

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Bruno Bertoldo de Melo

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE  
OBRA: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DA FUNDAÇÃO GAÚCHA  
DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL/RS**

Santa Maria, RS  
2019



Bruno Bertoldo de Melo

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DA FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL/RS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dalva Maria Righi Dotto

Santa Maria, RS  
2019

Melo, Bruno Bertoldo de

A administração pública e a intermediação de mão de obra: um estudo em uma Agência da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social/RS / Bruno Bertoldo de Melo.- 2019.  
190 p.; 30 cm

Orientadora: Dalva Maria Righi Dotto

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2019

1. Gestão por resultados 2. Eficiência, eficácia e efetividade 3. Sistema Nacional de Emprego 4. Intermediação de mão de obra I. Dotto, Dalva Maria Righi II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

---

© 2019

Todos os direitos autorais reservados a Bruno Bertoldo de Melo. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: brunobertoldodemelo@hotmail.com

Bruno Bertoldo de Melo

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DA FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL/RS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

**Aprovado em 29 de maio de 2019:**

---

**Dalva Maria Righi Dotto, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Luciana Flores Battistella, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

---

**Flavio Régio Brambilla, Dr<sup>o</sup> (UNISC)**

Santa Maria, RS  
2019



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde, pela força e pelas portas que tem aberto em minha vida. Sem Deus nada sou e nada posso fazer.

Agradeço de uma maneira muito especial, à minha orientadora, Dra. Dalva Maria Righi Dotto, pela brilhante orientação, ensinamentos, disponibilidade, paciência e conselhos, os quais foram fundamentais e determinantes para o desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigado!

Com muito amor, agradeço ao meu pai Newton Freitas de Melo (*in memoriam*) e à minha mãe Eliana Bertoldo de Melo, pelo exemplo de amor, de fé, de humildade, de honestidade e de perseverança. Foram eles que sempre me incentivaram e me deram todas as condições necessárias para que eu estudasse e buscasse meus sonhos.

À minha esposa, Jordana Cocentino Kubiça de Melo, pelo suporte, pelo incentivo e por compreender minha ausência durante essa fase de muita leitura, de estudo e de viagens. E, principalmente, por entender minha ausência mesmo quando estávamos próximos.

Aos meus irmãos, Julien Bertoldo de Melo e Fernanda Bertoldo de Melo, por todo incentivo e apoio durante os dias de aula em Santa Maria-RS.

Aos professores, colegas e servidores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, pelas contribuições e incentivo durante a realização do curso. Em especial às professoras Dra. Luciana Flores Battistella e Dra. Márcia Zampieri Grohmann pelas contribuições na banca de qualificação do projeto.

Aos meus colegas de trabalho e aos meus chefes que confiaram e autorizaram minha participação no curso. Também agradeço ao Diretor-Presidente da FGTAS, Rogério Grade, por ter autorizado a realização da pesquisa.

"Deus não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos. Fazer ou não fazer algo só depende de nossa vontade e perseverança". Albert Einstein.





## RESUMO

### **A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DA FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL/RS**

AUTOR: Bruno Bertoldo de Melo  
ORIENTADORA: Dalva Maria Righi Dotto

A intermediação de mão de obra no setor público é um serviço gratuito que busca facilitar a reinserção dos trabalhadores desempregados no mercado de trabalho através da oferta de vagas de empregos disponibilizadas pelos empregadores nas Agências SINE. Os resultados demonstram que a Agência FGTAS/Sine Santiago-RS, objeto deste estudo, tem potencial para melhorar seus resultados. Este estudo teve como objetivo propor um programa para a Agência FGTAS/Sine Santiago/RS tornar-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos. Para atingir tal objetivo, foram aplicados dois questionários e realizadas treze entrevistas. Os questionários foram respondidos por 308 trabalhadores e 76 empregadores, e as entrevistas realizadas com 06 trabalhadores e 07 empregadores. Assim, buscou-se conhecer a qualificação dos trabalhadores, analisar o processo de intermediação da Agência, verificar aspectos impactantes nas relações de trabalho e o motivo do não preenchimento das vagas ofertadas pela Agência, na visão dos trabalhadores e dos empregadores. Na análise dos dados, constatou-se que os trabalhadores possuem baixa qualificação. Além disso, foi verificado que ambos os respondentes estão satisfeitos com os serviços prestados pela Agência. Também se percebeu que os trabalhadores recebiam baixos salários no emprego anterior e não eram oferecidos cursos de qualificação pelos empregadores. Ademais, apontou-se que os motivos do não preenchimento das vagas, na visão dos trabalhadores, são as exigências dos empregadores, sendo apontada a experiência na função como requisito de maior dificuldade para conquistar o emprego. Já na visão dos empregadores, os motivos são: a falta de experiência, a baixa qualificação dos candidatos e uma demonstração não suficientemente persuasiva de seu interesse em trabalhar. Por fim, foi elaborado um programa denominado “Capacitando para um futuro melhor”, para que a Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS melhore seus resultados em relação ao número de trabalhadores inseridos no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão por resultados. Eficiência, eficácia e efetividade. Sistema Nacional de Emprego. Intermediação de mão de obra.



## ABSTRACT

### **PUBLIC ADMINISTRATION AND LABOR INTERMEDIATION: A STUDY IN AN AGENCY OF THE FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL/RS**

AUTHOR: BRUNO BERTOLDO DE MELO  
ADVISOR: DALVA MARIA RIGHI DOTTO

The intermediation of labor in the public sector is a free service that seeks to facilitate the reintegration of unemployed workers into the labor market through the provision of job vacancies made available by employers in the Agencies SINE. The results show that the Agency FGTAS/Sine Santiago-RS, object of this study, has the potential to improve its results. This study aimed to propose a program for the FGTAS / Sine Santiago / RS Agency to become more effective in the job placement process. To achieve this goal, two questionnaires were applied and thirteen interviews were conducted. The questionnaires were answered by 308 workers and 76 employers, and interviews were conducted with 06 workers and 07 employers. Thus, we sought to know the qualification of the workers, to analyze the Agency's intermediation process, to check the impact of the employment relations and the reason for not filling vacancies offered by the Agency, in the view of workers and employers. In the analysis of the data, it was verified that the workers have low qualification. In addition, it was verified that both respondents are satisfied with the services provided by the Agency. Also, it was noticed that workers received low wages in previous employment and were not offered qualification courses by employers. In addition, it was pointed out that the reasons for not filling vacancies in the view of the workers are the requirements of the employers, being pointed out the experience in the function as a requirement of greater difficulty to conquer the job. In the view of the employers, the reasons are: the lack of experience, the low qualification of the candidates and a demonstration not enough persuasive of their interest in working. Finally, a program entitled "Empowering for a better future" was developed, so that the FGTAS/Sine de Santiago-RS Agency improves its results in relation to the number of workers entering the labor market.

**Keywords:** Results management. Efficiency, effectiveness and effectiveness. National Employment System. Labor intermediation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Comparação do percentual de vagas preenchidas na Agência FGTAS/Sine Santiago com as Agências FGTAS/Sine do Estado do RS .....	21
Figura 2 –	GpR no setor público.....	31
Figura 3 –	Utilidade da Gestão para Resultados.....	32
Figura 4 –	Processo de eficiência, eficácia e efetividade .....	38
Figura 5 –	Estrutura de coordenação do SINE.....	47
Figura 6 –	Taxa de colocação nas agências SINE do Brasil .....	52
Figura 7 –	Desenho da pesquisa.....	60
Figura 8 –	Fórmula do cálculo de amostra .....	62
Figura 9 –	Atendimentos realizados pelas Agências FGTAS/Sine.....	71
Figura 10 –	Relação das vagas captadas, trabalhadores encaminhados para entrevista e colocados.....	72
Figura 11 –	Mapa do RS e localização do município de Santiago .....	73
Figura 12 –	Relação das vagas captadas e preenchidas.....	77
Figura 13 –	Relação dos trabalhadores encaminhados e colocados nas vagas de emprego .....	77



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vagas ofertadas pelas Agências FGTAS/Sine X CAGED.....	19
Quadro 2 – Percentual de vagas ofertadas e preenchidas anualmente na FGTAS .....	19
Quadro 3 – Vagas ofertadas na Agência FGTAS/Sine Santiago-RS e CAGED .....	20
Quadro 4 – Percentual de vagas ofertadas e preenchidas, anualmente, na Agência FGTAS/Sine Santiago .....	20
Quadro 5 – Ranking da Agência FGTAS/Sine Santiago .....	22
Quadro 6 – Quadro comparativo dos modelos de administração pública .....	25
Quadro 7 – Diferença entre eficiência, eficácia e efetividade .....	38
Quadro 8 – Dados dos atendimentos realizados nas Agências SINE em todo o Brasil .....	50
Quadro 9 – Número de atendimentos nos serviços prestados por ano na FGTAS	71
Quadro 10 – CAGED por setor econômico .....	74
Quadro 11 – Tipos de serviços e números de atendimentos por ano na Agência FGTAS/SINE Santiago.....	76





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Faixa etária .....	80
Tabela 2 –	Instituição que realizou o curso .....	80
Tabela 3 –	Conhecimento e avaliação dos cursos .....	82
Tabela 4 –	Desemprego .....	83
Tabela 5 –	Utilização dos serviços da FGTAS/Sine .....	84
Tabela 6 –	Número de vezes que recebeu o seguro-desemprego .....	84
Tabela 7 –	Número de vezes que foi readmitido na mesma empresa .....	85
Tabela 8 –	A Agência FGTAS/Sine é a única alternativa para conseguir emprego .....	85
Tabela 9 –	Avaliação da Agência FGTAS/Sine Santiago/RS .....	86
Tabela 10 –	Divulgação das vagas .....	87
Tabela 11 –	Motivo que levou a procurar a Agência FGTAS/Sine .....	87
Tabela 12 –	Tipo de vaga que procura .....	88
Tabela 13 –	Tipo de trabalho .....	88
Tabela 14 –	Dificuldades para conseguir emprego .....	90
Tabela 15 –	Rejeição de vaga ofertada .....	91
Tabela 16 –	Candidato recusado por uma empresa .....	91
Tabela 17 –	Procura a Agência FGTAS/Sine e não encontra uma vaga .....	92
Tabela 18 –	Tempo para conseguir emprego .....	93
Tabela 19 –	Pretensão salarial .....	93
Tabela 20 –	Exigências mais comuns das empresas .....	94
Tabela 21 –	Exigências com maior dificuldade em atender .....	95
Tabela 22 –	Fatores necessários para conseguir um emprego .....	97
Tabela 23 –	Fatores necessários para resolver o problema do desemprego .....	100
Tabela 24 –	Emprego anterior com carteira assinada .....	101
Tabela 25 –	Como conseguiu a vaga no trabalho anterior .....	102
Tabela 26 –	Programas que a empresa desenvolvia .....	103
Tabela 27 –	Salário no trabalho anterior .....	104
Tabela 28 –	Sobre o seu salário .....	104
Tabela 29 –	Benefícios oferecidos na empresa onde trabalhava .....	105
Tabela 30 –	Atividade produtiva .....	105
Tabela 31 –	Escolaridade do Gestor .....	106
Tabela 32 –	Número de funcionários da empresa .....	106
Tabela 33 –	Fatores necessários para uma pessoa conseguir emprego .....	110
Tabela 34 –	Fatores necessários para resolver o problema do desemprego atualmente .....	113
Tabela 35 –	Fator motivador para disponibilizar a vaga de emprego na Agência FGTAS/Sine .....	116
Tabela 36 –	Motivo da rejeição de candidato .....	117
Tabela 37 –	O que o empregador faz quando não encontra candidato no perfil ..	117
Tabela 38 –	Os candidatos encaminhados pela Agência FGTAS/Sine são qualificados .....	118
Tabela 39 –	A FGTAS/Sine encaminha qualquer pessoa que chega à agência e pede para ir à entrevista .....	119
Tabela 40 –	Exigências mais comuns da empresa no preenchimento das vagas ..	119
Tabela 41 –	Exigências com maiores dificuldades em atender .....	120

Tabela 42 –	Fatores determinantes para escolha do (a) candidato (a) no processo seletivo .....	124
Tabela 43 –	Currículo dos candidatos (as).....	125
Tabela 44 –	Responsável pela capacitação das pessoas para o mercado de trabalho.....	126
Tabela 45 –	Avaliação do trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine Santiago/RS.....	127
Tabela 46 –	Como soube do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine.....	127
Tabela 47 –	Programas desenvolvidos na empresa.....	128
Tabela 48 –	Motivo da demissão de funcionário .....	129
Tabela 49 –	Médio salarial paga aos funcionários.....	129
Tabela 50 –	Salário oferecido na empresa .....	130
Tabela 51 –	Benefícios oferecidos pela empresa .....	130
Tabela 52 –	Exigências com maior dificuldade para atender .....	132
Tabela 53 –	Visão dos trabalhadores e empregadores sobre o que consideram necessário para pessoa conseguir emprego atualmente .....	133
Tabela 54 –	Visão dos trabalhadores e empregadores sobre o que consideram necessário para resolver o problema do desemprego.....	134
Tabela 55 –	Avaliação do trabalho desenvolvido na Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS na visão dos trabalhadores e empregadores.....	137
Tabela 56 –	Maneira que os trabalhadores e empregadores souberam do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS .....	137
Tabela 57 –	Cursos do PRONATEC disponibilizadas em Santiago-RS, no período de 2013 a 2018.....	185

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CAGED</b>	– Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
<b>CODEFAT</b>	– Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
<b>CTPS</b>	– Carteira de Trabalho e Previdência Social
<b>DIEESE</b>	– Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
<b>FAT</b>	– Fundo de Amparo ao Trabalhador
<b>FGTAS</b>	– Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social
<b>FPE</b>	– Fundação de Proteção Especial
<b>IBGE</b>	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IMO</b>	– Intermediação de Mão de Obra
<b>MTb</b>	– Ministério do Trabalho
<b>MTPS</b>	– Ministério do Trabalho e Previdência Social
<b>RS</b>	– Rio Grande do Sul
<b>SENAC</b>	– Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
<b>SENAI</b>	– Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>SENAR</b>	– Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
<b>SINE</b>	– Sistema Nacional de Emprego



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	OBJETIVO GERAL .....	17
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL .....	25
2.2	A GESTÃO POR RESULTADOS .....	29
<b>2.2.1</b>	<b>Casos internacionais</b> .....	34
<b>2.2.2</b>	<b>Casos nacionais</b> .....	35
2.3	EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE .....	37
<b>2.3.1</b>	<b>Eficiência na administração pública</b> .....	39
<b>2.3.2</b>	<b>Eficácia na administração pública</b> .....	41
<b>2.3.3</b>	<b>Efetividade na administração pública</b> .....	43
2.4	SISTEMA PÚBLICO DE EMPREGO .....	44
<b>2.4.1</b>	<b>Intermediação de mão de obra</b> .....	48
<b>2.4.2</b>	<b>Estudos realizados sobre intermediação de mão de obra no Brasil</b> .....	53
<b>3</b>	<b>MÉTODO DO ESTUDO</b> .....	59
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	59
3.2	ABORDAGEM QUANTITATIVA .....	61
<b>3.2.1</b>	<b>Populações e amostras</b> .....	61
<b>3.2.2</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	63
<b>3.2.3</b>	<b>Análise de dados</b> .....	64
3.3	ABORDAGEM QUALITATIVA .....	64
<b>3.3.1</b>	<b>Levantamento de cursos profissionalizantes ofertados</b> .....	65
<b>3.3.2</b>	<b>Pesquisa com empresários e pretendentes a vaga de emprego</b> .....	65
3.3.2.1	<i>Amostra</i> .....	65
3.3.2.2	<i>Coleta de dados</i> .....	66
3.3.2.3	<i>Análise de dados</i> .....	66
3.4	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS .....	67
<b>4</b>	<b>AGÊNCIA DA FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL (FGTAS/SINE) DE SANTIAGO/RS</b> .....	69
4.1	O MUNICÍPIO E A AGÊNCIA FGTAS/SINE DE SANTIAGO/RS .....	72
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	79
5.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM PRETENDENTES A EMPREGO .....	79
<b>5.1.1</b>	<b>Perfil dos pesquisados</b> .....	79
<b>5.1.2</b>	<b>Informações sobre a qualificação</b> .....	80
<b>5.1.3</b>	<b>Informações sobre trabalho e busca no de emprego no Sistema Público</b> .....	83
<b>5.1.4</b>	<b>Informações sobre trabalho anterior</b> .....	101
5.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM EMPREGADORES .....	105
<b>5.2.1</b>	<b>Perfil dos empregadores pesquisados</b> .....	105
<b>5.2.2</b>	<b>Processo de busca de candidatos no sistema público de emprego</b> .....	106
<b>5.2.3</b>	<b>Informações sobre as relações de trabalho</b> .....	127

5.3	ANÁLISE COMPARATIVA .....	130
5.3.1	Qualificação dos trabalhadores .....	130
5.3.2	Busca de emprego e trabalhadores na Agência FGTAS/Sine Santiago-RS .....	131
5.3.3	Intermediação da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS .....	135
5.3.4	Aspectos impactantes nas relações de trabalho.....	138
6	SUGESTÕES DE MELHORIAS -PROGRAMA CAPACITANDO PARA UM FUTURO MELHOR.....	139
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
	REFERÊNCIAS .....	147
	APÊNDICES .....	159
	APÊNDICE A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM .....	161
	APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	166
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AOS PRETENDES DE EMPREGO... ..	167
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AOS EMPREGADORES .....	173
	APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	178
	APÊNDICE F – OPINIÃO SOBRE AS FRAGILIDADES DETECTADAS E MELHORIAS A SEREM IMPLEMENTADAS.....	181
	APÊNDICE G – OPINIÃO SOBRE AS FRAGILIDADES DETECTADAS E MELHORIAS A SEREM IMPLEMENTADAS.....	182
	ANEXOS.....	183
	ANEXO A – CURSOS DO PRONATEC .....	185
	ANEXO B – ORGANOGRAMA DA FGTAS .....	189
	ANEXO C – CARTA DE ENCAMINHAMENTO .....	190

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público, nas três últimas décadas, tem vivenciado uma reforma com o objetivo de mudar o seu *modus operandi*, sendo cada vez mais um ambiente orientado pelas práticas gerenciais e, em certa maneira, tem incorporado práticas do setor privado (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012).

Os governos estão tendo que rever suas estruturas e suas dinâmicas de funcionamento, devido às novas pressões e demandas da sociedade, promovendo mudanças para responder de maneira mais adequada às atuais exigências econômicas, sociais e políticas. Diante disso, a reforma administrativa da máquina pública passa a requerer modelos de gestão capazes de orientar os gestores públicos na busca de resultados mais efetivos (BORGES; NETO; PEREIRA, 2013).

Para Martins e Marini (2010), uma boa gestão é aquela que alcança resultados; no setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e as expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público.

Na conjuntura da administração pública gerencial, a eficiência destaca-se pela necessidade de adequar meios e fins, ou seja, recursos financeiros, humanos ou materiais, com os objetivos almejados pelas políticas públicas. Busca-se, assim, uma boa prática de gestão, de modo que o critério de eficiência se associe a outros princípios, como a descentralização, a Gestão por Resultados (GpR) e a flexibilização (OLIVEIRA; PAULA, 2014).

Uma das formas de se medir o desempenho organizacional, segundo Megginson et al. (1998), refere-se à eficiência e à eficácia, conceitos que, segundo eles, são bem diferentes. Para os autores, eficiência diz respeito à capacidade da organização 'fazer as coisas direito' e eficácia refere-se à capacidade da organização 'fazer as coisas certas'. Eficiência é conseguir produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão de obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários ao seu alcance, enquanto que a eficácia objetiva auferir resultados. Assim, é necessário escolher os objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Nesse sentido, Matias-Pereira (2010) conceitua efetividade como a soma da eficiência e da eficácia. Desse modo, a efetividade ocorre quando os bens e os serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

A administração orientada para a avaliação de resultados tem um papel importante, pois, para Diniz et al. (2006), traz informações concernentes à eficácia, à eficiência, à economicidade e à performance das políticas gerenciais vinculadas ao setor público. Segundo Gomes (2009), o modelo de Gestão por Resultados (GpR) é uma das principais recomendações da Nova Gestão Pública, pois evidencia, concomitantemente, a efetividade da política pública, a flexibilização das normas e dos procedimentos e a melhoria da eficiência e *accountability*.

A GpR é um marco conceitual cuja função é facilitar o processo de criação de valor público de forma efetiva e integrada, com o intuito de otimizá-lo, assegurando o alcance dos resultados e a melhoria contínua, com máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho (SERRA, 2008).

Para Diniz et al. (2006), os governos que insistem na busca de uma GpR têm o objetivo de atender as preocupações dos contribuintes quanto à utilização dos recursos públicos e aos anseios dos seus cidadãos. Para isso, é necessário colocá-los no centro das decisões e integrá-los ao lado dos gestores e servidores públicos em termos de decisões.

A GpR configura-se em uma estratégia de gerenciamento que visa importantes mudanças no jeito que as organizações operam, com melhoria de performance e tendo resultados como o principal foco. Em primeiro lugar, almeja melhorar a eficiência e eficácia e, em segundo, prestar contas dos objetivos através dos relatórios de desempenho (MEIER, 2003).

Segundo Ghelman (2006), apesar do foco em resultados ser um dos fundamentos da Nova Gestão Pública, existem poucas experiências, no setor público brasileiro, de organizações que medem e monitoram de maneira sistemática seus resultados. Porém, Paulo (2015) reitera que, com o desenvolvimento e a apropriação de técnicas, ferramentas e metodologias, antes associadas exclusivamente ao setor privado, hoje, há um movimento amplo que pressiona o setor público a mais eficiência, eficácia, efetividade e, também, transparência. Por isso, faz-se necessário implantar uma maior cultura de resultados na administração pública brasileira.

De acordo com Zaltsman (2003), mesmo nos países em que a avaliação de resultados não foi concebida como uma ferramenta para o aperfeiçoamento da democracia – nos países “Modelo orçamento” – ela atualmente é aplicada com o objetivo de melhorar a gestão e a prestação de contas em áreas políticas que



tendem a ter como principais beneficiários os setores de renda mais baixa, como emprego e educação. Portanto, o uso da avaliação nestas áreas também poderia contribuir para melhorar a equidade distributiva.

Considerando o enfoque da intermediação de trabalho realizado pelo setor público, a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS) está incluída nesta perspectiva de pretender ter um desempenho organizacional eficiente, eficaz e efetivo.

Destaca-se que o Estado do Rio Grande do Sul, por meio da FGTAS, gerencia e garante o aparato institucional para a operacionalização do Sistema Nacional de Emprego (SINE), através das Agências FGTAS/Sine, sendo o primeiro Estado a firmar convênio com o Ministério do Trabalho (MTb) para a implantação do Sistema, que tem como função oferecer serviços de intermediação de mão de obra (IMO), seguro-desemprego (SD), geração e análise de informações sobre mercado de trabalho, projetos de emprego e renda e qualificação profissional (FGTAS, 2017).

A principal finalidade do SINE é o serviço de intermediação de mão de obra de forma a facilitar a reinserção daqueles trabalhadores que estão desempregados e a inserção daqueles que procuram o seu primeiro emprego. Além disso, está entre seus objetivos propiciar informação e orientação ao trabalhador quanto à escolha de emprego; prestar informações aos empregadores sobre a disponibilidade de trabalhadores; estabelecer condições para a adequação entre a demanda de postos de trabalho e a oferta de trabalhadores, em todos os níveis de capacitação (MORETTO, 2001).

Em uma agência de atendimento do SINE, a função do gestor é orientar sua equipe para que façam as coisas certas, com a maior eficiência possível. É preciso destacar que, conforme a Resolução nº 560 do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT), de novembro de 2007, a finalidade do SINE e de todas as ações e serviços financiados pelo Fundo de Amparo do Trabalhador (FAT) é “garantir a maior efetividade na colocação dos trabalhadores na atividade produtiva, visando à inclusão social, nas cidades e no campo, via emprego, trabalho e renda” (FAT, 2007).

As Agências FGTAS/Sine, no serviço de intermediação de mão de obra, encaminham trabalhadores desempregados, jovens e pessoas com deficiências às vagas de emprego, disponibilizadas pelos empresários. As principais etapas da execução do serviço de intermediação de mão de obra desenvolvidas nas agências

são: inscrição do trabalhador; registro do empregador; captação e registro de vagas de trabalho; cruzamento de perfil dos trabalhadores cadastrados com o perfil das vagas captadas; convocação de trabalhadores conforme pesquisa de perfil e encaminhamento para entrevista de emprego e registro do resultado do encaminhamento. Em todas as etapas, é necessário o gerenciamento e o controle das informações. A intermediação é gratuita, tanto para trabalhadores quanto para empregadores. Todos os trabalhadores que procuram uma vaga de emprego são cadastrados no Portal Mais Emprego do Ministério do Trabalho e da Previdência Social. O sistema informatizado integra as políticas de trabalho, emprego e renda e dispõe de informações acerca das exigências dos empregadores ao disponibilizarem vagas de emprego (FGTAS; FAT<sup>a</sup>, 2016).

No ano de 2015, a FGTAS firmou o Acordo de Resultados que é uma ação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, a qual tem por objetivo determinar metas e resultados de órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado. A proposta direciona as ações da promoção da cultura de Gestão por Resultados. Com o modelo de gestão e governança para resultados, o Governo passou a acompanhar os indicadores de desempenho e os projetos prioritários, bem como as ações de eficiência da gestão, auxiliando no estabelecimento de metas e mensurando resultados das principais políticas e serviços públicos, dando início à prática de planejar e avaliar o desempenho de todas as atividades do Estado com o monitoramento sistêmico como fundamento para ações corretivas. O ciclo de monitoramento do Acordo de Resultados é realizado bimestralmente por meio de reuniões nas secretarias e nas instituições públicas vinculadas, culminando em uma reunião de Eixo com a presença do governador (SPGG, 2017).

Os resultados vêm demonstrando que as Agências FGTAS/Sine têm potencial para alocar mais usuários no mercado de trabalho, pois, nos últimos 6 anos, apenas 32,07% das 626.499 vagas disponibilizadas foram preenchidas no Rio Grande do Sul. Na Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS, que é a organização objeto deste estudo, o índice alcançou 39,2%, e considera-se que este percentual ainda está abaixo do ideal, podendo ser potencializado com uma maior quantidade de alocação de usuários no mercado de trabalho.

Portanto, a equipe de atendimento pode ser eficiente em encaminhar trabalhadores para entrevistas de emprego e em captar vagas com empregadores locais, no entanto, é necessário avaliar os motivos que explicam as baixas

proporções de colocações e de preenchimento de vagas e, assim, propor que sejam adotadas as melhorias necessárias. Com esta constatação, tem-se a seguinte problemática: o que pode ser realizado para que a Agência FGTAS/Sine Santiago aumente a proporção de ocupação das vagas de empregos disponíveis?

De acordo com o problema definido acima, apresentam-se os objetivos deste estudo.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Propor um programa para a Agência FGTAS/Sine Santiago/RS tornar-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer a qualificação dos usuários pretendentes ao emprego;
- Elencar os motivos do não preenchimento das vagas ofertadas pela Agência FGTAS/Sine Santiago-RS;
- Analisar o processo de intermediação da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS, na opinião dos empregadores e dos pretendentes a emprego;
- Verificar aspectos impactantes nas relações de trabalho, na ótica dos empregadores e dos pretendentes a emprego;
- Relacionar a compatibilidade da qualificação dos pretendentes a emprego das vagas disponibilizadas com os cursos ofertados no município.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O desemprego tem sido tema de discussões no Brasil. A mácula social representada por esse problema acaba provocando intensa mobilização da sociedade e, conseqüente, pressão sobre o poder público, para que providências sejam tomadas no sentido de promover soluções para a situação de milhares de trabalhadores que necessitam de uma oportunidade de trabalho.

O desemprego é uma das mais graves situações que podem ser vivenciadas por uma pessoa. A falta de renda, a insegurança sobre o futuro e a sensação de

fracasso fragilizam trabalhadores desempregados e interferem em seu modo de se comportar e de se expressar (FAT, 2015).

Segundo Souza e Gil (2010), a maioria das pessoas depende do emprego para sobreviver, portanto o problema do desemprego pode ser compreendido como um dos que mais afligem a população. Por essa razão é que os organismos internacionais especializados, como a Organização Internacional do Trabalho, os governos nacionais, os sindicatos de trabalhadores e as organizações da sociedade civil dedicam especial atenção a esse tema.

Diante da crise econômica que o Brasil enfrenta, com elevado índice de desemprego - segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o índice chegou a 12,3% no ano de 2018, caracterizando 12,2 milhões de desempregados - muitos desses desempregados buscam diariamente nas agências SINE, em todo Brasil, os serviços de intermediação de mão de obra para retornar ao mercado de trabalho.

Neste contexto e conforme já exposto, as Agências SINE tem como objetivo principal, na intermediação de mão de obra, a recolocação de pessoas no mercado de trabalho, porém, devido à crise econômica, as empresas têm reduzido o número de contratações o que, conseqüentemente, impacta na oferta de vagas disponibilizadas pelas agências. Essa redução de admissões das empresas pode ser constatada no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), base de dados do Ministério do Trabalho (MTb) para controle das admissões e demissões. No ano de 2013, foram admitidas 1.542.618 pessoas no RS, esse número reduziu para 1.059.684 em 2018, ou seja, num período de 6 anos diminuíram-se 482.934 postos de trabalhos formais (Quadro 1).

A redução do dinamismo econômico e as elevadas taxas de desemprego, com redução no número de postos de trabalho, colocam a captação de vagas como um dos maiores desafios que o SINE enfrentará. O serviço de intermediação do SINE nem sempre é acionado pelos empregadores de forma espontânea e, em geral, os contratantes o buscam visando preencher vagas em atividades que exigem pouca qualificação, que oferecem baixas remunerações, atividades temporárias ou tipicamente terceirizadas. Uma alternativa para melhorar a qualidade da captação de vagas seria intensificar a prospecção ativa de vagas junto às empresas contratantes (DIEESE, 2016).

Esta tendência constata-se nas Agências FGTAS/Sine que, ao longo dos anos, vêm diminuindo sua participação na captação de vagas, sendo que o índice que em 2013 foi de 10,2%, em 2018 caiu para 7,3%. Os dados do Quadro 1 relacionam as vagas disponibilizadas de 2013 a 2018 nas Agências FGTAS/Sine do RS com o CAGED.

Quadro 1 – Vagas ofertadas pelas Agências FGTAS/Sine X CAGED

Ano	Vagas ofertadas na FGTAS	Vagas no CAGED	% Captação de vagas
2013	157.236	1.542.618	10,2%
2014	141.663	1.506.348	9,4%
2015	92.818	1.119.477	8,3%
2016	77.329	1.004.092	7,7%
2017	79.969	1.011.531	7,9%
2018	77.484	1.059.684	7,3%

Fonte: FGTAS e MTb-CAGED (2019).

Outra informação relevante diz respeito ao número de vagas preenchidas, conforme dados apresentados no Quadro 2, no qual se constata que as Agências FGTAS/Sine têm dificuldade na colocação dos usuários nas vagas ofertadas, pois, nos últimos 6 anos, 425.455 vagas não foram preenchidas pelo Sistema Público de Emprego no RS. Apesar dos avanços no percentual de vagas preenchidas, ainda é necessário melhorar sua eficácia, visto que o maior percentual de efetivações foi em 2017, com 38,3%, índice que pode ser potencializado.

Quadro 2 – Percentual de vagas ofertadas e preenchidas anualmente na FGTAS

Ano	Vagas ofertadas (VO)	Vagas preenchidas (VP)	Vagas não preenchidas	%(VP)/(VO)
2013	157.236	45.303	111.933	28,8%
2014	141.663	34.906	106.757	24,6%
2015	92.818	33.184	59.634	35,8%
2016	77.329	29.567	47.762	38,2%
2017	79.969	30.640	49.334	38,3%
2018	77.484	27.349	50.035	35,4%

Fonte: FGTAS (2019).

A agência FGTAS/Sine de Santiago, objeto deste estudo, vem enfrentando os mesmos problemas citados. Verifica-se uma diminuição da participação na captação

de vagas, o índice que em 2013 foi de 36,7%, em 2018 caiu para 20,1%, conforme dados apresentados no Quadro 3, que relacionam as vagas disponibilizadas de 2013 a 2018 na agência de Santiago-RS com o CAGED. Esse problema pode estar relacionado ao baixo índice de preenchimento das vagas ofertadas porque se um empregador solicita candidatos para entrevista e a agência encaminha candidatos fora do perfil, isso causa insatisfação e a consequente não abertura de novas vagas.

Quadro 3 – Vagas ofertadas na Agência FGTAS/Sine Santiago-RS e CAGED

Ano	Vagas ofertadas (VO)	Vagas no CAGED	% de captação de vagas
2013	1.246	3.396	36,7%
2014	880	3.162	27,8%
2015	572	2.723	21,0%
2016	461	2.530	18,2%
2017	433	2.420	17,9%
2018	484	2.408	20,1%

Fonte: FGTAS e MTb – CAGED (2019).

Em relação ao número de vagas ofertadas e preenchidas na Agência FGTAS/Sine Santiago, representadas no Quadro 4, de 2013 a 2018, foram oportunizadas 4.076 vagas de empregos e preenchidas apenas 1.599, ou seja, houve um número expressivo de vagas não preenchidas, 2.477 (60,8%).

Quadro 4 – Percentual de vagas ofertadas e preenchidas, anualmente, na Agência FGTAS/Sine Santiago

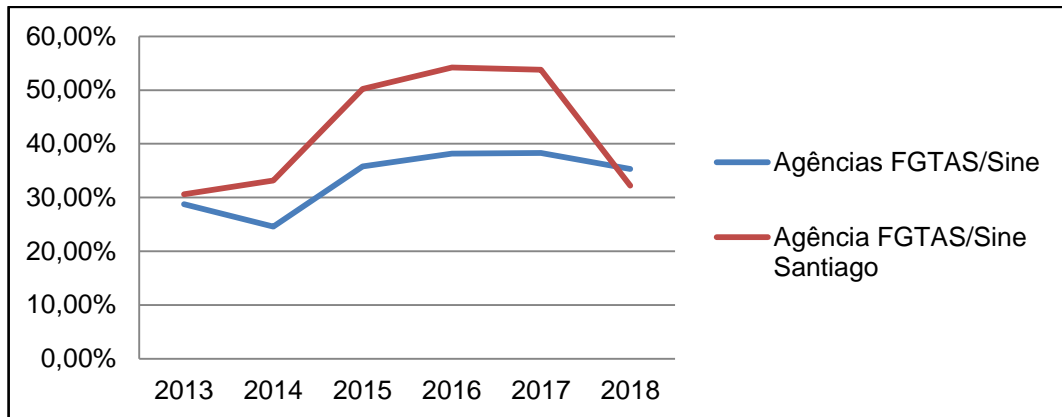
Ano	Vagas ofertadas (VO)	Vagas preenchidas (VP)	Vagas não preenchidas	%(VP)/(VO)
2013	1246	381	865	30,6%
2014	880	292	588	33,2%
2015	572	287	285	50,2%
2016	461	250	211	54,2%
2017	433	233	200	53,8%
2018	484	156	328	32,3%

Fonte: FGTAS (2019).

Comparando o percentual de vagas preenchidas pela Agência FGTAS/Sine Santiago com todas as Agências FGTAS/Sine do Estado do RS, apresentadas na

Figura 1, constata-se que a Agência objeto deste estudo obteve, nos últimos anos, desempenho superior às demais Agências, com exceção do ano de 2018.

Figura 1 – Comparação do percentual de vagas preenchidas na Agência FGTAS/Sine Santiago com as Agências FGTAS/Sine do Estado do RS



Fonte: Elaborada pelo Autor (2019).

Nesse período, por meio da Agência FGTAS/Sine Santiago, 2.477 trabalhadores poderiam ter ingressado no mercado de trabalho através do Sistema Público de Emprego e não estão devido a fatores até então desconhecidos. Para que melhore seu desempenho é primordial conhecer os motivos deste problema e assim cumprir o principal foco das políticas públicas de emprego, trabalho e renda, que é a inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho (MTE, 2018). Descobri-los impacta diretamente em uma questão social no aumento da empregabilidade

Na GpR, segundo Serra (2008), o único aspecto que diferencia o setor público do privado é que o objetivo estratégico do primeiro visa sempre mudanças sociais. Dessa forma, “[...] o ponto de partida da GpR não pode ser outro senão a identificação e o diagnóstico preciso da situação social que se deseja mudar [...]” (SERRA, 2008, p. 45). A descoberta dessas informações permite monitorar a ação pública, informar à sociedade e identificar o serviço realizado, avaliando-o.

Conforme Neto et al. (2013), o setor público possui diversos objetivos, onde os governos fornecem serviços públicos e redistribuem riquezas através de seus programas e políticas, os quais necessitam ser avaliados. Em vista disso, a atividade do setor público deve ser medida e avaliada mediante a utilização de parâmetros ou indicadores que mensurem a eficiência e a eficácia.

A FGTAS, através da Seção de Informação e Pesquisa, desenvolveu uma metodologia própria para monitorar o desempenho das agências, através dos seguintes indicadores: quantidade de vagas oferecidas; quantidade de vagas preenchidas; quantidade de trabalhadores colocados; quantidade de segurados colocados e quantidade de segurados pré-matriculados no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Através da análise dos indicadores, as Agências são pontuadas mensalmente e classificadas no ranking pelo seu desempenho. Conforme os dados apresentados no Quadro 5, o melhor desempenho da Agência FGTAS/Sine foi em 2016, onde ficou na 20ª posição dentre as 128 Agências FGTAS/Sine do Estado do RS.

Quadro 5 – Ranking da Agência FGTAS/Sine Santiago

<b>Ano</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Posição</b>	<b>Pontuação da Agência na 10ª posição</b>	<b>Número de Agências</b>
2015	41	35	72	129
2016	77	20	89	128
2017	74	31	94	128
2018	49	44	84	130

Fonte: FGTAS (2019).

A FGTAS avalia suas agências em relação a questões quantitativas e não possui uma metodologia para avaliar os fatores determinantes do não preenchimento das vagas de empregos, um problema já citado.

O trabalho foi desenvolvido na Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS, pois é o local de trabalho do pesquisador, o qual tem contato diário com trabalhadores e empregadores, público-alvo desta pesquisa.

Na parte acadêmica, o assunto torna-se importante devido à contribuição de uma nova pesquisa, incentivando o surgimento de outros estudos, até mesmo em nível nacional, sobre a eficiência, a eficácia e a efetividade das Agências SINE.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito de atingir o objetivo principal da dissertação que é “propor um programa para a Agência FGTAS/Sine Santiago/RS tornar-se mais efetiva no



processo de ocupação de vagas de empregos”, o trabalho estrutura-se em cinco capítulos e as considerações finais.

No primeiro capítulo são apresentados, resumidamente, uma contextualização do tema do estudo, a definição do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização deste trabalho.

No segundo capítulo, é realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, através da fundamentação teórica dos principais tópicos: a) Administração Pública Gerencial; b) Gestão por Resultados; c) Eficiência, Eficácia e Efetividade e d) Sistema Público de Emprego.

No terceiro capítulo, é apresentado o método que foi utilizado no decorrer do estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática desta pesquisa. Assim, são descritos o método de pesquisa, as populações e amostras, a coleta e análise dos dados e a definição de termos e variáveis.

O quarto capítulo apresenta uma contextualização sobre a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS), com a inclusão de dados relacionados ao Município de Santiago-RS e a Agência FGTAS/SINE desse Município.

O quinto capítulo abrange a análise e discussão dos resultados do trabalho e, no sexto capítulo, são apresentadas as sugestões de melhorias.

Por fim, são apresentadas as considerações finais deste trabalho, sendo a compreensão do resumo dos principais resultados obtidos, as limitações e sugestões para futuras pesquisas.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico é norteado por dois eixos: (I) Administração Pública Gerencial; Gestão por Objetivos e Eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração Pública; (II) Sistema Público de Emprego.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Em sentido lato, administrar é gerir interesses. Se os bens e os interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são da coletividade, realiza-se administração pública. Portanto, Administração Pública é gerenciar os bens e interesses coletivos, tanto na esfera federal, quanto na estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando o bem comum (MEIRELLES, 2016).

A Administração Pública brasileira vem se transformando em função dos objetivos dos administradores e, principalmente, das necessidades apresentadas pelos administrados, que cada vez mais clamam pelos seus direitos e se conscientizam da importância que possuem no controle das ações públicas. Essa consciência de seus direitos impõe à Administração Pública a necessidade de profissionalização, primando pela qualidade e pela transparência na execução de suas ações (SILVA, 2017).

Ao analisar-se a trajetória da administração pública brasileira, é possível destacar três modelos distintos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. No Quadro 6, é apresentado um resumo dos três conceitos que são detalhados a seguir.

Quadro 6 – Quadro comparativo dos modelos de administração pública

(continua)

<b>Características enfatizadas</b>	<b>Patrimonialismo</b>	<b>Burocrático</b>	<b>Gerencialismo</b>
Administração	Não fazia distinção entre o público e o privado	Autoritarismo centralizado, formalidade e impessoalidade	Valores de eficiência, eficácia e competitividade
Relação com o poder	Hereditariedade - corrupção	Regime eleitoral - temporário	Descentralizador, desconcentrado
Posição perante a sociedade	O Eclesiástico era responsável pelo contato direto com a população	Valoriza os meios, os formulários, o processo administrativo	Valoriza os fins, o cliente e o resultado satisfatório

(conclusão)

<b>Características enfatizadas</b>	<b>Patrimonialismo</b>	<b>Burocrático</b>	<b>Gerencialismo</b>
Tipos de relações administrativas	Com o clero	Industrializações e urbanizações	Organizações Sociais e administrações indiretas
Funcionalismo	Nepotismo, empreguismo	Admissão por meio de Concurso Público; normatização das questões trabalhistas; exigência de profissionais qualificados/técnicos; mérito	Aperfeiçoamento profissional, incentivo salarial, criatividade, iniciativa e agilidade
Inovação	Era bloqueada	Eram definidos padrões, regras e normas	Mudanças que equacionam melhorias à Administração Pública

Fonte: Sobrinho e Silva (2015, p. 24).

Na administração pública patrimonialista a permeabilidade entre o público e o privado, onde existe uma apropriação do que é público pelo governante que utiliza o bem público como se fosse parte de sua propriedade. Assim, a administração pública está vulnerável ao nepotismo e à corrupção, já que os princípios que norteiam são subjetivos e pessoais, não públicos e racionais (SETTI, 2011).

Na Administração Pública Patrimonialista, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração (BRESSER PEREIRA, 1995).

Nesse modelo de administração, o patrimônio público e privado era confundido, o Estado era entendido como propriedade do Rei. O nepotismo, o empreguismo e a corrupção eram a norma na administração pública patrimonialista. Esse sistema revelou-se incompatível com o capitalismo industrial, pois é essencial para o capitalismo a separação entre o Estado e o mercado. Tornou-se, assim, necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge, então, a administração burocrática moderna, racional-legal (BRESSER PEREIRA, 1996).

O modelo burocrático nasceu na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

São princípios orientadores do seu desenvolvimento: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos, visando evitar a corrupção e o nepotismo, são sempre a priori (BRESSER PEREIRA, 1995).

Para Setti (2011), no modelo burocrático, o poder emana das normas, das regras e dos procedimentos. Dentre eles se destacam:

- A formalização, que consiste na utilização de maneiras escritas e formalizadas de comunicação e nos procedimentos para evitar alterações arbitrárias e garantir o registro das tramitações;
- A divisão de trabalho, uma especificação do trabalho de cada funcionários; a hierarquização, composição de uma pirâmide organizacional onde existem funções de chefia e subalternos;
- A impessoalidade, onde o funcionário possa ser substituído sem prejuízo ao sistema como um todo, de modo que não haja apropriação pessoal ao cargo ocupado;
- A competência técnica e meritocracia, que consiste na escolha dos funcionários por critérios na seleção e de avaliação objetivos;
- A separação entre propriedade e administração, fato este que impede que os burocratas sejam “donos” da *res publica*, mas sim funcionários que servem ao estado;
- A profissionalização dos funcionários, que busca a capacitação e a reciclagem constante do funcionalismo público;
- A previsibilidade de funcionamento, ou seja, a partir de critérios formais e objetivos pode se obter um controle sobre o funcionamento da máquina pública, mesmo este não sendo pleno.

