havia sido acompanhada pela ascensão do movimento operário. Greves e protestos crescentes colocaram em pauta as principais bandeiras do sindicalismo: férias anuais remarcadas, redução da jornada para oito horas

diárias de trabalho, eliminação do trabalho de menores de idade. O empresariado industrial, sempre resistente a essas demandas durante a República Velha, acabou apoiando o novo regime, embora este passasse a implementar uma agenda de direitos sociais e trabalhistas mediante regulamentação minuciosa e centralizada, que incluía, entre outras medidas, a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, a sistematização das leis da previdência social e a implantação dos institutos de aposentadoria e pensões. O salário mínimo e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em vigor até os dias de hoje, seriam decretados durante a ditadura do Estado Novo (1937-1945), período que marcou o auge do poder de Vargas.

Em troca de respaldo político, a indústria têxtil buscava providências governamentais para a solução do problema da superprodução, causado pela limitação do mercado interno. A eclosão da Segunda Guerra Mundial eliminaria momentaneamente o impasse graças à abertura de mercado para as exportações de tecidos brasileiros, que aumentaram 15 vezes, no momento em que as indústrias de outros países eram convertidas à produção de material bélico. Ao final do conflito, o Brasil estava produzindo mais de 1 bilhão de metros.

O fim do esforço de guerra pôs a indústria têxtil diante de um desafio: como continuar crescendo, agora que a demanda internacional por tecidos brasileiros se retraía? Em pleno regime democrático, que substituiu a ditadura do Estado Novo, uma convenção de empresários, reunida em 1949, submeteu ao presidente Eurico Gaspar Dutra (1946-1951) um diagnóstico da situação e uma lista de opções para fortalecer o poder de compra dos salários, promover exportações para países vizinhos e apoiar a modernização do parque têxtil nacional.

Contudo, a alternativa exportadora acabaria arquivada diante da resistência de setores públicos e sindicais partidários da dinamização do mercado interno e também em razão das medidas adotadas por países como Argentina e Chile no sentido de proteger suas respectivas indústrias. Em 1951, as exportações de tecidos haviam recuado para o patamar de 1939.

2.2.5 Ciclo desenvolvimentista

Em meados da década de 1950, porém, os brasileiros foram contagiados pelo otimismo desenvolvimentista que chegara ao poder com a eleição do presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961). O Plano de Metas (sintetizado na palavra de ordem “50 anos em cinco”), a construção de Brasília, os investimentos multinacionais capitaneados pela indústria automobilística e até mesmo a conquista da Copa do Mundo de futebol em 1958 conjugaram-se para reafirmar a fé do País na concretização do sonho do crescimento econômico com justiça social e estabilidade democrática.

O setor têxtil, maior empregador de mão-de-obra industrial, com cerca de 3 mil estabelecimentos que empregavam mais de 300 mil operários, desempenhou papel importante naquele momento positivo sem precedentes para a auto-estima nacional. O testemunho mais vistoso dessa participação foram os desfiles de moda promovidos pela empresa carioca Companhia Progresso Industrial do Brasil, mais conhecida como Fábrica Bangu, no bairro operário de mesmo nome, na zona rural (hoje Zona Oeste) do Rio. Fundada em 1889 para produzir morins e chitas, a Bangu começou a se tornar uma potência fabril na década de 1920, quando seu comando passou para o médico Guilherme da Silveira. Mais tarde, seus filhos Guilherme e Joaquim Guilherme lideraram estratégia pioneira de responsabilidade social perante seus trabalhadores, investindo parte dos lucros em escolas, creches, habitação popular e lazer, e criando o Bangu Atlético Clube, equipe que se sagrou campeã carioca por duas vezes, em 1951 e 1959.

Mas, sem dúvida, foram os desfiles, realizados no Rio, em São Paulo, Belo Horizonte e até mesmo em Paris, com ampla cobertura da imprensa e do rádio brasileiros, que consolidaram decisivamente o prestígio da marca. Mais do que isso, disseminaram a convicção de que a indústria têxtil nacional finalmente alcançara padrão de qualidade internacional. Os modelos eram desenhados por estilistas de nome mundial como Hubert de Givenchy e Jacques Fath, todos confeccionados com tecidos Bangu.

Cada vez mais o desafio tecnológico do setor consistia em acompanhar a explosão das fibras sintéticas, como o *nylon*, o acrílico e o poliéster, mais práticas por não terem um elevado grau de amarrotamento depois da lavagem.

No início da década de 1960, entretanto, as dificuldades econômicas do País se agravaram em razão da escalada do endividamento público e do balanço de pagamentos. No breve governo Jânio Quadros, que renunciaria à presidência da República sete meses depois de empossado (25 de agosto de 1961), o crédito e os salários foram arrochados em troca de empréstimos do Fundo Monetário Internacional.

O setor têxtil continuava empregador da mão-de-obra industrial, mas em ritmo decrescente: 30% em 1949; 24% em 1961 e 20% em 1964. Um sinal ainda mais alarmante: entre 1949 e 1964, o produto setorial cresceu apenas 66%, contra 118% do incremento total da indústria de transformação. A tecnologia obsoleta, a tributação e os juros elevados restringiam a competitividade do setor. Em três anos, 130 tecelagens fecharam as portas. Segundo estudo da Comissão Econômica para a América Latina (Cepal), cerca de 40% dos teares do parque têxtil nacional tinham mais de 30 anos no início da década de 1960.

2.2.6 Desenvolvimento planejado

Durante o regime militar instaurado no Brasil em 1964, o período de 1968 a 1974 conheceu taxas inéditas de crescimento do PIB (11% ao ano). Sob a égide do primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), contando com créditos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE, hoje BNDES), a indústria têxtil se renovou e readquiriu capacidade exportadora. Entre 1969 e 1974, as importações de máquinas saltaram de 86 milhões para 213 milhões de dólares. Em 1973, as vendas externas do setor chegaram a 444 milhões de dólares, ou 5,6% das exportações totais do País. Os tecidos tornaram-se o segundo item da pauta de exportação brasileira. Naquele ano, 4 mil empresas em todo o Brasil respondiam por 9% do produto industrial e 11,6% da mão-de-obra da indústria de transformação. A política de incentivos fiscais patrocinou o início da desconcentração espacial da indústria: grandes empresas instalaram fábricas no Nordeste.

Os anos 80, normalmente considerados uma década perdida para a economia brasileira, não prejudicaram substancialmente o desempenho da indústria têxtil. Em 1981, o País movimentava 4,5 milhões de fusos e 150 mil teares em cerca de 9 mil empresas. O Brasil era o sexto produtor

mundial de tecidos. Para enfrentar a recessão no mercado interno, 400 mil toneladas de tecidos (equivalentes a 1,3 bilhão de dólares) foram exportadas em 1980. O processo de desconcentração regional prosseguiu acelerado. Em 1983, dos 5 milhões de fusos existentes, cerca de 1,5 milhão localizavam-se na área coberta pelos incentivos fiscais e creditícios da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), principalmente Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte e norte de Minas Gerais, incluído no Polígono das Secas.

Nessa época, o Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do SENAI (CETIQT) divulgou estudo com a proposta de uma política industrial para o setor envolvendo reequipamento, desenvolvimento de matérias-primas e capacitação de recursos humanos. A pesquisa previu que a disseminação da informática e da microeletrônica exigiria um novo tipo de profissional. Para formá-lo, o SENAI criou seu primeiro curso superior: a Faculdade de Engenharia Industrial Têxtil, no Rio de Janeiro.

2.2.7 O presente e o futuro

Nos anos 90 o ritmo cada vez mais vertiginoso da globalização abalou os modelos de desenvolvimento industrial fundados na substituição de importações, no protecionismo e nas reservas de mercado. No Brasil, o governo Fernando Collor (1990-1992) decretou uma abertura abrupta às importações que levaria ao desaparecimento de muitas empresas, inclusive no setor têxtil, provocando uma forte concentração nos segmentos de fiação, tecelagem e malharia.

As empresas que sobreviveram lançaram-se no caminho da qualidade, produtividade e competitividade, com fortes investimentos em novas tecnologias produtivas, gerenciais e *design*, o que elevou as exigências quanto à capacitação da mão-de-obra. Com exceção do segmento de confecções, que continua empregando muitos trabalhadores (intensivo em mão-de-obra) – e, principalmente, trabalhadoras – com poucos anos de escolaridade, os demais elos da cadeia industrial têxtil tornam-se poupadores de força de trabalho (intensivos em capital). Entre 1996 e 1998, o setor eliminou cerca de 100 mil empregos.

A reestruturação, no entanto, não tardaria a mostrar resultados positivos, com a fidelização do consumidor brasileiro e a conquista de fatias cada vez mais amplas do mercado externo, possibilitadas pela disseminação de programas de qualidade total (ISO 9000), inovações de desenho e estilo e sustentabilidade ambiental (ISO 14000) convergidos na agregação de valor aos produtos e no fortalecimento das vantagens competitivas da indústria nacional. A criação de empregos retomou sua trajetória ascendente: foram 17.036 novos postos de trabalho em 1999; 40.642, em 2000; 6.775, em 2001; e 22.531, em 2002. A cadeia produtiva, abrangendo 30 mil empresas distribuídas entre as atividades de fiação, tecelagem, malharia, confecções e varejo, empregava cerca de 1,5 milhão de trabalhadores e fechou o ano de 2002 com um faturamento equivalente a 22 bilhões de dólares e uma produção total de 1,3 milhão de toneladas de fios e filamentos.

Em poucos anos, a indústria têxtil transformou-se em um dos setores mais competitivos da economia brasileira. Se, em 1997, sofreu um déficit em sua balança comercial da ordem de 1,15 bilhão de dólares, já em 2002 o superávit alcançaria 152 milhões e no ano seguinte 595 milhões de dólares.

A confiança no futuro reflete-se nos planos de expansão do setor que projeta investir 1 bilhão de dólares ao ano em equipamentos, tecnologia e qualificação profissional para atingir meta de exportação de 4 bilhões de dólares e criar 600 a 700 mil novos empregos até 2007.

3 **Análise das entrevistas sobre o técnico em calçados**

3.1 **Aspectos comuns aos técnicos de confecções do vestuário e de calçados**

O que faz um astronauta? O que ele precisa para se tornar um astronauta? Onde ele pode estudar? Há habilidades “inatas”? Qual é o perfil de um ótimo astronauta?

Estas são questões que podem ser direcionadas a qualquer profissão e, certamente, terão respostas diferentes à medida que trocamos de interlocutor. Os leigos, as pessoas comuns, têm algumas percepções acerca do que faz a maioria das profissões. Mas tais percepções, não raro, são significativamente diferentes das dos profissionais da área, daqueles que ensinam na área, dos empresários da área.

Provavelmente, poucas pessoas saberiam dizer que muitos astronautas são Ph.Ds. em astrofísica, resposta comum, entretanto, para um profissional familiarizado com a área. Por outro lado, todos diriam que astronautas voam em foguetes ou ônibus espaciais.

A quem vai escolher determinada profissão interessa ouvir pessoas que têm algo importante a dizer sobre aquela atividade. Os próprios profissionais da área são fontes essenciais para descrever atividades, apontar benefícios, desafios e problemas da profissão. Os depoimentos dos instrutores ajudam a entender os pormenores de determinados aspectos às vezes, tão completamente absorvidos pelos profissionais que acabam não sendo explicados no discurso direto destes. Os empresários, por sua vez, são os que abrem o jogo acerca do quanto valorizam e necessitam de determinado tipo de profissional.

Logo, não constitui tarefa fácil dizer o que uma profissão é. Ela pode ser muitas coisas, variando conforme as posições de nossos interlocutores.

As análises contidas nesta seção (3.1) exploram convergências importantes nos discursos dos e sobre os profissionais técnicos em confecções e de calçados.

A análise dos discursos veiculados nas entrevistas revela que os profissionais não têm o hábito de pensar sobre suas próprias profissões, há muita dificuldade de avançar para além de lugares comuns bastante consolidados.

Os resultados das entrevistas, em diversos momentos, poderiam ter sido retirados de um pequeno ensaio intitulado “O que esperar de um profissional do século XXI?”. Artigos e livros com título igual ou parecido já foram escritos muitas vezes por diferentes estudiosos dos recursos humanos, buscando levantar uma série de qualidades necessárias a esse profissional que pode atuar nas mais distintas áreas.

As percepções da maioria dos entrevistados no setor de calçados, do Arranjo Produtivo Local (APL) de Franca, acabaram se concentrando em algumas destas características do tal profissional exemplar do novo milênio:

- 1 Ser capaz de liderar, com atenção aos aspectos humanos do trabalho;
- 2 Ser comunicativo (verbalmente e por escrito);
- 3 Ser criativo;
- 4 Conhecer todo o processo produtivo;
- 5 Saber ensinar;
- 6 Saber fazer;
- 7 Ter forte disposição para aprender;
- 8 Ler muito;
- 9 Ter conhecimento de outro idioma (especialmente o inglês);
- 10 Ter conhecimentos de informática.

Alguém se arriscaria a dizer que estes 10 mandamentos se aplicam tão-somente aos técnicos em calçados?

Pois bem. É interessante que, quando se deseja saber as principais características de uma profissão, especialmente de uma profissão técnica, o que se valoriza são aspectos genéricos, aplicáveis a muitas outras profissões. Ao fim e ao cabo, esta pesquisa não conseguiu responder à seguinte pergunta: que características se aplicam especificamente aos técnicos em calçados? Isto, porque a insistência na mesma acabava por gerar apenas variações em torno dos 10 mandamentos acima.

Tal resultado, porém, ao contrário do que se poderia imaginar, não é decepcionante. É uma forte descoberta de pesquisa. Um próximo passo seria entender os porquês deste comportamento. Aqui estão algumas hipóteses:

Hipótese 1

Já aventamos a possibilidade de os profissionais estarem tão absorvidos pelas tarefas técnicas e especializadas de suas profissões que teriam dificuldade de elaborar sobre elas em diálogo com um observador externo, simplesmente pelo fato de que esta ou aquela função é tão fundamental, tão cotidiana, tão rotineira que acaba sendo omitida em um discurso mais elaborado. Provavelmente, se perguntarmos a diferentes cirurgiões quais as características de um excelente praticante da sua profissão, muitos deixariam de lado respostas que tenham a ver com a assepsia, embora tal atividade possa ser o fiel da balança entre a vida e a morte do paciente.

Hipótese 2

Talvez derivada da primeira hipótese, teríamos uma explicação no fato de os profissionais técnicos, ao dialogarem com observadores externos “leigos”, entenderem ser mais relevante ressaltar aspectos genéricos, de fácil entendimento coletivo, deixando de lado os pontos específicos da profissão.

Hipótese 3

Os técnicos em calçados são profissionais generalistas, em sintonia com os novos tempos, e o seu grande ativo realmente é o conhecimento daqueles 10 mandamentos, sendo o aprendizado específico sobre a concepção e o fabrico de calçados pouco mais que um “detalhe”.

Provavelmente outras hipóteses possam ser elaboradas. Seria interessante se dar segmento e verificar quais delas está mais próxima da realidade. No momento, o importante é ter claro que o técnico em calçados é cada vez mais entendido como um profissional *curinga* dentro do sistema de produção. Ele deve cultivar todas aquelas qualidades, pois sua tarefa consiste em construir “pontes” entre diversos setores de uma mesma planta de produção e entre esta planta e o mundo externo dos distribuidores, clientes, consumidores, órgãos reguladores/fiscalizadores da segurança do trabalho, do meio ambiente, e assim por diante.

Evidentemente, os discursos de nossos entrevistados trazem algumas questões específicas relevantes: a tecnologia computadorizada de desenho e fabricação, os tipos de sola, as várias etapas da produção de calçados. Contudo, há uma tendência irresistível a se voltar àquele eixo comum: “A indústria precisa de quem conheça todo o processo produtivo, para ensinar aos demais funcionários quando necessário, e, para tanto, o técnico precisa saber fazer”. “Este relacionamento com os funcionários será tanto melhor quanto maior for sua capacidade de liderança e comunicação interpessoal”. “É fundamental ser criativo, pois o mundo da moda exige pessoas que inovem o tempo todo”. “As novas tecnologias, por sua vez, exigem um profissional com experiência em informática e em uma língua estrangeira.”

