FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

MARIA JUCILENE DE ALMEIDA COSTA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO SESC SERGIPE: UM ESTUDO DE CASO

Aracaju (SE), julho de 2011

MARIA JUCILENE DE ALMEIDA COSTA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO SESC SERGIPE: UM ESTUDO DE CASO

Artigo apresentado à Disciplina TCC – Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.

Professor Avaliador: Álvaro José Braga Souto.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5

2. DESENVOLVIMENTO 6

2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – MÉTODOS E TÉCNICAS..... 6
2.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO FATORES DE COMPETITIVIDADE. 9
2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... 11
2.4. O SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO..... 12
2.5. METODOLOGIA..... 14
2.6. RESULTADOS..... 16

QUADRO DEMONSTRATIVO DAS CONVOCAÇÕES, CONTRATAÇÕES E DESLIGAMENTOS..... 17
QUADRO 2: DEMONSTRATIVO DAS DESISTÊNCIAS..... 17
QUADRO 3: DEMONSTRATIVO DOS DESLIGAMENTOS..... 18

2.6.1. AVALIAÇÃO DO PERFIL DOS CANDIDATOS CONTRATADOS EM RELAÇÃO AOS CARGOS OFERECIDOS..... 18
2.6.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES NO CARGO DURANTE O PERÍODO DE EXPERIÊNCIA (90 DIAS)..... 19
2.6.3. AVALIAÇÃO QUANTO À ADAPTAÇÃO AO SETOR/ ATIVIDADE PARA AS QUAIS FORAM CONTRATADOS..... 20
2.6.4. AVALIAÇÃO QUANTO AOS IMPACTOS QUE ESTAS CONTRATAÇÕES TIVERAM NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES SOB SUA GESTÃO..... 21

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 23

4. REFERÊNCIAS..... 25

Resumo:

O objetivo do trabalho é promover uma análise sobre os dois processos seletivos realizados pelo SESC, Administração Regional em Sergipe, homologados em julho/2010 e janeiro/2011, que contaram somente com provas escritas e de títulos para os cargos de nível superior e sua efetividade em relação às necessidades e perfis profissionais exigidos ao desenvolvimento das suas Atividades. O tipo de pesquisa é descritiva que busca descrever precisamente uma situação e descobrir as relações existentes entre os elementos que a compõem. A análise foi feita considerando os dados fornecidos pela Gerência de Relações de Trabalho e das respostas obtidas através de questionários aplicados com os gestores da instituição. Fica evidente que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito de forma cuidadosa, considerando os critérios, conhecimentos, experiência, aptidões, competências, habilidades e outras características dos candidatos que a organização julgue importantes para o bom desempenho da função e alcance dos resultados esperados, pois as consequências de um processo errado implicam em redução da produtividade, absenteísmo, insatisfação, rotatividade, dentre outras, resultando em custos diretos e indiretos para a empresa.

Palavras-chaves: Recrutamento, Seleção, Competências.

Abstract:

The objective of this paper is to promote an analysis of the two selection processes conducted by the SESC, Regional Administration in Sergipe, approved in july/2010 and january/2011, compound only by written tests and qualifications tests for the positions of the upper level, and its effectiveness in relation to the needs and professional profiles required the development their activities. The type of research is descriptive, because to search describe a situation and discover the relationships between the elements that compose it. The analysis was made considering the data provided by the Department of Labour Relations and the results obtained through questionnaires with the managers of the institution. It is evident that the process of recruitment and selection should be done carefully, considering the criteria, knowledge, experience, skills, competences and other characteristics of the candidates that the organization deems important for the good development of the function and range of expected results, because the consequences of a wrong process imply reduced productivity, absenteeism, dissatisfaction and turnover, among others things, resulting in direct and indirect costs for the company.

Keywords: Recruitment, Selection, Competences.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário em constantes transformações, cada vez mais as organizações constatam que vantagem competitiva se conquista e só é possível através das pessoas. São elas que podem determinar o diferencial nos produtos e serviços oferecidos pela organização, dando a ela maior competitividade no mercado.

Nesse sentido, se vantagem competitiva é condição não só para se manter ou conquistar mercado, surge a necessidade de se promover estudos mais aprofundados sobre as pessoas nas organizações, em especial na forma como se efetua o recrutamento e seleção, uma vez que é através desses processos que as pessoas passam a integrar as organizações, tornando-se seus funcionários.

A forma como o processo de recrutamento e seleção acontece impacta significativamente nas organizações, pois se feito de maneira incorreta, poderá representar custos desnecessários, perda de tempo motivada pela substituição de funcionários ou mesmo prejuízos decorrentes da não realização de suas atribuições de forma produtiva, com também a desmotivação e insatisfação do funcionário ao trabalhar num local ou ao desempenhar funções para as quais não se encontra apto.

Assim, este artigo se propõe a estudar os processos de recrutamento e seleção realizados pelo SESC Sergipe, através da Empresa ADVISE - Consultoria & Planejamento Ltda. e pela Assessoria Jurídica e de Recursos Humanos da instituição, considerando terem sido estes os primeiros certames realizados pela instituição seguindo os princípios inseridos no artigo 37 da Constituição Federal, que estabelece critérios objetivos de seleção, a exemplo dos concursos públicos, onde são aplicadas tão somente provas escritas contendo questões de múltipla escolha.

