

---

# “TEMOS VAGAS!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB

## “OPEN POSITIONS!” Recruitment and selection in employment agencies of João Pessoa/PB

*SHWERBERT THYAGO EVARISTO DE ALMEIDA\**  
*CARLOS EDUARDO CAVALCANTE\*\**

### RESUMO

Este estudo buscou descrever as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas por agências de recrutamento e seleção da cidade de João Pessoa (PB). Após pesquisa na literatura da área, foi criado um instrumento de coleta de dados para que se conseguisse abordar as diversas características das ferramentas usadas por cada agência de emprego. É uma pesquisa descritiva e uma pesquisa de campo com 17 agências, que coletou os dados por meio de uma entrevista semiestruturada e analisou-os por meio de porcentagem e média. Observou-se que os métodos de recrutamento mais recorrentes foram a utilização das mídias/internet e o banco de dados; já no processo de seleção, as técnicas mais utilizadas foram a entrevista e as provas de conhecimento. Em média, foram recrutadas trinta e cinco pessoas, e apenas oito seguiram para a seleção, e cerca de três pessoas estavam aptas para contratação.

**Palavras-chave:** recrutamento; seleção; agência de emprego.

---

\* Universidade Federal da Paraíba. Graduado em Administração.  
E-mail: shwerbert@gmail.com

\*\* Universidade Federal da Paraíba. Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: cavalcanteeduardo@gmail.com

## ABSTRACT

This study sought to describe the recruitment and selection techniques used by employment agencies of João Pessoa / PB. After literature review, an instrument for data collection was created to address the different characteristics of the tools used by each employment agency. This descriptive field research approached 17 agencies, collecting data through a semi-structured interview and analyzing them by percentage and average. It was observed that the most frequently recruitment methods used were those of media / internet and database. As to the selection process, the most used techniques were interviews and knowledge exams. On average, thirty-five people were recruited, and only eight were sent for selection. Only three people were in the position of being hired.

**Keywords:** recruitment; selection; employment agencies.

## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho parece estar em constante desacordo. Muitos são os que estão nas filas das agências de emprego, públicas ou privadas. As empresas, por outro lado, insistem no discurso de que não há mão de obra de qualidade para atender às suas expectativas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), no Brasil, a população desocupada chegou a 1,414 milhão de pessoas em abril de 2013, uma alta de 3% em relação a março e queda de 3,3% sobre o mesmo período em 2012. Este grupo é composto de pessoas que não tinham trabalho em um determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar, e, para isso, tomaram alguma providência efetiva, por exemplo, buscando uma agência de emprego ou consultando pessoas e jornais.

Do outro lado, as empresas: a Fundação Dom Cabral (2011), em estudo que analisou 130 empresas brasileiras de grande porte, constatou falta de mão de obra técnica e carência de bons profissionais para ocupar vagas de nível tático e estratégico. Cerca de 92% encontraram dificuldades na contratação de pessoas para diversos cargos e 74% em níveis táticos e estratégicos. Os resultados da pesquisa indicam a generalização do problema. Na região Nordeste – onde se insere João Pessoa –, 91% das empresas declaram ter problemas na hora de contratar um profissional capacitado.

Neste contexto, as ferramentas de recursos humanos (RH) de recrutamento e seleção podem auxiliar na diminuição deste problema. Elas buscarão no mercado de trabalho, ou internamente nas empresas, os quadros para atender às suas necessidades. Assim, este estudo tem como objetivo geral descrever as práticas de recrutamento e seleção de pessoas em agências de emprego da cidade de João Pessoa, capital da Paraíba, que executam as atividades solicitadas por empresas que estão em busca de novos colaboradores. A escolha deste objeto de pesquisa ganha relevância, pois, segundo Lawler (2004), as atividades de RH, nas quais se incluem o recrutamento e a seleção, são as atividades de negócios mais comumente terceirizadas. A seguir são apresentadas considerações teóricas sobre o tema, as decisões metodológicas, seguidas da apresentação e análise dos resultados para chegada às considerações finais do estudo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### *As ferramentas de RH*

Uma das principais funções do setor de pessoal é a busca por pessoas que tragam benefícios à empresa. "A primeira meta do RH é atrair indivíduos que mostrem sinais de se tornarem empregados valiosos, produtivos e satisfeitos" (DAFT, 2005, p. 299). Nesse aspecto, torna-se importante fazer um estudo detalhado sobre a utilização dessas ferramentas, na busca de novas pessoas para as organizações, uma vez que é imprescindível a utilização desses instrumentos para a contratação de pessoas, sejam elas internas ou externas às organizações. Branham (2005) reforça esta afirmação quando diz que a contratação e a manutenção de funcionários são um dos maiores problemas dos gerentes de hoje.

Antes de chegar à etapa do recrutamento, os gestores das organizações devem fazer um levantamento com intenção de definir as principais exigências por parte da empresa contratante, na qual se define qual o perfil mais adequado dos candidatos que pleiteiam uma vaga. Para o candidato chegar à fase de ser selecionado, ele passa por diversas etapas. Nesse momento, os concorrentes precisam demonstrar suas habilidades e conhecimentos, pois será a partir dessas habilidades que os responsáveis pela seleção de pessoas farão a escolha do novo funcionário.

Para atrair novas forças de trabalho efetivas, deve-se realizar um planejamento para que os gerentes ou profissionais de RH tenham exata confirmação sobre quais cargos existem e quem os ocupará dentro da empresa. Assim, Daft diz que “a primeira etapa para atrair uma força de trabalho eficaz envolve o planejamento de recursos humanos, no qual os gerentes ou os profissionais da ARH preveem a necessidade de novos funcionários com base no tipo de vagas que existem” (2005, p. 299).