É neste enquadramento que procedemos à seleção de trechos das entrevistas realizadas no pólo calçadista de Franca, interior de São Paulo.

3.2 Fundamentação da escolha vocacional

O foco exclusivo no APL de Franca pode provocar algum tipo de viés em nosso entendimento das razões pelas quais a maioria dos entrevistados atua no mercado de calçados. Para muitos deles, essa era a única opção, porque a família toda sempre trabalhou no ramo, era isso que a cidade oferecia, logo essa oportunidade se afigurava a mais imediata e óbvia.

Isso pode ser encarado como vantagem ou desvantagem. Vantagem, porque, se não há uma motivação íntima para se abraçar a profissão de técnicos em calçados, há um forte estímulo externo: a realidade local.

Desvantagem, porque, não raro, muito desses trabalhadores que não abraçam o que seria sua “primeira opção” vocacional.

De qualquer forma, quando nos voltamos especificamente para a opção de seguir o caminho da formação de técnicos em calçados, encontramos um incentivo muito grande das próprias empresas. Na maioria dos casos, esses técnicos já estavam empregados em funções operacionais na fábrica e, por apresentarem características semelhantes às daquelas dos 10 mandamentos acima, foram estimulados e apoiados pelo empregador a darem esse salto qualitativo.

Além disso, vários entrevistados ressaltaram que há, na cidade, um certo preconceito em relação às atividades mais diretamente relacionadas ao chão-de-fábrica e identificadas com a figura do sapateiro. Daí o anseio por buscar funções administrativas e gerenciais, proporcionadas pela formação técnica.

3.2.1 Prata da casa

Empresas e empregados convergem na visão positiva de uma política de pessoal baseada na valorização dos colaboradores que comprovam seu “amor à camisa” pelo tempo de casa.

Havendo um profissional dentro da empresa, uma pessoa já preparada, normalmente nós trabalhamos com o crescimento do pessoal interno. (Gerente de recursos humanos)

Geralmente, a empresa localiza dentro do quadro de funcionários uma liderança, e ela encaminha essa pessoa pra... é lógico que tem exceções, tem a espontaneidade das pessoas que procuram para fazer, mas na sua maioria são as empresas que indicam e acabam pagando essa mensalidade, até para ele estar tendo um retorno depois, formando um profissional... também não sou contra as empresas fazerem isso. (Diretor do sindicato dos trabalhadores)

3.2.2 Saltos qualitativos

A baixa posição historicamente ocupada pelos artífices na indústria de calçados tende a contaminar até hoje as percepções da profissão, o que não deixa de ser um problema para a renovação e qualificação

crescente dos quadros, mas também uma oportunidade para os técnicos com novo perfil.

Se criou essa imagem um pouco negativa, com relação ao trabalho de sapateiro em si, e isso foi muito ruim porque, como as pessoas que atingem um certo grau de instrução buscam sair fora, o nível de desenvolvimento educacional do pessoal de supervisão é muito baixo. Então, por isso, os técnicos são disputados a tapa. (Gerente de recursos humanos)

No início foi a oportunidade de sair da produção, para trabalhar na área administrativa. (Gerente de produção)

3.2.3 Filho de peixe...

O APL calçadista é o corpo e o sangue da economia de Franca e também a pedra angular de sua estrutura socioocupacional.

Franca vive em torno do calçado, o tanto de empresa que tem aqui em Franca. Então para fazer outras coisas no momento, eu não tinha como, estudar, essas coisas... Então, eu procurei aperfeiçoar meu conhecimento de calçados. Minha intenção é essa: cada dia que passa poder ter mais conhecimento sobre o sapato. (Técnico)

3.3 Formação técnica nas escolas do SENAI

O SENAI, efetivamente, aparece como o grande centro formador dos profissionais da indústria de calçados, nas mais diferentes etapas da vida profissional. Muitos de nossos entrevistados chegaram a relatar que deixaram cursos superiores para investir nos cursos técnicos do SENAI, pois eles abriam melhores perspectivas de trabalho.

Ao que tudo indica, a escola do SENAI em Franca está sintonizada com as necessidades das grandes empresas (apesar de algumas críticas) e em processo de forte expansão (saltou de 4 para 44 cursos em menos de 3 anos). Também possui uma excelente infra-estrutura, cujo conjunto não é rivalizado por nenhuma das grandes firmas da região. A escola também tem clareza da necessidade de formar profissionais para as diferentes empresas que compõem o APL de Franca.

Entretanto, há críticas quanto à democratização do acesso e à capacidade de se entrar em sintonia com as micro e pequenas empresas (numerosas no setor). Em alguns momentos, ouvimos, e não necessariamente em tom de crítica, que a teoria se aprende no SENAI e a prática nas empresas.

Aliás, esta última afirmação foi reforçada distintas vezes: o profissional precisa aprender na fábrica antes e depois de sua passagem pelo SENAI. Nesse sentido, muito do sucesso profissional é atribuído a esse aprendizado na fábrica e às qualidades estritamente pessoais deste ou daquele técnico: alguns têm jeito para a profissão; outros, não.

Não há dúvidas, entretanto, de que o ensino do SENAI, em média, está antenado com as novas tendências do setor e com as preocupações manifestadas pelos profissionais entrevistados.

3.3.1 Opiniões sobre o curso

Confirma-se aqui a percepção difundida por pesquisas ocupacionais anteriores quanto à excelência da formação oferecida pelo SENAI. Destacamos uma observação crítica capaz de contribuir para a adequação dos programas de ensino a uma realidade em permanente transformação.

A estrutura do SENAI é muito boa, só precisa ser usada. E nós precisamos de mais pespontadores, mais cortadores, precisamos de mais molineiros, precisamos de mais tudo. Só que não pode formar um excedente enorme. Caso contrário, você provoca o que aconteceu de 1995 a 2000, quando os empresários usaram a grande massa de reserva que nós tínhamos no mercado, para achatar os salários. (Diretor do sindicato de trabalhadores)

3.3.2 Qualidades pessoais

Relações humanas é algo que se aprende na escola, ou não? Seja como for, habilidades interpessoais são vistas unanimemente como requisito básico para o sucesso no trabalho.

Então, existe a parte teórica que você recebe e existe um *feeling* também. No meu caso eu usei muito o *feeling*. Vai muito de personalidade, você lidar como o pessoal. (Gerente de qualidade)

3.3.3 O teórico e o prático

As percepções dos entrevistados convergem no tradicional entendimento de que a prática sem teoria é cega, mas a teoria sem prática é estéril.

Certas experiências que levam tempo para ser adquiridas na fábrica podem ser adquiridas com mais segurança e rapidez no curso de técnico de calçados do SENAI. (Gerente)

Fui aluno do SENAI. Lá eu aprendi a parte teórica; aqui eu aprendo a parte prática, então é muito bom aprender teoria e pôr na prática. (Técnico)

3.3.4 Formação para o Arranjo Produtivo Local (APL)

A sólida reputação institucional do SENAI na região de Franca deriva, também, de suas contribuições benéficas para o fortalecimento da economia local como um todo, a qual gira em torno do pivô calçadista.

Então, o SENAI não forma mão-de-obra para o calçado em si, mas também todo o *cluster*, dos fabricantes de máquinas de calçados, algum atendimento para os curtumes, e assim vai, tudo que gira em torno do calçado a gente tenta atender também. (Diretor do SENAI)

3.3.5 Antes e depois

O saber que brota do fazer, “o saber de experiência feito” – no verso de Camões – confere ao futuro técnico uma habilidade e uma autoconfiança impossíveis de serem alcançadas mediante o aprendizado meramente livresco.

Não dá para começar a desenvolver o modelo, se você não conhece como fazer um calçado. Você aprende primeiro a fazer um calçado, para depois desenvolver um modelo. (Instrutor do SENAI)

3.4 Inserção do técnico na produção (cotidiano, desafios, aprendizado e responsabilidades dentro da empresa e perfis profissionais)

Com a tendência a se atribuir ao técnico em calçados uma atuação generalizante (ou totalizante) dentro da empresa, surge a dificuldade de estabelecer rotinas, desafios, aprendizados e responsabilidades comuns aos diferentes profissionais entrevistados. Talvez a regularidade esteja no variado elenco de situações nas quais esses profissionais estão envolvidos: planejamento, modelagem, compra de material, gerenciamento de produção, gerência de qualidade, preocupações com o meio ambiente.

Não há especializações rígidas. Aliás, para todos os entrevistados o profissional se caracteriza pela multifuncionalidade. Sua formação (altamente cobijada), que lhe permite ter conhecimento de todo o processo de produção, acaba por lhe conferir essa capacidade.

O cotidiano e os desafios acabam sempre, portanto, por estar conectados às relações interpessoais que ele, necessariamente, deve estabelecer nessas distintas funções. Não é por acaso que as habilidades interpessoais e comunicacionais foram tão expressivamente sublinhadas pelos entrevistados.

3.4.1 Sobre a necessidade de relacionamento interpessoal (os 10 mandamentos)

Conforme já foi dito anteriormente, existe um núcleo de competências técnicas, gerenciais e humanas ao qual os entrevistados se referem repetidamente para definir excelência de desempenho. Aqui estão alguns exemplos selecionados.

Então, é importantíssimo ter contatos. Você antecipa muitos problemas, crises, além do que passa-se a ter respostas mais rápidas sobre o nosso desempenho. (Empresário)

O curso de técnico de calçados em Franca é voltado para a formação de supervisores. Pelo menos o interesse das empresas é no sentido da formação de supervisores. Então, a qualidade número um seria liderança, além de comunicação, bom raciocínio lógico, facilidade de relacionamento interpessoal. (Gerente de recursos humanos)

Antigamente, pregava-se que a pessoa tinha que dominar a técnica, só. Hoje, não. Hoje tem que ter jogo de cintura, saber persuadir, saber extrair das pessoas o que elas fazem de melhor, ser um líder. (Gerente de qualidade)

Eu acho que em primeiro lugar vem a dedicação: a pessoa ter dedicação ao que faz, procurar fazer correto, ouvir e observar pessoas que já têm muito tempo dentro da empresa... (Técnico)

Uma grande parte é comunicação. Dedicação e uma comunicação muito boa. Tem que saber se expressar... Tanto entender, quanto passar isso pra frente. (Técnico)

... Criatividade e jogo de cintura... Saber definir uma situação frente a diversas coisas que são impostas. Por exemplo, ter uma certa maneira de poder lidar com a situação, e isso se adquire com técnicas de RH, de psicologia. Então eu acho que esses itens são muito importantes para trabalhar, principalmente na área de modelagem. A criatividade, é importantíssimo também desenvolver novos modelos de calçados, novos produtos. Além disso, é preciso conhecer também toda a parte, toda a parte técnica voltada para o processo de fabricação de calçados. Isso aí é importantíssimo para modelagem de calçados. (Instrutor do SENAI)

Sem dúvida alguma, tanto a informática, quanto o inglês, ler manuais, pesquisar, explorar Internet têm exigido bastante dos alunos. (Instrutor do SENAI)

Tem que saber ensinar também. O profissional que eu estou buscando tem que ser comunicativo, entender um pouquinho de produção, saber o que é um sapato, o que é aceitável e o que não é, analisar o que pode ir e o que não pode. Então essa pessoa tem que ser dinâmica, comunicativa, saber conversar, ler, interpretar, saber passar informações, fazer relatórios, ter uma noção de computação. (Gerente de produção)

3.4.2 Multifuncionalidade

Por toda parte crescem as demandas por um trabalhador proativo e polivalente, negação cabal da imagem do apertador de parafusos da fábrica taylorista. A expectativa, agora, é no sentido de que o técnico responda rapidamente, ou mesmo se antecipe à rapidez das transformações tecnológicas e gerenciais.

Nesse caso, exigia aquilo que eu sei fazer, por exemplo, exigia uma pessoa que conhecesse de modelagem. Eu já trabalhei sete anos e meio na modelagem, de 1985 a 1992. Então eu já sabia modelagem. Além disso, complementei no curso do SENAI a parte de CAD. Exigia em segundo lugar uma pessoa que tivesse conhecimento de planejamento. Eu tenho um pouco, não sou um exímio planejador, mas tenho conhecimento básico, que era o suficiente para isso. E exigia um total conhecimento da execução propriamente dita: cortar, extrair do couro as peças que iam compor o cabedal (a parte que cobre o sapato). Então, eu fui direcionado para isso,

mais duas pessoas foram designadas, uma para informática e outra para produção, que é a área que eu não dominava. Quer dizer, o que eu sei é *Word, Excel, Corel...* Então fomos designados eu, uma pessoa de manutenção e uma pessoa de informática. (Gerente de qualidade)

Aquilo que é mais visado hoje é isso. Tem que atender o modelista, o comprador, o planejador. Hoje, quem fica numa área só, o especialista, está destinado a ficar excluído. O que aparecer você tem que pegar, se você não sabe, aprende. É preciso ter vontade de aprender. (Técnico)

3.4.3 Gerência

Consolida-se e generaliza-se a visão de que o técnico em calçados, para muito além de uma contribuição direta ao aperfeiçoamento do processo produtivo, é um aliado estratégico da empresa na tarefa de gerenciar gente, coisas e relações.

Mas aí é um processo de formação de técnico em calçados, ou seja, são pessoas que estão se formando para ter noções de como é que faz, pra poder gerenciar a empresa. Não é o técnico que faz o sapato; ele é formado para gerenciar, supervisionar o que outros fazem. (Diretor do sindicato dos trabalhadores)

3.5 Impacto de mudanças tecnológicas e gerenciais

Um outro consenso é o de que as mudanças tecnológicas e gerenciais foram e são altamente benéficas ao técnico em calçados. Na verdade, a demanda por esses profissionais superaria a oferta.

Mas por que as mudanças seriam benéficas? Ao que tudo indica, isso está relacionado à própria função desenhada para o técnico. Ele é um dos responsáveis por tais transformações: é ele quem deverá se inteirar das novas máquinas a serem introduzidas no processo produtivo e instruir os operários que trabalharão com elas; é ele quem deverá conduzir a implantação de novas metodologias gerenciais (aliás, as mudanças mais significativas estariam aí, segundo a maioria dos entrevistados).

As mudanças tecnológicas de maquinário mais mencionadas por nossos entrevistados foram a adoção de CAD-CAM, (*Computer-Aided Design/Computer-Aided Manufacturing*), relacionada ao processo de criação e

modelagem e as modificações que permitem maior segurança para os funcionários (duas áreas que podem ser, e geralmente o são, coordenadas por técnicos em calçados).

As mudanças gerenciais, por sua vez, decorrem em muitos casos da própria introdução desses técnicos no quadro de funcionários das empresas. Muitos entrevistados ressaltaram a política seguida por muitas empresas, ou seja, elas escolhem profissionais de seu próprio quadro de funcionários para transformá-los em técnicos.

3.5.1 Acompanhando as mudanças

A pronta disponibilidade para adaptar-se a um ambiente industrial cada vez mais fluido, em razão das mudanças acima analisadas, abre uma significativa janela de oportunidade para os técnicos desejosos de enfrentar o desafio da qualificação permanente.

A indústria de calçados, que sempre absorveu uma mão-de-obra muito rude, muito sem formação escolar, acadêmica, agora precisa de um profissional mais qualificado. Hoje já é comum indústrias exigindo o segundo grau completo, com conhecimento de uma língua, de informática, enfim, esse trivial que a imprensa noticia todo dia. Eu acho que a indústria caminha nesse sentido. (Diretor do sindicato patronal)

3.6 Mercado de trabalho (tendências, habilidades valorizadas, formação futura)

As mudanças e tendências que apontamos nesta monografia foram consideradas, pelos nossos entrevistados, como fatores essenciais da atual demanda pelos técnicos em calçados.

Logo, há uma expectativa de que tais profissionais conheçam a cadeia produtiva e o processo de produção, que sejam capazes de inovar no quesito *design*, que estejam atentos às questões relativas ao comércio exterior e a novas agendas, como a questão ambiental.