Esta decisão pautou-se na cautela por parte do SESC Sergipe, haja vista que tramita na justiça uma Ação Civil Pública impetrada pelo Ministério Público do Trabalho, que utiliza o argumento de que o SESC, embora seja pessoa jurídica de direito privado, utiliza-se de recursos públicos, repassados por meio de contribuições parafiscais, de natureza compulsória, na forma do art. 240 da Constituição Federal, pagas por empregadores sobre a folha de

salários, que são destinadas aos seus objetivos institucionais definidos na lei. Ou seja, a instituição deveria valer-se em seus processos de recrutamento e seleção de pessoas tão somente de prova objetiva, sendo vetada a utilização de outros instrumentos, a exemplo de entrevistas, testes psicológicos, dinâmica de grupo e análise curricular, por possuírem caráter subjetivo. Igualmente vetados seriam os recrutamentos internos e as promoções verticais, não possibilitando, portanto, qualquer possibilidade de ascensão profissional.

Assim, o objetivo geral deste Artigo é de promover uma reflexão sobre o modelo de recrutamento e seleção proposto pelo Ministério Público do Trabalho e sua aplicabilidade em relação às necessidades e perfis profissionais exigidos ao desenvolvimento das Atividades do SESC, a partir da experiência dos processos seletivos acima mencionados. Os objetivos específicos são: a) Identificar o grau de satisfação dos gestores em relação aos profissionais que foram contratados; b) Identificar os motivos de desistência dos convocados e dos desligamentos dos recém-contratados; c) Os impactos destes processos e contratações no desenvolvimento das Atividades.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 – Recrutamento e Seleção – Métodos e Técnicas

Segundo Chiavenato (1999), recrutamento "é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização", consistindo num "sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher". Para Pontes e Serrano (2005, p. 17), "é a atividade de procura de candidatos para ocupar as vagas existentes. Fase extremamente importante que, se negligenciada, colocará em risco a seleção".

Para tanto, faz-se necessário inicialmente definir os critérios ou atributos necessários ao cargo para o qual se pretende selecionar candidatos, a exemplo de conhecimentos, experiência anterior, aptidões, características pessoais e outras circunstâncias pessoais que a organização julgue importantes, sendo a descrição de cargos o instrumento mais comum utilizado para esta

finalidade. A fonte de captação de talentos pode ser interna, externa ou mista, cabendo à organização escolher a mais adequada, considerando a natureza dos cargos e os meios por ela oferecidos.

No recrutamento interno, a organização investe na possibilidade de ascensão profissional ou de flexibilização profissional, através do aproveitamento dos talentos que já se encontram dentro da organização. Segundo Gil (2001), este é um bom meio de recrutamento, pois além da organização já conhecer o candidato, o processo é mais econômico e demonstra o interesse em promover seus empregados, servindo como excelente fator de motivação. As fontes de captação utilizadas podem ser: Intranet, cartazes, jornais ou informativos internos, recomendação de terceiros (chefes, funcionários, etc.).

Em contrapartida, o recrutamento interno pode apresentar uma série de desvantagens como: exigência de aptidões para as quais os empregados não estão preparados, criando situações de conflito; bloqueio à entrada de novas idéias, experiências e expectativas; manutenção da cultura e do atual patrimônio humano da organização; dentre outras.

Já o recrutamento externo visa captar pessoas de fora da organização, buscando candidatos que não tem qualquer vínculo com esta, ampliando o leque de possibilidades, à medida que introduz novos talentos, habilidades e expectativas, enriquece o patrimônio e o capital intelectual, renova a cultura organizacional e incentiva a interação da organização com o mercado.

As fontes de captação externa podem ser: Internet, jornais e revistas, escolas e universidades, associações de classe, agências, recomendação de terceiros, consulta ao arquivo e banco de talentos da própria organização, dentre outras possibilidades.

As principais desvantagens apresentadas por esta forma de recrutamento consistem no seu alto custo, reflexo negativo na motivação dos atuais funcionários, reduzindo sua fidelidade à organização, requer técnicas de seleção mais apuradas, além de exigir programas de socialização para os novos funcionários.

Outra solução considerada eclética e que tem sido preferida pela maioria das organizações é o recrutamento misto, ou seja, aquele que busca captar talentos através de fontes internas e externas, equilibrando as vantagens e desvantagens apresentadas pelas duas formas anteriormente apresentadas.

Enquanto o recrutamento consiste numa atividade de atração de candidatos, a seleção é uma atividade de escolha de pessoas, envolvendo ordem de classificação e decisão, ou seja, é a etapa de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo, com vistas a manter ou aumentar a eficiência da organização. De acordo com Pontes e Serrano (2005, p. 17), "é a atividade que identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados". Já Bohlanger, Snell e Sherman (2003, p. 102), conceituam seleção como "a escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas".

