

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
- MESTRADO E DOUTORADO -  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Leticia Schramm Arend

**MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE NO MUNICÍPIO DE SANTA  
CRUZ DO SUL/RS: A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES**

Santa Cruz do Sul, setembro de 2010

Leticia Schramm Arend

**MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE NO MUNICÍPIO DE SANTA  
CRUZ DO SUL/RS: A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Mario Riedl.

Santa Cruz do Sul, setembro de 2010

Leticia Schramm Arend

**MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE NO MUNICÍPIO DE SANTA  
CRUZ DO SUL/RS: A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES**

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

*Dr. Mario Riedl*

Professor Orientador

*Dra. Ângela Cristina Trevisan Felippi*

*Dr. Milton Luiz Wittmann*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, em especial ao meu filho Nicolas pela sua companhia, que desde os primeiros dias de aula como aluna especial, já me acompanhava, mesmo sem eu saber.

Ao meu marido, Everton, que foi parceiro em todos os momentos de minha trajetória, sendo incentivador, compreensivo e amigo; aos meus pais Harvey e Silvia, meu irmão Harvey Filho, agradeço pelo apoio e incentivo.

A todos meus amigos, colegas de aula e colegas de trabalho agradeço pelo apoio, ajuda nos momentos difíceis e amizade.

Aos meus alunos, que são o grande motivo desta conquista.

As empresas do município de Santa Cruz do Sul, que gentilmente forneceram importantes informações para minha pesquisa.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, pela contribuição ao meu aprendizado.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, expresso aqui o meu agradecimento.

Em especial ao meu orientador Prof. Dr. Mario Riedl, pelo exemplo de competência e dedicação à sua profissão. Não tenho palavras para expressar a gratidão, por suas orientações, compartilhamento de conhecimentos e amizade.

Também faço menção a todos que de alguma forma, em algum momento, deram-me forças e motivação para chegar até aqui, muito obrigada.

## RESUMO

O rápido e profundo processo de inclusão e difusão de tecnologias no ambiente organizacional modificaram as formas como os processos de trabalho acontecem, obrigando os trabalhadores a se adequarem a novas modalidades de trabalho. A globalização também impactou profundamente o mercado de trabalho mundial, como processo de reorganização da divisão internacional do trabalho. Desta forma, o trabalhador, para se manter ativo e/ou para ingressar no mercado de trabalho, necessita adequar-se a essa nova realidade. O profissional necessita possuir um conjunto de competências técnicas e características comportamentais para se tornar empregável. Esta dissertação apresenta uma análise sobre o mercado de trabalho e a empregabilidade no município de Santa Cruz do Sul/RS, sob a percepção dos empregadores, levando em consideração as competências técnicas e características comportamentais que os trabalhadores do município analisado possuem. Também foram analisadas as dificuldades que as empresas do município enfrentam na hora de buscar trabalhadores para as suas vagas em aberto, bem como o perfil de trabalhador buscado pelas empresas. O que observamos é que as vagas existem, porém faltam trabalhadores qualificados.

**PALAVRAS CHAVE:** Mercado de trabalho, Empregabilidade, Competências técnicas, características comportamentais.

## **ABSTRACT**

The fast and profound process of technological diffusion in the organizational environment has affected the ways in which the working process occur, thus demanding workers' adaptability to the new labor patterns. Globalization also played an important role in the world labor market, as a reorganization process of the international division of labor. For the worker to keep his employment and/or get a new job, he must adjust to this new reality. The professional needs to get a set of technical expertise and adequate behavioral characteristics in order to be employable. This dissertation consists of an analysis of the labor market and employment in Santa Cruz do Sul/RS county from the employers perspective, considering the technical knowledge and behavioral characteristics presented by the workers, as well as the difficulties confronted by the enterprises to hire the desired workers. The main conclusion is that although there are several vacancies in the county's labor market, workers do not have the required abilities.

Key-words: Labor market, employability, technical competence, behavioral characteristics

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Taxa de desocupação por Região Metropolitana (%) .....	13
Quadro 02 - Dados estatísticos do município de Santa Cruz do Sul/RS .....	21
Quadro 03 - Perfil de competências do cargo .....	38

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Localização do Município de Santa Cruz do Sul .....	18
---	----



## LISTA DE ABREVIATURAS

ACI	Associação Comercial e Industrial
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SINE	Sistema Nacional de Emprego

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SANTA CRUZ DO SUL/RS .....	18
2 MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE .....	23
2.1 Novas tendências de trabalho .....	28
2.2 Competências técnicas e características comportamentais no mercado de trabalho .....	30
2.3 Qualificação do trabalhador .....	33
3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS .....	36
4 METODOLOGIA .....	40
5 ANÁLISE DE DADOS .....	43
5.1 Análise do mercado de trabalho e empregabilidade no município de Santa Cruz do Sul/RS sob a percepção das agências de emprego e consultorias .....	43
5.2 Análise do mercado de trabalho e empregabilidade no município de Santa Cruz do Sul/RS sob a percepção das empresas .....	49
5.3 As competências técnicas que as empresas valorizam nos trabalhadores ..	52
5.4 As habilidades comportamentais que as empresas valorizam nos Trabalhadores .....	54
5.5 Dificuldades encontradas pelas empresas para selecionar candidatos no município de Santa Cruz do Sul/RS .....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
REFERÊNCIAS .....	63
ANEXOS .....	68
Anexo A - Roteiro para entrevista com as Agências de Emprego e Consultorias	69
Anexo B - Pesquisa sobre mercado de trabalho e empregabilidade .....	70

## INTRODUÇÃO

Observando-se a evolução recente da economia brasileira, especialmente a partir do início da década de 1990, é possível destacar um conjunto de importantes transições e transformações econômicas, sociais, demográficas e tecnológicas, com profundas implicações para a evolução do mercado de trabalho e para as mudanças nas relações de trabalho. Essas mudanças devem ser entendidas como indo muito além de sua influência sobre as principais variáveis que compõem o mercado de trabalho, afetando-lhe, também, a dinâmica e as estruturas regionais, setoriais e ocupacionais.

O rápido e profundo processo de inclusão e difusão de tecnologias no ambiente organizacional modificaram as formas como os processos de trabalho acontecem, obrigando os trabalhadores a se adequarem a estas novas modalidades de trabalho. A globalização também impactou profundamente o mercado de trabalho mundial, como processo de reorganização da divisão internacional do trabalho.

Desta forma, o trabalhador, para se manter ativo e/ou para ingressar no mercado de trabalho, necessita adequar-se a essa nova realidade. O profissional deve estar qualificado para desempenhar uma determinada função, qualificação esta que deve ser buscada pelo profissional. Além da qualificação técnica, é necessário que o profissional apresente competências e características pessoais adequadas. O Estado por sua vez, precisa oferecer oportunidades concretas com vistas ao treinamento e aperfeiçoamento profissional da mão-de-obra. Essas mudanças impactam fortemente o processo de ocupação e desocupação da mão-de-obra no Brasil.

A taxa de desemprego ou de desocupação no Brasil é determinada mensalmente pela Pesquisa Mensal do Emprego, coordenada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os números da pesquisa em questão são determinados a partir de estudos feitos a cada mês com a População Economicamente Ativa (PEA) das seis maiores regiões metropolitanas do país (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador e Recife).

O IBGE classifica como pessoas desempregadas ou desocupadas aquelas que não estão trabalhando, estavam disponíveis para trabalhar e tomaram alguma providência efetiva para conseguir trabalho nos trinta dias anteriores à semana em que responderam à pesquisa e ocupadas as pessoas que estão ativas no mercado de trabalho. Depende-se dessa caracterização que a taxa de desemprego real deve ser bem mais elevada do que a divulgada, já que os desempregados que desistiram de procurar trabalho, ou estão ocupados em trabalhos informais e precários, não aparecem na determinação da taxa de desemprego.

Em janeiro de 2009, o índice de pessoas desocupadas na região metropolitana de Porto Alegre, segundo o IBGE, foi de 5,6%. Porém nos meses de fevereiro, março, abril e maio, o índice aumentou, ou seja, o número de pessoas desempregadas aumentou, ficando em torno de 6,0%. Uma das justificativas para o aumento deste índice pode ser reflexo da crise mundial que abalou em 2008 a todos desde 2008. No mês de junho 2009, esta realidade dá indícios de reversão na tendência e há um pequeno aumento mensal de pessoas ocupadas, sendo que a taxa de desocupação deste mês foi de 5,6%, retornando ao índice de janeiro (IBGE, 2009).

Nos meses de agosto a dezembro de 2009, a taxa de desocupação se manteve em declínio na região metropolitana de Porto Alegre/RS, chegando a 4,3% no mês de dezembro, menor taxa da série, conforme tabela abaixo (IBGE, 2010). Uma das prováveis causas da diminuição na taxa de desocupação no mês de dezembro é o fato de muitas empresas contratarem empregados temporários devido ao aumento de vendas e produção em função da comemoração do Natal, período que movimenta o mercado de trabalho.

Nos últimos anos, além da região metropolitana de Porto Alegre/RS já mencionada, as demais regiões do Brasil também apresentaram oscilações nos índices de pessoas desocupadas, movimentando o mercado de trabalho. A fim de possibilitar a visualização da tendência histórica das taxas de desemprego nas principais regiões metropolitanas do país, apresentamos, na tabela abaixo, essas taxas mensais de março de 2002 a dezembro de 2009.

Taxa de desocupação por Região Metropolitana (%)							
Mês/Ano	Total	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
mar/02	12,9	13,9	17,4	12,8	10,8	13,8	10,0
abr/02	12,5	13,4	15,9	11,6	10,5	13,6	10,2
mai/02	11,9	12,6	16,2	10,9	11,0	12,2	10,0
jun/02	11,6	12,3	15,1	10,6	10,1	12,5	8,7
jul/02	11,9	12,1	14,8	10,5	10,2	13,3	8,6
ago/02	11,7	11,9	14,4	11,3	10,1	13,1	7,8
set/02	11,5	12,1	14,3	10,7	9,7	12,8	8,3
out/02	11,2	12,8	13,4	9,6	9,7	12,3	8,5
nov/02	10,9	12,6	13,7	9,5	9,5	11,9	7,9
dez/02	<b>10,5</b>	<b>11,3</b>	<b>14,8</b>	<b>8,3</b>	<b>8,9</b>	<b>11,7</b>	<b>7,5</b>
jan/03	11,2	11,7	15,2	9,8	8,3	13,0	7,9
fev/03	11,6	12,1	15,0	10,1	8,6	13,6	8,6
mar/03	12,1	12,7	16,2	10,3	9,1	13,9	10,0
abr/03	12,5	14,0	16,7	10,5	9,2	14,3	9,8
mai/03	12,9	15,1	17,3	11,0	9,6	14,6	10,2
jun/03	13,0	14,9	17,9	12,1	9,8	14,5	10,2
jul/03	12,8	14,2	17,6	11,4	9,6	14,5	9,5
ago/03	13,1	15,0	17,6	12,1	9,5	14,9	9,8
set/03	13,0	15,0	17,6	10,8	9,7	14,8	10,1
out/03	13,0	14,4	17,0	11,2	9,4	15,0	10,1
nov/03	12,2	14,0	16,4	10,3	8,9	14,0	9,4
dez/03	<b>10,9</b>	<b>12,1</b>	<b>15,7</b>	<b>10,4</b>	<b>8,6</b>	<b>11,8</b>	<b>7,9</b>
jan/04	11,7	12,8	16,2	12,3	8,9	12,9	7,6
fev/04	12,0	12,7	17,1	11,9	8,6	13,6	8,5
mar/04	12,8	12,6	17,1	12,1	9,8	14,6	9,6
abr/04	13,1	14,3	16,6	11,4	10,7	14,5	10,7
mai/04	12,2	13,3	16,2	10,9	9,6	13,6	9,7
jun/04	11,7	12,8	14,9	10,5	8,9	13,3	9,5
jul/04	11,2	13,4	14,9	10,7	8,1	12,5	8,9
ago/04	11,4	13,5	16,6	10,2	8,6	12,6	8,5
set/04	10,9	12,4	15,6	10,2	8,8	11,7	8,7
out/04	10,5	12,1	15,8	9,6	8,5	11,2	7,6
nov/04	10,7	11,2	15,9	9,2	9,4	11,2	7,8
dez/04	<b>9,6</b>	<b>11,1</b>	<b>15,4</b>	<b>8,5</b>	<b>8,5</b>	<b>9,8</b>	<b>6,6</b>
jan/05	10,2	12,2	15,8	9,8	7,4	11,1	7,0
fev/05	10,7	13,2	15,6	9,9	8,4	11,5	7,1
mar/05	10,9	14,1	15,7	10,7	8,4	11,5	7,9
abr/05	10,8	13,0	17,0	9,5	8,6	11,4	8,0
mai/05	10,2	12,8	15,9	8,9	8,5	10,5	7,7
jun/05	9,4	9,6	14,7	8,5	6,9	10,5	7,1
jul/05	9,5	12,7	15,7	8,2	7,2	9,9	7,0
ago/05	9,4	13,4	15,5	8,3	7,4	9,4	7,6
set/05	9,7	15,0	15,2	8,1	7,4	9,7	8,4
out/05	9,6	14,3	14,9	8,5	7,9	9,6	7,5
nov/05	9,6	14,7	15,0	8,2	7,7	9,7	7,2
dez/05	<b>8,4</b>	<b>13,9</b>	<b>14,6</b>	<b>7,0</b>	<b>6,8</b>	<b>7,9</b>	<b>6,7</b>
jan/06	9,3	15,3	14,9	8,1	6,9	9,2	7,7
fev/06	10,1	15,9	13,6	9,1	7,9	10,5	7,5
mar/06	10,4	16,5	13,7	9,3	8,5	10,6	8,3
abr/06	10,4	16,5	13,4	9,1	8,4	10,7	8,3
mai/06	10,2	15,0	13,5	8,5	8,6	10,5	8,3
jun/06	10,4	15,4	13,5	8,6	8,8	10,9	8,2
jul/06	10,8	15,3	14,4	9,1	8,7	11,3	8,7
ago/06	10,6	14,9	14,3	8,7	8,2	11,6	8,3
set/06	10,0	13,7	13,6	7,8	7,5	11,1	7,9
out/06	9,8	13,5	13,7	8,7	7,3	10,5	8,4
nov/06	9,6	12,4	13,2	8,2	7,3	10,3	8,0
dez/06	<b>8,4</b>	<b>10,4</b>	<b>12,4</b>	<b>7,1</b>	<b>6,5</b>	<b>9,0</b>	<b>6,6</b>
jan/07	9,3	11,6	13,5	8,4	6,6	10,1	8,1
fev/07	9,9	12,3	13,6	9,3	7,5	10,6	8,3
mar/07	10,2	12,0	14,1	8,6	7,4	11,5	8,2
abr/07	10,2	12,1	14,2	8,1	7,5	11,6	7,9