Temos a impressão de que estas expectativas totalizantes (ou generalizantes) e/ou multidisciplinares ainda estão altamente relacionadas a um

momento de ajuste da profissão aos novos tempos. Ainda não se encontrou o compasso ideal, o *locus* definitivo ou prioritário de atuação. Parece-nos, como um entrevistado cogitou, que haja, no longo prazo, a necessidade de especialização para estes técnicos. No momento, contudo, os focos são múltiplos.

Uma tendência que aponta para esse futuro especializado é o crescimento da terceirização. Se algumas firmas vierem a se consolidar apenas em determinadas etapas do processo, mais e mais técnicos procurarão excelência neste ou naquele nicho.

No entanto, a alegação mais recorrente entre os nossos entrevistados é que o técnico, ao permitir a maior integração do processo produtivo, preenche a necessidade de diminuição dos custos imposta pelas duras condições de competição desde os anos 90. A visão predominante é que este tipo de profissional confere maior racionalidade ao processo e, portanto, permite uma série de economias nunca antes exploradas.

3.6.1 Conhecimento do processo

Visão de conjunto, abrangendo as etapas de criação, planejamento, produção, distribuição e comercialização do calçado, tornou-se critério decisivo para a seleção, aproveitamento e progressão funcional dos profissionais estudados.

Você chega a 250 operações para produzir um único sapato. Tudo é manufaturado. As empresas de Franca, de um modo geral, não exigem que o gerente tenha curso superior, um curso superior na área, como Engenharia de Produção, que seria o desejável. Mas isso não é uma regra. As empresas procuram pessoas que tenham conhecimento de produção; que saibam fazer sapato, ou seja, dominem toda a técnica da produção; que saibam gerenciar; que saibam ensinar, persuadir, que traga o pessoal para o seu lado, liderar. (Gerente de qualidade)

3.6.2 Rumo à especialização

Perspectiva abrangente, generalismo, polivalência, multifuncionalidade. Estes requisitos não excluem (nem conflitam com) o interesse da indústria calçadista por profissionais especializados. Um desafio para o SENAI, que,

no processo de formação dos técnicos, deve preocupar-se com a dosagem e a harmonização desses aparentes contrastes.

Eu diria que por um bom tempo o técnico ainda vai ser aquele que entende de tudo um pouco, mas ele precisará caminhar para a especialização. Eu acho que não é um negócio que vai acontecer tão rapidamente, mas vai acontecer, disso eu estou seguro. (Diretor do sindicato patronal)

3.6.3 Economizando

A competição no mercado determina a compressão dos custos com a finalidade de resguardar as margens de lucro. Daí a economia no uso dos recursos materiais, tecnológicos e humanos ser uma das grandes prioridades na agenda atual da indústria de calçados.

A figura do tecnólogo entra para garantir a máxima racionalidade do processo produtivo, tornando-o o mais econômico possível, valorizando o item qualidade acima de tudo. Agora, o papel dele é importante não apenas para a sobrevivência da empresa, mas também nas ações sociais (combate ao trabalho infantil, ensino profissionalizante para presidiários e promoção do trabalho carcerário) e ambientais, que requerem a conscientização das indústrias. O tecnólogo é quem vai incutir isso na indústria, porque normalmente o empresário está preocupado em produzir bem, em ter o lucro dele, fazer com que a indústria cresça, porque, afinal de contas, a indústria nasceu pra isso mesmo, pra ser produtiva, fabricando e vendendo alguma coisa que a sociedade queira consumir. (Diretor do sindicato patronal)

3.6.4 Design

Um dos mandamentos do estilo contemporâneo é que utilidade e forma são inseparáveis. Neste contexto, o desenho corporifica e sintetiza as “promessas” com que o produto (no caso, o sapato) alimenta as expectativas e desempenho do consumidor.

Hoje, na maior parte da indústria de calçados, principalmente nas empresas voltadas para o segmento feminino, a prioridade é trabalhar o *design*, modificando-o constantemente. E junto com o conceito do *design*, vem tudo o mais: o conhecimento do mercado através de pesquisa, o conhecimento de produção, de embalagem, de transporte, de moda e conforto. (Instrutor do SENAI)

4 Análise das entrevistas sobre o técnico em confecções

4.1 Semelhanças e diferenças

O Técnico em Confecções é o profissional que, de forma autônoma ou integrado numa equipe, desenvolve atividades nas diferentes fases do processo de produção de roupas: a Modelagem, o Corte, a Costura e o Acabamento.

Durante nosso estudo de campo, verificamos a necessidade, ou pelo menos a conveniência, de estabelecer um paralelo esclarecedor entre os técnicos em confecções e os representantes de outra família ocupacional aparentada: a dos **Técnicos Têxteis**. É fácil perceber as interdependências que ligam ambas as ocupações. Responsável por desenvolver atividades nas diversas fases do processo produtivo, no que concerne a matérias-primas, produtos intermediários, produtos finais e gerenciamento da qualidade, o técnico têxtil atua na etapa que antecede à de confecções, o que compreende a Fiação, a Tecelagem (subdividida em tecidos planos e de malhas) e o Beneficiamento. Enquanto na etapa têxtil as atividades envolvem a transformação de fibras em tecidos, a etapa de confecção transforma esses tecidos nos produtos finais que são as roupas.

No decorrer de ambos os processos produtivos aumentam as suas diferenças. Se no setor têxtil o grau de automatização é considerável, no de confecções a quantidade de operações manuais realizadas para se obter uma peça é muito maior. Essa distinção, por sua vez, acarreta diferentes exigências, desafios e rotinas para esses dois tipos de profissionais. Não obstante, as duas profissões assemelham-se em vários pontos. Ambas acabam por se cristalizar em cargos de planejamento, supervisão, desenvolvimento de produtos e controle de qualidade. Embora a automatização em diferentes graus implique um menor ou maior número de responsabilidades e habilidades necessárias, observamos a no depoimento de vários profissionais, gerentes, professores e alunos do SENAI que algumas das funções desempenhadas são bastante similares.

A seguir, exploraremos a auto-imagem, a escolha vocacional, a formação técnica, as responsabilidades do dia-a-dia, o impacto das mudanças tecnológicas e o mercado de trabalho para os técnicos em confecções, fazendo referência, sempre que necessário, aos técnicos têxteis.

Acabamento (impregnação, termofixação, decatização, calandragem, felpagem, navalhagem, etc)

4.2 Qualidades necessárias

De maneira curiosa, os depoimentos indicam uma forte convergência com as respostas relativas à área de calçados. Ou seja, o bom técnico é aquele que conta com habilidades e percepções comuns a gerentes de maneira geral, tais como liderança, capacidade de organização, perspicácia, perseverança, e assim por diante. Não obstante, nas entrevistas a seguir, o domínio do conhecimento técnico foi valorizado de maneira mais pronunciada. Para o técnico têxtil, foram salientadas as capacidades de desenvolver atividades sob pressão, lidar com múltiplas responsabilidades e de conciliar produtividade, eficiência, qualidade e cumprimento de prazos – em suma, habilidades relacionadas ao bom gerenciamento de qualquer etapa do processo produtivo. Para o técnico em confecções, além dessas, foram também mencionadas habilidades relacionadas à capacidade de traduzir inovação em viabilidade na hora de desenvolver um produto, no caso dos profissionais que se concentram na etapa de modelagem.

A auto-imagem dos profissionais entrevistados é bastante positiva. Embora muitos deles tenham já o nível superior, predominantemente na área de engenharia, o conhecimento acumulado na formação e no exercício da função de técnico, além de constituir pré-requisito para um curso superior bem aproveitado, é também mais importante para o desempenho de suas atividades diárias do que o conhecimento adquirido na universidade.

Os entrevistados que não tinham diploma superior freqüentemente afirmavam que, embora constasse de seus planos de crescimento profissional ingressar na universidade, se sentiam satisfeitos com a sua atual qualificação, repetindo que mais vale ser um “bom técnico que um mau engenheiro”.

De maneira geral, as funções de ambas as modalidades de técnicos dividem-se em dois conjuntos principais: um primeiro, no qual a missão principal é acompanhar o processo produtivo com vistas a garantir a eficiência e qualidade, realizando atividades como elaboração e acompanhamento de metas; relacionamento com uma equipe de trabalho; resolução de problemas e correção de defeitos na produção; redução de custos; mensuração dos impactos ambientais e sociais da produção e processamento de demandas provenientes de clientes, comunidade e governo; e um segundo conjunto voltado para planejar e desenvolver, com base em modelos e amostras fornecidos por equipes de criação, estilistas e fontes estrangeiras, um produto acabado e viável para inserção no mercado, levando em conta custos de produção, selecionando materiais, buscando aperfeiçoamentos.

Eu acho que, na verdade, é um conjunto. Você tem que ter um pouco de afinidade em todos os aspectos, na parte de psicologia, na parte de gerenciamento, administração, ou seja, na medida das necessidades da empresa em que você trabalhar, você pode se adaptar a qualquer situação. (Aluno do Curso Técnico em Confeccões do CETIQT-RJ)

Eu acho que todo profissional precisa estar na profissão certa, tem que gostar do que faz. Quando você gosta do que faz, você vê que precisa de tudo, precisa se atualizar, ser metuculoso, no sentido de procurar saber por que a eficiência foi baixa, o que aconteceu, se foi a máquina, se foi o homem. Ele tem que gostar de gente, porque ele vai lidar com muitas pessoas na indústria têxtil, mesmo de uns cinco anos pra cá, quando as fábricas se modernizaram muito, dependendo cada vez menos de um grande contingente. Mas ainda existem muitas empresas com a tecnologia convencional que empregam muitas pessoas. E são essas pessoas que dão resultado; quem dá resultado, na verdade, não é o técnico têxtil, é o pessoal que opera a máquina. (Técnico têxtil e gerente de qualidade da empresa Nova América-RJ)

Dessa forma, podemos vislumbrar que, entre os técnicos, a palavra de ordem, seja na produção, seja no planejamento, seja no desenvolvimento de produtos, é a eficácia administrativa: a capacidade de organizar e realizar de maneira rápida, mais barata e com qualidade o processo de produção de tecidos, ou roupas, utilizando para isso as ferramentas disponíveis e atualizando-se constantemente sobre os instrumentos disponibilizados no mercado de tecnologias de informação, produção e, especialmente, de métodos de gestão.

Essas atribuições seriam exclusivas à qualificação de técnicos nos ramos aqui analisados? É claro que não. Na verdade, elas são inerentes a boa parte de cargos técnicos e de gerência. Entretanto, constituem uma boa medida preliminar para separar o joio do trigo. Em primeiro lugar, podemos perceber que essas habilidades são qualitativamente diferentes das habilidades analíticas e de pesquisa de um operador jurídico, que tem como principal tarefa pesquisar e selecionar dentro da literatura legislativa e da bibliografia doutrinária e jurisprudencial subsídios para uma defesa, acusação, ou perícia. De um contabilista, que elabora balanços, ou cálculos financeiros. Ou de um estilista, do qual são exigidas originalidade, criatividade e ousadia no processo de criação e assimilação de tendências de moda.

Surpreendentemente, as habilidades gerenciais e administrativas salientadas pelos entrevistados voltam-se não somente para a visão de aspectos materiais do processo de produção, mas principalmente para o que eles percebem como o principal ativo da empresa – os operadores de máquina, tecelões e costureiras. Enquanto estes têm como principal preocupação a matéria-prima e sua transformação direta, o técnico teria como insumo fundamental o trabalho desses profissionais para fazer o processo produtivo acontecer. Daí a insistência e as ressalvas de que uma das principais habilidades e exigências sobre o técnico têxtil – e, em maior intensidade, sobre o técnico em confecções – é a de gerenciar equipes de trabalhadores que atuam sob pressão e em atividades extremamente repetitivas ou exaustivas. Ao que tudo indica, portanto, o técnico é a ponte entre a direção da empresa e os funcionários, e responsável pela conciliação entre os planos da diretoria e a execução do processo de fato, constituindo, assim, um cargo de confiança.

Tem que lidar com pessoas, que na maioria das vezes são bem humildes, com um nível cultural bem inferior ao que a gente já tem. Então tem que ter um lado psicológico muito atento, pra poder lidar com essas pessoas. (Aluna do Curso Técnico em Confecções do CETIQT-RJ)

Até porque, na verdade, você vai trabalhar muito sob pressão, então você tem que saber receber informações e também saber passar. Pressão que eu falo é, por exemplo, o dono da empresa vai lhe cobrar determinado resultado, e você vai procurar atingir da melhor forma...

- Tem várias metas a se atingir em uma empresa. Quantidade de peças, tempo, prazo...
- Qualidade, prazo, produto... tem várias metas a se atingir numa confecção."

(Alunos do Curso Técnico em Confeções do CETIQT-RJ)

Paralelamente, para lidar com os demais profissionais envolvidos na produção, foi apontado como fundamental o domínio da técnica. Portanto, para delimitar o perfil de um técnico, precisamos, em um segundo momento, verificar mais de perto os motivos e as circunstâncias nas quais o profissional optou pelo setor em que trabalha. Como escolheu seu curso técnico, para começar? Como se formou? Como se empregou? Por que perseverou na profissão? Significa verificar, na prática, o que a formação e o dia-a-dia desse profissional apresenta e exige de único em sua atuação, distinguindo melhor o que o motiva a aprender, permanecer e crescer em sua área.

4.3 Elementos da escolha vocacional

A escolha vocacional, diferentemente do que se pôde verificar para os profissionais da indústria calçadista, não se limita a questões locais. Ela aparece bem mais diversificada para os técnicos de confeções e também para os técnicos têxteis. Entre os principais elementos que configuraram a escolha, podemos apontar:

- 1 A necessidade de superar uma condição socioeconômica desfavorável, ao lado do surgimento de uma oportunidade no setor;
- 2 O contato prévio de parentes e indicação destes para uma determinada empresa;
- 3 A experiência prévia em um nível profissional anterior, como o de tecelão, ou operador de máquina, sendo a oportunidade de cursar o ensino técnico proporcionada pela própria empresa;
- 4 Credibilidade da instituição e do curso;
- 5 Anúncios e propaganda do SENAI acerca de vagas disponíveis nesses cursos;
- 6 A afinidade pessoal com: (a) a possibilidade de conduzir e chefiar equipes, (b) disciplinas escolares que faziam parte do programa do

ensino técnico; (c) a possibilidade de estar por dentro do “mundo da moda”; (d) a satisfação de ver o resultado imediato do trabalho (no caso, roupas); (e) a dinâmica de uma fábrica e de um processo de produção; (f) brincadeiras de infância; e (g) a indumentária em si;

- 7 Aleatoriedade da escolha. Uma vez sob urgência de optar e escolhida a profissão, passa-se a eliminar outras possibilidades, a gostar e a aprofundar-se. Curiosamente, esse é o caso de dois docentes entrevistados na área.

A seguir, alguns trechos dos depoimentos que confirmam esses elementos da escolha vocacional.

