

Alessandro Silva Kawasaki (Faculdades Ponta Grossa) alessandrokawasaki@hotmail.com
Daniele Mudrey Degraf (Faculdades Ponta Grossa) dani_mudrey@yahoo.com.br

A CONTRIBUIÇÃO DAS PESQUISAS INTERNA E EXTERNA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Resumo:

Pretende-se abordar neste artigo o papel do Setor de Recursos Humanos dentro da organização e a contribuição para os bons resultados organizacionais que são gerados com a utilização dos processos de Pesquisa Interna e Externa nas etapas de Recrutamento e Seleção. Com o intuito de embasar a teoria almejada, foi utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica em livros relacionados ao conteúdo da pesquisa, onde foi identificado que por necessitar otimizar os recursos e aprimorar as técnicas para obterem melhores resultados em um mercado onde as mudanças são constantes e as exigências cada vez maiores, as qualidades e competências individuais vem ganhando uma importância relevante e tornam-se elementos essenciais para o sucesso da organização. Os autores destacam como o principal responsável pelo sucesso organizacional o recurso humano, independente do produto ou serviço oferecido, seja direta ou indiretamente, sempre haverá algum colaborador responsável pelo resultado. Por este motivo o Setor de Recursos Humanos ao utilizar ferramentas e processos que possibilitem a organização identificar o perfil desejado e localizar o candidato ideal, e assim formar um quadro de colaboradores adequado ao seu planejamento estratégico, contribui para o bom resultado organizacional.

Palavras-chave: Pesquisa Interna, Pesquisa Externa, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas.

THE CONTRIBUTION OF THE INTERNAL AND EXTERNAL RESEARCH ON THE SELECTION AND RECRUITMENT

Abstract:

It is the aim of this article to approach the role of the Human Resources Sector inside the organization and its contribution to the good organizational results that are obtained using the Internal and External Search process on the stages of Selection and Recruitment. With the intention to substantiate the desired theory, it has been used the bibliographic research methodology on the search's content related books, where it has been labelled that during the pursuit of making the resources better and trying to improve the techniques to obtain better results on a market where the changes are continuous and the demands are even bigger, the individual qualities and skills are having a relevant importance and becoming essential elements for the organization's success. The authors highlight as main responsible for organizational success the human resource, independent of the product or offered service, directly or indirectly, there is always a contributor responsible for the result. Because of this, the Human Resources Sector by using tools and processes that allow the organization to identify the desired profile and to locate the ideal candidate, and so, form suitable personnel to their strategic planning, that will help to the good organizational results.

KEY Words: Internal Research, External Research, Human Resources, People Management.

1 Introdução

Em um mercado cada vez mais competitivo, onde o ciclo entre o atual e o ultrapassado é cada vez menor, é perceptível que as organizações necessitam adequar-se as constantes mudanças e exigências do mercado na mesma velocidade em que ocorrem. A não adequação pode colocar a organização em condições difíceis em um curto intervalo de tempo ou até mesmo acarretar na morte da mesma. Não existe mais tempo disponível para parar e pensar se as mudanças realmente irão afetar a empresa, é o momento de agir e não deixar que as exigências do mercado se tornem impossíveis de serem alcançadas.

Seguindo as tendências do mercado, é imprescindível que se faça um produto ou se execute um serviço cada vez melhor, mais rápido e mais barato. E para que a empresa tenha sucesso na perseguição destas exigências ela deve focar no responsável pelo resultado. Independente de qual seja o produto ou serviço que a empresa ofereça, o responsável por esse resultado será sempre o colaborador, em qualquer função que exerça ele tem o poder de fazer a diferença. Todos os recursos são de extrema importância, mas deve-se lembrar que o recurso humano é responsável por todos os outros recursos. Mesmo não produzindo ou executando o serviço, em etapas anteriores ele contribui para o resultado final. Quando percebe-se que o produto está ruim, ou quando o serviço prestado gera um resultado insatisfatório, alguém pode ser responsabilizado por isso. A conversa de que “um time faz o jogador e não um jogador faz um time” por mais antiga e batida que seja, é a mais pura verdade.

