

# O DESAFIO NO SUPRIMENTO DE MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA PARA A CST – ARCELOR BRASIL <sup>1</sup>

*Cristiane Lazzaro* <sup>2</sup>

*José Arley Tottola* <sup>3</sup>

*Maria Lúcia S. Tozetti Santos* <sup>4</sup>

*Melissa Bravin Setubal* <sup>5</sup>

*Paulo de Tarso Buaiz Silveiras* <sup>6</sup>

*Paulo Henrique Goldschmidt* <sup>7</sup>

## Resumo

Diante da crescente expansão das indústrias do Espírito Santo, e em especial da expansão da CST-Arcelor Brasil, a demanda de mão-de-obra qualificada, principalmente de nível técnico, vem crescendo. Tendo em vista que as pessoas são um dos alicerces da estabilidade operacional e da continuidade dos processos, e sabendo que existe uma lacuna entre a demanda e a oferta de mão-de-obra qualificada, este trabalho propõe-se a ter uma visão, baseada em pesquisas, do cenário do mercado mundial, nacional e regional, diagnosticando a questão e propondo soluções de suprimento de mão-de-obra técnica qualificada no ES. Efetuado estudo do cenário do mercado, principalmente estadual, por meio de coleta de dados das pesquisas realizadas por instituições ligadas às indústrias ou pesquisas no Brasil e grandes empresas do ES. Realizado o diagnóstico interno na CST-Arcelor Brasil, baseado em fatos e dados da área de Recursos Humanos, para visualização da realidade da lacuna entre a demanda e oferta de profissionais no ES. Proposição de um programa de sustentabilidade mão-de-obra qualificada de nível técnico no ES através da utilização de parcerias entre empresas, instituições de ensino, associações e grupos de Recursos Humanos visando à formação de profissionais qualificados para o mercado. Com a implantação do programa espera-se aumentar a oferta de mão-de-obra de nível técnico do mercado de trabalho, em quantidade, competências e qualificações necessárias, conforme planejamento de demanda das indústrias do ES e plano de reposição da CST-Arcelor Brasil, de forma a suportar seu crescimento e garantir a sustentabilidade do suprimento de profissionais no Estado.

**Palavras-Chave:** Mão-de-obra; Qualificação; Parceria; Capacitação.

## THE CHALLENGE OF SUPPLY QUALIFIED MANPOWER FOR CST - ARCELOR BRAZIL

### Abstract

In front of increasing industry expansion in Espírito Santo, emphasizing the CST – Arcelor Brasil expansion, the qualified manpower demand is increasing mainly the technical one. Keeping on view that: - people are one of the base of operational stability and the process maintenance; - know that exist a gap between qualified manpower demand and offer; This project aims to obtain, based on surveys, a market scenario view in a world-wide, national and local scale making an analysis and suggesting solutions to supply qualified technical manpower in our state. Realized the study of market scenario, mainly in the local scale, through of data collecting in some surveys that were realized by institutions related to industries or research in Brazil about major companies in ES. Realized an internal diagnosis at CST – Arcelor Brasil, grounded in facts and data from HR area to view the reality of the gap between workers demand and offer in ES. Recommendation of one sustainability program to supply technical qualified manpower in ES through partnership of those companies, school institutions and HR groups to build qualified workers to the market. After the program implementation, we hope increase technical manpower offer in the job market referring to quantity, competencies and qualification required according to industry demand planning in ES and manpower reposition planning of CST – Arcelor Brasil with focus in support their development and assure the sustainability of supply workers in our state.

**Key words:** Manpower; Qualification; Partnership; Human resource.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

<sup>2</sup> *Especialista do Departamento de Tecnologia da Informação da Companhia Siderúrgica de Tubarão - CST - Vitória – ES*

<sup>3</sup> *Especialista do Departamento de Tecnologia da Informação da CST - Vitória – ES*

<sup>4</sup> *Especialista do Departamento de Recursos Humanos da CST - Vitória – ES*

<sup>5</sup> *Especialista da Divisão de Comunicação e Imagem da CST - Vitória – ES*

<sup>6</sup> *Gerente da Seção de Preparação de Carvão do Departamento de Produção de Gusa da CST - Vitória – ES*

<sup>7</sup> *Especialista do Departamento de Manutenção Mecânica da CST - Vitória – ES*

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto procura discutir a situação de escassez de mão-de-obra qualificada de nível técnico e seu impacto na disponibilidade e qualidade de pessoal próprio, considerando tanto os investimentos das principais empresas do Espírito Santo, como também as ações para minimizar os efeitos na competitividade da CST-Arcelor Brasil. Diante da crescente expansão das indústrias do Espírito Santo, e em especial da expansão da CST-Arcelor Brasil, a demanda de mão-de-obra qualificada, principalmente de nível técnico, vem crescendo. Tendo em vista que as pessoas são um dos alicerces da estabilidade operacional e da continuidade dos processos, e sabendo que existe uma lacuna entre a demanda e a oferta de mão-de-obra qualificada, este trabalho propõe-se a ter uma visão, baseada em pesquisas, do cenário do mercado mundial, nacional e regional, diagnosticando a questão e propondo soluções de suprimento de mão-de-obra técnica qualificada no ES.