Tem uma frase que eu vivo falando pros alunos da Fatec, que vêm pedir orientação sobre estágio. Fazer estágio na Santista tem várias áreas pra escolher, tecelagem, fiação, tinturaria, laboratório, controle de qualidade. “O que você acha mais legal?”. “Com que você tem mais afinidade na escola? Poderia ser uma grande dica”. “Se você vai bem em todas as matérias, então aguarde para ver algo de que eles necessitam...”. “Ah, e se eu cair numa coisa que eu não gosto?... É mais importante você fazer o que gosta ou gostar do que faz? A grande maioria das vezes você não vai ter a oportunidade de escolher o que gosta de fazer. Então aprenda a gostar do que você faz. Isso é uma frase até do Leonardo da Vinci, que eu fico martelando na cabeça do pessoal, porque pra mim foi direcionador. “Será que é isso exatamente que eu gosto?” Não sei, mas eu gosto disso que faço. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini)

Foi uma escolha bem fria, bem sem emoção... foi o meu primeiro emprego. Não foi porque eu tivesse conhecimento, achasse que seria o máximo. ... Eu venho de uma família em que a base salarial da família era um salário mínimo e meio, então, quando eu comecei o estágio (meio expediente) eu já ganhava um salário mínimo. Então, eu já comecei, aos 18 anos, a trabalhar quatro horas na fábrica ganhando igual o meu pai, que mantinha a família, que já trabalhava ali 10, 15 anos... Enquanto o meu pai já trabalhava num lugar há 20 anos e ganhava um SM em carteira mais as gorjetas, eu, no meu primeiro emprego, ainda estudando, ganhava um SM, e em cinco anos eu cheguei a 10 SM. Então, isso é um aspecto importante. (Professora do CETIQT-RJ)

Então, ele [meu pai] conseguiu um emprego para mim ali, num concurso. Tinha uma vaga ali. Passei e fui trabalhar diretamente com o técnico têxtil. Então eu fazia testes em fios, testes em máquinas em movimento, como teares... Eu achava interessante aquilo ali, calcular, tomar decisões, fazer mudanças de máquinas no processo, até aquela

parte cansativa eu achava muito interessante e fiquei fascinado com aquilo. A vaga que eu disputei era uma vaga para laboratório têxtil. Meu pai ficava dentro da produção, e eu ficava aqui no laboratório. E a gente saía do laboratório para dentro da fábrica para fazer testes, para ver como é que a máquina estava andando, para ver como era a qualidade daquele fio e daquele tecido, para ver como estava a umidade da sala... Meu chefe era o técnico têxtil da fábrica, e eu achava legal, aquilo ali, tomar decisões, mandar e desmandar, tomava decisões a respeito dos problemas que iam aparecendo. Na época eu estava com 14 anos, então aquilo era novo para mim e interessante. Aí eu pedi que quando tivesse uma oportunidade que a empresa me indicasse para fazer o curso técnico. Aí, um gerente da fábrica, vivo até hoje, excelente funcionário, me indicou para fazer esse curso, aí eu vim para o CETIQT. Só terminei meu curso técnico, de contabilidade e vim pra cá, para o RJ. (Gerente de qualidade da empresa Nova América-RJ)

Aqui dentro eu trabalhava no encaixe, aí surgiu a oportunidade de fazer a modelagem e depois ofereceram para eu fazer o curso técnico. Então eu entrei no curso técnico para me aperfeiçoar também, ter mais conhecimento. (Técnica em confeções da empresa Hering-SC)

No início eu não sabia nada de indústria têxtil, não tinha nem noção de nada... Porque eu sempre gostei de química, né. Não foi por ser têxtil, foi por ser químico. Com o passar dos anos lá no SENAI, eu fui gostando, me interessando. Muitas pessoas que estudaram lá comigo, 60%, não seguiram, foram pra outras áreas, foram fazer faculdade de Direito, outras áreas. Porque lá no SENAI muitas pessoas estudam porque é perto, e não se interessam muito pelo têxtil quando acabam o curso e acabam indo pra outras áreas, porque o Rio é um campo fechado para o têxtil, não tem muitas empresas. Quem faz o curso necessariamente tem que ir para outro estado, e tem muitas pessoas que não estão lá para sair do estado, pra sair de perto da família... Eu vim pra cá e moro sozinho, há três anos já... (Técnico têxtil da empresa Vicunha em Itatiba-SP)

Antes de vir pra cá, eu já trabalhava, do meu jeito, sem estudo nenhum, com costura e modelagem e gostava. Então, eu comecei a fazer um curso de modelagem na minha terra, pra fazer estilismo, só que eu não sabia direito como isso funcionava. Eu aprendi muito olhando em revista, sozinha, lendo... E alguma coisa observando uma tia, minha mãe fazendo alguma coisa... Tudo começou aí. Eu comecei a gostar e disse "eu tenho que aprender mais sobre isso, pra ver se eu trabalho em alguma coisa que me dê prazer", porque eu gosto muito de fazer modelagem. Aquela velha história... comecei fazendo roupa para boneca. Com a máquina da minha mãe, uma antiga, pretinha, Singer. Eu comecei por aí. Eu estou fazendo uma coisa que eu gosto. Eu estou fazendo produção agora, mas eu pretendo trabalhar mesmo na área de modelagem. Eu já fiz estilismo, mas prefiro mesmo modelagem. (Aluna do CETIQT-RJ)

4.4 Formação técnica nas escolas do SENAI

Todos os entrevistados apontaram consensualmente a formação do SENAI como decisiva para a colocação profissional no mercado de trabalho e para planos de crescimento pessoal. Para o desempenho das atividades dentro da empresa, entretanto, as opiniões ouvidas assemelharam-se, em boa medida, às coletadas no setor calçadista. Isto é, o de que a formação técnica do SENAI apresenta determinadas lacunas e limitações que acabam por ser preenchidas fatalmente pela experiência anterior e posterior nas empresas.

Eu tenho alunos de Rondônia, eu tenho alunos do Ceará, do Rio Grande do Sul, com realidades muito diferentes. Têm alunos com dificuldades para pagar ali aquela quantia, se manter, até para ter um agasalho. E eu passo isso para eles: “Olha, se a gente se organizar, você já tem privilégio de estar aqui em uma escola especial, se vocês tiverem garra, se vocês se determinarem, estabelecerem as metas, entrarem de cabeça, dá certo. Um ano depois, você até muda de área, mas por um período, isso aqui pode dar uma resposta muito positiva pras demandas iniciais de vocês. Vocês podem até partir para outras, mas isso aqui é um bom começo”. E eu falo isso com muito segurança, com muita firmeza, eles sabem que eu estou falando a verdade, eles sabem que eu estou vibrando quando eu digo assim. “Vocês têm condição de em pouco tempo estar ganhando o que eu ganho. Se vocês tiverem determinação, vocês crescem. “Não que eu ganhe pouco”, eu brinco com eles, “mas vocês têm condições de se dar muito bem, de entrarem em áreas muito boas da confecção. (Professora do CETIQT-RJ)

Na escola a gente fazia cores, tinha a parte de desenvolvimento de cor, a gente fazia tingimento, colocava a receita de tingimento e não tinha noção qual cor que ia sair. Hoje em dia, eu vejo os corantes aqui e sei a cor que vai sair mais ou menos. Se sair um pouco mais claro, eu sei o que fazer pra colocar ela um pouco mais azulada, um pouco mais escura. O tato afinou, com o que eu aprendi no SENAI; eu pude, trabalhando todo dia, afinar a parte prática mesmo, saber como ter a cor que eu quero. Eu sei que o “bolo” que eu estou fazendo ali vai sair certinho. (Técnico têxtil da empresa Vicunha, em Itatiba-SP)

No entanto, algumas falhas são apontadas com respeito a uma distinção de fato entre a formação e o perfil desejado do profissional. Elas se referem predominantemente às habilidades interpessoais e de gestão de pessoas.

Na verdade, eles precisam de outros cursos de apoio, extensão, que com certeza vão fazer com que eles adquiram o nível necessário pra exercer essa função... Na verdade, eles são gestores de RH, gestores de

qualidade, produção... Quer dizer, eles têm que ter um conhecimento um pouco mais abrangente. Quando saem da escola técnica, eles são na verdade uma obra de arte inacabada. Eles precisam de alguma coisa... de extensão pra conseguir chegar nesse nível que a gente deseja.(...) Mas eu diria que, além dos conhecimentos específicos que eles precisam adquirir nessas áreas que eu mencionei – controle de qualidade, a parte de RH, alguns controles estatísticos, enfim, conhecimentos específicos que essas pessoas vão adquirir ao longo de suas carreiras –, todos eles, independente de serem técnicos ou engenheiros têxteis, vão precisar do conhecimento da fábrica, do conhecimento do dia-a-dia, da cultura da empresa. Logicamente que esses conhecimentos podem ser complementados, podem ser adquiridos. (...) O que eu quero dizer é que, embora eles venham a adquirir todos esses conhecimentos, a adaptação à cultura da empresa talvez seja um fator muito mais relevante. Isso você consegue no dia-a-dia, logicamente com alguns cursos de apoio, alguns cursos de extensão na área de RH, mas com a prática. Não adianta fazer cursos interessantes, se você não se dispuser a praticar isso. Entender o que as pessoas sentem, tirar o melhor delas, valorizar o ser humano, mostrar pra pessoas que elas são importantes... (Gerente de produção da empresa Nova América-RJ)

É interessante notar que essa não é uma opinião consensual. Não se tem muito claro como exatamente (e se) a formação pode atender a essa demanda. Uma sugestão interessante foi proposta por uma docente na área:

Em todos esses casos, o trabalho voltado à psicologia do ser humano é uma coisa que seria demais maçante... “então vamos hoje falar das esquisitices do ser humano”.. É difícil, porque o curso não é voltado e os alunos não têm perfil pra isso, mas, na forma de dinâmica, de aplicação dos trabalhos em equipe, eu vejo muitas vezes até estas citações: “O trabalho em equipe com tal pessoa me ensinou a trabalhar com qualquer chefe dinossauro”.. “Ele domina o grupo, e só tem que fazer aquilo...” Então o trabalho em grupo é sem dúvida preparar os alunos pro trabalho em equipe, é uma ótima forma de treinar relacionamento dentro da fábrica. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

E, de fato, o curso técnico no CETIQT encontrou uma proposta semelhante, através de um projeto final de curso, que inclui a simulação do trabalho em equipe, com a reprodução da dinâmica do chão-de-fábrica, para produzir peças de roupas destinadas a crianças de uma instituição de caridade.

Primeiro eles [os alunos] vão entender que precisam planejar tudo, e esse conhecimento vai ser deles e não do professor. Depois, eles

entendem que têm que ter lideranças estabelecidas. Depois eles entendem que vão fazer um trabalho de equipe e deixar as regras muito bem definidas. O controle de presença é deles, eles que fazem. A gente trabalha com o computador, tudo é agendado... Eles têm as metas, viram as competências, quem ia fazer o que, e aí eles estão com as datas já definidas... “Até tal dia a modelagem tem que ficar pronta”, eles vão fazendo, até um dia que eles têm que encaixar no sistema informatizado esses moldes, até um dia em que eles têm que cortar, costurar, embalar, pra ir lá no [cliente] entregar... Só que esse trabalho tem muita coisa... Eles têm que desenvolver toda a parte de documento dessa empresa, formulários, ordem de fabricação, ordem de risco, ordem de corte, a folha de cronometragem, a folha de rendimentos, a folha de inspeção, tudo o que eles viram, montar os custos. Tem a parte financeira, a parte de RH... (...) Culminando na parte organizacional, 5S e PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) são ferramentas para ajudar a gerenciar o projeto e para organizar. Então está dentro do âmbito de organização da empresa e da visão sistêmica de qualidade, também. (Professora do CETIQT-RJ)

Um caminho alternativo sugerido por alguns dos profissionais técnicos entrevistados é o de superar esses obstáculos por meio de estágios. De fato, não se trata somente de uma solução buscada pelos estudantes para suprir suas deficiências, mas também de uma política dos contratadores, a fim de selecionar melhor seus futuros funcionários e ao mesmo tempo garantir a sua retenção, diante da escassez desses profissionais no mercado.

Então a gente tem um programa de estagiários, numa parceria que a gente tem com o departamento de recursos humanos. Todo ano, a gente faz uma safra de novos estagiários, e aqueles que têm um bom desempenho, uma boa performance dentro da fábrica, a gente contrata. Então hoje, por exemplo, o gerente de produção têxtil da empresa é ex-estagiário nosso. Aí ele se aperfeiçoa, porque ele começa a participar de seminários ou cursos internos, de experiências internas, muitas vezes a gente faz *job rotations* entre áreas da empresa e depois, mesmo assim, pra ele pegar uma supervisão hoje, no mínimo um curso técnico. (Superintendente da Área Industrial da Hering Confeções-SC)

Um segundo descompasso entre a formação técnica e a atuação como profissional técnico nos setores têxtil e de confeções diz respeito ao treinamento em novas tecnologias. A familiarização com o maquinário é um dos pontos principais: foi apontada como uma deficiência no programa de formação técnica a discrepância entre os instrumentos empregados du-

rante a formação para o aprendizado e os que são efetivamente utilizados em determinados parques industriais. Embora algumas indústrias tivessem apontado a sincronia tecnológica entre elas e o SENAI, o fizeram admitindo que suas próprias tecnologias encontravam-se defasadas.

É interessante notar que uma das formas encontradas pelas empresas para lidar com essas mudanças constantes das tecnologias de produção é o acompanhamento de feiras e congressos. O CETIQT é citado como uma exceção, sendo também apontado como referência no que diz respeito à difusão de inovações.

Houve uma feira recentemente na Inglaterra, que é a maior feira têxtil do mundo, onde estão todas as tendências de tecnologia, de processo. E eu até estive observando num domingo, todas as escolas lá visitando, os estudantes ingleses. O SENAI, como qualquer outro tipo de instituição, tem que incentivar este tipo de postura, tem que incentivar essa política. Tem que se saber o que está acontecendo e para onde as empresas estão indo. E como é que se sabe isso? Nas feiras, nos congressos. (Superintendente da área industrial da empresa Hering-SC)

4.4.1 Experiência prévia

A defasagem observada entre empresa e escola acaba por produzir efeitos reais no próprio aprendizado do aluno. O resultado é que alunos que não têm experiência anterior ou que não são estudantes provenientes de empresas acabam tendo dificuldades de assimilar o conteúdo. A empresa faz, portanto, uma grande diferença para o aproveitamento do curso pelo futuro profissional.

Eu já tinha uma experiência com maquinário da fiação em tecelagem, por já estar trabalhando quando eu vim fazer o curso do CETIQT. Eu lembro que na minha turma tinha pessoas que vieram de outros estados, mas vieram com o vestibular, que o SENAI fazia, acho que ainda faz, vestibulares, regionais. São pessoas que também querem uma oportunidade de uma profissão, que por sinal é muito boa, mas, não tendo conhecimento de fábrica, eles tinham uma dificuldade muito grande de entender o que o professor falava, o Edinaldo, ou outros professores. Porque quando ele falava pra mim, eu já visualizava a máquina. Isso criava alguma dificuldade, mas no fundo era muito bom, porque a gente podia ajudar. Eu aprendi muita coisa, apesar de já conhecer. (Gerente de qualidade da empresa Nova América-RJ)

4.4.2 Escopo do curso técnico

Muitos comentários relevantes foram feitos no que diz respeito à abrangência do conteúdo sobre as etapas do processo produtivo e sobre a necessidade de se focalizarem determinados aspectos, sejam eles pertinentes a uma etapa ou a um processo específico na cadeia produtiva, devido ao imperativo do curto período de tempo em que se realiza o curso. Essa maior especialização da formação poderia ser uma maneira de aumentar o conhecimento agregado dentro do próprio SENAI e reduzir o que é tradicionalmente incorporado, antes e depois do curso, graças à experiência na empresa.

Não há como deixar de observar que essa parece ter sido a premissa da criação do próprio curso de técnico de confecções do vestuário. Isto é, a criação aparece não só como resultado da própria separação das etapas têxtil e de confecção no parque industrial, como foi exposto no capítulo 3 desta monografia, mas também pelas dificuldades de se formar um profissional que domine ambas as técnicas no período de tempo previsto para esse tipo de formação.

A necessidade fez com que surgisse esse novo curso de técnico em confecções, porque o técnico têxtil não tinha abrangência pra vestuário, que no mundo em geral é visto como têxtil, desde a fibra até a roupinha. Na América Latina em geral é que se quebra isso e até em termos de sindicatos, associações... Eu tive a oportunidade de fazer um estágio na Alemanha, e havia essa especialização de confecção, paralela a uma formação tal qual eu fiz. No terceiro ano especialização em beneficiamento... tinha no terceiro ano especialização em confecção. Então, teve uma carga toda têxtil, de fibra até o tecido, e depois no terceiro ano escolhi uma especialização, uma das quais era de confecção. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

Com o fim da tendência à verticalização da produção nos setores têxtil e de confecções, isto é, com o fracasso da tentativa de unir esses dois processos em uma só empresa, o profissional técnico em confecções passa a ter um papel-chave na cadeia produtiva. As empresas de confecção já não se vêem obrigadas a aceitar um produto qualquer advindo da etapa têxtil anterior, passando a ser mais seletivas na hora de escolher o material, agora disponibilizado pelo mercado, para compor os seus produtos finais de

vestuário. Daí a necessidade de segmentação do técnico têxtil em uma qualificação imediatamente posterior às fases de fiação, tecelagem e acabamento do tecido, isto é, a confecção.