De acordo com Campelo (2010, p. 306-307), a administração pública burocrática tem particularidades próprias que lhe são características, contrária à administração pública patrimonialista, sendo princípios orientadores do seu desenvolvimento:

Profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e poder racional-legal, baluartes das ideias do racionalismo na administração pública, buscando a melhoria da administração e dos serviços públicos no enquadramento dos requisitos formais, materializando a qualidade fundamental da administração pública burocrática que é a efetividade no controle dos abusos (CAMPELO, 2010, p. 306-307).

Conforme Forgiarini e Perez (2016), a administração burocrática, ao tentar controlar tão minimamente todas as atividades administrativas, tornou-se obsessiva em universalizar os procedimentos, prever condutas e estabelecer escalas de hierarquia, que passou a ignorar a eficiência na prestação de serviços à coletividade. Nesse sentido, refere Bresser Pereira (2009, p. 209) que:

É impossível ser racional definindo em lei os objetivos específicos a serem alcançados e os meios a serem seguidos: a lei pode definir de modo genérico os objetivos e os meios, mas sua especificação competente depende necessariamente de uma tomada de decisão caso a caso.

Surge, então, uma nova forma de Administração Pública, com a promessa de obter resultados práticos e mensuráveis com a aplicação dos recursos públicos, flexibilizar a gestão de pessoas e diminuir o tamanho do Estado. O que se convencionou chamar de “Administração Gerencial” ou “Gestão Pública”, que é a forma de administração atual cujo objetivo é alcançar resultados práticos e mensuráveis (HENRIQUE, 2011).

A administração pública gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática, mantendo alguns dos seus princípios. A diferença essencial está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (MARE, 1995).

A Administração Pública Gerencial (também conhecida por Gerencialismo), fruto da mais recente reforma administrativa, vem com a proposta de gerar mais eficiência, eficácia e efetividade às funções e às atividades das organizações públicas, permitindo a descentralização e a desconcentração administrativa, a fim de atingir os objetivos traçados. Nesse contexto, a tarefa de administrar consiste num fluxo de ações e de funções que envolvem não só o administrador público, mas também a todos os que compõem a organização pública (SOBRINHO; SILVA, 2015). Nessa linha de pensamento, Secchi (2009) define a administração pública gerencial ou nova gestão pública (new public management) como um modelo normativo pós-burocrático, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade na gestão governamental.

Conforme explicita Ribeiro (1997, p. 17), as mais visíveis vantagens da administração pública gerencial são:

A administração gerencial, ao contrário, é flexível, criativa, permeável às inovações, está orientada para a obtenção de resultados, possui indicadores de desempenho, baseia-se na autonomia da gestão e no controle a posteriori ou de resultados. A mesma caracteriza-se pela eficiência e qualidade dos serviços.

Na administração pública gerencial predominam os valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, estes, muitas vezes, sendo medidos por indicadores de desempenho, o que gerou o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (MARE, 1995, p. 16). A estratégia deixa de basear-se nos meios para concentrar-se nos resultados e volta-se:

- (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade,
- (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e
- (3) para o controle ou cobrança a *posteriori* dos resultados.

Conforme Proulx e Machiavelli (2005), o aspecto da modernização da administração pública ocasionou uma transformação nas organizações públicas para aumentar sua eficiência, eficácia, adaptabilidade e capacidade de inovar.

Desse modo, surgiu a postura do governo empreendedor, buscando padrões otimizados de eficiência e de eficácia em uma Gestão por Resultados (GpR) orientada por processos de avaliação contínua e de legitimação pela sociedade (HILÁRIO, 2009).

Sendo assim, conforme Sevic (2006), o setor público toma um novo foco, perpassando de "procedimentos" para "resultados" (Gestão por Resultados).

## 2.2 A GESTÃO POR RESULTADOS

Por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, foram promovidas alterações constitucionais para flexibilizar e descentralizar a gestão, além de introduzir a concepção de um Estado mais regulador, promotor de serviços públicos e com maior autonomia de gestão. Os contratos de gestão e a Gestão por Resultados representam os principais instrumentos da reforma gerencial, a partir de 1995 (SANTOS, 2014).

No estágio atual da gestão pública, o principal debate acerca da nova administração pública diz respeito à administração por resultados. Ela representa fortemente um dos elementos-chave da *New Public Management*. Esta busca por resultados se evidencia nas reformas ou nas modernizações de muitas administrações no mundo. Em quase todos os projetos de modernização ou de reforma de uma administração pública, é sempre conferida uma ênfase maior na Gestão por Resultados (PROULX, 2003).

A Gestão por Resultados, segundo Porta, Santos e Palm (2015), surgiu inicialmente no setor privado, mas inspirou importantes mudanças na forma de se pensar o papel o Estado. Contribuiu com a reflexão da necessidade de melhoria da qualidade, da eficiência e da eficácia dos serviços públicos, bem como com o desempenho dos servidores e das organizações públicas.

Começou a se desenvolver na Administração Pública em um contexto de crescimento da demanda por serviços públicos de qualidade. Marcou a necessidade da passagem da gestão pública burocrática para a gerencial. Com isso, provocou também uma mudança no controle da ação do Estado, que passou a colocar mais foco na importância do atingimento dos resultados na esfera pública e não apenas no atendimento dos procedimentos burocráticos de gestão (PORTA; SANTOS; PALM, 2015).

De acordo com Proulx e Machiavelli (2005, p. 3), o gerenciamento baseado em resultados:

[...] consiste em um conjunto de regras que favorecem a autonomia das unidades de gestão e gerentes. Destaca a responsabilidade e prestação de contas dos indivíduos. Este tipo de modelo de gestão leva a novos comportamentos dos gestores públicos. É interessante nessas circunstâncias imaginar até que ponto os valores e percepções dos gestores são compatíveis com novas formas de "trabalhar". O gerenciamento baseado em resultados informa de forma útil a adequação dos valores existentes aos novos princípios.

O modelo de GpR é uma das principais recomendações da nova gestão pública, surgindo a partir da crítica ao modelo burocrático, com excessivo apego às regras e aos procedimentos. A GpR defende a flexibilização dos meios e orienta a organização e os agentes públicos para o alcance de resultados. Sendo assim, o modelo traz valores de eficiência e de democracia. De eficiência na medida em que toda a organização se orienta para a busca dos resultados planejados e de democracia, na medida em que o estabelecimento de indicadores e de metas traz mais transparência para controle e sanção positiva ou negativa diante do desempenho alcançado (GOMES, 2009).

A Gestão para Resultados não é apenas formular resultados que satisfaçam as expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável, mas também alinhar arranjos de implementação para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e de avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização pelos resultados alcançados (MARTINS; MARINI, 2010).

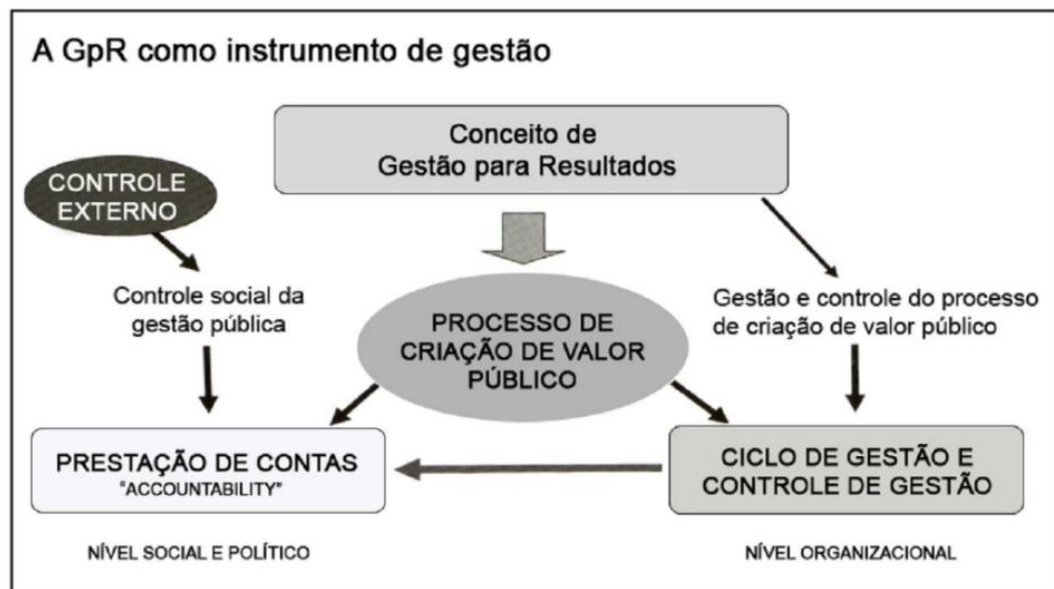


Para que se possa implantar uma administração por resultados, é necessário redesenhar o modo de gestão dos sistemas de administração pública. Os gestores públicos precisam definir claramente os resultados que pretendem obter, implementar o programa ou serviço, mensurar e avaliar o desempenho e, caso seja necessário, fazer ajustamentos para aumentar a eficiência e a eficácia dele (DINIZ et al., 2006).

Segundo Gomes (2009), a GpR é um ciclo que inicia por meio do estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos governamentais; seguido do monitoramento e da avaliação do desempenho da política pública, a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

A gestão pública por resultados foi, assim, desenvolvida como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de feedback das políticas públicas, podendo ser considerada uma prática de boa governança e desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente de recursos públicos e accountability (CORRÊA, 2007).

Figura 2 – GpR no setor público

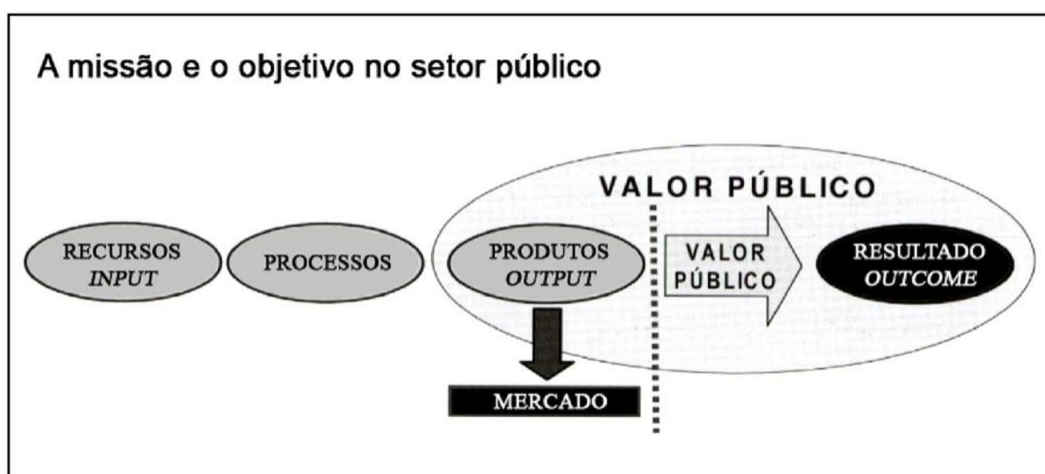


Fonte: Serra (2008, p. 28).

Uma administração baseada em resultados permite aos órgãos públicos oferecer um melhor serviço aos cidadãos, identificando os pontos fortes e os pontos de estrangulamento dos programas. Com isso, é possível detectar aqueles que não

dão bons resultados e impede os gestores de irem além do que fazem (atividades) e do que produzem (output), orientando-os a centrar sua atenção nos resultados reais, isto é, nas consequências e nos efeitos dos seus programas (Figura 3). Essa avaliação ajuda a identificar o que funciona e o que não funciona, bem como a evidenciar outros meios estratégicos de melhorar as políticas, os programas e as iniciativas (DINIZ et al., 2006).

Figura 3 – Utilidade da Gestão para Resultados



Fonte: Serra (2008, p. 31).

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições (SERRA, 2008).

O mesmo autor caracteriza a GpR:

Uma cultura e um conjunto de ferramentas de gestão orientado à melhoria da eficácia, da eficiência, da produtividade e da efetividade no uso dos recursos do Estado para uma melhora dos resultados no desempenho das organizações públicas e de seus funcionários (SERRA, 2008, p. 36).

Corrêa (2007) define que o monitoramento e a avaliação das políticas ganham importância vital para a continuidade da gestão pública por resultados. São esses dois procedimentos que permitem a revisão e o redesenho constantes das peças necessárias para incrementar o resultado das políticas públicas.

Na opinião de Heinrich (2001), os requisitos para a avaliação da *performance* da administração baseada em resultados têm se acentuado muito nos últimos anos, tornando complexa a avaliação da *performance* das atividades em todos os níveis de todo o governo. Acrescenta o citado autor que pesquisa sobre a avaliação da *performance* administrativa, no setor público, vêm apontando problemas na concepção e na gestão desses sistemas, indicando sua eficácia como principal fator no tocante a *accountability* dos governos.

Desbiens (2003) afirma que se deve atentar para o fato de que a avaliação dos resultados pode gerar duas grandes preocupações: a quantificação e a percepção. Justifica que a avaliação depende de critérios subjetivos fornecidos por pessoas que os estabelecem e percebidos por pessoas que os julgam. Portanto, para Martins e Marini (2010), é necessário que os gestores evitem desenvolver visões reducionistas do problema do desempenho, sendo esta a primeira questão que envolve a adoção de modelos de gestão para resultados no setor público.

A adoção do modelo da administração por resultados requer uma mudança mais cultural do que estrutural. Compromisso, responsabilidade e envolvimento constituem fatores que devem determinar o comportamento do agente público frente à máquina administrativa pública, no sentido da busca por resultados concretos. Portanto, deduz-se que a dimensão comportamental é parte integrante da Gestão por Resultados e mostra-se como elemento essencial para o seu êxito (DINIZ et al., 2006).

Para Martins e Marini (2010), isso significa que um modelo de gestão para resultados não é algo que se compra, se instala e se opera com um software. Gestão para resultados é um processo de mudança organizacional ou governamental que busca introduzir transformações nas estratégias, processos, pessoas, alocação de recursos etc. Como tal, lida com uma pluralidade de aspectos da realidade organizacional e requer uma adequada estratégia de intervenção. Não se trata de pensar processo de mudança de maneira formal (emanada de atos legais) ou heurística (ordenada de fases pré-definidas), mas é necessário reconhecer que processos de transformação são uma combinação instável de problemas, soluções, apoios e empreendedores de mudança, líderes que logram construir uma visão da mudança e mobilizam apoios, criando ou se aproveitando de janelas de oportunidades. Esta compreensão pode revelar muitas posturas e imposturas na determinação de se implementar um modelo de gestão para resultados.

O modelo de Gestão para Resultados na Administração Pública foi implementado por diversos países, estados e municípios.

### 2.2.1 Casos internacionais

A implementação da Gestão por Resultados é encontrada em muitos países, sendo que o modelo é adaptado à realidade e às peculiaridades de cada localidade. Na sequência, detalha-se sua implementação nos Estados Unidos, França, Reino Unido, Chile e Colômbia.

Nos Estados Unidos, O *Government Performance and Results Act, Results Act* (GPRA) é uma lei aprovada pelo Congresso, em 1993, com o objetivo de melhorar a administração pública daquele país. O objetivo do GPRA é dar maior ênfase aos resultados efetivos das atividades governamentais no processo decisório e na *accountability* do governo. A estratégia utilizada pelo GPRA pode ser resumida da seguinte forma: (a) estabelecimento de missões claramente definidas e de objetivos e metas para cada agência governamental; (b) mensuração do grau de realização desses objetivos e metas e (c) uso dessas informações no processo decisório do orçamento (FREITAS, 1999).

Na França, o modelo de gestão do desempenho segue os princípios de orçamento voltado para resultados, da hierarquização das missões de Estado (quarenta missões que representam as macro áreas de política de Estado), dos seus programas (150 programas que definem as responsabilidades de implementação das políticas), dos seus objetivos estratégicos (vinculados aos programas) e, por fim, dos seus indicadores-alvos (vinculados aos objetivos estratégicos). O principal destaque do modelo de gestão da França é a mudança de foco do acompanhamento dos meios para o acompanhamento dos resultados (MARTINS; MARIANI, 2010).

No Reino Unido, a implementação baseia-se na pactuação de resultados, por meio da elaboração de contratos de gestão definidos como *Public Service Agreements* (PSAs). Os PSAs representam as principais metas do governo que são elaborados em ciclos de três anos, no âmbito do *Comprehensive Spending Review* (CSR), uma espécie de plano plurianual que desdobra a missão do governo em um conjunto de principais metas para produtos (outputs) e para impactos (outcomes) estabelecidos para o triênio. O modelo inicia-se pelo desdobramento da visão do governo em PSAs, que possuem um conjunto de indicadores de impacto utilizados

para mensurar o avanço das nações que compõem o Reino Unido. Com base nessas informações apresentadas nos PSAs, cada departamento de Estado define seus objetivos estratégicos, denominados *Departmental Strategic Objectives* (DSOs). Na sequência, os DSOs são desdobrados em ações a serem executadas pelos órgãos, a fim de alcançar as metas pactuadas nos PSAs (MARTINS; MARINI, 2010).

O Chile é considerado o país mais avançado da América Latina na implementação da gestão para resultados, de acordo com estudo comparativo elaborado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento em 2011. O seu sucesso é atribuído à perseverança e à continuidade das inovações gerenciais, com destaque para o sistema de monitoramento e de avaliação de políticas públicas. O sistema introduziu mecanismos que promovem a objetividade, a imparcialidade e a confiança nos processos de avaliação dos seus resultados. A participação de especialistas externos (consultores e acadêmicos) contribui para garantir sua validade e confiança. O modelo chileno de avaliação de pessoas também é destaque entre os países da América Latina, e os Programas de Melhoria da Gestão associam o cumprimento de metas e objetivos a um incentivo de caráter monetário para os funcionários (WEGENAST; JUNIOR; TREVENZOLI, 2017).

Na Colômbia, O *Sistema de Programación y Gestión por Objetivos e Resultados* (SIGOB) é composto de cerca de 500 indicadores que estão relacionados aos 320 objetivos do Presidente, relacionados no Plano de Desenvolvimento Nacional. O acompanhamento desse Sistema de M&A colombiano é realizado pela Diretoria de Avaliação de Políticas Públicas dentro do Ministério de Planejamento (CAMPOS; GUIMARÃES, 2009).

### **2.2.2 Casos nacionais**

No Brasil, a Gestão por Resultados pode ser uma ferramenta de suporte importante para enfrentar os desafios no intuito de melhorar a gestão pública. Nessa perspectiva, muitos municípios e Estados já implementaram, com características alinhadas às suas necessidades. A seguir apresentam-se as especificidades da implantação nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Pernambuco e Rio Grande do Sul e no município de Belo Horizonte.

Em Belo Horizonte, a prefeitura faz um monitoramento intensivo dos projetos sustentadores, das metas e resultados desde 2009. O BH Metas e Resultados é um

modelo de gestão estratégica proveniente do Plano de Longo Prazo BH 2030, com permanente avaliação dos resultados das políticas públicas, dos programas e dos projetos em andamento. A prefeitura de Belo Horizonte percebeu de forma pioneira na esfera municipal a necessidade de repensar sua forma de trabalhar para se preparar para novos desafios (WEGENAST; JUNIOR; TREVENZOLI, 2017).

No Espírito Santo, a reforma se baseou no Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025 e no Compromisso Todos Pela Educação; assim como o Plano Estratégico da Secretaria, intitulado Nova Escola. A reforma na rede estadual de ensino do Espírito Santo se baseou não só no foco no desempenho por meio do fortalecimento dos sistemas de avaliação e da introdução da remuneração por desempenho, mas também nos meios para o alcance de um melhor desempenho, como a profissionalização da burocracia (SEGATTO; ABRUCIO, 2017).

Em Minas Gerais, o modelo GpR foi dividido em 03 componentes: a formulação da estratégia, a sua implementação e a contratualização do desempenho que prescrevem os resultados, as autonomias concedidas e as sanções positivas e negativas diante do desempenho alcançado. O modelo procura seguir elementos de um modelo de Gestão por Resultados: definição clara dos resultados e das metas a serem atingidas, concessão de autonomias referentes aos meios e incentivo ao desempenho por meio de, dentre outras medidas, recompensas pecuniárias aos servidores em caso de alcance das metas (GOMES, 2009).

Em Pernambuco, o governo criou, em 2000, o Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco (Saepe). A existência do sistema de avaliação possibilitou a introdução de um processo de seleção para diretores e da contratualização. Após a eleição do diretor, ele assinava com a Secretaria de Educação um termo de gestão ou contrato de gestão de metas de resultados. Em contrapartida, a secretaria enviava os recursos à escola, para que os resultados fossem alcançados (SEGATTO; ABRUCIO, 2017).

No Rio Grande do Sul, desde janeiro de 2015, por intermédio da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), com o objetivo de implantar uma cultura de gestão, com foco nas entregas para os cidadãos, foi criado o Acordo de Resultados que é uma ferramenta de Governança e Gestão que envolve todas as secretarias do Estado e os órgãos públicos vinculados às secretarias. Acreditando nesse processo, o governo passou a acompanhar indicadores de desempenho e projetos prioritários, bem como as ações de eficiência na gestão, auxiliando no

estabelecimento de metas e mensurando resultados das principais políticas e serviços públicos, dando início à prática de planejar e de avaliar o desempenho de todas as atividades do Estado, com o monitoramento sistêmico como fundamento para ações corretivas (SPGG, 2017).

Dessa forma, a Gestão por Resultados busca epilogar a distância entre a Administração Pública e a Gestão Privada com o objetivo de auferir maior eficiência, eficácia e efetividade à máquina estatal.

### 2.3 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Conforme Sano e Montenegro Filho (2013), a necessidade crucial das ações governamentais serem mais eficientes, eficazes e efetivas está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento social, pois suas possibilidades são, muitas vezes, cerceadas, devido aos limites que surgem quando os atores envolvidos na gestão pública não estão comprometidos com estes conceitos, resultando em impactos negativos na vida de todos os cidadãos.

É importante observar que a Constituição Federal prevê a avaliação de resultados quanto à eficácia e à eficiência em seu artigo 74, inciso II.

**Art. 74.** Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:  
I - ...  
II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

O Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2000, p. 15), orientado pela Organização Internacional de Entidades de Fiscalização Superiores, ratifica o posicionamento sobre cada um dos conceitos supracitados:

- Eficiência: relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo.
- Eficácia: grau de alcance das metas programadas em um determinado período de tempo, independente dos custos implicados.
- Efetividade: relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.

Ainda o TCU, exemplifica como medir um programa governamental, conforme os conceitos da eficiência, eficácia e efetividade.

Quadro 7 – Diferença entre eficiência, eficácia e efetividade

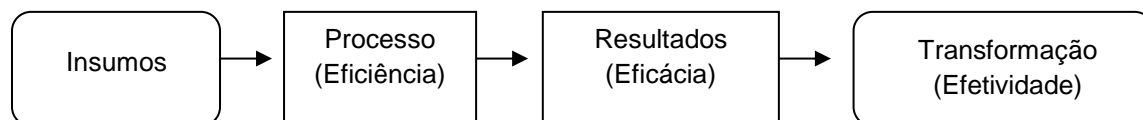
<b>Programa</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Eficácia</b>	<b>Efetividade</b>
Qualificação Profissional de Trabalhadores Desempregados	Custo de treinar um trabalhador desempregado em relação a outros programas de treinamento e/ou Qualificação profissional.	Número de trabalhadores treinados como percentual das metas planejadas	Percentual dos trabalhadores treinados e empregados, em razão do treinamento recebido

Fonte: TCU (2000, p. 16).

Eficiência, numa visão tradicional, vincula-se à forma (processo) de realizar determinada tarefa/atividade. Assim, considera-se que, se determinada tarefa é desenvolvida de acordo com as normas e os padrões estabelecidos, ela estará se realizando de forma eficiente. Eficácia, por sua vez, significa fazer o que é preciso fazer para alcançar determinado objetivo. Não se confunde com a eficiência, uma vez que se refere especificamente ao resultado do trabalho realizado, ou seja, se este é adequado a um fim proposto. Efetividade é vista como a expressão do desempenho de uma empresa (organização) em função da relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo (BURGARIN, 2001).

A eficiência significa fazer mais com menos recursos, a eficácia resulta da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas e a efetividade é percebida mediante a avaliação das transformações ocorridas a partir da ação (SOUZA, 2008).

Figura 4 – Processo de eficiência, eficácia e efetividade



Fonte: Sano e Montenegro Filho (2013, p. 39).

Na opinião de Antico e Jannuzzi (2006), a avaliação de um programa público requer indicadores que possam dimensionar o nível de utilização de recursos frente aos custos em disponibilizá-los (eficiência), o grau de cumprimento dos objetivos dos mesmos (eficácia) e o impacto do programa (efetividade).



Os administradores do setor público necessitam de um conjunto de informações gerenciais para cumprirem com eficiência, eficácia e efetividade as políticas públicas. “Num modelo gerencial, não se pode tomar decisão sem conhecer as diferentes alternativas de ação, seus custos e seus benefícios” (MACHADO, 2002, p. 13).

### **2.3.1 Eficiência na administração pública**

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, a qual deve buscar e produzir um resultado razoável em face do atendimento do interesse público visado, não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da população (MEIRELLES, 2016).

Segundo a linha jurídica, Moraes (2003, p. 247) destaca:

O administrador público precisa ser eficiente, ou seja, deve ser aquele que produz o efeito desejado, que dá bom resultado, exercendo suas atividades sob o manto da igualdade de todos perante a lei, velando pela objetividade e imparcialidade.

Assim, o princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum. Está vinculado à prestação de serviços sociais essenciais à população, visando à adoção de todos os meios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social (MORAES, 2003).

Pietro (2018, p. 151) complementa que a eficiência se apresenta sob dois aspectos:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

O princípio da eficiência apresenta-se como elemento normativo que impõe ao agente público uma atuação voltada à utilização mais racional dos recursos disponíveis, antecedida de planejamento e de organização. A eficiência busca o

alcance de melhores resultados organizacionais, sem se descuidar da finalidade principal da Administração Pública, que é o atendimento ao interesse público (CUNHA; RUIZ, 2002).

Para Avila (2005, p. 23-24) eficiência é:

a atuação administrativa que promove de forma satisfatória os fins em termos quantitativos, qualitativos e probabilísticos. Para que a administração esteja de acordo com o dever de eficiência, não basta escolher meios adequados para promover seus fins. A eficiência exige mais do que mera adequação. Ela exige satisfatoriedade na promoção dos fins atribuídos à administração. Escolher um meio adequado para promover um fim, mas que promove o fim de modo insignificante, com muitos efeitos negativos paralelos ou com pouca certeza, é violar o dever da eficiência administrativa. O dever de eficiência traduz-se, pois, na exigência de promoção satisfatória dos fins atribuídos à administração pública, considerando promoção satisfatória, para esse propósito, a promoção minimamente intensa e certa do fim.

Para Maximiano (2011), a eficiência significa realizar as atividades de maneira certa, inteligente e econômica, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos. Na opinião de Castro (2006), a eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações e aspectos internos da organização.

A eficiência é a procura do equilíbrio entre os custos e os benefícios da adoção de políticas públicas, procurando realizar da melhor forma os serviços dos setores públicos, com um custo que seja satisfatório e razoável, procurando não manter situações custosas ou deficitárias para os entes estatais, numa relação que, com o menor custo possível, possa se atingir os interesses dos cidadãos, no sentido da satisfação de suas demandas junto à iniciativa pública (CAMPELO, 2010).

A eficiência no setor público poderia ser comparada com a obtida no setor privado somente quando os objetivos são idênticos; e, mesmo neste caso, não é totalmente comparável, porque o setor público desenvolve projetos complexos, que levam em conta não só os benefícios econômicos, mas também os problemas sociais (STOIAN; ENE, 2003).

A eficiência como princípio, de acordo com Martins (2011), assume duas vertentes: a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional, a fim de que as necessidades da sociedade sejam alcançadas de forma mais satisfatória; a segunda é regular no que tange à atuação dos agentes públicos, buscando que esses tenham um melhor desempenho possível, com vistas a atingirem os melhores resultados.

Para Bermejo e Sanchez (2007), os indicadores de eficiência devem concentrar-se não só na forma como os gastos públicos são feitos, mas também na qualidade desses gastos. Um setor público eficiente deve gastar bem, possuir sistemas modernos de organização, governança de alta qualidade e uso eficiente na prestação de serviços. A eficiência deve conter certos dados qualitativos - embora estes aspectos sejam difíceis de medir - mas relevantes para o modo como as empresas realizam sua própria atividade e como a sociedade percebe qualidade dos serviços públicos.

Mihaiu, Opreana e Cristescu (2010) afirmam que a eficiência no setor público é um problema que a maioria dos governos tem que enfrentar e que é determinada, principalmente, pela existência de alguns grandes déficits, uma burocracia que dificulta a arrecadação de dinheiro para o orçamento e redistribuição o mais rápido possível.

Ainda para Mihaiu, Opreana e Cristescu (2010, p. 137), os fatores diretos de influência da eficiência são:

As entradas: No setor público, os recursos são muito mais difíceis de quantificar do que no setor privado, porque na maioria das vezes os serviços públicos se sobrepõem e os recursos de várias fontes são utilizados. Mas, em geral, os insumos são dados pelas despesas incorridas pelo projeto/serviço em questão. As saídas: Eles são mais difíceis de quantificar no setor público do que os insumos, porque eles podem ter tanto uma dimensão econômica e social. No setor privado, os produtos têm valor de mercado; eles são facilmente avaliados, enquanto no setor público esse processo é complicado e envolve muito mais previsões. Para avaliar os resultados do setor não mercantil, que é o setor público, devemos primeiro definir alguns indicadores que serão avaliados, através do qual um nível de eficiência será determinado. O mecanismo é complicado e meio vago em algumas áreas.

Drucker (2001) acredita que não há eficiência sem eficácia, porque é mais importante fazer bem o que se propôs (a eficácia) do que fazer bem outra coisa que não estava necessariamente envolvida.

### **2.3.2 Eficácia na administração pública**

Pode-se conceituar a eficácia como o desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado). Eficácia significa o grau ou taxa de realizações dos objetivos finais da organização: satisfação dos clientes, satisfação dos acionistas, impacto na sociedade e aprendizagem organizacional (MAXIMIANO, 2011).

A eficácia é o grau em que as metas de uma organização, para um determinado período de tempo, foram efetivamente atingidas (ANDRÉ, 1993). Nesse sentido, Santos e Santos (2007) defendem que a eficácia é empregada para descrever o alcance potencial das metas em situações controladas ou quase ideais e, para Jannuzzi (2005), eficácia refere-se ao grau de cumprimento dos objetivos.

Tremel (2003, p. 3) afirma que:

Não basta como preconiza o conceito básico de eficiência, usar com economia, zelo e dedicação os bens e os recursos públicos. Há que haver eficácia, o que significa comprometimento político e institucional com um planejamento competente e com seu cumprimento responsável.

A eficácia é o indicador dado pela razão entre o resultado obtido e o resultado programado para alcançar (MIHAIU; OPREANA; CRISTESCU, 2010).

De acordo com Torres (2004), a preocupação da eficácia está relacionada apenas com o atingimento dos objetivos planejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e as práticas utilizadas para atingir tais objetivos.

No âmbito estatal, a eficácia diz respeito ao alcance da meta desejada, sendo que este termo expressa o grau com que um programa governamental é capaz de produzir os resultados previamente definidos, através de seus objetivos de performance, dentro dos prazos estabelecidos (BURGARIN, 2001). Nesse mesmo sentido, Cavalcanti (2006) aponta que a eficácia de uma política pública está relacionada aos resultados que o programa produz sobre a sua população beneficiária (efeitos) e sobre o conjunto da população e do meio ambiente (impactos).

O processo de medição da eficácia, de acordo com Mihaiu, Opreana e Cristescu (2010), enfrenta dificuldades em relação à avaliação e à quantificação dos resultados, que, muitas vezes, têm forma não física e não podem ser diretamente mensuráveis. Os resultados dos projetos públicos podem ter natureza econômica e social.

A eficácia propicia que as instituições avaliadas respondam às pressões por transparência, demonstrando que resultados estão sendo alcançados (SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013). Assim, a orientação de qualquer processo para a eficácia pode ser identificada a partir das expressões: foco em resultados, estabelecimento de metas e alcance de objetivos (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013).

Segundo Castro (2006), a literatura especializada considerou importante incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública.

### **2.3.3 Efetividade na administração pública**

Os termos efetividade ou impacto têm sido empregados para descrever o efeito obtido pela intervenção em uma situação real, sendo que o primeiro é usado mais frequentemente para expressar o efeito de alguma ação em um determinado grupo populacional, enquanto o segundo seria mais apropriado para evidenciar os efeitos de um sistema ou política mais ampla na população como um todo (SANTOS; SANTOS, 2007).

A efetividade, de acordo com Santo e Montenegro Filho (2013), está relacionada ao impacto social que procura identificar os efeitos produzidos sobre uma população-alvo de um programa social.

A efetividade na área pública afere em que medida os resultados de uma ação retornam em benefícios para a população. Ela é mais abrangente que a eficácia, já que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto que a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe benefícios para a população atendida (CASTRO, 2006).

A efetividade é o mais complexo dos três conceitos (eficiência, eficácia e efetividade), visto que a atenção principal é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações governamentais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa investigação da necessidade e da oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas (TORRES, 2004).

A orientação de qualquer processo para a efetividade pode ser identificada a partir das expressões: atendimento das demandas (políticas) da sociedade, solução de problemas da comunidade, alcance de objetivos sociais ou redução da desigualdade social (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013).

Com o objetivo de ser mais efetivo na vida dos cidadãos, em questões relacionadas à intermediação de mão de obra, o governo brasileiro criou o Sistema Nacional de Emprego (SINE), que é detalhado a seguir.

## 2.4 SISTEMA PÚBLICO DE EMPREGO

Em 1948, a Organização Internacional do Trabalho aprovou a Convenção nº 88, constituindo-se no marco regulatório fundamental para a constituição do Sistema Público de Emprego (SPE). Ela dispõe sobre a organização do SPE, cujo funcionamento prevê a cooperação entre organismos públicos e privados com vistas a buscar a melhor organização possível do mercado de trabalho, compreendendo uma rede de unidades locais e regionais responsáveis pela implementação das ações integradas, que viriam a compor as chamadas políticas públicas de emprego (IDT, 2006).

Apesar de ser um dos países membros da Convenção nº 88 de 1948, o Brasil somente implementou o seu Sistema Público de Emprego em 8 de outubro de 1975, através do decreto 76.403, que criou o Sistema Nacional de Emprego (SINE), assumindo o formato de um programa federal, executado em parceria com os Estados. O SINE procura atender ao trabalhador e ao empregador, levando em conta seu principal objetivo que é a colocação e ou recolocação do trabalhador em uma oportunidade de emprego (IDT, 2006; MTE, 2018).

Sua implantação se deu, a partir de 1976, em todas as Unidades da Federação sob a coordenação e supervisão do Ministério do Trabalho, através da Secretaria de Emprego e Salário; São integrados por essa Secretaria, os serviços e agências federais de emprego, os sistemas regionais de emprego e as agências, núcleos, postos ou balcões de emprego, públicos ou articulares, em todo o território nacional. Os objetivos do SINE são: (a) organizar um sistema de informações e pesquisas sobre o mercado de trabalho, capaz de subsidiar a operacionalização da política de emprego, a nível local, regional e nacional; (b) implantar serviços e agências de colocação, em todo o País, necessários à organização do mercado de trabalho; (c) identificar o trabalhador, por meio da Carteira de Trabalho e Previdência Social, como participante da comunidade brasileira de trabalho; (d) propiciar informação e orientação ao trabalhador quanto à escolha de seu emprego; (e) prestar informações ao mercado consumidor de mão de obra sobre a disponibilidade de recursos humanos; (f) fornecer subsídios ao sistema educacional e ao sistema de formação de mão de obra para a elaboração de suas programações e (g) estabelecer condições para a adequação entre a demanda do mercado de trabalho e a força de trabalho em todos os níveis de capacitação.

A configuração básica dos sistemas de emprego em todo o mundo envolve o tripé formado pelas ações de Intermediação de Mão de Obra, Qualificação Profissional e concessão do benefício do Seguro-Desemprego. A Intermediação de Mão de Obra tem por objetivo a colocação de trabalhadores no mercado de trabalho por meio de vagas captadas junto a empregadores, de modo a reduzir o tempo de procura de emprego por meio da mediação entre oferta e demanda de trabalho. A Qualificação social e profissional objetiva preparar os trabalhadores, sobretudo os mais vulneráveis, para as necessidades do mundo do trabalho, com ênfase no provimento dos requisitos sociais, qualidade pedagógica, conhecimentos e técnicas requeridas pelo mercado. Já o seguro-desemprego tem por finalidade prover assistência financeira temporária aos trabalhadores dispensados involuntariamente, de maneira a suprir suas necessidades básicas durante o período de procura de novo posto de trabalho (MTE, 2018).

Segundo Radzinski (2008), ao final de 1992, houve uma retomada na discussão sobre a valorização do SINE como instrumento de política de emprego. A partir dessas discussões foi criado o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT). O Ministério do Trabalho e Emprego e o CODEFAT agregaram ao SINE aspectos significativos que até então eram desconsiderados e passaram a ser gerenciados, entre eles, a criação de indicadores de resultados, a participação da sociedade organizada no processo de consolidação das Políticas Públicas de Emprego e a garantia da continuidade das ações implementadas e dos recursos orçamentários.

Entre as atividades executadas, atualmente, pelos postos de atendimento do SINE, destacam-se: (a) o atendimento e o encaminhamento de trabalhadores para entrevistas de emprego; (b) a habilitação para o recebimento do seguro-desemprego; (c) a orientação profissional e encaminhamento para a qualificação profissional; (d) a emissão de Carteira de Trabalho e Previdência Social e, (e) ações de fomento ao empreendedorismo e à economia solidária e apoio ao trabalhador autônomo (FAT<sup>a</sup>, 2016).

O SINE se expandiu pelo Brasil e, hoje, é um dos maiores serviços públicos de emprego do mundo e está sob a coordenação do Ministério do Trabalho e Previdência Social. A Rede SINE é composta por aproximadamente 1450 postos de atendimento, mantidos por meio de 72 convênios celebrados todas as unidades da Federação e 45 municípios com mais de 200 mil habitantes, para os quais ocorre o repasse dos recursos financeiros do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) para a

manutenção da rede (MTE, 2017). O SINE atua como um sistema integrado de órgãos e entidades, nos planos federal, estadual e municipal, que visa à prestação de serviços ao trabalhador com vistas à sua proteção e à melhoria nas condições de inserção e de permanência no mercado de trabalho (SOUZA, 2003).

Apesar de a coordenação do SINE ser do Ministério do Trabalho e Emprego, a execução dos serviços é realizada de forma descentralizada pelos governos estaduais. Os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador são redistribuídos entre esses convenentes para a execução dos Planos de Trabalho. Estes planos contêm o detalhamento das atividades assumidas pelo convenente para a execução de serviços que visem à inserção de trabalhadores no mercado de trabalho (FAT, 2016b).

Os convênios são renovados a cada cinco anos e, para a avaliação do trabalho conduzido pelos postos de atendimento, os seguintes indicadores de resultado são utilizados: quantidade de vagas oferecidas; quantidade de vagas ocupadas; quantidade de trabalhadores colocados no mercado de trabalho; quantidade de segurados colocados e quantidade de segurados pré-matriculados em cursos de qualificação (FAT, 2016b).

Ainda que haja pequenas diferenças quanto à condução da política no âmbito dos estados e municípios, em geral, a estrutura apresentada representa a interação entre os agentes responsáveis pela coordenação do SINE (Figura 5). As regras estabelecidas e as decisões de alocação de recursos são responsáveis por guiar o funcionamento e financiar os postos de atendimento. Na sequência, são apresentadas as funções de cada órgão envolvido na coordenação do Sistema:

- O Ministério de Trabalho e Previdência Social (MTPS), que, por intermédio da Secretaria de Políticas Públicas de Emprego, é responsável por criar regras, coordenar e supervisionar os convênios do SINE;
- O CODEFAT, que é o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador. É constituído por representantes de trabalhadores, empregadores e governo. O Conselho é responsável por definir as regras e gerir os investimentos a serem realizados nas políticas de trabalho, emprego e renda com recursos do FAT;
- As Secretarias Estaduais ou Municipais de Trabalho são órgãos gestores estaduais ou municipais de trabalho responsáveis pelos convênios

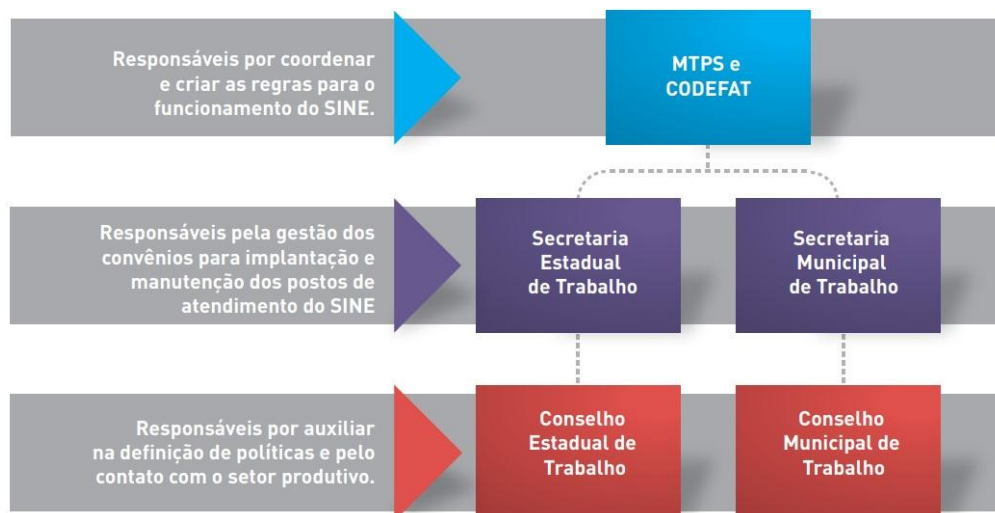


firmados com o Ministério do Trabalho e Previdência Social para implantação e manutenção do SINE no âmbito estadual ou municipal;

- Os Conselhos Estaduais ou Municipais de Trabalho são constituídos por representantes de trabalhadores, empregadores e do governo. São responsáveis por auxiliar na definição das políticas a serem financiadas com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador. Por meio do seu contato com o setor produtivo, esses conselhos também oferecem subsídios às instituições de qualificação sobre os cursos que devem ser disponibilizados na localidade;
- Os postos do SINE são os locais de atendimento presencial dos trabalhadores que procuram os serviços de intermediação de mão de obra, habilitação ao seguro-desemprego, encaminhamento para qualificação profissional, emissão de carteira de trabalho, entre outras atividades executadas pelos postos.

A Figura 5 traz a estrutura e as funções resumidas dos órgãos de coordenação do SINE.

Figura 5 – Estrutura de coordenação do SINE



Fonte: FAT - Manual de Gestão do SINE (2016b).

Conforme Ramos e Freitas (1998), o arcabouço institucional que articula o sistema de benefícios financeiros ao trabalhador desempregado, a intermediação e a reciclagem e qualificação, comumente conhecido como Sistema Público de

Emprego (SPE), constitui, hoje, um dos poucos consensos sobre as alternativas de política para reduzir o desemprego. Nos países da Europa Continental, por exemplo, o SPE foi a principal resposta de política ao crescimento do desemprego durante os anos 80. No caso do Brasil, os esforços do Ministério do Trabalho, visando à elevação dos recursos destinados à intermediação de mão de obra e à formação profissional e suas tentativas de associá-los ao pagamento do seguro-desemprego, ilustram que, também no país, o SPE é assumido como um instrumento apto para reduzir a taxa de desemprego.

#### **2.4.1 Intermediação de mão de obra**

No Brasil, a intermediação de mão de obra não é realizada, exclusivamente, pelo SINE. Além de agências públicas de emprego que fazem parte do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, existem agências privadas que realizam a intermediação de mão de obra. O papel das agências de intermediação públicas e privadas é, basicamente, ajudar a reduzir o desemprego friccional (DIEESE, 2010).