Em seguida, aparece a necessidade da utilização de procedimentos de recrutamento e comunicação com os indivíduos que almejam uma vaga no quadro de funcionários da empresa. A terceira etapa é a seleção dos candidatos que tiveram o melhor desempenho e que mais demonstraram potencial ao longo da seleção no âmbito organizacional. Por último, vem a contratação e as boas-vindas ao novo funcionário pela organização. Esta visão é caracterizada quando se percebe que o principal desafio do recrutamento e seleção no mercado de hoje é a capacidade de atrair e reter talentos. As formas tradicionais de relacionamento entre empresas e profissionais tornam-se rapidamente obsoletas.

### ***O recrutamento***

Na constante busca por um emprego, as pessoas deparam-se com as práticas administrativas de recrutamento impostas pelas organizações. Esta necessidade de procurar emprego surge pela grande rotatividade das pessoas nas empresas, assim como a expansão do quadro de funcionários, ou ainda um aumento apenas circunstancial do quadro de colaboradores.

Lodi (1991) define o recrutamento como um processo de procurar empregados. Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) acrescentam ainda que: “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Dessa maneira, o processo de recrutar faz parte das atribuições do setor de RH com papel fundamental na criação do banco de dados das pessoas que serão avaliadas no processo de seleção, em atendimento às necessidades da empresa.

De acordo com Marras (2005), as fontes mais utilizadas para abastecer o processo de recrutamento e seleção estão dispostas no Quadro 1.

*Quadro 1 - Fontes de recrutamento*

<b>Tipos de fontes de recrutamento</b>	
1. Funcionário da própria empresa	2; Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
3. Banco de dados	4. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>
5. Indicações	6. Agências de emprego
7. Cartazes (internos e externos)	8. Mídia (anúncios classificados, rádio etc.)
9. Entidades (sindicatos, associações etc.)	Consultorias
Escolas, universidades, cursos etc.	<i>Headhunters</i>

Fonte: Adaptado de Marras (2005, p. 71)

Assim, como pode ser visualizado no Quadro 1, existem várias maneiras de buscar novas pessoas para a empresa, desde que sejam mantidas as características específicas de cada cargo. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 162).

O recrutamento pode ser feito internamente às organizações, ou externamente, no mercado de trabalho. Este estudo tratará apenas o recrutamento externo. Assim, o recrutamento externo é uma fonte de captação de pessoas novas para a organização que estiver disposta a moldar o funcionário às suas expectativas.

O recrutamento externo é a busca por novos membros alheios à organização. "É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos" (MARRAS, 2005, p. 73). A importância de recrutar novas pessoas proporciona inovações, tanto do pessoal como experiências novas para a organização. Neste aspecto, a empresa fica atualizada com o ambiente externo e com as práticas adotadas por outras empresas.

O recrutamento externo, como já foi visto no Quadro 1, utiliza-se de várias fontes de recrutamento, dentre elas, algumas são utilizadas

na captação de novos membros para a organização, tais como as agências de emprego, que segmentam o mercado de RH, de maneira a reduzir o trabalho de recrutamento nas organizações contratantes. Assim, as agências de emprego oferecem serviços de recrutamento de profissionais, em geral, de execução até o nível intermediário da pirâmide organizacional. Têm como característica o fato de não trabalharem com exclusividade (normalmente uma empresa que deseja contratar entra em contato com mais de uma agência de emprego ao mesmo tempo). Sua responsabilidade, salvo raras exceções, restringe-se a enviar currículos que estejam dentro de certos parâmetros definidos pelas empresas clientes (MARRAS, 2005, p. 75).

Uma variação de recrutamento externo é o e-recrutamento, que acontece via internet. Greengard (2000) destaca que esta é uma das abordagens de crescimento mais rápido. Finalmente, o recrutamento é a fase de formação de um banco de dados que será utilizado no processo de seleção. Uma vez preenchidos os requisitos exigidos, a próxima etapa será a seleção dos indivíduos com maior potencial, como também os mais próximos do perfil exigido pela empresa.

### *A seleção*

Depois de criado um banco de dados, em consequência do processo de recrutamento, vem a fase de selecionar as pessoas adequadas aos cargos oferecidos pelas empresas. Inicialmente, a seleção de pessoal pode ser considerada como uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade “escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2005, p. 79).

Outra interpretação sobre seleção define-a como “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 66).

Conforme as opiniões dos dois autores, pode-se concluir que, mais uma vez, para chegar a esta etapa, foi necessário executar um planejamento bem estruturado pelo setor de RH a fim de proporcionar maior transparência e isonomia sobre o processo de seleção. Ainda em conformidade com Marras (2005), todo processo

de seleção de pessoal baseia-se na análise comparativa de duas vertentes, como pode ser acompanhado no Quadro 2.

*Quadro 2 - Campos de análise e seleção*

<b>Exigências do cargo</b>	<b>Características do candidato</b>
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas

Fonte: Adaptado de Marras (2005)

De acordo com o Quadro 2, é possível identificar imediatamente quais os requisitos básicos para a investidura no cargo pleiteado pelos candidatos. Sendo assim, a empresa que estará executando o processo de seleção deverá aplicar as devidas técnicas para escolher o candidato com maior afinidade de expectativas e potencialidades.

Em contrapartida, Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que admitir um candidato com potencial superior à capacidade de crescimento e desenvolvimento oferecida pela organização pode levar à sua desmotivação. Por esse motivo, faz-se necessário o acompanhamento dessas expectativas para evitar determinados sentimentos de desvalorização.

