

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE**

MAGNACILDA OLIVEIRA

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAS EM ESCOLAS DE INFORMÁTICA E CIDADANIA: UM
ESTUDO DE CASO**

**ARACAJU
2010**

MAGNACILDA OLIVEIRA¹

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAS EM ESCOLAS DE INFORMÁTICA E CIDADANIA: UM
ESTUDO DE CASO**

Artigo científico apresentado à Faculdade de Administração e de Negócios de Sergipe, Núcleo de Pós-Graduação e de Extensão, requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. M. Sc. Alcides Araújo Filho

**ARACAJU
2010**

^{1 1} Magnacilda Oliveira é administradora, formada pela Faculdade São Luiz de França, em 2005. Coordenadora da Rede CDI Sergipe, desde 2006. Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas.

RESUMO

O recrutamento e seleção de pessoas para ocupar cargos nas empresas, qualquer que seja o seu tamanho e razão de existir, tem mudado radicalmente nos últimos 25 anos. A maior competitividade entre empresas, as mudanças econômicas, as novas tecnologias e a globalização são apenas alguns dos motivos da mudança no relacionamento funcionário-empregador. Em vez de simplesmente procurarem pessoas com certo conjunto de competências para a ocupação de vagas, os RH de hoje tornaram-se um parceiro estratégico da empresa e recrutam e selecionam perfis que agreguem valor ao negócio, onde o investimento possa garantir um retorno adequado. Baseado no fato de que pessoas são o maior bem da organização, responsáveis diretos pelo seu sucesso ou fracasso, este trabalho foi motivado pela possibilidade de se estudar recrutamento e seleção de modo geral e, em particular, aplicado a escolas de informática e cidadania, como a rede de escolas objeto desse estudo, criada pela ONG Comitê para a Democratização da Informática (CDI). Ver-se-á, também, como este processo pode contribuir com a escola, transformando-a em um projeto bem sucedido. Nessas escolas, mais que conhecimento, o aluno aprende o seu valor como cidadão. Estes novos modelos de escolas oportunizam a vivência de um processo particular e, ao mesmo tempo, extremamente rico para a aplicação do conceito para a gestão de pessoas. Além disso, o fato de estas escolas seguirem um modelo, através de uma organização pedagógica nacional, permite uma visualização mais abrangente da competência como referencial conceitual para a modelagem de um sistema de gestão de pessoas, voltado à realidade brasileira. Finalmente, a questão cidadania oferece um pano de fundo para este trabalho, por ser um ambiente aberto e propício, em especial, aos pertencentes de determinada classe social e faixa etária.

Palavras-chave: Aprendizagem. Cidadania. Gestão. Informática. Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

Personnel recruiting and selection to occupy Jobs in an organization, regardless of its size and reason for existing, has suffered drastic changes in the past 25 years. Increased competition, economic shifts, new technologies and globalization are only a few of the reasons for the change in the employee-employer relationship. Instead of simply recruiting people with a certain set of skills to occupy the vacancies, today's HR departments have become a company's strategic partner and recruit and select certain profiles that add value to the business and where the investment made can bring adequate returns. Based on the premise that people are an organization's most valuable asset, directly responsible for its success or failure, this work was motivated by the possibility of studying the recruitment and selection process in general and, specifically as applied to computer and citizenship schools such as the schools network object of this study, created by NGO Comitê para a Democratização da Informática (CDI) and how the process can add value to the school and transform it into a successful venture. In these schools, the students acquire not only knowledge but also learn about their worth as citizens. We will also see how this process can contribute to the school by transforming it into a successful venture. These new types of school are an opportunity for living a specific process and, at the same time, they are extremely rich ground for the application of people management concepts. Moreover, the fact that the schools follow a model supplied by the national organization allows for a wider view of competencies as a reference for modeling a people management system exclusively for the Brazilian reality. Finally, the citizenship teachings offer a background for this work since it is an open environment specifically designed for a certain social class and age group.

Key- words: Learning. Citizenship. Management. School. Staffing.

1 INTRODUÇÃO

A modernização e reestruturação, demandadas por constantes mudanças no cenário econômico, pelos avanços tecnológicos, portabilidade e escassez de competências, pela globalização e falta de lealdade à empresa, dentre outros, mudaram, drasticamente, a maneira de recrutar e selecionar pessoas, nesta chamada sociedade do conhecimento, nos últimos 25 ou 30 anos.