De acordo com o Dieese (2010, p. 2), o desemprego friccional:

Resulta da mobilidade da mão de obra e ocorre durante o período de tempo em que os indivíduos se desligam ou são demitidos de um posto de trabalho e saem em busca de outro. Esse tipo de desemprego ocorre em conjunturas econômicas favoráveis, nas quais o trabalhador consegue se recolocar de forma relativamente rápida no mercado de trabalho. O desemprego friccional também pode ocorrer no período de transição de um trabalho para outro dentro de um mesmo setor, como acontece costumeiramente na construção civil, por exemplo.

Como instrumento de política pública brasileira para combater o desemprego, o Sistema Nacional de Emprego (SINE) realiza o serviço de intermediação de mão de obra de forma gratuita, agindo com a premissa de colocação ou inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho, de maneira ágil, minimizando o custo social causado pelo desemprego. Azeredo (1998) identifica os serviços públicos de emprego como estratégicos para auxiliar com agilidade o desempregado a encontrar uma nova colocação no mercado de trabalho e, dessa forma, reduzir o desemprego friccional.

Desenvolvida no âmbito do Sistema Nacional de Emprego (SINE), a Intermediação Pública de Mão de Obra desempenha importante papel na colocação de trabalhadores no mercado de trabalho, a partir do cruzamento de informações

sobre a oferta de oportunidades de emprego com os dados dos trabalhadores inscritos nos postos de atendimento do SINE. Ao articular essa política pública, o governo visa promover o encaminhamento do público em vulnerabilidade social, qualificado no PRONATEC, às vagas de trabalho captadas pelo SINE. Seu objetivo é criar condições para que o trabalhador em situação de desocupação busque melhores oportunidades, incluindo aquele que labore na informalidade (MDS, 2015).

A intermediação de mão de obra é um serviço prestado pelo MTE em cooperação com estados e municípios, no âmbito do Programa Seguro-Desemprego, que visa a colocar trabalhadores no mercado de trabalho, por meio de vagas captadas junto a empregadores, reduzindo o tempo de espera e a assimetria de informação existente no mercado de trabalho (IPEA, 2014).

O foco da intermediação de mão-de-obra tem por objetivo a prestação de um serviço público gratuito e de qualidade, visando à inserção ou à reinserção do trabalhador no mercado de trabalho e o suprimento de mão-de-obra adequada aos empregadores (IDT, 2006).

A intermediação de mão de obra objetiva propiciar informações e orientações ao trabalhador na procura por emprego, e aos empregadores na busca de recursos humanos, a fim de promover o encontro de ambos, visando à colocação dos trabalhadores nas vagas disponíveis (FAT, 2014). Para as empresas, propicia informações sobre a disponibilidade de recursos humanos, a fim de promover o encontro de oferta e demanda de trabalho, auxiliando no recrutamento de trabalhadores por parte dos empregadores e na colocação dos trabalhadores em vagas disponíveis (IPEA, 2014).

Apesar de também prestar um serviço aos contratantes, a atuação do SINE é voltada para o trabalhador e seu principal objetivo é garantir que todo indivíduo que assim o deseje obtenha um emprego formal no menor espaço de tempo possível, com atenção especial aos grupos que têm maior dificuldade de inclusão, como jovens de baixa renda, mulheres, pessoas com deficiência, afro descendentes e desempregados de longa duração (DIEESE, 2016).

Para atingir o seu objetivo, a intermediação de mão de obra promovida pelo SINE realiza o cruzamento entre o perfil da vaga e o perfil do trabalhador. Esse processo permite avaliar se o trabalhador cumpre os requisitos solicitados pelo empregador, por exemplo, escolaridade e experiência (FAT, 2016b).

A atividade de intermediação de mão de obra, além de inscrever trabalhadores, captar vagas e encaminhar candidatos a emprego, pode exercer também a função de orientação profissional aos candidatos a emprego, que pode envolver desde a elaboração de currículos e a preparação para entrevistas de emprego, até a escolha da profissão e as informações sobre tendências e oportunidades do mercado. Auxiliar o trabalhador na obtenção da identificação profissional, por meio do encaminhamento da solicitação da Carteira de Trabalho e Previdência Social, também faz parte dos serviços aportados às atividades de intermediação (MTE, 2018). Assim, o SINE busca abreviar o tempo de espera, a assimetria de informação existente no mercado de trabalho e colocar trabalhadores nas vagas captadas junto a empregadores.

Todos os anos, milhões de trabalhadores são atendidos pelo SINE e milhões de vagas de emprego são captadas. O Quadro 8 apresenta o período de 2000 a 2018, o total de vagas de emprego captadas, o total de trabalhadores inscritos na IMO, o número de encaminhados para entrevista e o total de colocações no mercado de trabalho.

Quadro 8 – Dados dos atendimentos realizados nas Agências SINE em todo o Brasil

(continua)

<b>Ano</b>	<b>Trabalhadores inscritos para intermediação</b>	<b>Vagas captadas junto aos empregadores</b>	<b>Trabalhadores encaminhados para entrevistas</b>	<b>Trabalhadores colocados no mercado de trabalho</b>
2000	2.721.919	561.580	859.161	193.895
2001	3.648.988	802.816	1.288.087	307.781
2002	3.348.870	1.115.221	1.749.231	397.722
2003	4.037.286	1.510.097	2.495.194	527.163
2004	3.539.046	1.594.928	2.648.968	565.491
2005	3.565.839	1.635.210	2.971.581	562.125
2006	3.791.115	1.683.023	3.269.545	554.695
2007	4.239.933	1.832.821	3.935.600	662.488
2008	4.707.151	1.945.268	4.460.929	759.616
2009	3.579.135	1.715.649	4.094.784	696.767
2010	3.265.156	2.103.398	4.575.787	740.824
2011	5.910.681	2.709.260	5.376.898	652.795
2012	8.232.791	3.078.900	5.951.825	726.050
2013	7.480.190	3.597.193	6.748.878	839.380
2014	6.232.825	2.715.622	5.836.673	694.370
2015	5.185.264	1.758.968	4.901.482	423.084
2016	4.587.113	1.151.987	3.784.249	422.287

(conclusão)

<b>Ano</b>	<b>Trabalhadores inscritos para intermediação</b>	<b>Vagas captadas junto aos empregadores</b>	<b>Trabalhadores encaminhados para entrevistas</b>	<b>Trabalhadores colocados no mercado de trabalho</b>
2017	3.680.879	1.025.039	3.492.940	574.443
2018	3.207.378	1.114.748	3.814.055	525.666
TOTAL	84.961.559	33.651.728	72.255.867	10.826.642

Fonte: Ministério do Trabalho (2019).

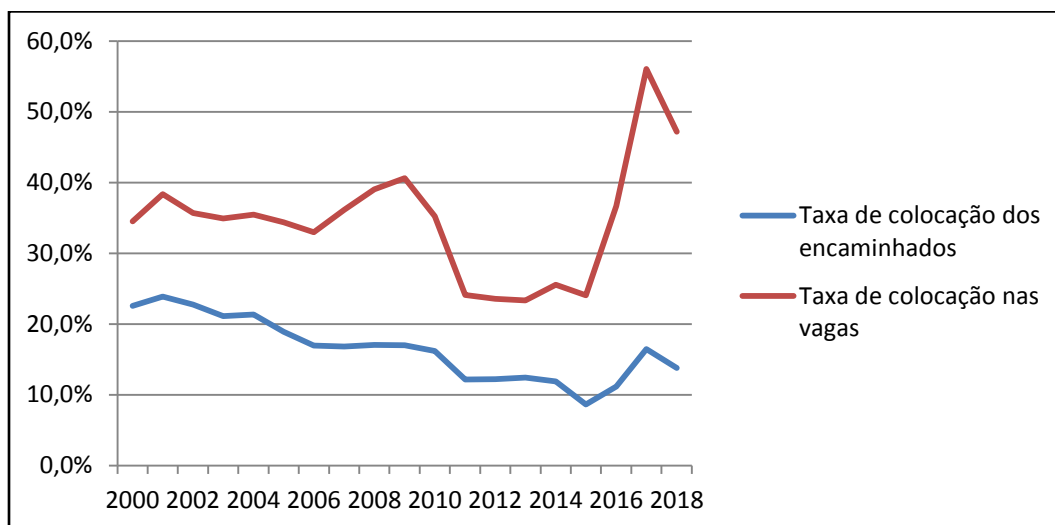
É possível verificar que no decorrer dos anos: (a) o número de trabalhadores inscritos para a intermediação vem diminuindo a partir do ano de 2012; (b) o número de vagas captadas aumenta fortemente entre os anos 2011 e 2014 e, a partir de 2015, há um declínio, desde então, o número se mantém estável; (c) o número de pessoas encaminhadas foi maior no período de 2010 até 2015 e, após, se mantém estável; e (d) independente do comportamento das demais variáveis, o número de trabalhadores colocados se mantém estável.

O serviço de intermediação de mão de obra do SINE tem potencial para crescimento. Esse serviço ainda é relativamente pouco utilizado pelos trabalhadores mais qualificados, pelos que procuram o primeiro emprego e pelos trabalhadores dos municípios com as menores concentrações populacionais (DIEESE, 2016).

O cálculo da relação entre total de colocações e total de trabalhadores encaminhados para entrevistas em todas as Agências SINE do Brasil permite verificar a taxa de colocação (Figura 6). Em média, no período de 2000 a 2018, 16% dos trabalhadores encaminhados pelo SINE conseguem colocação no mercado de trabalho.

Em relação ao total de colocações de trabalhadores no mercado de trabalho e o total de vagas captadas no SINE em nível de Brasil, apresentado na Figura 6, permite verificar que, em média, no período de 2000 a 2018, 32,2% das vagas ofertadas são preenchidas pelos trabalhadores encaminhados pelo SINE.

Figura 6 – Taxa de colocação nas agências SINE do Brasil



Fonte: Ministério do Trabalho (2019).

Constata-se, por meio da Figura 6, que as agências SINE no Brasil não conseguem colocar um número expressivo de trabalhadores encaminhados pelas agências nas vagas disponíveis.

Os serviços de intermediação de mão de obra enfrentam uma série de desafios em um mercado de trabalho como o brasileiro, marcado pelo excesso de mão de obra de baixa qualificação, pela elevada rotatividade dos postos de trabalho e pela alta proporção de trabalhadores não assalariados e informais, que são fonte de constante pressão para o mercado de trabalho formal. Esses fatores permitem que os empregadores tenham facilidade em encontrar mão de obra para postos de trabalho que exigem baixa qualificação, sem a ajuda de serviços de intermediação, o que explicaria, ao menos em parte, porque a captação e o preenchimento de vagas pelo SINE são relativamente baixos (DIEESE, 2016).

De acordo com Guimarães (2005), são os trabalhadores muito pobres os que mais procuram emprego usando o sistema público. A própria formação e a baixa qualificação desses indivíduos pode ser um fator de defesa da existência de um serviço público de intermediação, quando a colocação de trabalhadores desse perfil não é do interesse de agências privadas de emprego nem mesmo pertence ao perfil de vagas oferecidas por essas empresas. Segundo Alves (2012), grande parte dos usuários são oriundos da parcela juvenil e empobrecida da classe trabalhadora, a qual nas últimas décadas foi destinada aos trabalhos mais precarizados.

Os desafios para a inserção de profissionais no mercado de trabalho tornam-se, a cada dia, uma tarefa que exige planejamento e definição de estratégias que busquem reduzir as taxas de desemprego, tendo-se a compreensão de que o crescimento econômico é o principal fator determinante para ampliação da oferta de novos postos de trabalho e a efetiva colocação de trabalhadores no mercado (IDT, 2006).

A atuação das agências privadas de intermediação é focada nas empresas que as contratam para captar no mercado os profissionais que necessitam. Tais agências, geralmente, lidam com um público formado por profissionais mais qualificados, que têm informações e recursos para tentar uma boa colocação no mercado de trabalho e que dispõem de condições socioeconômicas para aguardar uma oportunidade de trabalho mais condizente com suas expectativas. As agências privadas cobram taxas tanto para os trabalhadores, quanto para os empregadores, diferente das agências públicas, como o SINE, onde o serviço é gratuito. Outra diferença diz respeito ao fato do SINE ser voltado para o trabalhador e visa inseri-lo ou reinseri-lo no mercado de trabalho. Entretanto, historicamente, o SINE não tem sido um grande captador de vagas, a falta de relacionamento institucional consolidado entre o SINE e as empresas reduz a eficácia do sistema público de intermediação de mão de obra (DIEESE, 2010).

Portanto, cabe ao gestor da agência SINE acompanhar periodicamente os indicadores e traçar estratégias para viabilizar o maior número de preenchimento das vagas.

#### **2.4.2 Estudos realizados sobre intermediação de mão de obra no Brasil**

A intermediação de mão de obra realizada pelo sistema público de emprego no Brasil foi objeto de estudos que abordaram diferentes perspectivas, dentre os quais citam-se os realizados pelos autores Nunes (2003), Radzinski (2008), Rodrigues (2010) Souza e Gil (2010), Lima et al. (2015), Oliveira (2016), Borges, Lobo e Foguel (2017) e Dias (2018).

Nunes (2003) realizou um estudo sobre o serviço público de intermediação do trabalho como um instrumento de política pública de enfrentamento ao problema do desemprego e uma investigação sobre a atuação dos serviços públicos de intermediação em alguns países capitalistas avançados, como também sobre a

intermediação pública do trabalho no Brasil. Concluiu, dentre outros fatores, que, no Brasil, historicamente, (a) não há uma tradição de uso dos serviços públicos de emprego por parte dos trabalhadores e dos empresários; (b) a intermediação feita pelo SINE representava entre 6% e 7% das colocações efetuadas no mercado formal de trabalho; (c) as disparidades regionais na dimensão e no desempenho dos SINE apontavam para o problema da desarticulação nacional do serviço público de emprego, sem um padrão nacional de atuação e desempenho, e (d) que a intermediação faz um “retrato” do mercado de trabalho num dado momento, então a política pública de emprego no Brasil tem sua eficiência e eficácia submetidas a um ambiente macroeconômico desfavorável, em um contexto de redução da ação do Estado e de um baixo nível de estruturação do mercado de trabalho e produção. Finaliza, afirmando que:

A presença do Estado, através de suas agências de colocação de mão de obra, é importante nesse contexto de forte desigualdade de oportunidades presente no nosso mercado de trabalho. O Estado não pode deixar seus cidadãos desempregados, sendo o desemprego o fruto de um modelo econômico de baixo crescimento e exclusão – mantido por ele próprio e não amenizado por políticas de proteção social e distribuição -, a dependerem das leis do mercado, onde “sobrevive o mais forte” e cada um é responsável pelo seu sucesso profissional e pessoal, independente da sua condição de existência, independente da sua posição mais ou menos favorecida nesse mercado de muitos desempregados e poucas vagas. É em função desses que ainda se mostra necessária a existência de um serviço público de emprego, não nos moldes que temos hoje, custoso e pouco utilizado, mas mais enxuto, mais organizado, mais transparente, ativo, qualificado e integrado nacionalmente (NUNES, 2003, p. 193).

Enquanto Nunes (2003) fez um retrato geral sobre a intermediação de mão de obra no Brasil, Rodrigues (2010) realizou seu estudo em uma agência do SINE, na cidade de Santa Maria-RS e seu objetivo foi entender se houve mudança na trajetória profissional dos trabalhadores após a passagem na agência e o que a instituição significou para eles. Concluiu, dentre outros fatores, que o SINE é a única alternativa dos trabalhadores desempregados no acesso a uma ocupação de emprego, que optaram, prioritariamente, por ser um serviço público gratuito; que, mesmo após os trabalhadores terem feito algum curso de qualificação pelo SINE ou outra instituição, isso não facilitou a inserção no mercado de trabalho formal e, também, não consideram o SINE como o responsável pela capacitação para seu retorno ao mercado de trabalho.



Tendo como objetivo analisar a percepção dos empregadores acerca do desempenho do Posto de Atendimento ao Trabalhador (PAT) das cidades de Bragança Paulista, Atibaia e Itatiba no Estado de São Paulo, Souza e Gil (2010), realizaram uma pesquisa de campo constituída de 100 empregadores e obtiveram as seguintes conclusões: os PATs se identificam principalmente com a intermediação de mão de obra pouco qualificada; a maioria dos candidatos que os procuram são pessoas de baixa renda e baixo nível de escolaridade; os bancos de dados são constituídos por currículos de pessoas que não preenchem muitas das exigências das empresas, sobretudo em relação à qualificação e ao tempo de experiência profissional; os empregadores, em sua maioria, são micro e pequenas empresas que não têm estrutura suficiente para manter um setor específico para tratar do suprimento de pessoal e, finaliza, afirmando que a principal atratividade dos PATs é a gratuidade de seus serviços.

Também na busca de uma resposta a essa problemática da baixa efetividade dos usuários nas vagas disponíveis no SPE do Estado do Paraná, Radzinski (2008) realizou um estudo, tendo como objetivo “entender de forma específica os motivos do não preenchimento das vagas ofertadas no Sistema Público de Emprego e fornecer alguns subsídios no ‘combate ao desemprego’”. Concluiu, dentre outros fatores, que a diferença entre intermediação e alocação mostra que há um número significativo de vagas ofertadas que não são preenchidas (42%). Isso se daria, entre outros motivos, em função de: mudanças no perfil do mercado de trabalho – introdução de novas tecnologias e inovações organizacionais – que exigem um trabalhador mais qualificado; baixo grau de escolaridade e/ou qualificação profissional de uma parcela destes trabalhadores e exigências das empresas que oferecem as vagas, solicitando muitos meses de experiência, mesmo para funções relativamente simples. Também, há um número significativo de vagas que não são preenchidas devido à baixa qualidade dessas vagas – baixos salários oferecidos pelos empregadores, contratos precários, instabilidade, variabilidade da jornada diária de trabalho, distância ou dificuldade de deslocamento entre a residência e o local de trabalho.

Outro fator relevante, para Radzinski (2008), diz respeito às poucas possibilidades que os trabalhadores têm de emprego ou de escolha – para serem encaminhados precisam atender ao perfil das vagas –, enquanto que para os empresários ou empregadores é oferecida uma boa margem de escolha. Assim

constata-se que o sistema privilegia a prestação de serviços aos empregadores, mais que aos trabalhadores, uma vez que o sistema procura ajustar os trabalhadores ao perfil das vagas, mais do que buscar vagas aos que demandam as Agências SINE-PR ou informar e trazer trabalhadores excluídos que poderiam ocupar as vagas remanescentes no sistema.

O autor aponta como saída para o problema do desemprego:

[...], a necessidade do Estado desenvolver PPE voltadas para aqueles que têm maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho e que neste momento ainda não estão sendo alvos destas Políticas. Protelar o ingresso dos jovens no mercado de trabalho, reduzir a demanda de trabalhadores, oferecer maior qualificação profissional e fortalecer o poder do Estado, estabelecendo políticas públicas de geração de emprego e renda, poderá ser, uma das saídas aos despossuídos, àqueles que, apesar dos seus esforços, dificilmente conseguirão ser incluídos socialmente através de um emprego formal (RADZINSKI, 2008, p. 239).

Ainda, Radzinski (2008) reafirma que um dos problemas mais relevantes no SINE-PR é o fato de que os empregadores são beneficiados com o excedente de mão de obra, pois, dessa forma, podem exigir cada vez mais e oferecer menos, enquanto os trabalhadores buscam serem amparados pelo benefício do seguro-desemprego. Portanto, os trabalhadores também acabam não se envolvendo com as políticas desenvolvidas, buscam alternativas de trabalho de forma individual e isolada, não se mobilizando pela melhoria do sistema.

Nessa linha de pesquisa, Oliveira (2016) realizou um estudo com os trabalhadores desempregados que frequentam o SINE de Campina Grande (PB) na busca da (re)colocação no mercado de trabalho e chegou as seguintes conclusões: devido ao alto índice de desemprego, os trabalhadores aceitam qualquer tipo de trabalho que lhes garanta a subsistência, mesmo não condizente com sua qualificação e pretensão; em relação às exigências dos empresários, apesar da idade, qualificação e formação profissional serem relevantes em uma contratação, aspectos como boa aparência, simpatia, dinamismo e prestatividade são atributos pessoais relevantes na escolha de determinado candidato.

Dias (2018) realizou um estudo com os responsáveis pelo processo de intermediação de mão de obra do SINE de Rondonópolis-MT e teve como objetivo identificar a visão dos entrevistados sobre o Mercado de Trabalho atual e suas tendências. Devido ao grande número de desempregados, as empresas estão exigindo trabalhadores com mais qualificação e competências, assim a disputa por

uma vaga de emprego está cada vez mais acirrada. Essa tendência exige dos trabalhadores maior qualificação profissional, competências e experiência para pleitear uma vaga de emprego. Conforme o autor, um dos entrevistados destacou que, diante do aumento de candidatos em busca de uma vaga de emprego, as empresas podem ser mais criteriosas, ter mais exigências para selecionar o profissional e maior poder de barganha na oferta de salários e benefícios. Os resultados da pesquisa apontam que existe um ciclo vicioso em que o maior prejudicado é o profissional de menor qualificação. Concluiu que o não preenchimento de algumas vagas anunciadas pelo SINE está relacionado ao perfil exigido pelos empregadores e quanto maior forem às exigências, mais dificuldades as empresas encontrarão em conseguir este profissional.

Como solução para os problemas enfrentados na intermediação de mão de obra, para Lima et al. (2015), é necessária a recolocação dos trabalhadores e das trabalhadoras como centro, no lugar das empresas – como atualmente se encontra. Nesse curso, juntamente a intermediação de força de trabalho, é necessária a construção de outras estratégias que oferecem assistência não apenas financeira, mas também suporte social e psicológico às consequências dessa situação; práticas que fomentem e acompanhem a formação de outras formas produtivas e que garantam a construção de espaços em que os trabalhadores possam se reconhecer enquanto pertencentes de uma classe, podendo construir uma real frente de luta contra as agruras produzidas no íterim da reestruturação produtiva.

Em relação à contribuição econômica que a intermediação de mão obra realiza nas contas públicas, Borges, Lobo e Foguel (2017) afirmam que, no momento em que o trabalhador desempregado sai rápido dessa condição, os programas de intermediação têm impactos redutores sobre o déficit público por meio de pelo menos quatro canais, um direto e três indiretos. O canal direto é a redução dos gastos com seguro-desemprego, que se dá mediante a economia do pagamento de uma ou mais parcelas do benefício ao trabalhador desempregado. O segundo canal, indireto é a manutenção da arrecadação do sistema previdenciário, que decorre da retomada das contribuições patronal e do trabalhador sobre os salários após o reemprego do trabalhador. Outro canal indireto também está relacionado à manutenção da arrecadação, mas, neste caso, decorrente dos impostos sobre consumo de bens e serviços que tende a cair menos devido à reobtenção de emprego e de renda pelo trabalhador. O último canal indireto está relacionado à

diminuição da chance de que o trabalhador e sua família eventualmente entrem na situação de pobreza, o que reduz a demanda (potencial) por benefícios de programas sociais como o Bolsa Família.

Borges, Lobo e Foguel (2017) concluem o estudo afirmando que o programa de intermediação representa uma importante contribuição para o erário público, já que gera uma diminuição nas despesas com benefícios e um aumento da arrecadação do sistema previdenciário. Portanto, reformas no sistema que melhorem o desempenho da intermediação podem ampliar os ganhos fiscais para o governo federal.

Nos Estados brasileiros existem órgãos públicos que garantem o aparato institucional para operacionalização do SINE. No RS, a FGTAS é a instituição responsável pela implantação e gerenciamento das agências SINE.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

De acordo com Santos (2004), denominam-se procedimentos ou metodologia as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final.

Neste capítulo, estão descritos os aspectos pertinentes ao método do estudo que foi utilizado para responder aos objetivos da pesquisa. Dessa maneira, apresenta a abordagem metodológica, o tipo de pesquisa, os procedimentos adotados, a maneira como foram coletados e analisados os dados, enfim, todos os passos utilizados para atingir os objetivos do referido estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Destaca-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), conforme parecer 2.711.242 de 13 de junho de 2018 (APÊNDICE A), que é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos no âmbito da UFSM. Além disso, obteve-se autorização institucional para a realização do estudo (APÊNDICE B).

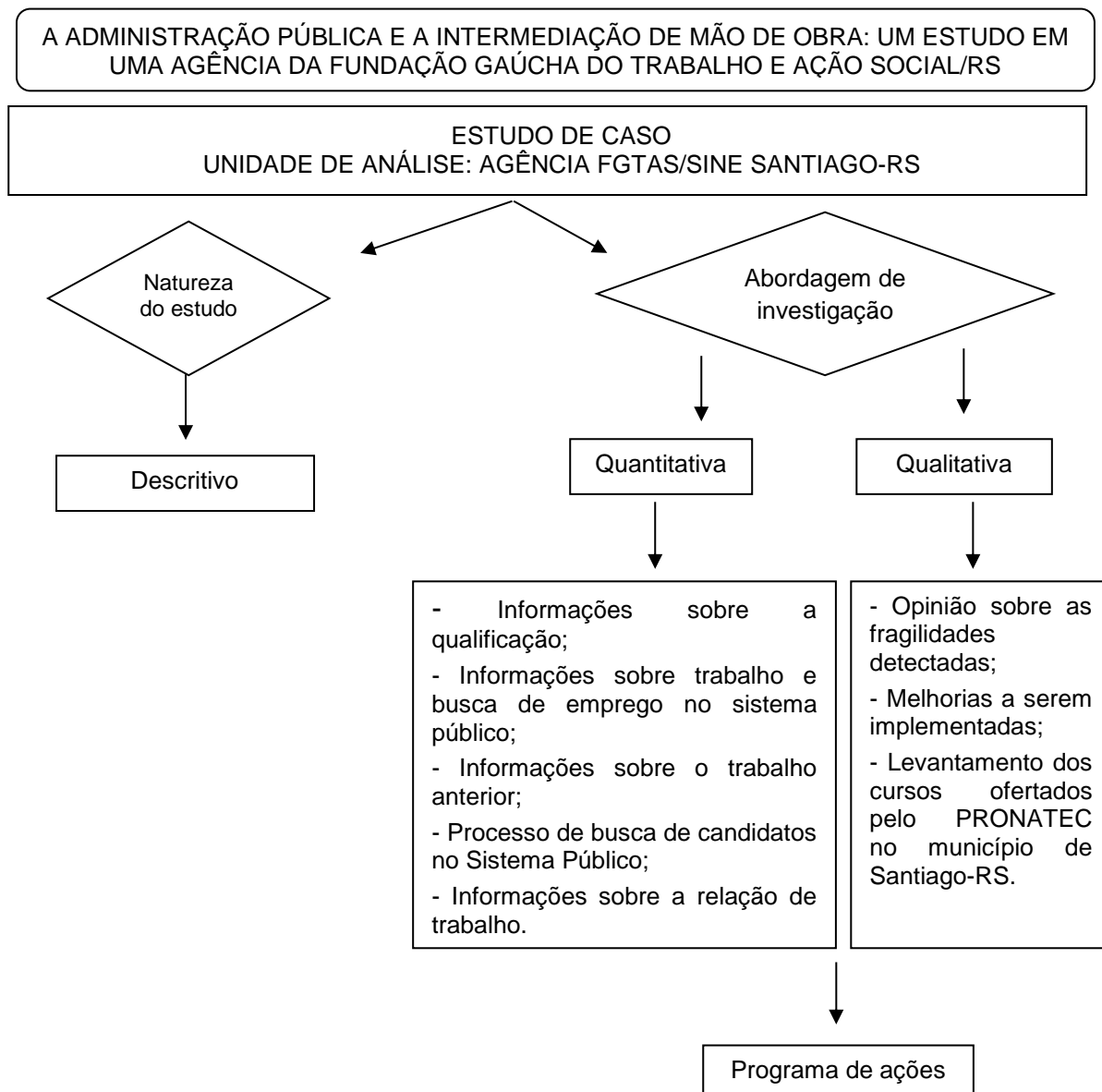
Considerando o escopo do estudo, optou-se pela realização de um estudo de caso, utilizando como unidade de análise a Agência FGTAS/Sine Santiago/RS, descrita no capítulo 4, e, no intuito de atender aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo, através da aplicação de questionários e da realização de entrevistas, cujos desdobramentos são detalhados a seguir.

Conforme Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, cujo registro não consta em documentos. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. De acordo com Gil (2010), a pesquisa de natureza descritiva tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto ao tipo pesquisa, foi realizado um estudo de caso, que, segundo Yin (2001), representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Ainda segundo Yin (2001, p. 21), "como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos".

O delineamento da pesquisa pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7 – Desenho da pesquisa



## 3.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA

Conforme Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

### 3.2.1 Populações e amostras

População ou universo é o conjunto de elementos que possuem determinadas características de interesse para atingir os objetivos da pesquisa (GIL, 2010). Neste estudo, foram realizadas pesquisas distintas, com dois segmentos (populações): (a) os usuários do SINE que buscam uma oportunidade de emprego, denominados de trabalhadores e (b) os empregadores que disponibilizam as vagas para intermediação na Agência.

As amostras para a coleta de dados foram escolhidas através da técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que é uma técnica de amostragem que procura obter uma amostra de elementos convenientes, sendo que a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

As populações alvos desta pesquisa compreendem: (a) as pessoas encaminhadas para entrevistas de empregos, sendo considerado o período de janeiro de 2018 a 30 de junho de 2018 como referência para o cálculo amostral, que corresponde a 1.362 trabalhadores; e (b) os empregadores que disponibilizaram as vagas e não foram preenchidas, neste mesmo período, que correspondem a 92 empregadores. Como os tamanhos das populações são conhecidos, foi utilizada a fórmula que leva em consideração a proporção populacional para determinar o tamanho da amostra necessário para um intervalo de confiança de 95%.

Conforme Stevenson (1981), a fórmula para cálculo do tamanho da amostra ( $n$ ) com base na estimativa da proporção populacional ( $p$ ), para populações finitas, é dada por:

Figura 8 – Fórmula do cálculo de amostra

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N-1) \cdot E^2}$$

Fonte: Stevenson (1981).

Onde:

$n$  = número de indivíduos na amostra;

$Z_{\alpha/2}$  = valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

$\hat{p}$  = proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria que estamos interessados em estudar;

$\hat{q}$  = proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar ( $\hat{q} = 1 - \hat{p}$ );

$E$  = margem de erro ou erro máximo de estimativa.

Nesta pesquisa, os parâmetros utilizados serão:

$N1 = 1.362$  pretendentes ao emprego

$Z_{\alpha/2} = 1,96$

$\hat{p} = \hat{q} = 0,5$

$E = 0,05$

Substituindo-se os parâmetros mencionados pelas variáveis da fórmula, obteve-se um tamanho de amostra igual a 300 trabalhadores, o que representa uma proporção de 22,03% da população.

$N2 = 92$  empregadores

$Z_{\alpha/2} = 1,96$

$\hat{p} = \hat{q} = 0,5$

$E = 0,05$

Substituindo-se os parâmetros mencionados pelas variáveis da fórmula, obteve-se um tamanho de amostra igual a 75 empregadores, o que representa uma proporção de 81,52% da população.



### 3.2.2 Coleta de dados

Segundo Malhotra (2011), durante a fase de coleta de dados os trabalhadores de campo entram em contato com os entrevistados, aplicam os questionários, registram os dados e devolvem os formulários preenchidos para processamento. Como técnica de coleta, neste estudo, foi realizado um levantamento de campo quantitativo, através de questionário.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e na análise dos dados.

De forma idêntica, Marconi e Lakatos (1996, p. 88) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e a comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de dois questionários, um com os usuários pretendentes a emprego (APÊNDICE C) e o outro com os empregadores (APÊNDICE D). Os questionários foram adaptados de Radzinski (2008) e em algumas questões foi utilizada a escala Semântica, que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “nada importante”, 2 indica “pouco importante”, 3 indica “importante”, 4 “muito importante” e 5 indica “extremamente importante”.

Em relação aos pretendentes a uma vaga de emprego, foram pesquisadas as seguintes variáveis:

- Informações sobre a qualificação;
- Informações sobre trabalho e busca de emprego no Sistema Público;
- Informações sobre o trabalho anterior.

Em relação aos empregadores, foram pesquisadas as seguintes variáveis:

- Processo de busca de candidatos no Sistema Público de Emprego;
- Informações sobre a relação de trabalho.

Antes da realização da pesquisa, foi realizado um pré-teste, através da aplicação 05 questionários com pretendentes a emprego e 05 questionários com empregadores, com o intuito de verificar possíveis erros e dificuldades no entendimento das perguntas e das respostas.

A coleta de dados junto aos trabalhadores foi realizada na sede da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS, antes ou após o atendimento para encaminhamento de entrevista de emprego, no período de junho a setembro de 2018.

Em relação aos empregadores, os questionários foram entregues na sede das empresas para a pessoa responsável pelo processo seletivo e agendada uma data para retirada, sendo realizadas no período de julho a outubro de 2018.

Para ambos, antes das aplicações dos questionários, foram explicados os objetivos do trabalho, a importância da colaboração e a livre escolha na participação (APÊNDICE E).

### **3.2.3 Análise de dados**

Os dados dos questionários foram transcritos e tabulados com o auxílio do *software* Excel 2010. A seguir, as informações foram exportadas para o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na qual foram tratadas estatisticamente.

## **3.3 ABORDAGEM QUALITATIVA**

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

Segundo Gil (1991), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Segundo Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise

estatística”. Esse tipo de pesquisa pode ser usado, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

### **3.3.1 Levantamento de cursos profissionalizantes ofertados**

Neste estudo foi realizada uma pesquisa para verificar os cursos profissionalizantes disponibilizados no município de Santiago. A pesquisa foi realizada junto ao Ministério da Educação (MEC), onde foram solicitadas, através do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), a relação dos cursos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) ofertados nos últimos 6 anos no Município (ANEXO A), com o intuito elencar e verificar quantos trabalhadores realizaram. Também, fornecer subsídios ao sistema educacional e ao sistema de formação de mão de obra para a elaboração ou reestruturação de suas programações de acordo com a realidade do mercado de trabalho do Município.

### **3.3.2 Pesquisa com empresários e pretendentes a vaga de emprego**

Com a intenção de realizar uma triangulação dos dados e complementando as informações obtidas através da pesquisa quantitativa, também foi realizada uma pesquisa qualitativa com representantes de empregadores e de pretendentes a vaga de emprego, com a utilização de um roteiro com questões abertas pré-estabelecidas.

#### *3.3.2.1 Amostra*

A amostra é não probabilística por julgamento, em que os elementos da população a ser entrevistada são selecionados deliberadamente no julgamento do pesquisador. A amostragem não probabilística não utiliza seleção aleatória e não permite representatividade (com nível de confiança e margens de erro), mas sim confia no julgamento pessoal do pesquisador (MALHOTRA, 2011).

Foram entrevistados seis (06) trabalhadores e sete (07) responsáveis pelo processo seletivo de empresas dos seguintes ramos: Comércio e Serviços.

Os trabalhadores foram escolhidos levando-se em consideração a relevância relacionada ao tempo de desemprego e por serem usuários assíduos da Agência.

Foram escolhidas empresas dos setores do Comércio e Serviços por pertencerem aos que mais empregam na cidade de Santiago-RS de acordo com o CAGED (Quadro 10) e, também, por solicitarem constantemente candidatos.

### *3.3.2.2 Coleta de dados*

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os trabalhadores que buscam uma oportunidade de emprego na agência (APÊNDICE F) e com os representantes pelo processo seletivo das empresas (APÊNDICE G). Ambas tiveram como objetivo detectar fragilidades e melhorias a serem implementadas pela Agência FGTAS/Sine Santiago/RS, na ótica dos entrevistados.

Para a condução das entrevistas foram considerados alguns aspectos (GIL, 1999), tais como: preparação do roteiro de entrevista, estabelecimento do contato inicial, formulação das perguntas, estímulo a respostas completas, registro das respostas e conclusão da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas, com autorização do entrevistado, e transcritas na íntegra para posterior análise.

As entrevistas junto aos trabalhadores foram realizadas na sede da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS, antes ou após o atendimento para encaminhamento de entrevista de emprego, nos meses de janeiro e fevereiro de 2019.

Em relação aos empregadores, foram agendadas e realizadas as entrevistas na sede das empresas com a pessoa responsável pelo processo seletivo, sendo realizadas em fevereiro de 2019.

Para ambos, antes das entrevistas, foram explicados os objetivos do trabalho, a importância da colaboração e a livre escolha na participação.

### *3.3.2.3 Análise de dados*

Para a interpretação dos dados das entrevistas, foi adotada a análise de conteúdo. Segundo Vergara (2007, p. 14), a análise de conteúdo “[...] refere-se ao estudo de textos e documentos”. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados quanto aos significantes da mensagem. Para Bardin (2006), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando

obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantificados ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Nesta etapa, foi realizada a simplificação dos dados, para torná-los mais administráveis e facilitar as análises a partir da compilação dos mesmos, momento em que se buscou encontrar semelhanças e significados dentro das falas dos entrevistados, cujos relatos foram utilizados no decorrer do capítulo sobre a análise e discussão dos resultados da pesquisa (capítulo 5).

### 3.4 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

A técnica de triangulação, segundo Creswell (2003), pode ser usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para os temas.

Yin (2001) recomenda o uso de múltiplas fontes de evidências para tornar as conclusões do estudo de caso mais acuradas do que se utilizada apenas uma fonte única de informação. Para corroboração do fato investigado, sugere-se o desenvolvimento da convergência de linhas de investigação, isto é, convergência num resultado por meio de triangulação de fontes de evidências.

Com o objetivo de verificar possíveis similaridades ou objeções de opiniões em relação aos temas de estudo que constaram nos questionários, foram realizadas triangulações nas respostas das questões congêneres. Na análise comparativa (seção 5.3), foram analisadas questões referentes à qualificação dos trabalhadores, à busca de emprego e trabalhadores na Agência FGTAS/Sine Santiago-RS, ao processo de intermediação da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS e aos aspectos impactantes nas relações de trabalho.



#### **4 AGÊNCIA DA FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL (FGTAS/SINE) DE SANTIAGO/RS**

Neste capítulo, apresenta-se a unidade de análise deste estudo, com uma contextualização sobre a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS) e a inclusão de dados relacionados ao Município de Santiago e à Agência FGTAS/SINE deste Município.

A Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS) caracteriza-se como uma fundação pública de direito privado, vinculada à Secretaria de Trabalho e Assistência Social, e resulta da fusão de três outras fundações: Fundação Gaúcha do Lazer e Recreação (Funlar), Fundação Sul-riograndense de Assistência (Fundasul), e Fundação Gaúcha do Trabalho (FGT). Instituída pelo Estado, através Lei 9.434/1991, e regulamentada pelo Decreto 34.155/1991, a FGTAS tem entre as suas atribuições à administração do Sistema Público de Emprego no RS, que envolve atividades permanentes de informações sobre mercado de trabalho e intermediação de mão de obra (FGTAS, 2018).

A lei de criação da FGTAS contempla ainda a possibilidade da Fundação articular-se com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, visando à colaboração para a execução de seus programas. No interior do Estado, a Fundação trabalha em parceria com prefeituras, sindicatos e outras entidades, através da assinatura do Termo de Cooperação Técnica entre as instituições (FGTAS, 2018).

O Rio Grande do Sul foi o primeiro Estado a firmar convênio com o Ministério do Trabalho para a implantação do SINE, que tem como função oferecer serviços de intermediação de mão de obra, seguro-desemprego, geração e análise de informações sobre mercado de trabalho, projetos de emprego e renda e qualificação profissional. O Governo do Estado, por meio da FGTAS, gerencia e garante o aparato institucional para a operacionalização do Sistema, por meio das Agências FGTAS/Sine. (FGTAS, 2018).

A FGTAS trabalha atuando com ênfase na geração de emprego e renda no Rio Grande do Sul. A intermediação de mão de obra é o principal serviço oferecido pela instituição, através das Agências FGTAS/Sine (FGTAS, 2017).

A Fundação conta em seu quadro funcional com 588 funcionários distribuídos pelas diretorias, departamentos, seções e agências (ANEXO B), possui sua sede administrativa em Porto Alegre e conta com uma rede de atendimento de

140 Agências FGTAS/Sine distribuídas em 137 municípios gaúchos. As unidades operacionalizam o Sistema Nacional de Emprego (SINE), programa do Ministério do Trabalho que oferece os serviços de intermediação de mão de obra, encaminhamento de seguro-desemprego e de Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Nos municípios em que não há unidades da FGTAS, a instituição disponibiliza o SINE Móvel, que leva os serviços de encaminhamento para vagas de emprego e de Carteira de Trabalho à população em ações de promoção da cidadania (FGTAS, 2017).

As Agências FGTAS/SINE prestam serviços ao trabalhador gaúcho e realizam ações que promovem a empregabilidade no Estado, como o Empregar/RS, Empregar/RS Mulher, Ação Jovem e Dia D. Eventos dedicados à inserção de trabalhadores no mercado de trabalho, além de proporcionarem atividades de orientação profissional, empreendedorismo e palestras motivacionais. A Fundação também desenvolve os programas Vida Centro Humanístico e Programa Gaúcho do Artesanato (PGA). Localizado na Zona Norte de Porto Alegre, o Vida, juntamente com entidades parceiras, proporciona ações e serviços de cidadania, saúde, trabalho, lazer, educação, esporte e cultura (FGTAS, 2017).

O PGA incentiva a profissionalização do artesão com ações de formação, qualificação e apoio à comercialização da produção artesanal gaúcha. É responsável pela emissão da Carteira de Artesão, que identifica o profissional de artesanato, além de viabilizar a isenção de ICMS dos produtos, a emissão de notas fiscais para livre circulação e a participação em exposições e em feiras estaduais e nacionais (FGTAS, 2017).

Ainda, a FGTAS é uma das instituições promotoras da Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA), que completou 25 anos em 2017. Mensalmente, a PED-RMPA reúne informações e análises sobre o mercado de trabalho. A pesquisa é uma parceria com a Fundação de Economia e Estatística (FEE), o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese) e Fundação Seade de São Paulo (FGTAS, 2017).

Em relação as suas atividades, conforme demonstrado no Quadro 9, nos últimos 6 anos, a FGTAS atendeu 8.957.259 usuários, disponibilizou 626.499 vagas de empregos, encaminhou 1.883.137 candidatos, dos quais 225.659 foram efetivados nas vagas. Também, foram encaminhados 2.591.265 seguros-desemprego.



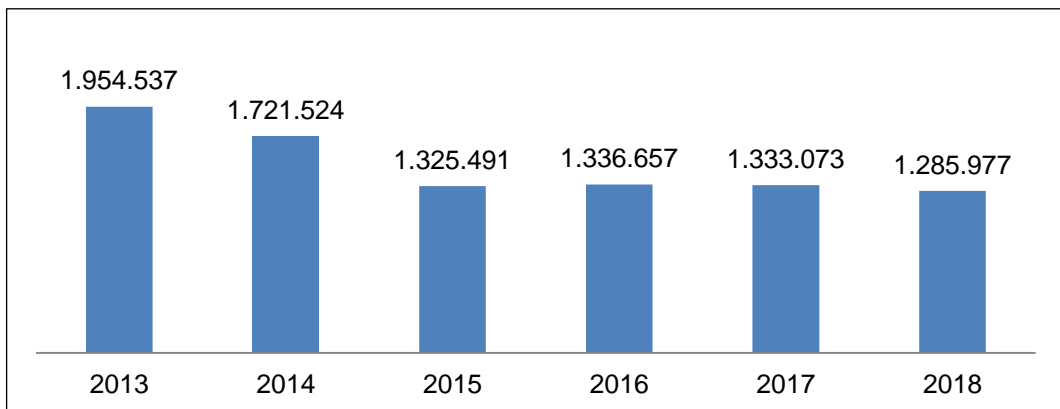
Quadro 9 – Número de atendimentos nos serviços prestados por ano na FGTAS

Ano	Atendimentos	Vagas captadas	Trabalhadores encaminhados	Colocados	Vagas preenchidas	Seguro-desemprego
2013	1.954.537	157.236	346.376	49.036	45.303	465.243
2014	1.721.524	141.663	339.850	43.295	34.906	444.145
2015	1.325.491	92.818	314.529	38.712	33.184	456.958
2016	1.336.657	77.329	303.993	32.479	29.567	419.796
2017	1.333.073	79.969	293.687	32.907	30.640	416.579
2018	1.285.977	77.484	284.702	29.230	27.349	388.544

Fonte: FGTAS (2019).