Ainda segundo Limongi-França e Arellano (2002), admitir um funcionário sem a qualificação adequada certamente findará em tensão e ansiedade, estresse e, até mesmo, irritabilidade, uma vez que esta contratação não foi devidamente gerenciada, resultando no aumento dos custos com treinamento e capacitação.

Por isso, são aplicadas técnicas na intenção de minimizar estes extremos, como também conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato. Estas técnicas são fundamentais para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Manhani (2005) afirma que são muitas as técnicas de seleção, cabendo ao profissional escolher as que mais estarão de acordo com o processo, tendo como objetivo extrair o melhor do candidato sem ferir sua dignidade de pessoa, cidadão e futuro colaborador. Winbush (2006) afirma que quanto maiores as habilidades exigidas e as

demandas do trabalho a ser executado, maior o número e variedade de instrumentos de seleção utilizados. Como pode ser percebido, existem várias formas de avaliar os candidatos a uma vaga na organização, mas alguns procedimentos são indispensáveis para que a avaliação possa ser feita de maneira mais justa e transparente. Segundo Limongi-França e Arreliano (2002), esses procedimentos são listados em cinco etapas.

As entrevistas de seleção são o instrumento mais importante do processo de seleção. É necessário que ela seja conduzida por um ou vários profissionais experientes da área de RH, que possam, de forma imparcial, identificar quais fatores pessoais podem influenciar no cotidiano do candidato diante da sua possível contratação.

As provas de conhecimento são um procedimento muito aplicado, por exemplo, no setor público, para a investidura no cargo de efetivo. Elas podem ser aplicadas de duas maneiras: uma geral, na qual sua finalidade pode ser apenas a de identificar o grau de instrução, ou até mesmo o grau de cultura do candidato, ou seja, uma forma mais genérica de conhecer o candidato. Já as provas específicas “visam avaliar os conhecimentos profissionais que cada candidato possui, imprescindíveis para o bom desempenho da função” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 69).

Os testes psicológicos são um tipo de procedimento geralmente executado por um profissional da área de psicologia, cuja principal característica é a aplicação de uma bateria de testes psicológicos de forma a delinear o perfil do candidato. Marras (2005, p. 85), ao discorrer sobre os testes psicológicos, afirma que são “o instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos”.

Esses testes podem ser divididos em *psicométricos*, com a finalidade de avaliar as aptidões individuais de cada candidato, “determinando um índice comparado com escores ponderados e validados anteriormente” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 69); por exemplo, o teste de inteligência ou, ainda, o teste de personalidade, que, como o próprio nome já diz, tem por finalidade traçar um perfil da personalidade do avaliado, com também aspectos motivacionais, interesses e distúrbios.

As técnicas vivenciais exigem que o candidato responda aos estímulos aplicados pelos examinadores a fim de interagir e participar ativamente destes estímulos. Para Limongi-França e Arellano (2002), por tratarem de atividades que envolvem atuação e, muitas vezes, simulações de uma circunstância profissional, o controle da situação por parte do candidato fica diminuído e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos.

Por fim, há a avaliação de saúde entre os candidatos aprovados e indicados pelo setor de recrutamento e seleção (R&S) no processo seletivo como finalistas. Somente o escolhido pelo setor requisitante como ideal é que irá se submeter aos exames médicos (MARRAS, 2005). Nesta etapa, apenas candidatos com melhor desempenho seguem adiante, tendo em vista o fato de estes exames serem custeados pela própria empresa. Mesmo assim, como é formada uma lista de candidatos aptos, caso o avaliado não logre êxito na fase de avaliação de saúde, ele é imediatamente substituído por seu sucessor.

Dessa maneira, é necessário obter um número considerável de candidatos para a vaga aberta, compatível com as possíveis desistências.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de como o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado nas agências de emprego de João Pessoa. Os sujeitos da pesquisa foram os dezessete gestores das agências de emprego da cidade de João Pessoa (PB) formados em administração e cadastrados no Conselho Regional de Administração (CRA). Esta decisão foi tomada por entender-se que, sendo uma atividade inerente a administradores, estes deveriam ser os pesquisados.

Também se caracteriza por ser uma pesquisa censitária, pois pesquisou todas as empresas de recrutamento e seleção cadastradas no CRA. A lista das pesquisadas é apresentada a seguir.

- Absoluta Recursos Humanos e Serviços
- Inovar Recursos Humanos
- Astro
- Isbet Agência de Estágios
- Caa Estágios

- Líder Serviços e Recursos Humanos Ltda.
- Capital Empregos
- Marhgel Agência de Empregos e de Domésticas
- Captar RH
- Moderna Recursos Humanos
- Cenes Agência de Estágios
- Orserv Organização de Serviços e Empregos Ltda.
- Centro de Capacitação Profissional Ltda. – Mangabeira
- Taler Service Recursos Humanos e Serviços Ltda.
- Evolução Consultoria em RH
- Prosperarh Consultoria em Treinamentos Ltda.
- *Feed Back* Recursos Humanos

O procedimento adotado foi a pesquisa de campo, porque, de acordo com Lakatos e Marconi (2007), faz parte da documentação direta e os dados são obtidos no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Dessa maneira, de posse dos nomes das empresas com cadastro no CRA, as visitas a cada organização foram agendadas junto ao setor competente. Os instrumentos da pesquisa foram aplicados aos gestores de cada uma na intenção de estabelecer uma conexão entre o que foi apreendido na literatura e o que é posto em prática efetivamente.

Portanto, para viabilizar a etapa de pesquisa de campo, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, geradas a partir do referencial teórico utilizado neste estudo, para identificar as técnicas utilizadas pelos gestores das agências de emprego para a condução dos processos de recrutamento e seleção. O instrumento inicia-se com questões pessoais, seguidas de questões sobre os processos de recrutamento e seleção, conforme o Quadro 3 a seguir. Mesmo utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, optou-se por fazer uma análise quantitativa nos dados coletados, pois todas as respostas têm caráter eminentemente objetivo. Assim, foram utilizadas a porcentagem e a média.