### 1.1 Objetivo

A partir disso, foi desenvolvido este trabalho, que almeja proporcionar uma visão estratégica abrangente sobre o suprimento de mão-de-obra qualificada, por meio dos seguintes passos:

- ❑ Produção de um estudo sobre o cenário atual do crescimento do Estado do Espírito Santo e da CST-Arcelor Brasil e da disponibilidade de mão-de-obra qualificada para atendimento das novas demandas;
- ❑ Realização de um diagnóstico dos principais problemas encontrados para o suprimento de mão-de-obra qualificada;
- ❑ Proposição de soluções vinculadas ao negócio da CST-Arcelor Brasil visando a sustentabilidade da empresa;

Para suportar o nosso projeto, procuramos desenvolver um programa objetivando a criação e incremento da disponibilidade de mão-de-obra técnica e qualificada com o foco no ensino médio e em públicos que já possuem a cultura, valores e alguma relação com a Companhia, visando à sustentabilidade da empresa.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho se baseia a partir de uma explicitação da situação atual do mercado de trabalho, no qual foi verificado que a escassez de mão-de-obra técnica é um efeito que está ocorrendo em todo o mundo e no Brasil.

Após um estudo mais aprofundado da conjuntura do ES sobre o assunto, o trabalho traz o contexto da CST-Arcelor Brasil nas questões referentes aos Recursos Humanos e Responsabilidade Social, almejando basear as diretrizes e práticas já consolidadas na empresa.

Efetuada estudo do cenário do mercado, principalmente estadual, por meio de coleta de dados das pesquisas realizadas por instituições ligadas às indústrias ou pesquisas no Brasil, tais como: CNI, DIEESE, FINDES, IEL-IDEIES, IPES, MBC (ICE-F) e grandes empresas do mercado como Aracruz Celulose, CST, CVRD, Petrobras, Samarco, Magnesita, Belgo Mineira entre outras. Realizado o diagnóstico interno na CST-Arcelor Brasil, baseado em fatos e dados da área de Recursos Humanos, para visualização da realidade da lacuna entre a demanda e oferta de profissionais no ES.

Para enriquecer o diagnóstico, foi incluída uma compilação de expectativas de alguns dos principais stakeholders envolvidos com o assunto e com casos de programas

estruturados em grandes empresas da região que fornecem alguns parâmetros de como as empresas têm enfrentado o problema de falta de profissionais com formação técnica.

Finalmente, apresenta-se a proposta para a construção de um programa de formação de mão-de-obra técnica que visa a minimizar, ou até mesmo solucionar, as dificuldades encontradas pela Companhia sobre a questão, além dos resultados esperados quando da implementação do programa. Proposição de um programa de sustentabilidade mão-de-obra qualificada de nível técnico no ES através da utilização de parcerias entre empresas, instituições de ensino, associações e grupos de Recursos Humanos visando à formação de profissionais qualificados para o mercado.

### **3 RESULTADOS**

O programa apresentado no trabalho tem a preocupação de atacar os principais problemas enfrentados pela CST-Arcelor Brasil no suprimento de mão-de-obra técnica qualificada, objetivando impactar diretamente os resultados dos objetivos estratégicos delimitados no BSC da Companhia.

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento tem-se o objetivo “Ser empregador de referência”, cujo trabalho tem ligação direta com seu alcance, já que para atrair mão-de-obra qualificada o investimento em formação de pessoal é fundamental para a percepção do mercado de trabalho sobre empresa.

Na Perspectiva de Processos Internos, o objetivo “Excelência Operacional”, suportado pelo objetivo anterior, somente poderá ser alcançado com a estabilidade na reposição da mão-de-obra qualificada, que mantenha os níveis de qualidade e eficiência da Companhia.

Na Perspectiva Financeira, por meio das parcerias com as instituições de ensino técnico e com as grandes empresas do estado, é contemplado o objetivo “Sinergias em nível regional”.

Finalmente, na Perspectiva da Sociedade, o objetivo “Sustentabilidade” permeia todos os processos da empresa, inclusive quando consideramos a responsabilidade corporativa que a mesma tem junto aos seus stakeholders, incluídos aí seus empregados, familiares e a comunidade do entorno, públicos-alvos do projeto proposto. Assim, chegamos enfim no objetivo final da CST-Arcelor Brasil de “Ser referência na criação de valor para o acionista”, garantindo a perpetuação da Companhia.