A FGTAS acolhe, anualmente, milhões de usuários nas Agências distribuídas no RS e, nos últimos 6 anos, foram realizados 8.957.259 atendimentos registrados no sistema, que são contabilizados no momento que o trabalhador apresente sua CTPS para o atendente realizar ou atualizar o cadastro no sistema IMO em busca de uma oportunidade de emprego (Figura 9).

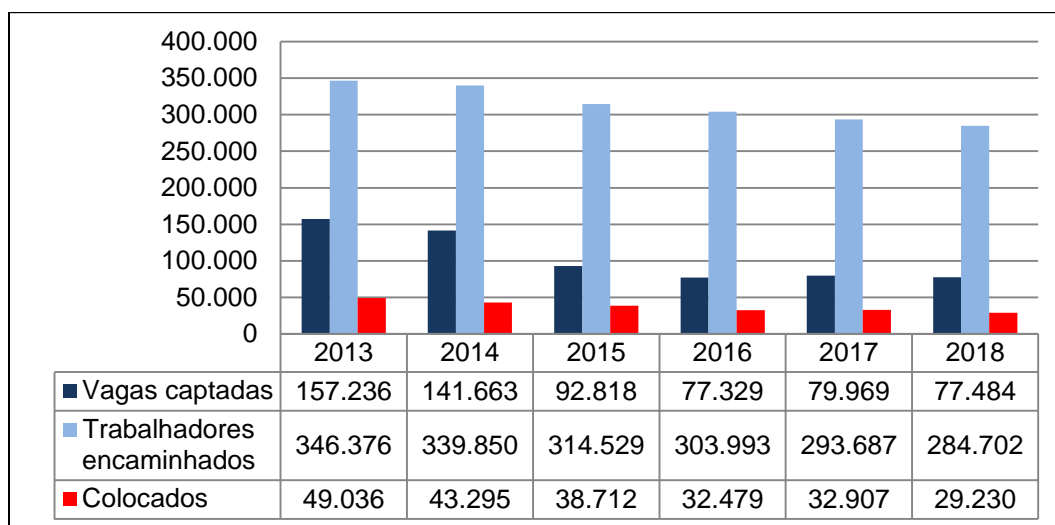
Figura 9 – Atendimentos realizados pelas Agências FGTAS/Sine



Fonte: FGTAS (2019).

Outro dado relevante refere-se ao encaminhamento dos candidatos para entrevista de emprego, sendo que, de 2013 a 2018, a FGTAS disponibilizou 626.499 vagas de empregos, encaminhou 1.883.137 candidatos potencialmente qualificados, dos quais 225.659 trabalhadores foram colocados nessas vagas. Dos candidatos encaminhados, 12% conquistaram uma vaga de emprego e, em média, foram encaminhados 3 candidatos por vaga (Figura 10).

Figura 10 – Relação das vagas captadas, trabalhadores encaminhados para entrevista e colocados



Fonte: FGTAS (2019).

Em geral, as Agências FGTAS/SINE atendem trabalhadores mais vulneráveis que necessitando SINE em períodos de desemprego. É importante que a equipe trabalhe para proporcionar uma resposta positiva a esses trabalhadores, para que eles deixem as agências de uma forma diferente da que entraram. A intermediação de mão de obra tem o potencial de proporcionar uma vida mais digna para esse trabalhador e sua família. Todos os anos, milhões de trabalhadores são inseridos no mercado de trabalho, e há potencial para mais, porque as Agências FGTAS/Sine ofertam mais vagas do que preenchem. Portanto, a FGTAS, dentre seus serviços, tem auxiliado milhões de pessoas a ingressarem no mercado de trabalho através do Sistema Público de Emprego e tem buscado diariamente melhorar seus resultados almejando um serviço público efetivo na vida dos cidadãos gaúchos.

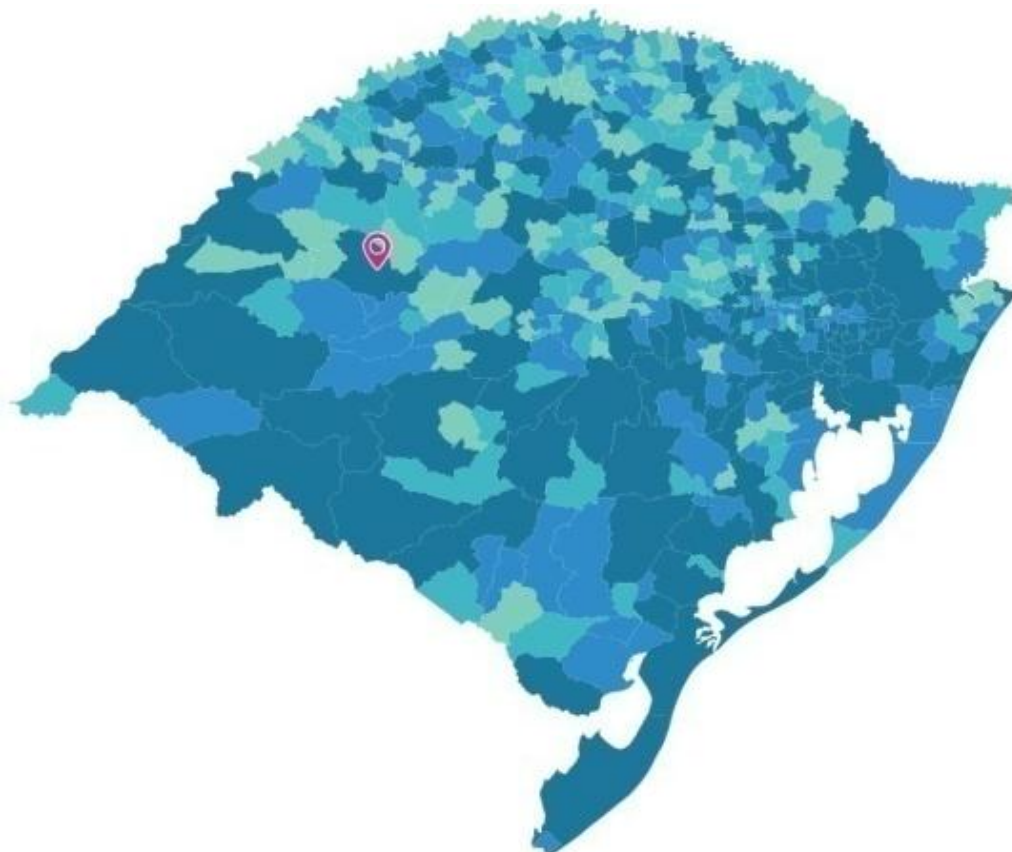
A agência FGTAS/Sine de Santiago/RS, objeto deste estudo, está incluída nessa visão de alavancar seus resultados e assim cumprir a finalidade do SINE que é “garantir a maior efetividade na colocação dos trabalhadores na atividade produtiva, visando à inclusão social, nas cidades e no campo, via emprego, trabalho e renda” (FAT, 2007).

#### 4.1 O MUNICÍPIO E A AGÊNCIA FGTAS/SINE DE SANTIAGO/RS

O território do atual município de Santiago inscreve-se na chamada zona das Missões, localizada a 440 km da capital Porto Alegre; possui uma população

(estimada em 2018) de 49.493 pessoas. O município de Santiago foi desmembrado de São Borja, tornando-se Município em 1884 (IBGE, 2016).

Figura 11 — Mapa do RS e localização do município de Santiago



Fonte: IBGE (2016).

Em Santiago, no ano de 2016, o salário médio mensal era de 2.2 salários mínimos, na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 214 de 497 e na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 1080 de 5570. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 9.454 pessoas (18.7%), na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 228 de 497 e na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 1431 de 5570. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 30.50% da população nessas condições, o que o colocava na posição 264 de 497 dentre as cidades do Estado e na posição 4579 de 5570 dentre as cidades do Brasil (IBGE, 2016).

O Quadro 10 retrata as admissões e demissões do CAGED por setor econômico do município de Santiago-RS, nos anos de 2013 e 2018, assim

constata-se que houve uma redução no número de admissões. Em 2013, o saldo do CAGED foi positivo (379), ou seja, mais pessoas ingressaram no mercado de trabalho e esse número, em 2018, inverteu, tendo saldo do CAGED negativo (-27), ou seja, tiveram mais pessoas demitidas. Outra informação relevante diz respeito às admissões por setor econômico, os três que mais empregaram, nos últimos 06 anos, em média foram: o Comércio (1254 vagas, representando 45,2% das admissões por ano), Serviços (733 vagas, representando 26,4% das admissões por ano) e Construção Civil (298 vagas, representando 10,7% das admissões por ano). Os setores do Comércio e Serviços representam em média 82,4% das admissões no Município, ou seja, o município tem seu mercado de trabalho no setor terciário da economia.

Quadro 10 – CAGED por setor econômico

Ano	Setor	Admissões	Demissões	Saldo	% Admitidos	% Demitidos
2013	Comércio	1.437	1.234	203	42,4%	40,9%
	Serviços	919	804	115	27,1%	26,6%
	Construção Civil	437	430	7	12,9%	14,3%
	Indústria de Transformação	340	291	49	10,0%	9,6%
	Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca	182	180	2	5,4%	6,0%
	Serviços Industriais de Utilidade Pública	79	70	9	2,3%	2,3%
	Extrativa Mineral	2	3	-1	0,1%	0,1%
	Administração Pública	0	5	-5	0,0%	0,2%
	Total	3.396	3.017	379		
2018	Comércio	1.204	1.163	41	50,0%	47,8%
	Serviços	639	681	-42	26,5%	28,0%
	Construção Civil	206	221	-15	8,6%	9,1%
	Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca	201	193	8	8,3%	7,9%
	Indústria de Transformação	156	164	-8	6,5%	6,7%
	Extrativa Mineral	2	8	-6	0,1%	0,3%
	Serviços Industriais de Utilidade Pública	0	3	-3	0%	0,1%
	Administração Pública	0	2	-2	0%	0,1%
	Total	2.408	2.435	-27		

Fonte: MTE - CAGED – Perfil do município (2019).

Inserida nesse contexto, a Agência FGTAS/Sine Santiago, objeto deste estudo, iniciou suas atividades em 1978, e, atualmente, conta com seis funcionários, três de carreira da FGTAS, um cedido da FPE e dois que ocupam cargos de

confiança. A agência disponibiliza os serviços de intermediação de mão de obra, encaminhamento do seguro-desemprego, Carteira de Trabalho e Previdência Social, Carteira de Artesão e possui também uma loja de Artesanato – gerenciada pelos próprios Artesãos.

Possui, atualmente, em seu banco de dados, no sistema IMO, 14.270 pessoas cadastradas (Quadro 11), aptas a serem encaminhadas para uma oportunidade de emprego. O cadastro é efetuado no momento em que o usuário se dirige até a agência portando a CTPS e solicita a inserção de seus dados pessoais no sistema IMO. Após o cadastro ser efetivado, busca-se verificar a existência de vaga de emprego disponível no perfil do trabalhador, caso positivo, é oferecida a vaga e, sendo de interesse, emite-se a carta de encaminhamento (ANEXO C) para entrevista. No ano de 2013, foi registrado o maior número de cadastramentos, 3007, e nos últimos 3anos manteve-se a média de 1.200 novos cadastros.

Conforme Quadro 11, a agência acolhe, anualmente, milhares de usuários em busca dos serviços da IMO; nos últimos 6 anos, foram realizados 64.191 atendimentos registrados no sistema. Esses são contabilizados no momento que o trabalhador entrega sua CTPS para o atendente realizar ou atualizar o cadastro no sistema IMO, número que se tornaria mais expressivo se fossem contabilizados os atendimentos telefônicos e pessoas que se deslocam à agência em busca de informações.

Nos últimos 6 anos, foram efetivados 12.046 requerimentos de seguros-desemprego (Quadro 11). Cabe ressaltar que o SD pode ser encaminhado em qualquer agência SINE do Brasil, independente do local de residência do trabalhador, ou seja, em relação a esse serviço, a equipe atende trabalhadores desempregados de todo país.

Consoante ao Quadro 11, de 2013 a 2018, foram abertos 8.032 protocolos para confecção de Carteira de Trabalho e Previdência social, documento obrigatório para toda pessoa que venha a prestar algum tipo de serviço, seja na indústria, no comércio, na agricultura, na pecuária ou mesmo de natureza doméstica. A Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), nomenclatura utilizada, atualmente, foi criada pelo decreto-lei n.º 926, de 10 de outubro de 1969. Reconhecida por suas anotações, a CTPS é hoje um dos únicos documentos a reproduzir com tempestividade a vida funcional do trabalhador. Assim, garante o acesso a alguns

dos principais direitos trabalhistas, como seguro-desemprego, benefícios previdenciários e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (FAT, 2016c).

Quadro 11 – Tipos de serviços e números de atendimentos por ano na Agência FGTAS/SINE Santiago

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Trabalhadores no cadastro	6.757	8.889	10.684	11.976	13.167	14.270
Novos cadastros (inscritos)	3.007	2.132	1.795	1.292	1.191	1.083
Atendimentos	15.413	13.608	10.433	8.695	8.318	7.724
Vagas captadas	1.246	880	572	461	433	484
Trabalhadores encaminhados	4.051	3.646	3.089	2.944	2.663	2.505
Colocados	375	307	291	268	237	160
Vagas preenchidas	381	292	287	250	233	156
Seguro-desemprego	2.018	2.031	2.298	1.778	2.009	1.912
Carteira de Trabalho	1.477	1.254	1.451	1.375	1.278	1.197

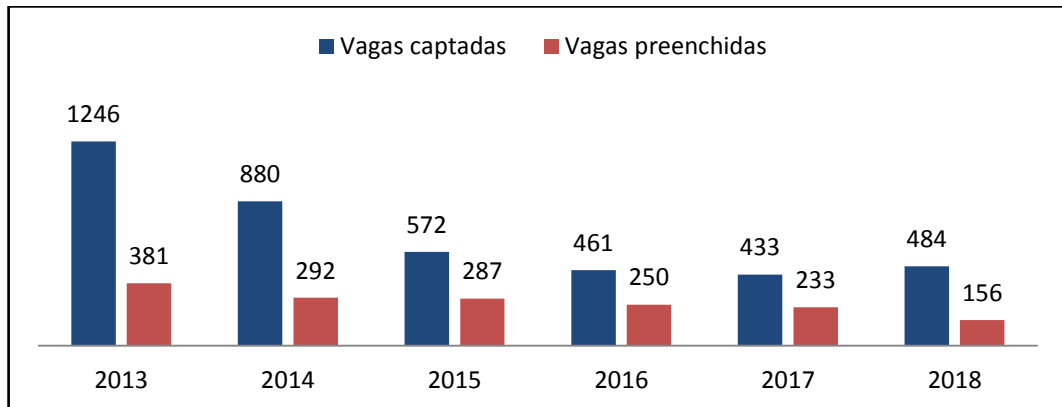
Fonte: FGTAS (fev. 2019).

Em relação ao número de vagas captadas junto aos empregados e às vagas preenchidas pelos trabalhadores encaminhados pela Agência, no período de 2013 a 2018, foram ofertadas 4.076 vagas de empregos e preenchidas 1.599 (Figura 12).

Vagas preenchidas significam que algum candidato encaminhado para entrevista foi contratado em determinada vaga cadastrada no sistema IMO, ou seja, se foram cadastradas 02 vagas de vendedor e apenas 01 candidato contrato, o relatório do sistema mostrará vaga preenchida.

Colocados significa o número de candidatos encaminhados para determinada vaga e contratados, ou seja, conforme descrito anteriormente, em média, são encaminhados 05 candidatos para cada vaga de emprego, portanto se um empregador disponibiliza 01 vaga de vendedor e a agência encaminha 05 candidatos, o empregador pode contratar 02 candidatos, por esta razão há uma diferença entre os números relativos às vagas preenchidas e aos colocados.

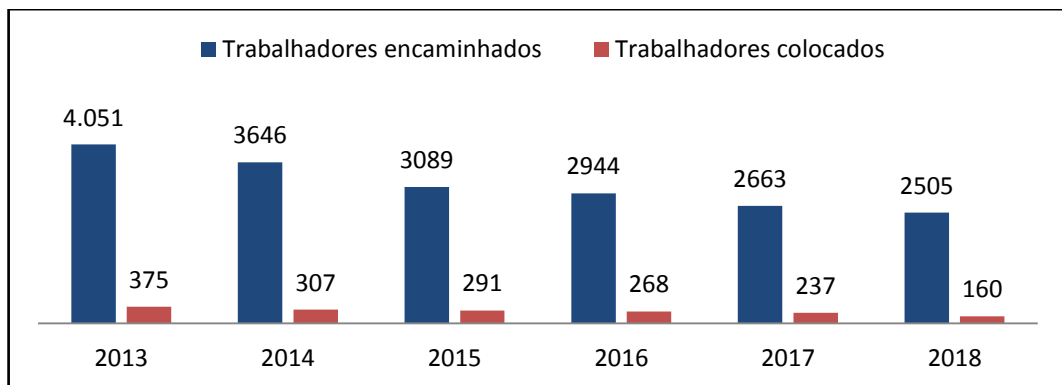
Figura 12 – Relação das vagas captadas e preenchidas



Fonte: FGTAS (2019).

De acordo com a Figura 13, foram encaminhados 18.898 candidatos potencialmente qualificados para entrevista, sendo que, em média, 9% conquistaram uma vaga de emprego e foram 5 candidatos por vaga para seleção junto aos empregadores.

Figura 13 – Relação dos trabalhadores encaminhados e colocados nas vagas de emprego



Fonte: FGTAS (2019).

A agência FGTAS/Sine Santiago têm enfrentado desafios na busca por um Sistema Público de Emprego eficaz, e estudos comprovam que apesar do Brasil possuir culturas diferentes de acordo com cada região, os problemas enfrentados pelas Agências SINE são análogos.

Ressalta-se que, embora a Agência FGTAS/SINE Santiago realize todos os serviços previstos na legislação pertinente à competência do SINE, este estudo

limitou-se a investigar as atividades ligadas à intermediação de mão-de-obra, sendo que os resultados das pesquisas e as respectivas análises estão descritos a seguir, no capítulo 5.



## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa são apresentados conjuntamente neste capítulo e a análise dos dados foi estruturada em subitens: (a) na seção 5.1, estão às informações obtidas com os pretendentes a um emprego: caracterização do perfil dos pesquisados (5.1.1); informações sobre a qualificação (seção 5.1.2), informações sobre trabalho e busca de emprego no sistema público (seção 5.1.3) e informações sobre trabalho anterior (seção 5.1.4); (b) na seção 5.2 apresentam-se as respostas da pesquisa realizada com os empregadores: caracterização do perfil dos empregadores pesquisados (seção 5.2.1), processo de busca de candidatos no Sistema Público de Emprego (seção 5.2.2) e informações sobre as relações de trabalho (seção 5.2.3).

Também foram realizadas triangulações sobre as questões pesquisadas na visão dos trabalhadores e dos empregadores, a fim de verificar a similaridade ou objeção sobre temas que respondem ao problema de pesquisa (seção 5.3).

### **5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM PRETENDENTES A EMPREGO**

#### **5.1.1 Perfil dos pesquisados**

Do total de trabalhadores que concordaram em participar da pesquisa, 50,0% são do sexo masculino e 50,0% do sexo feminino, demonstrando uma distribuição homogênea em relação ao gênero dos respondentes.

Em relação à faixa etária dos respondentes (Tabela 1), há predominância de trabalhadores com idade entre 19 e 30 anos, percentual correspondente a 56,5%. A participação dos trabalhadores na faixa de 31 a 45 anos correspondeu a 31,5% dos entrevistados. O percentual de trabalhadores entre 46 e 60 anos correspondeu a 6,5%. Já os respondentes entre 14 e 18 anos correspondeu a 4,9%, e apenas 0,32% com idade acima de 61 anos. A partir desse resultado, pode-se verificar que a procura pela Agência é por pessoas que estão no início da vida profissional.

Tabela 1 – Faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
de 14 a 18 anos	15	4,9
de 19 a 30 anos	174	56,5
de 31 a 45 anos	97	31,5
de 46 a 60 anos	20	6,5
acima de 61 anos	1	0,3
Não respondeu	1	0,3
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

### 5.1.2 Informações sobre a qualificação

Nessa etapa, foram analisadas questões referentes à qualificação dos respondentes, tais como: se realizaram ou não cursos profissionalizantes, instituições que fizeram ou que ofertam cursos e a avaliação dos mesmos.

Quando questionados se já concluíram ou estão participando de algum curso profissionalizante, 53,6% responderam que já concluíram ou estão cursando e 46,1% afirmaram nunca terem realizado um curso profissionalizante. O percentual total corresponde a cursos profissionalizantes e, também, a cursos de capacitação realizados pelos trabalhadores. Houve predominância de cursos na área comercial e administrativa.

Em relação a(s) instituição(ões) que os respondentes realizaram o(s) curso(s), 67 realizaram em alguma empresa particular, 48 em escola técnica, 45 no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), 14 na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, 7 no sindicato, 5 no Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e 44 em outras instituições que não constavam nas alternativas, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Instituição que realizou o curso

<b>Instituição</b>	<b>Frequência</b>
Empresa particular	67
Escola Técnica	48
SENAC	45
SENAR	5
Sindicato	7
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social	14
Outra:	44

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Ao serem questionados se conhecem os cursos oferecidos pelo SENAC, SENAR, Sindicatos ou Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social no Município, 50,7% não conhecem, 47,4% conhecem e 2% não responderam (Tabela 3). O resultado demonstra que a maioria dos respondentes que buscam uma oportunidade de emprego desconhece os cursos que são ofertados no Município pelas instituições responsáveis por capacitar as pessoas para o mercado de trabalho, as quais, muitas vezes, disponibilizam cursos gratuitamente, por exemplo, os vinculados ao PRONATEC. Esse é um fator preocupante, pois essa lacuna ocorre pelo fato dos cursos não serem bem divulgados ou das pessoas não terem interesse em se capacitar para o mercado de trabalho.

Os trechos abaixo trazem os relatos de entrevistados sobre a disponibilidade de cursos em Santiago, sugestões e dificuldades que enfrentam.

Os cursos disponibilizados em Santiago, hoje em dia, são poucos disponibilizados, são poucos os órgãos que fazem, que incentivam, porque qualquer curso que tu pagar hoje um valor, por menor que seja, ele vai ter valor e geralmente para um curso ser reconhecido tu tem que ser mais aprofundado (Trabalhador 1).

Olha, no meu ver, seria um curso de informática gratuito porque é a base para qualquer serviço que tu vai fazer, vai ter que ter uma noção, no mínimo básica, senão não tem como, no mínimo um curso de informática gratuito. Esse seria o principal para qualquer curso que tu vai ver (Trabalhador 5).

... o curso tem que mais prático porque na teoria é uma coisa e na prática é bem outra. Sobre atendimento ao público tu falando que a vou chegar na frente, vou falar, vou conversar com a pessoa é uma coisa, agora te botarem na frente de 5, 10, 20 pessoas tu te sentes constrangido, tu te sente inibido com aquilo, eu acho que, na minha opinião, tinha que ser isso, ter mais uma coisa de aperfeiçoamento para tu poder entrar no mercado, na prática mesmo, para tu chegar lá e dizer, pelo menos tu ter uma noção, a eu já fiz isso daqui, então como é que vocês trabalham aqui, eu aprendi desse jeito e na empresa de vocês como que é. Teria que ser algum curso na prática, porque geralmente os empregos pedem com experiência... (Trabalhador 1).

... os empresários pedem com experiência e não têm empresas que capacitem, que abram oportunidade de aprender, para as pessoas ficarem especializadas nas áreas. Não existe na cidade, é uma grande perda para Santiago, para os jovens que querem trabalhar, que querem se inserir no mercado de trabalho não existe curso, as pessoas querem vir do interior para cidade, só que não têm empresas que deem cursos para ti conseguir um emprego, é bem complicado, antigamente tinha o SENAI, só que fechou por falta de verba, eram poucos os cursos, mas tinha algum curso que capacitava a população, hoje em dia está bem complicado nessa parte em Santiago (Trabalhador 3).

Os cursos deveriam ser disponibilizados de informática, os cursos técnicos são bem importantes hoje para nos colocar no mercado de trabalho, como, por exemplo, um técnico de enfermagem, um técnico em contabilidade, e cursos profissionalizantes que hoje eles exigem bastante, né. Cursos na área comercial, onde mais tem vagas, né, atendimento ao cliente, um curso completo dê do atendimento no momento que tu recebe o cliente até tu finalizar uma venda, por exemplo, um curso bem completo para se recolocar e entrar preparada, né (Trabalhador 4).

Cursos tipo de eletricitista, essas coisas, automotivo, que disponibilizem uma vaga já de emprego, já sai dali com uma vaga pronta já, a princípio, para o cara já ter uma experiência, já que exigem muita experiência... tipo o que mais tem vaga, pega e colocuem um curso para o cara sai aprimorado (Trabalhador 6).

Os dados obtidos através da pesquisa e apresentados na Tabela 3 demonstram que 72,4% dos trabalhadores nunca realizaram ou estão fazendo algum curso oferecido pelo SENAC, SENAR, Sindicatos ou Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e 24,7% estão realizando ou realizaram. Dos que realizaram, 55,3% avaliaram como ótimo, 40,8% bom e 4% regular. Portanto, na percepção dos respondentes, esses cursos são de qualidade, e 90,8% afirmam que preparam para o mercado de trabalho.

Em relação à oferta de cursos no Município de Santiago-RS, o Governo Federal, através das instituições educacionais da cidade, ofertou cursos gratuitos do PRONATEC, no período de 2013 a 2018, onde foram disponibilizadas 3.929 vagas nas mais diversas áreas, foram matriculadas 4.116 pessoas e concluintes 2.288, ou seja, apenas 58,2% das vagas ofertadas foram concluídas pelos trabalhadores (ANEXO A).

Tabela 3 – Conhecimento e avaliação dos cursos

(continua)

<b>Você conhece os cursos oferecidos pelo SENAC, SENAR, Sindicatos ou Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	146	47,4
Não	156	50,7
Não responderam	6	2,0
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>100,0</b>
<b>Fez ou faz algum curso oferecido pelo SENAC, SENAR, Sindicatos ou Secretaria de Desenvolvimento Social?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	76	24,7
Não	223	72,4
Não responderam	9	2,9
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>100,0</b>

(conclusão)		
<b>Como avalia o(s) curso(s):</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Regular	3	4,0
Bom	31	40,8
Ótimo	42	55,3
Total	76	100,0
<b>Na sua opinião, esses cursos preparam para o mercado de trabalho?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	69	90,8
Não	7	9,2
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

### 5.1.3 Informações sobre trabalho e busca no de emprego no Sistema Público

Nessa etapa, foram analisadas questões referentes ao trabalho e à busca de emprego no sistema público, tais como: tempo que está desempregado, se recebeu seguro desemprego, dificuldades para conseguir emprego, exigências dos empregadores nos processos seletivos, satisfação com relação ao trabalho desenvolvido na Agência FGTAS/Sine de Santiago, entre outras questões.

Do total da amostra, a maioria declarou estar desempregada, na proporção de 94,5% e 5,5% trabalhando. Em relação ao tempo que estão desempregados, 37,5% estão a menos de 3 meses; 31,3% de 6 a 12 meses; 16,8% entre 1e 2 anos e 14,4% há mais de 2 anos desempregados. Portanto, a maioria dos respondentes, 68,8%, estão desempregados há até 1 ano e 31,2% há mais de 1 ano (Tabela 4).

Tabela 4 – Desemprego

<b>Você está desempregado?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	291	94,5
Não	17	5,5
Total	308	100,0
<b>Se estiver desempregado, há quanto tempo?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 3 meses	109	37,5
De 6 a 12 meses	91	31,3
De 1 ano a 2 anos	49	16,8
Mais de 2 anos	42	14,4
Total	291	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

A maioria dos respondentes declarou que já utilizou os serviços do SINE em outras ocasiões, na proporção de 65,3%. Os que utilizaram pela primeira vez correspondem a 33,8%. Dentre os trabalhadores que utilizam os serviços do SINE,

79,6% já estiveram na agência de 1 a 10 vezes, 8% de 21 a 30 vezes, 1,5% de 11 a 20 vezes e 0,5% mais de 31 vezes (Tabela 5).

Tabela 5 – Utilização dos serviços da FGTA/Sine

<b>Você já utilizou os serviços da Agência FGTA/Sine em outras ocasiões?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não	104	33,8
Sim	201	65,3
Não responderam	3	1,0
Total	308	100,0
<b>Quantas vezes?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 a 10	160	79,6
11 a 20	3	1,5
21 a 30	16	8,0
31 a 40	1	0,5
Não responderam	21	10,5
Total	201	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Dentre os respondentes, 52,9% já receberam o seguro-desemprego, sendo que 81% foram beneficiários de 1 a 3 vezes e 9,2% entre 4 e 6 vezes (Tabela 6).

Tabela 6 – Número de vezes que recebeu o seguro-desemprego

<b>Você já foi beneficiário de seguro desemprego?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não	144	46,8
Sim	163	52,9
Não responderam	1	0,3
Total	308	100,0
<b>Quantas vezes?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 a 3	132	81,0
4 a 6	15	9,2
Não responderam	16	9,8
Total	163	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à pergunta se já foi demitido e readmitido na mesma empresa (Tabela 7), 77,9% afirmaram que nunca foram recontratados e 21,1% declararam já terem retornado para a empresa anterior. Dos 65 respondentes que já retornaram a mesma empresa para trabalho, 46,2% retornaram apenas 1 vez, 29,2% duas vezes, 10,8% três vezes e apenas 1,5% foi readmitido 6 vezes.

Tabela 7 – Número de vezes que foi readmitido na mesma empresa

<b>Você já foi demitido e readmitido na mesma empresa?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não	240	77,9
Sim	65	21,1
Não responderam	3	1,0
Total	308	100,0
<b>Quantas vezes?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1	30	46,2
2	19	29,2
3	7	10,8
6	1	1,5
Não responderam	8	12,3
Total	65	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à afirmação “A Agência FGTS/Sine é minha única alternativa para conquistar um emprego”, 5,8% discordaram totalmente, 23,1% discordaram, 31,8% ficaram neutros, 28,6% concordaram e 10,4% concordaram plenamente (Tabela 8). Conclui-se que, para 39%, o SINE é a única alternativa para conquistar um emprego, mas, para 28,9%, existem outras alternativas na busca por emprego.

Tabela 8 – A Agência FGTS/Sine é a única alternativa para conseguir emprego

<b>Em relação à afirmação “A Agência FGTS/Sine é minha única alternativa para conquistar um emprego”, você:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discorda totalmente	18	5,8
Discorda	71	23,1
Neutro	98	31,8
Concordo	88	28,6
Concorda plenamente	32	10,4
Não responderam	1	0,3
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Com os dados obtidos através da pesquisa, verificou-se que a maioria dos respondentes está satisfeita com o trabalho desempenhado pelos funcionários da agência, pois 95,1% responderam ótimo e bom para a avaliação do trabalho desenvolvido pela Agência (Tabela 9). Os entrevistados relataram a satisfação com o SINE e também sugeriram algumas mudanças, conforme trechos a seguir.

... sobre os problemas que eu verifico aqui na intermediação do SINE para uma vaga de trabalho, até hoje eu não enfrentei nenhum problema, o pessoal super atencioso, fui sempre bem recebido. O que se pode melhorar no atendimento do SINE, é só isso esse

intermédio conversar com os empregadores para que dêem oportunidades para as pessoas ou senão o SINE ir até as empresas buscar vagas, fazer tipo de um feirão como a gente vê em outras cidades, fazer com que as pessoas se interessem dos cursos, claro, mas o que tem, tipo o PRONATEC que agora é só online, então levar informação até a pessoa, os cursos disponíveis que tem, ir até as empresas buscar vagas, capacitar essas pessoas ou direcionar e falar com os empresários que tipo de perfil vocês estão buscando, que tipo de qualificação estão buscando nas pessoas, e direcionar essas pessoas para que possam se capacitar, para que consigam um emprego melhor em Santiago... (Trabalhador 3).

... eu acho que uma melhoria que poderia ser colocada é de recepcionar o pessoal ali que tem dias que tem bastante vaga... E outra questão que eu acho que pode melhorar também é questão da busca das vagas né, de repente fazer um acordo entre SINE e lojas para poder contratar o pessoal melhor para não ter tanto também essa coisa de indicação e tal, então eu acho que isso seria bem importante (Trabalhador 4).

Pelo que eu sei e tenho notado, todo mundo reclama do cadastro que é feito aqui, para que é esse cadastro se não é para quando tiver a vaga chamar ou notificar, é isso que eu não consigo entender e muita gente reclama, se tu faz o cadastro para que seria esse cadastro se não para quando tivesse uma vaga de ser notificado... Minha sugestão é a mesma da outra... que quando tem uma vaga e as pessoas que estejam cadastradas já sejam automaticamente notificadas tendo aqueles pré-requisitos que é exigido, então que as pessoas já sejam notificadas e que já venha a notificação e que já encaminha para entrevista ou algo parecido (Trabalhador 5).

... eu pra mim está muito bom, excelentes profissionais, o cara é sempre bem recebido, não tem do que se queixar, olha está ótimo, muito bom, estão de parabéns (Trabalhador 6).

Tabela 9 – Avaliação da Agência FGTAS/Sine Santiago/RS

Como você avalia o trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine?	Frequência	Percentual
Ótimo	146	47,4
Bom	147	47,7
Regular	14	4,6
Ruim	0	0,0
Péssimo	1	0,3
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Sobre a forma de divulgação das vagas ofertadas pela agência (Tabela 10), há predominância (76%) de dois meios de comunicação que são acessados



diariamente pelos respondentes para conhecimento das vagas: o rádio (40,3%) e a página do Facebook da agência (35,7%).

O percentual de respondentes que soube das vagas por amigos/parentes/colegas/vizinhos corresponde a 10,4%, no mural da agência (8,1%) e pelos blogs (5,5%).

Tabela 10 – Divulgação das vagas

Como soube das vagas ofertadas pela Agência FGTAS/Sine?	Frequência	Percentual
Rádio	124	40,3
Facebook da FGTAS/Sine	110	35,7
Por amigos/parentes/colegas/vizinhos	32	10,4
Mural da agência	25	8,1
Blogs	17	5,5
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Questionados sobre o motivo que os levaram a procurar a Agência FGTAS/Sine (Tabela 11), a maioria dos respondentes (71,4%) procurou o SINE, pois está desempregada e em busca de uma vaga de emprego; 18,2% atuam na informalidade e buscam uma oportunidade com carteira de trabalho assinada; 5,8% buscam o primeiro emprego e 4,6% já trabalham, mas buscam outro emprego.

Tabela 11 – Motivo que levou a procurar a Agência FGTAS/Sine

Qual motivo levou você a procurar a Agência FGTAS/Sine?	Frequência	Percentual
Estou desempregado e busco uma vaga de emprego	220	71,4
Atuo em trabalho informal/familiar e busco uma oportunidade com carteira assinada	56	18,2
Busco o primeiro emprego	18	5,8
Já trabalho, mas busco outro emprego	14	4,6
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação ao tipo de vaga que os respondentes buscam no SINE (Tabela 12), 37,3% afirmaram ser um trabalho formal (com carteira de trabalho assinada), 35,7% qualquer vaga de emprego, 24,7% buscam um trabalho mais adequado à formação/qualificação e 2,3% procuram melhor salário. Os dados da pesquisa demonstram que os direitos trabalhistas ainda são prioridade para o trabalhador e

devido a sua condição de desemprego aceitariam qualquer oportunidade para retornar ao mercado de trabalho e, assim, suprir as necessidades familiares de sobrevivência.

Tabela 12 – Tipo de vaga que procura

<b>Que tipo de vaga/trabalho você procura?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Procuro um trabalho formal (com carteira de trabalho assinada)	115	37,3
Procuro qualquer trabalho	110	35,7
Procuro trabalho mais adequado à minha formação/qualificação	76	24,7
Procuro melhor salário	7	2,3
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação ao tipo de trabalho que os respondentes se sentem preparados para ingressar no mercado (Tabela 13), a maioria afirmou ser o comércio (55,2%) e em trabalhos administrativos (34,4%). Esses dados demonstram que o perfil dos trabalhadores que busca o SINE está em consonância com as vagas geradas na cidade, pois, de acordo com o CAGED de 2018 (Quadro 10), foram contratados 2.408 trabalhadores, dos quais 1.204 no comércio, ou seja, 50,0% das vagas abertas em Santiago.

Em terceiro lugar aparece a indústria (22,1%), quarto lugar a limpeza e conservação (18,5%), quinto lugar os serviços domésticos (14,3%), sexto lugar a vigilância/segurança (9,4%), sétimo lugar os serviços de campo/lavoura (8,8%) e, por último, a área de saúde (1%).

Tabela 13 – Tipo de trabalho

<b>Você se considera preparado para que tipo de trabalho? (Marque até 2 opções)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1º Comércio (vendas, balcão, lanchonetes, etc)	170	55,2%
2º Escritório/Bancos e outros serviços administrativos	106	34,4%
3º Indústria	68	22,1%
4º Limpeza e conservação	57	18,5%
5º Serviços domésticos	44	14,3%
6º Vigilância/Segurança	29	9,4%
7º Serviços de campo/lavoura	27	8,8%
8º Outros: Área da saúde	3	1,0%
Não responderam	11	3,6%
Total	308	

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Os dados obtidos através da pesquisa e apresentados na Tabela 14 demonstram que a maior dificuldade encontrada pelos respondentes para conseguir emprego é a falta de vaga (73,1%); em segundo lugar, estão às exigências das empresas que oferecem as vagas (51%) e, em terceiro, a falta de experiência (44,8%).

Em relação à falta de vagas, os entrevistados relataram as seguintes situações:

... vem no máximo 10 vagas por semana... tem gente que está estudando para melhorar de vida, para achar um emprego bom, para se requalificar, para se colocar no mercado e muitas vezes a gente não consegue chegar porque tu não estar interligado com as empresas, tu vem procurar o SINE por uma questão de procurar um recurso porque dali está o emprego... não tem um leque de opção... (Trabalhador 1).

É pouca vaga para muita gente desempregada, tu vai numa entrevista, chega lá tem 20 para 2, 3 vagas, é muito pouca vaga de emprego, essa é a maior dificuldade (Trabalhador 5).

Sobre as dificuldades apontadas pelos entrevistados em relação às exigências dos empregadores e à falta de experiência, seguem abaixo os relatos:

... eles exigem algumas coisas da gente, eles tinham que melhorar isso aí, para ter mais oportunidade para pessoa que não tenha experiência naquela área (Trabalhador 2).

...quando tu vai na nova empresa, ela, não vou dizer que não dão oportunidade, mas eles te olham, por exemplo, e não te veem como uma pessoa que quer aprender mesmo, para eles para tu trabalhar lá tem que ter pelo menos uma experiência, alguma coisa interligada ao ramo para ingressar, eles não querem ensinar...Também todo comércio de Santiago é com experiência, só que tu pega jovens de 18 a 25 anos, vamos fazer essa média que está ingressando no caminho, que está começando uma faculdade, que tá terminando algum curso, alguma coisa, tu não tem como exercer uma função se não tiver experiência porque em Santiago 80% das vagas das empresas, é isso aí, é experiência, eles não conseguem te dar uma chance porque muitas vezes eles deixam de te chamar porque tu não tem experiência numa função, sendo que é uma coisa as vezes basicamente simples de tu ficar lá 1, 2 dias e fazer a função... (Trabalhador 1).

... quando a gente larga currículo e não tem experiência naquela área, tipo vem a pessoa que já tem a experiência e aí eles já contratam a pessoa que já tem experiência, e quem não tem experiência eles já deixam de lado, isso eu acho errado, eles não dão a oportunidade para quem não tem a experiência... (Trabalhador 2).

... uma dificuldade os empregadores sempre pedem com experiência, não dão oportunidade para quem não tem experiência, para quem está começando no mercado de trabalho, essa é uma grande dificuldade, isso que tem que melhorar em Santiago, dar a oportunidade para quem não tem, por que como que tu vai adquirir a experiência sendo que tu não teve oportunidade para ter experiência (Trabalhador 3).

As outras variáveis foram: em 4º lugar, a falta de qualificação (19,8%); em 5º, os baixos salários oferecidos (9,4%); em 6º lugar, a idade acima dos 40 anos (9,1%); em 7º, a jornada incompatível para estudante (5,8%) e, em 8º lugar, a idade abaixo dos 18 anos (1,3%).

Tabela 14 – Dificuldades para conseguir emprego

<b>Na sua opinião, quais as maiores dificuldades que você encontra para conseguir emprego hoje? (Marque as 3 maiores dificuldades)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1º A falta de vaga	225	73,1
2º As exigências das empresas que oferecem as vagas	157	51,0
3º A falta de experiência	138	44,8
4º A falta de qualificação	61	19,8
5º Os baixos salários oferecidos	29	9,4
6º A idade acima dos 40 anos	28	9,1
7º Jornada incompatível para estudante (conciliar trabalho e estudo)	18	5,8
8º A idade abaixo de 18 anos	4	1,3
Não responderam	1	0,3
Total	308	

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Quando questionados se já rejeitaram alguma vaga após serem encaminhados para seleção, 23,1% afirmam que sim, ou seja, não aceitaram uma oportunidade de emprego, e 76,6% nunca rejeitaram uma vaga.

Dentre os respondentes que já rejeitaram uma oportunidade de emprego (Tabela 15), esta atitude foi realizada pelos seguintes motivos: 35,2%, porque o salário era incompatível com a função; 29,6%, porque o empregador não assinava a CTPS; 23,9%, porque a vaga não estava de acordo com o anúncio do SINE e 21,1% pelas péssimas condições de trabalho da empresa.

Tabela 15 – Rejeição de vaga ofertada

<b>Se afirmativo, por quê? (Marque mais de uma opção, se necessário)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1° Salário incompatível com a função	25	35,2
2° Empregador não assinava a CTPS	21	29,6
3° A vaga não estava de acordo com o anúncio	17	23,9
4° Péssimas condições de trabalho	15	21,1
Não responderam	3	4,2
Total		

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Conforme os dados da pesquisa dispostos na Tabela 16, 55,5% dos respondentes nunca foram recusados após encaminhamento do SINE para entrevista e 41,6% já foram recusados. Sobre os motivos da recusa, 14,8% não sabem o motivo (não tiveram retorno da empresa) e, dentre os motivos para recusa, os mais citados foram: 10,9% pela falta de experiência para o cargo e 5,5% pela idade, gênero ou aparência.

Tabela 16 – Candidato recusado por uma empresa

<b>Você já foi recusado por uma empresa depois de encaminhado pela Agência FGTS/Sine?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	128	41,6
Não	171	55,5
Não responderam	9	2,9
Total	308	100,0
<b>Caso positivo, qual o motivo?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não tive retorno	19	14,8
Falta de experiência	14	10,9
Idade/Gênero/Aparência	7	5,5
Outros motivos	6	4,7
Preenchida por outro candidato	5	3,9
Perfil inadequado	5	3,9
Já havia contratado	4	3,1
Falta de qualificação	3	2,3
Não responderam	65	50,8
Total	128	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Após o fato dos respondentes procurarem o SINE e não encontrarem uma vaga de emprego (Tabela 17), 72,1% vão pessoalmente às empresas procurar trabalho; 67,2% voltam para casa e retornam no outro dia à Agência, 30,8% buscam às agências de emprego privadas (em Santiago são duas: o Centro Empresarial e a Competence Gestão de Negócios) e 14,3% procuram empresas que ofereçam

cursos de qualificação. Esses fatores demonstram perseverança por parte dos respondentes para conquistar uma oportunidade de emprego, visto que os trabalhadores, em nível nacional, estão indo na contramão desse fato, segundo o IBGE, no primeiro trimestre de 2018, 4,8 milhões de brasileiros trabalhadores desistiram de procurar emprego, porque não conseguem trabalho, ou não têm experiência ou são muito jovens ou idosos, ou não encontram trabalho na localidade. Sendo o maior patamar da série histórica, iniciada em 2012 pelo IBGE (TERRA, 2018).

Poucos trabalhadores são reativos, pois apenas 20,1% ficam esperando indicação de um colega ou amigo, 2,9% não retornam mais para a agência e 2,3% esperam receber o seguro-desemprego para depois buscar uma vaga.