A natureza do trabalho, hoje, apresenta muitos desafios para os recrutadores não somente porque o número de pessoas qualificadas é pequeno em relação à demanda, mas também porque há uma maior exigência quanto às competências desejadas.

Esses e outros desafios poderiam até levar as empresas a reconhecerem que o recrutamento é uma oportunidade estratégica para elevar a sua vantagem competitiva; no entanto, apenas, recentemente, tem sido esse processo reconhecido como algo que agrega valor à organização. (PLOYHART, 2006).

Selecionar a pessoa certa para certo cargo ou função segue, aproximadamente, um mesmo roteiro de divulgação, avaliação de currículos, entrevistas, dinâmicas e testes, no caso de recrutamento externo. E, com pouca variação, o recrutamento interno.

O que tem mudado é a visão que se tinha das pessoas que compõem a organização, visto que, hoje, são um bem estratégico para a companhia, assim como mudaram também os objetivos do recrutamento e seleção de candidatos. Se antes o processo visava a preencher cargos, hoje em dia, tem objetivos estratégicos, já que pessoas são o diferencial em uma companhia. E é o que lhe dá, na maioria das vezes, uma vantagem competitiva. Baseado nisso, a empresa investe no desenvolvimento de pessoas, não somente em termos de salários e treinamentos, mas cuidando também da sua saúde e bem-estar. (GUBMAN, 1998).

Esta vantagem competitiva é o que toda empresa procura, não somente porque o processo de recrutar e selecionar pessoas demanda um custo e uso de recursos e de tempo, mas também porque a seleção errada poderá acarretar efeitos adversos.

Nesse estudo de caso da organização não governamental, Comitê pela Democratização da Informática (CDI), atribui-se ao diferencial “pessoas”, nas diversas escolas do grupo, o fato de que algumas se tornaram exemplos de gestão de pessoas, enquanto que outras, não. É importante, então, se procurar respostas para essa situação

e indagação no processo de recrutamento e seleção, já que se sabe da importância das pessoas para o sucesso de uma organização.

Nesse trabalho, far-se-á uma breve reflexão dos conceitos de recrutamento e seleção. Em uma organização, tão jovem quanto o CDI, o processo de recrutamento e seleção ainda procura a sua solidez, apesar de os principais perfis de profissionais, objetos do processo, já estarem delineados e testados. Por fim, encerra-se com um panorama histórico do CDI, seus propósitos, público-alvo e outros dados que se espera futuras pesquisas possam enriquecê-lo ainda mais, como também o seu processo de captação de talentos, como pilar do seu sucesso.

2 O CDI: ELIMINAÇÃO DA INFOEXCLUSÃO

O CDI foi criado em 1995 com o objetivo de

... dar acesso às tecnologias de informação aos membros de comunidades pobres, principalmente crianças e jovens, além de cegos, doentes mentais, deficientes físicos, presos e minorias étnicas, promovendo também a cidadania, alfabetização, ecologia, saúde, direitos humanos e não violência.” (BAGGIO, 2000, p. 17).

O CDI fundou uma rede em 753 espaços de atuação, chamados “CDIs Comunidade”, espalhados por todo o Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru e Uruguai, além de escritórios de representação nos Estados Unidos e na Inglaterra. Essa rede é coordenada e monitorada por 29 escritórios regionais e internacionais.

Faz-se presente em comunidades de baixa renda, penitenciárias, instituições psiquiátricas e de atendimento à portadores de deficiência, aldeias indígenas e ribeirinhas, centros de ressocialização de jovens privados de liberdade, hospitais e empresas, entre outros locais, na cidade ou em zonas rurais. A Rede CDI estende-se em diversas regiões da América Latina e do Brasil, como a Amazônia, beneficiando pessoas de diferentes faixas etárias, culturas, raças e etnias.