Especificamente, o programa enfoca os seguintes resultados:

#### **□ Resultados com impactos diretos no objetivo estratégico de Recursos Humanos**

Objetivo Estratégico: “Garantir a valorização da pessoa de forma a agregar valor ao negócio no atingimento dos resultados, conforme Missão, Visão e Valores da Companhia, através de:

Prover pessoas em quantidade e competências requeridas pelo negócio da Companhia, de forma a suportar seu crescimento”.

- ✓ Estabilidade do processo de recrutamento e seleção de técnicos;
- ✓ Aumento da oferta de pessoal qualificado pelo mercado de trabalho local;
- ✓ Diminuição do índice de turn over da Companhia;
- ✓ Diminuição do número de desligamentos de empregados por motivo de oportunidade de nova colocação no mercado de trabalho;
- ✓ Melhoria do nível de capacitação e qualificação dos novos empregados;
- ✓ Aumentar o poder de atratividade e retenção da Companhia;
- ✓ Diminuição do assédio aos empregados da CST-Arcelor Brasil por outras empresas do ES.

- ❑ Resultados com impactos indiretos nas estratégias da Companhia
  - ✓ Melhoria/manutenção do alto nível de clima organizacional;
  - ✓ Melhoria/manutenção do alto nível de produtividade;
  - ✓ Melhoria/manutenção do alto nível de capacitação e qualificação do pessoal;
  
- ❑ Resultados com impactos diretos na melhoria da imagem institucional da Companhia e na construção e manutenção de sua reputação
  - ✓ Melhoria da percepção da sociedade sobre a CST-Arcelor Brasil como:
    - Grande empregadora do Estado;
    - Contribuinte para o desenvolvimento do ES;
    - Empresa responsável socialmente;
    - Promotora da inclusão social;
    - Colaboradora na melhoria da educação profissionalizante;
    - Articuladora da rede de parcerias em prol da qualificação de mão-de-obra;
    - Catalizadora das potencialidades das instituições de ensino da região;

#### **4 DISCUSSÃO**

Recrutamento, seleção e retenção de talentos são preocupações inerentes de qualquer empresa no mundo, principalmente quando consideramos que mão-de-obra realmente qualificada é artigo raro no mercado de trabalho global.

Este fato pode ser confirmado por meio de uma pesquisa realizada com 33.000 empregadores de 23 países do mundo todo, realizada pela Consultoria Norte-Americana Manpower, que revelou que 40% dos empregadores do mundo enfrentam dificuldades para achar candidatos qualificados. Na média global, das 10 categorias que se revelaram mais difíceis de preencher, em 3º estão os técnicos – profissionais de formação de nível técnico, principalmente de produção, engenharia e manutenção.

Considerando o cenário político-econômico brasileiro desde 2004, com o desaquecimento da economia e uma taxa de desemprego em torno 10,8%, nota-se que o grau de escolaridade e qualificação são pontos cruciais quando se fala de criação de novas vagas no mercado de trabalho. O certificado de conclusão do Ensino Fundamental (antigo 1º Grau) é requisito mínimo mesmo nas ocupações que historicamente absorvem mão-de-obra sem educação formal, própria de setores com baixa incorporação de tecnologia.

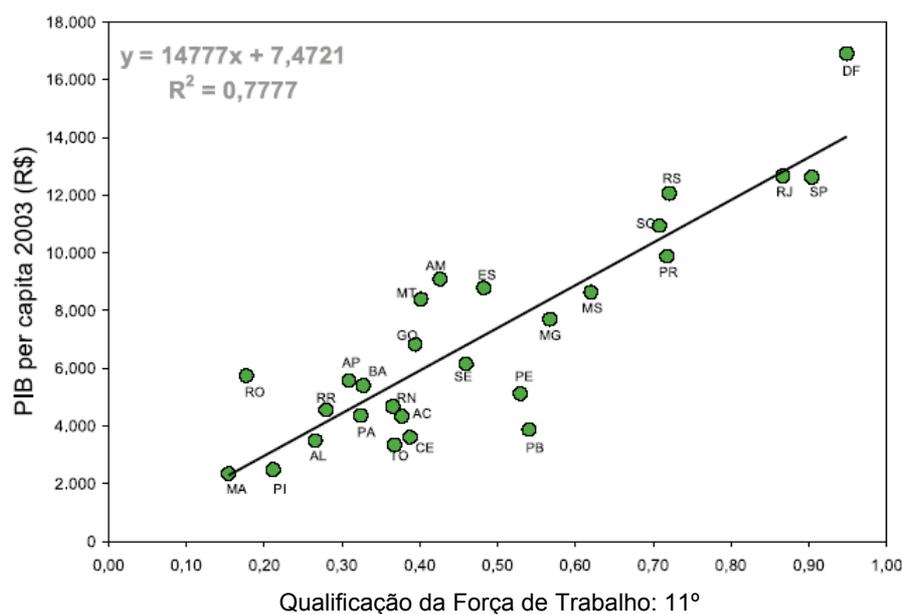
Ao mesmo tempo, a atividade siderúrgica, a partir de 2004, foi impactada por um boom de crescimento do mercado internacional, superando-se, pela primeira vez na história, a marca de produção anual de um bilhão de toneladas de aço. A demanda internacional de produtos siderúrgicos deverá continuar em alta, como decorrência da manutenção de elevadas taxas de crescimento nas principais economias, a demanda interna deverá continuar crescendo, projetando-se a uma taxa de crescimento do PIB em 2006 similar à de 2005, na faixa de 4%.