Mês/Ano	Total	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
mai/07	10,2	12,4	14,6	8,3	8,0	11,2	7,5
jun/07	9,7	12,6	14,6	7,8	8,0	10,2	7,4
jul/07	9,5	12,6	14,5	7,3	7,1	10,3	7,5
ago/07	9,6	12,9	14,9	7,4	7,4	10,1	7,7
set/07	9,0	12,6	13,5	7,5	7,2	9,4	7,1
out/07	8,7	12,2	13,0	6,9	6,5	9,5	6,3
nov/07	8,3	11,0	12,8	6,4	6,5	8,8	6,1
dez/07	<b>7,5</b>	<b>9,9</b>	<b>11,4</b>	<b>5,5</b>	<b>6,1</b>	<b>8,0</b>	<b>5,3</b>
jan/08	8,0	10,1	11,3	6,7	6,4	8,6	6,2
fev/08	8,7	11,0	12,2	7,7	7,0	9,3	6,4
mar/08	8,6	9,7	12,8	7,2	6,7	9,4	6,9
abr/08	8,5	9,3	11,9	6,9	7,1	9,4	6,7
mai/08	7,9	8,7	11,3	6,8	6,4	8,6	6,1
jun/08	7,9	8,5	12,1	7,4	6,6	8,2	6,1
jul/08	8,1	10,1	12,1	6,8	7,3	8,3	6,0
ago/08	7,6	8,3	11,6	6,1	6,9	8,0	5,3
set/08	7,7	8,9	11,3	6,1	6,9	8,0	5,7
out/08	7,5	8,9	10,7	5,9	7,0	7,7	5,6
nov/08	7,6	9,7	10,3	5,2	6,9	8,2	5,3
dez/08	<b>6,8*</b>	<b>7,8**</b>	<b>10,0**</b>	<b>5,5</b>	<b>6,2</b>	<b>7,1**</b>	<b>4,7</b>
jan/09	8,2	8,6	11,2	6,4	6,6	9,4	5,6
fev/09	8,5	9,1	11,0	6,8	6,4	10,0	6,0
mar/09	9,0	10,4	11,9	6,6	6,9	10,5	6,4
abr/09	8,9	10,6	12,4	6,8	6,8	10,2	6,2
mai/09	8,8	10,5	12,1	6,7	6,6	10,2	6,1
jun/09	8,1	10,2	11,2	6,9	6,3	9,0	5,6
jul/09	8,0	10,2	11,4	6,1	6,3	8,9	5,8
ago/09	8,1	10,9	11,4	7,5	5,6	9,1	5,4
set/09	7,7	10,5	10,9	6,4	5,5	8,7	5,4
out/09	7,5	9,5	10,4	6,1	5,6	8,6	5,1
nov/09	7,4	9,5	11,1	5,9	5,5	8,1	5,3
dez/09	<b>6,8*</b>	<b>8,4</b>	<b>10,7</b>	<b>5,1*</b>	<b>5,4*</b>	<b>7,5</b>	<b>4,3*</b>

#### Quadro 01 - Taxa de desocupação por Região Metropolitana (%)

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego.

\* menor taxa da série

\*\* menor taxa da série para um mês de dezembro.

Duas constatações merecem ser destacadas nessa série histórica: 1<sup>o</sup> - a taxa de desemprego de Salvador/BA apresenta-se consistentemente como a mais elevada do país, sempre com 2 dígitos; 2<sup>o</sup> - Porto Alegre/RS apresenta a menor taxa de desemprego do país. Estas taxas refletem a desigualdade social e econômica que existe no país, algumas regiões possuem maior oferta de empregos do que outras, provavelmente em função das empresas que estão instaladas e do nível de desenvolvimento regional. Algumas regiões possuem poucas empresas fornecedoras de emprego, já outras regiões possuem um alto número de empresas

fornecedoras de emprego, mas também existe uma maior concentração de trabalhadores em busca destas vagas.

Essa desigualdade, por sua vez, é responsável em grande parte pelas taxas de desemprego relativamente altas em algumas regiões, além de afetar o movimento migratório intra e inter-regional.

A educação oferecida ao trabalhador atrelada a questão cultural, também difere muito de uma região para outra, sendo outra variável que influencia nas diferentes taxas de desocupação de uma região para outra.

O desemprego moderno, segundo Zebral Filho (1997, p.39), “é um fenômeno global, que atinge economias desenvolvidas e em desenvolvimento, de formas distintas de acordo com o papel que estão habilitadas a desempenhar”.

Outra variável que movimenta o mercado de trabalho é a intensificação da seletividade no recrutamento e seleção de profissionais, ou seja, a qualificação profissional e as competências comportamentais assumem maior importância no mercado de trabalho.

Ainda segundo o IBGE (2009), na retrospectiva dos principais destaques no mercado de trabalho no período 2003 – 2008, foi observado um aumento contínuo da escolarização. Para o total das seis regiões metropolitanas, entre 2003 e 2008, a participação de pessoas com menos de 8 anos de estudo passou de 46,2% para 40,2%, para aqueles com 8 a 10 anos de estudo a participação reduziu de 19,4% para 18,3%. Em contrapartida, o percentual de pessoas com 11 anos ou mais de estudo aumentou de 34,4% para 41,5%. Segundo a pesquisa, em 2008, foi a primeira vez que o percentual de pessoas com 11 anos ou mais de estudo (41,5%) superou o de pessoas com menos de 8 anos de estudo (40,2%), embora seja este um percentual ainda elevado.

O SEADE (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados), juntamente com o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos), também realiza a pesquisa mensal de desemprego nas regiões

metropolitanas. Os indicadores apresentados por ambos, diferem dos dados divulgados pelo IBGE, uma vez que na maioria das vezes o SEADE e DIEESE apresentam percentuais maiores de desemprego. No último trimestre do ano de 2009, SEADE e DIEESE divulgaram as seguintes taxas de desocupação na região metropolitana de Porto Alegre/RS:

Outubro – 11%

Novembro – 10%

Dezembro – 9,4%

No mesmo período o IBGE divulgou:

Outubro – 5,1%

Novembro – 5,3%

Dezembro - 4,3 %

As discrepâncias entre esses dados deve, provavelmente, ser consequência de procedimentos metodológicos diferenciados na determinação das taxas de desocupação.

Esta dissertação objetiva uma análise sobre o mercado de trabalho e empregabilidade no município de Santa Cruz do Sul/RS, sob a percepção dos empregadores. Pretende-se analisar quais as competências técnicas e habilidades comportamentais são necessárias para o profissional que está em busca de emprego e também, para aquele que pretende manter-se empregado. O objeto desta pesquisa é constituído pelas agências de emprego, consultorias e empresas do município de Santa Cruz do Sul/RS.

Não existem indicadores sobre o desemprego no município de Santa Cruz do Sul/RS, pois o IBGE e DIEESE não apresentam informações específicas de municípios, porém o SINE (Sistema Nacional de Emprego) de Santa Cruz do Sul possui um arquivo das vagas oferecidas aos candidatos inscritos e colocações de trabalhadores desde 2002. O que se observa é que todos os meses, sistematicamente, não são preenchidas as vagas oferecidas. Um dos fatores que influencia o não preenchimento das vagas é a constante falta de trabalhadores qualificados.



Este estudo inicia com a contextualização do município pesquisado para que seja possível um melhor entendimento da conjuntura econômica e social na qual estão inseridos os temas aqui analisados. No capítulo 1 são comentados alguns dados referentes ao município e as principais empresas empregadoras de mão-de-obra. No capítulo 2 é realizada a fundamentação teórica dos termos empregabilidade e mercado de trabalho, sendo exploradas as novas tendências de trabalho, as competências técnicas e características comportamentais dos trabalhadores que atuam no mercado de trabalho e a qualificação do trabalhador. No capítulo 3 é realizada a fundamentação teórica sobre gestão por competências. No capítulo 4 será apresentada a metodologia utilizada para a coleta de dados. No capítulo 5 é realizada a análise dos dados coletados pela pesquisadora, onde são esmiuçadas as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os profissionais das agências de emprego e consultorias do município de Santa Cruz do Sul/RS, que realizam a seleção de candidatos para as empresas do município, à luz das considerações teóricas. Ainda neste capítulo, são analisadas as respostas dos questionários que foram enviados para os profissionais da área de Recursos Humanos das empresas participantes da pesquisa. Esses profissionais são responsáveis pela contratação de novos trabalhadores. No capítulo 5 a pesquisadora tenta sintetizar as considerações finais baseadas nas análises realizadas e da sua percepção como profissional que atua na área de Gestão de Pessoas.

# 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SANTA CRUZ DO SUL/RS

O município de Santa Cruz do Sul está situado no Vale do Rio Pardo, a 155 km da capital gaúcha, Porto Alegre, e conforme dados da FEE (Fundação de Economia e Estatística), no ano de 2008, a população total era de 117.005 habitantes, com uma densidade populacional de 159,5 hab/km<sup>2</sup>.

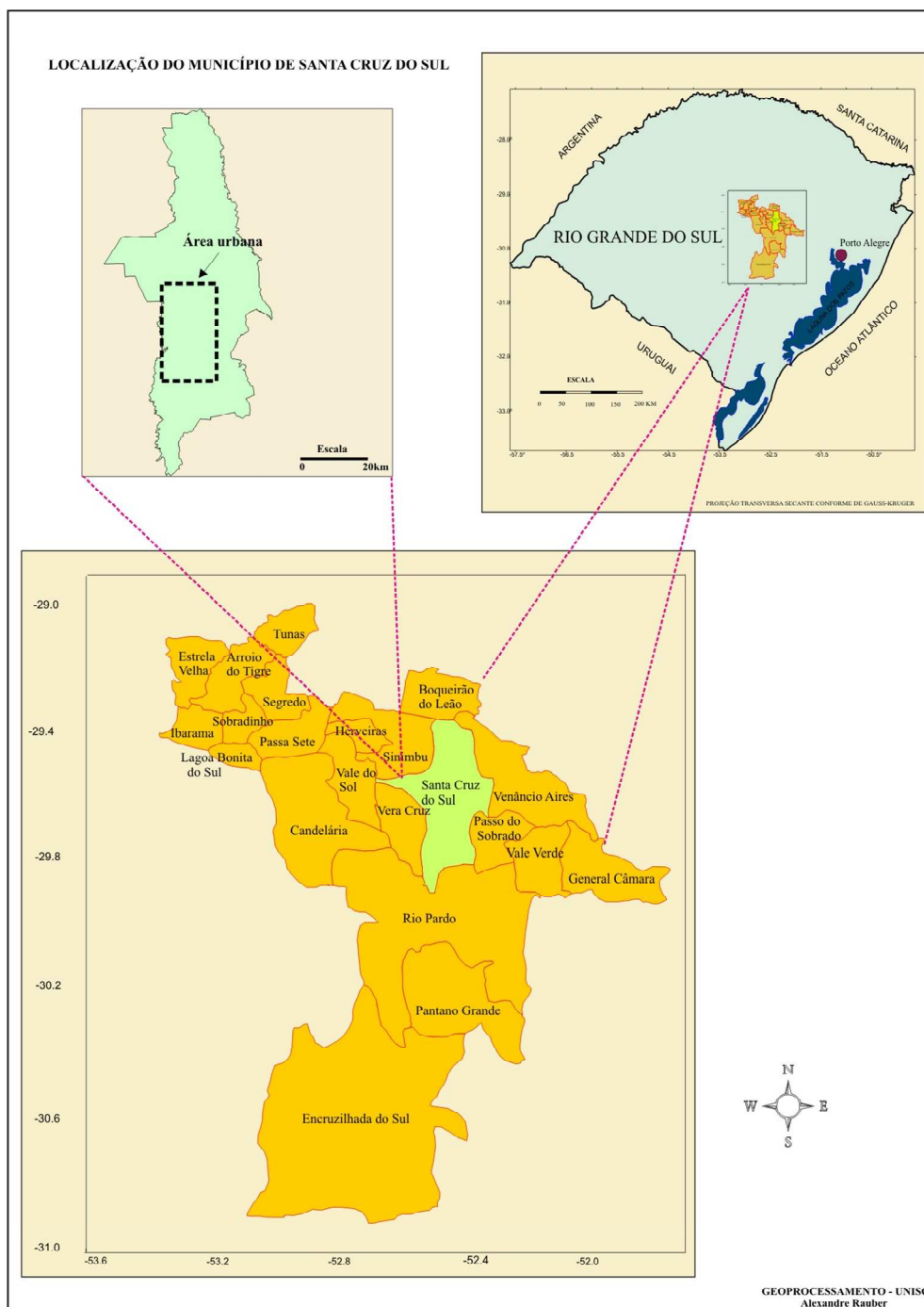


Figura 01 – Localização do Município de Santa Cruz do Sul

Fonte: Laboratório de Geoprocessamento da UNISC

Surgida a partir de 1849, com a criação de um núcleo no qual predominavam os imigrantes alemães e emancipada em 28 de setembro de 1878, Santa Cruz do Sul é hoje uma das principais cidades do interior do Rio Grande do Sul (MÜLLER, 2009).