Em 2008, planejando a atuação da Rede CDI, para 2009, foram feitas algumas alterações na sua estrutura e postura, voltadas para a ampliação do serviço a que se destina. Dentre essas alterações, as escolas de informática e cidadania passaram a ser

chamadas de CDI Comunidade, continuando a ser espaços não-formais de ensino. Esses espaços são os mesmos centros de aprendizagem da informática e que oferecem cursos básicos e avançados e funcionam, também, com a oferta de serviços para a população local. Os CDI Comunidade estimula o exercício da cidadania, o desenvolvimento comunitário, a formação de redes sociais e a troca de experiências, criando oportunidades de geração de trabalho e renda, ações empreendedoras e projetos sociais com base no uso ético, criativo e responsável da tecnologia. São locais de convivência saudável, descoberta de potencialidades pessoais e inovação, dinâmicos e democraticamente aberto para todos.

As gestões dos CDI Comunidade, em Sergipe, diferem visivelmente e é possível encontrar estas variações através das atividades que são desenvolvidas. Em alguns casos, umas se destacam mais e, em outros, seguem desenvolvendo atividades básicas, para as quais foram criadas, enquanto escolas. Porém, as ações de todas buscam o mesmo resultado: formar cidadãos com conhecimento de informática e agregar conhecimentos, valores sociais que respeitem a constituição, a igualdade e a ética social e, ainda, descobrir as potencialidades de cada participante, envolvido no contexto.

Pode-se enfatizar que as escolas que se apropriam das ferramentas de gestão e fazem dela a sua rotina diária destacam-se pelo sucesso no cumprimento das metas. Ferramentas como planejamento estratégico, análise S.W.O.T, plano de ação e PDCA fazem a diferença na gestão de qualquer organização, de qualquer área ou segmento.

Os CDI Comunidade, em Sergipe, localizados em Cumbe, Aracaju, Barra dos Coqueiros, Rosário do Catete, Laranjeiras e Nossa Senhora do Socorro, já formaram mais de onze mil alunos, desde a criação da primeira Escola de Informática e Cidadania (Figuras 1,2,3, e 4).

Assim, enquanto a rede CDI procura talentos que possam desenvolver as escolas de modo a atingirem os seus objetivos e a sustentabilidade do projeto, busca, também, ao mesmo tempo, ampliar e maximizar a capacitação dos seus alunos para que estes obtenham, por este mesmo processo de recrutamento e seleção, um trabalho. Portanto, um das características do perfil do funcionário do CDI é que ele deve ser originário da própria comunidade, onde situado o CDI e dispor de credibilidade na mesma comunidade, bem como comprometimento com suas necessidades.

3 PESSOAS: O DIFERENCIAL

A organização Gallup, certa vez, estudou 1.8 milhões de gerentes e funcionários para saber quais fatores determinariam quem é o bom gerente. Nesse estudo, procuraram ver como os gerentes desenvolvem pessoas, como motivam seus funcionários, como eles colocam a pessoa certa no lugar certo e como mantêm as pessoas felizes no seu ambiente de trabalho (GALLUP, 1999).

A resposta para essa pergunta foi certificar-se de que a chave para a excelência em gestão de pessoas é identificar e gerenciar o talento individual de cada funcionário. Segundo a Gallup, talento é a capacidade de filtrar e selecionar informações relevantes e é essa capacidade, diferente em cada pessoa, que forma o perfil do indivíduo de talento. O autor Edward Gubman, escrevendo no seu livro *Talento como Solução*, afirma que a chave para o sucesso de uma organização é alinhar estratégias e pessoas para alcançar resultados extraordinários. Talento, para ele, é a chave do sucesso. Complementa, ainda, afirmando que

... a solução está em três conceitos chave: alinhamento, engajamento e medição. Alinhamento significa apontar as pessoas na direção certa. Engajamento significa obter o compromisso dos funcionários para com o propósito básico da organização e sua estratégia. Medição significa fornecer meios conectados e equilibrados para que a companhia e o funcionário meçam o seu desempenho (GUBMAN, 1998, p. 8).

Ainda, na concepção do autor, o segredo de se usar o talento como solução concentra-se em crescimento, já que as pessoas fazem o negócio crescer, através do que fornecem em termos de velocidade e eficiência, inovação, qualidade e bom atendimento ao cliente. Desta forma, o crescimento, então, torna-se a base para demonstrar o valor do talento.

No entanto, ainda não é possível em organizações, como o CDI, e talvez nem mesmo nas organizações com maiores recursos, estabelecer quem tem o talento necessário para agregar valor nas fases iniciais do recrutamento e seleção.