No Espírito Santo, os índices econômicos dos últimos anos mostram o estado como um potencial alavancador da economia do País, aparecendo em oitavo lugar em termos de crescimento e evolução do PIB, com índices de crescimento comparado aos demais estados da região Sudeste.

O setor industrial representa cerca de 37% do PIB capixaba e os índices de crescimento da indústria do período mais recente demonstram com clareza o aumento da competitividade do setor industrial capixaba. O fator principal se dá pela ampliação do parque produtivo das grandes empresas instaladas no estado, Aracruz Celulose, CST-

Arcelor Brasil, Petrobras e Vale, somada à atividade das outras grandes empresas capixabas que mantêm um padrão internacional de qualidade, são altamente competitivas e, como conseqüência, alcançam o mercado externo, obtendo ganho internacional. Já na questão do emprego, a indústria cumpre um papel fundamental. Gera, diretamente quase um quarto dos empregos totais no ES, sem contar com aqueles que são indiretamente gerados nos demais setores impulsionados pela atividade industrial.

Mas, para que exista um futuro econômico ainda mais promissor para o ES, há instâncias que devem ser levadas em conta e trabalhadas de modo integrado: políticas fundamentadas para capacitação de mão-de-obra, incentivos à inovação tecnológica, condições adequadas para o investimento, estabilidade institucional e fortalecimento do sistema jurídico. A situação do ES em relação aos outros estados da federação no quesito Qualificação da Força de Trabalho encontra-se explicitada a seguir:



Fonte: MBC (Movimento Brasil Competitivo), 2006.

**Figura 1** – Relação entre PIB per capita e índices de Qualificação da Força de Trabalho.

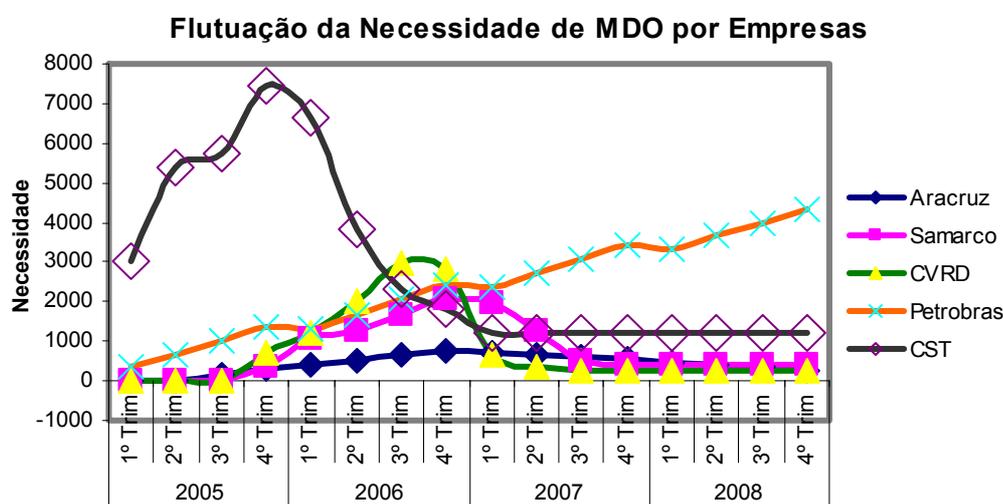
Um dos projetos que estão sendo desenvolvidos visando a este incremento é o Compete-ES (Programa para Incremento da Competitividade Sistêmica do Espírito Santo) voltado para a formulação de estratégias, articulações e execuções na área de infra-estrutura, na organização dos pólos regionais de desenvolvimento ou na articulação envolvendo grandes empresas e os arranjos produtivos, entendendo que a implementação de inovações nos diferentes campos, facilitada por uma eficiente estrutura educacional e intelectual, também é novo fator de competitividade.