Existem vários procedimentos para identificar as características pessoais de cada candidato, visando possibilitar a seleção dos mais aptos, considerando seus conhecimentos, habilidades e comportamentos no cargo a ser ocupado. De acordo com Gil (2001, p. 98), "um método de seleção pode ser válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar".

Entretanto, é preciso levar em consideração que as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme, produzindo comportamentos, reações e desempenhos diferentes. Assim, o processo de seleção funciona como uma espécie de filtro que permitirá que apenas algumas pessoas passem a integrar as organizações, sobretudo aquelas que apresentarem características por ela desejadas.

Algumas das ferramentas mais utilizadas para os processos de seleção nas organizações são: Análise de currículos – Para a obtenção de informações do candidato, Testes escritos – Para medir os conhecimentos gerais e específicos dos candidatos, Testes práticos ou situacionais – que simulam uma situação para o candidato resolver, sendo adequados para a avaliação das suas habilidades, Testes psicológicos – que objetivam avaliar o tipo de personalidade, o nível de inteligência, a concentração de atenção e outras características do candidato, Entrevistas – que objetivam esclarecer impressões que o candidato cause e dele obter informações e posicionamentos diante de perguntas que lhe são dirigidas, possibilitando contato direto com

o candidato e Dinâmicas de grupo – que simulam situações nas quais vários candidatos são avaliados em conjunto e nessa interação, a organização busca identificar características da personalidade, valores, estilo de vida, formas de se relacionar, grau de maturidade e perfil psicológico.

A seleção deve, portanto, estabelecer as técnicas mais adequadas para cada caso e deverão representar a melhor perspectiva para o bom desempenho futuro nos cargos ofertados.

Há de se ressaltar, no entanto, que todo o processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato. Assim, segundo Pontes e Serrano (p. 64), "neutralizar os aspectos subjetivos ou, talvez melhor, minimizar esses aspectos só é possível com um trabalho compartilhado entre todos os que participam diretamente do processo de seleção da empresa, que, com bom senso, tomem juntos as decisões".

2.2 – Recrutamento e seleção como fatores de competitividade

Num mundo competitivo, cada vez mais as organizações são cobradas no sentido de apresentarem melhores resultados, maiores lucratividade e por maior qualidade no atendimento, nos produtos e serviços, através da oferta de preços cada vez mais acessíveis.

Nesse sentido, como forma de garantir vantagem competitiva, a captação de talentos passou a ter uma importância fundamental, fazendo com que as organizações recorram a inúmeras ferramentas que propicie a contratação dos melhores profissionais ou dos mais qualificados.

Assim, os processos de recrutamento e seleção de pessoas assumem um papel decisivo e estratégico, pois tem a responsabilidade de introduzir os recursos humanos na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, como também a eficácia da organização. De acordo com Gil (2001), "como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de

gestão a serem desenvolvidas posteriormente". Já Pontes e Serrano (2005, p. 14), defendem a idéia que

> o processo de ingresso nas organizações não pode ser equivocado. A seleção de pessoas erradas pode significar montanhas de prejuízos para a empresa, em perda de oportunidades ou em erros produzidos. Portanto, o cuidado deve ser redobrado em todo o processo de seleção, que se inicia com o planejamento das necessidades.

Portanto, é importante todo o empenho nesse momento para que as pessoas sejam alocadas em vagas onde estas tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas, sob pena de a organização ter o seu resultado final afetado, além de custos desnecessários em virtude da rotatividade.

Abandonando, portanto, o foco do cargo, que antes determinava qual a pessoa certa, baseado exclusivamente no tipo de atividade que ela iria executar, um novo método de seleção vem se desenhando no mercado de trabalho, embasado no conceito de competência, compreendido como "o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta *performance*" (FLEURY, 2004, p. 53). Já para Rabaglio, citada por Leme, (2005, p. 17), competência são "conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados atingidos".

Assim, o grande objetivo da seleção por competência é "criar um perfil de competências necessárias para cada cargo dentro da empresa, alinhado às estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho" (RABAGLIO, 2004, p. 7), possibilitando a seleção de pessoas com as competências e habilidades necessárias para cada função, a identificação e aplicação de talentos quanto à implantação de políticas de pessoal e de planos de carreira, como também a verificação se a empresa dispõe realmente de colaboradores com qualificação e desempenho adequado às suas funções, viabilizando auditorias e obtenção de certificações.

Corroborando este pensamento, Silva (2005, p. 133) afirma que

> Uma gestão construída em competências facilita o planejamento sucessório dentro da organização, pois já estão delineadas as competências necessárias à manutenção, ao crescimento e à expansão do negócio da empresa. Assim sendo, os mecanismos de identificação de pessoas com esses potenciais, e de desenvolvimento de outros, já estão criados, facilitando a determinação dos possíveis sucessores.

As principais competências a serem consideradas nos indivíduos são: adaptabilidade às mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar taticamente e proativamente, tomar decisões com exatidão e ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com os colegas de trabalho, saber trabalhar em equipe, saber negociar e se sobressair de situações difíceis, diferenciar trabalho da vida pessoal, ter bom humor e ser flexível.