*Quadro 3 - Instrumento de pesquisa*

Questões do instrumento	Fonte Teórica
Qual(is) o(s) método(s) de recrutamento utilizado(s) pela organização?	Milkovich e Boudreau (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento na empresa</li> <li>• Jornais</li> <li>• Indicações</li> <li>• Escolas/Universidades</li> <li>• Banco de dados</li> <li>• Mídia</li> </ul>	
Qual o custo médio de cada método de recrutamento utilizado?	Milkovich e Boudreau (2000)
Existe um planejamento de quantos candidatos se espera recrutar para cada processo?	Daft (2005)
Qual o número de candidatos que se apresentam em cada método?	Daft (2005)
Qual o tempo gasto em um procedimento de recrutamento desde o início do processo até a apresentação de todos os candidatos em cada método?	Milkovich e Boudreau (2000)
Dos candidatos recrutados em cada método, quantos são escolhidos para o processo de seleção?	Milkovich e Boudreau (2000)
Qual(is) o(s) métodos de seleção de pessoas adotado(s) pela empresa?	Limongi-França e Arelano (2002)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de seleção</li> <li>• Provas de conhecimento</li> <li>• Testes psicológicos</li> <li>• Técnicas vivenciais</li> <li>• Avaliação de saúde</li> </ul>	
Qual o custo médio de cada método de seleção utilizado?	Milkovich e Boudreau (2000)
Dos candidatos selecionados para as técnicas de seleção, quantos efetivamente são destinados às vagas ofertadas em cada método?	Milkovich e Boudreau (2000)
Qual o tempo gasto em um processo de seleção desde o método utilizado até a contratação dos candidatos selecionados?	Milkovich e Boudreau (2000)

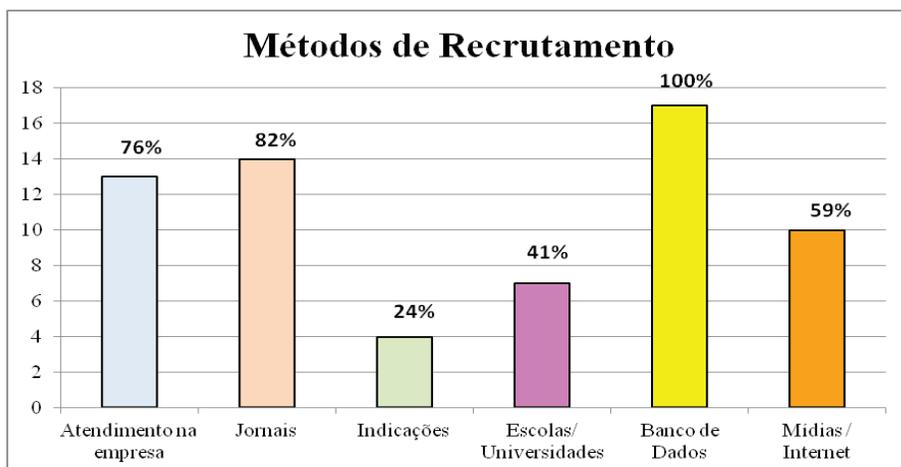
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### *Processo de recrutamento de pessoas*

Nesta seção, será descrito o conjunto de ferramentas do processo de recrutamento das agências de emprego. Assim, inicialmente, procurou-se identificar quais os métodos de recrutamento utilizados pela organização. Os entrevistados responderam que utilizam todos os meios de recrutamento da seguinte maneira: em 100% dos casos as empresas utilizam o banco de dados; em 82%, os jornais; 76%, atendimento na empresa; 59%, dos casos, mídias/internet; 41% fazem uso da divulgação por meio de escolas/universidades; finalizando, 24% deles utilizam as indicações como forma de alcance, conforme pode ser visto no Gráfico 1.

*Gráfico 1 - Métodos de recrutamento*



Fonte: Pesquisa de campo, 2013

O questionamento seguinte buscou identificar qual o custo médio por pessoa recrutada em cada método de recrutamento utilizado. Utilizando o método de recrutamento pelo banco de dados da empresa, identificou-se que este método custaria R\$ 1,15; quem usasse o jornal, desembolsaria R\$ 2,82; R\$ 1,23 para quem optasse por recrutar pessoas pelas mídias/internet; R\$ 2,14 se fosse o atendimento na empresa; R\$ 1,92 por meio de indicações e; R\$ 1,63 no

caso de recrutamento por meio de escolas/universidades, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Custo por pessoa recrutada



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Neste sentido, os valores expostos no Gráfico 2 foram obtidos por meio da média aritmética do gasto médio de cada método de recrutamento usado, dividido pela média de candidatos recrutados por processo; por exemplo, o gasto médio total com a divulgação por meio do jornal, de R\$ 141,07, dividido pela a média de pessoas recrutadas pela mesma técnica, que foi de cinquenta pessoas, resulta em um custo de R\$ 2,82 por pessoa, e assim sucessivamente para os demais métodos, incluídos, neste caso, os custos fixos, como água, energia e telefone, por exemplo, segundo os respondentes.

