



**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO**  
**E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**ALUNAS:**

Jéssyca Barboza Jorge de Sousa

Karine Rackelly da Silva Pereira

Nathalia Lima Maranhã

Rafaela Cristina da Silva Cardoso

Raiana Mendes dos Santos

Silvana Amaro Calixto de Souza

Prof. Orientador. Prof. Esp. Orlando Dias

Aparecida de Goiânia, 2º Bimestre / 2019

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO**  
**E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Relatório do Projeto Interdisciplinar II apresentado em cumprimento às exigências do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

ALUNAS:

Jéssyca Barboza Jorge de Sousa  
Karine Rackelly da Silva Pereira  
Nathalia Lima Maranhã  
Rafaela Cristina da Silva Cardoso  
Raiana Mendes dos Santos  
Silvana Amaro Calixto de Souza

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO**  
**E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Relatório do Projeto Interdisciplinar II  
apresentado em cumprimento às exigências  
do Curso de Tecnologia em Gestão de  
Recursos Humanos.

Avaliado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nota Final: (    ) \_\_\_\_\_

---

1. Prof. Orientador. Prof. Esp. Orlando Dias

---

2. Prof. Leitor Me. Renato Medeiros de Souza Mendes

Aparecida de Goiânia, 2º Bimestre / 2019

# SUMÁRIO

Introdução.....	05
1. Conceito do Negócio.....	06
1.1 Razão Social.....	06
1.2 Razão Comercial / Nome Fantasia.....	06
1.3 Endereço.....	06
1.4 Meios de Contatos.....	06
1.5 Histórico da Empresa.....	06
1.6 Descrição das Características do Negócio.....	06
1.7 Missão, visão e Valores.....	07
2. Objetivo.....	07
2.1 Objetivo Geral.....	08
2.2 Objetivos Específicos.....	08
3. Metodologia.....	08
4. Posição do Setor de RH e Departamento Pessoal na Odorata Cosméticos.....	08
4.1 Funções importantes do setor de RH.....	09
4.1.1 Organograma.....	10
4.2 Recrutamento de Pessoal.....	10
4.2.1 Fluxograma de Recrutamento de Pessoal.....	11
4.2.2 Recrutamento Interno.....	12
4.2.3 Vantagens do Recrutamento Interno.....	12
4.2.4 Desvantagens do Recrutamento Interno.....	12
4.2.5 Recrutamento Externo.....	12
4.2.6 Vantagens do Recrutamento Externo.....	13
4.2.7 Desvantagens do Recrutamento Externo.....	13
4.2.8 Recrutamento Misto.....	13
4.3 Seleção de Pessoal.....	14
4.4 Treinamento de Pessoal.....	15
4.5 Avaliação de Desempenho .....	16
4.5.1 Campo de Abrangência.....	16
4.5.2 Método Aplicado na Empresa .....	17
Conclusão .....	20
Bibliografia .....	21

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa Odorata Cosméticos LTDA, com o intuito de explorar e conhecer como são realizados os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho, tendo como área de pesquisa o departamento de recursos humanos da empresa Odorata. A empresa Odorata foi escolhida pela facilidade de colher dados, visto que alguns componentes do grupo também fazem parte dos colaboradores da organização, e também pelo interesse de conhecer como são realizados os processos citados acima dentro da empresa.

É objetivo desse projeto especificar sobre a função dos recursos humanos (RH) na Odorata, que está amplamente ligada aos objetivos e metas da empresa, dando suporte a todas as áreas, fazendo com que os funcionários estejam sempre motivados e comprometidos. E dentre suas responsabilidades inclui o processo de recrutamento e seleção, treinamentos e avaliação de desempenho.

O processo de recrutamento e seleção envolve diferentes técnicas, e tem o objetivo de captar candidatos capacitados para ocuparem as vagas de emprego. As competências técnicas e comportamentais são avaliadas por meio de testes e entrevistas. O treinamento é uma prática realizada para aumentar o desempenho da equipe e fortalecer os resultados, capacitando o funcionário cada vez mais.

