



**FANAP**  
*A Faculdade*

Faculdade Nossa Senhora Aparecida  
www.fanap.br | (62) 3277-1000

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTAO DE RECUROS HUMANOS**  
**RELATORIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**  
**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Acadêmicas: BRUNNA APARECIDA F. MAIA  
JAQUELINE SILVA CORREA  
LUDMILLA PEREIRA DE SOUSA  
MAYARA SANTANA DE SOUZA  
UENISCLEIA BATISTA SOARES

Professor Frente I: Me. Orlando Dias costa

Aparecida de Goiânia / 2015



**FANAP**  
*A Faculdade*



**FANAP**  
*A Faculdade*

Faculdade Nossa Senhora Aparecida  
www.fanap.br | (62) 3277-1000

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTAO DE RECUROS HUMANOS**  
**RELATORIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**  
**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

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

Aparecida de Goiânia / 2015



**FANAP**  
*A Faculdade*



**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTAO EM RECUROS HUMANOS**  
**RELATORIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

BRUNNA APARECIDA F. MAIA  
JAQUELINE SILVA CORREA  
LUDMILLA PEREIRA DE SOUSA  
MAYARA SANTANA DE SOUZA  
UENISCLEIA BATISTA SOARES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**  
**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

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

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

Nota Final: ( ) \_\_\_\_\_

---

Professor Frente I: Me. Orlando Dias Costa  
Professor Frente I: Me. Luciane de Souza

Aparecida de Goiânia / 2015



## SUMÁRIO

Introdução.....	5
1. Conceito de negocio.....	6
1.1 Histórico da empresa.....	6
2.Organograma.....	7
3.Produtos Oferecidos.....	7
4. Objetivos.....	7
4.1 Objetivos Gerais.....	7
4.2 Objetivos Específicos.....	7
5. Metodologia.....	8
6.Recrutamento e Seleção.....	8
6.1 Vantagens do recrutamento interno.....	10
6.2 Vantagens do recrutamento externo.....	11
6.3 Desvantagens do recrutamento interno.....	11
6.4 Desvantagens do recrutamento externo.....	11
7 Processos de seleção.....	12
7.1 Métodos de seleção.....	12
7.2 Objetivos genéricos.....	15
8.Treinamento.....	16
9. Avaliação e desempenho.....	16
9.1 Objetivos da avaliação de desempenho.....	17
9.2 Métodos de avaliação de desempenho.....	17
9.3 Método de escalas gráficas.....	18
9.4 Método de incidentes críticos.....	18
9.5 Método comparativo.....	18
9.6 Método de escolha forçada.....	18
9.7 Método 360.....	19
10. Análise de pesquisa.....	19
10.1 Recrutamento.....	19
10.2 Seleção.....	19
Conclusão.....	21
Referencias.....	22
Anexos	



## INTRODUÇÃO

O presente estudo é um projeto de pesquisa acadêmica, elaborado para atender ao requisito do Curso de Gestão em Recursos Humanos (RH), oferecido pela Faculdade Nossa Senhora Aparecida (FANAP).

Teve como objetivo, mostrar as rotinas de trabalho no Departamento De Pessoal, suas respectivas funções, e ainda, evidenciar as obrigações e relações trabalhistas entre empregado e empregador.

O projeto apresenta os conhecimentos teóricos acerca da importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações e tem por objetivo analisar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações, tomando como objetivos específicos: Destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento; Descrever as principais vantagens de sua aplicação; Levantar informações sobre as principais etapas do processo de treinamento.

Como procedimento metodológico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, baseando-se em autores renomados no assunto.

Por tanto, foi necessário analisar toda sua origem, desde o surgimento até o estágio atual, e algumas definições das principais atividades desempenhadas dentro do departamento.



## 1. CONCEITO DE NEGOCIO

### 1.1 HISTORICO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada na Empresa Grupo Escudo.

A organização iniciou suas atividades em 1996, atuando na área de segurança armada e desarmada, contando com uma equipe de 30 homens. Posteriormente foram incorporados as áreas de Asseio e Conservação, Monitoramento Eletrônico e Segurança em Eventos, além de terem sido feitos investimentos constantes em tecnologia e suporte, viabilizando o pleno exercício das funções exercidas pelos colaboradores.

Tendo á frente uma liderança arrojada e empreendedora, a empresa mudou para sede própria em Aparecida de Goiânia, e aumentando o efetivo para 120 homens. Desde então não parou de crescer, hoje tem mais de 1.000 colaboradores atuando na empresa.

A organização está entre as 5 maiores do Estado de Goiás no ramo de segurança, prestando serviço para grandes empresas como Caoa Hyundai, CMTC, Shopping Bougainville, Brasil Park Shopping, Banco Itaú, as redes da Tend Tudo, PUC, Cellini Joalheiros, Passeio das Aguas, etc.

A Escudo Vigilância é uma empresa de grande porte, na exploração da atividade de segurança privada, situada à Avenida Bela Vista Quadra 68 Lote 01 Bairro Santo Antônio - Aparecida de Goiânia, buscando sempre atender seus clientes, com qualidade e eficiência, no ramo de vigilância.

**Missão** da organização e prestar serviços de Vigilância e Segurança Patrimonial privada, asseio e conservação em geral, assegurando ao cliente suas conquistas.