Os imigrantes que colonizaram Santa Cruz do Sul vieram do norte da Alemanha, das províncias que formavam a Confederação Germânica, como o Reno, a Prússia, a Pomerânia, a Turingia, a Saxônia, a Westfália, o Hannover e Oldenburg. Entre eles puderam ser encontrados médicos, artesãos, mas principalmente agricultores de heterogeneidade religiosa, pois vieram católicos, luteranos, judeus, maçons, anabatistas, etc (NEUMANN, 2006).

O desenvolvimento da colônia de Santa Cruz processou-se notavelmente, na medida em que a população crescia ano a ano, somando, em 1851, 175 habitantes. A colonização foi intensificada a partir de 1852, e em 1853, a colônia de Santa Cruz possuía 196 lotes distribuídos a 692 habitantes. Estes produziam o feijão, milho, batata, cevada, linho e principalmente o fumo nas terras da região. Neste ano de 1852 é registrada a primeira exportação com o envio, por meio da cidade de Rio Pardo, de 245 sacos de feijão e 160 arrobas de fumo. Esta exportação garantiu aos colonos a aquisição de produtos que eles não produziam na colônia, como o sal, remédios e ferramentas de trabalho (CUNHA, 1991).

Com o passar do tempo o plantio do fumo passou a caracterizar a cultura local do município.

Ronaldo Wink (2002), destaca que,

de 1881 em diante a especialização fumageira consolidou-se definitivamente, trazendo o progresso econômico ao município e viabilizando a sua integração aos grandes mercados consumidores da época. Além disso, proporcionou a implantação de equipamentos e serviços em seu núcleo urbano, gerando condições necessárias à futuras instalações do parque industrial (WINK, 2002, p. 70).

Conforme o autor, a trajetória de desenvolvimento de Santa Cruz do Sul pode ser dividida em cinco fases: 1ª Fase: Origem (1849 – 1859); 2ª Fase: Freguesia e Vila (1859 – 1878); 3ª Fase: Tabaco (1878– 1917); 4ª Fase: Industrialização (1917 – 1965); 5ª Fase: Pólo Regional (1965 até a atualidade).

Nesta última fase, segundo Wink (2000),

a industrialização continuou acelerada, mantendo-se a especialização fumageira como base econômica não somente da cidade como de toda a região da qual Santa Cruz tornou-se pólo. A transnacionalização de setor, ocorrida a partir de 1965, transformou as relações de produção trazendo grande dinamismo e prosperidade à cidade, conseqüentemente, a rápida industrialização acarretou também, inúmeros problemas tais como a imigração rural-urbana e a expansão e o empobrecimento da periferia, além da excessiva dependência econômica da agroindústria fumageira.

Conforme Fontoura (1956, p.21) citado por Wink (2000), paralelamente a agroindústria fumageira também destacavam-se, ao final dos anos 50, outros ramos industriais como: fabricação de produtos alimentares, transformação de minerais não metálicos, beneficiamento de madeira, fabricação de bebidas e metalurgia.

Nos anos 60, a economia santacruzense, e especialmente o setor voltado ao tabaco, ingressou em uma fase de grandes transformações, fruto de resoluções adotadas pelo governo e da própria situação econômica nacional, conforme explica Silveira (1997, p.70), citado por Wink (2000).

Atualmente, o município destaca pela economia pujante e está entre os dez maiores do Estado pelo critério do Produto Interno Bruto (PIB) e volume de exportações. O principal estímulo econômico da cidade vem do tabaco, que trouxe para o município gigantescas empresas multinacionais fabricantes de cigarro e beneficiadoras de fumo. O distrito industrial do município é uma verdadeira linha de produção, de onde saem desde alimentos, vestuário, brinquedos, até artigos eletrônicos e caminhões de bombeiros. O ensino também é referência no Estado, visto que a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, possui quase 12 mil alunos em mais de 50 cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, sendo considerada uma das melhores do estado (MÜLLER, 2009).

De acordo com a FEE (Fundação de Economia e Estatística) o município apresenta os seguintes dados estatísticos:

PIB (2007)	R\$ 2.961.582.000
PIB per capita (2007)	R\$ 25.562
Exportações Totais (2008)	U\$ FOB 1.106.250.080
Taxa de analfabetismo (2000)	4,71 %
Expectativa de Vida ao Nascer (2000)	69,68 anos
Coefficiente de Mortalidade Infantil (2007)	15,25 por mil nascidos vivos

Quadro 02: Dados estatísticos do município de Santa Cruz do Sul/RS

Fonte: FEE, 2010.

O município também possui outros ramos fortes em sua economia, como o comércio e serviços, e empresas do segmento alimentício, metalúrgico, transportes, entre outras. Conforme informação da ACI - Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul, as maiores empresas do município em termos de número de funcionários são: Philip Morris do Brasil, Alliance One Brasil, Universal Leaf Tabacos, Metalúrgica Mor, Viação União Santa Cruz e Mercur. Atualmente a ACI possui 508 empresas associadas no município, nos mais diversos segmentos de atuação e porte.

Esses segmentos movimentam o comércio altamente diversificado e dinâmico. Segundo Müller (2009), o setor de serviços e a construção civil, tem contribuído significativamente para o crescimento do orçamento municipal nos últimos anos. O município investe cerca de 30% de tudo que arrecada em saúde.

O município apresenta características que fazem a mistura perfeita entre o interior e uma cidade desenvolvida, oferece lazer e gastronomia para todos os gostos, preocupação com a preservação ambiental e incentivo a cultura. Atraindo assim, pessoas de outros municípios que buscam a qualidade de vida e oportunidades de trabalho. Durante todo o ano o turismo, o trabalho e os estudos permitem que gente do mundo todo passe por Santa Cruz do Sul, movimentando a economia do município (MÜLLER, 2009).

Investimentos públicos e privados estão consolidando Santa Cruz do Sul como um novo centro logístico do Estado. O acesso fácil e rápido a todas as regiões

do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e países do Mercosul, aliado à economia pujante, estão atraindo para o município e região centros de distribuição e logística. As empresas beneficiadoras de tabaco movimentam uma moderna e eficiente rede de transportes, que levam boa parte da produção para ser exportada pelo Porto de Rio Grande. A empresa TNT Mercúrio do setor de logística é uma das empresas que escolheu Santa Cruz do Sul para instalar uma unidade regional. A empresa Agrocomercial Afubra está erguendo no distrito industrial um centro de distribuição de onde partirão mercadorias e insumos agrícolas para o abastecimento de lojas espalhadas pelos três estados do sul do país. Uma outra empresa que merece destaque no município é a Dupont que tem a sua sede em Santa Cruz do Sul e é considerada a distribuidora Nestlé número um do Brasil (MÜLLER, 2009).

O município ambiciona, ainda, transformar-se num centro de saúde de referência. A presença de dois hospitais aparelhados com moderna tecnologia, a instalação futura de um Pronto Socorro regional, aliadas à área da Ciência da Saúde na UNISC, permite prever que essa área em pouco tempo será um novo pólo de atração regional e estadual.

## **2 MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE**

O atual cenário sócio-econômico nacional apresenta-se com profundas transformações, influenciando o mercado de trabalho e conseqüentemente a empregabilidade das pessoas.

Podemos dizer que o mercado de trabalho é a relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores e o conjunto de pessoas e/ou empresas que em época e lugar determinados provocam o surgimento e as condições dessa relação (PEREIRA, 2008).

Empregabilidade é um termo utilizado para designar o nível de atualização ou desenvolvimento de um profissional com relação às eventuais exigências do mercado de trabalho na hora de competir face a uma oportunidade de emprego (MARRAS, 2005).

Observa-se que o mercado de trabalho apresenta constantes mudanças. No passado as empresas privilegiavam as competências técnicas, enquanto as características comportamentais eram consideradas supérfluas. Já nos dias atuais, as empresas estão exigindo de seus trabalhadores, em igual nível de desenvolvimento um conjunto de competências técnicas e características comportamentais para que desempenhem uma determinada função com maior eficiência. Em outras palavras, o mercado de trabalho está cada vez mais sofisticado. Entre os componentes comportamentais, as empresas avaliam a capacidade do indivíduo trabalhar em equipe, qualidades de liderança e potencialidades de inovação e crescimento dentro da empresa.

Conforme Pochmann (2007), citado por Griebeler (2008), em 2007 o Brasil ofereceu ao mercado de trabalho um total de 9,1 milhões de trabalhadores à procura de emprego, mas apenas 1,7 milhão destes apresentam qualificação e experiência profissional adequada. Restam ainda cerca de aproximadamente 7,5 milhões de trabalhadores com baixa ou sem qualificação e experiência profissional em todo o país. Em suma, apenas 18,3% do total das pessoas desempregadas no Brasil possuem condições adequadas para atender ao perfil exigido pelo mercado.

O novo mercado de trabalho exige que as empresas sejam cada vez mais dinâmicas, e isso está mudando completamente a relação entre empregado e empregador. Novas relações de trabalho também passam a fazer parte deste mercado.

O comportamento dos mercados de trabalho é de grande importância no desempenho da economia, afetando o volume de empregos criados, as taxas de desemprego e de aumento de produtividade, o grau de conflito entre agentes, o montante de investimentos em treinamento e qualificação e muitas outras variáveis importantes que, juntas, determinam o desempenho econômico de um país ou região (CAMARGO, 1996).

Desde a Revolução Industrial, várias transformações ocorreram em nossa sociedade e, segundo Harvey (1989), no sistema capitalista, as práticas e processos encontram-se em constante mudança. Consta-se que com a globalização o espaço competitivo das empresas alterou-se, exigindo um pensamento estratégico empresarial global e uma atuação regional, ambas voltadas para a diferenciação de serviços e produtos. A diferenciação é conseguida, principalmente através das pessoas que trabalham na organização. Daí a exigência de trabalhadores com maiores competências técnicas e características comportamentais para a execução de atividades com maior eficiência.

A Teoria do Capital Humano, apresenta-se sob duas perspectivas articuladas. Na primeira, a melhor capacitação do trabalhador aparece como fator de aumento de produtividade. Na segunda perspectiva, as estratégias individuais com relação a meios e fins, uma vez que a cada trabalhador seria atribuído um cálculo de custo-benefício, onde seria avaliado o investimento aplicado, além de uma conseqüente melhora em sua remuneração. (CATTANI, 1997, p.35)

A partir da década de 60, a importância do conhecimento dos trabalhadores é difundida e aplicada ao conceito de crescimento econômico, segundo o qual o capital humano gera externalidades positivas por meio de acúmulo de habilidades, conhecimentos e treinamentos, e isto contribui para o crescimento do país. Quando o crescimento é acompanhado por mudanças estruturais e melhoria de indicadores econômicos e sociais, não é mais crescimento e sim desenvolvimento. Dentro deste



contexto, as empresas também estão em constante desenvolvimento e com isso, as exigências com relação a sua força de trabalho também mudaram (SIEDENBERG, 2006).

Da mesma forma, afirma o prêmio Nobel de Economia de 1998, Amartya Sen, desenvolvimento deve ser entendido não como expansão econômica exclusivamente, mas também como expansão da educação, onde ao longo do processo educacional sejam trabalhados os conceitos técnicos e habilidades comportamentais atuais para que as pessoas sejam preparadas para ingressarem no mercado de trabalho (SACHS, 2003).

A flexibilidade do mercado de trabalho, segundo Camargo (1996), tem muitas dimensões, onde as empresas podem ajustar sua força de trabalho reduzindo ou aumentando salários reais, demitindo ou contratando novos empregados, treinando e reciclando sua mão-de-obra, modificando a estrutura de produção e/ou sua própria estrutura de cargos. Nos anos 80 e início dos 90, o mercado de trabalho brasileiro sofreu uma série de choques exógenos, caracterizando assim uma certa flexibilidade. Se a taxa de desemprego é relativamente estável e não varia muito com os choques, é sinal de que o mercado de trabalho é flexível, se a taxa de desemprego aumenta, o mercado de trabalho é rígido.

O termo empregabilidade, segundo Neri (1999) acabou por alcançar uma dimensão inusitada, ampliando o conceito de maior capacidade para uma pessoa ser empregada.

Informa ainda o autor (1999) que o conceito de empregabilidade já alcança a noção de capacidade ou condição de uma pessoa possuir um conhecimento, serviço ou produto que possa ser usufruído não só por empresas, mas também por indivíduos ou grupos isolados.

A empregabilidade de cada trabalhador exerce influência no mercado de trabalho, pois é ela que determina a sua contratação por uma determinada empresa.

O item emprego assalariado sofreu expansão nas últimas seis décadas, segundo Pochmann (2000), também conhecido como processo de assalariamento. Há persistência nas avaliações tradicionais que enfocam, por exemplo, o emprego como uma variável resultante quase que exclusivamente do comportamento do mercado de trabalho, seja pelo lado da oferta da força de trabalho, seja pelo lado da demanda de mão de obra, seja pela regulação do trabalho (POCHMANN, 2002).

Considera-se que num mundo competitivo como este em que estamos vivendo, a capacidade de aprendizagem tem se apresentado como forte diferencial para algumas empresas. Trata-se da capacidade que o trabalhador tem de aprender com facilidade e de colocar em prática o conhecimento adquirido. Este desafio e diferencial organizacional possibilitam, inclusive, que algumas regiões evidenciem sua vocação local. Observa-se então a capacidade de mudança e adaptação que se dá num contexto onde as empresas, a sociedade, as instituições, o poder público e outros estão envolvidos (BECKER, 2003).