Já avaliação de desempenho é a melhor forma do Gestor valorizar as decisões do funcionário, acompanhando as atividades realizadas e assim identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro da empresa. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo, pois foi realizado contato com o departamento de Recursos Humanos da Odorata, para a execução do trabalho sobre recrutamento e seleção, treinamentos e avaliação de desempenho.

## **1. CONCEITO DO NEGÓCIO**

**1.1 Razão Social:** Odorata Indústria E Comércio de Cosméticos Ltda.

**1.2 Razão Comercial \ Nome Fantasia:** Odorata Beleza e Cuidado.

**1.3 Endereço:** Rua 18 Quadra 18 Lote 01/04 s/n, Galpão II, Polo Empresarial de Goiás.

**1.4 Meios de contato:** (62) 3956-2626 | 0800 606 1314 | E-mail: [suporte@odorata.com](mailto:suporte@odorata.com)

### **1.5 Histórico da empresa**

Em 2013 foi fundada a fábrica Odorata Cosméticos, na cidade de Aparecida de Goiânia, atendendo os Estados de GO, DF, MG, TO e SP Capital. No ano de 2014 expandiu para o interior de São Paulo e Campinas.

Em 2015 passou a atender também MS, MT, PE, BA E MA. No decorrer do crescimento foi desenvolvido um portfólio completo de produtos. Hoje a empresa está presente em 18 Estados mais o Distrito federal e possui um parque fabril com potencial de produção de cerca de três toneladas de produtos a cada 40 minutos, totalizando mais de 4 milhões de produtos por mês.

Toda essa estrutura foi criada para dar suporte aos clientes e aos funcionários, guiados pelo espírito de que tudo deve ser extraordinário, a Odorata é uma empresa sólida, moderna e eficaz que almeja o crescimento e o bem-estar de todos.

Em 2017 passou a ser Odorata Beleza & Cuidado, uma nova marca, com uma nova proposta para seus colaboradores, consultoras e clientes.

### **1.6 Descrição das características do negócio**

A comercialização na Empresa Odorata Beleza e Cuidados é realizada por meio de distribuidores independentes, no ramo de venda direta, com revenda de produtos através de catálogo e consultoras porta a porta. Atividades da empresa: Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal.

Dentre os produtos discriminados, podemos citar: perfumes (águas-de-colônia, colônias, desodorantes, sais de banho, fragrâncias, essências aromáticas); cosméticos (maquiagem, cremes, loções, hidratantes, blush, batons, tonificantes, esmaltes, fixadores para cabelos, rímel, removedores de esmalte, delineador, sombra, lápis de

olhos); higiene pessoal (sabonetes líquidos, shampoos, condicionadores, depiladores, protetores solares).

## **1.7 Missão, Visão e Valores**

### **Missão:**

Incentivar as mulheres a terem orgulho de si e espalharem sua essência.

### **Visão:**

Ser uma marca de cuidados diários que promove a beleza com produtos acessíveis e de qualidade, através de uma rede de relacionamento que reconhece o papel da mulher.

### **Valores:**

- **Acessível:**

Acreditamos na simplicidade como um elemento-chave para construir relacionamentos verdadeiros. Uma marca popular e democrática, a escolha certa que te acompanha em todos os momentos.

- **Apoiadora:**

Somos uma marca positiva e que acredita no bem. Apoiamos as pessoas na conquista de seus sonhos para se sentirem bem consigo mesmas.

- **Alegre:**

Acreditamos que cada brasileiro tem em si um jeito contagiante de espalhar alegria, para nós, bom humor não faz mal a ninguém. Somos otimistas e por isso carregamos sempre um sorriso no rosto, sem tempo ruim.

- **Qualidade:**

Estamos sempre em busca do novo, uma marca antenada com as novidades do mercado e a melhor escolha para quem busca qualidade com preço acessível.

Odorata beleza & cuidado.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Propor melhorias nos processos de recrutamento e seleção, treinamentos e avaliação de desempenho na empresa Odorata Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda.

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Relatar o posicionamento do setor de RH na empresa Odorata, por meio da apresentação do organograma.
- Detalhar os procedimentos de recrutamento e seleção por meio da apresentação do fluxograma, assim como são realizados os treinamentos e avaliação de desempenho.