Para o CDI, o perfil desejado do candidato inclui, além das competências:

- Ter credibilidade na comunidade local;

- Estar comprometido às necessidades da comunidade;
- Preferencialmente, já ter atuado em mobilizações e organizações comunitárias;
- Ter forte interesse em debater, compreender e transformar a realidade social;
- Disponibilidade para capacitar e participar de encontros e oficinas.

Dentro desse perfil, existem várias possibilidades, não apenas de se encontrar talento entre os candidatos, mas também a criatividade e a inovação o que, certamente, seriam de grande importância para a transformação da realidade social do público alvo dos CDIs.

4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: A PESSOA CERTA, NO LUGAR CERTO

A informática, uma atração irresistível para crianças, para jovens e para adultos, passou a fazer parte do currículo das escolas, públicas e privadas há mais de uma década. Mas, principalmente nas escolas públicas, os coordenadores e orientadores de informática não estão capacitados e preparados para a implantação desta cultura digital, um pouco distanciados da informática no dia a dia, como recursos pedagógicos sobressalentes, tendo em vista que tecnologias não existiam do modo como são hoje conhecidas. Acompanhando estes entraves, o CDI ajudou na implantação de diversas escolas de informática e cidadania, onde, além da informática, o foco também é a utilização de metodologias com orientações pedagógicas da própria ONG e sempre se atende aos objetivos e necessidades que surgem em cada uma delas. Mas, então se questiona porque algumas dessas escolas são exemplos de gestão de organização e, em outros, os feitos não ultrapassam o “bêabá” da informatização?

Encontra-se uma possibilidade de responder a esta pergunta com a seleção adequada de pessoas para exercer as funções designadas. Sabendo da importância das pessoas para o seu sucesso, uma organização desenvolve um modelo de gestão de pessoas de modo a diferenciá-la no mercado, maximizando, assim, a sua imagem e competitividade.

Esse trabalho, nestas escolas, começa com o recrutamento e a seleção de pessoas. A pessoa certa, recrutada e selecionada para o cargo certo, gera diversas vantagens para uma organização, como sua adequação ao cargo o que, por sua vez,

facilita a motivação e a produtividade e reduz a rotatividade de pessoal.

Este processo de recrutamento e seleção é quase tão antigo quanto a própria humanidade. Os chineses da Dinastia Han, em 207 a.C., foram os primeiros a selecionar pessoas de maneira científica, numa tentativa que não deu muito certo, com longas e detalhadas descrições para cargos de funcionários públicos. O processo sistemático de selecionar pessoas aconteceu apenas a partir da 1ª. Guerra Mundial, com o recrutamento de pessoas para combate. Nesses primeiros processos, o objetivo era o preenchimento de cargos, mas, ao longo dos anos, a importância das pessoas para a organização levou-as a passar de simples funcionários para parceiros e colaboradores.

Recrutamento é, em poucas palavras, o termo usado para o processo de procurar pessoas que tenham o perfil desejado para preencher vagas de emprego. Para Chiavenato (1999, p.54), “recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Na visão de Breaugh e Starke (2000), o primeiro estágio de um processo de recrutamento deve ser estabelecer os objetivos porque se estes não forem claros, será difícil desenvolver uma boa estratégia. Os próximos passos nesse processo, segundo estes autores, antes mesmo de iniciar a análise de currículos, incluem o tipo de pessoa que a organização quer recrutar e a escolha das fontes de recrutamento. Essas são importantes porque podem influenciar a quantidade e o tipo de pessoas que enviam seus currículos para a seleção. Já para Chiavenato (1999, p.95), o desenvolvimento de boas fontes eleva o rendimento do processo de recrutamento devido à proporção de candidatos/vagas, reduz o tempo de processamento de candidatos e também os custos operacionais.

Assim, o recrutamento consiste em fornecer à organização um número suficiente de pessoas, aquelas necessárias à organização para o alcance de seus objetivos, usando como base as necessidades de pessoal atuais e futuras da organização.

Complementando o processo, a seleção é o processo de escolher, a partir de um grupo, supostamente homogêneo, os candidatos com as melhores aptidões e capacidade para determinada função na organização. Idealmente, a seleção deve ser bem mais do que uma simples contratação porque cada pessoa deve ter a capacidade de contribuir para o sucesso do negócio.