Tabela 17 – Procura a Agência FGTS/Sine e não encontra uma vaga

O que você faz quando procura a Agência FGTS/Sine e não encontra uma vaga? (Marque as 3 opções mais utilizadas)	Frequência	Percentual
1º Vou pessoalmente às empresas procurar trabalho	222	72,1
2º Volto para casa e retorno para a Agência no outro dia	207	67,2
3º Vou procurar emprego nas Agências privadas	95	30,8
4º Fico esperando a indicação de um colega ou amigo	62	20,1
5º Procuo empresas que ofereçam curso de qualificação	44	14,3
6º Volto para casa e não retorno mais para a Agência	9	2,9
7º Espero receber o seguro-desemprego, para depois procurar uma vaga	7	2,3
Não responderam	1	0,3
Total	308	

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Os dados referentes à expectativa que os respondentes têm de (re)ingressar no mercado de trabalho são apresentados na Tabela 18 e demonstram que 38% acreditam que conseguirão emprego de 1 até 3 meses; 29,5% em menos de 1 mês; 16,2% de 3 a 6 meses; 9,7% de 6 a 12 meses e 4,6% em mais de 12 meses. Ou seja, 83,8% acreditam que estarão empregados em até 6 meses. Os dados demonstram mais uma vez otimismo por parte dos trabalhadores, visto que, segundo pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito e Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, em média os trabalhadores estão levando 14 meses para conquistar um emprego (G1, 2018).

Tabela 18 – Tempo para conseguir emprego

<b>Você acha que conseguirá emprego em quanto tempo? (Marque somente uma opção)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 1 mês	91	29,5
1 até 3 meses	117	38,0
3 a 6 meses	50	16,2
6 a 12 meses	30	9,7
Mais de 12 meses	14	4,6
Não responderam	6	1,9
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à pretensão salarial no novo emprego (Tabela 19), a maioria dos respondentes quer receber de R\$ 954,01 a R\$ 1.500,00 (63,6%). Já 20,1%, um salário mínimo R\$ 954,00 e 11,7% de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00. Apenas 1,9% pretendem receber de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00; e 0,6% mais de R\$ 3.500,01.

Tabela 19 – Pretensão salarial

<b>Qual é sua pretensão salarial no novo emprego?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Salário Mínimo R\$ 954,00	62	20,1
de R\$ 954,01 a R\$ 1.500,00	196	63,6
de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00	36	11,7
de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00	6	1,9
Mais de R\$ 3.500,01	2	0,6
Não responderam	6	1,9
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação às exigências mais comuns das empresas no preenchimento das vagas (Tabela 20), a pesquisa mostra que a maioria dos respondentes aponta a experiência na função como exigência mais comum (85,4%). A escolaridade e a indicação e as referências representam 29,5% e 28,9%. As outras duas exigências que são a disponibilidade de horário e o conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica) representam 17,9% e 15,9%.

Tabela 20 – Exigências mais comuns das empresas

Quais são as exigências mais comuns, das empresas no preenchimento das vagas? (Marque as 2 opções mais utilizadas)	Frequência	Percentual
Experiência na função	263	85,4
Escolaridade	91	29,5
Indicação e referências	89	28,9
Disponibilidade de horário	55	17,9
Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)	49	15,9
Não responderam	2	0,6
Total	308	

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Questionados sobre as maiores dificuldades para atender às exigências das empresas, 57,5% indicam a experiência como maior dificuldade e, em segundo lugar, 44,2% o conhecimento técnico que engloba cursos e alguma experiência muito específica.

Indicação e referências aparecem em 3º lugar com 24%, escolaridade 19,2% e apenas 5,2% tem dificuldade com a disponibilidade de horário (Tabela 21).

Os entrevistados relataram as dificuldades que enfrentam, principalmente em relação à exigência de experiência na função, conforme relatos abaixo:

... voltando novamente a questão da experiência, não é porque a pessoa não tenha experiência naquele ramo que ela não vai desempenhar a função que está pedindo... as vezes tu não tem experiência não porque tu não quis, tu não teve oportunidade ou é uma coisa nova que está surgindo, mas as vezes a gente pode adquirir experiência e continuar naquele ramo e pode ser *expert* no futuro naquilo ali, só que infelizmente a tal da experiência, a tal da experiência... Santiago a maioria dos jovens estão procurando serviço, mas não conseguem por causa da experiência, e querendo ou não as empresas estão contratando em Santiago ou é por apadrinhagem, ou é por indicação, não é para quem quer trabalhar ou quer aprender (Trabalhador 1).

... deveria os empregadores dar mais oportunidade para as pessoas que não tem experiência porque as que já tem experiência eles contratam e as pessoas que não tem experiência eles vão deixando de lado, eu acho que eles deveriam dar mais oportunidade para as pessoas que não tem experiência, é isso que eu acho... (Trabalhador 2).

... claro que muitas vezes a pessoa tem a oportunidade, o empregador disponibiliza pessoas para ensinar, aposta naquela pessoa e aquela pessoa acaba não dando aquele retorno, ou depois que adquire aquela experiência troca pelo concorrente, ou por um salário um pouquinho maior, esse é o complicado em Santiago (Trabalhador 3).



... os principais problemas é que o pessoal exige muito de experiência e não dão a oportunidade para a pessoa ter a experiência, se derem a oportunidade, estenderem a mão, dizerem assim: não, eu vou te dar essa oportunidade pra ti ter a experiência, o cara aprende ligeirinho e já sai com a experiência comprovada. Pro cara pode ter a experiência, o cara tem que dar uma mão... (Trabalhador 6).

Tabela 21 – Exigências com maior dificuldade em atender

<b>Quais exigências você tem maior dificuldade em atender? (Marque as 2 opções mais importantes)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Experiência na função	177	57,5
Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)	136	44,2
Indicação e referências	74	24
Escolaridade	59	19,2
Disponibilidade de horário	16	5,2
Não responderam	16	5,2
Total	308	

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

A Tabela 22 demonstra, com dados obtidos através da pesquisa, o que os trabalhadores consideram necessário para uma pessoa conseguir um emprego atualmente. Com utilização de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “nada importante”, 2 indica “pouco importante”, 3 indica “importante”, 4 indica “muito importante” e 5 indica “extremamente importante”, observa-se que as médias variaram de 3,6 a 4,6 e o desvio padrão variou entre 0,9 e 1,4, o que indica que houve certa discordância nas respostas.

Na primeira variável “Qualificação e formação adequada”, verifica-se que 35,1% atribuíram 5 pontos de importância, o que confere o patamar de “extremamente importante”, na sequência 26% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e 26,6% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou em 3,9 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Em relação à variável “Indicação e boas referências”, 29,9% pontuaram com importância máxima (5 pontos), na escala “extremamente importante”, 24,7% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e, na sequência, 25,6% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou 3,7 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Um entrevistado relatou o problema que enfrenta em relação à indicação para ocupar uma vaga de emprego.

... eu acho que eles (empregadores) estão bem exigentes na questão do empregado e eles dá para se dizer, tu larga os currículos parece que tem uma certa apadrinhagem e se tu não é conhecido do A, tu não é colocado no mercado de trabalho, ou tu larga o currículo e as vezes a gente até se encaixa na vaga, mas a gente larga e larga currículo e acaba não sendo chamada, porque as vezes também ocorre que eles tem um conhecido e o conhecido vai lá, tu tem toda a qualificação, mas vai o conhecido e eles acabam selecionando o conhecido (Trabalhador 4).

A variável “Experiência no ramo” obteve 5 pontos (extremamente importante) para 30,8% dos respondentes, na sequência 24,7% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e, para 23,7%, a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 3,6 e  $\sigma=1,2$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Sobre a variável experiência no ramo, um entrevistado relatou o que acontece quando vai deixar currículo em alguma empresa.

... geralmente se tu vai largar currículo em alguma empresa, eles podem ter a vaga, eles olham teu currículo ali, se tu trabalhou perto daquilo eles olham e falam “A tu já trabalhou com vendas?” - “Não, não trabalhei com vendas, mas eu posso aprender, tenho vontade de aprender”; “Pois a gente está precisando de alguém com experiência em vendas”, então eu acho que o retrato do SINE realmente é a questão da experiência, não que seja todas, mas infelizmente a maioria das empresas é isso aí (Trabalhador 1).

“Procurar a Agência FGTAS/Sine” obteve pontuação máxima (5 pontos) para 37% dos participantes, o que na escala se enquadra como “extremamente importante”. Para 26,9% é considerado “muito importante” e 23,7% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou 3,8 e  $\sigma=1,3$ , ou seja, a variável foi considerada importante.

Sobre a variável “Enviar o currículo para várias empresas”, 45,5% dos respondentes consideram “extremamente importante” (5 pontos), já 21,1% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante” e 15,6% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 3,8 e  $\sigma=1,4$ , ou seja, a variável foi considerada importante.

Em relação à variável “Persistência, autoestima e determinação”, a maioria dos respondentes (68,5%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 13,3% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e para 5,2% a variável é “importante”. A média ficou em 4,6 e

$\sigma = 0,9$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é “muito importante”.

Apesar da experiência na função ser apontada como o a exigência mais comum (Tabela 20) e de maior dificuldade para os trabalhadores conquistarem um emprego (Tabela 21), esse fator aparece como menor média dentre as afirmações, mas com média 3,6, na escala é “importante”.

O pedido de um entrevistado se refere a que os empregadores proporcionem mais oportunidades para quem não tem experiência, conforme reproduzido abaixo:

... o pedido que eu deixo para os empregadores é que deem oportunidades, claro que muitas pessoas não sabem aproveitar isso a gente sabe, mas mesmo assim conversem com as pessoas que não experiência, pode ser que uma pessoa que se encaixe em outros requisitos e que conseqüentemente vai trazer grandes lucros para a empresa, que vai agregar aquela empresa, é isso que eu gostaria que os empregadores pensassem (Trabalhador 3).

Dentre as médias das variáveis, apenas à “Persistência, à autoestima e à determinação” foi atribuído o grau “muito importante”, às demais, foi atribuído o grau “importante”.

Tabela 22 – Fatores necessários para conseguir um emprego

Grau de concordância com as afirmações	Qualificação e formação			Indicação e boas referências			Experiência no Ramo		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			3,2			2,3			6,5
2 Pouco importante			6,5			13,6			11
3 Importante	3,9	1,1	26,6	3,7	1,1	25,6	3,6	1,2	23,7
4 Muito importante			26			24,7			24,7
5 Extremamente importante			35,1			29,9			30,8
Não responderam			2,6			3,9			3,2
Total			100			100			100

Grau de concordância com as afirmações	Procurar a Agência SINE			Enviar o currículo para várias empresas			Persistência, autoestima e determinação		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			2,3			6,5			3,2
2 Pouco importante			6,5			7,8			1
3 Importante	3,8	1,3	23,7	3,8	1,4	15,6	4,6	0,9	5,2
4 Muito importante			26,9			21,1			13,3
5 Extremamente importante			37			45,5			68,5
Não responderam			3,6			3,6			8,8
Total			100			100			100

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Conforme os dados da pesquisa dispostos na Tabela 23, os trabalhadores foram questionados sobre o que eles consideram necessário para resolver o problema do desemprego atualmente. Respondendo através de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “nada importante”, 2 indica “pouco importante”, 3 indica “importante”, 4 indica “muito importante” e 5 indica “extremamente importante”, observa-se que as médias variaram de 3,2 a 4,5 e o desvio padrão variou entre 0,9 e 1,4, o que indica que houve certa discordância nas respostas entre os respondentes.

Sobre a variável “Qualificação permanente”, verifica-se que 24,7% atribuíram 5 pontos de importância, o que confere o patamar de “extremamente importante”, na sequência, 26,6% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e 27,3% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou em 3,6 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Em relação à variável “Iniciativa Individual”, 41,6% pontuaram com importância máxima (5 pontos), na escala “extremamente importante”, 25,3% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e, na sequência, 19,2% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou em 4,0 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada “muito importante”.

A variável “Políticas Públicas de geração de emprego e renda” obteve 5 pontos (extremamente importante) para 35,4% dos respondentes, na sequência 22,7% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e para 25,3% a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 3,9 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Em relação à variável “Crescimento econômico com geração de novas vagas”, a maioria dos respondentes (52,3%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 23,4% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e para 13,3% a variável é “importante”. A média ficou em 4,0 e  $\sigma=1,4$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é “muito importante”.

“Empreendimentos autônomos” obteve pontuação máxima (5 pontos) para 19,5% dos participantes, o que na escala se enquadra como “extremamente importante”. Para 24,0%, é considerado “muito importante” e 35,7% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 3,2 e  $\sigma=1,4$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Sobre a variável “Empresários serem mais flexíveis no processo de seleção”, 42,5% dos respondentes consideram “extremamente importante” (5 pontos), já 24,7% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante”, e 19,5% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 4,1 e  $\sigma=1,0$ , ou seja, a variável foi considerada muito importante.

Os entrevistados relataram sobre as exigências dos empregadores, conforme trechos abaixo:

... sou de acordo que façam uma seleção rígida, sou de acordo que diga tu quer trabalhar então tá nós não temo experiência, mas nós vamos te ensinar, mas eu quero que tu diga o porquê tu quer trabalhar, tem que mostrar força de vontade, daí eu vou te dar oportunidade de emprego, e as vezes é isso que está acontecendo (Trabalhador 1).

... que os empregadores sejam um pouco mais flexíveis, não é que a pessoa não tenha experiência na carteira, não quer dizer que ela não tenha qualificação para aquele serviço, a maioria tem, mas não tem carteira, mas tem como comprovar, então fica complicado uma vaga que é específica com carteira, mas daí tem 4, 5 que tem aquela experiência mas porém com a carteira não tem, mas que pode provar através de carta de referência (Trabalhador 5).

... que dê oportunidade para quem realmente precise, não para os que já tem e querem só trocar, trocar figurinha não dá, de oportunidade, vê, o cara conhece, analise bem a pessoa e diga: esse não tem serviço, está passando por dificuldade, dê uma mão, é isso que eu peço (Trabalhador 6).

A variável “Diminuição dos impostos pagos pelas empresas” obteve 5 pontos (extremamente importante) para 35,1% dos respondentes, na sequência 24,4% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e, para 21,4%, a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 3,8 e  $\sigma=1,2$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Em relação à variável “Governo investir mais em cursos profissionalizantes”, a maioria dos respondentes (64,3%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 16,2% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e para 6,5% a variável é “importante”. A média ficou em 4,5 e  $\sigma= 0,9$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é considerado “muito importante”.

Dentre as médias das variáveis, foram consideradas muito importantes: a iniciativa individual, o crescimento econômico com geração de novas vagas, os empresários serem mais flexíveis no processo de seleção e o governo investir mais em cursos profissionalizantes.

Foram atribuídas o grau importante para as variáveis: qualificação permanente; políticas públicas de geração de emprego e renda; empreendimento autônomos e diminuição dos impostos pagos pelas empresas.

Tabela 23 – Fatores necessários para resolver o problema do desemprego

Grau de concordância com as Afirmações	Qualificação permanente			Iniciativa Individual			Políticas Públicas de Geração de Emprego e Renda			Crescimento Econômico		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			4,2			3,6			2,6			1,6
2 Pouco importante			11,4			6,2			8,1			2,9
3 Importante	3,6	1,1	27,3	4,0	1,1	19,2	3,9	1,1	25,3	4,0	1,4	13,3
4 Muito importante			26,6			25,3			22,7			23,4
5 Extremamente importante			24,7			41,6			35,4			52,3
Não responderam			5,8			4,2			5,8			6,5
Total			100,0			100,0			100,0			100,0
Grau de concordância com as Afirmações	Empreendimentos Autônomos			Empresários serem mais flexíveis na seleção			Diminuição dos Impostos			Governo Investir em cursos		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			3,9			1,0			3,2			1,9
2 Pouco importante			10,1			6,5			11,0			2,9
3 Importante	3,2	1,4	35,7	4,1	1,0	19,5	3,8	1,2	21,4	4,5	0,9	6,5
4 Muito importante			24,0			24,7			24,4			16,2
5 Extremamente importante			19,5			42,5			35,1			64,3
Não responderam			6,8			5,8			4,9			8,1
Total			100,0			100,0			100,0			100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

### 5.1.4 Informações sobre trabalho anterior

Nessa seção, buscou-se identificar as condições dos trabalhadores entrevistados antes da busca de emprego na Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS. Foram analisadas questões relativas aos seguintes assuntos: se a CTPS foi assinada no trabalho anterior, como o trabalhador conseguiu o emprego, se a empresa oferecia curso de capacitação ou incentivava a fazer programas de melhorias desenvolvidos pela empresa, salário e benefícios recebidos.

Questionados se no emprego anterior trabalharam com CTPS assinada, 72,7% declaram que sim e 21,4% não tinham seus direitos trabalhistas garantidos pelo não cumprimento da lei por parte do empregador (Tabela 24).

Tabela 24 – Emprego anterior com carteira assinada

<b>No emprego anterior, trabalhou com carteira assinada?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	224	72,7
Não	66	21,4
Não responderam	18	5,8
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

A Tabela 25 demonstra como os respondentes conseguiram a vaga de trabalho na empresa anterior, 26,3% após deixar currículo na empresa, 24,4% por indicação de amigos, 17,5% após ver anúncio da empresa e 11,7% por indicação de amigos. Apenas 9,7% dos respondentes conquistaram o emprego anterior por encaminhamento do SINE e 3,9% por alguma empresa privada de recrutamento e seleção. Portanto, 43,8% conseguiram emprego após deixar o currículo na empresa ou participar de processo de seleção após ver anúncio da vaga diretamente pela empresa contratante.

Também, os dados da Tabela 25 demonstram o poder e influência que a indicação de amigos e de familiares que já trabalham nas empresas têm junto aos empregadores, visto que 36,1% conseguiram a vaga de emprego no trabalho anterior através de indicação de familiar ou amigo. Conforme estudo de Guimarães (2009), realizado na região metropolitana de São Paulo, sete em cada dez indivíduos pesquisados consideravam as informações obtidas junto a familiares, amigos e conhecidos como sendo a forma mais recorrente de buscar trabalho e esta

era a forma que (em mais da metade) se mostrara efetiva para obtenção do último emprego.

Um entrevistado fez um pedido aos empregadores solicitando oportunidades para quem não tem quem os indique a uma vaga de emprego, conforme relato abaixo:

O principal pedido seria a oportunidade, a oportunidade para quem tem força de vontade de trabalhar mesmo, sem o fato da indicação, sem o fato de tu ser conhecido de alguém influenciar dentro da empresa, eu acho que eles tem dar um foco mesmo para oportunidade para o pessoal que realmente quer trabalhar, para isso justamente tem uma entrevista, não adianta selecionar 10 candidatos e o B ter o conhecido e tu selecionar ele, e o outros 10 lá que estão precisando muitas vezes deixam de ter a oportunidade por causa disso, então acho que eles realmente entrevistar o candidato e não ir lá olhar e deu né, então acho que isso seria o principal (Trabalhador 4).

Os dados da Tabela 17 relacionam-se e confirmam a iniciativa dos trabalhadores buscarem uma oportunidade de emprego de forma individualizada/por conta própria.

Tabela 25 – Como conseguiu a vaga no trabalho anterior

Como você conseguiu a vaga no trabalho anterior?	Frequência	Percentual
Deixei currículo na empresa	81	26,3
Indicação de amigos	75	24,4
Processo de seleção, após ver anúncio na empresa	54	17,5
Indicação familiar	36	11,7
Encaminhamento do SINE	30	9,7
Não responderam	20	6,5
Encaminhamento de outra Agência Privada de Emprego	12	3,9
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à questão se a empresa oferecia cursos de capacitação/qualificação, palestras, etc (Tabela 26), 58,8% responderam que não oferecia, e 33,4% afirmaram que havia oportunidade de cursos para qualificação no trabalho para os funcionários. Também, 48,4% declaram que a empresa solicitava que os empregados participassem de programas do ambiente de trabalho e melhoria do desempenho, mas 43,2% não incentivavam a qualificação de seus funcionários.

Estes dados demonstram que as empresas, nos processos seletivos, buscam trabalhadores com experiência e/ou qualificados, mas não se preocupam em



qualificar os seus próprios funcionários. É mais cômodo e menos oneroso captar e selecionar no mercado de trabalho dentre milhares de desempregados pessoas já capacitadas, do que qualificá-los.

Com relação aos programas que a empresa desenvolvia (Tabela 26), os 4 mais citados estão relacionados a parte operacional, da produção em si da empresa, o que demonstra uma visão produtiva por parte dos empregadores e menos comportamental. Em 1º lugar, com 39,6%, foi citado programa de prevenção de acidentes, em 2º lugar, com 35,7% desperdício de materiais, em 3º lugar, com 32,1%, a reorganização do ambiente de trabalho e, em 4º lugar, com 27,9% programas de qualidade. Apenas 25,7% afirmaram que a empresa realizava avaliação entre colegas e 22,4% solicitava uma autoavaliação dos funcionários.

Tabela 26 – Programas que a empresa desenvolvia

<b>A empresa oferecia cursos de capacitação/qualificação, palestras, etc.?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	103	33,4
Não	181	58,8
Não responderam	24	7,8
Total	308	100,0
<b>Assinale os programas que sua empresa desenvolvia: (Marque todos que existiam)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Prevenção de acidentes	122	39,6
Diminuição do desperdício de materiais	110	35,7
Reorganização do ambiente	99	32,1
Programas de qualidade	86	27,9
Avaliação de colegas	79	25,6
Não realizava nenhum programa	79	25,7
Auto-avaliação	69	22,4
Avaliação de serviços (alimentação, transporte, assistências médicas, etc)	58	18,8
Melhorias do maquinário	56	18,2
Avaliação de chefias	51	16,6

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação ao salário recebido no trabalho anterior, conforme dados da Tabela 27, 42,2% recebiam de R\$ 954,00 a R\$ 1.500,00, e 25% recebiam menos de R\$ 954,00; já 22,1% recebiam de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00; e apenas 2,6% recebiam mais de R\$ 2.000,01. Portanto, a maioria dos respondentes (67,2%) recebia até R\$ 1.500,00.

Tabela 27 – Salário no trabalho anterior

<b>Seu salário no trabalho anterior correspondia a:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
menos de R\$ 954,00	77	25,0
de 954,00 a R\$ 1.500,00	130	42,2
de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00	68	22,1
de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00	8	2,6
mais de R\$ 3.500,01	2	0,6
Não responderam	23	7,5
Total	308	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Sobre a percepção do salário, no emprego anterior, para 38,8% dos respondentes era aquele que esperava, para 35,5% era melhor que estar desempregado e para 20,1% era melhor que em outras empresas (Tabela 28). Dos respondentes, 24% consideravam o salário baixo pelo trabalho realizado e 8,8% responderam que era incompatível com as funções desempenhadas. Apenas 13,6% recebiam salário menor que no emprego anterior.

De modo geral, os trabalhadores tinham baixos salários, pois 67,2% recebiam até R\$ 1.500,00 (Tabela 27), mas, mesmo assim, era aquele que esperavam receber e consideravam melhor que estar desempregado (Tabela 28).

Tabela 28 – Sobre o seu salário

<b>Sobre o seu salário (Marque até 3 opções)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Era aquele que você esperava	118	38,8
Era melhor que estar desempregado	108	35,5
Era baixo pelo trabalho realizado	74	24,0
Era melhor que em outras empresas	62	20,1
Mais baixo que na empresa anterior	42	13,6
Incompatível com minhas funções	27	8,8

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Dentre os benefícios oferecidos pelas empresas no antigo local de trabalho, os dados apurados e presentes na Tabela 29 demonstram que 37% não recebiam nenhum benefício e 36,4% recebiam vale transporte, o qual é benefício instituído por lei em que o empregador só é onerado se o valor do vale transporte ultrapassar 6% do salário bruto do trabalhador, ou seja, o benefício mais disponibilizado pelas empresas é algo estabelecido em lei e não institucional.

Dos respondentes, 27,6% recebia vale-refeição e 29,2% benefícios ligados a saúde, como assistência médica e odontológica. Outros benefícios como

participação nos lucros, creche e bolsa de estudos, apenas 9,7%, 8,4% e 5,5% eram beneficiários.

Tabela 29 – Benefícios oferecidos na empresa onde trabalhava

Quais eram os benefícios oferecidos pela empresa onde trabalhava? (Marque mais de uma opção, se necessário)	Frequência	Percentual
Nenhum	114	37,0
Vale transporte	112	36,4
Vale refeição	85	27,6
Assistência médica	57	18,5
Assistência odontológica	33	10,7
Participação nos lucros	30	9,7
Creche	26	8,4
Bolsa de estudo	17	5,5

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM EMPREGADORES

### 5.2.1 Perfil dos empregadores pesquisados

Com relação à atividade produtiva dos empregadores, visualiza-se, na Tabela 30, que 40,8% são do comércio, 19,7% prestadores de serviços, 15,8% da indústria, 10,5% da agropecuária, 9,2% doméstico e 4% da construção civil.

Tabela 30 – Atividade produtiva

Qual a atividade produtiva?	Frequência	Percentual
Comércio	31	40,8
Serviços	15	19,7
Indústria	12	15,8
Agropecuária	8	10,5
Doméstico	7	9,2
Construção Civil	3	4,0
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Quanto à escolaridade dos empregadores, percebe-se, na Tabela 31, que o nível mais frequente foi o de superior completo (46,1%), seguido de ensino médio completo (26,3%). Com superior incompleto estão 11,8% dos respondentes, com pós-graduação completa estão 10,5%, com fundamental completo 4% dos

respondentes e ensino médio incompleto 1,3% dos respondentes. Portanto, a predominância dos gestores das empresas com escolaridade acima do ensino médio, representando 68,4%, o que demonstra um nível elevado de estudo.

Tabela 31 – Escolaridade do Gestor

<b>Qual a escolaridade do Gestor da empresa:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Superior completo	35	46,1
Médio completo	20	26,3
Superior incompleto	9	11,8
Pós-graduação completa	8	10,5
Fundamental completo	3	4,0
Médio incompleto	1	1,3
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Sobre o número de funcionários da empresa, 35,5% possuem de 1 a 5 funcionários, 29% de 6 a 10 funcionários, 13,2% mais de 16 funcionários e 11,8% de 11 a 15 funcionários (Tabela 32). Portanto, a maioria (64,5%) possui até 10 funcionários.

Tabela 32 – Número de funcionários da empresa

<b>Número de funcionários da empresa:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 a 5	27	35,5
6 a 10	22	29,0
11 a 15	9	11,8
mais de 16	10	13,2
Não responderam	8	10,5
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

### **5.2.2 Processo de busca de candidatos no sistema público de emprego**

Nessa etapa, foram analisadas questões referentes ao processo de busca de candidatos no Sistema Público de Emprego, tais como: exigências nos processos seletivos, motivo de rejeição de candidatos, satisfação com relação ao trabalho desenvolvido na Agência FGTAS/Sine de Santiago, entre outras questões.

A Tabela 33 demonstra, com dados obtidos através da pesquisa, o que os empregadores consideram necessário para uma pessoa conseguir um emprego atualmente e para que respondessem através de uma escala que varia de 1 a 5,

sendo que 1 indica “nada importante”, 2 indica “pouco importante”, 3 indica “importante”, 4 indica “muito importante” e 5 indica “extremamente importante”. Observa-se que as médias variaram de 2,9 a 4,5. Já o desvio padrão variou entre 0,8 e 1,3, o que indica que houve certa discordância nas respostas entre os respondentes.

Na primeira variável “Qualificação e formação adequada”, verifica-se que 27,6% atribuíram 5 pontos de importância, o que confere o patamar de “extremamente importante”, na sequência 26,3% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e 35,5% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou em 3,7 e  $\sigma=1,0$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Os empregadores deixaram como conselho aos trabalhadores que buscam constantemente a qualificação, que se profissionalizem em alguma área, conforme relatos abaixo:

O nosso conselho é que as pessoas que estão em busca de uma oportunidade, primeiro sempre buscar se qualificar, sempre procurar ter um diferencial, sempre buscar aprender, porque o que o mercado exige hoje é dessas qualificações é de gente, pessoal preparado para poder atender a demanda do mercado, como eu já falei, competitivo que hoje está aí, e onde nós temos pessoas qualificadas, a empresa vai andar e o colaborador mesmo também vai se sentir bem e vai ter também o seu trabalho aí por um período grande, vai ter trabalho para ele, vai ter mercado para ele, porque ele também faz parte da empresa, ele também está fazendo o trabalho dele e fazendo a empresa crescer e essa é a ideia os colaboradores estejam preparados para enfrentar o mercado, que eles também tenham consciência, que a empresa sem eles também não vai para frente e um depende do outro, para que a empresa as coisas fluam conforme tem que ser (Empregador 3).

O conselho é se profissionalizar em alguma área, tem que escolher uma área e se profissionalizar naquilo ali, que as vezes a gente nota também que o pessoal quer, mas eles não seguem um foco, eles não seguem uma linha, eles trabalham um pouco numa área, outro pouco na outra e um outro pouco na outra e acabam não sendo realmente bons profissionais em nenhuma área, ficam trabalhando um pouquinho em cada uma e não se profissionalizam em nenhuma na verdade (Empregador 2).

Acredito que no mercado que estamos hoje existem muitas vagas, existem mesmo muitas vagas porém falta qualificação de todos os candidatos. O conselho que eu deixo para cada ser humano que for ingressar no mercado de trabalho indiferente do ramo é qualificar começar dos seus princípios, buscando sempre fazer o melhor de si indiferente da profissão, indiferente da área que estiver atuando, se for para varrer, faça bem feito, se for para lavar, faça bem feito, então todas as vagas existem, mas as pessoas são contratadas pelas suas

habilidades, mas são demitidas pelos seus comportamentos, então falta qualificação e comprometimento com o ramo que irão atuar (Empregador 5).

... buscar qualificação, não é experiência, é buscar qualificação, se buscar atendimento ao público é saber conversar com a pessoa porque hoje em dia a parte mais difícil é saber lidar com pessoas, o atendimento ao público não é fácil, tudo envolve pessoas, e essa qualificação de procurar o atendimento ao público, um curso de vendas, acho que o principal é isso aí, e perde principalmente, se preparar, hoje não tem porque ter um currículo escrito a mão com a facilidade da informática, então acho que buscar o conhecimento, buscar um pouco de conhecimento, acho que o principal é o conhecimento, perder o inibimento... (Empregador 6).

Eles têm que estudar, fazer esses cursos gratuitos, aproveitar essas oportunidades que os órgãos públicos em parceria com a iniciativa privada fazem porque eles não aproveitam (Empregador 7).

Sobre a variável “Indicação e boas referências”, 36,8% dos respondentes consideram “extremamente importante” (5 pontos), já 28,9% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante”, e 23,7% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 3,9 e  $\sigma=1,0$ , ou seja, a variável foi considerada importante.

A variável “Experiência no ramo”, obteve 5 pontos (extremamente importante) para 17,1% dos respondentes, na sequência, 22,4% atribuíram 4 pontos que se enquadra na faixa “muito importante” e para 36,8% a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 3,2 e  $\sigma=1,2$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

“Procurar a Agência FGTAS/Sine” obteve pontuação máxima (5 pontos) para 19,7% dos participantes, o que na escala se enquadra como “extremamente importante”. Para 26,3%, é considerado “muito importante” e 34,2% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou 3,5 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada importante.

Sobre a importância do serviço de intermediação da Agência FGTAS/Sine, um empregador deixou o seguinte relato:

...daqui a pouco um atendente, um técnico da FGTAS poder encaixar o perfil do trabalhador que chega lá na empresa para disponibilizar o currículo, encaixar diretamente com a vaga que a gente ofereceu, então quanto mais perto a gente conseguir trabalhar, mais próximo, com mais comunicação, melhor é o resultado (Empregador 1).

Em relação a variável “Enviar o currículo para várias empresas”, 7,9% dos respondentes consideraram “extremamente importante” (5 pontos), já 26,3% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante”, e 26,3% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 2,9 e  $\sigma=1,3$ , ou seja, a variável foi considerada pouco importante.

Em relação à variável “Persistência, autoestima e determinação”, a maioria dos respondentes (63,2%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 18,4% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e, para 7,9%, a variável é “importante”. A média ficou em 4,5 e  $\sigma= 0,8$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é “muito importante”.

Sobre a persistência, autoestima e determinação, um empregador deixou o seguinte conselho aos desempregados:

... que nunca deixem de batalhar, de buscar porque a hora chega para todo mundo, mas sempre com esses cuidados, com esses detalhes né, participar o máximo de capacitações, estar sempre bem apresentado e buscar né, porque o mercado é muito flutuante, existe bastante rotatividade, nem todo mundo que está empregado quer dizer que produz, então uma hora ou outra as vagas sempre vão surgir, e com certeza para pessoas boas, para profissionais capacitados, profissionais bons, vai ter vaga sempre, esse eu chamo o camisa 10, ele encaixa em qualquer time, o profissional bom, então com certeza sendo um exemplo, sendo uma pessoa que consiga executar as funções que a empresa necessita, sendo proativo, hoje é muito difícil uma pessoa entrar numa empresa e desempenhar somente a sua função, todas as empresas e eu particularmente procuro ter algo a mais, sempre vai me chamar atenção o algo a mais, a pessoa faz a sua função e ainda consegue assessorar a outra, então isso como eu chamo o camisa 10, que vai encaixar em qualquer time, uma pessoa que é um coringa, que consegue colocar em qualquer empresa, em qualquer vaga, ele vai ser de grande sucesso... (Empregador 1).

Também foi relatado por um empregador a importância da imagem pessoal nas redes sociais, conforme trecho:

É muito importante que as pessoas, que os jovens, os adultos, eles procurem a cuidar as redes sociais porque muitas das vezes eles postam coisas inadequadas como: fotos sensuais, como VASP, o que que é a profissão? É VASP. Vagabundos anônimos, como é que a gente vai contratar uma pessoa assim? O perfil, a rede social hoje em dia é muito importante pra gente analisar a postura, o comprometimento, e acho que é bom cuidar, ter uma delicadeza na rede social (Empregador 7).

Dentre as médias das variáveis, apenas a variável “Enviar o currículo para várias empresas” foi considerada pouco importante para conseguir emprego. Porém deixar o currículo de maneira adequada na empresa é considerado um fator importante para a contratação de um candidato.

... no deixar um currículo, muitas vezes a pessoa se contrata no deixar o currículo... A principal coisa é perder um pouco do inibimento ao deixar um currículo, eu faço questão de pegar todos os currículos, eu faço questão de receber o currículo porque muitas vezes a pessoa se contrata no entregar um currículo, tu vai ver se ela tem discernimento, eu procuro conversar sempre com as pessoas... eu particularmente faço questão de receber o currículo, de conversar com o candidato porque no entregar o currículo, muitas vezes a gente coloca o currículo numa pasta e a gente vai esquecer o candidato, então no entregar a gente vai conversar, a gente vai anotar, então principalmente na entrega do currículo a pessoa se qualificar e perder o inibimento (Empregador 6).

Tabela 33 – Fatores necessários para uma pessoa conseguir emprego

Grau de Concordância com as Afirmações		Qualificação e formação adequada			Indicação e boas referências			Experiência no ramo		
		Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1	Nada importante			1,3			2,6			11,8
2	Pouco importante			7,9			5,3			10,5
3	Importante	3,7	1,0	35,5	3,9	1,0	23,7	3,2	1,2	36,8
4	Muito importante			26,3			28,9			22,4
5	Extremamente importante			27,6			36,8			17,1
	Não responderam			1,4			2,7			1,4
	Total			100,0			100,0			100,0
Grau de Concordância com as Afirmações		Procurar a Agência FGTAS/Sine			Enviar o currículo para várias empresas			Persistência, autoestima e determinação		
		Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1	Nada importante			3,9			18,4			1,3
2	Pouco importante			9,2			14,5			1,3
3	Importante	3,5	1,1	34,2	2,9	1,3	26,3	4,5	0,8	7,9
4	Muito importante			26,3			26,3			18,4
5	Extremamente importante			19,7			7,9			63,2
	Não responderam			6,7			6,6			7,9
	Total			100,0			100,0			100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Conforme os dados da pesquisa dispostos na Tabela 34, os empregadores foram questionados sobre o que eles consideram necessário para resolver o problema do desemprego atualmente e solicitado que respondessem através de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “nada importante”, 2 indica “pouco importante”, 3 indica “importante”, 4 indica “muito importante” e 5 indica



“extremamente importante”. Observa-se que as médias variaram de 2,6 a 4,3. Já o desvio padrão variou entre 0,9 e 1,3, o que indica que houve certa discordância nas respostas entre os respondentes.

Sobre a variável “Qualificação permanente”, verifica-se que 42,1% atribuíram 5 pontos de importância, o que confere o patamar de “extremamente importante”, na sequência, 31,6% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e 18,4% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou em 4,1 e  $\sigma=1,0$ , ou seja, a variável foi considerada “muito importante”.

Em relação à variável “Iniciativa Individual”, 50,0% pontuaram com importância máxima (5 pontos), na escala “extremamente importante”, 27,6% atribuíram 4 pontos que se enquadra na faixa “muito importante” e, na sequência, 17,1% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou 4,3 e  $\sigma=0,9$ , ou seja, a variável foi considerada “muito importante”.

A variável “Políticas Públicas de geração de emprego e renda” obteve 5 pontos (extremamente importante) para 34,2% dos respondentes, na sequência, 22,4% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e para 35,5% a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 3,9 e  $\sigma=0,9$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

“Crescimento econômico com geração de novas vagas” obteve pontuação máxima (5 pontos) para 39,5% dos participantes, o que na escala se enquadra como “extremamente importante”. Para 35,5% é considerado “muito importante” e 15,8% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou 4,2 e  $\sigma=0,9$ , ou seja, a variável foi considerada “muito importante”.

Em relação à variável “Empreendimento autônomos”, a maioria dos respondentes (13,2%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 23,7% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e para 35,5% a variável é “importante”. A média ficou em 3,4 e  $\sigma=1,0$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é importante.

Sobre a variável “Empresários serem mais flexíveis no processo de seleção”, 10,5% dos respondentes consideram “extremamente importante” (5 pontos), já 15,8% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante” e 18,4% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 2,6 e  $\sigma=1,3$ , ou seja, a variável foi considerada pouco importante.

Em relação à variável “Diminuição dos impostos pagos pelas empresas”, a maioria dos respondentes (61,8%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 14,5% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e 10,5% entende a variável como “importante”. A média ficou em 4,3 e  $\sigma = 1,1$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é “muito importante”.

Em relação à variável “Governo investir mais em cursos profissionalizantes”, a maioria dos respondentes (53,9%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 17,1% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e 17,1% escolheu a variável “importante”. A média ficou em 4,2 e  $\sigma = 1,1$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é “muito importante”.

Um empregador relatou a importância do governo investir mais em cursos profissionalizantes, conforme trecho abaixo:

... curso tipo o SENAI disponibilizava, cursos gratuitos de preparação para o mercado de trabalho que é curso técnico tanto para eletricista, para padeiro, funções que hoje estão realmente em extinção, a gente não consegue achar porque realmente não tem uma escola técnica como o SENAI que disponibilizava os cursos para a população ter o mínimo de noção e inicializar no mercado de trabalho já conhecendo algumas técnicas das funções que a empresa pretende disponibilizar. Seria importantíssimo que ou tivesse uma empresa ou um órgão público que conseguisse fazer retornar esses eventos em Santiago porque como nós já comentamos muitas pessoas já saíram empregadas desses cursos técnicos por já conseguirem uma oportunidade no mercado de trabalho, por ter no currículo um curso de aprimoramento, um curso de aprendizagem em alguma área que tivesse vaga dentro do comércio da cidade, dentro do funcionalismo, então realmente o trabalhador fica “a ver navios” né, a pessoa que está buscando uma oportunidade no mercado de trabalho, a gente sabe que todo mundo procura pessoas com experiência, eu também sempre procuro quando vou recrutar algum funcionário que tenha experiência e isso está cada vez mais difícil, funções como açougueiro, padeiro, mais específicas, mais técnicas, estão realmente em extinção na cidade por não haver cursos voltados para área, como eletricistas, funções parecidas com essa, que não tem nenhum curso qualificante que o trabalhador possa ingressar já no mercado de trabalho para poder soltar o currículo com a experiência prática da situação... (Empregador 1).

Dentre as médias das variáveis, foram consideradas muito importante: qualificação permanente, iniciativa individual, crescimento econômico com geração

de novas vagas, diminuição dos impostos pago pelas empresas e governo investir mais em cursos profissionalizantes.

Foi atribuído o grau importante para as variáveis: políticas públicas de geração de emprego e renda e empreendimento autônomo.

Apenas a variável “Empresários serem mais flexíveis no processo de seleção” foi considerada pouco importante para resolver o problema do desemprego.

Tabela 34 – Fatores necessários para resolver o problema do desemprego atualmente

Grau de concordância com as afirmações	Qualificação Permanente			Iniciativa Individual			Políticas Públicas de Geração de Emprego e Renda			Crescimento econômico		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			2,6			1,3			0			0
2 Pouco importante			3,9			1,3			2,6			3,9
3 Importante	4,1	1	18,4	4,3	0,9	17,1	3,9	0,9	35,5	4,2	0,9	15,8
4 Muito importante			31,6			27,6			22,4			35,5
5 Extremamente importante			42,1			50			34,2			39,5
Não responderam			1,4			2,7			5,3			5,3
Total			100			100			100			100

Grau de concordância com as afirmações	Empreendimentos Autônomos			Empresários serem mais flexíveis na seleção			Diminuição dos impostos			Governo investir em cursos		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			2,6			23,7			3,9			2,6
2 Pouco importante			13,2			23,7			3,9			3,9
3 Importante	3,4	1	35,5	2,6	1,3	18,4	4,3	1,1	10,5	4,2	1,1	17,1
4 Muito importante			23,7			15,8			14,5			17,1
5 Extremamente importante			13,2			10,5			61,8			53,9
Não responderam			11,8			7,9			5,4			5,4
Total			100			100			100			100

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação ao fator motivador para disponibilizar a vaga de emprego na Agência FGTAS/Sine (Tabela 35), foi solicitado que os empregadores respondessem através de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “nada importante”, 2 indica “pouco importante”, 3 indica “importante”, 4 indica “muito

importante” e 5 indica “extremamente importante”. Observa-se que as médias variaram de 3,2 a 4,4. Já o desvio padrão variou entre 0,7 e 1,4, o que indica que houve certa discordância nas respostas entre os respondentes.

Na primeira variável “Serviço gratuito”, verifica-se que 42,1% atribuíram 5 pontos de importância, o que confere o patamar de “extremamente importante”, na sequência, 27,6% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e 15,8% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou em 4,1 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada “muito importante”.

Um entrevistado relatou a importância do SINE ser um serviço gratuito:

... a FGTAS tem a experiência do tratamento direto com o trabalhador, da pessoa que está buscando o mercado de trabalho e do outra também a relação muito próxima das empresas, então consegue fazer esse intermédio, esse encaixe de maneira bem particular que outra empresa não conseguiria fazer, ainda mais sem custos, ainda mais dessa maneira sem custos, então se não fosse a FGTAS atuar dentro da cidade né, a gente teria que fazer essa captação particular dentro da empresa o que gera as vezes muito transtorno, muito movimento, acúmulo de pessoas, a gente não consegue atender todo mundo bem ou se não contratar uma assessoria, uma consultoria, o que onera muito esse processo, gera gasto e não é o que a gente procura... (Empregador 1).

Sobre a variável “Indicação de outro empregador”, 26,3% dos respondentes consideram “extremamente importante” (5 pontos), já 32,9% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante” e 25,0% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 3,8 e  $\sigma=1,0$ , ou seja, a variável foi considerada importante.

A variável “Qualidade nos serviços” obteve 5 pontos (extremamente importante) para 43,5% dos respondentes, na sequência 28,9% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e para 15,8% a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 4,2 e  $\sigma=0,9$ , ou seja, a variável foi considerada “muito importante”.

Em relação à qualidade nos serviços disponibilizados pela Agência, um empregador relatou a seguinte situação:

Quanto a Agência SINE não vemos nenhum problema, atuamos no comércio a mais de 20 anos, todas as vezes que procuramos o SINE nós fomos atendidos, o atendimento é pontual, é muito ágil e bem esclarecedor. Após o atendimento a um retorno solicitando se houve a vaga de emprego, se não houve e o motivo. O problema que se

encontra é apenas com o candidato que talvez ao procurar o SINE não esclareça os cursos que ela tenha, minta um pouco e depois na conversa informal a gente descobre que ele não é qualificado para determinado cargo (Empregador 4).