Paralelamente às mudanças no mundo do trabalho, constata-se a ascensão de dois mercados de trabalho distintos: 1) Mercado de trabalho sistemático e formal, que se caracteriza pela organização de seus métodos de recrutamento e seleção, onde um candidato a uma vaga de emprego necessita possuir as competências necessárias para ocupar uma determinada vaga. Através do processo de seleção de candidato, as competências serão avaliadas pela empresa que possui a vaga, tornando o mercado de trabalho mais competitivo. 2) Mercado de trabalho não sistemático, ou seja, é o mercado de trabalho tradicional, onde as contratações são feitas com bases subjetivas, sejam elas pela aparência do candidato ou indicação de alguém. A competição neste mercado é mais baixa, sendo a alternativa para profissionais que não obtiveram sucesso no mercado de trabalho competitivo antes descrito (CASE, 2004).

Hoje o profissional qualificado deve ter um conhecimento profundo sobre seu segmento de atuação, mas também deve ser generalista, tendo uma visão sistêmica da empresa e ainda manter seu diferencial competitivo, isto é, a sua especialização no mercado de trabalho. Para isto, fazem-se necessários bons conhecimentos sobre

o mercado de trabalho, estar alinhado com sua globalização, atualizar-se constantemente sobre os processos e tecnologias de ponta necessários para a modernização organizacional, manter-se em contato constante com outros profissionais e fazer uma boa rede de relacionamento (WERDESHEIM, 2004).

Ainda, segundo Werdesheim (2004), as grandes empresas aumentaram suas exigências de formação por parte dos profissionais ocupantes de qualquer posição hierárquica, pois as atividades passaram a exigir conhecimentos de maior escopo, além do relacionamento interpessoal. Hoje, em algumas empresas, as habilidades comportamentais são mais importantes do que as competências técnicas, para alguns cargos. Portanto, a competência demanda também a qualificação emocional, ou seja, a atuação com inteligência emocional, características comportamentais essenciais como saber ouvir, saber liderar, trabalhar em equipe, motivar, influenciar e desenvolver pessoas, posicionar-se com firmeza e embasamento, expressar-se e comunicar-se bem e em público, possuir facilidade para promover mudanças e ser flexível.

Segundo Casali (1997, p. 22) a empregabilidade é uma construção social, evolutiva e dinâmica, e não uma atribuição isolada e exclusiva dos indivíduos; essa construção emerge atrelada a um outro requisito a cada instante mais demandado: a qualidade de vida e do trabalho como direitos substantivos.

O mercado de trabalho sistemático e formal é o que mais movimenta as pessoas no sentido de cuidarem da sua empregabilidade. Em Santa Cruz do Sul/RS, este tipo de mercado de trabalho está crescendo cada vez mais, pois as empresas que buscam trabalhadores estão cada vez mais exigentes nos seus processos de seleção, avaliando as competências dos candidatos que concorrem a uma determinada vaga.

Segundo Grisa (2009, p. 109), na sua análise sobre os pólos de desenvolvimento no interior do RS, ele destaca que Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires (município vizinho), são cidades extremamente prósperas e internacionalizadas, porém muito dependentes das indústrias fumageiras e o grande

desafio é como fazer da indústria fumageira um alicerce para o futuro da região, diversificando a economia.

## **2.1 Novas tendências de trabalho**

A partir da década de 1990 o mercado de trabalho brasileiro foi afetado pelo movimento de internacionalização do seu parque produtivo, segundo Pochmann (2000). Paralelamente a integração do Brasil ao movimento de construção do Mercosul terminou por potencializar ainda mais a inserção comercial, criando assim novas tendências no mercado de trabalho, porém com o decorrer do tempo o que se observou é que o índice de desocupação não diminuiu conforme o imaginado.

As privatizações ocorridas em organizações públicas também apontam um novo rumo que o mercado de trabalho começa a tomar na década de 1990 e que até os dias atuais movimentam e ditam novas tendências para o mercado de trabalho.

Segundo Resende (2008), estão ficando para trás os tempos em que a visão de negócios centrava-se apenas no lucro financeiro, destinado somente ao enriquecimento e aquisição de status social. Poucos possuem a visão de Henry Ford, que há cem anos já pensava e propagava a idéia da geração de empregos como base fundamental para o aumento de consumidores e crescimento da economia. A consciência ambiental, a responsabilidade social, também passam a fazer parte do mercado de trabalho e profissionais destas áreas começam a ter um maior destaque.

Também surgem novas modalidades de trabalho, como o trabalho realizado de casa, onde o profissional através de recursos tecnológicos, como internet e telefone, realiza as suas atividades profissionais.

O surgimento de alternativas inovadoras nas relações trabalho-capital, para além do emprego formal, como o contrato temporário de trabalho, trabalho doméstico, participação do trabalho no capital e terceirização de serviços, inaugura

uma nova era em que o emprego, que possui caráter formal, perde lugar para o trabalho que possui caráter informal (ZEBRAL FILHO, 1997).

Os negócios via internet também estão em fase de crescimento, a cada dia surgem novos negócios onde o cliente supre suas necessidades sem sair de casa. Para estas novas modalidades de negócio serem eficazes, o perfil do trabalhador teve que ser adequado e as competências comportamentais passam a ter maior importância.

Alguns pesquisadores apontam para uma nova classe dos trabalhadores: os trabalhadores da era do conhecimento. Segundo Drucker (1993), na sociedade do conhecimento, os recursos da sociedade industrial como máquinas, trabalho e recursos naturais, vão perdendo o foco, que se direciona para o conhecimento.

As empresas já percebem a necessidade de cuidar para que as pessoas sejam bem administradas e adequadamente tratadas no trabalho, desde a sua contratação para trabalhar em uma determinada organização até a sua saída, pois as pessoas fazem o diferencial nas empresas (RESENDE, 2008).

Zebral Filho (1997), já apontava que o perfil do trabalhador do futuro deveria ser generalista, de entendimento holístico do processo do qual participa e do negócio da empresa. Deveria oferecer capacidade de trabalhar em grupo e facilidade no relacionamento interpessoal, se ajustando aos novos padrões de produção carregados de flexibilidade, inovação, tecnologia e produtividade. O tempo de estudo também irá aumentar, dizia Zebral Filho, e os trabalhadores deverão ter preparação cognitiva para trabalhar de modos continuamente diferentes. Fatos estes apontados no final da década de 90 e que pode ser comprovado com o passar dos anos.

## **2.2 Competências técnicas e características comportamentais no mercado de trabalho**

No passado, antes da década de 70, o mundo, os mercados, as tecnologias e as organizações evoluíam mais devagar, a competitividade era menor nos negócios e no mercado de trabalho. A realidade das famílias, das empresas e da sociedade era menos complexa em termos profissionais e de negócios. Se exigia menos conhecimento e menos habilidades das pessoas (RESENDE, 2008).

As empresas, segundo Resende (2008) não se preocupavam muito com a produtividade; enfatizavam mais fortemente os meios, os processos de produção, e não era raro gastar-se mais tempo e mais dinheiro para fazer as coisas. Também não preocupavam-se com os desperdícios de matéria-prima e retrabalho por parte do trabalhador. O mercado era pouco competitivo e conseqüentemente o cliente era pouco exigente.

Diante desta realidade do passado, o trabalhador era pouco valorizado e analisado em termos da sua competência. Nos dias atuais a realidade é completamente diferente, se fala muito em competências, em atitudes adequadas do profissional no seu ambiente de trabalho.

Conforme relata Resende (2008) “a presente necessidade de se preocupar com os resultados das atuações e dos produtos mudou significativamente a postura das empresas quanto aos cuidados com as operações, com a produção e com os serviços”. Essa nova realidade exige mudança na mentalidade das empresas, desenvolvimento dos profissionais, novos estilos de liderar as empresas e nova análise ao selecionar um profissional.

Resende (2008) aponta que “falar de competência implica em falar de treinamento, educação, desempenho e carreira profissional dos indivíduos”. Entendemos que as competências técnicas têm como base o conhecimento adquirido na formação profissional, já as características comportamentais são adquiridas na experiência de vida, dizem respeito às atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia.

Competência, nas palavras de Resende (2008), “constitui-se das capacidades das pessoas e das organizações relacionadas com o domínio e aplicação de conhecimentos. Podemos dizer também que se refere a *know-how* ou *expertise* (domínio de um assunto)”.

Para Rabaglio (2001, p. 3), competência é “o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação. O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional. Uma pessoa pode ter um conhecimento, mas nunca tê-lo colocado em prática, isto é, não desenvolveu habilidade”.

A competência é o saber fazer uma determinada atividade e este saber fazer é conquistado através de estudo.

Competências básicas, na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal, são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo funcionário precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na empresa (CHIAVENATO, 2004, p. 423).

As novas competências exigidas pelas empresas, segundo Meister (1999), citado por Chiavenato (2004) nos novos ambientes de negócios são as seguintes: Aprender a aprender: as pessoas devem aprender continuamente; Comunicação e colaboração: a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada a habilidade de comunicação e colaboração; Raciocínio criativo e resolução de problemas: o funcionário descobre por si próprio como melhorar e agilizar seu trabalho, pensando criativamente; Conhecimento tecnológico: usar o equipamento de informação que conecte com os membros da equipe ao redor do mundo; Conhecimento de negócios globais: as pessoas devem ter o conhecimento do ambiente competitivo global, mutável e volátil; Desenvolvimento da liderança: o novo imperativo é a identificação e desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o futuro e Autogerenciamento de carreira: como as qualificações necessárias evoluem e mudam incessantemente, as pessoas precisam assumir o compromisso de

assegurar que possuem as qualificações, o conhecimento e as competências exigidos tanto na atividade atual como nas atividades futuras.

A competência da pessoa nada mais é do que sua capacidade de entrega, segundo Dutra (2002), ou seja, uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para a organização, para ela própria e para o meio onde vive. Portanto, quando estabelecemos exatamente o que a pessoa deve entregar para a empresa, estamos dando foco ao seu desenvolvimento. Ao estabelecermos diferentes níveis de complexidade dessa entrega, estamos construindo uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento.

Na realidade, as dimensões saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem. Trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização, uma vez que esses conceitos podem ser amplamente analisados sob diferentes prismas. Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências diz respeito à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Destaca-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agregam valor às atividades e à organização. Isto é, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas de trabalho, não trará benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas. Essa idéia básica de relacionar o conhecimento às práticas organizacionais refere-se ao aprender a aprender (BITTENCOURT, 2004, p. 251).

Competência técnica surge quando o conhecimento é pré-requisito para cargos de atividades técnicas, como por exemplo, programador de um software específico, técnico em contabilidade, etc. O grande desafio consiste em desenvolver competências, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. O profissional com uma formação voltada para as competências técnicas precisa se atualizar rapidamente e repensar sua maneira de agir, antes que o mercado o exclua (RABAGLIO, 2001).

As características comportamentais, segundo Rabaglio (2001), entendem que são os comportamentos necessários para atingir os resultados esperados nas atribuições a serem desempenhadas pelo cargo. Ex: iniciativa, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança participativa, negociação, entusiasmo, humildade, etc.



As competências necessárias para um profissional garantem a sua empregabilidade, que segundo Chiavenato (2004), significa o conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa manter-se colocada em uma empresa. E como a natureza do emprego está mudando rapidamente, essa capacidade deve necessariamente incluir flexibilidade e inovação da pessoa para acompanhar essa mudança.

### **2.3 Qualificação do trabalhador**

A qualificação do trabalhador é um tema que tem ganhado destaque nos últimos tempos. Reflexões são feitas sobre os sistemas de educação público e privado no sentido da formação do profissional.

Nas análises sobre a qualificação do trabalhador, questionam-se as competências pertinentes a um profissional para que este possa conseguir um emprego ou manter-se empregado.

Segundo Griebeler (2008), “atualmente se faz necessário aperfeiçoar-se em determinadas tarefas para que se possa concorrer a uma oportunidade de emprego, e com isso, garantir tanto o sustento como a dignidade, ou seja, deve-se possuir qualidade em sua atuação profissional”.

A qualificação do trabalhador, conforme o MTE (2007), citado por Griebeler (2008), consiste em uma “relação social construída pela interação dos agentes sociais do trabalho em torno da propriedade, significado e uso do conhecimento construído *no e pelo* trabalho”.

A exigência de conhecimento profissional no mercado de trabalho é antiga, a diferença está nos conhecimentos que são exigidos atualmente. No passado, considerava-se alfabetizada a pessoa que sabia ler e escrever seu nome. Em tempos mais recentes, em função das novas tecnologias e métodos de produção, só é alfabetizado o trabalhador que sabe ler e entender o manual de instruções da

máquina com o qual trabalha. Na década de 90, onde as grandes mudanças no mercado de trabalho acontecerem e começa-se a traçar um novo perfil do trabalhador, observa-se que pelo menos 50% da força de trabalho brasileira era analfabeta, diante do conceito acima mencionado. Neste contexto, de mão de obra deficiente, globalização e avanços tecnológicos, escolas profissionalizantes como SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) ganham destaque por focarem na formação do trabalhador para o mercado de trabalho (FIGUEIREDO, 2009).

Ainda conforme o autor,

para acompanhar as novas tecnologias e métodos de produção, assim como para entendê-los e adaptá-los às condições de cada empresa, os trabalhadores precisam ser bem preparados. O Brasil necessita de investimentos de grande monta e, sobretudo, bem feitos nos campos da educação básica e da formação profissional (FIGUEIREDO, 2009 p. 234).

A qualificação do trabalhador deve envolver aspectos técnicos e também comportamentais, e como os trabalhadores são o diferencial de uma empresa no mercado competitivo, daí o modelo adotado por algumas empresas de gestão por competências.