José Augusto Servino, gerente da divisão de desenvolvimento e remuneração da CST-Arcelor Brasil, em entrevista ao jornal A Tribuna, de 17/04/2006, mostra-nos que no cenário atual há uma nova forma de tratar a capacitação e qualificação de mão-de-obra:

Hoje, falamos de analfabetismo técnico... Como trabalhar conciliando o pessoal com formação mais antiga com a nova visão da juventude? ... Elas precisam de duas partes para se completar: de um lado, a capacitação técnica, de outro, defender e gerar resultados, não importa a função que desempenha ou o tamanho da empresa. E o diploma do ensino superior não garante posto de trabalho. Há, sim, escassez no nível técnico.

Porém existe ainda um grave problema que impede que esta capacitação e qualificação sejam de qualidade e disponível para todos, pois existe uma forte carência na base do ensino no Estado. Hoje é exigido no momento da contratação saber inglês, automação, instrumentação e elétrica, visto que a contratação ocorre pela planta industrial como um todo, ou seja, não é mais tão comum fazer só manutenção ou montagem na implantação dos grandes projetos, quando normalmente as empresas capixabas faziam trabalhos considerados de baixa exigência técnica e o restante era executado por corporações de fora.

De acordo com o presidente da FINDES (Federação das Indústrias do Espírito Santo), Lucas Izoton Vieira, o levantamento das Necessidades de Mão de Obra dos Grandes Projetos no Estado do Espírito Santo para o período de 2005 a 2007 detectou que serão gerados aproximadamente 30.729 postos de trabalho. Durante a implantação dos projetos, serão empregadas 25.035 pessoas, ou seja, 81,5% do total da mão-de-obra. Já na operação e manutenção dos projetos, serão criados 5.694 postos de trabalho (18,5% do total), sendo que destes, 16,5% são vagas para profissionais de nível técnico.



Fonte: FINDES – Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo

**Figura 2** - Levantamento das Necessidades de Mão de Obra dos Grandes Projetos no Estado do Espírito Santo no período de 2005 a 2007.

O diretor-superintendente do SEBRAE/ES, João Felício Scárdua, reforça a necessidade de qualificação de pessoal, já que as empresas demandadoras de mão-de-obra precisam de certificações em diversas normas, seja por exigência dos clientes ou por estratégia empresarial.

Essas normas têm como exigência principal a qualificação de pessoal próprio e de terceiros, gerando a necessidade específica de treinamentos e formação interna da mão-de-obra envolvida em qualquer projeto em andamento. (Fonte: FINDES, 2005).

Considerando o projeto de expansão da CST-Arcelor Brasil e sua necessidade de reposição de mão-de-obra, a demanda da Companhia por profissionais de nível técnico é ponto fundamental, uma vez que o desempenho da CST-Arcelor Brasil é sustentado pela crescente qualificação do pessoal, permanente atualização tecnológica, forte investimento em manutenção e sólidas parcerias estratégicas com fornecedores, além de completa integração entre todas as áreas, focadas em fazer o melhor, com segurança, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social, visando contribuir para a sustentabilidade da sociedade. Esse modelo de gestão, praticado e consolidado

na cultura da CST-Arcelor Brasil, é que tem assegurado avanços expressivos à gestão, estabelecendo um importante diferencial competitivo para a Companhia.

Uma outra questão que podemos trazer como um dos fatores principais para levantamento do diagnóstico do tema é a identificação das expectativas dos stakeholders.

Outro recurso usado para construção do cenário desse mercado de trabalho foi uma avaliação da percepção dos principais *stakeholders* envolvidos no assunto, com o objetivo de definir uma linha de raciocínio para desenvolvimento do projeto como definição do público-alvo e obtenção de idéias para sua estruturação. Para identificação destas expectativas, foram realizadas conversas informais com as seguintes partes interessadas:

- Gerentes Gerais da CST-Arcelor Brasil: Áreas de Produção, de Manutenção e de Recursos Humanos;
- Instituições de Ensino Profissionalizante: SENAI;
- Grandes Empresas da região;
- Empregados: empregados com filhos que também são empregados CST;
- Comunidade: Pesquisa de Imagem, realizada em 2005;

Objetivando um estudo comparativo e como subsídio para a construção do programa para o suprimento de mão-de-obra técnica qualificada, pesquisamos alguns casos de programas correlacionados já desenvolvidos por outras empresas. As organizações escolhidas foram a CVRD e a Petrobras, ambas escolhidas por sua presença marcante na economia capixaba, por seus negócios focados na produção industrial e por já possuírem programas bem consolidados e estruturados. Os programas pesquisados focam em formação técnica, com processo seletivo e treinamento específico, voltados para a comunidade, porém somente focados no atendimento de suas necessidades específicas. Foram realizados investimentos nas principais instituições de ensino técnico da região de atuação especificamente para atendimento dessa demanda.