Quando se fala em verticalização, quem está lá na confecção é obrigado a engolir qualquer coisa que o pessoal do têxtil fez. Você está precisando de uma matéria-prima diferente, você quer renovar... não, você tem aquela quantidade a ser absorvida ali. Então isso acaba frustrando um pouco, porque o mercado tem tantas opções, e às vezes cai a competitividade, porque não consegue fazer algo diferente. Tem sempre uma estrutura muito grande pra carregar, sendo que a confecção é muito mais dinâmica, em função de moda, em função do mercado. Eu acredito que esse modelo da formação de dois tipos de profissional atenda melhor... (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

Ao mesmo tempo que a segmentação do setor em uma etapa têxtil e em uma etapa de confecção gera a demanda por dois tipos de profissionais, é interessante notar que ela gera também novas exigências para o técnico têxtil. Significa dizer que, para fornecer um produto de qualidade desejável para a confecção, ele precisa também ter noções como o seu produto será usado e acabado na etapa de confecção.

É natural que em determinados pontos do processo produtivo as funções desses dois técnicos em determinados momentos, especialmente quando se trata de qualidade, se sobreponham:

Porque ficava essa falta, e está se confundindo muito, eu vejo isso pela Faculdade SENAI, que se confunde muito esse profissional, em especial na área de controle de qualidade. Tanto no controle de qualidade na emissão do tecido e outros insumos pra confecção, quanto na qualidade da saída. Por quê? Na entrada o técnico em vestuário tem as noções: “Bom isso aqui não está com um bom toque, não vai correr bem nessa ou naquela máquina, esse aqui está com problema.” O técnico têxtil já é mais específico: “Bom, isso aqui está com gramatura diferente, o número de fios não está batendo, foi aberto demais na rama...” O técnico em confeccões sabe definir melhor os efeitos, “com esse defeito vai me dar isso de problema”. Na saída, também os dois acabam se confundindo porque muitos defeitos que aparecem na confecção pronta são por conta de problema têxtil. “Mas isso aqui esgarçou, está passando da parte branca para a parte azul-marinho e vice-versa, por conta de má fixação do corante...” Então muitas coisas são heranças do

têxtil, também o técnico têxtil se confunde com o vestuário nesse momento. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

Um dos problemas que podemos extrair dessa seqüência é, portanto, o de conciliar um conhecimento técnico especializado com conhecimentos mais abrangentes do processo necessários para contextualizá-lo, no prazo reduzido de tempo do curso técnico. Isto é, ao mesmo tempo que o conhecimento técnico especializado é valorizado e desejável, quando desvinculado do contexto de toda a produção ele passa a agregar menos valor ao trabalho. Depoimentos apontaram que até mesmo pessoas que realizam hoje atividades muito específicas, como pesagem de determinado produto químico, passam pelo ensino técnico devido justamente à necessidade de se saber, ao executar uma tarefa, o exato resultado que ele produz em outras fases do processo produtivo.

Uma resposta dada por um dos entrevistados a esse problema é a solução obtida a partir da criação do curso de tecnólogo, ou seja, de nível superior, como meio de conciliar essas duas necessidades.

4.4.3 O conteúdo do curso, segundo os alunos

Os alunos do SENAI que se preparam para ser técnico de confecções elogiam a oportunidade de conquistar uma visão de conjunto, multidisciplinar, de sua futura profissão.

Eu aprendi todo o funcionamento de uma confecção. Envolve vários aspectos. Envolve a parte, por exemplo, de confecção, PCP (Planejamento e Controle de Produção), que é um setor específico, produção, outro setor específico, administrativo, no caso, mais a parte humana. Não tem uma só visão, pode abranger vários setores. (Aluno do Curso Técnico em Confeções do CETIQT-RJ)

4.4.4 Mantendo-se durante o curso

Como se sustentar para sobreviver durante a formação? No caso dos alunos indicados ou “patrocinados” por empresas nas quais já estão empregados, ou que contam com uma poupança para se manter durante o período, esse dilema é bastante atenuado. Para os que não se enquadram

nesses casos, há oportunidades de ganhar bolsas oferecidas dentro da própria escola, embora não tenham um valor suficiente para, sozinhas, manter o aluno; elas são razoavelmente menores que as oferecidas para alunos do curso de técnico em calçados no SENAI de Franca. Algumas escolas, como o CETIQT, no Rio de Janeiro, oferecem moradia, lazer e dispõem de refeitórios com preços razoáveis, por receber alunos geralmente provenientes de outros estados. Mas a vida do futuro técnico não é fácil, conforme depoimentos de alunos e ex-alunos do SENAI. É preciso organização e força de vontade para enfrentar esses obstáculos e concluir o curso.

No meu caso, eu trabalho, já sou modelista. Já fiz estilismo, então eu trabalho com modelagem, costuro algumas coisas, vou fazendo alguns bicos pra poder me manter, e quando eu tenho uma necessidade de dinheiro eu tenho da família, que pode dar um socorro de imediato. Mas é a gente que tem que se virar. (Aluna do Curso Técnico em Confeções do CETIQT-RJ)

Por exemplo, a gente está aqui fora do estado da gente, longe das pessoas. Trabalho nem sempre é acessível, a gente passa por muitas dificuldades. Se a gente não estiver querendo muito, a gente desiste, vai embora, vai tentar outra coisa. E acaba perdendo tempo e oportunidade. (Aluna do Curso Técnico em Confeções do CETIQT-RJ)

4.5 Inserção do técnico dentro da produção (cotidiano, desafios, aprendizado e responsabilidades dentro da empresa) e perfis profissionais

4.5.1 Considerações gerais

Como já expusemos anteriormente, o técnico em confeções (e também o têxtil) pode desenvolver suas atividades de planejamento, desenvolvimento e supervisão em todas as fases de cada uma das etapas principais dessa cadeia. No entanto, o cotidiano dessas duas profissões difere consideravelmente. Isso porque os processos de produção de tecidos e de produção de confeções são bastante específicos.

Como e em que trabalha o técnico em confeções? Seu trabalho começa na modelagem, que é o momento no qual esse profissional elabora

um modelo piloto da proposta elaborada pelo estilista para ver se a idéia funciona. Ele levanta custos, a matéria-prima necessária, a disponibilidade de maquinário e a viabilidade de se obter determinada peça com base na estrutura existente em uma fábrica. Esse é um processo cheio de marchas e contramarchas, uma vez que os pilotos podem não ser aprovados pela direção, o que exige ajustes ou reelaboração total do modelo. Feito o estudo de viabilidade e aprovado o modelo, o técnico em confeções elabora o planejamento necessário para produzir um determinado número dessas peças, o chamado Planejamento e Controle da Produção (PCP). Ele elabora também a tábua de corte do tecido, ou obtém, a partir dos programas CAD-CAM, a melhor disposição das partes de tecido que irão compor uma peça, a serem encaixadas em “folhas” de tecido, visando ao menor desperdício possível de material. Depois da modelagem, há o corte propriamente dito, geralmente automatizado, e a etapa de costura, a qual, ao contrário da fase imediatamente anterior, é intensiva em mão-de-obra. Esse técnico é capaz de supervisionar o corte e a costura, acompanhando os operadores de máquina e coordenando o trabalho das costureiras para que seja produzido o resultado desejado, ou seja, o mais próximo possível da peça piloto aprovada na etapa de modelagem. Esse acompanhamento do processo é, na verdade, destinado a evitar falhas de qualidade no produto final. Na fase de acabamento, o técnico verifica pela última vez eventuais erros e faz as correções. Em alguns casos, também acompanha o processo de embalagem e empacotamento das peças já finalizadas.

A minha área principal de atuação tem sido a área de tecnologia de produção, a parte de equipamento utilizada na indústria de confecção, a parte de qualidade, sistemas da qualidade e principalmente controle da qualidade, e toda a parte relacionada à parte de costura, especificação, perfil de costura, tipo de pontos, características, isso aí também sou eu que trabalho com os alunos... uma visão também da área de corte que eu dou uma disciplina na área de corte... (Professora do CETIQT-RJ)

Eu distribuo medianamente as partes para eu ter o melhor aproveitamento da largura do tecido, e assim eu vou encaixando, né. Faço um *layout* de peças, bem racional, bem inteligente, visando sempre o melhor aproveitamento possível, maior eficiência. Esses meus pedaços aqui são considerados áreas de desperdício, eles são produzidos pelas curvas, e também pela própria proporcionalidade desses tamanhos na largura do tecido. Então, eles vão criar um aproveitamento para esses retalhinhos. (Professora do CETIQT-RJ)

A peça-chave do vestuário chama-se costureira, que é aquela que chegou e se você não sorriu pra ela, pronto, ela já inventa uma desculpa e sai, acaba morrendo de dor, vai pra casa, pega um atestado, fica alguns dias afastada. Só que em casa ela aproveita pra fazer faxina... Então é a pior coisa que existe, só que indispensável... que é a costureira. É uma pessoa sensível a qualquer soprar de vento. Ainda um desafio do vestuário é dinâmica muito maior, a sazonalidade da condução... e a administração de matéria-prima é que fica mais complexa, porque ele está trabalhando com diferentes matérias-primas de diferentes fornecedores. “Ah não, mas ele faz uniforme profissional, não tem moda, é sempre aquele jaleco...” É sempre aquele jaleco, mas ele tem, a cada vez que chega, a cor, e tem cores diferentes que ele tem que estar gerenciando... aí acaba, se ele trabalha com moda ou modinha, é uma loucura muito maior. E além de ter essa gestão do material mais complicada, é também muito mais volúvel... apareceu a Vera Fischer de blusão azul-turquesa, no outro dia você tem que estar produzindo porque as lojas estão pedindo o dito camisão. Ele não é tão uniforme, é muito variado. Os desafios de gestão para os técnicos em vestuário são maiores do que para o técnico têxtil. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

Mas na confecção, não... na confecção é muito diferente. O técnico precisa ter muita habilidade, porque a costureira deixa cinco filhos trancados num barraco. Não adianta dizer “esquece que seu filho está lá na favela, e agora você está aqui trabalhando”. É complicado... (Professora do CETIQT-RJ)

E o técnico de confecção, como é que é? Num espaço de tamanho desse que você está vendo aqui, você pode ter uma confecção com mais de 25 pessoas, trabalhando em 100 metros quadrados nesse espaço. E você imagina uma indústria maior, uma indústria com volume de produção. Brincando, você chega a 200 pessoas. Numa casa, você transforma numa microempresa, em pouco tempo você tem 10 pessoas trabalhando. A gente tem exemplo da maior indústria de confecção que nós temos aqui, que é a De Millus, com 4 mil funcionários trabalhando, 3 mil costureiras trabalhando em um prédio... (Professora do CETIQT-RJ)

E a gente faz peça a peça, de operação em operação. Então quando diz assim, que você está produzindo 20 mil peças por dia, foram 20 mil ombros fechados um a um, 20 mil pares de mangas, 20 mil bainhas. Uma peça dessas, ela pode passar nas mãos de três ou quatro costureiras. Um paletó pode ter 100 operações diferentes... Complexo nesse sentido, ele ainda é muito cheio de manuseio. E aí a falha humana, ela pode ser possível ali em 100 movimentos... (Professora do CETIQT-RJ)

4.5.2 Modelagem e produção

Se o estilista usa suas referências artísticas e imaginativas para dar forma às tendências da moda, é o técnico em confeções, com conhecimentos de *design*, quem transplanta suas criações para a escala produtiva industrial.

O papel do técnico, na área do *design*, não é o mesmo do estilista, porque o estilista é a pessoa que vai realmente criar alguma coisa, sem ter pé no chão, e o técnico é o que vai puxar e ver “como a gente vai fazer pra realizar”? (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP).

Ele planeja, ele supervisiona, ele controla, ele assegura esses níveis, ele faz a análise crítica do processo, ele sugere melhorias para o processo, ele é responsável, também, pela segurança dos trabalhadores, ele observa essas condições, os métodos de trabalho respeitando a questão pessoal dos trabalhadores... e da empresa como um todo (Professora do CETIQT-RJ)

4.5.3 A informática no dia-a-dia (CAD-CAM e outros programas)

O uso da informática nas duas profissões é amplamente difundido. Na fase de modelagem, o domínio de programas específicos é pré-requisito. Na de planejamento, o uso da planilha eletrônica *Excel* predomina. Na produção propriamente dita, o conhecimento de informática é exigido, de maneira geral, para elaboração de relatórios, controle de variáveis e em programas como *WinWord* e *Excel*, além de programas de bancos de dados, para organizar arquivos de processos e de falhas de produção. O uso de ferramentas como a Internet aparece também como fundamental para manter os profissionais atualizados sobre as novidades no setor.

O CAD-CAM é um programa dedicado ao *design*, para a parte de graduação dos moldes e encaixe, encaixe dos moldes para cortar o tecido. O aluno vai passar por isso no básico, e aí quando ele chega num programa específico, dedicado, como é o caso dos informatizados pra área de confecção, ele já tem o bê-á-bá, ele entrou zerado, mas ele já sabe o que que é a ferramenta, o que que é o computador, o que ele traz de agilidade... ele já passou pelo *Word*, pelo *Excel*, e isso dá uma certa agilidade, e depois o programa é fácil de ser manuseado. Os programas têm cada vez mais facilidades, mais ícones à disposição, e você vai tendo uma certa facilidade... (Professora do CETIQT-RJ)

Além do básico, existem os programas específicos, como o *Starfish*, um programa de desenvolvimento de novas malhas. É um programa que a

empresa adquiriu: você joga parâmetros e ele te indica qual situação é mais adequada para você trabalhar com certos tipos de produtos. Se eu quiser criar uma nova camiseta, eu joga parâmetros do tipo: qual o fio eu vou querer usar, qual a gramatura que eu vou querer e o programa já me dá várias opções, então facilita bastante o trabalho que seria manual ou por experiência. Até porque as próprias máquinas hoje em dia já são computadorizadas. Você pega teares que utilizam disquetes, são ligados via rede, então é necessário. Aqui na empresa existe esse tipo de maquinário e é necessário. Existem teares onde você faz um desenho, como um jacquard. Você faz o desenho no computador, num programa específico, que o próprio fabricante da máquina já forneceu. Você grava num disquete, leva pra máquina, a máquina lê e já começa a produzir. Precisa saber abrir um disquete, trabalhar em *DOS*, *Windows*. (Técnico em malharia da empresa Hering-SC)

4.5.4 Inglês instrumental

Língua franca do mundo do trabalho e dos negócios, o conhecimento do idioma inglês é apontado como outro requisito essencial ao bom desempenho da missão do técnico.

Olha, eu não sei inglês, mas desde que eu comecei a estudar no SENAI eu sei que eu preciso aprender inglês, porque faz falta. A gente tem muitos livros técnicos que são todos em inglês. A gente tem que lidar com pessoas que não falam português. A gente tem que saber para poder lidar com o trabalho em geral. Inglês também é muito importante. (Aluna do CETIQT-RJ)

Muito importante, principalmente o inglês técnico, que eu utilizo diariamente e a toda hora. As empresas hoje não trabalham mais em nível nacional, então hoje você está conversando com o pessoal nos Estados Unidos, lá na China, lá em Israel e você precisa se comunicar, como é que é o seu tecido lá, então você precisa ter o inglês técnico. Claro, o inglês básico também é importante, mas o inglês técnico é o que eu mais utilizo. (Técnico em malharia da empresa Hering-SC)

4.5.5 Responsabilidades múltiplas e especialização

Como foi exposto anteriormente, embora os técnicos se concentrem sobre três fases principais (modelagem, planejamento e produção propriamente dita), não raro lhes são exigidos conhecimentos abrangentes e uma atitude expansiva para ascender na carreira profissional. Ou seja, o técnico deve estar atento desde o humor dos subordinados, passando pelas variáveis químicas, até a demandas e reclamações dos clientes, a outros

setores de produção de uma fábrica, a vários tipos diferentes de tecidos e matérias-primas. Essa capacidade de desempenhar responsabilidades múltiplas, atuando, da mesma forma que o técnico em calçados, como um curinga, foi valorizada por quase todos os entrevistados.