A seleção baseada em competências apresenta várias vantagens para a empresa e segundo Rabaglio (2004), as principais são: proporcionar boa adaptação e adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos realmente relevantes para o cargo; apresentar maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos de tempo e financeiro com a reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes; garantir índices de turnover mais baixos e consequentemente, aumentar a produtividade.

Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados quanto à percepção do avaliador ao descrever com exatidão a realidade objetiva do candidato, no intuito de que não haja falhas no processo e que ocorra o fortalecimento da parceria entre a área requisitante e a área de seleção.

2.3 – Recrutamento e Seleção na Administração Pública

O Modelo de seleção defendido pelo Ministério Público do Trabalho a ser adotado pelo SESC consiste na realização de Concursos Públicos que, segundo o Artigo 37, Inciso II, da Constituição Federal, prevê que

> a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Assim, o concurso público é um processo seletivo que permite o acesso a emprego ou cargo público de modo amplo e democrático, sendo um procedimento impessoal onde é assegurada igualdade de oportunidades a todos interessados em concorrer para exercer as atribuições oferecidas pelo Estado, a quem incumbirá identificar e selecionar os mais adequados mediante critérios objetivos.

O concurso público no Brasil foi instituído com a intenção de reduzir o desemprego, estruturar o quadro funcional e proporcionar estabilidade no trabalho para quem deseja seguir carreira no setor público. Segundo Machado (2011), na época do Império, o desempenho de funções públicas dava-se por meio de delegação, direta ou indireta, do Imperador. Tinha-se apenas o exercício de cargos sob a modalidade "em confiança", podendo o Imperador admitir ou exonerar funcionários públicos, de acordo com sua conveniência.

Ainda segundo a autora, em 1891, no governo de Marechal Deodoro da Fonseca, foi promulgada a nova Carta Constitucional, que manteve o sistema de contratação e exoneração dos funcionários públicos. Em 1934, após a eleição de Getúlio Vargas, uma nova Constituição foi promulgada. Seu artigo 170, Parágrafo 2º, estabelecia o processo para provimento de cargos públicos. Essa medida deu início ao concurso para provimento de cargos públicos no Brasil**.** Já a Constituição de 1967 validou a obrigatoriedade do concurso público para o ingresso em todos os cargos, exceto para os cargos em comissão (cargos de confiança), preceito mantido pela atual Constituição.

Os concursos públicos no Brasil tornaram-se uma opção muito popular, devido à grande estabilidade de carreira proporcionada e aos bons salários, muitas vezes sem exigência de experiência de trabalho prévia. Com o advento da Internet, os concursos passaram a ser ainda mais concorridos, devido à maior divulgação, juntando-se ao fato do grande desemprego entre jovens em começo de carreira. Apesar desta recente popularidade dos concursos públicos no Brasil, muitos preferem seguir carreira em empresas privadas, pois mesmo sem uma estabilidade há maiores salários e maior possibilidade de crescimento.

2.4 – O Serviço Social do Comércio

O SESC – Serviço Social do Comércio é uma instituição mantida e administrada pelos empresários do comércio, tendo sido criada em 1946 pela Confederação Nacional do Comércio, através do decreto-lei nº 9.853 de 13 de setembro. Possuindo atualmente Administrações Regionais em todos os estados da federação e no Distrito Federal, o SESC desenvolve ações nas áreas de educação, saúde, cultura, lazer e assistência, com a finalidade, conforme preceitua o documento Legislação do SESC, de "estudar, planejar e executar

medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade, através de uma ação educativa que, partindo da realidade social do país, exercite os indivíduos e os grupos para a adequada e solidária integração numa sociedade democrática". (SESC, 2010, p. 16).

Em Sergipe, o SESC foi instalado como Delegacia Estadual no dia 15 de janeiro de 1948 e em 22 de abril do mesmo ano, com a criação da Federação do Comércio do Estado de Sergipe, passou para a categoria de Departamento Regional.

Como instituição de assistência social de cunho privado, o SESC não possuía em documentos normativos, regras estabelecidas para o recrutamento e seleção de pessoas, deixando ao encargo das administrações regionais estabelecerem provas de habilitação ou de seleção reguladas em ato próprio, sendo muito comum a prática de contratação de profissionais que já haviam atuado na organização como aprendizes ou estagiários.

A este respeito, como forma de coibir o nepotismo, o Artigo 44 da Legislação do SESC, datada de 05 de dezembro de 1967, prevê que "não poderão ser admitidos como servidores do SESC, parentes até o terceiro grau civil (afim ou consanguíneo) do Presidente, ou dos membros, efetivos e suplentes, do Conselho Nacional e do Conselho Fiscal ou dos Conselhos Regionais do SESC ou do SENAC, bem como de dirigentes de entidades sindicais ou civis, do comércio, patronais ou de empregados". No Parágrafo Único do mesmo artigo, estabelece que "a proibição é extensiva, nas mesmas condições, aos parentes de servidores dos órgãos do SESC ou do SENAC".