Diante de todo esse cenário, foi realizada uma análise ambiental preliminar com o intuito de subsidiar a construção do programa apresentado neste trabalho. Uma das técnicas adotadas para fazer a análise ambiental externa e interna é o SWOT, identificando quais os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weakness*) no contexto do ambiente interno da CST. E, como fatores externos, buscam descobrir quais são as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*). O resultado do cruzamento dos dados levantados deu origem a diversas propostas de ação, dentre os quais:

- Realizar ações conjuntas com outras empresas para a formação de mão-de-obra técnica;
- Disseminar as políticas de RH da CST-Arcelor Brasil nas instituições de ensino através da área de RH e empregados que são ex-alunos;
- Promover seminários técnicos;
- Recrutar filhos de empregados para participar de programa de formação técnica e estágio, aproveitando a cultura da empresa disseminada;
- Utilizar empregados da CST-Arcelor Brasil para ministrar cursos de formação técnica;
- Fornecer infra-estrutura e recursos para laboratório dos cursos de formação técnica;
- Ampliar oportunidade de estágio para os estudantes de curso técnico, principalmente para os cursos que serão patrocinados;
- Ampliar e patrocinar cursos de formação técnica em parceria com as instituições de ensino do ES;
- Ampliar os programas de capacitação e qualificação para operadores e técnicos realizados pela CST-Arcelor Brasil.

Tendo as estratégias de RH em foco e perante os cenários e a análise de SWOT, foi desenvolvido o programa PROQUALIFICA (Programa de Sustentabilidade de Mão-de-obra Qualificada), com o objetivo de ser um dos mecanismos de suprimento de mão-de-obra técnica qualificada para a CST-Arcelor Brasil.



**Figura 3** – Logomarca do Programa de Sustentabilidade de Mão-de-obra Qualificada

O Programa de Sustentabilidade da Mão-de-obra Qualificada (PROQUALIFICA) tem como objetivo principal incrementar a disponibilidade de mão-de-obra externa por meio de capacitação e qualificação em formação técnica, almejando suprir a demanda de contratação da Companhia, com foco na sustentabilidade da empresa.

Como objetivos específicos, o programa também persegue:

- Identificar a necessidade de capacitação, desenvolvimento e qualificação de mão-de-obra técnica na região nos próximos anos, atendendo a expectativa de crescimento do ES e expansão das grandes empresas do Estado;
- Reposição de pessoal por aposentadorias, *turnover* e por movimentação via edital interno;
- Preenchimento de vagas disponíveis e das novas vagas surgidas em decorrência da expansão da Companhia;
- Identificar e admitir profissionais com formação técnica que atendam o perfil desejado pela CST-Arcelor Brasil.
- Fortalecer a imagem da empresa na região de influência como forma de manter sua atratividade junto aos profissionais de talento e aos seus públicos estratégicos.

O Programa é voltado para pessoas que já tenham concluído o Ensino Médio e com, no mínimo, 18 anos completos até a conclusão do curso na instituição de ensino (previamente ao estágio), atendendo prioritariamente três públicos: Filhos e familiares de empregados; Menores Aprendizizes/PROCAP e Comunidade. Os dois primeiros justificam-se por já terem internalizados a cultura e os valores da empresa, e sentem orgulho por, de forma indireta, já serem parte da Companhia, já o terceiro faz sentido pela já consolidada prática da Responsabilidade Social da Companhia, que tem como questão estratégica de seu negócio e com seu foco de atuação na Educação, é natural que o programa se estenda a esse público, principalmente quando resgatamos o fato da baixa qualificação da população da região e o compromisso da empresa com o desenvolvimento do Estado.

Considerando que a CST-Arcelor Brasil tem sofrido, principalmente no último ano, perdas de pessoal técnico qualificado, principalmente para outras grandes empresas do ES, enxergamos a importância do estabelecimento de parcerias com outras grandes empresas da região, como CVRD, Aracruz Celulose, Samarco, Petrobras, Belgo e Garoto. Articulado via fóruns de discussão na área de Recursos Humanos, como o

ABRH-ES (Associação Brasileira de Recursos Humanos – Sucursal ES) e o GRUPIA-ES (Grupo de Permuta de Informações Salariais – Sucursal ES), essa parceria visa a suprir a necessidade de pessoal qualificado na região, minimizando o *turn over* que todas vem sofrendo, causado, em maior parte, pelos concursos de recrutamento que vem sendo realizados e pela Petrobras, e uma vez que o problema de escassez de mão-de-obra qualificada atinge a todas essas organizações e que um projeto realizado em sinergia diminui custos e aumentam a possibilidade de benefícios para todos os envolvidos.

Outra parceria necessária é com instituições de ensino técnico como o SENAI e CEFETES, organizações que são referência na formação de profissionais, realizado por meio de convênio de cooperação.