Depende do porte da empresa. Ele chega numa fábrica com vinte funcionários, ela passa por todas essas demandas, mas num volume menor. Ele está preparado para supervisionar o processo como um todo, pra responder... inclusive, as costureiras estão lá brigando, ele vai lá, fala com elas... tem um preparo para isso. (Professora do CETIQT-RJ)

Ele está sempre sujeito a ganhar uma nova posição na empresa graças a um rodízio interno. A gente pega um técnico da malharia e coloca ele na tinturaria ou no acabamento de malha. Você pega o do acabamento e coloca ele no corte, então você está fazendo a pessoa girar dentro do processo produtivo. Então ela está começando a ganhar o conhecimento do processo como um todo. Isso é muito comum de ocorrer aqui na empresa com a mão-de-obra técnica. Então ele se especializa numa área, daqui a pouco se especializa numa outra área. Daqui a pouco, o técnico do futuro, ou o próprio engenheiro do futuro, ele é um profissional que tem um perfil com várias especializações em vários tópicos diferentes. E essa soma de especializações habilita ele a depois se transformar num gerente de produção. (Superintendente da área industrial da empresa Hering-SC)

4.5.6 Perfis profissionais em ação

Aqui, mais uma vez, reaparece a demanda da indústria por um profissional técnico com suficientes conhecimentos e flexibilidade para responder às múltiplas exigências de um ambiente em permanente mutação tecnológica, gerencial e comercial.

Em primeiro lugar, tem que saber um pouquinho de tudo, para ter um conhecimento do processo como um todo. No meu ramo, na modelagem, eu acho que preciso saber como se comporta o produto na costura, na talharia. Então eu preciso saber costurar, preciso saber na talharia como é feito, preciso saber um pouco de cada coisa para fazer o meu outro trabalho. A minha função é a modelagem, então eu preciso estar sempre em contato com o pessoal de marketing, que passa o produto para ser desenvolvido e trabalho com o sistema CAD, tenho contato com os outros setores. A rotina é receber do marketing qual é o produto, desenvolvo, passo para a sala de amostras, mando desenvolver a peça. Depois é provada no manequim a peça, junto com o pessoal de marketing e ali é definido já para a coleção. Então, se tem alguma alteração, alguma reforma é feita na peça de protótipo e aí já é

graduado e passado para o pessoal de produção, encaixe, deixar pronto para quando entrar a primeira ordem. Mas em cima disso são feitos outros trabalhos também, é cadastrado, calculado o custo que é um fluxo bem extenso. (Técnica em vestuário da empresa Hering-SC)

Eu saí da tinturaria há pouco tempo, eu estou no setor de desenvolvimento, é uma área muito boa pra aprender, eu faço desenvolvimento da fábrica, eu desenvolvo tecidos novos pra fábrica. Todo tecido que é feito na fábrica passa pelo desenvolvimento, por que ele tem que ser desenvolvido, a gente acerta o processo dele, e entrega pra fábrica. A gente desenvolve um tecido novo... Normalmente vem de outros países. Aí a gente vem pra fábrica, a gente estuda, a gente chama às vezes fornecedores de produtos químicos... e diz: "Olha, tem que chegar nisso aqui, nesse toque", aí a gente faz uma ficha técnica do tecido, todo o fluxo que ele passou: tingimento, acabamento, todos os produtos que a gente usou. Depois, a gente leva pra fábrica e diz: "Olha, seguindo isso daqui, você vai ter esse tecido aqui", e vira um artigo. (Técnico têxtil da empresa Vicunha, Itatiba-SP)

4.5.7 Ser mulher

A feminilização da força de trabalho, uma tendência marcante das últimas décadas, também se faz presente nos ramos têxtil e de confecções. Verifica-se, inclusive, uma crescente preferência da indústria por profissionais mulheres. Uma questão não apenas de excelência técnica, mas também de atitude.

Hoje tem certas funções que as empresas pedem, "queremos tecnólogas". É a mesma coisa que o pessoal da Escola Francisco Matarazzo fala, "Queremos técnicas". Pra fazer determinada função a gente prefere técnicas. Não só porque, "ah, envolve mais criatividade, ou percepção pra moda", não. Porque existe a questão da persistência. As mulheres são tidas como mais persistentes. Também existe cargo de supervisão, que uma empresa aqui que é produtora de fibras está preferindo mulher. "Mulher, supervisionando homem..." Uma vantagem: o operário fica constrangido de bater boca com uma mulher. Outra coisa: a supervisora falta menos ao trabalho por conta do esporte. Tem aí vários casos, de tecnólogo mesmo, não precisa ser só contramestre, que tem que ficar afastado do trabalho seis meses porque no fim de semana, no futebol, teve lá uma torção que deixa ele desabilitado para o trabalho. Isso até pra tecelão, tem empresa que está preferindo mulher, que não pratica esporte que a leve a afastar-se do serviço. Se têm duas pessoas concorrendo à vaga, se a mulher tem algum aspecto de liderança, é a tecnóloga que vai. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

4.5.8 Compromisso

O técnico está ciente de seu compromisso fundamental com a sobrevivência e a lucratividade da empresa. Esta existe e sobrevive por e para a clientela. A insatisfação do cliente com falhas relativas a cumprimento de prazos, qualidade e custos gera impactos comerciais, econômicos e sociais aos quais o técnico precisa estar atento.

O cliente perde um lançamento porque ela não entregou o produto na data combinada. Ele fica insatisfeito, porque o prazo muitas vezes é prejudicado por causa de um problema de qualidade que não foi visto durante a sua fabricação. Só foi visto lá na sala do plano acabado, que é um ponto de inspeção final que nós temos. Nós temos diversos pontos onde se pode inspecionar, com o sistema PDCA, que significa *Plan, Do, Check, Act*. Traduzindo: Planejar, Fazer, Verificar, Agir. (Gerente de qualidade da empresa Nova América-RJ)

É uma profissão boa porque você aprende uma porção de coisas, mas que requer muita responsabilidade porque é o começo de tudo. Qualquer coisa que saia errada na modelagem, lá no final o produto pode não ser vendido porque a modelagem não trabalhou muito bem ou, de repente, porque o visual está feio. Então tem essa desvantagem que é a responsabilidade. Não é uma desvantagem, mas é uma coisa que tem que se pensar. Mas a vantagem é que tem que estar sempre por dentro da moda e das tendências, de uma porção de informações que existem no mercado, tem que estar sempre em contato com o marketing, surgem às vezes convenções. (Técnica do vestuário da empresa Hering-SC)

4.5.9 Segurança

O ruído existe, existe área de risco, mas há todo um cuidado que tem que ser tomado. Às vezes quando a gente vai dar um apoio técnico na produção utiliza o protetor auricular. (Técnico em malharia da empresa Hering-SC)

4.5.10 Habilidades interpessoais

A importância decisiva do gerenciamento do fator humano no trabalho já foi mencionada inúmeras vezes neste texto. Aqui estão mais três depoimentos que confirmam e aprofundam essa perspectiva.

A gente tem exemplos internos de profissionais que tiveram grande dificuldade com pessoas. Às vezes você traz um técnico muito bom,

um engenheiro muito bom, que tem uma bagagem fantástica, mas ele não consegue traduzir isso para o campo de atuação dele dentro da fábrica, porque ele esbarra justamente nessa dificuldade, de lidar com pessoas, de comunicação, de relacionamento... E o sucesso profissional passa justamente por essas questões de personalidade, algumas qualidades que tem que trazer lá do berço, e algumas pessoas têm uma grande dificuldade de aprender isso. (Gerente de produção da empresa Nova América-RJ)

O fundamental não é conhecer tudo tecnicamente, mas dominar o suficiente para fazer um bom trabalho, sobretudo com as pessoas. Se as pessoas conseguem enxergar em você essa liderança, você tem 50% de chance de ter sucesso em seu trabalho... (Gerente de produção da empresa Nova América-RJ)

Um bom técnico é aquele que conversa e, como geralmente está muito por dentro da produção, então ele escuta desde a gerência até o operador de fábrica. Tem que saber trabalhar bem essas informações, ser um bom ouvinte e saber filtrar muitas coisas também. (Gerente de produção têxtil da empresa Hering-SC)

4.6 Impacto de mudanças tecnológicas e gerenciais

Na área de confeções, as mudanças tecnológicas afetaram principalmente o processo de modelagem, por meio de programas como o CAD-CAM. Ele automaticamente fornece o melhor aproveitamento da área de tecido a ser utilizada durante o processo de corte. O planejamento e acompanhamento da produção são facilitados pelo uso de programas como o *Excel*.

Em geral, porém, grande parte dos entrevistados, quer na área têxtil, quer na área de confeções, sublinhou a importância de mudanças de métodos gerenciais: modelos de controle de qualidade, gerenciamento de equipes etc. Na costura, por exemplo, as mudanças apontam para inovações na forma como as costureiras se organizam e dividem o trabalho. Em determinadas empresas, à semelhança do setor de calçados, há a opção por células de trabalho, em vez do tradicional esquema de linha de montagem.

Ainda na costura, uma tendência incipiente, porém emergente, consiste em tecnologias que eliminam a necessidade de grandes contingentes de mão-de-obra, como o sistema seamless. Ele permite a

fabricação de peças quase prontas, necessitando de um número muito menor de operações de costura para que sejam finalizadas. Essa tecnologia possibilita imaginar uma convergência cada vez maior, no futuro, entre as exigências de trabalho do técnico em confecções e do seu colega do setor têxtil.

No fim das contas, a visão dos entrevistados é que, por maiores que sejam as mudanças tecnológicas, ou gerenciais, a profissão de técnico será sempre demandada e aplicada ao desempenho de novas funções. A busca permanente de competitividade aponta para uma necessidade inequívoca de cada vez mais se aperfeiçoar o processo de produção. A segmentação também tende a demandar técnicos qualificados em várias fases de cada estágio produtivo.

Numa operação de costura, 20% é o tempo da máquina ligada, e os outros 80% são gastos em manuseio. Por isso têm tantas pessoas na sala de costura. O processo ainda está longe da automatização. Tanto é que a indústria de confecção é a segunda, ou terceira, maior empregadora de mão-de-obra direta. (Professora do CETIQT-RJ)

As indústrias, antigamente, tinham um departamento de controle da qualidade, uma sala grande, uma porção de gente trabalhando ali. O assunto qualidade era de responsabilidade daquela sala. Hoje não. O conceito de qualidade total começou a entrar nas empresas a partir da década de 80. Ficou muito claro que qualidade é para ser medida na hora em que a coisa está acontecendo, não é esperar. Por isso, há necessidade de valorizar pessoas como o operador. Ele sabe se a máquina dele está produzindo um defeito só pela mudança do barulho. Você diz pra ele: "Olha, tá vendo este tecido? Se você verificar uma mancha aqui, você pára a máquina". Não é esperar que a sala de plano, que vai fazer a revisão do tecido, veja. Com máquinas de alta produtividade, com velocidades três, quatro vezes maiores que as antigas, produzindo tecido no ritmo espantoso, imagina se a gente esperar aquele tecido ficar cheio pra levar para uma sala de plano e revisar. Se tiver um defeito contínuo, um fio passado errado, o operador olha e vê se está passando defeito, para a corrigir imediatamente (Gerente de qualidade da empresa Nova América-RJ)

Muita coisa mudou. No meu trabalho a gente vai ter que se adequar conforme vai surgindo esse novo maquinário, como, por exemplo, na modelagem. Quando eu entrei, não existia a cortadora que existe hoje (com CAD-CAM), então tudo isso foi adequando-se ao sistema CAD que nós usamos. Então hoje o que a gente trabalha mais é

sistema de modelagem, encaixe. Mas nós precisamos de outros para fazer algum tipo de trabalho. Precisa usar correio eletrônico, *e-mail*, Internet, isso tudo, para ir se comunicando com outras pessoas. Às vezes, para algum tipo de relatório, algum tipo de encolhimento que existe, a gente tem que calcular no *Excel*. (Técnica em vestuário da empresa Hering-SC)

Uma confecção não dá para automatizar. A mão humana vai ter que servir sempre. Uma estamparia, uma embalagem, é complicadíssimo, porque dependendo do tipo de cliente você tem um tipo de embalagem, um tipo de costura, um tipo de acabamento. Onde é que você automatiza forte? Nas malharias, nas tinturarias, nos acabamentos, no corte. Mas mesmo assim, cada vez que você automatiza mais, você vai eliminando a mão-de-obra prática e vai colocando a mão-de-obra com fundamentos teóricos. É onde entra o técnico. (Superintendente da área industrial da empresa Hering-SC)

4.7 Mercado de trabalho (tendências, habilidades valorizadas, formação futura)

Pelos depoimentos dos entrevistados, a crescente demanda por técnicos nessa área é um consenso. Alguns deles salientaram até mesmo a dificuldade de se encontrar bons técnicos em escolas federais e no SENAI, uma vez que a maior parte já conta com colocação no mercado ao concluir o curso. Os alunos de bom rendimento escolar e com aptidões de iniciativa, liderança e comunicação são disputados pelas empresas que buscam, por meio de seleções e estágios, contratar técnicos têxteis e de confecções.

No entanto, é preciso verificar com cautela quem são os técnicos que acham pronta colocação no mercado, e quais são as características que explicam seu êxito.

É preciso relativizar o discurso quase unânime de que a demanda por esses técnicos é crescente. Antes de tudo porque colhemos depoimentos de alunos com bom rendimento escolar que, no entanto, tiveram de sair em busca de seu primeiro emprego, ou de fazer novos cursos, pois não conseguiram colocar-se imediatamente. Paralelamente, o perfil do estudante recém-formado com emprego garantido pode conduzir

a falsas conclusões, pois muitos deles já trabalhavam em empresas e foram liberados para fazer o curso técnico. Quando eles terminam, a empresa imediatamente quer receber a retribuição por seu investimento, o que beneficia o estudante com uma promoção.

Outro fator que restringe a pronta colocação no mercado é a distância geográfica entre empresa e escola. Como as indústrias têxteis se encontram espalhadas pelo país inteiro, desde o Sul, passando pelo Sudeste, até o Nordeste, os alunos muitas vezes têm de deixar a família e seu local de moradia para obter um emprego. Essa dificuldade é menor quando o estudante já havia feito a opção por morar longe da família quando disputou vaga em curso técnico do SENAI distante de sua cidade de origem. No entanto, vários foram os depoimentos de alunos que desistiram de prosseguir na carreira devido à exigência de deixar para trás lar, família e amigos.