Em 21 de julho de 2005, a Presidência do Conselho Nacional instituiu a Resolução SESC nº 1089/2005, que passou a estabelecer normas de Processo Seletivo para a contratação de empregados do Serviço Social do Comércio, como forma de atender aos princípios da transparência, da moralidade e da economicidade, devidamente compatibilizado com a natureza privada, nos termos da lei civil, dos serviços sociais autônomos, com os padrões de mercado e a necessidade de serviço.

Surgia, enfim, um documento normativo que estabelecia que todas as contratações de empregados deveriam ser precedida de processo seletivo, excluindo-se tão somente os casos

de contratos por prazo determinado de até 12 meses, preenchimento de funções de confiança, casos emergenciais ou necessidade de atendimento por profissional altamente especializado, casos de urgência para atender situações imprevisíveis, contratação de portadores de necessidades especiais, dentre outros.

Prevendo a ampla divulgação dos processos seletivos, inclusive em anúncios em jornais de grande circulação local e/ou nacional, o documento admitia como etapas do processo seletivo a análise curricular, provas gerais ou técnicas, testes psicológicos, dinâmica de grupo ou entrevistas, como forma de avaliar competências específicas dos candidatos.

Em 14 de novembro de 2008, nova Resolução foi estabelecida pelo SESC, levando o nº 1163/2008, com vigência a partir de julho/2009, redesenhando a Resolução anterior e promovendo algumas alterações, sobretudo restringindo alguns tipos de contratações onde anteriormente não se exigia a realização de processo seletivo, mas reafirmando o direito da entidade em definir a forma de contratação de profissionais nas mais diversas áreas, utilizando as ferramentas adequadas à escolha de candidatos mais alinhados ao perfil exigido pelas atividades e serviços ofertados à sua clientela.

Com um processo tramitando na justiça e cautelosos quanto ao seu resultado, o SESC Sergipe realizou no ano de 2010, dois processos seletivos, com oferta de vagas e cadastro reserva para as áreas operacionais e técnicas, estabelecendo tão somente como etapas a realização de prova escrita de caráter objetivo e prova de títulos para os cargos de nível superior.

A realização dos processos seletivos se justificava pela necessidade do Regional em contratar profissionais para o seu quadro efetivo, considerando o crescimento das Atividades nas Unidades Operacionais, sobretudo nas áreas de Educação e Nutrição, até então supridas por profissionais selecionados e contratados por prazo determinado.

2.5 – Metodologia

Metodologia significa, etimologicamente, o estudo dos caminhos a serem seguidos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. Originária do grego método, meta = ao longo de; hodós = via, caminho, organização do pensamento, dela deriva o método, que consiste no

“conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 83) e a técnica, que é a parte material ou os instrumentos utilizados para se chegar a um determinado resultado.

Já a pesquisa, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 63), “é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos” e esta possui várias classificações, sendo seu tipo e caracterização determinados pelos seus objetivos.

Considerando, portanto, os objetivos do presente estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, conceituada por Cervo e Bervian (2002, p. 69) como aquela que busca descrever precisamente uma situação e descobrir as relações existentes entre os elementos que a compõem, “visando descobrir a existência de associações entre variáveis, como também determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2010, p.28), ou seja, é um levantamento das características conhecidas componentes do fato/ fenômeno/ problema estudado, sendo uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, foi adotado o estudo de caso, que, segundo Santos (2002, p. 28) permite “selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos, cujo objeto pode ser qualquer fato/ fenômeno individual, ou um de seus aspectos”. Sua utilização é recomendável em casos cujo estado do conhecimento é ainda muito preliminar, favorecendo sua ampliação e detalhamento.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram documentos disponibilizados pela Gerência de Relações do Trabalho do SESC Sergipe e a aplicação de questionários, que consiste numa técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, com o objetivo de obter respostas às questões sobre um problema central, através de uma fórmula que o próprio informante preenche. Geralmente utilizado em pesquisas descritivas, o questionário permite conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, através de respostas precisas e livres, dado o

anonimato, que possibilita coletar informações e respostas mais próximas à realidade, como afirmam Cervo e Bervian (2002).

O questionário foi composto por perguntas fechadas, permitindo aos pesquisados escolher sua resposta entre as opções apresentadas e por perguntas abertas, com os pesquisados respondendo livremente, usando uma linguagem própria e a emissão de opiniões. A distribuição dos questionários considerou os gestores das diversas atividades e serviços, lotados na Sede Administrativa e nas Unidades Operacionais do SESC, que receberam em suas equipes candidatos selecionados nos dois processos seletivos em estudo.

Esta ferramenta objetivou a coleta de dados sobre a opinião dos gestores no tocante ao perfil dos contratados para os cargos oferecidos, desempenho das atividades no cargo durante o período de experiência, adaptação ao Setor/ Atividade para as quais foram contratados e os impactos positivos e negativos que estas contratações tiveram no desenvolvimento das atividades sob sua gestão.

Nesse sentido, foram distribuídos 28 (vinte e oito) questionários entre os gestores lotados na Sede Administrativa e nas cinco Unidades Operacionais do SESC em Sergipe, sendo elas Centro Siqueira Campos, Comércio, Restaurante e Socorro, tendo sido devolvidos 24 (vinte e quatro) questionários, que se constituem na amostra dessa pesquisa.