Leite (2006, p. 7) citado por Griebeler (2008), afirma que:

o processo de trabalho atual exige um novo perfil e um novo conceito de qualificação, que vai além do simples domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, incluindo também ampla formação geral e sólida base tecnológica. Não basta mais que o trabalhador saiba “fazer”; é preciso também saber “conhecer” e acima de tudo “saber aprender”.

O novo perfil valoriza traços como participação, iniciativa, raciocínio lógico e discernimento. Da perspectiva da empresa, não basta mais contar com o típico “operário-padrão”, pronto a “vestir sua camisa” e suar por ela. É preciso, antes de tudo, garantir o trabalhador “competente” capaz de “pensar com a cabeça da empresa”.

Como contrapartida, as empresas dão mostras de assumir responsabilidade crescente no processo de qualificação, abrindo, em paralelo, novo espaço para obtenção de melhorias concretas em condições de trabalho.

A introdução das novas tecnologias possibilitou o aumento de produtividade a níveis inimagináveis, fazendo com que o número de empregos nos locais em que são inseridas sejam diminuídos. Produz-se mais, com mais qualidade, a um preço menor e com menos trabalhadores. Porém, em contrapartida, novos setores são criados e conseqüentemente novos postos de trabalho (FIGUEIREDO, 2009).

Conforme Figueiredo (2009, p. 238), “o deslocamento de trabalhadores é intenso, e os novos processos, mais complexos, exigem mão de obra qualificada detentora de amplo entendimento da produção como um todo.”

A definição de qualificação consiste-se em uma tarefa complexa e polêmica, devido à ausência de consenso sobre o tema. Algumas empresas podem considerar um trabalhador qualificado em função das competências técnicas que possui já outras empresas podem considerar qualificado aquele trabalhador que possui competências comportamentais desenvolvidas (LARANJEIRA, 1997).

### 3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS

Na busca pela sobrevivência no mercado, as empresas utilizam-se de diversas técnicas no intuito de alcançarem a excelência organizacional com relação a clientes externos e também internos. Uma das técnicas utilizadas para a gestão dos clientes internos, que são os funcionários de uma empresa, é a gestão baseada nas competências.

É importante o entendimento da gestão por competências, uma vez que este trabalho de pesquisa realiza uma análise das competências técnicas e comportamentais que as empresas buscam nos trabalhadores.

A forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos vinte anos, como a alteração no perfil dos trabalhadores exigidos pelas empresas que atualmente preferem profissionais com o perfil empreendedor. Hoje a gestão de pessoas deve estar orientada para desenvolvimento mútuo, onde a empresa ao desenvolver-se também desenvolve o trabalhador e vice versa. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional. No entanto, estas transformações não foram acompanhadas por todas as empresas, algumas ainda não atentaram para a importância e benefícios que uma gestão de pessoas eficaz pode trazer para a empresa (DUTRA, 2001).

A Gestão por Competências é um modelo estratégico que pode ser utilizado como instrumento de gestão da empresa. Este modelo presume a definição das competências importantes para uma determinada empresa e também para os trabalhadores desta, para que ambos (empresa e trabalhador) sigam no mesmo caminho, em busca do sucesso. A definição das competências é a chave principal do modelo (RUANO, 2003).

Uma empresa que opta por seguir o modelo de Gestão por Competências, ao selecionar um trabalhador avalia se este possui as competências que a empresa valoriza. Muitas empresas utilizam o modelo para guiar a entrevista de seleção que é feita aos trabalhadores. Os trabalhadores que possuem competências

semelhantes as da empresa, possuem maior chance de serem os escolhidos em um processo de seleção.

A definição de competência está baseada numa tríade conhecida como CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que um trabalhador possui. O conhecimento tem relação com a formação escolar e acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano (RABAGLIO, 2009).

O aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador na empresa é conhecido como gestão por competências.

De acordo com Ruano (2003, p. 22 e 23), as competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que acabam se tornando o diferencial competitivo da organização.

Ainda de acordo com Ruano,

Um diagnóstico resumido sobre as competências essenciais pode ser realizado em duas etapas. A primeira deve analisar as competências empresariais – competências já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua. A segunda, as competências humanas – competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos. Estas seriam as competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes dentro da empresa. As competências individuais devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais, o qual deve ser realizado em primeiro plano. As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais (2003, p. 24).

Na Gestão por Competências, cada cargo de uma empresa, segue um determinado perfil de competências, que segundo Pizzato (2001), tem como objetivo servir como um instrumento para a definição da excelência de um cargo, visando ser a base da avaliação de prontidão de cada funcionário; ser a base para estruturar a forma e o ritmo de desenvolvimento dos funcionários de uma equipe; ser a base

para o funcionário definir o seu auto-desenvolvimento; ser o referencial para recrutamento, seleção e promoção dos funcionários.

Já as competências do negócio são aquelas que todos os trabalhadores da empresa devem dominar e que são reconhecidas pelos clientes como um diferencial.

#### Para Rabaglio, o perfil de competências

compreende competências técnicas e comportamentais. As competências comportamentais têm sido foco de muitas atenções no mercado de trabalho, porque o mercado do passado só tinha olhos para as competências técnicas. Se o profissional fosse tecnicamente competente, já possuiria os requisitos para ocupar seu lugar no mercado de trabalho. Hoje, muitos profissionais, de todos os níveis, considerados exímios tecnicamente, têm sido desligados de suas empresas, porque não perceberam a importância das competências comportamentais e não se adequaram em tempo hábil. No mercado organizacional atual, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que possua como meta uma carreira ascendente dentro da empresa. Todas essa ilustração tem por objetivo mostrar que, quando definimos as competências para um determinado cargo, estamos descrevendo todas as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa apresentar para realizar com sucesso todas as suas atribuições (2001, p. 4).

Ainda sobre o perfil de competências, para estabelecer os requisitos ou características de cada cargo, é necessário considerar:

Responsabilidades	São as principais atividades do cargo e que mais agregam valor ao processo. Foco na ação (fazer, executar).
Responsabilidades Globais	São as atividades de um mesmo grupo ocupacional, ou seja, que valem para todos os cargos que fazem parte desse grupo. As responsabilidades globais se referem às atividades que a empresa quer que sejam executadas por todos os cargos do grupo.
Responsabilidades Específicas	São aquelas atividades desenvolvidas por cada cargo em relação à sua área de atuação (Compras, RH, etc.). Devem proporcionar desafios aos ocupantes.
Conhecimento Técnico	São as características teóricas-práticas requeridas para atender as atividades de cada cargo. Foco no saber (conhecer).
Conhecimento do negócio	Se refere ao nível de conhecimento e aplicação de aspectos institucionais da empresa, como diretrizes, políticas, missão, programas, etc. É o conhecimento específico sobre certas regras e procedimentos, filosofias e valores do negócio que devem ser de conhecimento do profissional.
Habilidades Pessoais	são as aptidões ou características individuais que proporcionam melhor maneira de agir e/ou trabalhar. Foco no ter.
Atitudes	É a postura adotada em relação às situações do trabalho.
Formação:	É a profissão ou a especialização necessária para o cargo. É a formação escolar formal (graduação, pós-graduação, educação continuada).

Quadro 03 - Perfil de competências do cargo

Fonte: Pizzato, 2001

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001 p. 27).

Ainda segundo Dutra (2001), são as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

As empresas precisam estar preparadas para crescer num mercado competitivo buscando melhoria em todos os seus processos. Mas é impossível vencer todas as barreiras impostas pelo mercado, se o principal, as pessoas, forem esquecidas. Sem a preocupação com as pessoas que compõem a empresa existe um sério risco de fracassar. As pessoas são cobradas pelos resultados atingidos, pela melhoria contínua, por atualização constante, por qualidade, diminuição nos custos, novas estratégias de marketing, e muito mais.

Para atingir resultados através dos trabalhadores é necessário atrair e investir desde a contratação com definição correta do perfil que deseja contratar até a retenção deste capital intelectual e o desenvolvimento das pessoas, situação que é possível alcançar através da gestão por competências.

## 4 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho, foram realizadas entrevistas com profissionais das cinco principais agências de emprego e consultorias de Santa Cruz do Sul/RS, incluindo o SINE (Sistema Nacional de Emprego), (ANEXO A). Também foram aplicados questionários aos profissionais responsáveis pela contratação de mão-de-obra das principais empresas (ANEXO B), conforme relação fornecida pela ACI (Associação Comercial e Industrial) do município pesquisado.

A entrevista conforme Lakatos e Marconi (2007) é um encontro entre duas pessoas, com o objetivo de se conseguir informações sobre determinado assunto, podendo ser realizada de forma estruturada; seguindo um roteiro previamente estabelecido, com perguntas pré-determinadas ou de forma não-estruturada; onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, através de uma conversa informal.

O roteiro estruturado foi o escolhido para as entrevistas nas agências de emprego e consultorias, onde o entrevistador teve a liberdade para desenvolver alguns fatos mencionados pelos entrevistados, possibilitando algumas observações.

A observação, segundo Lakatos e Marconi (2007) é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Foram convidadas para participar da pesquisa, treze empresas de diferentes segmentos (fumageiro, alimentos, sementes, transporte, brinquedos e lazer) que possuem mais de 300 funcionários, conforme relação fornecida pela ACI. A escolha de empresas com mais de 300 funcionários, deve-se ao fato de que estas possuem um setor de Recursos Humanos responsável pela contratação de novos trabalhadores. Das empresas convidadas, sete concordaram em fornecer as informações solicitadas.



Os nomes das agências de emprego, consultorias e empresas não foram mencionados na pesquisa por solicitação das mesmas. Para as agências de emprego e consultorias, neste trabalho, foram atribuídos os nomes Empresa Alfa, Beta, Gama e Delta. Para as empresas foram atribuídos os nomes Empresa A, B, C, D, E, F e G.

Nas agências de emprego e consultorias foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de candidatos para as empresas do município de Santa Cruz do Sul/RS. As entrevistas seguiram um roteiro com cinco perguntas (ANEXO A), porém algumas das informações que surgiram no decorrer da entrevista fugiram das perguntas iniciais, o que enriqueceu ainda mais a coleta das informações e também contribuiu para a percepção da pesquisadora. Os entrevistados foram questionados sobre quais as características comportamentais e as competências técnicas que as empresas do município pesquisado buscam nos trabalhadores e também as que os trabalhadores mais apresentam. Em outra questão, a pesquisadora solicitou ao entrevistado uma caracterização do mercado de trabalho no município. Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias agências e consultorias e foram gravadas, para que nenhuma informação fosse omitida.

Nas empresas pesquisadas, a técnica utilizada para a coleta das informações foi o questionário (ANEXO B) enviado eletronicamente. Esta técnica foi escolhida em função dos responsáveis pela contratação de empregados das empresas, não terem disponibilidade de tempo e horário para serem entrevistadas.

O questionário é uma lista de perguntas elaboradas cuidadosamente, para extrair respostas confiáveis da amostra, onde o objetivo é descobrir o que o grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O questionário aplicado aos profissionais responsáveis pela contratação de mão-de-obra nas empresas era composto por quatro questões, que investigavam quais as características comportamentais e as competências técnicas que as empresas valorizam nos trabalhadores; possíveis dificuldades que as empresas

encontram ao selecionar trabalhadores e como última questão, o entrevistado teve a oportunidade de caracterizar o mercado de trabalho no município pesquisado. As sete empresas que contribuíram com a pesquisa, receberão o retorno dos resultados da pesquisa, assim que o trabalho for concluído. Das seis empresas que optaram por não participar, algumas alegaram que não participam em função de políticas internas e outras simplesmente não deram nenhuma resposta, mesmo após vários contatos da pesquisadora.

Para análise dos dados coletados, foi utilizada a abordagem qualitativa. No entendimento de Collis e Hussey (2005, p.26), um método qualitativo, é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

A coleta de dados foi realizada no período de março a junho do ano de 2009. A análise dos dados consistirá da exploração minuciosa das respostas fornecidas pelas empresas ao questionário que consta do Anexo B, bem como das entrevistas realizadas com os responsáveis pelas agências de emprego e recrutamento de mão-de-obra do município, cujo roteiro de perguntas também aparece no Anexo A da presente dissertação.

No próximo capítulo, serão apresentados os dados coletados pela pesquisadora e suas análises.

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

### **5.1 Análise do mercado de trabalho e empregabilidade no município de Santa Cruz do Sul/RS sob a percepção das agências de emprego e consultorias**

Na coleta de dados para esta dissertação, foram entrevistadas as principais agências de emprego e consultorias do município pesquisado, com o objetivo de colher diferentes percepções sobre o mercado de trabalho e a empregabilidade no município. Estas empresas atuam no mercado recrutando e selecionando profissionais para as empresas do município nos seus mais diversos segmentos.

O SINE (Sistema Nacional de Empregos), também participou da pesquisa, as vagas que oferece são de nível operacional, na administração denominado de “chão de fábrica”. Segundo informações colhidas junto ao SINE em Santa Cruz do Sul/RS, as vagas oferecidas mensalmente não são preenchidas na sua totalidade. Assim, no ano de 2008, das 2.324 vagas oferecidas no município, somente 1.030 foram ocupadas, sendo que no seu cadastro o SINE possuía 5.531 trabalhadores, de acordo com informações fornecidas pelo responsável do SINE de Santa Cruz do Sul/RS. Somente 44,32% das vagas foram preenchidas no ano de 2008, ou seja, as vagas de trabalho existem, porém estão faltando profissionais qualificados para ocupá-las. No ano de 2009, o percentual se manteve semelhante, 44,25% das vagas foram preenchidas, reforçando o fato de que as vagas existem, porém faltam candidatos. Em outras palavras, o perfil do candidato a trabalho no município não se coaduna com as expectativas e necessidades das empresas. O responsável pelo SINE ainda comenta “o ramo da construção civil aqui, tem encontrado dificuldade em encontrar pessoas com experiência para executar as tarefas”. “Faltam profissionais que tenham vontade de trabalhar”. Uma das variáveis que dificulta o preenchimento das vagas do SINE acredito que seja a falta de trabalhadores qualificados para exercer uma determinada função, outra variável que também influencia no não preenchimento das vagas, é a não avaliação do candidato em termos de competências técnicas e comportamentais antes de encaminhá-lo para uma determinada empresa. Os profissionais que trabalham no SINE apenas encaminham candidatos para as empresas, não realizam uma avaliação do candidato para saber se este possui o perfil que a empresa busca e com isso as

empresas recebem candidatos que não satisfazem as suas necessidades reais. Muitos desses candidatos a trabalho são sumariamente rejeitados pelas empresas, devido à incompatibilidade com o perfil desejado pela empresa.