Em relação à variável “Ampla divulgação da vaga”, a maioria dos respondentes (50,1%) atribuiu pontuação máxima (5 pontos), que se enquadra na faixa “extremamente importante”. Já 34,2% atribuíram 4 pontos, considerando “muito importante” e 10,5% a variável “importante”. A média ficou em 4,4 e  $\sigma = 0,7$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é “muito importante”.

Para a maioria dos respondentes (51,4%) a variável “Rapidez nos encaminhamentos dos candidatos” foi considerada fator “extremamente importante” (5 pontos). Para 32,9% foi considerada “muito importante” e 11,8% atribuíram 3 pontos, considerando-a “importante”. A média ficou em 4,4 e  $\sigma = 0,7$ , o que, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, é “muito importante”. Fator que foi relatado por um empregador:

Nós não temos nenhum problema e nem nunca tivemos problema com a Agência do SINE, porque sempre que é solicitado candidato para uma vaga, isso é feito de uma certa forma com rapidez e vem um número de pessoas adequado... (Empregador 7).

Sobre a variável “Visita ou telefonema do funcionário da FGTAS/Sine”, 34,2% dos respondentes consideraram “extremamente importante” (5 pontos), já 23,8% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante” e 32,9% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 3,9 e  $\sigma = 1,0$ , ou seja, a variável foi considerada importante.

Sobre a variável “Não consegui candidatos pelo meu banco de dados”, 19,7% dos respondentes consideraram “extremamente importante” (5 pontos), já 10,5% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante”, e 27,6% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 3,2 e  $\sigma = 1,4$ , ou seja, a variável foi considerada importante.

Dentre as médias das variáveis, foram considerados muito importantes: serviço gratuito, qualidade nos serviços, ampla divulgação da vaga e rapidez nos encaminhamentos dos candidatos.

Foi atribuído o grau importante para as variáveis: indicação de outro empregador, visita ou telefone do funcionário da FGTAS/Sine e não consegui candidatos pelo meu banco de dados.

Tabela 35 – Fator motivador para disponibilizar a vaga de emprego na Agência FGTAS/Sine

	Grau de concordância com as afirmações	Serviço gratuito			Indicação de outro empregador			Qualidade nos serviços			Ampla divulgação da vaga		
		Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1	Nada importante			5,3			2,6			0,0			0,0
2	Pouco importante			2,6			6,6			3,9			1,3
3	Importante	4,1	1,1	15,8	3,8	1,0	25,0	4,2	0,9	15,8	4,4	0,7	10,5
4	Muito importante			27,6			32,9			28,9			34,2
5	Extremamente importante			42,1			26,3			43,5			50,1
	Não responderam			6,6			6,6			7,9			3,9
	Total			100,0			100,0			100,0			100,0

	Grau de concordância com as afirmações	Rapidez nos encaminhamentos dos candidatos			Visita ou telefonema do SINE			Não consegui candidatos pelo meu banco de dados		
		Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1	Nada importante			0,0			2,6			13,2
2	Pouco importante			0,0			2,6			5,3
3	Importante	4,4	0,7	11,8	3,9	1,0	32,9	3,2	1,4	27,6
4	Muito importante			32,9			23,8			10,5
5	Extremamente importante			51,4			34,2			19,7
	Não responderam			3,9			3,9			23,7
	Total			100,0			100,0			100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Dos respondentes, 80,3% afirmaram que já foram visitados por algum funcionário da FGTAS/Sine e 15,8% nunca receberam visitas.

Conforme a Tabela 36, os motivos dos empregadores já terem rejeitado candidatos encaminhados pelo SINE, 72,4% porque não tinham o perfil adequado para a vaga e 34,2% pelos candidatos não demonstrarem de forma convincente seu interesse em trabalhar. A aparência e a roupa inadequada para entrevista foi motivo de eliminação de candidatos por 18,4% dos empregadores e 13,2% por não conhecerem nada da empresa.

Um empregador relatou o motivo que levou a não contratação de candidatos encaminhados pelo SINE:

As principais dificuldades, na maioria das vezes, são os candidatos não estarem de acordo, preparado no momento para preencher a vaga, não tendo o perfil adequado no qual a empresa busca para preencher uma determinada vaga, isso impossibilita de preencher... (Empregador 3).

Tabela 36 – Motivo da rejeição de candidato

<b>Qual o motivo? (Marque mais de uma opção, se necessário)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Perfil incompatível com a vaga	55	72,4
Não demonstrou interesse em trabalhar	26	34,2
Aparência e roupa inadequada para entrevista	14	18,4
Não conhecia nada da empresa	10	13,2
Não responderam	8	10,5

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à questão do que o empregador faz quando procura a Agência FGTAS/Sine e não encontra um candidato no perfil solicitado (Tabela 37), 80,3% solicita que o SINE envie mais candidatos e 46,1% ficam esperando indicação por amigos ou funcionários da empresa. Os empregadores que se reorganizam internamente, remanejando um funcionário interno para a função e unificando com outra função, correspondem a 31,6% e 11,8%. Apenas 10,5% dos respondentes procuram empresas que ofereçam cursos, 9,2% procuram uma agência privada de empregos e 5,3% não retornam para o SINE.

Tabela 37 – O que o empregador faz quando não encontra candidato no perfil

<b>O que você faz quando procura a Agência FGTAS/Sine e não encontra um candidato no perfil solicitado? (Marque as 3 opções mais utilizadas)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Solicito que enviem mais candidatos	61	80,3
Fico esperando a indicação de um candidato por amigos ou funcionários da empresa	35	46,1
Remanejamento um funcionário interno para função	24	31,6
Unifico com outra função	9	11,8
Procuro empresas que ofereçam curso de qualificação para indicar um aluno	8	10,5
Procuro uma Agência de Empregos Privada	7	9,2
Não retorno para a Agência FGTAS/Sine	4	5,3
Não responderam	1	1,3

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados da pesquisa apresentados na Tabela 38, em relação à afirmação “Os candidatos encaminhados pela Agência FGTAS/Sine são

qualificados”, 7,9% discordaram totalmente, 21,1% discordaram, 50% declararam-se neutros, 15,8% concordaram e 4% concordaram plenamente. Portanto, não há opinião concreta em relação à qualificação dos candidatos encaminhados pelo SINE.

Dois empregadores sugeriram as seguintes melhorias para o SINE:

Uma sugestão de melhoria seria na parte de nós ter uma parceria mais próxima quanto a qualificação aos colaboradores das empresas, e também ajuda o colaborador a entrar nas empresas mais preparado, mais qualificado, para enfrentar o mercado que hoje cada vez mais é competitivo, e se sobressai aqueles que realmente estão preparados para enfrentar esse mercado que hoje nos exige essas qualificações (Empregador 3).

Desde que conhecemos o SINE como uma empresa, nós enxergamos o SINE como um lugar onde se coloca as vagas que a empresa disponibiliza e se espera os funcionários que vão vir e serão admitidos ou não e então gostaríamos de conhecer um pouco mais das funções do SINE para que nós pudéssemos contar com ele para mais oportunidades, para mais opções de serviços (Empregador 4).

Tabela 38 – Os candidatos encaminhados pela Agência FGTAS/Sine são qualificados

<b>Em relação à afirmação “Os candidatos encaminhados pela Agência FGTAS/Sine são qualificados”, você:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discorda totalmente	6	7,9
Discorda	16	21,1
Neutro	38	50,0
Concorda	12	15,8
Concorda plenamente	3	4,0
Não responderam	1	1,3
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à afirmação “A FGTAS/Sine encaminha qualquer pessoa que chega à agência e pede para ir à entrevista”, 19,7% discordaram totalmente, 42,1% discordaram, 23,7% ficaram neutros, 9,2% concordaram e 4% concordaram totalmente (Tabela 39). Portanto, há predominância entre os empregadores (61,8%) que discordaram ou discordaram totalmente da afirmação, ou seja, estes consideram que o SINE realiza uma pré-seleção antes de encaminhar os candidatos para entrevista nas empresas.



Tabela 39 – A FGTAS/Sine encaminha qualquer pessoa que chega à agência e pede para ir à entrevista

<b>Em relação à afirmação “A FGTAS/Sine encaminha qualquer pessoa que chega à agência e pede para ir à entrevista”, você:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discorda totalmente	15	19,7
Discorda	32	42,1
Neutro	18	23,7
Concorda	7	9,2
Concorda plenamente	3	4,0
Não responderam	1	1,3
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Ao serem questionados sobre as exigências mais comuns da empresa no preenchimento das vagas, de acordo com os dados da pesquisa dispostos na Tabela 40, 82,9% dos respondentes exigem que o candidato demonstre de forma convincente seu interesse em trabalhar, 56,6% que possua experiência na função, 47,4% disponibilidade de horário, 35,5% que possua indicação e referências, 22,4% que tenha conhecimento técnico e 21,1% exige alguma escolaridade.

Para a maioria dos respondentes, as exigências mais comuns são a demonstração persuasiva/convincente do interesse em trabalhar (82,9%) e experiência na função (56,6%).

Tabela 40 – Exigências mais comuns da empresa no preenchimento das vagas

<b>Quais são as exigências mais comuns da empresa no preenchimento das vagas? (Marque as 3 opções mais utilizadas)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Candidato ter boa vontade para trabalhar	63	82,9
Experiência na função	43	56,6
Disponibilidade de horário	36	47,4
Indicação e referências	27	35,5
Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)	17	22,4
Escolaridade	16	21,1

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Quando questionados sobre as exigências que têm mais dificuldade em atender, 69,7% responderam que é o candidato demonstrar de forma convincente seu interesse em trabalhar, 65,8% experiência na função, 32,9% o conhecimento técnico, 30,3% disponibilidade de horário, 25% indicação e referências, e apenas 9,2% escolaridade (Tabela 41).

Para a maioria dos respondentes, as grandes dificuldades para contratação são a demonstração pouco convincente do interesse em trabalhar (69,7%) e experiência na função (65,8%).

A falta de qualificação dos candidatos foi relatada por alguns empregadores:

Os principais problemas acho que não tem nem a ver com o SINE, mas a qualificação da pessoa, que muitas vezes a pessoa está procurando emprego, mas não sabe nem se ela consegue. Eu pego muitos currículos que a pessoa coloca lá “qualquer vaga”, acho que a pessoa tem que saber mais ou menos, acho que orientação, ou um pouco partir da pessoa ter um pouco de qualificação... (Empregador 5).

A grande maioria dos profissionais que buscam uma oportunidade de emprego eles não são qualificados profissionalmente, no máximo tem um segundo grau, eles não buscam a qualificação como um requisito para se colocar no mercado de trabalho... A grande maioria das pessoas que vem são desqualificadas, muitas vezes inclusive sem nenhuma experiência com carteira assinada, aí tu tem que extrair deles conversando o que que já fez, muito bico que eles não consideram como experiência, mas aqui pra nós a gente considera porque é um tempo que ele teve atuando naquele momento, e assim as pessoas não buscam os cursos profissionalizantes... (Empregador 7).

Também foi relatado por um empregador a importância do comprometimento e do candidato durante a entrevista demonstrar de forma convincente seu interesse em trabalhar, conforme trecho abaixo:

... comprometimento pessoal, aquele jovem ou adulto que procura o trabalho tem que realmente querer trabalhar, vaga tem, mas a pessoa trabalha 30 dias e sai, tem que se inteirar com a empresa, é vontade de trabalhar, não de cumprir horário, mas se comprometer, se sentir parte do mecanismo da empresa, entender o que ela faz, o que ela quer, o que ela se propõem e ver que se ela melhorar suas vendas, se ela melhorar o seu financeiro, isso atinge diretamente aquele funcionário da vaga, então não adianta trazer um currículo cheio, com várias páginas, vários cursos, se aquilo ali é um papel escrito, a pessoa realmente tem que gostar daquilo que ela faz, se ela precisa trabalhar realmente demonstrar isso na entrevista (Empregador 4).

Tabela 41 – Exigências com maiores dificuldades em atender

(continua)

<b>Quais exigências você tem maior dificuldade em atender? (Marque as 3 opções mais importantes)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Candidato ter boa vontade para trabalhar	53	69,7
Experiência na função	50	65,8

Tabela 41 – Exigências com maiores dificuldades em atender

Quais exigências você têm maior dificuldade em atender? (Marque as 3 opções mais importantes)	(conclusão)	
	Frequência	Percentual
Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)	25	32,9
Disponibilidade de horário	23	30,3
Indicação e referências	19	25,0
Escolaridade	7	9,2
Não responderam	1	1,3

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Os empregadores foram questionados sobre os fatores que são determinantes para escolha do (a) candidato (a) no processo de seleção (Tabela 42) e foi solicitado que respondessem através de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “nada importante”, 2 indica “pouco importante”, 3 indica “importante”, 4 indica “muito importante” e 5 indica “extremamente importante”. Observa-se que as médias variaram de 3,5 a 4,4. Já o desvio padrão variou entre 0,8 e 1,2, o que indica que houve certa discordância nas respostas entre os respondentes.

Sobre a variável “Conhecimento técnico (cursos na área), verifica-se que 21,1% atribuíram 5 pontos de importância, o que confere o patamar de “extremamente importante”, na sequência, 18,4% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante” e 40,8% em 3 pontos, indicando “importante”. A média ficou em 3,5 e  $\sigma=1,0$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Sobre a falta de conhecimento técnico (cursos na área) dos candidatos, dois empregadores relataram o problema:

... um déficit muito grande no mercado de trabalho na parte das pessoas que estão disponíveis pro mercado de trabalho porque a maioria delas sem muito conhecimento técnico... (Empregador 1).

... o que eu vejo, profissional para ter para trabalhar não tem, tu tem que pegar o cara que sabe mais ou menos e ensinar o cara a trabalhar, então o que nós tinha quer ter é mais curso técnico, para formar mais profissional, para a gente ter uma oferta melhor, no meu ponto de vista é isso aí que tinha que ser. Com certeza tem bastante gente que quer trabalhar, mas não tem formação pra isso, entende... (Empregador 2).

Também foi relatado que não há problemas na pessoa não possuir experiência, pois ela terá oportunidade quando estiver qualificada para a vaga disponível na empresa, conforme trecho:

Eu particularmente prefiro até pegar (contratar) uma pessoa que a gente chama de “crua”, sem experiência, no momento que ela tiver qualificação, que a gente saber que ela tem discernimento de falar em público, de conversar porque nós atendemos diretamente o cliente, a gente até prefere pegar pessoa que ela vem sem essa experiência, que muitas vezes a experiência nos leva, se tu não souber usar a experiência é complicado também e se a pessoa for qualificado, eu já peguei (contratei) um menino mesmo, que não tinha experiência nenhuma em vendas, está nas vendas e vinha de um ramo bem diferente, então a até a gente prefere, prefere não, mas se a pessoa não teve experiência e for qualificada é até melhor (Empregador 6).

Mesmo que não tenha experiência, hoje a empresa, não é uma empresa que exige que a pessoa tenha experiência, bem pelo contrário, a gente tem oportunizado a jovens que não tem experiência, a gente consegue ensinar e moldar o perfil conforme as diretrizes da empresa... (Empregador 7).

Em relação à variável “Experiência na função”, 34,2% pontuaram com importância máxima (5 pontos), na escala “extremamente importante”, 17,1% atribuíram 4 pontos que se enquadra na faixa “muito importante” e, na sequência, 32,9% em 3 pontos, indicando “importante. A média ficou 3,7 e  $\sigma=1,2$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

Sobre o motivo de buscar candidatos com experiência, um empregador relatou o porquê:

... existem muitas pessoas disponíveis, o desemprego realmente é alto, os índices são altos a gente sabe, mas a questão é que é muito volume para pouca qualificação então cada vez mais as empresas procuram pessoas com experiência justamente porque é tudo muito rápido, tudo ocorre muito rápido e ensinar dentro da empresa as vezes não é tão simples, a gente quer o resultado imediato, e pessoas com experiência em algumas áreas está ficando difícil... (Empregador 1).

A variável “Indicação e boas referências” obteve 5 pontos (extremamente importante) para 35,5% dos respondentes, na sequência, 23,7% atribuíram 4 pontos que se enquadram na faixa “muito importante”, e para 26,3% a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 3,9 e  $\sigma=1,1$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

“Aparência” obteve pontuação máxima (5 pontos) para 22,4% dos participantes, o que na escala se enquadra como “extremamente importante”. Para 26,3%, é considerado “muito importante”, e 36,8% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou 3,6 e  $\sigma=1,0$ , ou seja, a variável foi considerada “importante”.

A aparência e o currículo do candidato foram relatados por um empregador, conforme trecho abaixo:

... eu sou muito observador, tem que ter muito cuidado, primeiramente com a apresentação pessoal no chegar à empresa, um currículo bem elaborado, quando eu falo currículo bem elaborado, não é cheio de capacitações, cheio de experiência, mas assim um currículo montado de forma correto, sem erros de português, não estando sujo, não estando manchado... (Empregador 1).

... Boa aparência, saber se apresentar, falar... é interessante que a pessoa venha e se apresente, fale seu nome, o que que gostaria, são informações que a gente anota até no currículo que na hora que a gente vai fazer a busca no banco de dados “A, esse aqui me falou tal, olha esse aqui não tem experiência, mas a gente viu que tinha uma atitude proativa” então são várias coisas que a gente busca... importante é estar com a postura, estar bem limpinho, bem arrumadinho, são coisas simples que na hora de selecionar, de fazer um processo seletivo é o que conta, é a primeira impressão, “Ô, essa pessoa veio aqui, mostrou interesse, bem certinha” e tem outras pessoas que não fazem isso, que não tem esse interesse... (Empregador 7).

Sobre a variável “Bom comportamento na entrevista de emprego”, 39,5% dos respondentes consideram “extremamente importante” (5 pontos), já 34,2% atribuíram 4 pontos, de acordo com a escala “muito importante”, e 19,7% atribuíram 3 pontos, considerando “importante”. A média ficou em 4,2 e  $\sigma=0,8$ , ou seja, a variável foi considerada muito importante.

Em relação a como se portar ao entregar um currículo e se comportar na entrevista de emprego, dois empregadores destacaram:

Quanto aos candidatos a maioria deles chega no balcão com as folhinhas de papel com nome, endereço e qualificação e larga e diz “eu trouxe um currículo” e sai correndo, não conversa com a pessoa, não diz o que ele deseja, não deixa com que a gente conheça um pouquinho mais a pessoa (Empregador 4).

Temos muitas oportunidades para primeiro emprego e dependendo da situação claro, quando não for para um chefe de equipe, uma situação mais que exija mais experiência, a maioria das nossas vagas aqui já foram preenchidas por primeiro emprego (Empregador 1).

A variável “Estabilidade em empregos anteriores” alcançou 5 pontos (extremamente importante) para 50,0% dos respondentes, na sequência 31,6% atribuíram 4 pontos, que se enquadram na faixa “muito importante”, e para 7,9% a variável foi considerada “importante” (3 pontos). A média ficou em 4,4 e  $\sigma=0,9$ , ou seja, a variável foi considerada “muito importante”.

Estabilidade em empregos anteriores é considerado um fator determinante para exclusão de candidatos no processo seletivo, conforme trecho abaixo:

... tenho tentado recrutar pessoas para algumas áreas da empresa e não estou conseguindo tanto porque não tem experiência ou tempo muito curto de experiência, a gente não consegue achar ninguém que se encaixe de primeira no perfil... (Empregador 1).

Dentre as médias das variáveis, foram consideradas muito importantes: bom comportamento na entrevista de emprego e estabilidade em empregos anteriores.

Foi atribuído o grau importante para as variáveis: conhecimento técnico (cursos na área); experiência na função; indicação e boas referências e aparência.

Tabela 42 — Fatores determinantes para escolha do (a) candidato (a) no processo seletivo

Grau de concordância com as afirmações	Conhecimento Técnico (cursos na área)			Experiência Na função			Indicação e boas referências		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			2,6			5,3			2,6
2 Pouco importante			6,6			6,6			5,3
3 Importante			40,8			32,9			26,3
4 Muito importante	3,5	1,0	18,4	3,7	1,2	17,1	3,9	1,1	23,7
5 Extremamente importante			21,1			34,2			35,5
Não responderam			10,5			3,9			6,6
Total			100,0			100,0			100,0
Grau de concordância com as afirmações	Aparência			Bom comportamento na entrevista			Estabilidade em Empregos anteriores		
	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%	Média	$\sigma$	%
1 Nada importante			3,9			0,0			1,3
2 Pouco importante			3,9			1,3			2,6
3 Importante			36,8			19,7			7,9
4 Muito importante	3,6	1,0	26,3	4,2	0,8	34,2	4,4	0,9	31,6
5 Extremamente importante			22,4			39,5			50,0
Não responderam			6,7			5,3			6,6
Total			100,0			100,0			100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação ao currículo dos(as) candidatos(as), 50% dos respondentes afirmaram que os(as) candidatos(as) fazem de qualquer jeito, 48,7% consideram que os currículos possuem informações desnecessárias, 29% afirmam que são entregues amassados, 27,6% responderam que os currículos possuem foto inadequada e 32,9% acreditam que os currículos, de maneira geral, são bem apresentados (Tabela 43).

Um currículo mal feito é motivo de exclusão de candidato no processo seletivo, conforme relato abaixo:

... a gente recebe currículo molhado, currículo sujo, manchado, aí fica mais difícil, a gente vê muito da personalidade da pessoa e do trabalhador a gente consegue observar pela organização na chegada do currículo, então é um descarte que eu acabo fazendo... (Empregador 1).

... a desatualização do currículo é um problema, eles entregam currículo com número de telefones antigos, email não consta, as vezes muitos deles não acesso têm a internet, a informática e isso hoje em dia é um requisito necessário, telefone a gente entra em contato, muitos perdem oportunidade de entrevistas por a gente não conseguir o contato, não atender ou estar desligado, não retornar, então isso é um dos parâmetros que a gente exclui no processo seletivo porque se não tem interesse em atender o telefone como que vai ter a oportunidade... deixam o currículo de qualquer jeito, deixa amassado, deixa até sujo muitas vezes, então isso vale muito no final (Empregador 7).

Tabela 43 – Currículo dos candidatos (as)

Em relação ao currículo (documento) os(as) candidatos(as) (Marque as 3 opções mais encontradas)	Frequência	Percentual
Fazem de qualquer jeito	38	50,0
Possui informações desnecessárias	37	48,7
Entregam o mesmo para várias empresas	30	39,5
De maneira geral, são bem apresentados	25	32,9
Entregam amassado	22	29,0
Possui foto inadequada	21	27,6
Não responderam	2	2,6

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação a quem os empregadores consideram como o(s) responsável(is) por capacitar os trabalhadores para o mercado de trabalho (Tabela 44), para 48,7% dos respondentes o governo (federal, estadual ou municipal) é o responsável pela capacitação, para 21,1% o SINE e para 14,5% os próprios empresários e os sindicatos das categorias.

Foi sugerido por um empregador que o SINE busque parcerias para disponibilizar cursos que estejam em acordo com a realidade do mercado de trabalho, conforme trecho abaixo:

O que vocês (SINE) tinham que buscar é uma parceria com a Prefeitura ou com a Universidade de repente, e oferecer cursos técnicos, com certeza tem gente que quer trabalhar, mas não tem formação para trabalhar, então tu vai o que? Oferecer um cursinho, uma coisa para ajudar o pessoal a adquirir uma formação para ele poderem entrar no mercado de trabalho (Empregador 2).

Quanto ao SINE não tem o que reclamar, falta daqui a pouco parceria com Universidades, com cursos profissionalizantes, parceria com a URI, cursos à distância, acho que falta uma parceria com essas pessoas, muitos jovens que estão ali buscando a qualificação só que hoje uma faculdade não te prepara para o mercado de trabalho, uma administração mesmo tu vai fazer não tem essa proximidade, estágio, essa parceria com universidades tem que ter (Empregador 6).

Acredito que poderia haver uma destinação aos candidatos em alguns cursos, um exemplo, existe bastante vagas para pedreiro, a Agência poderia indicar cursos ou buscar pessoas que tenham a determinação e o conhecimento para profissionalizar esses candidatos, seriam um direcionamento nas áreas mais procuradas para as vagas a preencher no mercado (Empregador 5).

Tabela 44 – Responsável pela capacitação das pessoas para o mercado de trabalho

<b>Quem você considera que deve ser o responsável pela capacitação das pessoas para o mercado de trabalho:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
O governo (Federal, estadual ou municipal)	37	48,7
O SINE	16	21,1
Os empresários	11	14,5
Os sindicatos das categorias	11	14,5
Não responderam	1	1,3
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à avaliação do trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine Santiago/RS na visão dos empregadores, 44,7% dos respondentes consideram ótimo, 48,7% bom e 5,3% regular (Tabela 45).

O trabalho desenvolvido pelo SINE foi reconhecido por um empregador:

... conosco foram sempre muito solícitos, o atendimento muito bom, sempre atendeu os anseios que a empresa precisou... eu acho que o SINE, na minha concepção, não está falhando em nada, mas sim é



mais uma vítima da desqualificação do mercado de trabalho...  
(Empregador 1).

Tabela 45 – Avaliação do trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine Santiago/RS

Como você avalia o trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine de Santiago/RS?	Frequência	Percentual
Ótimo	34	44,7
Bom	37	48,7
Regular	4	5,3
Ruim	0	0,0
Péssimo	0	0,0
Não responderam	1	1,3
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Em relação à maneira que o empregador soube do serviço de intermediação de mão de obra da Agência, visualiza-se, na Tabela 46, que 42,1% dos respondentes afirmaram que foi através de outro empresário/amigo/parente, 21,1% pelo rádio, 19,7% pela visita do funcionário da FGTAS/Sine, 7,9% pelo Facebook da FGTAS/Sine e 4% pelos Blogs.

Tabela 46 – Como soube do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine

Como soube do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine?	Frequência	Percentual
Por outro empresário/amigo/parente	32	42,1
Rádio	16	21,1
Visita do funcionário da FGTAS/Sine	15	19,7
Facebook da FGTAS/Sine	6	7,9
Blogs	3	4,0
Não responderam	3	4,0
TV	1	1,3
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

### 5.2.3 Informações sobre as relações de trabalho

Nessa seção, buscou-se identificar as condições de trabalho que os empregadores oferecem a seus funcionários. Foram analisadas questões relativas aos seguintes assuntos: se a empresa oferece curso de capacitação ou incentiva a

fazer programas de melhorias desenvolvidos pela empresa, salário e benefícios recebidos, entre outros.

Sobre a empresa oferecer cursos de capacitação/qualificação, palestras, etc., 61,8% afirmaram que oferecem e 31,6% não.

Com relação à pergunta se a empresa solicita a participação de funcionários em programas de melhorias no ambiente de trabalho e no desempenho dos trabalhadores, 63,2% afirmaram que solicitam e 28,9% disseram que não.

Em relação à pergunta se o empregador solicita opiniões ou participações nos programas, 40,8% consideram que esporadicamente, 28,9% com frequência e 19,7% não solicita.

A Tabela 47 apresenta os programas desenvolvidos pelas empresas participantes da pesquisa. Os dados demonstram uma preocupação dos empregadores mais em questões relativas às atividades produtivas do que comportamentais, pois 53,9% realizam programas de prevenção de acidentes, 44,7% reorganização do ambiente, 43,4% diminuição do desperdício de materiais e 42,1% melhorias de maquinários. Apenas 23,7% realizam avaliação entre colegas, 21,1% autoavaliação e 18,4% avaliação de chefias.

Tabela 47 – Programas desenvolvidos na empresa

<b>Assinale os programas que sua empresa desenvolve:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Prevenção de acidentes	41	53,9
Reorganização do ambiente	34	44,7
Diminuição de desperdício de materiais	33	43,4
Melhorias do maquinário	32	42,1
Programas de qualidade	28	36,8
Avaliação de colegas	18	23,7
Autoavaliação	16	21,1
Avaliação de chefias	14	18,4
Avaliação de serviços (alimentação, transporte, assistência médica, etc)	9	11,8
Não realiza nenhum programa	7	9,2
Não responderam	6	7,9

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Sobre o motivo de o empregador ter demitido algum funcionário nos últimos anos, 48,7% demitiram pela baixa produtividade do funcionário, 30,3% pela utilização em excesso do celular, 28,9% pela dificuldade no relacionamento com os colegas, 27,6% pelo não cumprimento das metas e 26,3% pela diminuição da produção ou vendas da empresa (Tabela 48).

Tabela 48 – Motivo da demissão de funcionário

<b>Caso tenha demitido algum funcionário nos últimos anos, qual o motivo? (Marque mais de uma opção, se necessário)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Baixa produtividade	37	48,7
Utilização em excesso do celular	23	30,3
Dificuldade no relacionamento com os colegas	22	28,9
Não cumpria as metas	21	27,6
Diminuição da produção ou vendas	20	26,3
Não responderam	14	18,4

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Quanto à média salarial paga aos funcionários, visualiza-se, na Tabela 49, que 48,7% pagam de R\$ 954,00 a R\$ 1.500,00, 43,4% de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00, 2,6% pagam de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00 e apenas 1,3% paga menos de R\$ 954,00. Portanto, a maioria dos respondentes (92,1%) paga entre R\$ 954,00 e R\$ 2.000,00.

Tabela 49 – Médio salarial paga aos funcionários

<b>Qual a média salarial paga aos funcionários:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
de 954,00 a R\$ 1.500,00	37	48,7
de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00	33	43,4
de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00	2	2,6
menos de R\$ 954,00	1	1,3
Não responderam	3	3,9
Total	76	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Questionado sobre o salário oferecido na empresa, 61,8% dos respondentes afirmaram que se pudessem pagariam mais, para 43,4% o salário é melhor que em outras empresas concorrentes, e para 27,6% é o que os funcionários esperam receber. Outros 18,4% consideram que o salário oferecido é melhor que estar desempregado e apenas 2,6% consideram que é mais baixo que em empresas concorrentes e é incompatível com as funções (Tabela 50).

Tabela 50 – Salário oferecido na empresa

<b>Na sua opinião, o salário oferecido na empresa pode ser considerado: (Marque até 3 opções)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Se eu pudesse, pagaria mais	47	61,8
Melhor que em outras empresas concorrentes	33	43,4
O que os funcionários esperam receber	21	27,6
Melhor que estar desempregado	14	18,4
Mais baixo do que em empresas concorrentes	2	2,6
Incompatível com as funções	2	2,6
Não responderam	7	9,2

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Sobre os benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários, 43,4% oferecem o vale transporte, 27,6% vale refeição, 22,4% assistência médica, 13,2% participação nos lucros, 10,5% creche, 9,2% assistência odontológica, 5,3% bolsa de estudo e 26,3% não oferecem nenhum benefício (Tabela 51).

Tabela 51 – Benefícios oferecidos pela empresa

<b>Quais os benefícios oferecidos pela empresa? (Marque mais de uma opção, se necessário)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Vale transporte	33	43,4
Vale refeição	21	27,6
Assistência médica	17	22,4
Participação nos lucros	10	13,2
Creche	8	10,5
Assistência odontológica	7	9,2
Bolsa de estudo	4	5,3
Nenhum	20	26,3
Não responderam	8	10,5

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Nessa seção, foi realizada uma análise comparativa, através da triangulação dos dados obtidos, contendo a visão dos trabalhadores e dos empregadores.

#### 5.3.1 Qualificação dos trabalhadores

Ambos os respondentes, trabalhadores e empregadores relataram, através das entrevistas, a falta de cursos disponíveis em Santiago-RS para qualificação das pessoas ao mercado de trabalho. Também os empregadores citaram a falta de

qualificação dos candidatos como um dos principais fatores que levam ao não preenchimento das vagas, motivo que acarreta também a não serem dadas oportunidades para pessoas sem experiência, pois a qualificação é um pré-requisito para quem quer conquistar o primeiro emprego (Tabela 41). Os trabalhadores não estão percebendo a importância da qualificação na sua vida profissional, pois apenas 19,8% (n=61) consideram a falta de qualificação como uma das maiores dificuldades para conseguir emprego (Tabela 14).

Os trabalhadores que responderam à pesquisa possuem baixa qualificação profissional e não conhecem os cursos disponíveis em Santiago-RS (Tabela 3).

Na visão dos empregadores, o Governo (Federal, Estadual ou Municipal) é o responsável por capacitar as pessoas para o mercado de trabalho (Tabela 44).

Analisando os cursos ofertados através do PRONATEC na cidade de Santiago-RS, no período de 2013 a 2018 (ANEXO A), pode-se concluir que o Governo Federal fez a sua parte nesse período, pois disponibilizou 163 cursos nas mais diversas áreas, no total de 3.929 vagas, porém apenas 2.288 (58,2%) vagas ofertadas foram concluídas. Ou seja, 1.641 pessoas iniciaram algum curso, tiveram a oportunidade de se qualificar e até mesmo tiraram a oportunidade de outra pessoa ao se matricularem e não concluíram.

Considerando a oferta de cursos disponibilizados, constata-se que o trabalhador não pode justificar sua desqualificação com o argumento de que faltam oportunidades para participar de cursos profissionalizantes no Município.

### **5.3.2 Busca de emprego e trabalhadores na Agência FGTAS/Sine Santiago-RS**

Em relação as maiores dificuldades que os trabalhadores enfrentam para conseguir um emprego, as três principais são: a falta de vaga, as exigências dos empregadores e a falta de experiência (Tabela 14). Informações que estão alinhadas com as duas respostas das exigências que têm mais dificuldade em atender, a experiência na função e o conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica) (Tabela 21).

As três exigências mais comuns que os empregadores citaram no preenchimento das vagas são: o candidato demonstrar de forma convincente seu interesse em trabalhar, experiência na função e disponibilidade de horário (Tabela 40). Já às três exigências que têm maior dificuldade em atender (Tabela 41) são:

experiência na função, o conhecimento técnico e o candidato demonstrar de forma convincente seu interesse em trabalhar. Para os trabalhadores, as duas dificuldades que têm em atender são, em primeiro lugar, a experiência na função e, em segundo, o conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica) (Tabela 21).

Portanto, entre exigências dos empregadores e dificuldades dos trabalhadores, a experiência na função é o maior obstáculo na busca de emprego (Tabela 52).

Tabela 52 – Exigências com maior dificuldade para atender

<b>Exigências com maior dificuldade para atender</b>	<b>Trabalhadores %</b>	<b>Empregadores %</b>
Experiência na função	60,6	65,8
Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)	46,6	32,9
Indicação e referências	25,3	25
Candidato ter boa vontade para trabalhar	-	69,7

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Dentre os trabalhadores entrevistados que já rejeitaram uma oportunidade de emprego, o principal motivo foi o salário incompatível com a função (Tabela 15) e quando rejeitados pelo empregador na entrevista, a maioria não teve retorno, mas, dentre os que tiveram, a falta de experiência foi o principal fator citado (Tabela 16). Já para os empregadores, os dois motivos mais citados, dentre os que já rejeitaram candidatos(as) encaminhados para entrevista pela Agência FGTAS/Sine Santiago, foram o perfil incompatível com a vaga e a demonstração pouco convincente do interesse em trabalhar (Tabela 36). O primeiro fator está relacionado ao serviço prestado pelos funcionários da Agência, pois eles têm o dever de verificar se o trabalhador atende os requisitos mínimos solicitados pelo empregador e, somente a partir do atendimento das exigências, encaminhar para a entrevista. Já o segundo fator está relacionado ao comportamento dos trabalhadores na entrevista, visto que eles não demonstram de maneira convincente o interesse em trabalhar.

Sobre os fatores determinantes para escolha do(a) candidato(a) no processo de seleção, as duas variáveis com maiores médias foram estabilidade em empregos anteriores ( $x=4,4$ ) e bom comportamento na entrevista de emprego ( $x=4,2$ ), de acordo com a escala “muito importante” (Tabela 42). Considerando que o processo de seleção ocorre após o recrutamento e a filtragem dos candidatos que atendem os

requisitos mínimos para a entrevista, os dois fatores com maiores médias relacionam-se a questões comportamentais dos trabalhadores.

Na tabela 53, encontram-se compilados os dados referentes à visão dos trabalhadores e dos empregadores sobre o que consideram necessário para uma pessoa conseguir emprego atualmente. Ambos respondentes tiveram a mesma variável com maior média, sendo a persistência, a autoestima e a determinação, de acordo com a escala, consideradas “muito importantes”. Na visão dos empregadores a indicação e as referências também são “muito importante”. Já para os trabalhadores é “importante”.

As variáveis – Qualificação e formação adequada; Procurar a Agência FGTAS/Sine; e Experiência no ramo, para ambos os entrevistados e de acordo com a escala, é “importante” (Tabela 52). Para Schwartzman e Castro (2013), a necessidade de melhor qualificação dos recursos humanos é um requisito da economia e uma aspiração da população, que sabe que as pessoas mais educadas conseguem melhores empregos e melhores rendas.

A variável “Enviar currículo para várias empresas” foi considerada pelos trabalhadores “importante”, porém pelos empregadores “pouco importante” (Tabela 52).

Tabela 53 – Visão dos trabalhadores e empregadores sobre o que consideram necessário para pessoa conseguir emprego atualmente

O que você considera necessário para uma pessoa conseguir emprego atualmente	Trabalhadores Média	Empregadores Média
Persistência, autoestima e determinação	4,6	4,5
Qualificação e formação adequada	3,9	3,7
Enviar o currículo para várias empresas	3,8	2,9
Procurar a Agência FGTAS/Sine	3,8	3,5
Indicação e boas referências	3,7	4
Experiência no ramo	3,6	3,2

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Na Tabela 54, encontram-se compilados os dados referentes à visão dos trabalhadores e dos empregadores sobre o que consideram necessário para resolver o problema do desemprego; constata-se que houve divergências nas respostas.

De acordo com a escala, foram consideradas “muito importantes” por ambos os respondentes as variáveis – Governo investir mais em cursos profissionalizantes -

Crescimento econômico com geração de novas vagas e Iniciativa Individual (Tabela 53).

Na visão dos trabalhadores, a variável “Empresários serem mais flexíveis no processo de seleção” é considerada “muito importante” para resolver o problema do desemprego, o que diverge da visão dos empregadores, que consideram a variável “pouco importante” (Tabela 54).

Na visão dos trabalhadores, os quatro principais fatores (maiores médias) necessários para resolver o desemprego é o governo investir mais em cursos profissionalizantes, os empresários serem mais flexíveis no processo de seleção - variáveis que corroboram com a 2ª maior dificuldade para conseguir emprego (Tabela 14), exigência das empresas que oferecem as vagas, crescimento econômico com geração de novas vagas e iniciativa individual. Já para os empregadores, os quatro principais fatores são a diminuição dos impostos pagos pelas empresas, a iniciativa individual, o crescimento econômico com geração de novas vagas e o governo investir mais em cursos profissionalizantes. Ambos concordam que a variável “governo investir mais em cursos profissionalizantes” é muito importante para resolver o problema do desemprego.

Também os empregadores classificaram a variável “qualificação permanente” como muito importante dentro da escala. Dessa forma, percebe-se que os empregadores corroboraram várias respostas sobre a importância da qualificação dos trabalhadores. Entretanto, esperam que o próprio trabalhador busque se qualificar e que o governo os capacite para o mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, não oferecem cursos, palestras, programas, etc, para os próprios funcionários (Tabela 26 e 44).

Tabela 54 – Visão dos trabalhadores e empregadores sobre o que consideram necessário para resolver o problema do desemprego

O que você considera necessário para resolver o problema do desemprego	Trabalhadores Média	Empregadores Média
Governo investir mais em cursos profissionalizantes	4,5	4,2
Empresários serem mais flexíveis no processo de seleção	4,1	2,6
Crescimento econômico com geração de novas vagas	4	4,2
Iniciativa Individual	4	4,3
Políticas Públicas de Geração de Emprego e Renda	3,9	3,9
Diminuição dos impostos pagos pelas empresas	3,8	4,3
Qualificação permanente	3,6	4,1
Empreendimentos autônomos (próprio negócio/conta própria)	3,3	3,4

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).



Em relação ao currículo dos (as) candidatos (as), as duas variáveis com maior percentual, na opinião dos empregadores, são que os(as) candidatos(as) fazem de qualquer jeito e que possuem informações desnecessárias (Tabela 43). Os trabalhadores devem se conscientizar da importância que o currículo tem na vida profissional, pois é o “cartão de visita”, é a primeira impressão que o empregador terá em relação a eles. Fator este que é confirmado, pois 26,3% (n= 81) conseguiram emprego após deixar currículo na empresa (Tabela 25).

Portanto, conclui-se que os principais fatores que levam ao não preenchimento das vagas, em ambas as visões e respostas, é a falta de experiência, a falta de conhecimento técnico e uma demonstração pouco convincente do interesse em trabalhar por parte dos pretendentes a emprego. Atendidos os requisitos mínimos já citados, os trabalhadores partem para outra etapa, que é o processo seletivo, onde os empresários não são flexíveis (Tabela 14 e 23), os quais consideram extremamente importante a estabilidade em empregos anteriores e o bom comportamento na entrevista de emprego, como fatores determinantes na escolha do candidato (Tabela 42).

### **5.3.3 Intermediação da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS**

Do total de respondentes, a maioria é trabalhador no início da vida profissional, que está desempregado há 1 ano, que já utilizou os serviços do SINE e que já foi beneficiário do seguro desemprego (Tabelas 1, 4 e 5); acredita que irá conseguir emprego em, no máximo, 6 meses e pretende receber até R\$ 1.500,00 no novo trabalho (Tabela 18 e 19).

A maioria dos respondentes está em busca de um trabalho formal (com carteira de trabalho assinada) e qualquer tipo de vaga de emprego, o objetivo é (re)ingressar no mercado de trabalho, sendo a função indiferente; e sente-se mais preparados para funções no comércio e para as áreas administrativas (Tabela 11 e 12).

Quando os trabalhadores procuram o SINE e não encontram uma vaga de emprego, a maioria vai diretamente às empresas e retorna no outro dia à Agência (Tabela 17).

Em relação à afirmação de que a “A Agência FGTAS/Sine é minha única alternativa para conquistar um emprego”, não houve predominância nas respostas,

ou seja, para alguns respondentes é a única alternativa, mas, para outros, existem diversas alternativas (Tabela 8).

Os empregadores, quando solicitam candidatos e não encontram o perfil requerido, a maioria solicita que sejam encaminhados mais candidatos (Tabela 37).

Sobre a qualificação dos trabalhadores encaminhados para entrevista, foi solicitado que os empregadores se posicionassem em relação à afirmação “Os candidatos encaminhados pela Agência FGTAS/Sine são qualificados”, e não houve opinião predominante, pois 50% declararam-se neutros, 21,1% discordam e 15,8% concordam (Tabela 38). Também, consideram que o governo (federal, estadual ou municipal) deve ser o responsável pela capacitação das pessoas para o mercado de trabalho (Tabela 44).

Em relação à afirmação “A FGTAS/Sine encaminha qualquer pessoa que chega à agência e pede para ir à entrevista”, há predominância entre os empregadores (61,8%) que discordam ou discordam totalmente da afirmação, ou seja, consideram que o SINE realiza uma pré-seleção antes de encaminhar os candidatos para entrevista nas empresas (Tabela 39). Porém, esse fator deve ser melhorado por parte dos funcionários da Agência, considerando que o principal motivo dos empregadores terem rejeitado algum candidato encaminhado para entrevista foi por este não estar no perfil solicitado (Tabela 36).

Os empregadores decidiram divulgar as vagas no SINE, pela rapidez nos encaminhamentos dos candidatos, pela ampla divulgação da vaga, pela qualidade nos serviços e por ser este um serviço gratuito (Tabela 35). Essas quatro variáveis obtiveram as maiores médias, o que demonstra que o trabalho está sendo bem desenvolvido na Agência, tanto na área de divulgação quanto no atendimento aos usuários. Ratifica o excelente nível de satisfação com os serviços prestados para Agência (Tabela 45).

Na Tabela 55, encontram-se compilados os dados referentes à avaliação do trabalho desenvolvido na Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS na visão dos trabalhadores e dos empregadores. Ambos os respondentes estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido na Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS, pois 47,4% dos trabalhadores consideram o trabalho desenvolvido ótimo e 47,7% bom. Já os empregadores, 44,7% consideram o trabalho ótimo e 48,7% bom.