## **3. METODOLOGIA**

Já a pesquisa de campo procede a observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes ao mesmo e, finalmente à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

Segundo Marconi e Lakatos (1992),

“A pesquisa de campo é uma forma de levantamento de dados no próprio local onde ocorrem os fenômenos, através da observação direta, entrevistas e medidas de opinião.”

A pesquisa qualitativa que é o método capaz de identificar e analisar dados, e como finalidade, conseguir dados voltados para compreender as atitudes, motivações e comportamentos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa pois todos os dados são identificados e analisados com o intuito de compreender todo o processo citado nesse trabalho.

## **4 POSIÇÃO DO SETOR RH E DEPARTAMENTO PESSOAL NA ODORATA COSMÉTICOS.**

O Rh tem um papel muito importante, não só na Odorata, mas em todas as organizações, pois além de realizar a seleção dos profissionais que vão fazer parte da equipe, lidam com diferentes habilidades dentro da empresa e os conduzem de



maneira em que os objetivos de ambas partes sejam alcançados, assim, promovem o crescimento tanto para o funcionário como para a organização.

O RH é o setor responsável por conciliar os interesses da empresa com os interesses dos funcionários. Tomando decisões e medidas que sejam boas para ambos, e que ajude no desenvolvimento da empresa de forma eficaz.

#### **4.1 Funções importantes do setor do RH**

- **Recrutamento e seleção;**

A Odorata possui uma analista e uma gerente, ambas qualificadas em gestão de pessoas e recursos humanos que realizam o recrutamento e seleção dentro da própria empresa, pessoalmente para cargos internos e via Skype para cargos externos.

- **Treinamento, desenvolvimento e capacitação;**

Após o processo de recrutar, selecionar e admitir o funcionário, é feito a integração, onde é apresentado à empresa em geral e um resumo de cada área. Logo, o colaborador é direcionado ao seu departamento e passa por um treinamento até estar apto a ocupar o cargo. Geralmente esse treinamento é realizado por um funcionário mais experiente com o Gestor da área.

- **Avaliação de desempenho;**

O colaborador é avaliado em duas etapas, com 45 e 90 dias após sua contratação. A avaliação acontece através de um questionário com perguntas relacionadas ao seu desempenho dentro da empresa.

- **Manter a motivação da equipe;**

O RH está sempre motivando os colaboradores, buscando sempre melhorias dentro da empresa. Fornece o que os funcionários precisam, se mostra sempre disponível para escutar todos. Busca presentear e realiza eventos em datas comemorativas (dia das mães, dia do trabalho, etc). Uma das datas que os colaboradores gostam é o aniversariante do mês, pois além de ganhar 1 kit de produtos Odorata, ganham um café da manhã especial.