Os dados quantitativos coletados através dos documentos e os qualitativos obtidos através dos questionários foram tabulados e analisados, permitindo a sua total ou parcial inserção, enquanto exemplos e ilustrações dos resultados apresentados pela pesquisa. Utilizou-se o cruzamento de variáveis/ indicadores, com o objetivo de expressar resultados e justificativas para alguns dados apresentados pela pesquisa.

2.6 – Resultados

Este item tem por objetivo apresentar os resultados obtidos através da pesquisa, apresentando inicialmente os dados quantitativos apurados em documentos disponibilizados pela Gerência de Relações do Trabalho do SESC Sergipe e posteriormente os dados coletados quanto à

percepção dos gestores no tocante aos profissionais contratados através dos dois últimos processos seletivos realizados pela instituição.

Foram consideradas para efeito deste estudo, as contratações ocorridas no período de julho de 2010 a abril de 2011, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

QUADRO 1 - DEMONSTRATIVO DAS CONVOCAÇÕES, CONTRATAÇÕES E DESLIGAMENTOS

Nº DE VAGAS OFERTADAS	Nº DE CANDIDATOS CONVOCADOS	Nº DE CANDIDATOS CONTRATADOS	Nº DE CANDIDATOS DESISTENTES	Nº DE CANDIDATOS DESLIGADOS
152	**234**	**162**	**66**	**24**

Fonte: Gerência de Relações do Trabalho SESC/ Sergipe

Para o preenchimento das 152 vagas surgidas nas diversas áreas, foram necessárias 234 convocações. No período acima citado, ocorreram 162 contratações, correspondendo a 69,2% dos candidatos convocados.

Dos 234 convocados no período, 66 não aceitaram a proposta de emprego, num total de 28,2% dos candidatos convocados, conforme quadro de desistências abaixo:

QUADRO 2 - DEMONSTRATIVO DAS DESISTÊNCIAS

DESISTÊNCIAS	
Motivos apresentados pelos candidatos	
Falta de interesse	01
Distância da Unidade de lotação	01
Motivo particular	02
Parentesco com colaborador do SESC e SENAC	02
Carga horária exigida	07
Não estavam habilitados	13
Incompatibilidade de horário com outro vínculo empregatício	40
TOTAL	**66**

Fonte: Gerência de Relações do Trabalho SESC/ Sergipe

Os cargos que apresentaram maior número de desistentes quando convocados foram: Professor de Pedagogia (08), Auxiliar de Serviços de Nutrição (07), Dentista (05), Professor de Educação Física (04) e Professor de Matemática (04).

Dos 162 contratados, 24 colaboradores ou 14,8% foram desligados do quadro de pessoal, sendo que 15 ou 62,5% a pedido do próprio colaborador e nove ou 37,5% por solicitação da Chefia imediata, conforme quadro apresentado abaixo:

QUADRO 3 - DEMONSTRATIVO DOS DESLIGAMENTOS

DESLIGAMENTOS			
Por solicitação do contratado		**Por solicitação da Chefia imediata**	
Motivos pessoais	01	Abandono de emprego	01
Incompatibilidade do horário de trabalho com os estudos	02	Não atendeu ás necessidades da empresa	08
Foram convocados para outros empregos	02	-	-
Inadaptação ao trabalho	03	-	-
Incompatibilidade de horário com outro vínculo empregatício	07	-	-
-	**15**	**-**	**09**
24			

Fonte: Gerência de Relações do Trabalho SESC/ Sergipe

Os cargos que apresentaram maior número de desligamentos foram: Professor de Pedagogia (03) e Auxiliar de Serviços de Nutrição (03).

Quanto aos questionários aplicados com os gestores, obtivemos os seguintes dados:

2.6.1. Avaliação do perfil dos candidatos contratados em relação aos cargos oferecidos:

Respostas obtidas	**Nº de gestores respondentes**	**%**
Todos atenderam às necessidades	6	25
A maioria atendeu às necessidades	15	62,5
A minoria atendeu às necessidades	3	12,5
Nenhum atendeu às necessidades	-	-
TOTAL	**24**	**100**

Analisando os dados acima, podemos constatar que grande parte dos gestores pesquisados, ou seja, 62,5% consideraram que a maioria dos candidatos contratados atendeu às necessidades dos cargos oferecidos e 25% considerou que todos os candidatos atenderam totalmente às necessidades dos cargos oferecidos, como pudemos verificar através dos seguintes comentários:

> A profissional contratada tem bom conhecimento técnico na área. Além disso, por "sorte", uma vez que os critérios foram tão somente objetivos, a contratada tem dinamismo, boa interação com os colegas, iniciativa, entre outras qualidades.

> Apenas um profissional foi admitido e o mesmo atendeu as necessidades do Setor, além de trazer novas implementações das suas experiências anteriores.

> Para as nossas necessidades, a maioria atendeu o perfil da nossa empresa.

> A maioria já tinha experiência na área de atuação (professor), o que facilitou nas realizações à área docente.