O técnico pode estar empregado numa empresa de grande porte, que assuma o trabalho dele, pague o salário integral para ele trabalhar o dia todo. Mas ele pode também atuar num mercado constituído de pequenas confecções, e elas estão normalmente num pólo, né, uma competindo com a outra. Às vezes uma delas, que tem 15 funcionários, não consegue pagar esse técnico para ficar o tempo todo lá. Então ela quer que ele faça só uma parte de supervisão. Ele pode perfeitamente fazer um trabalho de consultoria. “Metade do dia eu fico aqui com vocês, metade do dia eu fico lá com a outra”.. ganha 600 reais em uma e 600 reais na outra... e ele pode ser assim meio *free-lancer*. (Professora do CETIQT-RJ)

O número de técnicos formados diminuiu depois que a lei encurtou o prazo de formação técnica. Muitas vezes, o empresário fala: “Se é pra receber esse recém-formado, com prazo mais curto de formação, é melhor aproveitar um funcionário já habilitado.” Mais vantajosa a segunda opção. Eu acho que investir nas pessoas da casa é a tendência que a gente vê aqui dentro do pólo de Americana e região. Empresas investindo, até pagando, em vários casos, não só exclusivamente para o técnico têxtil, como para o tecnólogo. Uma: faz o pessoal vestir a camisa... “Investimos em você, então invista na empresa”, isso cria compromisso. Outra: uma pessoa da casa não vai entrar e sair. Um recém-formado adiciona alguma experiência e vai pro mercado, porque ele não está comprometido, não tem parceria nenhuma com a empresa. Então isso também traz impasse dentro das empresas. Trouxe pra fazer estágio, alojou e perdeu um funcionário treinado para o concorrente. É mais seguro pegar o

funcionário com mais tempo de casa e investir. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

4.7.1 Conseguindo emprego

Para os estudantes que não trabalham nem são financiados por uma empresa para cursar o ensino técnico, a consecução de uma vaga em parte é facilitada pelo SENAI e em parte depende da própria iniciativa do aluno. O SENAI atua basicamente de duas maneiras: indicando alunos conforme solicitação das empresas; e oferecendo estudantes para participar de estágios e seleções promovidos por elas. É importante salientar, no entanto, que, apesar dessa facilitação promovida pelo SENAI, a concorrência por vagas permanece. Alguns alunos conseguem; outros não. Uma terceira maneira de aproximar a demanda dos estudantes por empregos e a procura das empresas por técnicos qualificados consiste na exigência de pesquisas escolares. Os alunos entram em contato com as empresas com a finalidade de cumprir uma ou outra obrigação curricular e acabam por descobrir oportunidades.

Ao que tudo indica, embora alguns alunos recém-formados demorem a conseguir uma colocação, a bagagem propiciada pelo ensino técnico do SENAI tarda, mas não falha. Depoimentos apontam que a grande maioria dos estudantes consegue uma ocupação sem maiores problemas e tem condições de seguir em frente em suas carreiras.

Algumas empresas vêm até o SENAI, e outras pedem que eles indiquem um aluno, a responsável indica, a gente faz entrevista. Quando é um aluno específico, tipo assim “eu quero um aluno com esse perfil”, ela vai lá e indica... (Aluna do CETIQT-RJ)

Quando a gente estava acabando o ano, foi no final de 2000, foram várias empresas lá no SENAI pra procurarem estagiários. Eu fiz, se não me engano, seis entrevistas, e foi a penúltima, ou a última que foi a Vicunha, que foi a mais concorrida. Tinham mais de 50 alunos lá...” (Técnico têxtil da empresa Vicunha, Itatiba-SP)

Algumas iniciativas de seminários e de pesquisas durante o curso acabaram virando estágios e empregos. Porque estava lá pesquisando, o aluno perguntou: “Mas vocês têm estagiário aqui? Não? Conhecem o programa de estágio? Não?” O aluno passou na secretaria acadêmica, pegou o material informativo sobre estágio orientado, levou o currículo e modelo do contrato e passou a estagiar na empresa. (Professora do CETIQT-RJ)

4.7.2 Emprego em grandes, médias e pequenas empresas

As condições de emprego e trabalho variam segundo o tamanho da empresa. As possibilidades são muitas em empresas de grande porte, mais restritas nas de médio porte, onde a especialização em uma atividade é mais improvável, e piores nas de pequeno porte. Nestas últimas, especialmente devido ao fato de que as funções do técnico se confundem com as do próprio dono, sua autonomia e contribuição podem frustrar-se.

Eu gostaria de trabalhar numa empresa de médio porte, para começar, e para o futuro, eu queria ter o meu próprio negócio. Eu queria começar para ter uma noção de como trabalhar para mim mesmo. Eu queria saber todo o funcionamento de uma confecção, então eu estou gostando exatamente por isso, porque eu estou aprendendo todo o funcionamento de uma empresa de confecção. (Aluna do CETIQT-RJ)

Sonhando, que nem você está dizendo aí, seria ou média ou grande. Por quê? Porque, por exemplo, você ir para uma empresa pequena, tudo bem, você tem mais afinidade, você se adapta mais rápido... só que tem aquela questão: empresa pequena, devido a essas circunstâncias do mercado, inflação... qualquer dificuldade que ela tenha é mais fácil de você... ser demitido. A empresa de grande porte é mais estável, e você já pode mudar de seção, mudar de setor... Então, média e grande são fortes, você tem mais *status*. (Aluno do CETIQT-RJ)

As condições de trabalho em grandes empresas, como mencionamos, também têm suas restrições. Devido ao tamanho e organização, o técnico, por vezes, carece de autonomia na hora de reformular processos ou inovar.

Numa empresa grande realmente é difícil você tentar melhorar alguma coisa ou mudar de outra forma porque já está tudo implantado e há muitas pessoas envolvidas. Até você expor a sugestão para todos e conseguir mudar... De repente numa empresa pequena é mais fácil. (Técnica em vestuário da empresa Hering-SC)

Vale destacar que, com a segmentação do setor e a terceirização, criaram-se muitas oportunidades para o próprio técnico ser dono de seu negócio. Com o *know-how* adquirido em uma grande empresa e a subsequente possibilidade de terceirização, o técnico passa a atuar como empresário dentro de um determinado segmento, complementar às grandes empresas. O próprio currículo do técnico, segundo os entrevistados, parece prenciar essa possibilidade.

4.7.3 Terceirização

À primeira vista, seria de se esperar que a tendência crescente à terceirização levasse as empresas a dispensar os serviços dos técnicos têxteis e em confeções em várias seções ou unidades inteira. No entanto, os relatos convergiram para a opinião de que, por ter funções relacionadas a atividades que não podem ser terceirizadas, a demanda pelo técnico têxtil e pelo técnico em confeções prevalece. Esse é o caso do controle de qualidade de um produto ou insumo.

Acredito que a terceirização não diminua a demanda por técnicos, porque, se você terceiriza um processo, você não terceiriza o controle. O controle fica na mão-de-obra especializada interna, que são os engenheiros e os técnicos. Então nós nunca vamos deixar de ter o controle interno. As auditorias nos processos de terceiros, controle no processo de terceiros, controle de qualidade dos terceiros, disso ninguém abre mão. (Superintendente da área industrial da empresa Hering-SC)

Além disso, a terceirização confirma a possibilidade de o técnico atuar como empreendedor:

A terceirização aumenta o número de empreendedores. Isso já é uma experiência que o pessoal da Faculdade SENAI do Bom Retiro tem passado. Vários alunos que trabalhavam em empresas foram convidados a abrir suas próprias empresas, pra redução de custos. A ordem é terceirizar, terceirizar e terceirizar. Essa é a palavra de ordem. Nós queremos investir na nossa marca e vamos terceirizando o que é possível terceirizar. Já houve a oportunidade de muita gente se tornar dono de sua própria oficina prestadora de serviços, com a garantia de ter sempre o serviço, desde que tivesse sempre qualidade. (Professora da Fatec e consultora do SENAI – Eng. Marchini-SP)

4.7.4 Crescimento profissional e formação contínua

Quais os fatores mais importantes para *crescer* na profissão? Em primeiro lugar, apontamos as qualidades, aptidões e habilidades esperadas de um gerente – o cargo imediatamente superior ao do técnico – na oportunidade em que discutimos os Dez Mandamentos, no início do capítulo referente ao técnico em calçados. Adicionalmente, é preciso que o profissional tenha uma visão um pouco mais abrangente dos processos que envolvem as diferentes fases das etapas de produção têxtil e de confeções.

Isso pode ocorrer por meio de rodízios nas grandes empresas ou naturalmente nas médias, como já foi também mencionado.

Em pequenos negócios, próprios ou familiares, o desafio envolve a capacidade de empreender e competir no mercado, buscando inserir e diferenciar seu produto na cadeia produtiva têxtil.

No entanto, independentemente do porte da empresa, os requisitos unanimemente apontados são o nível superior e a disposição para manter-se atualizado sobre as inovações no mercado. E isso vale tanto para profissionais da indústria quanto para aqueles que seguem carreiras de professor ou consultor.

Depende de muitos fatores, depende do potencial dessa pessoa, de quanto ela se desdobrou, desenvolveu, se ela continua estudando... Se ela agora fez um terceiro grau, fez uma pós-graduação, um curso superior. A base dela foi um curso técnico, só que ela agora já atua na gerência..." (Professora do CETIQT-RJ)

Um cara formado há 30 anos, aqui na escola, chegou à gerência, é gerente geral de empresa com 400, 500 funcionários, e ele só tem curso técnico. E ele chega a ganhar 3 a 4 mil reais, sem ter curso superior... Mas isso não se reproduzirá no futuro... (Professora do CETIQT-RJ)

4.7.5 Demanda futura

A demanda futura pelo técnico de confecções do vestuário (e também do técnico têxtil) é vista com muito otimismo, não só pela relevância e indispensabilidade de suas funções para o desempenho da indústria, mas também pela própria dinâmica do mercado, que permite a sobrevivência somente das empresas que dediquem maior atenção ao desenvolvimento de produtos e padrões de qualidade.

Existe uma demanda, porque um desafio que a gente tem aí é o de melhorar o padrão de qualidade, melhorar os índices de produtividade, de exportar. A gente precisa ter pessoas competentes na empresa com formação pra ajudar a dar o formato dessa visão mais produtiva. No momento que a oferta seja pequena... Eu digo que no momento em que o empresário esteja mais consciente de que precisa investir na organização do negócio, pode ser até que se torne pequena a nossa oferta. Nós formamos técnicos há muitos anos, turmas de 20 alunos,

e todos eles saem empregados. E ao mesmo tempo, outras escolas técnicas estão abrindo nos outros estados, justamente para atender a essas demandas. (Professora do CETIQT-RJ)

Há, ademais, a preocupação com a informalidade, uma tendência identificada em muitos setores industriais brasileiros.

Na área que eu escolhi atuar, acho que tem trabalho. O mercado não está saturado. Só que eu costumo dizer assim, tem muito trabalho, mas você cair num lugar de médio porte, uma coisa mais segura... é mais complicado. Você acertar uma empresa que você goste é mais complicado... mas trabalho tem. Só que tem que acertar uma empresa que te dê os teus direitos... (Aluna do CETIQT-RJ)

Contudo, o técnico com uma boa formação não desanima. E, como já foi exposto, o consenso em torno de aspectos positivos da profissão e da demanda do mercado, tanto atual como futura, por parte de empregadores e de empregados, gera expectativas otimistas que parecem estar solidamente embasadas em suas vivências.

5 Conclusões e recomendações

A escolha vocacional, entre os técnicos de calçados e em confecções focalizados neste estudo, tende a se bifurcar entre a *opção* e a *oportunidade*. Com base nas entrevistas de campo, identificamos duas trajetórias básicas:

Trabalhava ou estagiava na empresa e cursou o ensino técnico com o seu apoio, apostando na perspectiva de emprego e crescimento profissional.

Cursou o ensino técnico por razões variadas: empregabilidade; superação de condições socioeconômicas desfavoráveis; afinidades com as disciplinas ministradas no curso, com as atividades do setor (pela possibilidade de ver sua colaboração refletir-se em um produto acabado, bem-feito) ou com o mundo da moda. Concluído o curso, conquistou uma oportunidade de trabalhar na área.

As mudanças tecnológicas tendem a prejudicar mais as ocupações pouco qualificadas. Como o técnico se encontra geralmente em um nível hierárquico acima dos operadores e tecelões, seu trabalho só é afetado quando a mudança se dá no sistema de monitoramento, controle e supervisão da produção.

Parece existir um consenso entre os entrevistados de que as mudanças tecnológicas têm facilitado o trabalho do técnico – especialmente para aqueles profissionais que lidam com o controle da qualidade e com a modelagem e preparação de tecidos, calçados e confecções. Eles concordam que a tecnologia disponibiliza tempo para se dedicarem a atividades mais estimulantes, tais como planejamento, criação e inovação.

Muitos técnicos ocupam cargos de confiança, tais como gerência de produção, supervisão, qualidade, entre outros, revelando-se fundamentais para reter conhecimento e informação dentro da empresa. Diante do avanço tecnológico do maquinário e da alta rotatividade de operadores de máquina e tecelões, o técnico se torna responsável por treinar novos funcionários que

irão lidar com essas inovações. Caso contrário, a empresa sofrerá impasses e descontinuidades por não dispôr de funcionários qualificados para operar máquinas que exigem noções e conhecimentos de programação específicos.

No limite, o técnico desempenha em uma empresa de maior porte o mesmo papel que um microempresário à testa do seu próprio negócio. Tem conhecimento de todo o processo de produção, das limitações e qualificações dos subordinados, e uma constante preocupação com a redução de gastos com pessoal e matéria-prima, além de atenção às possibilidades de aumentar a qualidade do produto em si. Não é à toa que alguns dos técnicos entrevistados tentaram eles mesmos abrir seus próprios negócios. Apesar de terem retornado às empresas onde os encontramos, reportam que muitos ex-colegas tiveram sucesso nessa tentativa em empresas familiares, onde é relativamente comum um membro da família cursar o ensino técnico para gerenciar a produção de maneira mais eficiente.

No caso dos pequenos negócios, a qualificação do técnico pode até prejudicar a sua empregabilidade, uma vez que há sobreposição entre as suas funções e as do patrão, que, não raro, reage negativamente às tentativas de inovação e aos procedimentos iniciados pelo técnico. Dessa forma, é nas médias e grandes empresas, ou em seu próprio negócio, que o técnico em calçados ou o técnico de confecções consegue encontrar espaço para sua atuação.

Alguns dos entrevistados identificaram mudanças tecnológicas concentradas nas áreas de informática e programação da produção, que podem vir a substituir algumas funções do técnico. Há, segundo eles, programas que sistematizam todas as atividades a serem desenvolvidas e fornecem medidas de acompanhamento, cuja operacionalização estaria ao alcance de um leigo.

No entanto, para boa parte dos entrevistados, o que garante que a função do técnico será sempre demandada é o fato de que alguma parcela de trabalho humano subsistirá. Na área de calçados e, ainda com maior intensidade, na de confecções, apesar de terem sido identificadas tendências a se cortar a mão-de-obra, o trabalho do técnico ainda se volta para o gerenciamento de operadores de máquinas e costureiras.

Tanto que as principais habilidades apontadas para um bom técnico giram em torno do relacionamento interpessoal: comunicação, empatia, liderança, valorização, entre outras. De fato, em todas as profissões pesquisadas, a matéria-prima com a qual lida o técnico são pessoas, geralmente envolvidas em atividades mecânicas, repetitivas e/ou manuais.

Muitos dos técnicos entrevistados se identificam com suas equipes – seus problemas, limitações, carência de estima –, sem, no entanto, perder de vista a sua ambição pessoal de crescer na empresa, obtendo com essa relação confiante com os subordinados melhores índices de produtividade e de colaboração. Outros, entretanto, se limitam a acionar mecanismos institucionais de punição e premiação. Estes últimos, entretanto, trabalharam durante toda a vida sem acesso ao ensino técnico do SENAI, com ele entrando em contato bem mais recentemente. Dessa forma, podemos perceber uma clara clivagem de visão entre os profissionais que se formaram nos SENAI no início de suas carreiras e aqueles que o fizeram tardiamente. Isso indica que a formação técnica do SENAI oferece uma qualificação diferenciada. No entanto, não ficou claro se essa diferenciação na formação que acaba por favorecer as carreiras profissionais dos técnicos é, de fato, intencional, ou fruto de um conjunto de circunstâncias presentes nas disciplinas ministradas pelos cursos do SENAI, acabando incidentalmente por ter impacto na visão de mundo dos técnicos recém-formados (tais como ensinamentos e “dicas” passados por professores, exigência em uma ou outra disciplina de iniciativa de pesquisa, a passagem da adolescência para a vida adulta, mudança da casa da família para uma residência compartilhada com outros estudantes ou simplesmente por conta própria, etc.).

Nesse sentido, parece-nos que o SENAI deveria investir cada vez mais em uma estratégia deliberada de desenvolvimento de habilidades interpessoais, tão valorizadas pelos técnicos e pelas empresas.

A profissão de técnico é vista por eles e também pelos estudantes como canal de ascensão socioprofissional, em vista da clara distinção de *status* entre suas atribuições de gerenciamento e a rotina dos operadores em geral.