As outras agências de emprego e consultorias do município pesquisado realizam um trabalho diferente do SINE. Sempre que uma empresa solicita candidatos para uma determinada vaga, estas realizam uma avaliação preliminar dos candidatos, com o objetivo de encaminhar para a empresa somente aqueles candidatos que possuem um perfil que atenda às necessidades e expectativas da empresa. Se no município não existem trabalhadores com o perfil que a empresa deseja, as agências de emprego e consultorias não medem esforços em procurar candidatos em municípios vizinhos. Sendo assim, as vagas que as agências de emprego e consultorias possuem, quase sempre são preenchidas, algumas vagas podem demandar mais tempo do que outras, porém sempre acabam sendo preenchidas ou por trabalhadores do próprio município ou por trabalhadores de municípios vizinhos. Em função disso, a maioria das empresas do município pesquisado, incluindo as fumageiras, opta por contratar uma agência de emprego ou consultoria para buscar trabalhadores para as suas vagas.

Observamos que as empresas fumageiras exercem uma grande influência no mercado de trabalho do município pesquisado, principalmente por trabalharem mais intensamente por períodos de safras.

A dinâmica do mercado de trabalho, segundo Oliveira (2006, p.97), deriva de um conjunto de forças, com distintas direções e temporalidades, que refletem, ao fim e ao cabo, o desenvolvimento desigual e combinado da economia. No município de Santa Cruz do Sul/RS, a temporalidade é causada pelos períodos de safras das empresas fumageiras, pois por serem grandes empresas, oferecem benefícios atraentes aos seus empregados, fazendo com que os trabalhadores do município prefiram trabalhar neste segmento. Conforme relato do entrevistado da Empresa Alfa “Alguns trabalhadores aguardam a chamada para trabalhar em uma fumageira no período de safra e só aceitam uma outra vaga em uma outra empresa se a fumageira não o chamar e o período de contratação da safra já ter terminado”.

Os meses de janeiro e fevereiro são mais lentos com relação a contratação de profissionais, relataram 80% dos entrevistados. Normalmente estes meses são mais tranquilos no ambiente organizacional, algumas empresas aproveitam para colocar seus funcionários em férias. 20% dos entrevistados mencionaram que as empresas médias e pequenas estão contratando mais do que as grandes empresas.

Do ponto de vista da demanda por força de trabalho, a sua intensidade depende do ritmo de crescimento da economia, a expansão dos negócios não garante aumentos proporcionais nas oportunidades de trabalho, pois a taxa de crescimento da ocupação é influenciada pelas características da estrutura econômica atual (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Pastore (2000),

o mundo moderno está sendo marcado por uma profunda revolução no campo da empregabilidade. Ser "empregável", hoje em dia, depende de uma série de requisitos que não eram exigidos no passado.

Ainda segundo o autor, nos dias atuais, para contratar um ferramenteiro, por exemplo, os empresários estão à procura de uma pessoa que tenha: (1) lógica de raciocínio; (2) bom senso; (3) capacidade de apreender novos conhecimentos; (4) condições para ler e entender um manual de instruções em inglês; (5) habilidade para trabalhar em grupo; (6) bom entendimento do que lhe é comunicado; (7) capacidade de se comunicar; (7) e, finalmente, que seja um bom ferramenteiro. Há 35 anos, as empresas buscavam apenas "o bom ferramenteiro", ou seja, o profissional que lia e entendia de desenhos e era capaz de transferir o que estava no projeto para o torno. Os demais pré-requisitos não eram sequer mencionados. O mercado de trabalho era outro, o modo de produzir era diferente e as exigências eram menores.

Dos profissionais entrevistados 100% comentaram da importância dos programas de *trainee* e estágio, conforme relato do entrevistado da Empresa Gama: "as grandes empresas em Santa Cruz do Sul estão investindo em programas de *trainees* e estágios, até para assim formar estes profissionais de acordo com as competências técnicas e habilidades comportamentais que a empresa valoriza".

Nascimento (2006, p. 55) menciona que “o programa de *trainee*, tal como o de estágio, tem sido utilizado por algumas organizações como um preparo e capacitação de jovens recém formados para ingresso no plano de desenvolvimento de carreira dentro da sua política de gestão de pessoas”.

Os recrutadores sabem que não existe um profissional pronto e acabado. O sistema educacional brasileiro ainda encontra-se defasado em relação à nova realidade do mercado de trabalho. As empresas selecionam profissionais semi-prontos, mas que têm capacidade para aprender continuamente. A entrada constante de novas tecnologias transformou as empresas em escolas. Nelas, ensina-se e aprende-se o tempo todo. Modernamente, o mercado de trabalho valoriza muito as condutas pessoais. Não basta ter um bom conhecimento sobre o seu ofício. É preciso trabalhar com gosto e criatividade. Garra, zelo, comprometimento, disciplina, relacionamento, responsabilidade, iniciativa e tantos outros são atributos essenciais para compor a sua empregabilidade (PASTORE, 2003).

O que se observa é que a relação entre educação e trabalho vem sendo modificada nos últimos anos. As empresas de hoje estão assumindo o papel de educadores no sentido de formar profissionais de acordo com as suas necessidades e expectativas. Um exemplo dessa modalidade é a universidade corporativa.

O papel das empresas no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais, isso não significa um paradoxo em relação à iniciativa das pessoas para o seu autodesenvolvimento. A educação corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores externos, como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, as mudanças rápidas e descontínuas, etc. Algumas empresas investem nas chamadas universidades corporativas, com o objetivo de educar seus trabalhadores de acordo com os seus negócios. O gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio. (CHIAVENATO, 2004)

Na análise das relações de educação e trabalho, cabe lembrar a teoria do capital humano, nascida nos Estados Unidos, entre a década de 50 e a de 60, que segundo Sanchis (1997), citado por Nascimento (2006, p.18) afirmava, essencialmente que existe uma estreita relação de desenvolvimento econômico e desenvolvimento educativo, sendo que este último incrementa a produtividade do trabalho.

Sobre o desenvolvimento econômico, uma primeira corrente de economistas, de inspiração mais teórica, considera crescimento como sinônimo de desenvolvimento e uma segunda corrente, voltada para a realidade empírica, entende que o crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente (SOUZA, 2005).

Segundo Oliveira (2006, p.111), “o importante é compreender que o crescimento econômico é condição necessária (ainda que insuficiente) para garantir a expansão da demanda por trabalho”.

O crescimento econômico gera empregos pontuais no mercado de trabalho. No caso do município analisado, os safristas que trabalham nas empresas fumageiras podem ser um exemplo, pois o número de safristas contratados todos os anos varia muito, pois é influenciado pela demanda do negócio. Ressalta-se que um grande contingente de trabalhadores do município depende destes empregos temporários, pois a maioria retorna ano após ano para as mesmas empresas.

Na entrevista realizada, 60% dos entrevistados mencionaram sobre a dificuldade em encontrar o trabalhador certo para a vaga certa. Segundo o entrevistado da Empresa Beta, “vagas existem, porém está complicado achar profissionais para exercer a função (principalmente ter disponibilidade de horário)”. As empresas de hoje querem profissionais que estejam a sua disposição, esta disposição pode ser presencial ou também virtual através de recursos da informática.

Tais mudanças são descritas por Bridges (1995), citado por Nascimento (2006, p. 54),

como o mundo antigo significava uma coisa diferente para cada um de nós. A transição vai variar bastante de pessoa para pessoa. Mas como somos todos membros de uma sociedade que conferia aos empregos funções e significações específicas, a transição coletiva nos confrontará com um desafio comum.

A variação de pessoa para pessoa, acima mencionada forma a empregabilidade de cada indivíduo. A empregabilidade também diz respeito ao conjunto de aptidões que um profissional possui para exercer uma determinada função no mercado de trabalho. Ter empregabilidade garante a um profissional uma rápida inserção no mercado de trabalho.

Dos entrevistados somente 20% disseram que as empresas buscam um trabalhador irreal. O entrevistado da Empresa Delta menciona: “algumas empresas criam um perfil irreal (sonham com a perfeição), daí fica complicado achar um profissional”. Esta resposta nos faz refletir sobre as mudanças do mercado de trabalho e seus níveis, as empresas podem assimilar mais rapidamente as mudanças e criam os perfis de seus futuros funcionários, porém as pessoas que estão em busca de emprego e que também compõem o mercado de trabalho, podem ter dificuldade em acompanhar estas mudanças.

Há evidências de novas organizações de tarefas que levam a um novo perfil do trabalhador, como: a ampliação do número de tarefas exercidas e a diminuição da repetição dos movimentos e tempos mortos; a rotatividade das funções; o aumento relativo do poder decisório e autonomia; o estímulo ao trabalho em equipe. (POCHMANN, 2001)

O mercado de trabalho no município pesquisado, também sofre algumas influências de outros municípios próximos, como Venâncio Aires e Lajeado, que buscam trabalhadores aqui, responderam 100% dos entrevistados.

Para Oliveira (2006 p.123) “os fluxos migratórios são um dos elementos que determinam a disponibilidade de trabalho, porém é preciso entender quais são os motivos que levam os indivíduos a abandonar seus lugares de origem em direção a novos sítios”.



O cerne das teorias explicativas dos fluxos migratórios inspirados na economia liberal é o de que o deslocamento espacial resulta dos impulsos derivados da maximização da renda, que pode ser alcançada pelos indivíduos que, podendo mover-se livremente no espaço, buscarão os espaços onde a venda de seus serviços de mão-de-obra seja mais vantajosa. Tal situação levará inevitavelmente ao equilíbrio entre a oferta e a demanda por trabalho e, conseqüentemente, ao consumo racional e adequado dos fatores de produção. (OLIVEIRA, 2006, p.125)

Em relação a essa mão-de-obra migrante, muitas vezes acontece que esse trabalhador decide migrar justamente porque não possui as aptidões necessárias requeridas pelo mercado de trabalho de seu local de origem. Nesses casos, a adaptação a uma nova realidade geralmente fica comprometida.

Nas entrevistas realizadas com os profissionais das agências de emprego e consultorias, foi possível observar que o mercado de trabalho está em constante mudança. Às exigências das empresas que oferecem as vagas, acompanham estas mudanças e os trabalhadores que não acompanharem este processo, ou seja, não atualizarem-se, ficarão com a sua empregabilidade comprometida.

## **5.2 Análise do mercado de trabalho e empregabilidade no município de Santa Cruz do Sul/RS sob a percepção das empresas**

Também participaram desta pesquisa as principais empresas do município, nos mais diversos segmentos, nas quais os profissionais responsáveis pela contratação de novos empregados, responderam o questionário elaborado pela pesquisadora.

Foi possível constatar pela pesquisa que o relacionamento entre empresa e trabalhador foi modificado nos últimos anos. Estão ficando para trás os tempos em que a visão de negócios centrava-se apenas no lucro, no sentido de enriquecimento a curto prazo. A idéia da geração de empregos como base fundamental para o aumento de consumidores e crescimento da economia é colocada em prática. A mentalidade evoluiu no meio empresarial, não só quanto à tomada de consciência ambiental, mas também quanto à visão de que são os negócios que animam e

desenvolvem as sociedades. As cidades e regiões evoluem em qualidade de vida quando as empresas nelas se desenvolvem e geram empregos (RESENDE, 2008).

As relações de trabalho, conforme Oliveira; Mañas (2004, p. 77) “já não são mais duradouras como antigamente. Os empregos para toda a vida não mais existem. Os períodos de permanência nas empresas ficam cada vez mais curtos, enquanto aumentam as exigências em termos de profissionalismo”.

Ainda sobre as relações de trabalho, Resende (2008), aponta que estão ficando para trás os tempos em que a visão de negócios centrava-se apenas no lucro financeiro, destinado somente ao enriquecimento e aquisição de status social. Poucos possuem a visão de Henry Ford, que há cem anos já pensava e propagava a idéia da geração de empregos como base fundamental para o aumento de consumidores e crescimento da economia. A consciência ambiental, a responsabilidade social, também passam a fazer parte do mercado de trabalho e profissionais destas áreas começam a ter um maior destaque.

Conforme relato de 86% dos pesquisados, o mercado de trabalho no município, é cíclico. Segundo o entrevistado da Empresa B, “o mercado de Santa Cruz é um tanto cíclico, em alguns momentos apresenta uma oferta maior de trabalho e em outros, apresenta maior restrição. No entanto, profissionais com um bom perfil por demonstrarem equilíbrio entre competências técnicas e características comportamentais, possuem maiores chances de colocação, mesmo nos momentos mais restritivos”.

Segundo Resende (2008, p. 28) “é preciso amadurecer a idéia de que o fator competência, aplicado à gestão e a negócios, é o que mais assegura sucesso em tempos difíceis, como têm sido este início de milênio e suas perspectivas”.

Na percepção das empresas sobre o mercado de trabalho, a pesquisadora observou que vagas sempre existem, porém encontrar o candidato adequado para cada vaga em aberto é que se torna complicado. Muitos trabalhadores acabam ficando “acomodados” e não buscam seu desenvolvimento para sempre estarem competitivos frente às profundas mudanças que acontecem no mercado de trabalho.