Por meio de um grupo de trabalho representativo, o programa envolve a estruturação do processo de seleção para participação no programa, da grade curricular dos cursos de formação, definição do corpo docente, carga horária e dos métodos de verificação de aprendizagem, do programa de estágio e das necessidades de infra-estrutura.

Além desse programa, alguns programas satélites (alguns já implementados, outros em fase de planejamento) foram desenvolvidos ou incrementados a partir desse projeto.

**A) Programa de Aprendizagem Industrial (Curso Técnico) – Jovem Aprendiz:** promover a Aprendizagem Industrial de nível técnico em áreas de Mecânica e Elétrica de Manutenção Industrial e Instrumentação Industrial, com público atendido de jovens de 18 a 22 anos, seguindo a Lei nº 10.097 (na nova edição da Lei a idade foi estendida para até 24 anos).

**B) Programa de Qualificação Profissional de Nível Básico – Jovem Aprendiz:** promover a Qualificação Profissional de nível básico para ex-menores aprendizes que concluíram o curso de Aprendizagem de nível básico, em áreas de grande demanda de profissionais pela CST como Operação de Máquinas de Oficina, Torneiro, Caldeireiro, Fresador, e Soldador.

**C) Programa de Qualificação Profissional (Curso Técnico) – Comunidade e Familiares de empregados das Empresas:** promover a Qualificação Profissional de Nível Técnico em áreas de formação de menor disponibilidade no mercado de trabalho que sejam necessidades das empresas.

**D) Programa de Qualificação Profissional (Curso Técnico) – Empregados CST:** promover a Qualificação Profissional de Nível Técnico para empregados da CST, com participantes selecionados de acordo com a necessidade de qualificação de suas ocupações, ou seja, que estejam lotados em cargos que tenham definição de especialidade técnica, além de atender pré-requisitos e critérios definidos entre a empresa e as instituições parceiras.

**E) Programa de Complementação Técnica (Curso Técnico) – Empregados CST:** promover cursos complementares para empregados da CST que já possuam a Qualificação Técnica de Nível Médio (QTNM) em Metalurgia, Elétrica ou Mecânica, mas que não tenham o reconhecimento pelo Conselho Estadual de Educação como nível técnico uma vez que o QTNM tem uma carga horária menor que a exigida por essa entidade.

**F) Programa de Qualificação Profissional (Curso Técnico) – PPDs:** promover a Qualificação Profissional de Nível Técnico em áreas de formação de menor disponibilidade no mercado de trabalho, para pessoas com Deficiência (PPD).

**G) Pré-técnico Para Todos:** Seguindo o modelo do projeto patrocinado pela CST, Universidade para Todos, que almeja preparar pessoas com recursos financeiros restritos para o vestibular, promover um curso preparatório (pré-técnico) para preparar os alunos para as provas de acesso aos cursos técnicos que tenham interesse tanto em prestar prova no CEFETES ou no SENAI quanto em participar de algum dos cursos acima propostos.

**H) Relacionamento com Instituições de Ensino Particulares:** A CST por meio de suas relações de longo prazo com instituições de ensino superior, seja pelos convênios estabelecidos pelo Programa de Comunicação Ambiental, seja pelo relacionamento da área de recursos humanos no programa de incentivo à formação em nível superior, poderia fomentar junto a essas instituições a criação e/ou fortalecimento de cursos técnicos.

**I) Divulgação Sistemática em Instituições de Ensino Profissionalizantes:** sistematizar um relacionamento com as instituições de ensino técnico desejando a construção de imagem da CST-Arcelor Brasil enquanto empregador de referência e empresa sustentavelmente responsável, por meio de promoção de palestras e de visitas monitoradas à Companhia, ou seja, que faça parte da grade curricular dos cursos de formação técnica.

## **5 CONCLUSÃO**

O Projeto Aplicativo “O DESAFIO NO SUPRIMENTO DE MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA PARA A CST-ARCELOR BRASIL” trouxe para dentro da CST-Arcelor Brasil um assunto que está todo o tempo em todos os jornais nos dias de hoje: a situação do mercado de trabalho e o posicionamento das grandes empresas diante desse cenário de suas próprias demandas.

Verificamos que a questão tem um forte impacto nos negócios da Companhia assim como de outras empresas no mercado do Espírito Santo tais como: Aracruz, CVRD, Petrobras, Samarco, seja por sua necessidade de reposição de seu pessoal, seja por sua responsabilidade de vetor de desenvolvimento do ES, e que existe uma intensa expectativa de diversas partes interessadas em qual será o papel da empresa diante dessa realidade.