Um processo de recrutamento e seleção, tradicionalmente, segue passos específicos que incluem a entrevista com cada candidato, testes e, muitas vezes, dinâmicas de grupo. Com essas técnicas, a empresa procura escolher pessoas que desenvolvam uma sinergia nos seus esforços para que a organização possa alcançar seus objetivos.

Apesar da sua importância, as entrevistas, os testes e as dinâmicas de grupo, cada um tem suas próprias dificuldades como ferramentas para a escolha das pessoas que possam contribuir para o crescimento da empresa. Para Chiavenato (1999), a entrevista é prejudicada pela subjetividade do entrevistador. Já na concepção de Luz (2008), os problemas com a dinâmica de grupo incluem o despreparo dos profissionais que a aplicam e a quantidade de pessoas que dela participam, dificultando, desta forma, uma avaliação apropriada. Quanto aos testes, conforme Pereira et al. (2003, p. 13),

Identificar um único teste suficientemente válido, pelo qual seja possível avaliar características necessárias para um profissional específico ou determinadas funções da empresa, ainda não é possível, mas sim identificar testes adequados para avaliar diferentes habilidades necessárias para os cargos em questão, que, se avaliadas e correlacionadas entre si, podem trazer dados importantes em relação à predição de comportamentos.

Deduz-se, então, que, além das tradicionais ferramentas empregadas no processo de seleção, é necessário algo mais para a colocação bem sucedida de um candidato.

Nos critérios de entrevista, Breaugh e Starke (2000), estudando a literatura sobre recrutamento e seleção, salientam também o papel do recrutador no sucesso ou insucesso da seleção. Por exemplo, o entrevistador pode, na maneira amigável de tratar o candidato e de fornecer uma quantidade de informações além da necessária para a entrevista, erroneamente, sinalizar ao candidato que esta será a maneira de como será tratado na empresa como funcionário.

Em 2000, Baggio (2000) escreveu que o modelo desenvolvido pelo CDI foi tão bem sucedido que, tanto no Brasil, quanto em outros países do mundo, pessoas procuravam a sede nacional, dispostas a viabilizar. “Contudo, a implementação de uma EIC, por si só, não é suficiente para seu sucesso” segundo ele. O que era essencial era

ter um grupo organizado – motivado – para montar as escolas, promover campanhas e dar suporte técnico e pedagógico, dentre outras atividades. Ou seja, pessoas certas, no lugar certo.

Assim, em Sergipe, por exemplo, ao abrir uma EIC, há uma preocupação em encontrar as pessoas certas para coordenar os trabalhos destas escolas, já que não se trata, diretamente, de uma ação de voluntariado, mas, de manutenção da própria instituição de educação de informática e cidadania, que é um dos pontos, criteriosamente cuidados, por toda a estrutura da coordenação regional.

Contudo, para que esta seleção e orientação sejam satisfatórias, são necessários recursos. E, em algumas das escolas de Sergipe, há recursos precários, porém sua manutenção é, diariamente, sustentada através de suas próprias ações. São EICs que se mantêm através de recursos, oriundos das idéias de seus coordenadores e instrutores, para que desenvolvam e capacitem a população, que nelas estão inseridas, como exemplo para as demais.

Por isso, além da pessoa certa para o cargo certo, a organização deve ainda preocupar-se com o leque de habilidades ou competências necessárias, não apenas para a execução das atividades, como também para exercer sua criatividade em ambientes como estes das escolas onde a falta de recursos é uma constante.

Nesse caso, as competências pessoais, que são diferentes das competências técnicas e qualificações, e que podem incluir orientação para o interesse público, negociação, disposição para mudanças, orientação para resultados e visão sistêmica, muitas vezes, podem ser as mais valorizadas, principalmente, quando são colocadas em prática, mobilizando-as e usando-as em um contexto específico (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na sua maior parte, as empresas dependem de formas específicas de comportamento e, então, definem princípios, estratégias, políticas e práticas ou procedimentos para o seu modelo de gestão de pessoas, seja o modelo tradicional ou dentro do modelo de gestão por competências. Sob o olhar de Fischer (2008, p.3),

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de

pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o principal objetivo.

A gestão de pessoas, iniciada no processo seletivo, procura pelo perfil ideal que possa ser moldado à cultura organizacional e que possa executar, adequadamente, as suas funções, dentro de conceitos de qualidade e produtividade.