Entretanto, 12,5% dos gestores apontaram dificuldades dos candidatos em relação ao perfil exigido para o cargo:

> Houve alguns que não corresponderam. Embora estivessem atuando na sua área de formação, não alcançaram o pensamento e a forma de atuar no SESC.

> Durante o processo de recrutamento, alguns cargos, principalmente os fundamentais e médios não atenderam as necessidades do Setor, haja vista que existiam alguns cargos necessitavam de profissionais específicos.

> No Setor Restaurante, observei que muitos que passaram e foram chamados não assumiram ou assumiram e desistiram, já que fizeram o processo para o cargo achando que era outra coisa. Faltou experiência para os que passaram e também foram aprovadas muitas mulheres, o que atrapalhou o andamento das atividades.

2.6.2. Avaliação do desempenho das atividades no cargo durante o período de experiência (90 dias):

Respostas obtidas	Nº de gestores respondentes	%
Excelente	5	20,8
Bom	17	70,8
Regular	2	8,4
Insatisfatório	-	-
TOTAL	**24**	**100**

Dos gestores pesquisados, 70,8% consideraram bom o desempenho dos candidatos contratados nas atividades do cargo durante o período de experiência de 90 dias. 20,8% avaliaram como excelente e 8,4% consideraram como regular. Abaixo, comentários que corroboram a avaliação apresentada:

> O desempenho foi compatível com a falta de experiência do profissional, porém, não foi empecilho, devido à vontade e o empenho em aprender as atribuições.
>
> Atenderam satisfatoriamente as demandas do trabalho e as regras da empresa.
>
> Superou as expectativas da equipe no desempenho de suas atribuições.
>
> É comum que aquele que se encontra em experiência procure se desempenhar satisfatoriamente em suas atividades, pois disso depende sua efetivação.
>
> A maioria iniciou as atividades sem experiência na área, levando a um desempenho de regular a insatisfatória.
>
> Alguns professores demonstraram inexperiência no cargo proposto.
>
> O desempenho foi regular, principalmente dos candidatos que trabalham no Restaurante.

2.6.3. Avaliação quanto à adaptação ao Setor/ Atividade para as quais foram contratados:

Respostas obtidas	Nº de gestores respondentes	%
Excelente	6	25
Boa	13	54,2
Regular	4	16,6
Insatisfatória	-	-
Não respondeu	1	4,2
TOTAL	**24**	**100**

Quanto ao fator adaptação ao Setor ou Atividade dos candidatos contratados, 54,2% dos gestores considerou boa, enquanto 25% avaliaram como excelente.

> O colaborador tem bom relacionamento e conhecimento de tecnologia da informação, o que facilitou sua adaptação, embora tendo muito a aprender em relação às atividades a serem desenvolvidas.
>
> Facilidade de relacionamento e muito interessada em conhecer todas as atividades que são desenvolvidas no Setor.
> Não tivemos até o momento nenhuma restrição em relação à adaptação. Tudo vem correndo bem, dentro das expectativas.
>
> A adaptação foi imediata, tanto aos profissionais da equipe, quanto ao andamento e desempenho das suas atribuições.

No entanto, 16,6% avaliaram a adaptação como regular:

> Nem sempre aquele candidato que foi aprovado nos atuais processos de recrutamento e seleção mediante provas escritas, demonstrou perfil e empatia com a atividade a ser realizada.
>
> Por não conhecerem o ambiente de trabalho, o tempo de adaptação foi maior.
>
> A adaptação de alunos e professores acredito ter sido o ponto com maior dificuldade.
>
> Estamos ensinando as pessoas, porque são desinteressados nas funções.
>
> Não foi aquilo que os candidatos queriam.
>
> Como já foi dito, a área que foi mais difícil a adaptação foi a de professor, principalmente o licenciado.

2.6.4. Avaliação quanto aos impactos que estas contratações tiveram no desenvolvimento das Atividades sob sua gestão:

Esta questão foi do tipo aberta, oportunizando aos gestores expressarem livremente suas opiniões sobre os aspectos positivos e negativos das contratações ocorridas. Abaixo, os comentários mais significativos:

Impactos Positivos:

Agregou valores, uma vez que o domínio de ferramentas tecnológicas possibilitou à equipe respostas rápidas e com exatidão.

As atividades foram descentralizadas, o que acarretou numa maior celeridade nas demandas do Setor.

Novas idéias, novas dinâmicas de trabalho.

Crescimento no portfólio de serviços, otimização das situações de risco, economia na execução das atividades de infraestrutura, melhoria nas divisões de tarefas do Setor.

A qualidade dos serviços melhorou. A performance das atividades demonstrou um avanço estatístico.

As discussões em cada vertente artística estão mais embasadas, apresentando consistência teórico-vivencial.

Como os funcionários com um bom desempenho chegaram com vontade de aprender, integrar-se à instituição e desenvolver um bom trabalho em algumas atividades, o setor teve um avanço significativo.

Conseguimos prestar o serviço com eficiência ao cliente, porque tínhamos uma demanda bastante grande e poucos profissionais. Dessa forma, com as novas contratações, conseguimos melhorar e ampliar novas turmas.