Todo custo interfere no valor final do produto ou serviço. As organizações, buscando serem mais competitivas, não hesitam em utilizar processos que gerem qualquer ganho por menor que seja. Por esse motivo técnicas e processos vem sendo aprimorados constantemente. Alguns processos ocorrem com maior frequência e por isso apresentam resultados mais rápidos, outros são menos repetidos e demoram a gerar resultados significativos, mas todos geram algum tipo de ganho para as empresas, seja em tempo, custos ou conhecimento agregado.

Visando contribuir com menores gastos e maiores ganhos para a empresa, o setor de Recursos Humanos deve utilizar de métodos que gerem resultados em curto e longo prazo. Para que isso ocorra é imprescindível que tudo seja feito da melhor maneira e que não haja retrabalho. O setor de Recursos Humanos pode tornar isto possível quando se utiliza de técnicas e procedimentos mais assertivos para localizar a pessoa certa para a vaga em aberto, podendo ser dentro ou fora da organização. O setor de Recursos Humanos tem participação na escolha do colaborador a ser promovido, remanejado, transferido ou pela pessoa a ser contratada. Mesmo quando o setor não é o responsável direto pela escolha, ele pode contribuir para que seja a escolha mais assertiva. Para que isso possa ser possível é necessário que se identifique qual o perfil de colaborador que se necessita, seja em curto ou longo prazo, e onde e como encontrar os melhores candidatos.

2 A função do setor de recursos humanos

As organizações necessitam de vários recursos para poderem atingir seus propósitos, segundo Chiavenato (2014, p. 8) “os fornecedores, os acionistas, os gestores, os colaboradores e os clientes contribuem com algum recurso para a realização do processo produtivo”. Ao relacionar a importância dos recursos juntos ou individualmente, Chiavenato (2014, p. 11) diz que “as pessoas constituem o principal ativo da organização.”, enquanto Knapik (2011, p. 162) afirma que “na economia do conhecimento, aspectos como a propriedade intelectual e de relacionamento com o mercado consumidor substituem a visão capitalista preocupada com os ativos físicos.”

Quando a necessidade de buscar um colaborador para a organização se torna imprescindível e urgente, percebe-se mais facilmente o quanto o “Recursos Humanos” é importante para a organização. “A evolução da estrutura do trabalho nas organizações modernas, incrementada pelos impactos da tecnologia, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o papel dos Recursos Humanos” (LUCENA, 1999, p.51).

“Independente do objetivo e da estrutura organizacional, quando se cria uma empresa, necessita-se de um componente essencial: pessoas.” (ORLICKAS, 2011, p. 193). Segundo Lucena (1999, p.55) “[...]As empresas precisam produzir, dependem das pessoas e devem administrar essas pessoas.”

Para Chiavenato (2014, p. 309) “[...] O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio.”. O gerenciamento destas pessoas é o ponto chave do sucesso da organização. Para Orlickas (2011, p. 192) “A empresa que quiser conquistar perenidade, crescer, ou até mesmo somente continuar no seu mercado de atuação, precisará rever a forma como gerencia seus talentos. [...]”.

No que diz respeito aos processos do setor de Recursos Humanos, quanto ao seu foco principal que é a gestão de pessoas, Chiavenato (2014, p. 86) cita 6 (seis) sub processos que compõe a gestão dos recursos humanos. São eles: Agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

2.1 Agregar pessoas

O termo agregar pessoas remete a uma coisa fácil de ser realizada, mas segundo Chiavenato (2014, p. 93) o preenchimento da vaga se dá por escolha recíproca, a organização escolhe quem quer como funcionário e as pessoas escolhem onde aplicam seus esforços e competências. Isso transforma a ideia inicial de facilidade de execução deste processo em algo extremamente difícil e igualmente importante para a organização.

Chiavenato (2014, p. 92), cita as duas etapas que formam o processo de provisão de pessoas, o recrutamento e a seleção de pessoas. Etapas as quais serão tratadas com maior ênfase na sequência deste artigo.