Hoje em dia, essa é a forma de gestão de desempenho mais em uso em grandes e pequenas organizações onde as pessoas, antes denominadas de mão de obra, são um dos diferenciais na corrida pela vantagem competitiva.

Nos CDIs, um fator de maior sucesso no processo de seleção está justamente em um critério e não em uma competência: O candidato deve ser da comunidade onde irá atuar.

Uma das técnicas adotada pelo CDI na seleção é a entrevista, realizada pela área de RH da organização e que não tem apenas a finalidade de investigar as qualificações, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, mas sim, mais do que isso, buscar conhecer e extrair do candidato a sua capacidade de comunicação.

Nas entrevistas, o momento é de interação para conhecer melhor o candidato. A entrevista é padronizada apenas nas perguntas, com um roteiro previamente elaborado de forma que permita aos candidatos total liberdade nas respostas. Os candidatos também fazem um teste de conhecimentos específicos, onde devem apontar domínio em *windows*, *word* e *excel*.

Apesar de a literatura sobre a gestão de pessoas em escolas de informática e cidadania ser muito escassa, conceitos universais sobre recrutamento e seleção, gestão de pessoas, gestão por competências e postura estratégica e proativa do pessoal das escolas podem ser aplicados com facilidade dentro de um modelo adaptado às diversas situações, para que todas alcancem o sucesso desejado desde a sua concepção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com as grandes mudanças, nos últimos anos, tanto nos departamentos de "Pessoal", que hoje em dia apresentam diversas e modernas denominações, mas

sempre com um alinhamento estratégico às metas e visão da empresa, os objetivos de escolher a pessoa certa para o cargo certo continuam os mesmos, isto é, sucesso, sustentabilidade, rentabilidade e satisfação de clientes.

O processo de recrutamento e seleção em uma organização é um importante primeiro passo em um processo de gestão de pessoas e a isso se deve, em grande parte, o fortalecimento e crescimento da organização ou, até mesmo, o seu fracasso.

Por isso, em vez de apenas procurar por pessoas com um certo conjunto de habilidades que se enquadrem dentro da função, a busca, hoje em dia, é por certo tipo de perfil que possa ser desenvolvido e comprometido com a sustentabilidade da organização. Aderindo a esse conceito, os CDI procuram pessoas que, muito mais do que competências técnicas, tenham o perfil adequado para entender as necessidades da comunidade e que com grande interesse em debater, compreender e transformar a realidade social da sua comunidade, sendo útil ao seu desenvolvimento.

É possível apontar, nessa breve conclusão, que o recrutamento e seleção de pessoas em escolas de informática e cidadania, criadas por uma ONG, cujo principal objetivo é popularizar a informática, tenha variações positivas e, em alguns casos, não se saiba esclarecer os motivos pelo qual, em outras, o crescimento das atividades se tornam engessadas.

Nesse aspecto, o questionamento das suas causas continua sem resposta porque se sabe que seria necessário um estudo bem mais minucioso de todas as variáveis que influem no sucesso, não somente no quesito gente, mas também na averiguação de influências físicas, como proporção de equipamentos/estudantes, conforto das instalações e influências pessoais como motivação e reconhecimento.

O CDI tem projetos desenvolvidos por coordenadores e instrutores que cooperam e muito têm favorecido a aprendizagem dos alunos, pois contemplam articulação indispensável entre objetivos, conteúdos e recursos midiáticos. No entanto, cabe indagar se têm sido suficientes para atingir a desejada mudança nas comunidades inseridas.

Pode-se considerar que o programa em foco abre espaços para o crescimento dessas escolas de informática e cidadania, no processo de aprender, com a utilização das diferentes atividades aplicadas, inclusive do computador e da rede, considerando-se essencial o fato de ter à frente instrutores preparados e competentes para a aplicação dos inúmeros recursos pedagógicos, sendo indispensável que a infra-estrutura material esteja

em pleno funcionamento. Contudo, ficam as interrogações sobre como superar as lacunas existentes, tanto em relação à preparação de professores, quanto à infra-estrutura material para realização das atividades de capacitação em foco.

Evidenciou-se, nesse sentido, nos estudos desenvolvidos, que não é suficiente a instalação de computadores nas escolas. É, sobretudo, indispensável a transformação do papel do instrutor, de transmissor da informação para facilitador do processo de aprendizagem.