Além disso, existe também um grande risco para a CST-Arcelor Brasil, que apesar de uma política e práticas de recursos humanos consolidadas e extremamente competitivas, justamente por seu foco na capacitação e qualificação de seus profissionais, tem sentido ataques constantes por parte de outras empresas da região.

Apesar de já existirem iniciativas na tentativa de resolver esse problema por diversas instituições, ficou claro que, além delas serem pontuais, poucos estão atacando sua raiz e têm a abrangência necessária para um verdadeiro passo para a solução da situação.

Este projeto focou na reposição de profissionais para a CST-Arcelor Brasil, e mais especificamente em sua formação, porém destacamos a necessidade de ser desenvolvido um trabalho específico tanto sobre Retenção de Talentos quanto sobre Gestão do Conhecimento, tendo em vista as perdas de pessoal já ocorridas e previstas, que têm como consequência também a fuga do know how da Companhia.

Este programa tem a finalidade de ser um dos caminhos possíveis para que a Companhia possa atingir seus objetivos estratégicos e sua perenidade. Com o amadurecimento do programa espera-se aumentar a oferta de mão-de-obra de nível técnico do mercado de trabalho, em quantidade, competências e qualificações necessárias, conforme planejamento de demanda das indústrias do ES e plano de reposição da CST-Arcelor Brasil, de forma a suportar seu crescimento e garantir a sustentabilidade do suprimento de profissionais no Estado.

## **Agradecimentos**

Agradecemos à CST-Arcelor Brasil pela oportunidade proporcionada; aos Gerentes Gerais da CST e em especial aos patrocinadores do projeto, Álvaro José Ferreira Ribeiro e José Augusto dos Santos Servino, pelo apoio e incentivo; às Instituições de Ensino SENAI e CEFETES; às empresas Aracruz Celulose, CVRD, Samarco, Petrobras, Belgo Mineira, Garoto, Magnesita e outras pelo apoio técnico no desenvolvimento do tema; e a todos que nos apoiaram pelo caminho trilhado conosco.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 BARROS, R. P. de; MENDONÇA. Os determinantes da desigualdade no Brasil. **Economia Brasileira em Perspectiva**, 1996. Rio de Janeiro: IPEA, 1996.
- 2 CASTRO, Claudio de Moura. **Mão-de-obra industrial no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- 3 CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **Relatório da competitividade da indústria brasileira**. Brasília, 2001.
- 4 **DESEMPENHO industrial capixaba**. Indicadores dezembro 2005. Disponível em: <<http://www.iel-es.org.br>>. Acesso em: 29 mar. 2006.
- 5 DIEESE. Espírito santo 2025. **Anuário dos trabalhadores 2005**. 6. ed. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.espiritosanto2025.com.br>>. Acesso em 29 mar. 2006.
- 6 FERROVIA siderurgia e petróleo buscam profissional habilitado. **Carreiras & Gestão**. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acesso em: 29 mar. 2006.
- 7 FSM – FÓRUM SOCIAL MUNDIAL. Disponível em: <<http://www.forumsocialmundial.org.br>>. Acesso em: 14 abr. 2006.
- 8 GENTILI, P. O conceito de empregabilidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO DO PLANFOR, 1999. **Anais...** São Carlos: Unitrabalho, 1999. (Cadernos Unitrabalho, 2).
- 9 **Geração sustentável do emprego**. [s.l.]: [s.n.], 2001.
- 10 IEL – IDEIES. **150 maiores empresas do Espírito Santo**. Vitória. Últimas edições.
- 11 IZOTON, Lucas. Indústria capixaba: balanço e perspectiva 2005/2006.
- 12 MATTOSO, Jorge. **O Brasil desempregado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.
- 13 MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO (MBC). **Índice de competitividade estadual**: fatores ICE-F. mar. 2006.
- 14 O futuro do trabalho no Espírito Santo. **A Gazeta**. Vitória, 2006. Caderno especial.
- 15 ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Certificação de competências profissionais**: relatos de algumas experiências brasileiras. [s.l.]: [s.n.], 2002.
- 16 ORGANIZAÇÃO Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP). Disponível em: <<http://www.onip.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2006.
- 17 PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DA INDÚSTRIA NACIONAL DO PETRÓLEO (PROMINP). Disponível em: <<http://www.prominp.com.br>>. Acesso em 12 abr. 2006.
- 18 **Qualifica-ES**: movimento pela formação e qualificação profissional no Estado do Espírito Santo. Vitória, 2005.
- 19 RELATÓRIO Anual CST 2004. Vitória: CST, 2004.
- 20 RELATÓRIO de Sustentabilidade Cst-Arcelor Brasil 2005. Vitória: CST, 2005.
- 21 **Revista do PRODFOR**, n. 15, set/out/nov, 2005.
- 22 SIMÕES, Roberto Garcia (coord.). **A CST no Espírito Santo**. Vitória: CST, 2004.