A Unidade esteve carente de RH nas diversas áreas e as contratações contribuíram para o fortalecimento das ações. Hoje estamos trabalhando com melhor qualidade nos serviços e aliviando todo o RH que antes estava com sobrecarga.

Impactos Negativos:

O fato de não ter experiência torna o objetivo de suprir a deficiência de mão de obra da equipe mais lenta, o que não exaure a eficácia.

> Contratação de profissionais que não se identificam com a prática.
>
> Morosidade nas atividades, aumento do número de acidentes de trabalho, maior risco na segurança dos alimentos, influência na qualidade das refeições.
>
> Infelizmente, o tipo de seleção que foi utilizado não escolheu apenas pessoas com o perfil ideal às necessidades da empresa. Questões comportamentais e subjetivas não foram avaliadas, prejudicando o desenvolvimento de algumas atividades que deveriam ser desenvolvidas e até hoje estão paradas.
>
> A dificuldade de socialização, do hábito do trabalho em grupo, não ser uma prática de alguns profissionais, encontramos muita dificuldade. Bom seria que o profissional contratado tivesse tempo para estudar e poder discutir a nossa proposta pedagógica.
>
> Tem pessoas que nunca trabalharam, mas como passou no processo seletivo, vieram achando que não iam fazer nada.
>
> Falta de experiência. Começar o trabalho do zero já que tinha que ensinar tudo. O número de mulheres para exercerem atividades de peso.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho ressalta a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas para suprir a organização de profissionais com perfil e qualificações adequadas para o desempenho dos diversos cargos. Com base no referencial teórico pesquisado, pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito de forma bastante criteriosa, pois as consequências de um processo errado são grandes tais como: diminuição da produtividade, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade, o que implica em custos diretos e indiretos para a empresa.

Percebe-se que o modelo de recrutamento e seleção realizado pelo SESC Sergipe aqui apresentado, conseguiu suprir a mão-de-obra dos diversos Setores e Atividades, até então sobrecarregados por equipes de trabalho enxutas ou temporárias, incorporando ao quadro

funcional, profissionais qualificados e com desejo de se somar à equipe já existente. Entretanto, não podemos ignorar o ingresso no quadro de pessoal de profissionais sem qualquer experiência ou mesmo qualificação para os cargos para os quais foram selecionados, sobretudo nas áreas administrativa e operacional, que acarretaram em descontinuidade do trabalho, ocorrência de acidentes, insatisfação de gestores e equipes de trabalho, retrabalho, dentre outras consequências.

É importante salientar que os processos de seleção em questão, baseados exclusivamente em provas escritas e prova de títulos para os candidatos de nível superior, somente mediram os conhecimentos gerais e específicos dos candidatos, bem como sua formação acadêmica. No entanto, não se mostraram eficientes e suficientes para avaliar suas competências, habilidades e atitudes, frente à diversidade de situações e dinamismo das ações desenvolvidas pelo SESC, o que exigirá um imenso esforço no sentido de alinhar a força de trabalho aos objetivos institucionais através de ações intensivas de capacitação e desenvolvimento, que por sua vez demandarão investimentos financeiros e tempo consideráveis para apresentar os resultados esperados.

Após finalizar esse trabalho e estudar os processos de recrutamento e seleção realizados pelo SESC Sergipe, conclui-se que o melhor modelo a ser adotado, deverá levar em consideração todos os aspectos que a instituição julgar necessárias para o preenchimento eficaz das vagas ofertadas, atraindo candidatos que detenham não só o conhecimento geral e específico das suas áreas de atuação, mas, sobretudo, competências e aptidão para o desempenho dos cargos, garantindo menor rotatividade e impactos positivos nos resultados atingidos.

Para tanto, necessário se faz criar um perfil de competências necessárias para cada cargo alinhado aos objetivos estratégicos da instituição, e o estabelecimento de um modelo de recrutamento e seleção que agregue valor ao seu capital intelectual e que represente um diferencial competitivo nas áreas em que presta serviço à clientela comerciária e comunidade em geral.

4. REFERÊNCIAS

BOHLANGER, G. W; SNELL, S e SHERMMAM, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomsom, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto**. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme**. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional.** São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos**. Gestão de Pessoas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de janeiro: Qualitymark, 2005.

MACHADO, Natia. **Como funcionam os Concursos Públicos.** Disponível em http://pessoas.hsw.uol.com.br/concurso-publico. Acessado em 23/05/2011.

MANRICH, Organizador Nélson. **Constituição Federal, Consolidação das Leis do Trabalho, Legislação Trabalhista e Previdenciária.** 6 ed. ver., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

MARCONI, Marina de A e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues e SERRANO, Claudia Aparecida**. A Arte de selecionar talentos: Planejamento, Recrutamento e Seleção por Competências.** São Paulo: DVS, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 4 ed. São Paulo: Educator, 2004.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SESC. **Legislação do SESC,** Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Resolução nº 1089/2005,** Rio de janeiro, 2005.

_____. **Resolução nº 1163/2008,** Rio de janeiro, 2008.

SILVA, Mateus de Oliveira**. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências.** Rio de janeiro: Qualitymark, 2005.