Empresários mais evoluídos conforme Resende (2008 p. 48), “já percebem a necessidade de cuidar para que as pessoas sejam bem administradas e adequadamente tratadas em suas organizações”. Os trabalhadores de uma determinada empresa é que fazem a diferença num mercado competitivo. Daí a preocupação da empresa em escolher o trabalhador certo para o cargo certo. Nesse sentido, as características comportamentais dos trabalhadores desempenham um importante papel na busca por empregos.

Em outro questionamento, 57% dos pesquisados, mencionaram o fato das empresas estarem cada vez mais exigente com relação ao perfil do trabalhador. O entrevistado da Empresa C comentou: “não só em Santa Cruz do Sul, mas de uma forma geral o mercado de trabalho e as empresas estão cada vez mais exigentes, portanto é fundamental que os candidatos estejam bem preparados. Já 100% dos pesquisados apontaram a importância do desenvolvimento contínuo do trabalhador. O entrevistado da Empresa A relata que “é importante também que os candidatos busquem uma qualificação que condiz com os seus objetivos, seja ela dentro ou fora do município”.

Segundo Nascimento (2006 p. 93) “as empresas querem atrair trabalhadores parceiros que comunguem da idéia de que não são especialistas em suas carreiras e que devem tomar para si o desafio de um processo contínuo de aperfeiçoamento profissional”.

No município muitas são as pessoas que estão estudando ou fazendo algum curso em busca de aprendizagem. Foi mencionado como resposta por 29% dos pesquisados a falta da qualificação técnica para as funções operacionais. Conforme relato do entrevistado da Empresa F: “somos uma cidade onde ainda não enfrentamos problemas de falta de mão de obra, o que nos falta é qualificação técnica profissional em algumas áreas”.

Cattani (1996 p. 156) mencionava “no Brasil há pouca educação, trabalha-se muito e mal.” Após mais de uma década, esta afirmativa ainda prevalece, em todo o

país, incluindo o município de Santa Cruz do Sul/RS a educação é precária no sentido de formar profissionais para o mercado de trabalho.

Ainda segundo o autor (1996 p. 157) “a educação nunca foi pensada e investida como um projeto global, como uma prática de abrangência universal e permanente”.

Participaram da pesquisa empresas de diferentes segmentos, porém 100% dos entrevistados disseram que as empresas fumageiras são as principais responsáveis pela dinâmica do mercado de trabalho do município.

### **5.3 As competências técnicas que as empresas valorizam nos trabalhadores**

Conforme já mencionado, a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que cada pessoa possui e coloca em prática no exercício da sua profissão. O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional (RABAGLIO, 2001).

Ainda conforme o autor, a competência técnica surge quando o conhecimento é pré-requisito para cargos de atividades técnicas, como por exemplo, programador de um software específico, técnico em contabilidade, etc. O grande desafio consiste em desenvolver competências, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. O profissional com uma formação voltada para as competências técnicas precisa se atualizar rapidamente e repensar sua maneira de agir, antes que o mercado o exclua.

Dos pesquisados, 100% responderam que a formação superior é importante para que o trabalhador tenha uma colocação no nível intermediário e formação técnica para colocação no nível operacional de uma empresa. 83% responderam que as empresas buscam profissionais com conhecimentos na área administrativa, especificamente em recursos humanos, finanças, marketing e informática.

Os cursos técnicos e o conhecimento em informática complementam a formação das competências técnicas de um trabalhador para o nível operacional, mencionaram 100% dos entrevistados.

O conhecimento em língua estrangeira, também é uma competência técnica importante para o nível intermediário e estratégico da empresa, de acordo com 83% dos entrevistados. Algumas empresas valorizam o inglês por serem multinacionais, já outras valorizam o espanhol e também o alemão. Possuir domínio em outro idioma, contribui para a empregabilidade do trabalhador.

Dos entrevistados, 75% mencionaram que preferem profissionais sem conhecimento técnico para as funções operacionais, para a empresa treiná-los e capacitá-los. Algumas empresas oferecem programas de estágio com o objetivo de introduzir o estudante no meio empresarial e desenvolvê-lo de acordo com as demandas da empresa.

Possuir conhecimento em programas de qualidade também é uma competência técnica que 75% dos pesquisados responderam ser importante para todos os níveis da empresa.

Resende (2008) aponta que “falar de competência implica em falar de treinamento, educação, desempenho e carreira profissional dos indivíduos”. Competência técnica está ligada ao conhecimento adquirido por um determinado profissional. Muitas pessoas tem acesso ao conhecimento através de escolas, universidades, porém algumas pessoas não tem acesso devido ao fato da possibilidade de estudar não atingir toda a população. A grande maioria das pessoas necessita investir financeiramente na busca por conhecimento e nem todas as pessoas tem esta disponibilidade.

O governo municipal timidamente promove alguns cursos de capacitação gratuitos para trabalhadores, e aí nos deparamos com uma outra realidade: a falta de pessoas para fechar uma turma. O SINE em Santa Cruz do Sul/RS também realiza alguns cursos gratuitos e também encontra esta dificuldade. Os trabalhadores que estão desempregados, acabam ficando com baixa auto-estima e

desmotivados para buscar uma recolocação ou desenvolvimento profissional, relataram 50% dos entrevistados.

#### **5.4 As características comportamentais que as empresas valorizam nos trabalhadores**

As características comportamentais, segundo Rabaglio (2001), dizem respeito aos comportamentos necessários para atingir os resultados esperados nas atribuições a serem desempenhadas pelo cargo.

Dos pesquisados, 100% responderam que saber trabalhar em equipe e possuir um bom relacionamento interpessoal são as características comportamentais mais importantes para todos os níveis da empresa, pois dificilmente existem funções onde o trabalhador não interage com outras pessoas.

A característica comportamental “comunicação” foi apontada por 83% dos entrevistados, onde as empresas buscam trabalhadores que saibam se comunicar de forma clara e objetiva, independente da função.

O grande desafio consiste em desenvolver competências, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. O profissional que teve sua formação quando os valores do mercado eram apenas as competências técnicas precisa se reformular rapidamente, antes que o mercado o exclua (RABAGLIO, 2001, p. 5).

O comprometimento foi outra característica comportamental apontada por 100% dos entrevistados, como sendo importante, pois atualmente muitos trabalhadores tem se mostrado descomprometidos com a empresa em que trabalham, aumentando o índice de absenteísmo.

Habilidade para tomar decisões, liderança e negociação, 50% dos pesquisados responderam como sendo características importantes. Os pesquisados mencionaram que investem em treinamento para desenvolvimento dos trabalhadores com relação a estas características comportamentais e muitas vezes optam por trabalhadores que não tenham estas características comportamentais

para depois de contratá-los, desenvolvê-las de acordo com as demandas da empresa.

Pró-atividade e dinamismo foram características comportamentais apontadas por 83% dos pesquisados.

A característica comportamental “auto-desenvolvimento” foi mencionada por 50% dos entrevistados, pois conforme relato do entrevistado da Empresa B “o trabalhador busca um trabalho para receber o seu salário e não se preocupa com o seu desenvolvimento”.

Ter um bom potencial criativo também é valorizado pelas empresas, conforme 83% dos entrevistados.

50% dos entrevistados mencionaram que valorizam também características comportamentais relacionadas a construção de um sólido relacionamento com cliente mantendo a competitividade no mercado, bem como àquelas relacionadas a fornecer resultados.

As competências técnicas e comportamentais necessárias para um profissional garantem a sua empregabilidade, que segundo Chiavenato (2004), significa o conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa manter-se colocada em uma empresa.

## **5.5 Dificuldades encontradas pelas empresas para selecionar trabalhadores no município de Santa Cruz do Sul**

No decorrer da coleta de dados nas agências de emprego e consultorias do município pesquisado e das empresas participantes da pesquisa, questionou-se pela pesquisadora, a respeito das dificuldades encontradas ao selecionar um trabalhador para executar atividades em uma empresa.

Dos pesquisados, 92% responderam que devido ao fato das fumageiras movimentarem o mercado de trabalho do município, encontrar trabalhadores que tenham o conhecimento sobre o negócio fumo é mais fácil.

A dificuldade de encontrar trabalhadores pró-ativos, dinâmicos foi mencionada por 67% dos pesquisados. O entrevistado da Empresa Alfa mencionou que “antigamente os profissionais daqui eram muito acomodados, trabalhavam 6 meses em uma empresa como safristas em fumageiras e no ano seguinte ficavam aguardando serem chamados novamente, alguns ficavam sem trabalhar durante os outros 6 meses, outros até conseguiam um outro emprego, mas se a fumageira o chamasse novamente, este largava o atual trabalho para ficar como safrista na fumageira. Hoje esta situação está mudando, porém a dificuldade por trabalhadores não acomodados ainda existe”.

Existe uma grande movimentação de trabalhadores nesse setor, aqueles trabalhadores que se destacam pelas suas competências técnicas e características comportamentais em uma determinada fumageira, logo são alvos de propostas de empresas concorrentes. Reforçando assim a Teoria do Capital Humano já mencionada anteriormente, que segundo Cattani (1997, p. 35) “uma das suas perspectivas articuladas desta teoria, diz respeito a uma melhor capacitação do trabalhador como fator de aumento de produtividade”.

A dificuldade em encontrar profissionais com características comportamentais desenvolvidas foi mencionada por 92% dos pesquisados, onde na escolha por um determinado trabalhador, a empresa em prol das características comportamentais deixa de lado as competências técnicas. Conforme os entrevistados é mais fácil desenvolver competência técnica do que comportamento em um trabalhador.

Dos entrevistados, 17% responderam que existe dificuldade em encontrar profissionais que conheçam o negócio. Este conhecimento do negócio se dá através de prática (estágios na área) ou pesquisa sobre o ramo no qual o trabalhador está buscando uma oportunidade profissional.



Esta resposta, reforça o conceito de empregabilidade, que segundo Neri (1999, p. 106) é a capacidade ou condição de uma pessoa possuir um conhecimento. Fato que atualmente parece ter sido esquecido pelo trabalhador, que muitas vezes se mostra acomodado na busca pelo conhecimento.

A diferença entre conhecimento e competência está relacionada ao fato do conhecimento ser a matéria-prima e competência é a capacidade de utilizá-la o saber fazer. Os conhecimentos são processados e aplicados com mais ou menos competência, em todas as situações sociais, desde as mais simples até as mais abrangentes e complexas (RESENDE, 2008).

De acordo com a pesquisa, identificamos que nos dias de hoje existe uma certa acomodação dos trabalhadores em buscar conhecimento sobre as diversas empresas que atuam no município. Buscar informações sobre o que estas empresas produzem, em quais mercados atuam, para assim os trabalhadores se especializarem em atividades que as empresas do município demandem e serem empregáveis.

Dos entrevistados, 17% mencionaram a dificuldade por encontrar trabalhadores motivados, conforme relato do entrevistado da Empresa Beta, “quando o trabalhador está há muito tempo sem trabalho, este possui baixa auto-estima”.

Hoje o profissional qualificado deve ter um conhecimento profundo sobre seu segmento de atuação, mas também deve ser generalista, tendo uma visão sistêmica da empresa e ainda manter seu diferencial competitivo, isto é, a sua especialização no mercado de trabalho. Para isto, fazem-se necessários bons conhecimentos sobre o mercado de trabalho, estar alinhado com sua globalização, atualizar-se constantemente sobre os processos e tecnologias de ponta necessários para a modernização organizacional, manter-se em contato constante com outros profissionais e fazer uma boa rede de relacionamento (WERDESHEIM, 2004).

Dos pesquisados, 67% mencionaram que encontram candidatos com pouca vivência organizacional, ou ainda, com experiências voltadas ao mesmo ambiente e conseqüentemente, a uma mesma cultura organizacional.

Cultura organizacional segundo Freitas (1999, p. 97), “é o conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações”.

Cada empresa possui a sua própria cultura organizacional, que influencia no desenvolvimento profissional do trabalhador. Quando este trabalhador passa muito tempo da sua vida profissional na mesma empresa, ele tende a ficar limitado em termos de conhecimento de outros negócios fora da empresa a que pertence.

Os trabalhadores de empresas multinacionais estão inseridos na cultura de falar um outro idioma, na maioria das situações a língua inglesa. Conforme 75% dos entrevistados, o domínio do idioma inglês não é mais uma das grandes dificuldades para as funções de nível intermediário e estratégico da empresa. Em função da globalização, falar uma segunda língua se tornou necessidade. Atualmente, desde cedo os jovens já começam a ter contato com alguma língua estrangeira, seja através da escola, cursinhos ou intercâmbio, que passam a ser mais acessíveis à população do município. Muitos trabalhadores têm a oportunidade de passar um tempo fora do país em função das multinacionais que aqui estão instaladas.

Outra dificuldade encontrada pelas empresas na busca de trabalhadores é profissionais com formação técnica específica, conforme relataram 92% dos pesquisados. Já 17% dos pesquisados responderam que cargos onde se exige uma qualificação profissional maior, está difícil de encontrar candidatos com experiência, pois na maioria das vezes, os candidatos não têm como comprovar as suas competências devido a informalidade, pois trabalham sem carteira assinada.

Competência técnica surge quando o conhecimento é pré-requisito para cargos de atividades técnicas, como por exemplo, programador de um software específico, técnico em contabilidade, etc. O grande desafio consiste em desenvolver

competências, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. O profissional com uma formação voltada para as competências técnicas precisa se atualizar rapidamente e repensar sua maneira de agir, antes que o mercado o exclua (RABAGLIO, 2001).