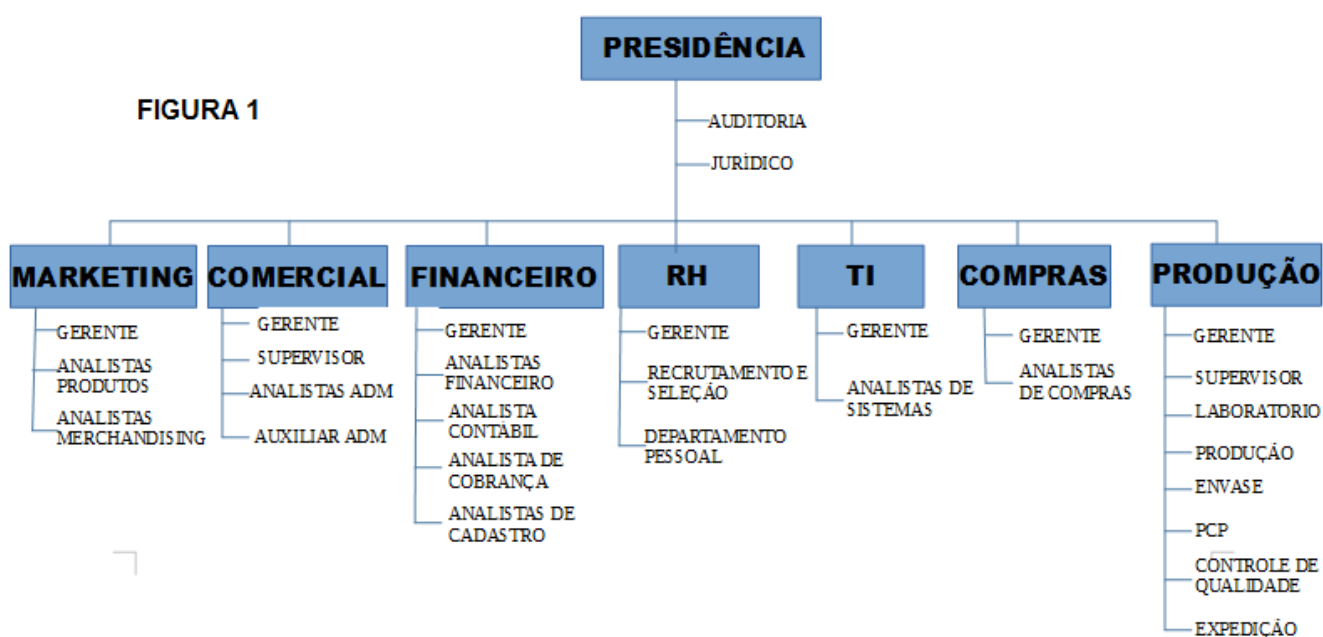
Já o departamento de pessoal é responsável por cuidar de assuntos mais burocráticos referentes aos funcionários, é o setor responsável pelos pagamentos de salários, férias, 13º salário, transporte, folha de ponto e outros.

A Odorata possui 2 analistas e uma Gerente de departamento de pessoal, que são responsáveis por todo processo de integração da pessoa contratada, efetua o registro de acordo com a CLT (Consolidação das Leis do trabalho), também realiza pagamentos dos salários e benefícios, pagamento de taxa de impostos e contribuições. Além de realizar o desligamento e a quitação do contrato de trabalho. É responsável pela folha de pagamento, faz os registros das carteiras de trabalho dos funcionários, calcula as guias do INSS e FGTS para pagamento e trata da parte demissional.

#### 4.1.1 ORGANOGRAMA

O organograma é um gráfico que tem por objetivo representar a estrutura formal de uma organização. De forma geral, no topo de um organograma situam-se as posições de liderança da empresa. Mais abaixo, ficam distribuídos os cargos e departamentos a elas subordinados, seguindo de forma subsequente até sua base, onde se encontram os níveis mais básicos e operacionais da organização.

Como afirma Chiavenato (2001, p.251), “organograma é o gráfico que representa estrutura formal da empresa”. Enfim, o organograma trata-se de uma forma fácil e ágil de visualizar a estrutura organizacional de uma empresa e como cada área deve relacionar-se com as demais. Segue abaixo na figura 1 o organograma da empresa Odorata.