2.2 Aplicar pessoas

“As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir determinados papéis específicos ou atividades solicitadas ocupam as posições correspondentes.” (CHIAVENATO 2014, p. 150)

As organizações, para que possam alcançar o melhor resultado final, buscam constantemente a harmonia entre seus setores e suas respectivas funções, isso faz com que cada atividade, por menor que seja, tenha uma grande importância para o processo, pois se realizada de forma errada pode compromete-lo como um todo. Assim como as engrenagens em uma máquina, os colaboradores têm o seu lugar certo na organização.

2.3 Recompensar pessoas

O Setor de Recursos Humanos tem um papel de intermediário quando se refere as expectativas da organização e as de seus colaboradores. Tendo em vista que os bons resultados da organização têm maior probabilidade de ocorrer quando os colaboradores trabalham mais satisfeitos, cabe ao setor de recursos humanos tratar com máxima atenção as recompensas dadas aos funcionários.

[...] A recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida do possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização. [...] (CHIAVENATO, 2014, p. 237)

Com as recompensas certas tende-se a manter o colaborador mais satisfeito, e isso gera bons resultados a curto e longo prazo.

2.4 Desenvolver pessoas

Segundo Chiavenato (2014, p. 309) “[...] Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia globalizada e sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade.” Por maior que seja o conhecimento adquirido, as constantes mudanças no mercado tornam isso ultrapassado, por esse motivo, mesmo quando contrata-se um colaborador com perfil compatível com a vaga que preencheu, é necessário que este colaborador seja desenvolvido para a realidade que encontra na organização.

Quando se fala de desenvolvimento de pessoas, segundo Chiavenato (2014, p. 307) está se falando de um dos extratos que compõe o desenvolvimento, para ele inicia-se com o treinamento, sobreposto pelo desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional que sobrepõe o anterior.

O conjunto dos extratos possui os mesmos objetivos, porem cada um com sua contribuição em seu momento exato. Para Chiavenato (2014, p. 311) o primeiro e o segundo extratos possuem semelhanças quanto ao método que afeta a aprendizagem, porem o treinamento tem orientação voltada para o atual momento do

colaborador no cargo que exerce, enquanto o desenvolvimento tem seus objetivos a maior prazo, visa um resultado maior futuro e tem seu objetivo voltado para os cargos que ainda podem ser alcançados pelo colaborador.

2.5 Manter pessoas

Quando que o processo de Provisão de Pessoas encontra o candidato ideal e que ocorra tudo certo na aplicação do funcionário na vaga para qual foi contratado, a nova preocupação do setor de Recursos Humanos é o de manter esse colaborador na organização. “Os processos de manutenção de pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio[...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 373)

Com importância equivalente a provisão correta de pessoas está a manutenção das mesmas. Por esse motivo as organizações demonstram uma preocupação que resulta no esforço contínuo de melhorias na organização para a manutenção de seus talentos. Chiavenato (2014, p. 375) explica que a relação do público interno tem grande influência para o sucesso da organização.

2.6 Monitorar pessoas

Dentre os processos citados para a gestão de pessoas, o último é o de monitorar pessoas.” [...]Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o controle das pessoas em determinados limites de variação. [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 431)

O trabalho de monitorar pessoas se faz possível apenas quando há uma forma de mensurar as variações do trabalho executado pelo colaborador, e isso depende da existência de registros dos resultados obtidos individualmente por colaborador. Segundo Chiavenato (2014, p. 434) o que as organizações necessitam é de um sistema de informações que possibilite a facilitação da compreensão da complexidade ambiental e que incentivem os colaboradores a contribuir com as mudanças e inovações, visando atingir os objetivos organizacionais.

3 Pesquisa interna

A Pesquisa Interna é uma ferramenta que contribui com o processo de recrutamento e seleção. Processos que são tarefas pertinentes ao subprocesso de Agregar Pessoas. Conforme afirma Chiavenato (2002, p. 198) o significado de pesquisa interna é operar a verificação de quais são as necessidades organizacionais a curto, médio e longo prazo quanto ao recurso humano. Independente de nível ou departamento, a verificação deve ocorrer com frequência para que não haja desfalque em nenhum cargo, principalmente nos estratégicos.