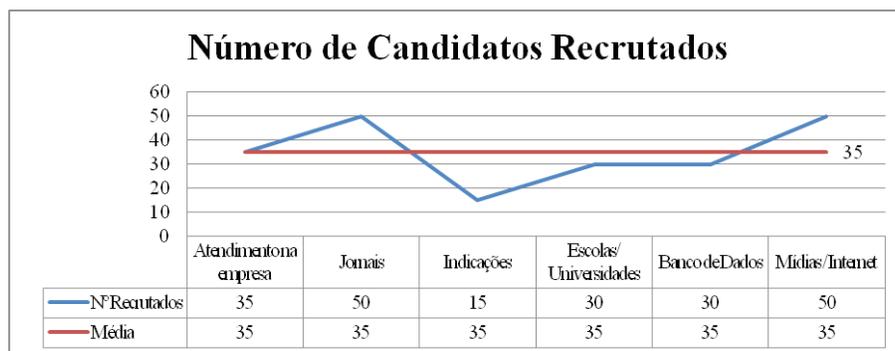
Para um leitor mais atento, o custo com indicações pode parecer irreal, pois este recrutamento ocorre quase no boca a boca e teria, portanto, um custo muito baixo. Entretanto, ocorre que, entre as empresa pesquisadas, e durante o período da pesquisa, notou-se que este método foi pouco eficaz, pois o número de recrutados foi pequeno diante do gasto efetuado: com a divisão da média do gasto deste método pela média de candidatos recrutados, chegou-se ao terceiro maior custo, menor apenas que métodos tradicionais, que foram o atendimento no balcão da empresa e da divulgação em jornais.

Ainda sobre o processo de recrutamento, buscou-se identificar na questão seguinte se existe, de fato, um planejamento de quantos candidatos espera-se recrutar para cada processo. Segundo os

entrevistados, o planejamento é realizado somente após a empresa contratante dos serviços da agência de emprego definir os cargos e perfis dos candidatos que ela deseja inserir em seu quadro de pessoal; todavia, uma vez definido isto, a empresa passa a executar de forma sistemática o processo de recrutamento, pressupondo atingir um público de oitenta pessoas em média.

Uma vez iniciado o planejamento, passa-se à fase seguinte do recrutamento propriamente dito, o que responde a pergunta posterior sobre quantos candidatos apresentam-se em cada método. Obteve-se uma média de 35 pessoas efetivamente recrutadas, com 30 delas advindas do método de banco de dados; 50 via jornal; 50 para quem optasse por recrutar pessoas pelas mídias/internet; 35 via atendimento na empresa; 15 por meio de indicações e 30 pessoas no caso de recrutamento por meio de escolas/universidades, conforme o Gráfico 3.

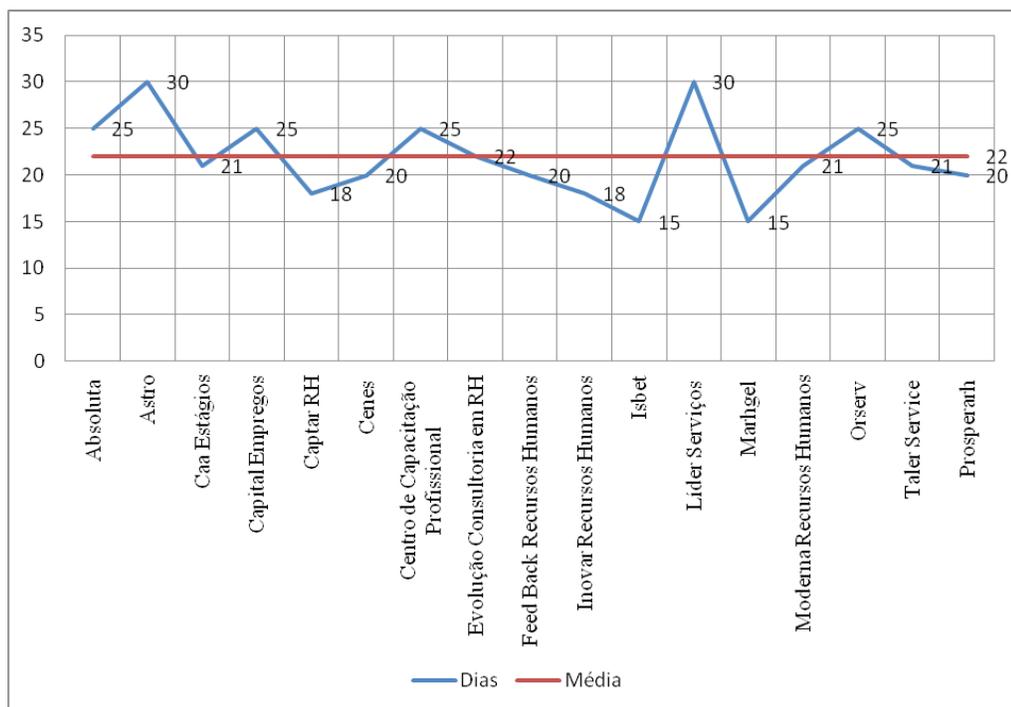
Gráfico 3 - Número de candidatos recrutados



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

E, por fim, procurou-se identificar qual o tempo gasto em um procedimento de recrutamento, desde o início do processo até a apresentação de todos os candidatos em cada método. Chegou-se ao resultado de que um processo de recrutamento dura, em média, 22 dias, pouco mais de três semanas. Este resultado foi obtido por meio da frequência com que os entrevistados responderam ao questionamento. O Gráfico 4 expõe os dados alcançados.