## 4.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

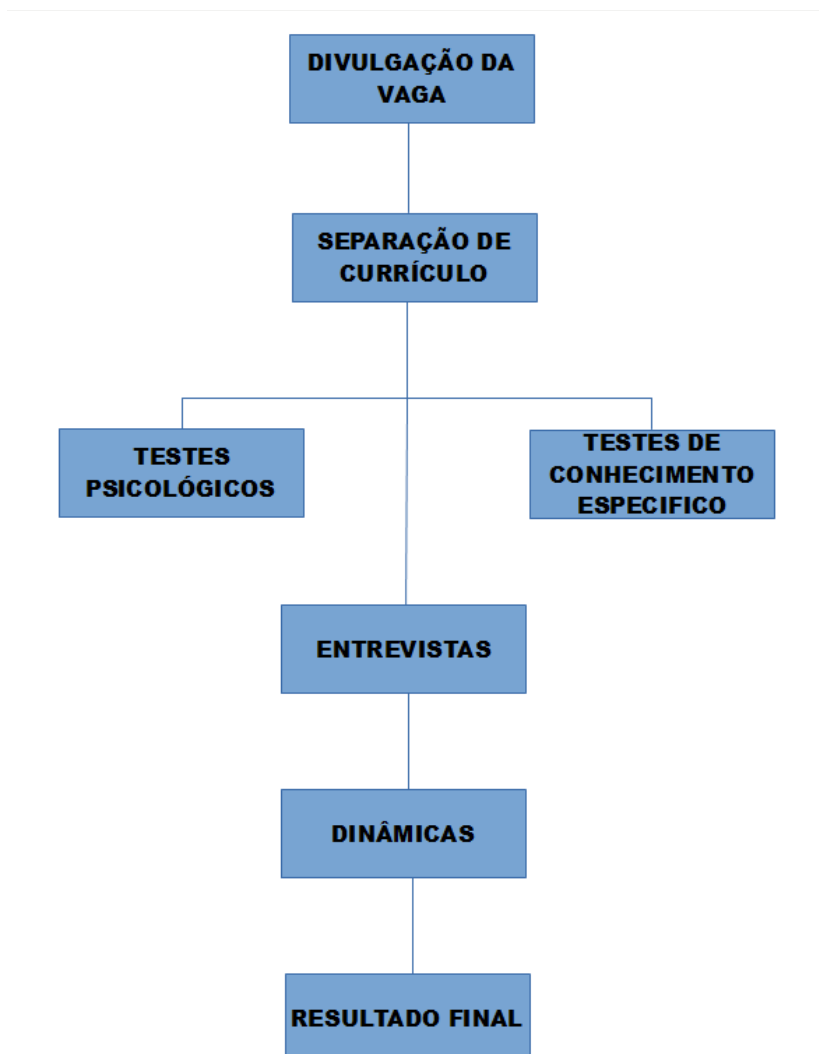
O processo de Recrutamento de Pessoal na empresa Odorata, é desenvolvido pelo departamento de Recursos Humanos, quando surge a necessidade de contratação, o primeiro passo é definir qual será a melhor forma de recrutamento.

Segundo (GIL, 2001)

"O termo "recrutamento" é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal."

### 4.2.1 Fluxograma de Recrutamento de Pessoal

FIGURA 2 – Fluxograma das etapas do Recrutamento e seleção da Odorata:



**Divulgação da Vaga:** É feito o anúncio da vaga de forma que seus requisitos possam

atrair o candidato, com a divulgação em murais internos, redes sociais, agências de recrutamento e seleção;

#### **4.2.2 Recrutamento Interno**

O Recrutamento interno, busca explorar o potencial de seus colaboradores, dando oportunidade de crescimento. Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.

De acordo com (CHIAVENATO, 2004, pág. 68)

"A divulgação de vagas em aberto dentro das empresas ou organizações, procura recrutar colaboradores com interesse em mudar de área buscando promoção, interesse profissional."

#### **4.2.3 Vantagens do Recrutamento Interno**

- Recrutar pessoas conhecidas diminui o tempo de preenchimento da vaga;
- Não há investimento em treinamentos, pois já foram treinados;
- Mostra chance de promoção a outros colaboradores;

#### **4.2.4 Desvantagens do Recrutamento Interno**

- Atitudes negativas de colaboradores não promovidos;
- A vaga deste colaborador no antigo cargo ficará em aberto precisando de um processo de recrutamento e seleção de pessoal.

#### **4.2.5 Recrutamento externo**

O processo seletivo externo é feito por uma agência responsável pela divulgação do anúncio, que filtra os candidatos com o perfil da vaga, encaminhando-os para equipe do RH realizar a entrevista pessoalmente e finalizando a seleção com o Gestor da área.

Métodos de recrutamento externo:

- Por meio de indicação de seus colaboradores;
- Cartazes;
- Internet;
- Anúncios;

**FIGURA 3 – ANÚNCIO DE OFERTA DE TRABALHO**

Para (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002)

“O recrutamento externo é a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas.”