“As organizações não operam na base da simples improvisação nem funcionam ao acaso, mas de acordo com determinados planos no sentido de alcançar objetivos,

cumprir sua missão e atingir sua visão por meio das estratégias organizacionais. [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 431)

No tocante aos objetivos organizacionais, as empresas bem estruturadas têm seus objetivos bem definidos, e para alcançá-los necessitam que o setor de Recursos Humanos proporcione um quadro de colaboradores adequado para atingi-lo. Segundo Chiavenato (2014, p. 68) também é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos elaborar o planejamento da gestão de pessoas de acordo com o planejamento estratégico da organização.

3.1 Como surgem as vagas

Chiavenato (2014, p. 94) afirma que o lugar onde as organizações disponibilizam as vagas que precisam que sejam preenchidas é o mercado de trabalho, essas vagas são oriundas de alguma das situações citadas por Chiavenato (2014, p. 76 a 81) onde são demonstrados alguns Modelos de Planejamento Operacional de Gestão de Pessoas. Dentre os prováveis motivos para o surgimento de uma vaga Chiavenato cita o crescimento da organização, o desligamento de um outro colaborador, a transferência de um colaborador e a promoção de um colaborador.

Independente da situação em que a vaga surja, o setor de Recursos Humanos tem o desafio de encontrar a pessoas certa para esta vaga, mas para isso ele deve se basear em dados característicos de cada função que exija o preenchimento.

3.2 Como identificar o perfil da vaga

O surgimento de uma vaga na organização pode ser visto como um problema quando analisado pelo ângulo de que a organização pode estar produzindo menos com a falta de um colaborador, mas também pode ser vista como uma oportunidade de enriquecer o conhecimento da organização quando o preenchimento da vaga resultar na contratação de uma pessoa altamente qualificada.

[...] a lógica aparente dos processos de agregar pessoas é clara: a organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características. (CHIAVENATO, 2014, p.150)

Para que a contratação correta seja feita, conforme definido por Chiavenato (2014, p. 119) o processo seletivo deve ocorrer baseado em dados e informações do cargo que possui a vaga em aberto, ou pelas competências desejadas pela organização para esta vaga.

Estas informações serão facilmente encontradas se a organização possuir uma descrição dos cargos bem definida, possibilitando que seja elaborado o perfil de candidato que a organização deseja.

4 Pesquisa externa

A organização como um todo visa um resultado único, todos os setores devem contribuir para que o resultado seja o melhor possível. Esta é uma realidade visível em todas as organizações, por este motivo os melhores profissionais se sobressaem no mercado de trabalho. Para Knapik (2011, p. 160) “O mundo do trabalho exige profissionais altamente qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação.”

Na realidade atual percebe-se que “[...]um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e formar seus participantes em função das posições de trabalho, de tal forma que cumpram seu papel com a máxima eficácia.” (CHIAVENATO, 2014, p. 150)

Visando este objetivo, o setor de Recursos Humanos utiliza de inúmeras ferramentas, destaca-se uma boa realização da Pesquisa Externa como potencializadora de resultados positivos no processo de Recrutamento e Seleção.

Para Chiavenato (2002, p.203) a ferramenta “Pesquisa Externa” tem como característica uma base de dois passos principais, são eles os responsáveis pela melhor realização de um processo de recrutamento.

O primeiro passo citado é a segmentação do mercado de recursos humanos, visando a separação de acordo com as características dos candidatos efetua-se a divisão do mercado em partes menores. Este processo facilita a execução do próximo passo, que é a localização da fonte de recursos humanos. Este segundo passo tem como objetivo à melhor utilização dos recursos financeiros e do tempo gasto com o recrutamento.

4.1 Onde e como realizar a Pesquisa Externa

Antes de se iniciar uma pesquisa externa, deve-se compreender como funciona o mercado de recursos humanos. Para Chiavenato (2002, p.176) “O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época. [...]”. Seguindo nesta linha de raciocínio, Chiavenato (2002, p.171) afirma que o conceito de mercado é representado por três dimensões que delimitam o mesmo, e são descritas como:

- a) Dimensão de espaço: é o perímetro onde o mesmo está situado, a localidade determina as características do mesmo. O espaço que ele ocupa é um elemento relevante do mercado;
- b) Dimensão de tempo: refere-se a uma determinada época do mercado, a dimensão de tempo tem grande importância devido a sazonalidade existente para comercialização de produtos e serviços;
- c) Dimensão de oferta e procura: o mercado é caracterizado pela oferta e procura simultânea. Para que haja equilíbrio a quantidade de uma deve ser semelhante à da outra, caso contrário o mercado configura-se como desajustado.