Gráfico 4 - Duração do recrutamento

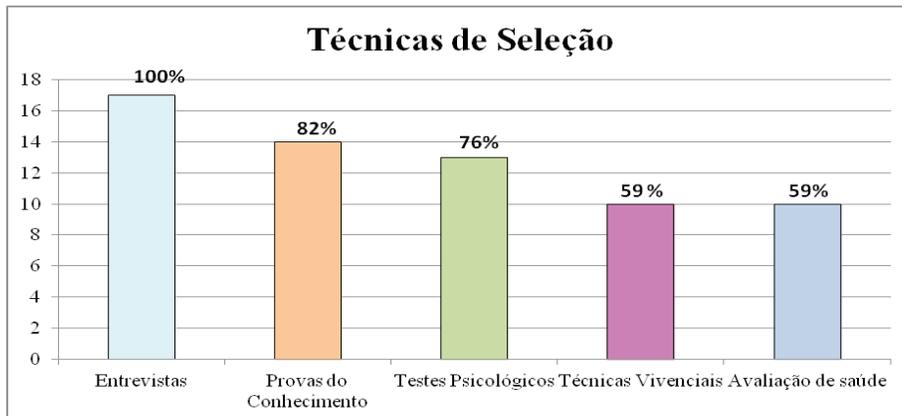


Fonte: Pesquisa de campo, 2013

### ***Processo de seleção de pessoas***

Agora será descrita a metodologia utilizada no processo de seleção das agências de emprego. Inicialmente, questionou-se aos consultores qual(is) o(s) métodos de seleção de pessoas adotado(s) pelas empresas. Os participantes responderam utilizar todos os métodos de seleção da seguinte maneira: 100% utilizam a entrevista; 82% provas do conhecimento; 76% fazem uso de teste psicológico; 59% de técnicas vivenciais (dinâmicas de grupo); assim como 59%, avaliação de saúde. O Gráfico 5 apresenta os resultados da pesquisa.

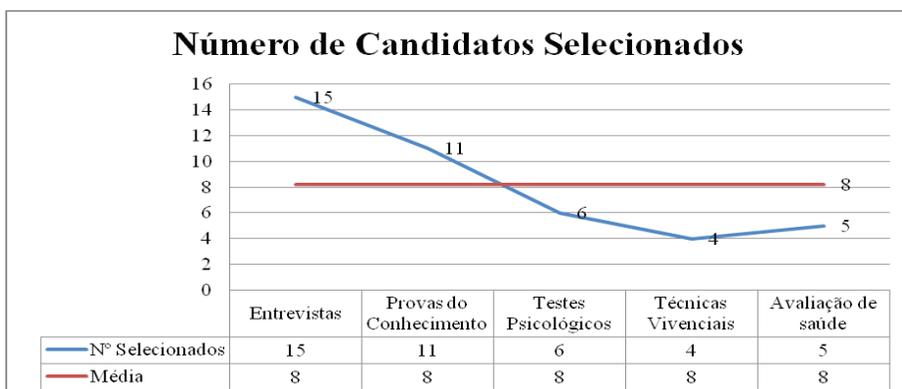
Gráfico 5 - Técnicas de seleção



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Neste sentido, dando prosseguimento à análise, investigou-se, dos candidatos recrutados por meio de cada metodologia, quantos seriam escolhidos para o processo de seleção, obtendo uma média de oito pessoas como resultado dos métodos utilizados no procedimento: 15 pessoas por meio das entrevistas; 11 pelas provas de conhecimento; 6 pelos testes psicológicos; 4 pelas técnicas vivenciais e, por fim, 5 pela avaliação de saúde. O Gráfico 6 expõe os resultados.

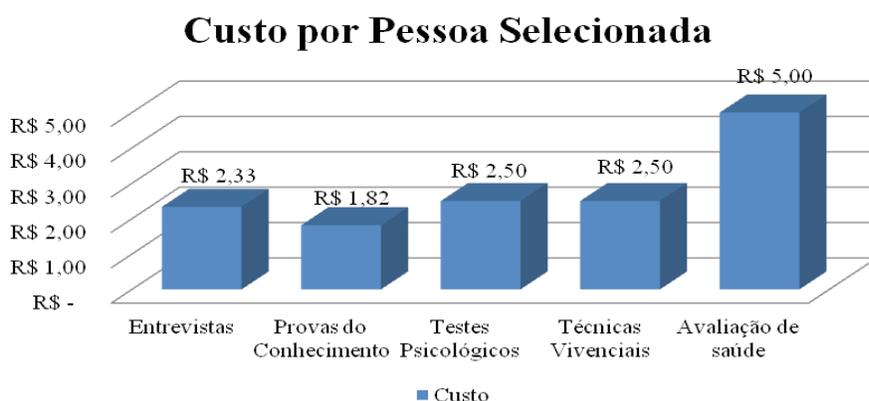
Gráfico 6 - Número de candidatos selecionados



Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em continuidade, a análise identificou que, no que diz respeito aos custos por pessoa gerados por cada técnica de seleção, a avaliação de saúde é uma das mais dispendiosas para a empresa, atingindo um valor de R\$ 5,00; as provas de conhecimento despendem R\$ 1,82 por pessoa; os testes psicológicos e as técnicas vivenciais, R\$ 2,50; por último, e não menos importante, a entrevista tem um gasto de R\$ 2,33. Os resultados estão expostos no Gráfico 7, abaixo.