#### 4.2.6 Vantagens do recrutamento externo

- Diversidade de perfis para proceder com seleção de pessoal;
- Promove a criatividade e novas ideias para a organização;

#### 4.2.7 Desvantagens do Recrutamento Externo

- Alto custo;
- Requer cautela por tratar de pessoas desconhecidas;

#### 4.2.8 Recrutamento Misto

De acordo com (CHIAVENATO, 1999)

"O processo pode iniciar como recrutamento interno e depois o recrutamento externo e vice-versa, onde em alguns casos para contratação de pessoal a vaga exige profissionais já treinados ou qualificados ou ainda faz-se necessário buscar no próprio quadro da empresa desconsiderando as qualificações necessárias em um primeiro momento."

O Recrutamento Misto, como o próprio nome já sugere, representa uma junção de elementos de outros dois tipos de processos seletivos: o recrutamento interno e o recrutamento externo. Por conta dessa combinação, ele não elimina nenhum tipo de candidato, uma vez que tanto colaboradores já contratados, quanto profissionais que ainda estão no mercado e não fazem parte do quadro

de funcionários da empresa podem concorrer às vagas em disputa.

### 4.3 SELEÇÃO DE PESSOAL

Este processo é realizado para selecionar entre os candidatos recrutados, aqueles que aparentam ser mais apropriados para ocuparem o cargo disponível.

Segundo Lacombe (2005),

“A seleção abrange o conjunto de práticas e processos utilizados para escolher dentre os candidatos disponíveis aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar a empresa e ao cargo e conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo que começa com recrutamento e termina com contrato definitivo após o período de experiência” (p.79)

É desenvolvido critérios de avaliação de forma estruturada, para tornar o processo mais prático e objetivo.

A seleção é realizada pela seguinte sequência:

- Recebimento de currículo;
- Preenchimento da solicitação de emprego;
- Entrevistas preliminares com o pessoal de RH;
- Verificação de referências/antecedentes;
- Testes de seleção para contratação;
- Entrevista com supervisor/equipe;
- Exames médicos;
- Decisão de contratação.

A seleção de Pessoal é realizada pelos seguintes processos:

**Separação de currículos:** Escolher aqueles que estão de acordo com as necessidades da vaga.

**Testes Psicológicos:** É possível identificar traços de personalidade, realizando uma triagem dos candidatos que vão conseguir se encaixar na empresa.

**Testes de conhecimento específico:** Após aprovação na etapa anterior os candidatos passam por testes de aptidões solicitadas na vaga com situações que ocorrem no dia a

dia do cargo.

**Entrevista:** O recrutador analisa com total atenção para enxergar além daquilo que candidato diz. Atitudes, gestos corporais e uma podem ajudar no momento da escolha.

**Dinâmicas:** Os candidatos são sujeitos a situações nas quais suas habilidades podem ser testadas.

**Resultado Final:** Nesta etapa, são analisados os resultados do teste psicológico, conhecimentos específicos para a escolha do eleito a ocupar o cargo.

As etapas podem se diversificar de acordo com o nível do cargo disponível. Quando ocorre o processo seletivo interno, nem todas as etapas citadas acima são exigidas pois a empresa já tem conhecimento do colaborador interno. Nessa situação é feito somente algumas etapas para verificar se a pessoa está apta para mudança de cargo.

Para Chiavenato (2009) a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal bem como a eficácia da organização.

O RH realiza os processos de seleção de pessoal dentro da própria empresa para cargos internos, buscando candidatos que já fazem parte da organização, e caso nenhum dos colaboradores se encaixem na vaga disponível, é realizado a busca de candidatos externos. Geralmente esses candidatos são escolhidos por indicação ou pelo banco de dados da empresa, após passar pelo processo de Recrutamento é escolhido aquele que mais se adequar ao cargo.

Como a Odorata atende várias regiões, é necessário realizar o recrutamento e a seleção via Skype para cargos externos. Esse processo de seleção é feito primeiramente por um gerente de uma cidade mais próxima, que já atua na área, o mesmo avalia o candidato e passa um feedback para o recrutador, que no caso são os analistas e gerentes de RH. Depois esses profissionais do RH realizam uma videoconferência e tira suas conclusões se o candidato será admitido.