Quanto à questão sobre as possibilidades de a informática transformar os espaços educativos, considera-se que irá depender da conjugação de algumas variáveis, como a competência do grupo de instrutores e coordenadores, a dinâmica criada pelo gestor na atribuição de responsabilidades e a infra-estrutura tecnológica da escola. Assim, também, pode-se afirmar que as aulas de informáticas, isoladamente, não têm forças para tirar a escola da monotonia em que se encontram. São urgentes ações como estas descritas aqui. Espera-se, num futuro próximo, ampliar a atuação no Estado de Sergipe, tudo amparado nos corretos e eficazes recrutamento e seleção de pessoas.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Rodrigo. **A sociedade da informação e a infoexclusão**. Ci. Inf. Brasília, v. 29, n. 2, mai-ago 2000, p. 16-21.

BARRETO, R. G. (Org.). **Tecnologias educacionais e educação a distância**: avaliando políticas e práticas. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

BELLONI, M. L. A. integração das tecnologias da informação e comunicação nos processos educacionais. IN: BARRETO, R. G. (Org.). **Tecnologias educacionais e educação a distância**: avaliando políticas e práticas. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, jan-mar 2001.

BREAUGH, James A.; STARKE, Mary. **Research on employee recruitment**: so many studies, so many remaining questions. J. of Management, v. 46, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CDI MATRIZ. Informações oficiais rede CDI matriz. Disponível em: <http://www.cdi.org.br>
Acesso em: 26 de janeiro de 2010.

CDI SERGIPE. Informações oficiais CDI Sergipe.
Disponível em: <http://www.cdisergipe.org.br> Acesso em: 27 de janeiro de 2010.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, FEA-USP, 2008

GALLUP. **First, break all the rules**. Gallup Management Journal, disponível em <http://gmj.gallup.com/content/1144/first-break-all-rules-book-center.aspx> Acesso em 29 de agosto de 2010.

GUBMAN, Edward. **The people solution**. McGraw-Hill: New York, 1998.

JALES, C. Alberto. **Sociedade, Educação e Escola**. IN: Controversos. João Pessoa: Ed. Idéia, 2008.

LUZ, Lucas Gabriel. **A dinâmica de grupo no processo de seleção de pessoal**. [Monografia] Curso de Administração, Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná, 2008.

PEREIRA, Fabiana Marques et al. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. Psicologia: Teoria e Prática, v. 5, n. 2, 2003.

PLOYHARD, Robert E. **Staffing in the 21st century: new challenges and strategic opportunities**. J. of Management, v. 32, 2006.

PRETTO, N. de L. Desafios para a educação na era da informação: o presencial, a distância, as mesmas políticas e o de sempre. IN: BARRETO, Raquel Goulart (Org.). **Tecnologias educacionais e educação à distância: avaliando políticas e práticas**. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

SOBRAL, A. **Internet na escola: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 1999.

TAKAHASHI, T (Org.) **Livro Verde**. Sociedade da Informação no Brasil. Brasília: MCT, 2000.

VALENTE, J.A. (Org.) **O computador na sociedade do conhecimento**. Núcleo de Informática aplicada à Educação - NIED. Universidade Estadual de Campinas. Campinas/SP. 1999. Disponível em <http://www.nied.unicamp.br>. Acesso em: 15 de março de 2010.

VALENTE, J. A. **Questão do Software: parâmetros para o desenvolvimento de Software Educativo**. NIED – Memo n.º 24, 1989.

VIEIRA, Antônio Carlos Gola; Limongi-França, Ana Cristina. **Um breve histórico sobre a atividade gestão de pessoas e os fatores críticos da gestão de qualidade de vida no trabalho em entidades estudantis**. VII SEMEAD, FEA-USP, São Paulo, 2004.

ANEXOS



Figura 01: EIC em Cumbe,SE

Fonte: <http://eicarodriguessantos.blogspot.com>



Figura 02: EIC na Barra dos Coqueiros/SE

Fonte: <http://eicjcandidate.blogspot.com/>



Figura 03: EIC em Laranjeiras/SE

Fonte: <http://eic-parceirosdobem.blogspot.com/>



Figura 04: EIC em Nossa Senhora do Rosário/SE

Fonte: <http://eicnsdorosario.blogspot.com/>