Gráfico 7 - Custo por pessoa selecionada

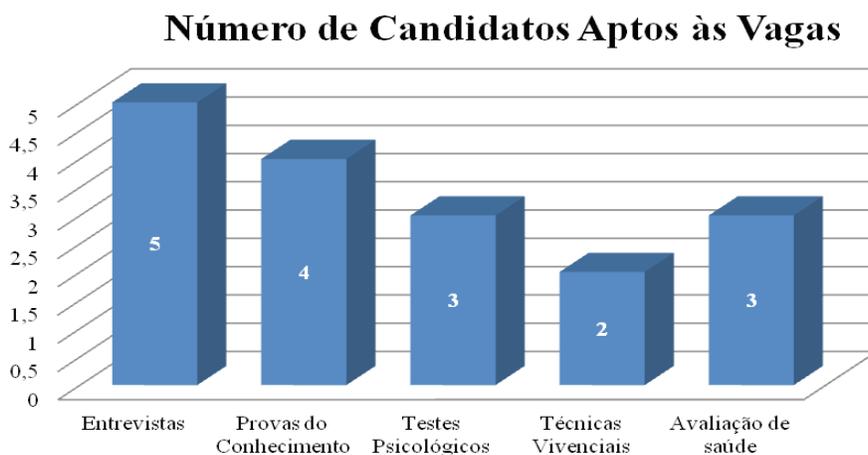


Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Neste sentido, os valores expostos no Gráfico 7 foram obtidos por meio da média aritmética do gasto médio de cada método de seleção usado, dividido pela média de candidatos selecionados por processo. Por exemplo, o gasto médio total com as entrevistas foi de R\$ 35,00, que, dividido pela média de pessoas selecionadas pela mesma técnica (15), resulta em um custo de R\$ 2,33 por pessoa, e assim sucessivamente para os demais métodos.

Posteriormente, buscou-se identificar, dos candidatos selecionados pelas técnicas de seleção, quantos efetivamente são destinados às vagas ofertadas em cada método. Dos respondentes, obteve-se que de todos os candidatos entrevistados, cinco estavam aptos; já nas provas do conhecimento foram quatro; nos testes psicológicos e na avaliação de saúde foram apenas três; e nas técnicas vivenciais, somente dois estavam aptos a concorrer a uma vaga. O Gráfico 8 apresenta os resultados da pesquisa.

Gráfico 8 - Número de candidatos aptos às vagas oferecidas



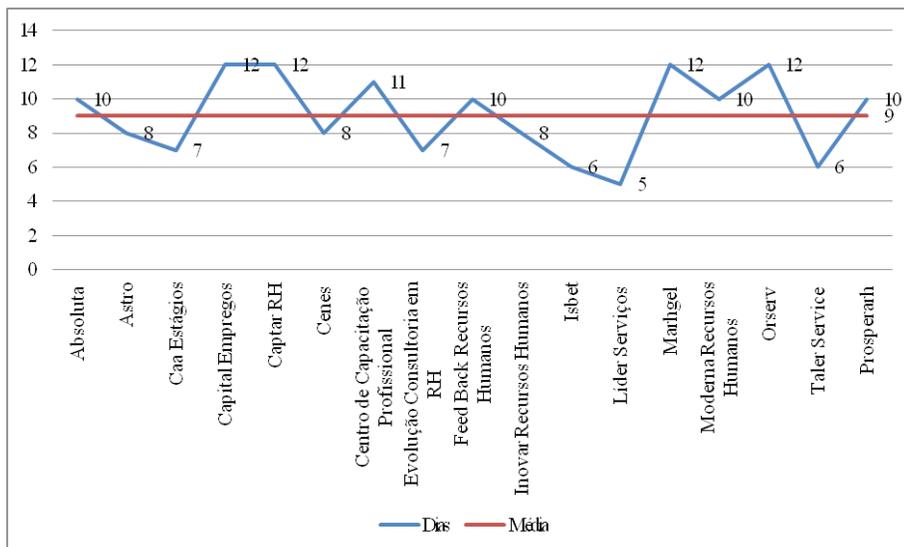
Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Por fim, procurou-se identificar qual o tempo gasto em um procedimento de seleção de pessoas, desde o início do processo até a apresentação de todos os candidatos, em cada método. Chegou-se à duração média de nove dias. Este resultado foi obtido por meio da frequência com que os entrevistados responderam ao questionamento. O Gráfico 9 expõe os dados alcançados.

### **Discussão dos dados**

Por meio da elaboração do presente estudo, pode-se constatar que os principais processos de recrutamento utilizados nas agências de emprego da cidade de João Pessoa (PB) são realizados por meio da mídia/internet, utilização do banco de dados da empresa, assim como jornais e o atendimento na própria empresa. Todavia, pode-se afirmar que o recrutamento externo, feito por meio da internet é uma metodologia mais fácil e de menor custo, já que a internet é uma ferramenta que atinge um grande número de pessoas e não possui custos tão elevados, como aluguel de páginas, anúncios pagos ou outros. É uma forma mais eficiente, pois por meio deste sistema é possível selecionar os currículos que interessam de ma-

Gráfico 9 - Duração da seleção



Fonte: Pesquisa de campo (2013)

neira mais rápida, por meio dos pré-requisitos necessários. Neste sentido, verifica-se que, diante da amplitude esperada de oitenta pessoas para um processo de recrutamento, em média, apenas 35 são efetivamente recrutadas, a um custo de R\$ 1,86 por pessoa, durante um período de 22 dias, pouco mais de três semanas.

Uma vez conhecidas as pessoas recrutadas, inicia-se a fase de seleção dos candidatos e a utilização de suas técnicas. Pôde-se averiguar que os principais métodos de seleção foram a entrevista, provas do conhecimento e testes psicológicos, tendo em vista que elas permitem uma amplitude maior na busca de novos contratados, contato direto com o candidato e a eliminação de dúvidas que permaneceram nas etapas iniciais do processo, devendo ser conduzida com cuidado para a obtenção de dados confiáveis e transmissão de boa imagem da empresa e do entrevistador.

Na sequência, verificou-se que, dos candidatos recrutados em cada metodologia, apenas oito pessoas, em média, dentre as 35 que advieram do processo de recrutamento, são escolhidas para o processo de seleção. Isso é muito interessante, pois, para os cargos nos quais estes testes são realizados, é necessário certo nível de

conhecimento técnico que não pode ser medido por meio de outras etapas do processo, como técnicas vivenciais e avaliação de saúde.