#### **4.4 – TREINAMENTO DE PESSOAL**

O treinamento são as instruções passadas por um profissional para o colaborador dentro da organização, fazendo com que ele se integre dentro dos objetivos da empresa e tenha um bom resultado em cima dos objetivos da organização. Esse processo tem como finalidade preparar o colaborador para desempenhar as atividades que lhe serão confiadas de forma eficaz e ter maior compreensão das tarefas que serão confiadas. O treinamento é realizado a curto prazo.

As vantagens do treinamento é adequar a pessoa à cultura da empresa, adaptá-las para lidar com os sistemas e rotinas da empresa, moldar as atitudes, promovendo o crescimento humano e o desenvolvimento do potencial de forma responsável.

Para CHIAVENATO (1999), “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação” (p.294)

São utilizadas duas formas de treinamentos: o treinamento de integração e o treinamento técnico. O treinamento é realizado dentro da própria empresa e são aplicados por gestores e supervisores da sessão em que o colaborador atua.

O treinamento de integração é aplicado para o colaborador recém-admitido, no qual será passado a missão, visão e valores da organização, a importância do colaborador na empresa, e os serviços que ele executará.

Depois dessa etapa, o novo funcionário conhecerá o departamento onde assumirá o cargo. O gestor e o colaborador mais antigo da área realizará o treinamento, ensinando como é feito cada procedimento até que a pessoa esteja pronta para assumir sua função.

Para os colaboradores que já passaram pelo treinamento de integração e possuem mais tempo na organização são aplicados o treinamento técnico, no qual dá suporte para melhorar suas habilidades, manuseio de novos equipamentos ou aprender sobre novos procedimentos.

Segundo FERREIRA (1979, p.219):

“Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividade que virá a executar como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.”

#### **4.5 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO**



A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial em que as organizações utiliza em vários setores da empresa. A avaliação pode ser feita nos setores operacionais, financeiro, marketing/vendas e no desempenho humano.

Um dos conceitos da Avaliação de desempenho é definido por Chiavenato (1999) “Como um processo que mede o desempenho do funcionário. A avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações.”

#### **.4.5.1 CAMPO DE ABRANGÊNCIA.**

A avaliação acontece através de um questionário com perguntas relacionadas ao seu desempenho dentro da empresa. São aplicadas em todos os setores da empresa, para coletar o máximo de dados.

#### **4.5.2 O MÉTODO APLICADO NA EMPRESA.**

Na Odorata o colaborador é avaliado em duas etapas, com 45 e 90 dias após sua contratação, esse método é utilizado para verificar o desempenho do colaborador. A avaliação é realizada através de um questionário com perguntas relacionadas ao seu desempenho dentro da empresa, e assim analisar se o funcionário está apto ou não para cumprir suas atividades dentro do cargo. O colaborador preenche uma via do questionário e o Gestor a outra via, depois é feito a análise dos dois resultados e passado um feedback ao colaborador em relação ao seu desempenho.

Chiavenato (1999) aponta as principais tendências na avaliação de desempenho humano.

- ✓ Os indicadores devem ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes.
- ✓ Os indicadores devem ser escolhidos em conjunto para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação.
- ✓ A avaliação de desempenho deve basear-se em índices objetivos de referência, que possam balizar o processo, como; a) Indicadores de desempenho global; b) de desempenho grupal e c) de desempenho individual.
- ✓ A avaliação do desempenho deve levar em conta o contexto geral. Os indicadores devem levar em conta índices internos em confronto com indicadores externos.
- ✓ A avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH, trata-se de um processo que serve de elo para integrar os demais processos da administração de recursos humanos.

- ✓ A avaliação de desempenho se baseia em processos não-estruturados, sem os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes. Os velhos métodos de escalas gráficas, de escolha forçada, de pesquisa de campo, incidentes críticos e listagens de verificação estão sendo reformulados para chegar a uma nova configuração que atenda as novas imposições.
- ✓ A avaliação de desempenho como forma de retroação as pessoas. A avaliação constitui um instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retro informação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, autodireção e, conseqüentemente, autocontrole.

A avaliação de desempenho esta enfatizando cada vez mais os resultados. Às metas e os objetivos atingidos são mais importante do que o comportamento em si.