Compreendido o mercado de recursos humanos, será necessário fazer a segmentação do mesmo. Uma maneira de reduzir o tamanho do mercado é descobrir as características do cargo a ser preenchido. Desta forma direcionam-se os esforços

para o segmento do mercado de recursos humanos que pode gerar um número maior de candidatos adequados a vaga. Para Chiavenato (2002, p. 230 a 232) existem 5 (cinco) maneiras para que se possa encontrar estas características, aqui descritas resumidamente como:

- Partindo da descrição e análise das características do cargo vago;
- Pela escolha das características desejáveis e indesejáveis, feita pelo chefe do setor da vaga, considerando as experiências com demais colaboradores que executam a mesma atividade da vaga em aberto;
- Utilizando a definição de requisitos para o preenchimento da vaga, mesmo podendo ser realizado pelo chefe do setor, este modelo difere-se do anterior por não se basear nas características os demais colaboradores e sim nas expectativas do chefe;
- Partindo de pesquisa das características do cargo no mercado de trabalho, entrando em contato com outras organizações que possuem o mesmo tipo de cargo. É um formato indicado para os casos onde o cargo está sendo criado ou a organização está sendo formada;
- Quando as demais opções não resultem em características para efetuar a seleção de pessoas, resta apenas à idealização das características, ou seja, criar uma hipótese de trabalho relacionada ao cargo.

Definido o perfil ideal de candidato para a vaga, parte-se para o próximo passo que é a identificação das características desejadas, deve-se decidir onde e como será feito o recrutamento dos candidatos dentro do mercado de recursos humanos. Para Chiavenato (2002, p.197) “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. [...]”

4.2 Contribuições das pesquisas interna e externa

“Como todos os sistemas, a organização tem um ou vários objetivos a alcançar. O sistema é eficaz à medida que alcança esses objetivos com um mínimo de recursos, esforços e tempo. [...]” (CHIAVENATO, 2002, p. 183)

Na busca por melhores condições competitivas no mercado, as organizações utilizam de todo e qualquer artifício que resulte em vantagem perante seus concorrentes. Por esse motivo todos os setores buscam as melhores formas de executarem seus processos e contribuir com os objetivos organizacionais.

O setor de Recursos Humanos pode contribuir muito além do que se imagina para os resultados. Segundo Orlickas (2011, p.196) “As organizações não podem se dar ao luxo de terem desperdícios – sejam eles financeiros e de tempo, sejam de seu capital intelectual –, pelo contrário, todos esses recursos devem ser maximizados e otimizados.”. Como contribuição por parte do Setor de Recursos Humanos, pode ser destacado a utilização dos processos de Pesquisa Interna e Externa, visto que, se realizados corretamente eles agilizam os processos de recrutamento e direcionam a seleção para candidatos mais adequados as vagas.

4.3 Contribuições para o Recrutamento e a Seleção

De acordo com Marras (2009, p.69), a finalidade de recrutamento pode ser definida como “[...]a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa[...]”. Para um bom recrutamento é necessário que se saiba qual o perfil de colaborador se está procurando, isso é obtido com o resultado da Pesquisa Interna que consiste na análise das necessidades da empresa quanto aos recursos humanos em curto ou longo prazo.

Quando identificadas as necessidades quanto aos recursos humanos, inicia-se o processo de decisão referente a forma de onde e como será realizado o recrutamento no mercado de recursos humanos. Esta decisão deve ser baseada nos resultados da Pesquisa Externa, que vai informar o lugar ideal e a melhor maneira para efetuar o recrutamento. Segundo Chiavenato (2002, p. 208 a 218) existem quatro modelos de recrutamento para atingir separadamente e/ou conjuntamente o mercado de recursos humanos. De forma simplificada pode-se descrevê-los como:

- Interno: realizado exclusivamente com os colaboradores da organização;
- Externo: realizado no mercado de recursos humanos com pessoas que não integram o quadro de colaboradores;
- On-line: realizado exclusivamente por meios eletrônicos, não distinguindo colaboradores ou não colaboradores;
- Misto: utilizando os modelos de recrutamento interno e externo com classificação de prioridade entre eles ou concomitantemente.