Tabela 55 – Avaliação do trabalho desenvolvido na Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS na visão dos trabalhadores e empregadores

Como você avalia o trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine de Santiago/RS?	Trabalhadores Percentual	Empregadores Percentual
Ótimo	47,4	44,7
Bom	47,7	48,7
Regular	4,6	5,3
Não responderam	0,3	1,3
Total	100,0	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Na tabela 56, encontram-se compilados os dados referentes à maneira que os trabalhadores e os empregadores souberam do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS.

Dentre os empregadores, 42,1% soube através de outro empresário/amigo/parente e 21,1% pela divulgação no rádio. Já os trabalhadores, 40,3% pela divulgação no rádio e 35,7% pela página do Facebook da agência. A Agência divulga suas vagas de emprego na Rádio Santiago, página do Facebook da Agência, mural da agência e blogs; e, conforme dados da Tabela 56, o meio de comunicação que traz mais retorno para a Agência, dentre os empregadores, é a indicação de outras pessoas e a divulgação no rádio. Já para os trabalhadores é a divulgação no rádio e Facebook da Agência, ambos realizados de forma gratuita. Esses dados demonstram a importância de ser realizado um excelente atendimento às necessidades dos empregadores, para que a Agência possa ser indicada e o poder da divulgação no programa de Rádio exercido na cidade e uso das mídias sociais entre os trabalhadores.

Tabela56 – Maneira que os trabalhadores e empregadores souberam do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS

Como soube do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine?	Trabalhadores Percentual	Empregadores Percentual
Por outro empresário/amigo/parente/colegas	10,4	42,1
Rádio	40,3	21,1
Mural da agência/Visita do funcionário da FGTAS/Sine	9,1	19,7
Facebook da FGTAS/Sine	35,7	7,9
Blogs	5,5	4,0
Total	100,0	100,0

Fonte: Elaborada pelo Autor com base nos dados da pesquisa (2019).

#### 5.3.4 Aspectos impactantes nas relações de trabalho

A maioria dos trabalhadores possuía a CTPS assinada e conquistou o emprego na empresa anterior após deixar currículo na empresa ou ser indicado por algum amigo ou familiar (Tabela 24 e 25).

De acordo com os trabalhadores, a maioria das empresas não oferecia cursos de capacitação/qualificação, palestras, etc, e desenvolvia programas de melhorias focados na área de produção (Tabela 26).

Sobre o salário, a maioria dos trabalhadores recebia até R\$ 1.500,00 e os dois benefícios mais comuns são o vale-transporte e vale alimentação (Tabela 27 e 29). Informações que se confirmam nas respostas dos empregadores (Tabela 49 e 51).

Em relação ao salário pago pelos empregadores (Tabela 50), 61,8% deles responderam que se pudessem pagariam mais, ou seja, reconhecem que os trabalhadores recebem baixos salários – 92,1% responderam que pagam entre R\$ 954,00 e R\$ 2.000,00 (Tabela 49). Apesar de reconhecerem que pagam pouco aos funcionários, ainda assim, 43,4% responderam que pagam melhor que os concorrentes. Já na visão dos trabalhadores, o salário recebido é o esperado e melhor que estar desempregado (Tabela 28). Fator que demonstra o estado conformado de quem está no mercado de trabalho, pois, devido à alta taxa de desemprego, é melhor ser mal remunerado do que não ter renda. Pesquisa realizada pela empresa de recrutamento e de seleção Robert Halt, em setembro de 2018, apresentou a redução do otimismo com o mercado de trabalho, visto que, dos desempregados entrevistados, 86% aceitariam receber salário inferior ao do último emprego para ser contratado (ABRIL, 2018).

Sobre o motivo de o empregador ter demitido algum funcionário nos últimos anos, os três principais fatores foram: 1º pela baixa produtividade do funcionário, 2º pela utilização em excesso do celular e 3º pela dificuldade no relacionamento com os colegas (Tabela 48). Ambos os fatores são comportamentais dos trabalhadores, os quais podem ser corrigidos após um Feedback dos gestores, porém a mudança depende da boa vontade do funcionário, fator que pode ser confirmado na maior dificuldade dos empregadores em conseguir contratar (Tabela 41).

## **6 SUGESTÕES DE MELHORIAS -PROGRAMA CAPACITANDO PARA UM FUTURO MELHOR**

Com o objetivo de melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade da Agência FGTAS/Sine Santiago na colocação de trabalhadores nas vagas disponibilizadas e considerando os resultados das pesquisas realizadas neste estudo, faz-se a proposta de implantação de um programa com o intuito de organizar, dinamizar e ampliar a capacitação e a preparação dos trabalhadores para os desafios do mercado de trabalho. Com a sugestão de denominar-se “CAPACITANDO PARA UM FUTURO MELHOR”, este programa baseia-se na premissa de que, qualificando os trabalhadores, haverá diminuição no tempo de espera entre a abertura da vaga e o seu respectivo preenchimento.

As sugestões para o Programa são elencadas a seguir, sendo que caberá a Coordenação da Agência a efetivação das parcerias e a elaboração do cronograma de atividades a serem desenvolvidas. Cabe ressaltar que todas as sugestões não trarão custos aos cofres públicos, pois preveem parcerias com instituições públicas e privadas e, de acordo com a lei 9.434/1991, que autorizou a criação da FGTAS, no Art. 4º e parágrafo VIII, autoriza a articulação com entidades públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras, visando à colaboração para a execução de seus programas.

- Firmar parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Social e com outras instituições que disponibilizam cursos gratuitos no Município, para que o SINE auxilie na divulgação e incentive os usuários a realizá-los. De acordo com os dados da Tabela 3, a maioria dos usuários do SINE afirmou desconhecer os cursos disponibilizados no Município.

- Firmar parceria com o SEBRAE e SENAC para realizar cursos e oficinas de atendimento ao público, satisfação de clientes e vendas, visto que os setores de comércio e de serviços são os que mais empregam em Santiago (Quadro10). Também foram os cursos mais sugeridos pelos trabalhadores e empregadores entrevistados.

- Firmar parceria com o curso de Psicologia da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), campus Santiago-RS, para que os acadêmicos que se destacam na graduação, orientados pelos professores, tenham a oportunidade de ministrar oficinas aos trabalhadores relativas às seguintes temáticas: como procurar emprego, preparação para entrevista de emprego, orientação profissional, orientação vocacional para os jovens, dinâmica em grupo, aplicação de testes psicológicos para verificar a aptidão/perfil profissional e outros assuntos pertinentes, relativos ao mercado de trabalho. Essas oficinas são de extrema importância, pois, de acordo com os dados da Tabela 40 e 41, os trabalhadores estão perdendo oportunidades de (re)ingressarem no mercado de trabalho por não demonstrarem de forma convincente seu interesse em trabalhar. Essa orientação de como se comportar na entrevista de emprego é fator determinante para contratação, conforme tabela 42.

- Firmar parceria com o curso de Recursos Humanos da UNOPAR de Santiago-RS, para que os acadêmicos que se destacam na graduação, orientados pelos tutores, tenham a oportunidade de ministrar oficinas sobre: elaboração de currículos, marketing pessoal e outros assuntos pertinentes, relativos ao mercado de trabalho. Assim, além dos graduandos obterem experiência, contribuirão de maneira gratuita para que os trabalhadores se qualifiquem para o mercado de trabalho e, assim, obtenham um emprego o mais breve possível.

- Firmar parceria com o Ministério Público para que sejam encaminhados os jovens infratores às oficinas que serão disponibilizadas na Agência. A FGTAS também possui uma importante função social que não é apenas a inserção de pessoas no mercado de trabalho, mas também a orientação dos trabalhadores, independente da condição social ou financeira.

- Fortalecer o Projeto SINE na Escola, que já vem acontecendo, para que ocorra com mais frequência através do auxílio na elaboração do currículo dos alunos, na realização de simulações de entrevistas e nas dinâmicas de emprego.

- Realizar dois seminários anuais, um em cada semestre, sobre os desafios do mercado de trabalho em parceria com as universidades e os empresários locais,

ofertando oficinas e palestras e, ao final do seminário, disponibilizar vagas de emprego com entrevista no local apenas para os participantes. Dessa maneira, os desempregados terão que sair do comodismo, da zona de conforto e, conseqüentemente, começará a ter uma nova cultura na cidade de Santiago-RS.

- Disponibilizar sala de acesso digital aos trabalhadores, para que possam elaborar seu próprio currículo. O currículo é o cartão de visitas do trabalhador para o mercado de trabalho. Em geral, as pessoas são chamadas para entrevista de emprego após uma análise criteriosa dos currículos pelos empresários. Destaca-se que, de acordo com a Tabela 43, 50% dos empregadores respondentes afirmaram que os(as) candidatos(as) elaboram o currículo de qualquer jeito e 48,7% consideraram que os currículos possuem informações desnecessárias. Portanto, é urgente a necessidade de orientar os usuários do SINE a como elaborar um currículo.

Após esses trabalhadores receberem as capacitações, é fundamental monitorá-los, a fim de saber se foram recolocados no mercado e trabalho e em quanto tempo. Avaliar a efetividade desse projeto permitirá que ele seja replicado em outras Agências FGTAS/Sine e sirva de modelo nacional.

Como sugestão para melhoria de processos internos da Agência, sugere-se a criação do Setor de Captação de Vagas, disponibilizando um funcionário exclusivo para essa função, que será a seguinte: diariamente entrar em contato com as empresas de maneira presencial, telefônica ou via e-mail, disponibilizando os serviços de intermediação de mão de obra, com o objetivo de captar vagas de emprego e, assim, aumentar o número de vagas ofertadas aos trabalhadores, que vêm diminuindo ano a ano, conforme Quadro 3. Assim será possível fortalecer o Sistema Público de Emprego, pois vagas existem na cidade, o que precisa ser aprimorado é estreitar o relacionamento com os empregadores.





## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por menor que sejam as oportunidades de emprego disponíveis no Brasil, elas existem e, muitas vezes, não são supridas pelos trabalhadores. Essa realidade é enfrentada pela Agência FGTAS/Sine de Santiago-RS, que, nos últimos 06 anos, preencheu apenas 39,2% das vagas de emprego disponibilizadas. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo “propor um programa para a Agência FGTAS/Sine Santiago/RS tornar-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos”, através da investigação dos fatores que levam ao não preenchimento das vagas disponibilizadas na visão dos trabalhadores e dos empregadores.

Para tanto, o primeiro passo foi conhecer a qualificação dos usuários pretendentes ao emprego (1º objetivo específico), onde foi constatada a baixa qualificação, sendo que 46,1% dos trabalhadores nunca realizaram um curso profissionalizante e 72,4% nunca realizaram um curso no SENAC, SENAR, Sindicatos ou Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social. Para contribuir com a análise da qualificação dos trabalhadores com os cursos ofertados no Município (5º objetivo específico), verificou-se que o Governo Federal ofereceu inúmeros cursos profissionalizantes e gratuitos no Município, os quais não foram aproveitados pelos usuários do SINE. Ambos, trabalhadores e empregadores, relataram nas entrevistas a importância da busca da qualificação e da não presença de empresas que ofereçam cursos profissionalizantes no Município. Porém, essa análise é equivocada, pois, nos últimos 6 anos, foram disponibilizadas 3929 vagas em cursos por parte do SENAC, SENAI, Instituto Federal Farroupilha (IFF) e Escola Zona Sul, sendo concluídos por apenas 58,2% dos participantes. Portanto, oportunidades por parte do Governo ocorreram, os trabalhadores que não souberam aproveitar, e hoje enfrentam dificuldades na (re)colocação no mercado de trabalho pela baixa qualificação.

Ao investigar os motivos do não preenchimento das vagas ofertadas pela Agência FGTAS/Sine Santiago-RS na visão dos respondentes (2º objetivo específico), constatou-se que as dificuldades que os trabalhadores enfrentam são as exigências dos empregadores, dentre elas, a experiência na função é o requisito com maior problema para conquistar uma oportunidade de emprego. Já na visão dos empregadores, a demonstração pouco convincente do interesse em trabalhar, a falta de experiência e a baixa qualificação dos candidatos são os principais obstáculos para o preenchimento da vaga. Apesar dos empregadores, na maioria das vezes,

solicitarem nos anúncios candidatos com experiência, nas entrevistas realizadas, eles afirmam que contratam pessoas sem experiência, mas desde que tenham qualificação para o cargo pretendido e saibam se apresentar na empresa, que é ter um currículo nos padrões e demonstrar, de maneira convincente, seu interesse em trabalhar durante a entrevista. Assim, a falta de qualificação impede os trabalhadores sem experiência de ter uma oportunidade de emprego. Portanto, o não preenchimento das vagas de emprego disponibilizadas na Agência FGTAS/Sine Santiago-RS refere-se a fatores externos e não internos.

Em relação aos aspectos impactantes nas relações de trabalho (4º objetivo específico), na ótica dos respondentes, verifica-se que a maioria dos trabalhadores conseguiu emprego na última empresa através de indicação de amigos/familiares, que recebiam baixos salários e não eram oferecidas oportunidades de treinamento. Os empregadores consideram que o Governo é o responsável por capacitar as pessoas para o mercado de trabalho, reconhecem que os trabalhadores recebem baixos salários, pois 61,8% afirmaram que se pudessem pagariam melhor. Os programas desenvolvidos nas empresas são focados no setor produtivo e não comportamental como melhoria para o clima organizacional. Portanto, o talento humano está sendo deixado de lado, os empregadores não estão percebendo que o maior fator que pode gerar lucros para a empresa é o funcionário valorizado e motivado, uma vez que é ele quem produz e atende o cliente final.

Ao analisar o processo de intermediação da Agência FGTAS/Sine Santiago-RS (3º objetivo específico), na opinião dos empregadores e dos pretendentes a emprego, foi verificado que ambos os respondentes estão satisfeitos com os serviços e o atendimento, inclusive os empregadores afirmaram nas entrevistas que o problema da não contratação dos candidatos encaminhados pela Agência não é um problema da FGTAS/Sine, mas sim da falta de experiência, falta de qualificação e de uma demonstração pouco convincente de seu interesse em trabalhar durante a entrevista, ou seja, o SINE é um reflexo do mercado de trabalho.

Através da compilação dos resultados e atendendo ao objetivo geral deste estudo sobre propor um programa para a Agência FGTAS/Sine Santiago/RS tornar-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos, foram sugeridas possíveis soluções para enfrentar essa realidade do baixo índice de trabalhadores colocados no mercado de trabalho. As sugestões apresentadas fazem parte da proposta de um Programa descrito no capítulo 6, que inclui capacitações, oficinas e palestras, denominado “Capacitando para um futuro melhor”, e que seria viabilizado

através de parceiras com outras instituições do Município, sem custos para o Poder Público.

Em síntese, este estudo trouxe uma visão completa e complexa dos desafios que os trabalhadores e os empregadores enfrentam para preenchimento das vagas de emprego. Verifica-se que os empregadores têm o capital disponível e interesse em empregar e, em contrapartida, existem muitas pessoas desempregadas, sendo que esse excedente de mão de obra disponível reflete na possibilidade de maior exigência por parte das empresas em recrutar e selecionar apenas trabalhadores qualificados e com experiência. Portanto, acredita-se que será necessária uma mudança cultural para que a FGTAS/Sine seja mais eficiente e obtenha melhores resultados em relação à colocação dos usuários nas vagas disponibilizadas. Observa-se que a solução do problema que resulte numa mudança efetiva do quadro atual do mercado de trabalho não se restringe ao trabalho realizado pela FGTAS/SINE (quadro funcional, estrutura ou a instituição), pois se acredita que as partes diretamente envolvidas no processo devem ter atitudes proativas: os trabalhadores devem se conscientizar da importância da qualificação e os empregadores também devem contribuir, oferecendo cursos para os próprios funcionários. Diante desse cenário e considerando a função social do SINE, a Agência FGTAS Santiago pode impulsionar a conscientização nos seus usuários da importância da qualificação através da oferta de cursos, oficinas, palestras, incentivando-os a participar. Também, considera-se importante efetivar parcerias com os empresários, objetivando o envolvimento na elaboração e na execução do Programa proposto, para que a oferta esteja em conformidade com o que o mercado de trabalho busca no perfil dos candidatos.

Esta pesquisa teve como limitações as populações utilizadas, que foram restritas aos empregadores que não contrataram e aos trabalhadores, ambos, apenas usuários da Agência de FGTAS/Sine de Santiago-RS. Portanto, os resultados gerados são exclusivos desta pesquisa, não podem ser generalizados para outras Agências SINE. Para estudos futuros, recomenda-se a reaplicação da metodologia adotada neste estudo em outras Agências do Estado e do Brasil para uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado e comparação dos resultados com este trabalho. Também, sugere-se que sejam realizadas mais entrevistas com os trabalhadores e empregadores, objetivando colher relatos mais detalhados das questões estudadas.



## REFERÊNCIAS

- ABRIL. **86% dos desempregados aceitariam voltar ao mercado com salário inferior**, 2018. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/86-dos-desempregados-aceitariam-ganhar-menos-em-novo-trabalho/>. Acesso em: 18 dez. 2018.
- ALVES, G. A. P. Juventude e nova precariedade salarial no Brasil: Elementos da condição de proletariedade no século XXI. In: ALVES, G.; ESTANQUE, E. (Org.). **Trabalho, Juventude e Sociabilidade - Brasil e Portugal**. Bauru: Projeto editorial Práxis, 2012, p. 11-32.
- ANDRÉ, M. de. Contratos de gestão como instrumentos de promoção de qualidade e produtividade no setor público. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**, IPEA, ano 1, n. 1, fev. 1993. Disponível em: <<http://www.espacovilanova.com.br/images/publicacoes/ipea.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2017.
- ANTICO, C.; JANNUZZI, P. M. **Indicadores e a gestão de políticas públicas**. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/267697707\\_INDICADORES\\_E\\_A\\_GESTAO\\_DE\\_POLITICAS\\_PUBLICAS](https://www.researchgate.net/publication/267697707_INDICADORES_E_A_GESTAO_DE_POLITICAS_PUBLICAS)>. Acesso em: 10 mar. 2018
- AVILA, H. Moralidade, Razoabilidade e Eficiência na atividade administrativa. **Revista do Estado**, Rede. 4. ed. out./nov./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/professor/humberto-avila>>. Acesso em: 19 dez. 2018.
- AZEREDO, B. **Políticas públicas de emprego: a experiência brasileira**. Campinas: ABET, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 2006.
- BERMEJO, L. R.; SANCHEZ, A. M. Public Sector Performance and Efficiency in Europe: The Role of Public R&D. **Instituto Universitario de Análisis Económico y Social**, 2007. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/p/uae/wpaper/0107.html>>. Acesso em: 01 abr. 2018.
- BORGES, D. de B.; NETO, L. M.; PEREIRA, J. Gestão por Resultados: reflexões para a modernização da administração pública em organizações públicas municipais. **Gestão da Saúde Pública – Contribuições para a Gestão do SUS**. Florianópolis: Fundação Boiteux, v. 8, p. 231, 2013.
- BORGES, M.; LOBO, V.; FOGUEL, M. **Análise da contribuição do programa de Intermediação de Mão de Obra para os gastos com seguro- desemprego e para arrecadação previdenciária no período recente (2015-2016)**. IPEA, nota técnica nº 34, 2017.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2000.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, nov. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996), v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Maria Cristina Godoy (Trad.). Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**, v. 74, n. 1, p. 1-34, 2013.

BURGARIN, P. S. O princípio constitucional da eficiência. Um enfoque doutrinário multidisciplinar. **Revista Tribunal de Conta da União**, Brasília, v. 32, n. 87, jan./mar. 2001.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Decreto nº 76.403, de 8 de outubro de 1975**. Cria o Sistema Nacional de Emprego (SINE) e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-76403-8-outubro-1975-425022-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 27 mar. 2018

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CAMPOS, E. S. A.; GUIMARÃES, T. B. Gestão por Resultados em Minas Gerais: Análise Crítica Arranjo Incremental de Monitoramento e Avaliação. **Anais... ANPAD, XXXIII ENCONTRO**. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS1085.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. **Anais... ANPAD**, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

CAVALCANTI, M. M. D. A. Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais – Uma Abordagem Conceitual. **Interfaces de Saberes**, v. 6, n. 1, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, maio/jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. California: Sage, 2003.

CUNHA, M. A. da; RUIZ, I. A. A. **O Princípio da eficiência na administração pública: propostas para a otimização da cobrança judicial da dívida ativa**. Gestão de Políticas Públicas no Paraná: Coletânea de Estudos. Organizadores: Blênio César Severo Peixe, Cleise M. de A. Tupich Hilgemberg, Gerson Antonio Melatti, Geysler Rogis Flor Bertolini, HilkaPelizza Vier Machado. Curitiba: Editora Progressiva, v. 1, p. 516, 2002. Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana\\_coletanea\\_de\\_estudos/ca\\_p\\_8\\_administracao\\_e\\_previdencia/capitulo\\_8\\_3.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_de_politicas_publicas_no_parana_coletanea_de_estudos/ca_p_8_administracao_e_previdencia/capitulo_8_3.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2018.

DESBIENS, J. L'éternel compromis entre l' équité et la performance em administration publique appliqué au monde municipal. **Gestion**, v. 28, n. 3, p. 13-18, 2003.

DIAS, T. da S. Características e tendências atuais do mercado de trabalho de Rondonópolis, MT. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 2, n. 1, p. 15-32, 2018.

DIEESE. Intermediação de mão de obra. **Nota técnica**, n. 92, out. 2010. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2010/notatec92IMO.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Análise de Indicadores Seleccionados do Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda. **Nota técnica**, n. 03, jun. 2016. Disponível em: <[https://www.dieese.org.br/notatecnica/2016/NT\\_intermediacaoMaoDeObraProjetao.pdf](https://www.dieese.org.br/notatecnica/2016/NT_intermediacaoMaoDeObraProjetao.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

DINIZ, J. A. et al. Gestão por Resultados na administração publica: a visão dos gestores dos gestores dos três entes federativos brasileiro. **Anais... ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**. ANPAD, p. 2, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG360.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2018.

DRUCKER, P. **Eficienta factorului decizional** ("The efficiency of the decision makers"), Bucuresti: Editura Destin, 2001.

FAT. Fundo de Amparo ao Trabalhador. **Resolução nº 560, de novembro de 2007**. Disponível em: <<http://portalfat.mte.gov.br/codefat/resolucoes-2/resolucoes-por-ano/2007-2/>> Acesso em: 27 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Manual de normatização da intermediação de mão de obra**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/06/manual-sine-Atualizado.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.

FAT. Fundo de Amparo ao Trabalhador. **Conectando trabalhadores e empregadores cartilha para o atendimento de intermediação de mão de obra, seguro-desemprego e qualificação profissional**. 2015. Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/07/Cartilha-de-atendimento-IMO-QSP-SD.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Sistema Nacional de Emprego – SINE**. 2016a. Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/programas-e-acoes-2/sistema-nacional-de-emprego-SINE/>. Acesso em: 27 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão do SINE**. 2016b. Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/07/Manual-de-gest%C3%A3o-do-SINE.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS)**. 2016c. Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/programas-e-acoes-2/carteira-de-trabalho-e-previdencia-social-ctps/>. Acesso em: 10 jan. 2019.

FORGIARINI, G.; PEREZ, R. T. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283-304, jun. 2016. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/File/3105/3736>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

FREITAS, C. A. S. de. A implementação do Government Performance and Results Act na administração pública dos EUA. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 3, jul./set. 1999.

FGTAS. Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social. **Sistema Nacional de Emprego – SINE**, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.fgtas.rs.gov.br/sistema-nacional-de-emprego>>. Acesso em: 7 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **FGTAS completa 26 anos**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://fgtas.rs.gov.br/fgtas-completa-26-anos>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://fgtas.rs.gov.br/quem-somos>. Acesso em: 05 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Seção de Informação e Pesquisa**. Dados retirados da base de dados do Sistema IMO. Porto Alegre, 2019.

G1. **Brasileiro leva em média 14 meses para conseguir emprego, diz pesquisa**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/brasileiro-leva-em-media-14-meses-para-conseguir-emprego-diz-pesquisa-do-spc-brasil-e-cndl.ghtml>. Acesso em: 12 jan. 2019.

GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da Nova Gestão Pública**. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. 187 p. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2009.

GUIMARÃES, N. A. Os territórios do (des)emprego: clusters de intermediadores e estruturação social do mercado de trabalho. **Anais... ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS**, 29, 2005, Caxambu. Anais. São Paulo: ANPOCS, 2005.

\_\_\_\_\_. A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje. **Novos Estudos**, São Paulo, v. 85, p. 150-171, nov. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002009000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002009000300007)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

HEINRICH, C. J.; LYNN JR, L. E. Means and ends: A comparative study of empirical methods for investigating governance and performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11, n. 1, p. 109-138, 2001.

HENRIQUE, M. A. **Gestão Pública e a Questão Tributária: um estudo sobre o ISS e o IPTU nos municípios de São José dos Campos e Taubaté**. 2011. 162 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)-Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011.

HILÁRIO, M. A. S. **Gestão por resultado na administração pública**. 2009. 61 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Planejamento Governamental e Orçamento Público)-Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama dos municípios brasileiros**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/rs/santiago/panorama>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

IDT. **Instituto de Desenvolvimento do Trabalho**. 2006. Disponível em: [http://www.sineidt.org.br/PortalIDT/arquivos/publicacao/Sistema\\_P%C3%BAblico\\_de\\_Emprego.pdf](http://www.sineidt.org.br/PortalIDT/arquivos/publicacao/Sistema_P%C3%BAblico_de_Emprego.pdf). Acesso em: 10 out. 2018.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Funcionamento e desenvolvimentos recentes da Intermediação de mão de obra**. Brasília, ago. 2014. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3433/21/bmt57\\_politicaemfoco01.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3433/21/bmt57_politicaemfoco01.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

JANNUZZI, P. D. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 137-160, abr./jun. 2005.

LADEIRA, W. JR.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 71-91, jan./fev. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100005)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

LIMA, F. et al. **A Intermediação de força de trabalho no SINE em tempos de reestruturação produtiva: uma revisão sistemática de literatura.** 2015. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/315672964>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

MACHADO, N. **Sistema de informação de custo: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental.** 2002. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARE. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

MARTINS, C. F. N. **O Princípio da Eficiência na Administração Pública.** UFSC, 2011. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-princ%C3%ADpio-da-efici%C3%AAdncia-na-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública.** Publix editora, Brasília, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e ações governamentais.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MDS. Ministério do Desenvolvimento Social. **Intermediação de Mão de Obra.** 2015. Disponível em: <<http://mds.gov.br/assuntos/brasil-sem-miseria/inclusao-productiva-urbana-1/intermediacao-de-mao-de-obra>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIER, W. Results-Based management: Towards a Common Understanding among Development Cooperation Agencies. **Canadian International Development Agency (CIDA)**, Ottawa, Canada, 2003. Disponível em: <<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/results-basedmanagementdiscussionpaper.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.

MIHAIU, D. M.; OPREANA, A.; CRISTESCU, M. P. Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. **Romanian Journal of Economic Forecasting**, v. 4, n. 1, p. 132-147, 2010. Disponível em: <[http://www.ipe.ro/rjef/rjef4\\_10/rjef4\\_10\\_10.pdf](http://www.ipe.ro/rjef/rjef4_10/rjef4_10_10.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2018.

MORAES, A. de. **Direito constitucional**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORETTO, A. J. **Mercado de Trabalho e Políticas de Emprego no Brasil**. Campinas, 2001. 146 f. Dissertação (Mestrado em Economia Social)-Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, SP, 2001.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Boletim da Secretaria Executiva do CODEFAT**. Brasília, n. 03, 2017. Disponível em: <<http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/Item-14.4-Boletim-da-Secretaria-Executiva-do-CODEFAT-n-03-2017.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. CAGED. **Perfil do município**. 2018. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/perfil-do-municipio>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência para o funcionamento Sistema Nacional de Emprego**. Brasília, 2018.

NETO, L. M. de A. et al. Mensuração da eficiência na gestão pública portuguesa: Uma Aplicação da Análise Envoltória de Dados. **Anais... XX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013.

NUNES, C. A. **A intermediação do trabalho no capitalismo – os desafios da experiência brasileira**. 2003. 206 p. Dissertação (Mestrado em Economia Social e do Trabalho)-Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2003.

OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. de. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 64, jan./jun. 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/275952532\\_Herbert\\_Simon\\_e\\_os\\_limites\\_do\\_criterio\\_de\\_eficiencia\\_na\\_nova\\_administracao\\_publica](https://www.researchgate.net/publication/275952532_Herbert_Simon_e_os_limites_do_criterio_de_eficiencia_na_nova_administracao_publica)>. Acesso em: 10 set. 2017.

OLIVEIRA, M. S. de. **Intermediação de mão de obra e desenvolvimento regional: o sistema nacional de emprego no município de Campina Grande-PB**. 2016. 118 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional)-Universidade Estadual da Paraíba, 2016.

PORTA, R. H.; SANTOS, T. P.; PALM, L. Gestão por Resultados no Governo do Estado de São Paulo: Avanços e gargalos no desenvolvimento das iniciativas. **Anais... VIII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1263/1/GEST%C3%83O%20POR%20RESULTADOS%20NO%20GOVERNO%20DO.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

PAULO, L. F. A. **Planejamento por Resultados ancorado em competências**: uma proposta para a saúde. CONSAD, Brasília-DF, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1307/1/PLANEJAMENTO%20POR%20RESULTADOS%20ANCORADO%20EM.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

PIETRO, M. S. Z. Di. **Direito administrativo**. 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTIAGO. **Dados Gerais do Município**. 2017. Disponível em: <<http://santiago.rs.gov.br/pagina/648/dados-gerais>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

PROULX, D.; MACHIAVELLI, F. La conception de La gestion par resultats em Amerique latine. **Telescope**, v. 12, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_12\\_no\\_3/Telv12n3\\_pr\\_oulx\\_machiavelli.pdf](http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_12_no_3/Telv12n3_pr_oulx_machiavelli.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2018.

PROULX, D. Le management par résultats: une perspective transculturelle. **Management International**, Quebec, v. 7, n. 4, p.39, 2003.

RADZINSKI, V. **Intermediação de mão de obra no Sistema Público de Emprego no Paraná**: Um estudo de caso. 2008. 257 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia)—Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

RAMOS, C. A.; FREITAS, P. S. de. **Sistema Público de Emprego**: Objetivos, Eficiência e Eficácia (Notas sobre os países da OCDE e o Brasil). Brasília: IPEA, 1998. Disponível em: <[http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0568.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0568.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2018.

RIBEIRO, S. M. R. **Controle interno e paradigma gerencial**. Texto para discussão, Brasília: MARE/ENAP, n. 17, 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/698/1/17texto.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. P. L. **Representações do mundo do trabalho**: o lugar do SINE no imaginário dos desempregados de Santa Maria-RS. 2010. 110 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais)—Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2010.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimento-em-questao/article/view/186>. Acesso em: 12 mar. 2018.

SANTOS, A. R. S. **Metodologia Científica**: A contribuição do conhecimento. 6. ed. São Paulo: Editora D.P&A, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v23n5/05.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SANTOS, S. M. C. D.; SANTOS, L. M. P. Avaliação de políticas públicas de segurança alimentar e combate à fome no período de 1995-2002: Abordagem metodológica. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 23, n. 5, p. 1029-1040, maio 2007.

SANTOS, T. P. A Contratualização por Resultados na Assistência Social: a melhoria do desempenho no serviço de acolhimento institucional. **Anais... VII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**. Brasília, 2014. Disponível em: [http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1044/1/C7\\_PP\\_A%20CONTRATUALIZA%C3%87%C3%83O%20DE%20RESULTADOS%20NA%20ASSISTENCIA%20SOCIAL.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1044/1/C7_PP_A%20CONTRATUALIZA%C3%87%C3%83O%20DE%20RESULTADOS%20NA%20ASSISTENCIA%20SOCIAL.pdf). Acesso em: 28 dez. 2018.

SCHWARTZMAN, S.; CASTRO, C. M. Ensino, formação profissional e a questão de mão de obra. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, v. 21, n. 80, p. 563-624, jul./set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v21n80/a10v21n80.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2019.

SEGATTO, C. I.; ABRUCIO, F. L. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 68, n. 1, p. 85-106, jan./mar. 2017.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Natal, RN: SEARH/RN, 2008. 140 p. Disponível em: [http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Estados\\_Brasileiros%20/Rio\\_Grande\\_do\\_Norte%20/Livros/modelo\\_aberto\\_de\\_gestao\\_para\\_resultados\\_no\\_setor\\_publico.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Estados_Brasileiros%20/Rio_Grande_do_Norte%20/Livros/modelo_aberto_de_gestao_para_resultados_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 15 set. 2017.

SETTI, G. A. M. **Alcances e limites da reforma de Estado e da reforma administrativa no Brasil e na Argentina**: um estudo comparativo das experiências de Carlos Menem e Fernando Henrique Cardoso na década de 1990. Brasília: UNB, 2011.

SEVIC, Z. Accounting Aspects of 'New Public Management': Accrual Accounting in the Public Sector. **Journal of Finance and Management in Public Services**, v. 4, n. 1, p. 53, 2006. Disponível em: [http://www.researchgate.net/publication/267399695\\_Accounting\\_Aspects.of.'New\\_Public\\_Management'\\_Accrual\\_Acoounting\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](http://www.researchgate.net/publication/267399695_Accounting_Aspects.of.'New_Public_Management'_Accrual_Acoounting_in_the_Public_Sector). Acesso em: 10 out. 2017.

SOBRINHO, J. M.; DA SILVA, A. P. A administração pública gerencial e seus reflexos nas práticas e políticas de treinamento na Prefeitura de Damião. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 19, n. 1, p. 21-32, 2015.

SILVA, T. A. da. Conceitos e Evolução da Administração Pública: o desenvolvimento do papel administrativo. **Anais... VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL**. UNISC, 2017.

SOUZA, D. A.; GIL, A.O Desempenho dos postos de atendimento ao trabalhador na perspectiva dos empregadores da região Bragantina (SP). **Contextus**, v. 8, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/643>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

SOUZA, F. F. Avaliação do SINE na Bahia. **Revista Bahia Análise & Dados**, Salvador, p. 183-200, dez. 2003.

SOUZA, W. J. **Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor**. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

SPGG. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Cartilha – Modelo de Governança e Gestão**. Porto Alegre, 2017.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. 1. ed. São Paulo: 1981.

STOIAN, M.; ENE, N. C. General și particular în evaluarea eficienței în sectorul public. **Administra Țieui Management Public**, n. 1, p. 32, 2003. Disponível em: <[http://www.ramp.ase.ro/\\_data/files/articole/1\\_03.pdf](http://www.ramp.ase.ro/_data/files/articole/1_03.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2019.

TERRA. **Quase 5 milhões já desistiram de procurar emprego no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/sem-perspectiva-brasileiro-desiste-mais-rapido-de-procurar-emprego,d451ecd705ce88ffcea18dfb0346fe42umms9cqp.html>. Acesso em: 16 nov. 2018.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TREMEL, R. O princípio constitucional da eficiência. **Revista OAB**, n. 108, jan./fev. 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WEGENAST, T. A.; JUNIOR, A.; TREVENZOLI, M. R. Práticas e metodologias de Gestão para Resultados – Análise de Benchmarking. **Anais... CONSAD – X CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA**. Brasília-DF, 5,6 e 7 de julho de 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALTSMAN, A. La evaluación de resultados en el sector público argentino: un análisis a la luz del debate sobre la 'Nueva Gestión Pública' y de otras experiencias de evaluación en América Latina. **Anais...** VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Panamá, 28 ao 31 de outubro, 2003. Disponível em: <<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/2690/0047612.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 dez. 2018.

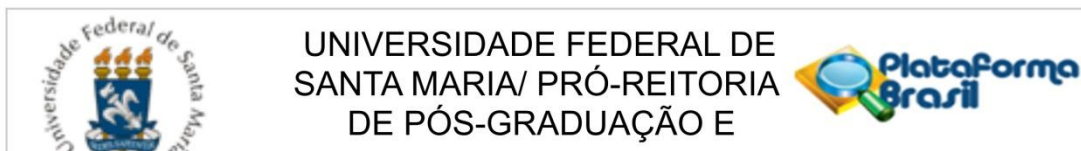




## APÊNDICES



## APÊNDICE A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA: ESTUDO NA FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL DE SANTIAGO/RS

**Pesquisador:** dalva maria righi dotto

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 90752218.6.0000.5346

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Maria/ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.711.242

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de projeto de Dissertação ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós- Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, tendo como título: “A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA: ESTUDO NA FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL DE SANTIAGO/RS”.

Envolve uma pesquisa uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo, através da aplicação de questionários e entrevistas, propondo a realização de um estudo de caso. Através de questionários e entrevistas, realizará um estudo de caso para o fim de apontar diretrizes para a Agência FGTAS/SINE Santiago/RS tornar-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos.

Para tanto, realizará uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo, através da aplicação de questionários e entrevistas, propondo a realização de um estudo de caso.

As amostras para a coleta de dados serão escolhidas através da técnica de amostragem não probabilística por conveniência. As populações alvos desta pesquisa serão: (a) as pessoas encaminhadas para as vagas de empregos, do período de junho a agosto de 2018; e (b) os empregadores que, no primeiro semestre de 2018, disponibilizaram vagas que não foram preenchidas. Para calcular a quantidade de unidades amostrais será utilizada a fórmula que leva

**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar

**Bairro:** Camobi

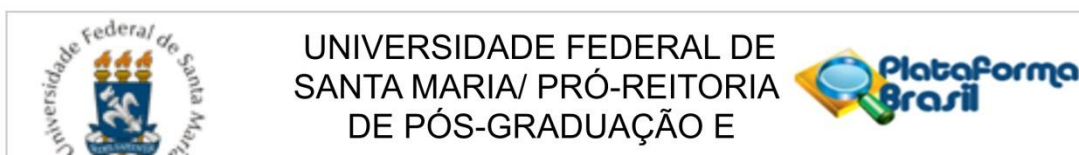
**CEP:** 97.105-970

**UF:** RS

**Município:** SANTA MARIA

**Telefone:** (55)3220-9362

**E-mail:** cep.ufsm@gmail.com



Continuação do Parecer: 2.711.242

em consideração a proporção populacional com um intervalo de confiança de 95% e erro amostral de 5 pontos percentuais. Na sequência faz-se um cálculo aproximado da amostra a ser pesquisada, utilizando-se como referência o período de 01 de janeiro de 2017 a 30 de junho de 2017. Conforme os cálculos detalhados no Projeto, prevê-se que sejam pesquisados aproximadamente 316 pretendentes ao emprego e 90 empregadores.

Os questionários serão estruturados e aplicados aos pretendentes a emprego e aos empregadores que interagem com a Agência. Os pretendentes a uma vaga de emprego serão abordados na Agência no período de junho a agosto/2018 e os empregadores, que disponibilizaram vagas de empregos não preenchidas neste mesmo período, serão contatados em suas empresas.

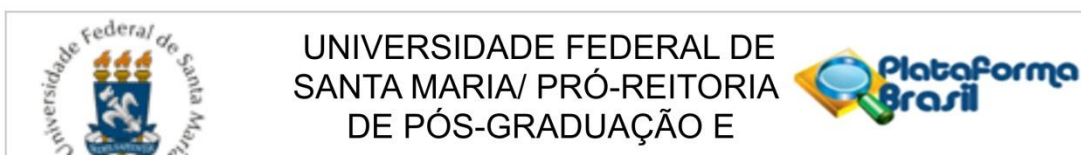
A pesquisa será realizada através da aplicação de dois questionários estruturados, um com os pretendentes a emprego e o outro com os empregadores, adaptados da Dissertação de Mestrado de Vilmar Radzinski apresentada ao Programa de Pós Graduação em Sociologia – Trabalho, Tecnologia e Inovações Organizacionais da Universidade Federal do Paraná (UFPR) em 2008.

Como técnica de análise de dados, será utilizada a análise de conteúdo e triangulação dos dados, com a transcrição dos questionários, o que será tabulado com o auxílio do software Excel 2010. A seguir, as informações serão exportadas para o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) no qual serão tratadas estatisticamente.

Serão entrevistados os representantes dos Sindicatos dos empregados e dos empregadores de Santiago-RS dos seguintes ramos: Comércio, Serviços, Indústria, Construção Civil e Rural. A coleta de dados com as pessoas selecionadas será realizada através de entrevistas com o objetivo de detectar fragilidades e melhorias a serem implementadas pela Agência FGTAS/SINE Santiago/RS, na ótica dos entrevistados.

Para a interpretação dos dados das entrevistas será adotado a análise de conteúdo. Nesta etapa será realizada a simplificação dos dados, para torná-los mais administráveis e facilitar as análises a partir da compilação dos mesmos, momento em que se buscará encontrar semelhanças e significados dentro das falas dos entrevistados, cujos fragmentos serão utilizados no decorrer do estudo.

**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar  
**Bairro:** Camobi **CEP:** 97.105-970  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA  
**Telefone:** (55)3220-9362 **E-mail:** cep.ufsm@gmail.com



Continuação do Parecer: 2.711.242

**Objetivo da Pesquisa:**

Apontar diretrizes para a Agência FGTAS/SINE Santiago/RS tornar-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Apresentados satisfatoriamente, sendo eles:

Riscos: possíveis dúvidas quanto ao anonimato das informações e a fadiga e constrangimento frente as perguntas. Para minimizar estes riscos na aplicação da pesquisa será elaborado um cabeçalho com informações e esclarecimento prévio quanto ao tempo necessário para a completa resposta e ao anonimato dos respondentes

Benefícios: o principal benefício será maximizar as oportunidades de empregos de qualidade e democratizar as possibilidades de acesso a essas vagas, indo de encontro ao propósito do SINE que é propiciar informações e orientações ao trabalhador na procura por emprego, possibilitando a sua (re) colocação nas vagas disponibilizadas pelas empresas e, de outro lado, disponibilizar para as empresas, informações sobre a oferta de recursos humanos, a fim de promover o encontro de oferta e demanda de trabalho.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

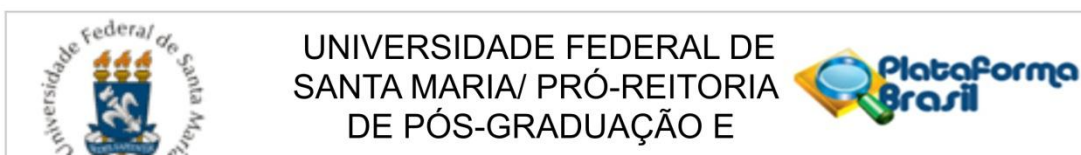
Os documentos foram apresentados de modo suficiente, conforme as exigências estabelecidas para tanto.

- A folha de rosto foi apresentada com todas as assinaturas obrigatórias;
- O termo de confidencialidade contém todas as informações indispensáveis e assinatura;
- Os termos de autorização de dois cursos foram apresentados satisfatoriamente – emitidos pelos Júizes de Direitos e pelos Promotores de Justiça participantes;
- O termo de consentimento livre e esclarecido apresenta, satisfatoriamente, todos os requisitos obrigatórios.