A avaliação de desempenho tem grande importância tanto para a empresa quanto para o funcionário. Segue abaixo relação de benefícios:

- **Para o colaborador:**
  - Conhecer suas potencialidades e aprimorar seu desempenho;
  - Identificar quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus colaboradores;
  - Conhecer quais as expectativas da empresa a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos;
  - Oportunizar reflexão sobre seu desempenho;
  - Tomar conhecimento da perspectiva de crescimento da organização;
  - Estreitar as relações dentro da equipe de trabalho, dando oportunidade para que os problemas sejam abordados.
  
- **Para a área e Gestores:**
  - Proporcionar maiores informações e conhecimento da equipe de trabalho;
  - Estreitar a comunicação entre os Gestores e o colaborador;
  - Aprimorar seu desempenho gerencial.
  
- **Para a empresa:**
  - Conhecer melhor o potencial humano;
  - Definir a contribuição dos colaboradores;
  - Promover a melhoria contínua do desempenho;

- Identificar as necessidades de capacitação, qualificação e desenvolvimento dos colaboradores;
- Deixar claro o que é esperado de cada colaborador;
- Fortalecimento de uma comunicação aberta;
- Ter uma visão mais ampla sobre as necessidades de cada área.

A avaliação de desempenho é um método muito importante e serve para buscar soluções rápidas, dinâmicas e eficazes para melhorar o desempenho das atividades e melhorar o relacionamento individual e de suas equipes. O objetivo principal é verificar se o colaborador da organização se adapta as demandas e exigências de trabalho e o quanto contribui para o alcance dos objetivos da organização.

## CONCLUSÃO

Ao desenvolver esse projeto interdisciplinar, teve-se a intenção de pesquisar e conhecer como são praticados os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação desempenho, dispondo como área de pesquisa o departamento de recursos humanos da empresa. Com base nas análises das entrevistas, identificou-se que assim como em outras empresas, realiza vários processos antes de contratar o colaborador para exercer sua função.

No decorrer da pesquisa foi perceptível notar alguns pontos a serem melhorados:

- Primeiramente, o recrutamento externo que é feito por videochamadas, esse método pode não ter muita eficiência, já que o contato pessoal é fundamental para uma análise mais eficaz do colaborador.
- Com o intuito de melhoria foi concluído então que a empresa deveria contratar uma pessoa para o departamento de RH, que possua disponibilidade em viajar para outros estados para realizar essas entrevistas e contratações.
- Futuramente, implantar um centro de contratações nos estados atendidos.
- Outro ponto a ser melhorado, seria o treinamento, que é realizado por outro colaborador. Esse método pode ser visto como inadequado, já que os funcionários mais antigos podem ensinar vícios e imprudências aos novos colaboradores.
- O ideal seria apostar em profissionais capacitados para dar treinamentos e o próprio gestor da área treinar e ensinar como são realizados os procedimentos do dia a dia.

Conclui-se então que, de acordo com os estudos abordados na presente pesquisa, o trabalho possibilitou a inovação para o departamento de RH da indústria aqui utilizada como material de pesquisa universitária, trazendo assim a abertura de estudos futuros e deixando uma contribuição indireta para análise da empresa

**BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 13ª Ed. Rio de Janeiro. Editora Campos. 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ª ed. rev. e atual. São Paulo, Manoele, 2009

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humano**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal – A Tecno-pedagogia do treinamento**. São Paulo. Atlas 1979

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva. 2005.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo; Editora Atlas, 1992. 4ª ed. p.43 e 44.

MAX, Ronan. **Rh em uma empresa?** Disponível na internet em <<https://www.rtek.com.br/voce-sabe-qual-funcao-do-setor-de-rh-em-uma-empresa/>>. Arquivo capturado em 13/05/2019.

ODORATA, **site oficial**. Disponível na internet em <<http://www.odorata.com.br/quem-somos/>>. Arquivo capturado em 13/05/2019.

ISSUU. **Missão, Visão e Valores Odorata Cosméticos**. Disponível na internet em <<https://issuu.com/odoratacosmeticos>>. Arquivo capturado em 13/05/2019.

WIKIPÉDIA. **Organograma**. Disponível na internet em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Organograma>>. Arquivo capturado em 13/05/2019.