Nas entrevistas realizadas, foi observado pela pesquisadora que encontrar trabalhadores adequados em termos de competências, não é nada fácil. Trabalhadores existem, porém muitos são descomprometidos e despreparados, conforme relatos de entrevistados. As características comportamentais muitas vezes fazem com que um trabalhador não seja escolhido para ocupar um determinado cargo em uma empresa.

Esta dificuldade em encontrar trabalhadores no município de Santa Cruz do Sul/RS, foi mencionada por Pante (2010, p. 3) “falta de oferta obriga empresas a buscar operários fora de Santa Cruz”. No artigo, é relatado que existe falta de trabalhadores na construção civil, confronto de períodos de safras entre empresas que empregam os mesmos trabalhadores (Trabalhador é safrista em uma empresa e quando termina a safra é contratado por outra empresa. Esta é uma prática muito comum no município). Também é relatado no artigo o fato de algumas empresas culparem o Projeto Bolsa Família, o Seguro Desemprego e outros benefícios pela pouca vontade de trabalhar com carteira registrada, pois o Ministério do Trabalho não fiscaliza as obras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação para estudar o mercado de trabalho no município de Santa Cruz do Sul/RS surgiu de uma inquietação: por que alguns trabalhadores possuem grande dificuldade em conseguir um emprego enquanto que outros conseguem facilmente?

A busca por esta resposta exigiu um resgate sobre as interferências e mudanças que o mercado de trabalho sofreu nos últimos anos.

A abordagem teórica utilizada neste estudo buscou ressaltar que o mercado de trabalho é composto por trabalhadores em busca de um emprego e empresas que oferecem oportunidades para estes trabalhadores. Esse mercado de trabalho é extremamente dinâmico e sujeito a mudanças significativas em função do impacto de novas tecnologias e hábitos comportamentais da população. Dessa forma, um trabalhador que não se adapta a essas novas tendências, terá dificuldades adicionais em manter-se no mercado de trabalho.

A empregabilidade dos trabalhadores é formada com base nas suas competências técnicas e características comportamentais próprias de cada trabalhador.

Para um trabalhador ser empregável, é fundamental que ele tenha um conjunto de competências técnicas e características comportamentais necessárias para cada vaga demandada. Pode-se dizer que, nos dias de hoje, as características comportamentais exercem um papel tão ou mais importante que a qualificação técnica do trabalhador, pois essa, em última instância, poderá ser propiciada pela própria empresa, o que de fato acontece em inúmeras empresas modernas. Já as características comportamentais requeridas pelas empresas são de difícil modificação na vida adulta do trabalhador.

Pelos dados levantados e analisados, o mercado de trabalho no município de Santa Cruz do Sul/RS possui vagas desocupadas, pois o contingente de

trabalhadores desempregados não possui as competências técnicas e características comportamentais adequadas para ocupar estas vagas. As empresas fumageiras movimentam e comandam a maior parte do mercado de trabalho do município.

A grande maioria dos trabalhadores possui as competências técnicas, porém deixam a desejar com relação as suas características comportamentais. Diversos entrevistados mencionaram que faltam trabalhadores comprometidos com o trabalho e a empresa, e este comprometimento não se aprende fazendo um curso. O comprometimento é uma característica que o trabalhador traz da sua experiência de vida e do seu nível educacional.

O município de Santa Cruz do Sul, oferece alguns cursos de capacitação para o trabalho gratuitos. Algumas escolas profissionalizantes também possuem projetos para capacitar o trabalhador, porém o que se observa é que poucos trabalhadores procuram este tipo de capacitação. Uma das causas para a baixa procura dos trabalhadores para participar destes cursos de capacitação gratuitos pode ser a divulgação inadequada por parte das instituições promoventes. A outra causa, que acredito ser a mais forte, é o fato dos trabalhadores, na grande maioria, estarem acomodados e desmotivados. Ficam a espera da oportunidade mas não estão fazendo nada para merecê-la. Os trabalhadores que ficam muito tempo sem trabalho, começam a ficar com baixa auto-estima, o que só vem a dificultar a recolocação no mercado de trabalho.

Todos os entrevistados relataram que necessitam contratar profissionais e não encontram pessoas com qualificações adequadas. Para tentar minimizar esta situação, foi criado o Fórum Temático de Educação, do Projeto Santa Cruz Novos Rumos, no qual nos últimos dois anos vem sendo realizadas reuniões e debates com diretores de escolas, professores, empresários e pais de estudantes. Através desta iniciativa são oferecidos alguns cursos de capacitação profissional a estudantes matriculados na rede pública.

O que pude observar com a pesquisa, é que mesmo existindo poucas oportunidades para capacitação do trabalhador, estes não as aproveitam. Por isso a

dificuldade encontrada por agências de emprego e consultorias em encontrar profissionais qualificados em termos de competências técnicas e características comportamentais.

As características comportamentais de cada trabalhador são fundamentais para a sua empregabilidade e o que se observa é o baixo desenvolvimento destas habilidades comportamentais. Para um trabalhador buscar o seu desenvolvimento técnico, é fundamental que este possua características comportamentais como proatividade, iniciativa e comprometimento e capacidade de trabalhar em equipe.

Tais conclusões, longe de serem definitivas, pretendem apenas servir de estímulo para debates e futuras pesquisas sobre o mercado de trabalho no município de Santa Cruz do Sul/RS e outras regiões. Uma abordagem complementar relevante seria executar uma pesquisa com os trabalhadores, tanto empregados como desempregados, a fim de analisar a sua percepção do mercado de trabalho na região.

O comportamento do mercado de trabalho está sujeito a inúmeras interferências e esta pesquisa pretendeu adicionar duas novas variáveis: as competências técnicas e as características comportamentais exigidas dos trabalhadores na visão dos empregadores.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Dinizar; WITTMANN, Milton. *Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares*. Santa Cruz do Sul/RS: EDUNISC, 2003.

BITENCOURT, Claudia; et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CAMARGO José Márcio. (org). *Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

CASALI, Alípio. et al. (org). *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: EDUC, 1997.

CASE, Thomas A. *Como conseguir emprego no Brasil no século XXI*. São Paulo: Catho, 2004.

CATTANI, Antônio Davi. *Trabalho e autonomia*. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. (org). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Porto Alegre: Universidade, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Talento e empregabilidade*. Cidade: Instituto Chiavenato. 2004. Disponível em: <[www.portaladm.adm.br/Tga/tga18.htm](http://www.portaladm.adm.br/Tga/tga18.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, Jorge Luiz. *Os Colonos Alemães de Santa Cruz do Sul e a Fumicultura*. Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul 1849-1881. Santa Cruz do Sul: FISC, 1991.

DIEESE. *Emprego e desemprego*. Indicadores de mercado de trabalho. Sistema PED. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/ped/poa/pedpoa1209.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_(org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

FIGUEIREDO, Ney Lima (org.). *Empresariado brasileiro: política, economia e sociedade*. São Paulo: Editora Cultura, 2009.

FEE. *Resumo estatístico RS*. Município. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_municipios\\_detalhe.php?municipio=Santa+Cruz+do+Sul](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Santa+Cruz+do+Sul)>. Acesso em: 28 fev. 2010.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GRIEBELER, Marcos Paulo Dehin. *A qualificação do trabalhador do município de Montenegro/RS entre a realidade e a perspectiva*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008. (Dissertação mestrado em Desenvolvimento Regional)

GRISA, Gustavo. *RS sem medo do futuro*. Rio de Janeiro: Usina de Letras, 2009.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1989.

IBGE. *Pesquisa mensal de emprego*. Resultados. Publicação completa. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/defaulttab2.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab2.shtm)>. Acesso em: 22 fev. 2010.

IBGE. *Principais destaques no mercado de trabalho 2003-2008*. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Retrospectiva2003\\_2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Retrospectiva2003_2008.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2009.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. *Técnicas de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



LARANJEIRA, Sonia M. G. Qualificação. In: CATTANI, Antonio D. (org) *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2005.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MÜLLER, Igor. *Santa Cruz do Sul: um polo de oportunidades*. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2009. 96 p.

NASCIMENTO, Leyla. *Gestores de pessoas: os impactos das transformações no mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NEUMANN, Marinês Teresinha. *Narrativas identitárias e associativismo de tradição germânica de Santa Cruz do Sul: o discurso da identidade regional (1850 – 1950)*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006. (Dissertação mestrado em Desenvolvimento Regional).

NERI, Antônio (org). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas: Papyrus, 1999.

OLIVEIRA, Alberto de. *Território e mercado de trabalho: discursos & teorias*. São Paulo: UNESP, 2006.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MAÑAS, Antonio Vico. *Tecnologia, trabalho e desemprego: um conflito social*. São Paulo: Érica, 2004.

PASTORE, José. *Empregabilidade*. Disponível em: <[http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em\\_076.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_076.htm)>. Acesso em: 26. out. 2009.

\_\_\_\_\_. *450 anos e o trabalho?* Disponível em: <[http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em\\_081.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_081.htm)>. Acesso em: 26 out. 2009.

PANTE, Mara. Falta de oferta obriga empresas a buscar operários fora de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul: *Riovale Jornal*, 10 jun 2010.

PEREIRA, M. *Como anda o mercado de trabalho?*. Disponível em: <[http://www.jfsservice.com.br/arquivo/galera/profissoes/1999/03/05-Coluna\\_Monica\\_03](http://www.jfsservice.com.br/arquivo/galera/profissoes/1999/03/05-Coluna_Monica_03)> Acesso em: 10 out. 2008.

PIZZATO, Fábio. *Estruturando um programa de remuneração por competência*. Extensão Universitária. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

POCHMANN, Marcio. *A batalha pelo primeiro emprego: as perspectivas e a situação atual do jovem no mercado de trabalho*. São Paulo: Publisher Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século*. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

\_\_\_\_\_. *Efeitos da internacionalização do capital no mundo do trabalho no Brasil*.

Disponível em:

<<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/naftaymercosur/brasil.pdf>>

Acesso em: 23 mar. 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por Competências*. São Paulo: Educator, 2001.

\_\_\_\_\_. *O que é gestão por competências*. Disponível em:

[http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo/o\\_que\\_e\\_gestao\\_por\\_competencias/](http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo/o_que_e_gestao_por_competencias/) Acesso em: 15 jul 2010.

RESENDE, Ênio. *Competências, sucesso, felicidade: um roteiro prático para desenvolver competências destinado a executivos, líderes em geral, intelectuais, pais, professores, estudantes, empresários, políticos e profissionais liberais*. São Paulo: Summus, 2008.

\_\_\_\_\_. *Compreendendo o seu CHA: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões de seu cargo ou profissão*. São Paulo: Summus, 2008.

\_\_\_\_\_. *O papel dos empresários no desenvolvimento do Brasil*. São Paulo: Summus, 2008.

RUANO, Alessandra Martinewski. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SACHS, Iguacy. *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil*. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SIEDENBERG, Dieter (org.). *Dicionário do desenvolvimento regional*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

SOUZA, Nali J. *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, 2005.

WERDESHEIM, S.C. *Empregabilidade*. *Universia*. Disponível em:  
<[www.universia.com.br/html/materia/materia\\_egbh.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_egbh.html)>. Acesso em: 15 out. 2008.

WINK, Ronaldo. *Santa Cruz do Sul: urbanização e desenvolvimento*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

\_\_\_\_\_. *Santa Cruz do Sul e sua evolução urbana 1855-2000*. Edunisc, 2000.  
(Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Regional)

ZEBRAL FILHO, Silverio Teles Baeta. *Globalização, desemprego e desigualdade: evidências, mitos e desafios do mercado de trabalho brasileiro*. Brasília: CRUB, 1997.

## **ANEXOS**

## **Anexo A**

### **ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM AS AGÊNCIAS DE EMPREGO E CONSULTORIAS**

- 1) Quais as características comportamentais que as empresas do município de Santa Cruz do Sul buscam nos candidatos?
- 2) Quais características comportamentais os profissionais e os trabalhadores do município de Santa Cruz do Sul, mais apresentam?
- 3) Quais as competências técnicas que as empresas do município de Santa Cruz do Sul buscam nos candidatos?
- 4) Quais competências técnicas os profissionais e os trabalhadores do município de Santa Cruz do Sul, mais apresentam?
- 5) Como você caracteriza o mercado de trabalho do município de Santa Cruz do Sul?

## Anexo B

### PESQUISA SOBRE MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE

Esta pesquisa tem como objetivo levantar as competências técnicas e características comportamentais que as empresas do município de Santa Cruz do Sul/RS, mais valorizam na hora de contratar um novo funcionário. Todas as informações serão mantidas em sigilo pela autora da pesquisa, bem como os nomes das empresas que estão participando. Os dados coletados contribuirão para a dissertação de mestrado “Mercado de Trabalho e Empregabilidade no Município de Santa Cruz do Sul/RS: a Percepção dos Empregadores”, do Mestrado em Desenvolvimento Regional da UNISC.

A autora baseia-se no conceito de que competência técnica é quando o conhecimento é pré-requisito para algum cargo, como por exemplo, ensino fundamental completo, conhecimento em informática, conhecimento em língua estrangeira, técnico em contabilidade, etc. As habilidades comportamentais ou características comportamentais são os comportamentos necessários para atingir os resultados esperados nas atribuições a serem desempenhadas pelo cargo. Ex: iniciativa, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança participativa, negociação, entusiasmo, humildade, etc. (RABAGLIO, 2001)

Abaixo seguem as questões para serem respondidas.

Agradeço desde já pela atenção e comprometo-me em enviar o resultado da pesquisa, assim que concluída.

- 1) Quais as características comportamentais a empresa mais valoriza nos candidatos?
- 2) Quais as competências técnicas a empresa mais valoriza nos candidatos?
- 3) A empresa encontra alguma dificuldade para selecionar candidatos no município de Santa Cruz do Sul? Quais?
- 4) Como você caracteriza o mercado de trabalho no município de Santa Cruz do Sul?