Após o recrutamento realizado, cabe ao setor de Recursos Humanos efetuar a seleção dos candidatos, quando pertinente os responsáveis pelo setor da vaga em aberto participam da seleção.

Chiavenato (2002, p.223) referindo-se ao processo de seleção diz, “Se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, certamente a seleção de pessoas poderia ser dispensada. [...]”. Devido as inúmeras variações de perfil de vagas e de candidatos, deve-se definir a maneira de executar a seleção. Chiavenato (2002, p. 233) classifica em cinco grupos as técnicas de seleção, que são, entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

O processo de seleção tem como base as características do cargo a ser preenchido que são extraídas na identificação do perfil da vaga, cujo assunto foi tratado anteriormente. Este processo utiliza as especificações do cargo para determinar qual candidato é mais apto para preenchê-lo.

5 Conclusão

As organizações devem otimizar seus recursos para que possam apresentar os melhores resultados, esta é uma necessidade vital nos dias atuais. Os culpados por resultados ruins são os colaboradores, mas também são eles os responsáveis pelos bons resultados, a diferença está no comprometimento e esforço aplicado por cada

um para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. As organizações encontram muita dificuldade quanto as contratações de bons colaboradores, não pela falta de mão de obra qualificada, mas sim por não fazer um processo de recrutamento e seleção adequado. O setor de Recursos Humanos pode contribuir para que a empresa tenha economia com boas contratações e também contribui quando otimiza seus recursos ao utilizar as ferramentas certas para executar suas funções.

Existem inúmeros perfis de candidatos no mercado de trabalho, certamente há um adequado para a vaga em aberto na organização. A dificuldade está em encontra-lo sem um prévio estudo do mercado. A necessidade de preencher a vaga o quanto antes possível faz com que não haja tempo para o planejamento da contratação, é neste momento que ocorrem as contratações ruins, pois sem uma análise correta do perfil da vaga não é possível determinar qual o perfil do candidato ideal. Quando isso ocorre, os processos de recrutamento e seleção são encerrados logo que encontrado um candidato com qualificações “suficientes” para executar a função, assim se contrata alguém que tem qualificações inferiores as que a vaga realmente exige.

Quando o Setor de Recursos Humanos realiza a Pesquisa Interna ele está preparando a organização para uma possível falta de recurso humano, seja inesperada ou programada, assim não desperdiçando tempo com etapas do processo que podem ser realizadas previamente. A Pesquisa Externa é um destes processos, ela pode ser realizada constantemente no mercado de trabalho mantendo a organização informada de onde estão os nichos de candidatos que ela deseja recrutar. Unindo as Pesquisas Internas e Externas a organização já sabe qual tipo de colaborador pode vir a precisar e onde encontra-lo, além de saber onde estão os melhores candidatos a organização pode definir previamente como aborda-los.

Se bem realizados, estes processos possibilitam que as organizações fiquem o menor tempo possível com o quadro de colaboradores desfalcados, assim os processos produtivos e os serviços prestados tem um menor desperdício de tempo na sua execução. Com isso as organizações continuam com seu cronograma em dia e entregam seu produto ou serviço no prazo esperado.

A organização ganha em tempo produtivo, ficando o menor tempo possível sem um colaborador, economiza recursos e esforços ao saber exatamente onde e como recrutar seu futuro colaborador, e tem um ganho em conhecimento quando seleciona o candidato com perfil melhor ou adequado para a vaga.

Referências:

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos.* – Ed. Compacta, 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

KNAPIK, Janete. *Gestão de Pessoas e Talentos*, 3ª ed. rev., atuali. e ampl. Curitiba: Ibplex, 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Planejamento de recursos humanos.* – São Paulo: Atlas, 1999.



Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ORLICKAS, Elizenda. *Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.* – 2ª ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011 – (Série Administração Estratégica).