**Recomendações:**

Veja no site do CEP - <http://w3.ufsm.br/nucleodecomites/index.php/cep> - na aba "orientações

<b>Endereço:</b> Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar
<b>Bairro:</b> Camobi <b>CEP:</b> 97.105-970
<b>UF:</b> RS <b>Município:</b> SANTA MARIA
<b>Telefone:</b> (55)3220-9362 <b>E-mail:</b> cep.ufsm@gmail.com



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA  
DE PÓS-GRADUAÇÃO E**

Continuação do Parecer: 2.711.242

gerais", modelos e orientações para apresentação dos documentos. ACOMPANHE AS ORIENTAÇÕES DISPONÍVEIS, EVITE PENDÊNCIAS E AGILIZE A TRAMITAÇÃO DO SEU PROJETO.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1146614.pdf	30/05/2018 16:07:07		Aceito
Outros	4AutorizacaoInstitucional.pdf	30/05/2018 16:04:56	dalva maria righi dotto	Aceito
Outros	5termodeConfidencialidade.pdf	30/05/2018 16:04:20	dalva maria righi dotto	Aceito
Outros	2projetoGAP.pdf	30/05/2018 16:04:05	dalva maria righi dotto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	8PROJETOMESTRADO.pdf	30/05/2018 16:03:49	dalva maria righi dotto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	6TermodeConsentimentoLivreeEsclarecido.pdf	30/05/2018 16:03:28	dalva maria righi dotto	Aceito
Folha de Rosto	1Folhaderosto.pdf	30/05/2018 16:02:49	dalva maria righi dotto	Aceito

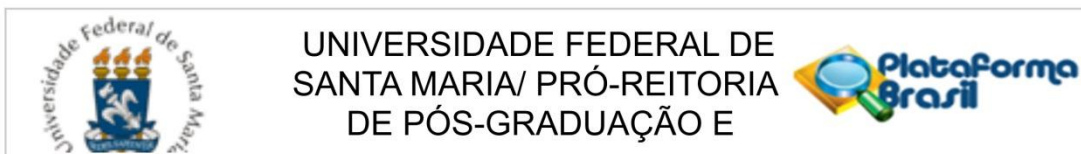
**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar  
**Bairro:** Camobi **CEP:** 97.105-970  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA  
**Telefone:** (55)3220-9362 **E-mail:** cep.ufsm@gmail.com



Continuação do Parecer: 2.711.242

SANTA MARIA, 13 de Junho de 2018

---

**Assinado por:**  
**CLAUDEMIR DE QUADROS**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar

**Bairro:** Camobi

**CEP:** 97.105-970

**UF:** RS

**Município:** SANTA MARIA

**Telefone:** (55)3220-9362

**E-mail:** cep.ufsm@gmail.com

## APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



Governo do Estado do Rio Grande do Sul  
Secretaria de Desenvolvimento Social, Trabalho, Justiça e Direitos Humanos  
Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social

**FGTAS**  
Fundação Gaúcha  
do Trabalho e Ação Social

### AUTORIZAÇÃO

Eu, Rogério Grade, abaixo assinado, Diretor Presidente da Fundação Gaúcha do trabalho e Ação Social, autorizo a realização do estudo “A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O SERVIÇO DE INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO NA FGTAS/SINE SANTIAGO/RS”, a ser conduzido pelos pesquisadores Bruno Bertoldo de Melo e orientadora Professora Doutora Dalva Maria Righi Dotto (UFSM).

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na fundação a qual represento. Importante frisar, ainda, que fui informado que a pesquisa não gerará nenhum custo para a fundação.

Esta fundação está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

**Rogério Grade**  
Diretor-Presidente/FGTAS.



**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AOS PRETENDES DE EMPREGO****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

Prezado(a) trabalhador(a), esta pesquisa tem o objetivo de investigar os motivos que levam ao não preenchimento de algumas vagas de empregos disponíveis na Agência FGTAS/Sine de Santiago/RS. Sua participação é voluntária e se dá por meio do preenchimento desse questionário. Se após consentir em sua participação o Sr.(a) desistir de continuar participando tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa. O Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. O tempo necessário para o preenchimento é de aproximadamente 20 minutos, sendo que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, sem identificação dos respondentes.

**01. Gênero:** 1 (  ) Masculino 2 (  ) Feminino

**02. Idade:**

- 1 (  ) de 14 a 18 anos
- 2 (  ) de 19 a 30 anos
- 3 (  ) de 31 a 45 anos
- 4 (  ) de 46 a 60 anos
- 5 (  ) acima de 61 anos

**A – INFORMAÇÕES SOBRE A QUALIFICAÇÃO**

**03. Fez ou faz algum curso profissionalizante?**

- 1 (  ) Sim 2 (  ) Não

**04. Se afirmativo. Qual(is)?**

---

**05. Se afirmativo, em qual(is) instituição(ões) você fez ou faz o curso? (Marque mais de uma opção, se necessário)**

- 1 (  ) Empresa Particular
- 2 (  ) Escola Técnica
- 3 (  ) SENAC
- 4 (  ) SENAR
- 5 (  ) Sindicato
- 6 (  ) Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

**Outra:** \_\_\_\_\_

**06. Você conhece os cursos oferecidos pelo SENAC, SENAR, Sindicatos ou Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social?**

- 1 (  ) Sim 2 (  ) Não

**07. Fez ou faz algum curso oferecido pelo SENAC, SENAR, Sindicatos ou Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social?**

- 1 (  ) Sim 2 (  ) Não

**08. Se afirmativo. Qual(is)?**

---

**09. Como avalia o(s) curso(s):**

1 ( ) Péssimo 2 ( ) Ruim 3 ( ) Regular 4 ( ) Bom 5 ( ) Ótimo

**10. Na sua opinião, esses cursos preparam para o mercado de trabalho?**

1 ( ) Sim 2 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**B – INFORMAÇÕES SOBRE TRABALHO E BUSCA DE EMPREGO NO SISTEMA PÚBLICO****11. Você está desempregado?**

1 ( ) Sim 2 ( ) Não

**12. Se estiver desempregado, há quanto tempo?**

1 ( ) Menos de 3 meses

2 ( ) De 6 a 12 meses

3 ( ) De 1 ano a 2 anos

4 ( ) Mais de 2 anos

**13. Você já utilizou os serviços da Agência FGTAS/Sine em outras ocasiões?**

1 ( ) Não 2 ( ) Sim. Quantas vezes? \_\_\_\_\_

**14. Você já foi beneficiário de seguro desemprego?**

1 ( ) Não 2 ( ) Sim. Quantas vezes? \_\_\_\_\_

**15. Você já foi demitido e readmitido na mesma empresa?**

1 ( ) Não 2 ( ) Sim. Quantas vezes? \_\_\_\_\_

**16. Em relação à afirmação “A Agência FGTAS/Sine é minha única alternativa para conquistar um emprego”, você:**

1 ( ) Discorda totalmente

2 ( ) Discorda

3 ( ) Neutro

4 ( ) Concorda

5 ( ) Concorda plenamente

**17. Como você avalia o trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine?**

1 ( ) Ótimo 2 ( ) Bom 3 ( ) Regular 4 ( ) Ruim 5 ( ) Péssimo

**18. Como soube das vagas ofertadas pela Agência FGTAS/Sine?**

1 ( ) Facebook da FGTAS/Sine 2 ( ) Rádio 3 ( ) Blogs 4 ( ) TV

5 ( ) Por amigos/parentes/colegas/vizinhos 6 ( ) Mural da agência

**19. Qual motivo levou você a procurar a Agência FGTAS/Sine?**

- 1 ( ) Busco o primeiro emprego  
 2 ( ) Atuo em trabalho informal/familiar e busco uma oportunidade com carteira assinada  
 3 ( ) Estou desempregado e busco uma vaga de emprego  
 4 ( ) Já trabalho, mas busco outro emprego

**20. Que tipo de vaga/trabalho você procura?**

- 1 ( ) Procuo qualquer trabalho  
 2 ( ) Procuo trabalho mais adequado à minha formação/qualificação  
 3 ( ) Procuo melhor salário  
 4 ( ) Procuo um trabalho formal (com carteira de trabalho assinada)

**21. Você se considera preparado para que tipo de trabalho? (Marque até 2 opções)**

- 1 ( ) Serviços domésticos  
 2 ( ) Limpeza e conservação  
 3 ( ) Vigilância/segurança  
 4 ( ) Comércio (vendas, balcão, lanchonetes, etc).  
 5 ( ) Indústria  
 6 ( ) Serviços de campo/lavoura  
 7 ( ) Escritório/Bancos e outros serviços administrativos

Outros. **Quais?** \_\_\_\_\_

**22. Na sua opinião, quais as maiores dificuldades que você encontra para conseguir emprego hoje? (Marque as 3 maiores dificuldades)**

- 1 ( ) A falta de vaga  
 2 ( ) Os baixos salários oferecidos  
 3 ( ) A falta de qualificação  
 4 ( ) A falta de experiência  
 5 ( ) A idade acima dos 40anos  
 6 ( ) A idade abaixo de 18anos  
 7 ( ) As exigências das empresas que oferecem as vagas  
 8 ( ) Jornada incompatível para estudante (conciliar trabalho e estudo)

**Outras dificuldades. Quais?** \_\_\_\_\_

**23. Você já rejeitou alguma vaga oferecida na Agência FGTAS/Sine, para a qual você foi encaminhado?**

- 1 ( ) Sim    2 ( ) Não

**24. Se afirmativo, por quê? (Marque mais de uma opção, se necessário)**

- 1 ( ) Salário incompatível com a função  
 2 ( ) Empregador não assinava a CTPS  
 3 ( ) Péssimas condições de trabalho  
 4 ( ) A vaga não estava de acordo com o anúncio

**Outro motivo:** \_\_\_\_\_

**25. Você já foi recusado por uma empresa depois de encaminhado pela Agência FGTAS/Sine?**

- 1 ( ) Sim    2 ( ) Não

**26. Caso positivo, qual o motivo?**

---

**27. O que você faz quando procura a Agência FGTAS/Sine e não encontra uma vaga? (Marque as 3 opções mais utilizadas)**

- 1 ( ) Volto para casa e não retorno mais para a Agência
- 2 ( ) Volto para casa e retorno para a Agência no outro dia
- 3 ( ) Vou procurar emprego nas Agências privadas
- 4 ( ) Fico esperando a indicação de um colega ou amigo
- 5 ( ) Espero receber o seguro-desemprego, para depois procurar uma vaga
- 6 ( ) Procuo empresas que ofereçam curso de qualificação
- 7 ( ) Vou pessoalmente às empresas procurar trabalho

**28. Você acha que conseguirá emprego em quanto tempo? (Marque somente uma opção)**

- 1 ( ) menos de 1 mês
- 2 ( ) 1 até 3 meses
- 3 ( ) 3 a 6 meses
- 4 ( ) 6 a 12 meses
- 5 ( ) Mais de 12 meses

**29. Qual é sua pretensão salarial no novo emprego?**

- 1 ( ) Salário Mínimo R\$ 954,00
- 2 ( ) de 954,01 a R\$ 1.500,00
- 3 ( ) de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00
- 4 ( ) de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00
- 5 ( ) mais de R\$ 3.500,01

**30. Quais são as exigências mais comuns das empresas no preenchimento das vagas? (Marque as 2 opções mais utilizadas)**

- 1 ( ) Escolaridade
- 2 ( ) Experiência na função
- 3 ( ) Indicação e referências
- 4 ( ) Disponibilidade de horário
- 5 ( ) Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)

Outra: \_\_\_\_\_

**31. Quais exigências você têm maior dificuldade em atender? (Marque as 2 opções mais importantes)**

- 1 ( ) Escolaridade
- 2 ( ) Experiência na função
- 3 ( ) Indicação e referências
- 4 ( ) Disponibilidade de horário
- 5 ( ) Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)

Outra: \_\_\_\_\_

**32. Assinale de 1 a 5, em ordem de importância, o que você considera necessário para uma pessoa conseguir um emprego atualmente, considerando que 1 significa nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante e 5 extremamente importante.**

Afirmações	1	2	3	4	5
1 Qualificação e formação adequada					
2 Indicação e boas referências					
3 Experiência no ramo					
4 Procurar a Agência FGTS/Sine					
5 Enviar o currículo para várias empresas					
6 Persistência, autoestima e determinação					
7 Outra alternativa:					

**33. Assinale de 1 a 5, em ordem de importância, o que você considera necessário para resolver o problema do desemprego atualmente, considerando que 1 significa nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante e 5 extremamente importante.**

Afirmações	1	2	3	4	5
1 Qualificação permanente					
2 Iniciativa Individual					
3 Políticas Públicas de Geração de Emprego e Renda					
4 Crescimento econômico com geração de novas vagas					
5 Empreendimentos autônomos (próprio negócio/conta própria)					
6 Empresários serem mais flexíveis no processo de seleção					
7 Diminuição dos impostos pagos pelas empresas					
8 Governo investir mais em cursos profissionalizantes					
9 Outra alternativa:					

**OBSERVAÇÃO: Se você já trabalhou anteriormente, prossiga o preenchimento do questionário.**

**Se você procura pelo primeiro emprego ou se nunca foi contratado anteriormente, considere encerrada sua participação. Muito Obrigado pela colaboração.**

### **C – INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO ANTERIOR**

**34. No emprego anterior, trabalhou com carteira assinada?**

1 ( ) Sim    2 ( ) Não

**35. Como você conseguiu a vaga no trabalho anterior?**

1 ( ) Processo de seleção, após ver anúncio na empresa

2 ( ) Indicação familiar                      3 ( ) Encaminhamento do SINE

4 ( ) Encaminhamento de outra Agência Privada de Emprego

5 ( ) Indicação de amigos                  6 ( ) Deixei currículo na empresa

**36. A empresa oferecia cursos de capacitação/qualificação, palestras, etc.?**

1 ( ) Sim 2 ( ) Não

**37. A empresa solicitava a participação dos funcionários em programas de melhoria no ambiente de trabalho e no desempenho dos trabalhadores?**

1 ( ) Sim 2 ( ) Não

**38. Assinale os programas que sua empresa desenvolvia: (Marque todos que existiam)**

1 ( ) Programas de qualidade

2 ( ) Prevenção de acidentes

3 ( ) Reorganização do ambiente

4 ( ) Melhorias no maquinário

5 ( ) Diminuição de desperdício de materiais

6 ( ) Avaliação de colegas

7 ( ) Avaliação de chefias

8 ( ) Auto-avaliação

9 ( ) Avaliação de serviços (alimentação, transporte, assistência médica, etc)

10 ( ) Outro (s): \_\_\_\_\_

11 ( ) Não realiza nenhum programa

**39. Seu salário no trabalho anterior correspondia a:**

1 ( ) menos de R\$ 954,00

2 ( ) de 954,00 a R\$ 1.500,00

3 ( ) de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00

4 ( ) de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00

5 ( ) mais de R\$ 3.500,01

**40. Sobre o seu salário (Marque até 3 opções)**

1 ( ) Era aquele que você esperava.

2 ( ) Era melhor que em outras empresas.

3 ( ) Mais baixo que na empresa anterior.

4 ( ) Era baixo pelo trabalho realizado

5 ( ) Era melhor que estar desempregado

6 ( ) Incompatível com minhas funções

**41. Quais eram os benefícios oferecidos pela empresa onde trabalhava? (Marque mais de uma opção, se necessário)**

1 ( ) Vale refeição

2 ( ) Vale transporte

3 ( ) Bolsa de estudo

4 ( ) Creche

5 ( ) Assistência médica

6 ( ) Assistência odontológica

7 ( ) Participação nos lucros

8 ( ) Nenhum

**Muito obrigado pela colaboração!**

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AOS EMPREGADORES

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

Prezado empregador, esta pesquisa tem o objetivo de investigar os motivos que levam ao não preenchimento de algumas vagas de empregos disponíveis na Agência FGTAS/Sine de Santiago/RS. Sua participação é voluntária e se dá por meio do preenchimento desse questionário. Se após consentir em sua participação o Sr.(a) desistir de continuar participando tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa. O Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. O tempo necessário para o preenchimento é de aproximadamente 15 minutos, sendo que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, sem identificação dos respondentes.

### 1. Qual a atividade produtiva?

1 ( ) Indústria    2 ( ) Comércio    3 ( ) Serviços    4 ( ) Agropecuária  
5 ( ) Construção Civil    6 ( ) Doméstico    7 ( ) Outra: \_\_\_\_\_

### 2. Qual a escolaridade do Gestor da empresa:

1 ( ) Fundamental incompleto                      2 ( ) Fundamental completo  
3 ( ) Médio incompleto                              4 ( ) Médio completo  
5 ( ) Superior incompleto                            6 ( ) Superior completo  
7 ( ) Pós-graduação completo                      99 ( ) Não se aplica

### 3. Número de funcionários da empresa:

1 ( ) 1 a 5    2 ( ) 6 a 10    3 ( ) 11 a 15    4 ( ) mais de 16  
99 ( ) Não se aplica

## A – PROCESSO DE BUSCA DE CANDIDATOS NO SISTEMA PÚBLICO DE EMPREGO

4. Assinale de 1 a 5, em ordem de importância, o que você considera necessário para uma pessoa conseguir um emprego atualmente, considerando que 1 significa nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante e 5 extremamente importante.

Afirmações	1	2	3	4	5
1 Qualificação e formação adequada					
2 Indicação e boas referências					
3 Experiência no ramo					
4 Procurar a Agência FGTAS/Sine					
5 Enviar o currículo para várias empresas					
6 Persistência, autoestima e determinação					
7 Outra alternativa:					

**5. Assinale de 1 a 5, em ordem de importância, o que você considera necessário para resolver o problema do desemprego atualmente, considerando que 1 significa nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante e 5 extremamente importante.**

Afirmarões	1	2	3	4	5
1 Qualificação permanente					
2 Iniciativa Individual					
3 Políticas Públicas de Geração de Emprego e Renda					
4 Crescimento econômico com geração de novas vagas					
5 Empreendimentos autônomos (próprio negócio/conta própria)					
6 Empresários serem mais flexíveis no processo de seleção					
7 Diminuição dos impostos pagos pelas empresas					
8 Governo investir mais em cursos profissionalizantes					
9 Outra alternativa:					

**6. Assinale de 1 a 5, em ordem de importância, o que você considera como fator motivador para disponibilizar a vaga de emprego na Agência FGTAS/Sine, considerando que 1 significa nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante e 5 extremamente importante.**

Afirmarão	1	2	3	4	5
1 Serviço gratuito					
2 Indicação de outro empregador					
3 Qualidade nos serviços					
4 Ampla divulgação da vaga					
5 Rapidez nos encaminhamentos dos candidatos					
6 Visita ou telefonema do funcionário da FGTAS/Sine					
7 Não consegui candidatos pelo meu banco de dados					
8 Outro motivo:					

**7. Você já foi visitado por algum funcionário da FGTAS/Sine?**

1 ( ) Sim 2 ( ) Não 99 ( ) Não se aplica

**8. Você já rejeitou algum candidato encaminhado pela Agência FGTAS/Sine?**

1 ( ) Sim 2 ( ) Não

**9. Se afirmativo, qual o motivo? (Marque mais de uma opção, se necessário)**

1 ( ) Perfil incompatível com a vaga

2 ( ) Não demonstrou interesse em trabalhar

3 ( ) Aparência e roupa inadequada para entrevista

4 ( ) Não conhecia nada da empresa

Outro motivo. Qual? \_\_\_\_\_

**10. O que você faz quando procura a Agência FGTAS/Sine e não encontra um candidato no perfil solicitado? (Marque as 3 opções mais utilizadas)**

1 ( ) Solicito que enviem mais candidatos

2 ( ) Não retorno para a Agência FGTAS/Sine



- 3 ( ) Procuo uma Agência de Empregos privada
- 4 ( ) Fico esperando a indicação de um candidato por amigos ou funcionários da empresa
- 5 ( ) Procuo empresas que ofereçam curso de qualificação para indicar um aluno
- 6 ( ) Remanejo um funcionário interno para função
- 7 ( ) Unifico com outra função

**11. Em relação à afirmação “Os candidatos encaminhados pela Agência FGTAS/Sine são qualificados”, você:**

- 1 ( ) Discorda totalmente
- 2 ( ) Discorda
- 3 ( ) Neutro
- 4 ( ) Concorda
- 5 ( ) Concorda plenamente

**12. Em relação à afirmação “A FGTAS/Sine encaminha qualquer pessoa que chega à agência e pede para ir à entrevista”, você:**

- 1 ( ) Discorda totalmente
- 2 ( ) Discorda
- 3 ( ) Neutro
- 4 ( ) Concorda
- 5 ( ) Concorda plenamente

**13. Quais são as exigências mais comuns, da empresa no preenchimento das vagas? (Marque as 3 opções mais utilizadas)**

- 1 ( ) Escolaridade
- 2 ( ) Experiência na função
- 3 ( ) Indicação e referências
- 4 ( ) Disponibilidade de horário
- 5 ( ) Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)
- 6 ( ) Candidato ter boa vontade para trabalhar

Outra: \_\_\_\_\_

**14. Quais exigências você têm maior dificuldade em atender? (Marque as 3 opções mais importantes)**

- 1 ( ) Escolaridade
- 2 ( ) Experiência na função
- 3 ( ) Indicação e referências
- 4 ( ) Disponibilidade de horário
- 5 ( ) Conhecimento técnico (cursos ou experiência muito específica)
- 6 ( ) Candidato ter boa vontade para trabalhar

Outra: \_\_\_\_\_

**15. Assinale de 1 a 5, em ordem de importância, os fatores determinantes para a escolha do(a) candidato(a) no processo de seleção, considerando que 1 significa nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante e 5 extremamente importante.**

	Afirmção	1	2	3	4	5
1	Conhecimento técnico (cursos na área pretendida)					
2	Experiência na função					
3	Indicação e referências					
4	Aparência					
5	Bom comportamento na entrevista					
6	Estabilidade em empregos anteriores					
7	Outro motivo:					

**16. Em relação ao currículo (documento) os(as) candidatos(as) (Marque as 3 opções mais encontradas)**

- 1 ( ) Fazem de qualquer jeito  
 2 ( ) Entregam amassado  
 3 ( ) Possui foto inadequada  
 4 ( ) Possui informações desnecessárias  
 5 ( ) Entregam o mesmo para várias empresas  
 6 ( ) De maneira geral, são bem apresentados

**17. Quem você considera que deve ser o responsável pela capacitação das pessoas para o mercado de trabalho:**

- 1 ( ) O governo (Federal, estadual ou municipal)  
 2 ( ) Os empresários  
 3 ( ) Os sindicatos das categorias  
 4 ( ) O SINE

Outro, qual: \_\_\_\_\_

**18. Como você avalia o trabalho desenvolvido pela Agência FGTAS/Sine de Santiago/RS?**

- 1 ( ) Ótimo 2 ( ) Bom 3 ( ) Regular 4 ( ) Ruim 5 ( ) Péssimo

**19. Como soube do serviço de intermediação de mão de obra da Agência FGTAS/Sine?**

- 1 ( ) Facebook da FGTAS/Sine 2 ( ) Rádio 3 ( ) Blogs 4 ( ) TV  
 5 ( ) Por outro empresário/amigo/parente  
 6 ( ) Visita do funcionário da FGTAS/Sine

## **B – INFORMAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO**

**20. A empresa oferece cursos de capacitação/qualificação, palestras, etc.?**

- 1 ( ) Sim 2 ( ) Não

**21. A empresa solicita a participação de funcionários em programas de melhoria no ambiente de trabalho e no desempenho dos trabalhadores?**

- 1 ( ) Sim 2 ( ) Não

**22. Assinale os programas que sua empresa desenvolve:**

- 1 ( ) Programas de qualidade                      2 ( ) Prevenção de acidentes  
 3 ( ) Reorganização do ambiente            4 ( ) Melhorias no maquinário  
 5 ( ) Avaliação de colegas                      6 ( ) Avaliação de chefias  
 7 ( ) Auto-avaliação                              8 ( ) Diminuição de desperdício de materiais  
 9 ( ) Avaliação de serviços (alimentação, transporte, assistência médica, etc)  
 10 ( ) Outro (s): \_\_\_\_\_  
 11 ( ) Não realiza nenhum programa

**23. Você solicita opiniões, ou participações em tais programas?**

- 1 ( ) Sim, com frequência    2 ( ) Sim, esporadicamente    3 ( ) Não

**24. Caso tenha demitido algum funcionário nos últimos anos, qual o motivo? (Marque mais de uma opção, se necessário)**

- 1 ( ) Diminuição da produção ou vendas  
 2 ( ) Baixa produtividade  
 3 ( ) Utilização em excesso do celular  
 4 ( ) Não cumpria as metas  
 5 ( ) Dificuldade no relacionamento com os colegas

Outro: \_\_\_\_\_

**25. Qual a média salarial paga aos funcionários:**

- 1 ( ) menos de R\$ 954,00                      2 ( ) de 954,00 a R\$ 1.500,00  
 3 ( ) de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00    4 ( ) de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.500,00  
 5 ( ) mais de R\$ 3.500,01

**26. Na sua opinião, o salário oferecido na empresa pode ser considerado: (Marque até 3 opções)**

- 1 ( ) O que os funcionários esperam receber.  
 2 ( ) Melhor que em outras empresas concorrentes.  
 3 ( ) Mais baixo que em empresas concorrentes.  
 4 ( ) Melhor que estar desempregado.  
 5 ( ) Incompatível com as funções.  
 6 ( ) Se eu pudesse, pagaria mais.

**27. Quais os benefícios oferecidos pela empresa? (Marque mais de uma opção, se necessário)**

- 1 ( ) Vale refeição    2 ( ) Vale transporte    3 ( ) Bolsa de estudo  
 4 ( ) Creche            5 ( ) Assistência médica    6 ( ) Assistência odontológica  
 7 ( ) Participação nos lucros    8 ( ) Nenhum

**Muito obrigado pela colaboração!**

## APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: A administração pública e o serviço de intermediação de mão de obra:  
Um estudo na FGTAS/SINE Santiago/RS

Pesquisador responsável: Bruno Bertoldo de Melo sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dalva Maria Righi Dotto

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/ Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Telefone e endereço postal completo: (55) 999611390. Avenida Roraima, 1000, prédio 74B, sala 3401, 97105-970 - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: Agência da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social / Sistema Nacional de Empregos da cidade de Santiago/RS

Eu Bruno Bertoldo de Melo, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dalva Maria Righi Dotto, responsável pela pesquisa: A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O SERVIÇO DE INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO NA FGTAS/SINE SANTIAGO/RS, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende contribuir para que a agência FGTAS/SINE de Santiago/RS torne-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos. Descobrir o motivo do não preenchimento de muitas vagas impacta diretamente na melhoria de uma questão social vivenciada pela sociedade brasileira e também santiaguense, o desemprego. A agência disponibiliza vagas de empregos, porém não as consegue preencher adequadamente por motivos até então desconhecidos. Descobri-los fará com que os servidores da agência formulem estratégias para auxiliar os pretendentes a emprego a conquistar uma oportunidade no mercado de trabalho. Para sua realização será feita uma pesquisa que consiste num questionário e entrevista, os questionários serão aplicados aos pretendentes a emprego e aos empregadores que disponibilizam as vagas para intermediação na agência e, as entrevistas com os representantes de instituições de classe de empregados e dos empregadores de Santiago-RS dos seguintes ramos: Comércio, Serviços, Indústria, Construção Civil e Rural. Ambos foram escolhidos considerando que esses setores são os que mais empregam na cidade de Santiago-RS de acordo com o CAGED. Suas participações serão através do preenchimento dos questionários que serão entregues para autopreenchimento e entrevistas realizadas pelo pesquisador Bruno Bertoldo de Melo.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos relativos a possíveis dúvidas quanto ao anonimato das informações e, como serão aplicados um questionário para pretendentes a emprego e outro para os empregadores e também realizadas entrevistas com representantes dos sindicatos, o risco pode ser fadiga e constrangimento frente as perguntas. Para minimizar estes riscos na aplicação da pesquisa será elaborado um cabeçalho com informações e esclarecimento prévio quanto ao tempo necessário para a completa resposta ao questionário e ao anonimato dos respondentes. Também será solicitado que o entrevistado leia inicialmente as perguntas que serão feitas e caso sintasse desconfortável em responder alguma delas, ficará dispensado de respondê-la. Como a atribuição principal de uma agência FGTAS/SINE é garantir a maior efetividade na colocação dos trabalhadores na atividade produtiva, os resultados vêm demonstrando que a agência de Santiago/RS tem potencial para melhorá-los, pois em 2017 das 433 vagas de empregos disponibilizadas, apenas 208 foram preenchidas. Através desse estudo espera-se apontar diretrizes para que a agência FGTAS/SINE de Santiago/RS torne-se mais efetiva no processo de ocupação de vagas de empregos. E, para que seja respondido o problema de pesquisa, é necessário entrevistar os atores principais desse processo, que são os pretendentes a empregos e os empregadores. Portanto, através das respostas serão propostas diretrizes que vá ao encontro das necessidades de ambos.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

Em caso de alguma dúvida relacionada com a pesquisa, você poderá solicitar esclarecimentos, pelo telefone (55) 996732075 ou pelos e-mails: brunobertoldodemelo@hotmail.com ou dalvadotto@gmail.com.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Também serão utilizadas imagens.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

**Autorização**

Eu, [nome completo do voluntário], após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Local,

**APÊNDICE F – OPINIÃO SOBRE AS FRAGILIDADES DETECTADAS E MELHORIAS A SEREM IMPLEMENTADAS**

42. Quais cursos de qualificação você considera importante serem disponibilizados em Santiago?

---

---

---

---

43. Quais os principais problemas que você verifica na intermediação da Agência FGTAS/Sine para você ocupar uma vaga de trabalho?

---

---

---

---

44. A Agência FGTAS/Sine está sempre buscando melhorar seus serviços e atendimento, quais são suas sugestões de melhorias?

---

---

---

---

45. Que pedido você pode deixar para os empregadores?

---

---

---

---

Muito obrigado pela colaboração!

**APÊNDICE G – OPINIÃO SOBRE AS FRAGILIDADES DETECTADAS E MELHORIAS A SEREM IMPLEMENTADAS**

28. Quais cursos de qualificação você considera importante serem disponibilizados em Santiago?

---

---

---

---

---

29. Quais os principais problemas que você verifica na intermediação da Agência FGTAS/Sine para preenchimento das vagas em sua empresa?

---

---

---

---

---

30. A Agência FGTAS/Sine está sempre buscando melhorar seus serviços e atendimento, quais são suas sugestões de melhorias?

---

---

---

---

---

31. Que conselho você pode deixar para as pessoas que buscam uma vaga de emprego?

---

---

---

---

---

Muito obrigado pela colaboração!



**ANEXOS**



## ANEXO A – CURSOS DO PRONATEC

Tabela 57 – Cursos do PRONATEC disponibilizadas em Santiago-RS, no período de 2013 a 2018

Rede Ofertante	Instituição	Nome do Curso	Vagas	Concluintes
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Segurança do Trabalho	40	20
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Enfermagem	80	54
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Radiologia	40	26
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Segurança do Trabalho	100	47
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Enfermagem	50	36
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Radiologia	50	25
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Enfermagem	100	66
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Radiologia	50	30
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Segurança do Trabalho	50	0
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Radiologia	50	0
Privadas	ESCOLA ZONA SUL LTDA	Técnico em Enfermagem	100	0
Rede Federal	IF FARROUPILHA	Técnico em Administração	50	32
Rede Federal	IF FARROUPILHA	Cuidador de Idoso	30	17
Rede Federal	IF FARROUPILHA	Técnico em Informática para Internet	35	9
Rede Federal	IF FARROUPILHA	Técnico em Informática para Internet	35	0
Rede Federal	IF FARROUPILHA	Confeiteiro	20	11
SENAC	SENAC	Recepcionista	20	15
SENAC	SENAC	Operador de Supermercados	30	21
SENAC	SENAC	Cuidador de Idoso	25	20
SENAC	SENAC	Cabeleireiro	20	14
SENAC	SENAC	Frentista	25	18
SENAC	SENAC	Operador de Caixa	30	27
SENAC	SENAC	Auxiliar em Nutrição e Dietética	25	14
SENAC	SENAC	Balconista de Farmácia	30	16
SENAC	SENAC	Promotor de Vendas	30	18
SENAC	SENAC	Assistente de Recursos Humanos	30	21
SENAC	SENAC	Operador de Computador	25	8
SENAC	SENAC	Assistente de Recursos Humanos	30	18
SENAC	SENAC	Monitor de Recreação	30	18
SENAC	SENAC	Cuidador de Idoso	30	24
SENAC	SENAC	Operador de Caixa	30	18
SENAC	SENAC	Camareira em Meios de Hospedagem	30	14

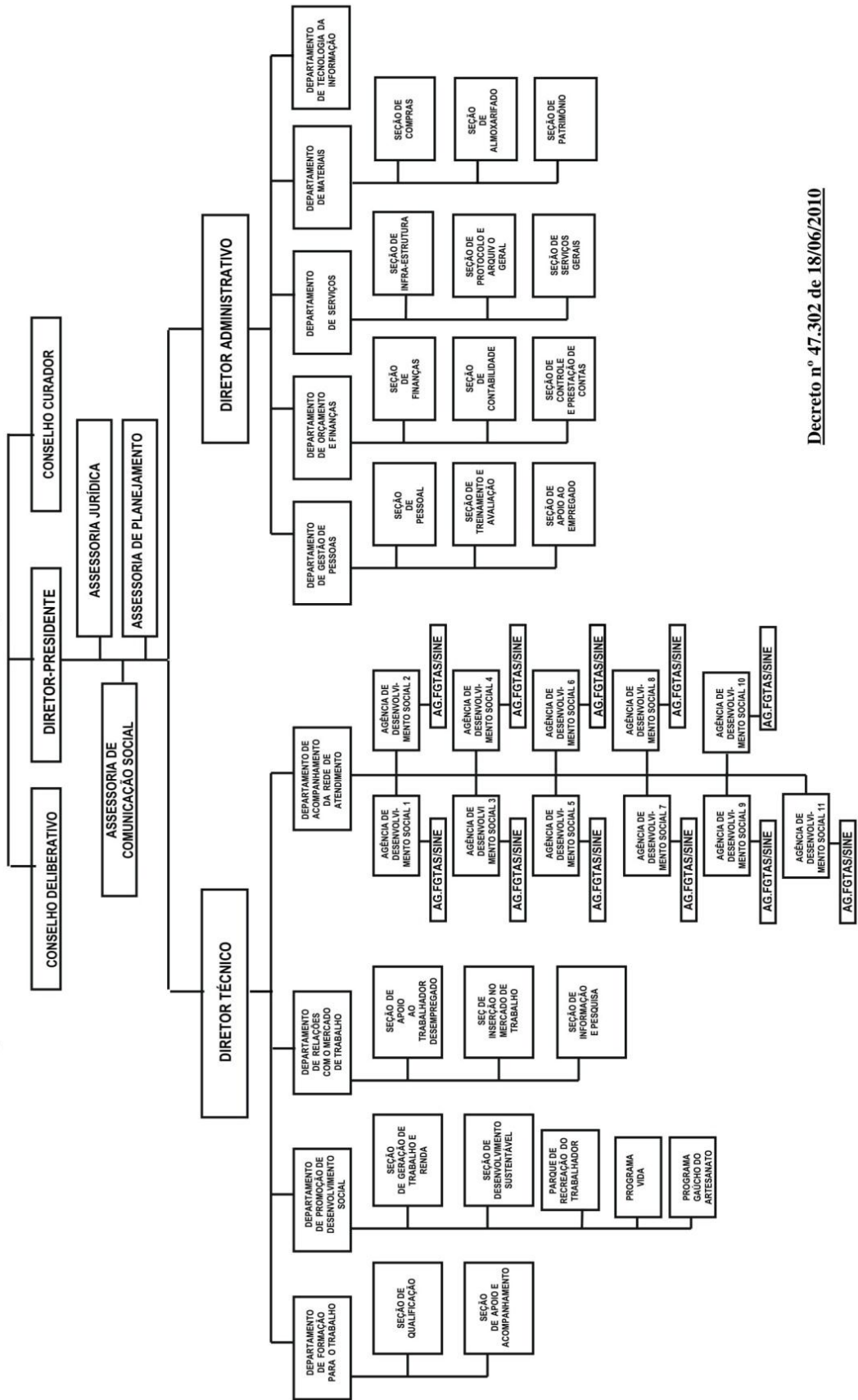
SENAC	SENAC	Frentista	30	20
SENAC	SENAC	Operador de Computador	30	21
SENAC	SENAC	Balconista de Farmácia	30	24
SENAC	SENAC	Manicure e Pedicure	25	16
SENAC	SENAC	Manicure e Pedicure	25	12
SENAC	SENAC	Salgadeiro	20	20
SENAC	SENAC	Assistente Administrativo	20	15
SENAC	SENAC	Assistente de Recursos Humanos	30	17
SENAC	SENAC	Assistente Financeiro	30	14
SENAC	SENAC	Recepcionista	20	14
SENAC	SENAC	Cuidador de Idoso	24	15
SENAC	SENAC	Assistente de Recursos Humanos	29	29
SENAC	SENAC	Técnico em Informática	30	15
SENAC	SENAC	Inglês Básico	23	11
SENAC	SENAC	Frentista	25	22
SENAC	SENAC	Frentista	25	18
SENAC	SENAC	Recreador	23	14
SENAC	SENAC	Assistente Financeiro	20	19
SENAC	SENAC	Operador de Computador	30	19
SENAC	SENAC	Assistente Financeiro	19	19
SENAC	SENAC	Cabeleireiro	24	17
SENAC	SENAC	Auxiliar em Nutrição e Dietética	20	16
SENAC	SENAC	Operador de Computador	24	18
SENAC	SENAC	Manicure e Pedicure	20	15
SENAC	SENAC	Maquiador	20	13
SENAC	SENAC	Promotor de Vendas	29	8
SENAC	SENAC	Instalador e Reparador de Redes de Computadores	22	14
SENAC	SENAC	Montador e Reparador de Computadores	16	10
SENAC	SENAC	Operador de Computador	21	8
SENAC	SENAC	Montador e Reparador de Computadores	15	7
SENAC	SENAC	Operador de Computador	20	12
SENAI	SENAI	Costureiro de Máquina Reta e Overloque	15	11
SENAI	SENAI	Costureiro de Máquina Reta e Overloque	15	13
SENAI	SENAI	Costureiro de Máquina Reta e Overloque	15	11
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	19
SENAI	SENAI	Mecânico de Refrigeração e Climatização Residencial	20	17
SENAI	SENAI	Mecânico de Automóveis Leves	20	20
SENAI	SENAI	Padeiro Confeiteiro	20	20
SENAI	SENAI	Aplicador de Revestimento Cerâmico	20	10
SENAI	SENAI	Estofador de Móveis	20	13
SENAI	SENAI	Assistente Administrativo	20	14
SENAI	SENAI	Marceneiro	20	11
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	7
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	13
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	12
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	12
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	12

SENAI	SENAI	Assistente Administrativo	20	11
SENAI	SENAI	Auxiliar de Cozinha	20	13
SENAI	SENAI	Operador de Computador	20	7
SENAI	SENAI	Operador de Computador	20	13
SENAI	SENAI	Operador de Computador	20	15
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	18
SENAI	SENAI	Montador e Instalador de Móveis	20	10
SENAI	SENAI	Eletricista de Automóveis	20	15
SENAI	SENAI	Montador e Reparador de Computadores	20	14
SENAI	SENAI	Montador e Reparador de Computadores	20	10
SENAI	SENAI	Padeiro Confeiteiro	20	17
SENAI	SENAI	Pedreiro de Alvenaria	20	15
SENAI	SENAI	Almoxarife	20	11
SENAI	SENAI	Operador de Computador	20	13
SENAI	SENAI	Operador de Computador	20	11
SENAI	SENAI	Assistente Administrativo	20	13
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	13
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	14
SENAI	SENAI	Inglês Básico	15	13
SENAI	SENAI	Marceneiro	20	9
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	15
SENAI	SENAI	Padeiro Confeiteiro	20	14
SENAI	SENAI	Auxiliar de Cozinha	20	10
SENAI	SENAI	Eletricista de Automóveis	20	15
SENAI	SENAI	Estofador de Móveis	20	7
SENAI	SENAI	Montador e Instalador de Móveis	20	5
SENAI	SENAI	Montador e Reparador de Computadores	20	8
SENAI	SENAI	Aplicador de Revestimento Cerâmico	20	11
SENAI	SENAI	Padeiro Confeiteiro	20	11
SENAI	SENAI	Assistente Administrativo	20	8
SENAI	SENAI	Torneiro Mecânico	12	8
SENAI	SENAI	Mecânico de Freios, Suspensão e Direção de Veículos Leves	20	10
SENAI	SENAI	Soldador no Processo MIG/MAG	20	14
SENAI	SENAI	Mecânico de Refrigeração e Climatização Residencial	20	13
SENAI	SENAI	Almoxarife	20	15
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	16
SENAI	SENAI	Padeiro Confeiteiro	20	12
SENAI	SENAI	Reformador de Móveis	20	10
SENAI	SENAI	Auxiliar de Cozinha	16	13
SENAI	SENAI	Reparador de Eletrodomésticos	20	9
SENAI	SENAI	Almoxarife	16	7
SENAI	SENAI	Padeiro	16	12
SENAI	SENAI	Eletricista de Automóveis	16	8
SENAI	SENAI	Montador e Instalador de Móveis	16	10
SENAI	SENAI	Encanador Instalador Predial	16	5
SENAI	SENAI	Inglês Básico	14	10

SENAI	SENAI	Inglês Básico	13	10
SENAI	SENAI	Confeiteiro	20	18
SENAI	SENAI	Almoxarife	16	11
SENAI	SENAI	Costureiro de Máquina Reta e Overloque	15	10
SENAI	SENAI	Costureiro de Máquina Reta e Overloque	15	9
SENAI	SENAI	Eletricista de Automóveis	16	8
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	14
SENAI	SENAI	Mecânico de Refrigeração e Climatização Residencial	20	15
SENAI	SENAI	Marceneiro	20	14
SENAI	SENAI	Soldador no Processo MIG/MAG	20	11
SENAI	SENAI	Pintor de Obras Imobiliárias	20	9
SENAI	SENAI	Almoxarife	16	12
SENAI	SENAI	Pedreiro de Alvenaria	20	3
SENAI	SENAI	Auxiliar de Cozinha	20	17
SENAI	SENAI	Mecânico de Freios, Suspensão e Direção de Veículos Leves	20	10
SENAI	SENAI	Aplicador de Revestimento Cerâmico	20	12
SENAI	SENAI	Marceneiro	20	5
SENAI	SENAI	Pintor de Móveis	20	9
SENAI	SENAI	Operador de Computador	20	9
SENAI	SENAI	Montador e Reparador de Computadores	17	8
SENAI	SENAI	Confeiteiro	20	13
SENAI	SENAI	Operador de Computador	20	9
SENAI	SENAI	Soldador no Processo MIG/MAG	20	11
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	10
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	15
SENAI	SENAI	Instalador de Acessórios Automotivos	20	8
SENAI	SENAI	Mecânico de Refrigeração e Climatização Residencial	20	4
SENAI	SENAI	Montador e Reparador de Computadores	16	8
SENAI	SENAI	Pedreiro de Alvenaria	20	13
SENAI	SENAI	Pintor de Obras Imobiliárias	20	9
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	6
SENAI	SENAI	Confeiteiro	20	8
SENAI	SENAI	Marceneiro	20	5
SENAI	SENAI	Reformador de Móveis	20	10
SENAI	SENAI	Assistente de Recursos Humanos	19	12
SENAI	SENAI	Eletricista Industrial	20	10
SENAI	SENAI	Eletricista Instalador Predial de Baixa Tensão	20	15
SENAI	SENAI	Inglês Intermediário	20	13
Total			3929	2288

ANEXO B – ORGANOGRAMA DA FGTAS

FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL - ORGANOGRAMA



Decreto nº 47.302 de 18/06/2010

## ANEXO C – CARTA DE ENCAMINHAMENTO



### Carta de Encaminhamento para Entrevista (Reemissão)

#### Nome do candidato

Comparecer em:

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_, CENTRO, SANTIAGO - RS

Horário: 10:40 hs às 17:00 hs - Período 16/03/2018 a 21/03/2018

Procurar:

Ocupação: **VIDRACEIRO**

Vaga n.º.: **4389771**

dostrar

dostrar

À Empresa 'Nome da empresa',

SANTIAGO, 21 de Março de 2018.

Senhor(a),

Encaminhamos o candidato(a) **Nome do candidato**, portador(a) do NIS n.º. \_\_\_\_\_, e do CPF n.º. \_\_\_\_\_, para concorrer à vaga de **Vidraceiro**, disponibilizada ao Portal MTE Mais Emprego.

Após os procedimentos de avaliação, solicitamos a devolução da presente Carta, contendo o resultado do encaminhamento, para nossos controles.

Continuamos à disposição dessa Empresa e caso vossa senhoria necessite de outros

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Nome do funcionário  
SINE SANTIAGORS

dostrar

dostrar

#### RESULTADO DA SELEÇÃO - marque com 'x'

##### Resultado (preenchido pelo Empregador):

- Na ocupação - Data de Admissão: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_
- Em outra ocupação - Data de Admissão: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Ocupação: \_\_\_\_\_

- Trabalhador recusou condições oferecidas pelo empregador
- Trabalhador reprovado no processo de seleção
- Trabalhador não atendeu as exigências do empregador
- Trabalhador já trabalhou na empresa e foi dispensado da mesma
- Trabalhador não compareceu à empresa
- Empregador não atendeu o trabalhador
- Candidato em processo de seleção
- Vaga cancelada pelo empregador
- Vaga preenchida por outro trabalhador
- Vaga preenchida por outras fontes
- Turma Cancelada

Obs.: \_\_\_\_\_

Assinar e carimbar

Nome da empresa  
CNPJ