Tipicamente, o gerente entrevistado havia sido um operário que se destacou em sua função, tornou-se líder de turno, buscou apoio da empresa para cursar o ensino técnico no SENAI e alcançar sua posição atual. Os gerentes de recursos humanos entrevistados confirmaram: costuma ser política das empresas valorizar os funcionários já contratados, como uma forma de estimular os demais a fazerem o mesmo. Dessa maneira, observamos que funcionários já empregados por uma empresa têm maiores chances tanto de iniciar e concluir o ensino técnico quanto de se empregar, uma vez concluído o curso.

Essa parece ser uma política interessante para estimular a formação e o desempenho do técnico. Tendo exercido atividades repetitivas em um ritmo exigente, além de enfrentar os constrangimentos de tempo e produtividade do chão-de-fábrica, ele já conta com elementos necessários para demonstrar empatia e compreender efetivamente as necessidades dos seus subordinados mais adiante, ao assumir uma posição de gerência. Esse é um conhecimento já presente nos cursos do SENAI que poderia ser reforçado ao longo da formação, com a disponibilização de cursos complementares de habilidades interpessoais, simulações do dia-a-dia na empresa, ou projetos finais e estágios orientados.

Quando falam sobre mercado de trabalho, os técnicos enxergam-se como peças fundamentais. Para eles, o mercado para sua profissão é estável, senão em expansão, e sentem-se seguros diante de possíveis cortes de pessoal. Embora de uma maneira geral enxerguem o ensino técnico como algo pouco valorizado na sociedade, sentem-se eles próprios profissionais valorizados pelas empresas nas quais trabalham.

É interessante notar também, como uma ressalva, que boa parte dos técnicos entrevistados encara essa formação como uma etapa inicial de suas carreiras, prevendo como necessário à continuidade do crescimento profissional o curso de nível superior, geralmente na engenharia ou administração. Não obstante, a formação técnica aparece não só como um fator decisivo para o crescimento profissional dentro da empresa, mas também como um pré-requisito para o melhor aproveitamento do curso universitário. Todos os entrevistados afirmaram que, além de ser uma forma de obter recursos e financiamento para cursar o ensino superior, graças à

empregabilidade que proporciona, o ensino técnico facilita a contextualização prática dos conhecimentos que serão adquiridos na universidade.

Dessa forma, o ensino técnico aparece como em uma fotografia na carreira em movimento de um jovem profissional. Ele fornece os subsídios iniciais necessários a se prosseguir e sedimenta o papel que o profissional irá desempenhar futuramente ao longo de toda sua carreira, planejando, controlando, dinamizando a produção e servindo como ponte entre sua equipe de subordinados e a direção da empresa, com a responsabilidade de harmonizar interesses e necessidades de ambas as partes.

Referências

AMADEO, Edward. **Mercado de trabalho brasileiro**: rumos, desafios e o papel do Ministério do Trabalho. Brasília: Câmara dos Deputados, 14 de maio. 1998.

ANDRADE, José Eduardo Pessoa de; CORRÊA, Abidack Raposo. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 13, março, p. 95-126. 2001.

CERRÓN, Ana Paula Munhoz. **Sistemas produtivos locais na indústria calçadista brasileira**: avaliação e sugestões de políticas. Relatório Parcial, PIBIC – CNPq, Instituto de Economia, Unicamp. 2003.

CORRÊA, Abidack Raposo. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, setembro, p. 65-92. 2001.

COSTA, Shirley; BERMAN, Débora; e HABIB, Roseane Luz. **150 anos da indústria têxtil brasileira**. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2000.

COUTINHO, Antônio Carlos. Resumo e evolução da indústria calçadista francana, **Courobusiness**, n. 3, novembro, p. 20-30. 1998.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Rocco. 1979.

DINIZ, Maria da Guia. **Novas tecnologias, novas qualificações**: o caso da Alpargatas Santista Têxtil S.A. Apresentado ao Congresso da Anpad. Mimeo.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e mucambos**. 3. ed. Rio de Janeiro. José Olympio. 1961.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, set., p. 17-50. 2000.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. **Informe Setorial**, Área de Operações Industriais 1 – AO1, Gerência Setorial 2. O Setor de Calçados no Brasil. Sistema BNDES, n. 13, maio. 1998.

_____. **Complexo têxtil brasileiro**, BNDES, AOI/GESET2. 2002.

HARTKOPF, Heinz Hugo; e REICHERT, Clovis Leopoldo. **A globalização e a indústria de calçados**: considerações sobre a globalização, a integração e a capacitação da indústria de calçados nas tecnologias de ponta. Mimeo.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; CORRÊA, Abidack Raposo. **O complexo têxtil**. Mimeo.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; SANTOS, Angela Maria Medeiros M. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, março, p. 113-136. 2002.

NORONHA, Eduardo Garutti; TURCHI, Lenita Maria. Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil. Brasília: IPEA, **Texto para discussão**, n. 861, março. 2002.

OLIVEIRA, Maria Coleta F. A. de; PIRES, Maria Conceição S. A imigração italiana para o Brasil e as cidades. Campinas: UNICAMP, Núcleo de Estudos de Educação, **textos NEPO, 21**. 1992.

OLIVEIRA, Maria Helena de. Área de Operações Industriais 1 – AO1, Gerência Setorial de Bens de Consumo Não Duráveis. Análise conjuntural do setor têxtil. **Informe Setorial**, Sistema BNDES, n. 8, 14 de nov. 1995.

OLIVEIRA, Maria Helena de; RIBEIRO, Ana Paula de A., Área de Operações Industriais 1 – AO1, Gerência Setorial de Bens de Consumo Não Duráveis. Análise conjuntural da indústria confeccionista no Brasil. **Informe Setorial**, Sistema BNDES, n. 9, 19 de janeiro. 1996.

PROCHNIK, Victor. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio – cadeia têxtil e confecções. Campinas: UNICAMP, dezembro. Mimeo. 2002.

_____. **Os impactos da ALCA e do acordo comercial com a União Européia**: o caso da cadeia têxtil/confecções. Mimeo.

RIBEIRO, Maria Alice Rosa. **Condições de trabalho na indústria têxtil paulista (1870-1930)**. São Paulo: Editora Hucitec/Editora da Unicamp. 1988.

SINGLETON, John. **The world textile industry**: competitive advantage in world industry. London: Routledge. 1997.

STEIN, Stanley J. **Origens da indústria têxtil no Brasil – 1850-1950**. São Paulo: Ed. Campus. 1979.

SUGIMOTO, Luiz. **O que há entre o trabalhador e o diploma**. Mimeo. 2002.

Anexo A – Lista de Entrevistados

| Entrevistado | Função | Cidade | Data |
|--------------------------------------|---|---------------------|------------|
| 1. Maria Teresa Ribeiro de Oliveira | Professora de Economia, UnB | Brasília (DF) | 16/10/2004 |
| 2. Tadeu Vidal | Microempresário têxtil | Monte Sião (MG) | 31/10/2004 |
| 3. Jaime Souza | Tecelão | Monte Sião | 31/10/2004 |
| 4. Suruapi Jorge Garcia | Gerente de Processo (CETIQT-SENAI (RJ)) | Rio de Janeiro (RJ) | 04/11/2004 |
| 5. Cleonildes Silva | Estudante do 2º período do Curso Técnico em Confecção e Produção do CETIQT | Rio de Janeiro | 04/11/2004 |
| 6. Gleyson Paulino de Lima | Estudante do 2º período do Curso Técnico em Confecção e Produção do CETIQT | Rio de Janeiro | 04/11/2004 |
| 7. Francisca Bruno | Professora do Curso Técnico em Confecção e Produção do CETIQT | Rio de Janeiro | 04/11/2004 |
| 8. Oneide Duarte Machado | Analista de recursos humanos da empresa Nova América (RJ) | Rio de Janeiro | 05/11/2004 |
| 9. Geraldo Luiz da Silva Reis | Gerente de Garantia de Qualidade da empresa Nova América Têxtil e diretor da Associação Brasileira de Técnicos Têxteis (ABTT) para o Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | 05/11/2004 |
| 10. Alberto Rodrigues | Gerente de tecelagem da empresa Nova América Têxtil | Rio de Janeiro | 05/11/2004 |
| 11. Amauri | Gerente de recursos humanos da empresa Samello | Franca (SP) | 11/11/2004 |
| 12. Luís Fernando | Gerente de qualidade da empresa Samello | Franca | 11/11/2004 |
| 13. Acácio Souza | Gerente de produção da empresa Samello | Franca | 11/11/2004 |
| 14. Celso Taborda | Diretor da Escola SENAI Márcio Bagueira Leal, Franca-SP | Franca | 11/11/2004 |
| 15. | Professor de modelagem | Franca | 11/11/2004 |
| 16. | Estudante bolsista do segundo período do Curso de Técnico em Calçados | Franca | 11/11/2004 |
| 17. | Estudante bolsista do quarto período do Curso de Técnico em Calçados | Franca | 11/11/2004 |
| 18. Fernando | Diretor de recursos humanos da empresa Galvani Calçados RH | Franca | 12/11/2004 |
| 19. Márcio Winners Loureiro | Técnico responsável pelo planejamento da produção da empresa Galvani Calçados | Franca | 12/11/2004 |
| 20. Wilton Coelho Gonçalves | Técnico responsável pelo almoxarifado da empresa Galvani Calçados | Franca | 12/11/2004 |
| 21. Américo Rizzo Jr. | Diretor do Sindicato Patronal Calçadista de Franca | Franca | 12/11/2004 |
| 22. Paulo Afonso Ribeiro | Diretor do Sindicato Trabalhista Calçadista de Franca | Franca | 12/11/2004 |
| 23. Carlos Alberto Fidalgo Donadelli | Pequeno empresário do setor de calçados | Franca | 12/11/2004 |
| 24. Ricardo José de Paula | Técnico em malharia da empresa Hering Confecções | Blumenau | 17/11/2004 |
| 25. Marcelo Toledo | Gerente de produção têxtil da empresa Hering Confecções | Blumenau | 17/11/2004 |
| 26. Leocádia Stupp de Souza | Técnica em vestuário da empresa Hering Confecções | Blumenau | 17/11/2004 |
| 27. Edgar de Oliveira Filho | Superintendente da área industrial da empresa Hering Confecções | Blumenau | 17/11/2004 |
| 28. Pierangelo Rossetti | Vice-presidente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) | São Paulo (SP) | 20/11/2004 |
| 29. Sylvio T. Napoli Jr. | Engenheiro – Depto. de Infra-Estrutura e Capacitação Tecnológica da Abit | São Paulo | 20/11/2004 |
| 30. Rosângela Maria Bennatti | Assessora para recursos humanos da empresa Vicunha Têxtil | Itatiba (SP) | 05/12/2004 |
| 31. Alexandre Thim | Supervisor de laboratório da empresa Vicunha Têxtil | Itatiba | 05/12/2004 |
| 32. Carlos Alberto de Oliveira | Chefe de estamparia da empresa Vicunha Têxtil | Itatiba | 05/12/2004 |
| 33. Fernando Marim | Chefe de acabamento da Vicunha Têxtil | Itatiba | 05/12/2004 |
| 34. Bernardo de Lima Galvão | Técnico têxtil da empresa Vicunha Têxtil | Itatiba | 05/12/2004 |
| 35. Maria Adelina Pereira Galhani | Consultora e professora do Curso de Técnico em Confecções do Vestuário da Escola SENAI Engenheiro Adriano José Marchini em São Paulo-SP | São Paulo | 06/12/2004 |

Anexo B – Empresas Visitadas

Setor Têxtil

1. **Nova América (Rio de Janeiro-RJ)**
Rio de Janeiro
Inaugurada em 1924
2. **Hering (Blumenau-SC)**
Santa Catarina
Inaugurada em 1880
3,8 mil funcionários (1999)
380 milhões de peças vendidas anualmente
3. **Vicunha (Itatiba-SP)**
São Paulo, Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Argentina
Inaugurada em 1946
16.500 funcionários
Faturamento: 1,6 bilhão (R\$)
17 unidades fabris

Setor de Calçados

1. **Samello (Franca-SP)**
São Paulo e Paraíba
Inaugurada em 1926
3.000 funcionários
15 unidades fabris
2. **Galvani (Franca-SP)**
600 funcionários
1 unidade fabril
3. **Fidalgo (Franca-SP)**
30 funcionários
1 unidade fabril

Anexo C – Roteiros de Entrevista

Informações Gerais

Dados biográficos

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Há quanto tempo trabalha no ramo?

Há outras pessoas da família que trabalham no mesmo ramo?

Dados/Tamanho da Firma

Nº de funcionários:

Nº de máquinas:

Volume de vendas:

Roteiro 1 de entrevista (Profissionais)

1. Escolha ou oportunidade de seguir esta profissão?
2. Razões da escolha/oportunidade profissional:
 - a. indicação de familiares e amigos
 - b. desejo de realização profissional
 - c. superação de condições econômicas/sociais desfavoráveis
 - d. cursos profissionalizantes
 - e. oscilações no mercado de trabalho
 - f. opção por uma classificação ocupacional superior (melhor salário)
2. Mudanças tecnológicas observadas (quais etapas da produção deixaram de ser manuais, grau atual de mecanização, etc.). Há livre trânsito do profissional de etapas manuais para etapas mecanizadas, ou se concentra somente em uma etapa?
3. Informatização da profissão (requer o domínio do uso de programas de computadores?)
4. Formação e aprendizagem profissional:
 - a. o que é preciso para conquistar o posto de técnico em calçados e técnico em confecções do vestuário?
 - b. como direcionaram seus estudos para o ensino técnico/por quais cursos optaram?
 - c. o que aprenderam nos cursos técnicos de formação?
 - d. saber inglês conta?
5. O dia-a-dia profissional:
 - a. responsabilidades
 - b. experiências concretas do dia-a-dia

- c. situações não-rotineiras
 - d. qualidades exigidas e estratégias para facilitar o trabalho
 - e. habilidades técnicas/manuais
 - f. vantagens e dificuldades da profissão
 - g. relacionamento com a equipe
 - h. segurança
 - i. principal compromisso
6. Aprofundar algum item salientado anteriormente.
7. Como funciona o mercado de trabalho? Sente que pode ser demitido por redução de pessoal na empresa? Já passou por muitas empresas antes da qual se encontra trabalhando atualmente?
8. Qual sua perspectiva de crescimento profissional/planos para o futuro?
9. Que recado daria para um jovem que estivesse optando por uma dessas profissões?

Roteiro 2 de entrevista (Instrutores, Empresários, Diretores)

Questões 1 e 2: Somente para Instrutores/Diretores do SENAI

1. Perfil funcional do técnico em confecções do vestuário e técnico em calçados e artefatos de couro.
- Estrutura: 1) Objetivo 1 (ex.: produzir um novo *design* de sapato)
- a. Atividades para realizar esse objetivo
(ex.: a. contactar fornecedores de matérias-primas b. desenhar protótipo, etc.).
- 2) Objetivo 2
- a. Atividades para realizá-lo.
2. Breve histórico de quando foram oferecidos os primeiros cursos e quais são oferecidos hoje.
3. Qualidades exigidas para cada uma das ocupações e qualidades para ascensão na carreira (atentando para o papel do trabalho em equipe).
4. Inserção de ambos os técnicos dentro do processo de produção na fábrica nas suas sucessivas etapas.
5. Migração entre as ocupações da família e de/para outras famílias ocupacionais afins.
6. Terceirização.
7. Futuro da família ocupacional: tendências.
- a. Especialização de segmentos de técnicos têxteis (por máquina, etapa do processo, etc.).
 - b. Transformações tecnológicas (em caso de manutenção de processos manuais, o porquê).
 - c. O que garante que esta profissão continuará a ser demandada, isto é, qual o seu diferencial.

SENAI/DN

Unidade de Tendências e Prospecção - UNITEP

Luiz Antonio Cruz Caruso

Coordenador

Márcio Guerra Amorim

Rosana Barros Boani Pauluci

Técnicos

Superintendência de Serviços Compartilhados – SSC

Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND

Fernando Ouriques

Normalização

Roberto Azul

Revisão Gramatical



Confederação Nacional da Indústria
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Departamento Nacional