No que concerne ao número de candidatos aptos às vagas ofertadas pela empresa contratante do serviço, somente de três a quatro pessoas terão a oportunidade do emprego, antecedido por um período de nove dias de processo de seleção, a um custo de R\$ 2,83 por pessoa.

Ao analisar os aspectos globais, chega-se à conclusão de que o processo mais efetivo de recrutamento utilizou as mídias/internet e a técnica de seleção mais utilizada foi a entrevista, cuja aplicação levou cerca de um mês, contando desde a utilização das técnicas de recrutamento até a efetivação do candidato selecionado pela empresa contratante. Após a associação destas duas ferramentas, o índice de retenção é de aproximadamente 1% de todos os candidatos que concorreram a uma vaga de emprego, a um custo médio total de R\$ 96,45, no processo total, no qual foram recrutadas 50 pessoas por meio da internet e mais 15 para aplicação das entrevistas, a um custo de R\$ 1,23 e R\$ 2,33, por pessoa, respectivamente.

Estes resultados são corroborados por diversas pesquisas, a exemplo de Kuhn e Skuterud (2000), Cober et al. (2000) e Pfielfelmann, Wagner e Libkuman (2010). Estes últimos destacam, inclusive, que o recrutamento pela internet está se tornando a prática mais frequente entre os gestores de RH no mundo inteiro.

Entretanto, no momento da pesquisa, não foi possível estabelecer um detalhamento destes custos. Presume-se que, nos valores informados pelos entrevistados, já tenham sido incluídas as despesas fixas, como aluguel, energia, água entre outros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou identificar quais ferramentas de recrutamento e seleção são utilizadas por agências de emprego da cidade de João Pessoa (PB). Neste contexto, pode-se concluir que as técnicas de recrutamento mais utilizadas são a mídia/internet e o banco de dados, pois elas proporcionam um processo de alcance maior a um custo mais baixo, se comparadas com as outras técnicas utilizadas, ou seja, seu alcance é, em média, 20% maior que os

outros e a um custo 36% menor que a média de todas as técnicas utilizadas durante 22 dias, em média.

Já quando se trata do processo de seleção, as metodologias mais eficazes foram a entrevista e as provas do conhecimento, que obtiveram maior alcance, com valores 62% superiores que a média de pessoas advindas do processo de recrutamento, e a um custo 26% menor que a média de todas as outras técnicas de seleção empregadas por um prazo de nove dias.

Sendo assim, todo o processo ocasiona um índice de retenção de candidatos aptos para a vaga de emprego de pouco mais que 10% de todos os candidatos concorrentes a uma vaga de emprego por um período de 31 dias.

Neste sentido, diante da apresentação do problema exposto, isto é, saber como o processo de recrutamento e seleção é realizado nestas agências de emprego, chegou-se à conclusão de que, uma vez definidas as características e perfil o desejado pela empresa que contratará o candidato, é realizado um planejamento sobre qual ou quais técnicas serão empregadas.

Dessa maneira, a agência realiza a divulgação das vagas em aberto por meio da metodologia mais eficaz; posteriormente, executa os procedimentos para a seleção dos candidatos que se enquadram no perfil desejado e, na sequência, apresenta-os para a contratação.

As limitações desta pesquisa podem ser entendidas como oportunidades de estudos futuros. As entrevistas de dados não conseguiram conhecer, por exemplo, quantos dos aptos à contratação foram efetivamente contratados e nem quanto tempo cada contratado permaneceu na empresa. Esta informação permitiria verificar se uma técnica é mais eficaz do que outra ou, ainda, se realmente se adequou ao cargo preenchido. Este fato ocorreu simplesmente porque as agências não possuíam esta informação. Neste sentido, estudos futuros nesta área devem aumentar seu escopo, incluindo também as empresas receptoras dos selecionados.

Por fim, agradecemos às agências pesquisadas que cederam seu tempo para permitir a coleta destes dados.

## REFERÊNCIAS

- BRANHAM, L. Planning to become an employer of choice. **Journal of Organizational Excellence**, v. 24, n. 3, p. 57-68, 2005.
- COBER, R. T. et al. The Quest for the Qualified Job Surfer: It's time the public sector catches the wave. **Public Personnel Management**, n. 29, p. 479-496, 2000.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Carência de profissionais no Brasil. 2011. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/Documents/carencia\\_profissionais\\_relatorio\\_final.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/carencia_profissionais_relatorio_final.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2013.
- GREENGARD, S. Technology finally advances HR. **Workforce**, v. 79, n. 1, p. 38-41, 2000.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 fev. 2013.
- KUHN, P.; SKUTERUD, M. Job search methods: internet versus traditional. **Monthly Labor Review**, n. 123, p. 3-11, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAWLER III, E. E. HR on top. **Strategy+Business**, n. 35, p. 21-25, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MANHANI, L. D. **A gestão de recursos humanos e a pedagogia empresarial: ênfase nas políticas de recrutamento, seleção e treinamento**. 2005, 88f. Trabalho de conclusão de curso de Pedagogia – Centro Universitário Claretiano, Batatais, São Paulo.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PFIEFFELMANN, B.; WAGNER, S. H.; LIBKUMAN, T. Recruiting on corporate web sites: Perceptions of fit and attraction. **International Journal of Selection and Assessment**, n. 18, p. 40-47, 2010.
- WINBUSH, J. C. Spotlight on human resource management. **Business Horizons**, v. 49, p. 433-436, 2006.

Recebido em: 28.6.2013

Aprovado em: 20.2.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>