**Visão** ser uma empresa referencial em soluções de segurança privada e outros serviços no Centro-Oeste e Tocantins, pautada na qualidade e solidez de sua atuação, com expansão e melhoria de resultados.

Politica de Qualidade Melhorar continuamente a prestação de serviços de Vigilância e Segurança Patrimonial privada, asseio e conservação em geral.



O nome da empresa originou das palavras, **Eficiência, Segurança, Confiança, União, Disciplina, Organização.**

## **2. ORGONOGRAMA**

Na organização tem o departamento Operacional, Almoxarifado, Departamento Financeiro, Departamento Recursos Humanos, Departamento De Pessoal, Recepção, Departamento de Eventos e Departamento Comercial.

## **3. PRODUTOS OFERECIDOS**

Os serviços oferecidos incluem vigilância patrimonial com autorização do Ministério da Justiça. O Grupo Escudo atua nas áreas de vigilância armada e desarmada nas atividades de segurança patrimonial, segurança pessoal, segurança canina e escolta armada.

Com o objetivo de segurança de eventos seja qual for o tipo de evento, o Grupo Escudo atua de forma a garantir a segurança. A equipe que trabalha nos eventos é treinada de forma a prevenir incidentes, transmitindo confiança e seriedade aos organizadores e participantes.

Na área de asseio e conservação a atuação da empresa abrange serviços de: Limpeza, Portaria, Recepção, Ascensorista. São formas de trabalho inteligentes e eficientes que mantem o ambiente do cliente limpo e organizado.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVOS GERAIS**

Analisar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento realizados pela empresa escudo.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**



- Destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento
- Levantar informações sobre as principais etapas do processo de treinamento;
- Avaliar os procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas na realização de treinamento com os funcionários;
- Identificar os benefícios para as empresas, provenientes do treinamento e desenvolvimento de funcionários;
- Avaliar o grau de importância atribuído pelos gestores das empresas pesquisadas aos programas de treinamento

## 5. METODOLOGIA

Para desenvolver esse trabalho foi realizada uma pesquisa de campo, onde se buscou fazer uma visita presencial de todos os componentes do grupo, na empresa Grupo Escudo. Além da pesquisa de campo foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Conceito de METODOLOGIA para Bruyne:

“A metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz portanto a uma metrologia ou tecnologia da medida dos fatos científicos. Para ser fiel a suas promessas, uma metodologia deve abordar as ciências sob o ângulo do produto delas - como resultado em forma de conhecimento científico - mas também como processo - como gênese desse próprio conhecimento”. (Bruyne *et al.* , 1977, p.29).

## 6. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Fontes de recrutamento são instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. O recrutamento pode ser interno ou externo, A área de recursos humanos deve atrair pessoas preparadas para integrar sua organização, existem dois tipos de recrutamento: É interno e o externo.

O externo trata da abordagem de candidatos com potenciais disponíveis em outras empresas, já o interno trata da abordagem de candidatos em potenciais disponíveis na própria empresa.



Diante da grande competitividade no mercado de recursos humanos selecionar pessoas torna-se fundamental, uma vez que são elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. A seleção integra o processo de agregar valor que funciona de recrutamento que melhor atendam às necessidades organizacionais vividas no momento parte para o processo de seleção que é a escolha do profissional certo para ocupar o cargo certo.

Para Chiavenato (2010) a seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela empresa, o processo seletivo visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano bem como a eficácia da organização.

A Empresa Escudo utiliza inúmeras fontes de recrutamento, entre elas anúncios na mídia, jornais, agências de emprego, e intercâmbio com outras empresas. Através desses anúncios os candidatos que se identificarem com a vaga serão encaminhados para fazer o processo de seleção. Com esses anúncios a empresa consegue proporcionar informações que facilitam o recrutamento, a seleção e o posicionamento das pessoas adequadas para cada função.

O departamento de pessoal é o responsável pelo recrutamento e seleção, após essa seleção e passado para o supervisor realizar a entrevista, entre as fontes de recrutamento mais utilizadas, podem-se citar as seguintes: banco de dados interno, indicações, cartazes (internos e externos), funcionários da própria empresa, entidades (sindicatos, associações), escolas, universidades, cursos, outras empresas (fornecedores clientes), consultorias de *outplacement* ou *replacement*, agencias de emprego, mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão), consultorias, headhunters.

A empresa Escudo Vigilância e Segurança utilizam inúmeras fontes de recrutamento, entre elas: indicações, agências de emprego (Ancora, Facilite, SINE municipal, Adecco, etc.), banco de dados interno, mídia (anúncios em jornais, site)

De acordo com Chiavenato (2010), “o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer seu processo seletivo. O recrutamento funciona como um processo



de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados”.

“Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”.

Na empresa Escudo o treinamento é dado para os colaboradores com o objetivo de capacitar e a valorização dos seus profissionais, por sua vez, atender também as expectativas na qualidade do serviço prestado pela empresa, esse treinamento é feito pelos gerentes de cada departamento. Lembrando que o serviço da empresa escudo é terceirizado, com o treinamento destina se melhor o desempenho e o desenvolvimento do colaborador. O Rh da empresa seleciona os currículos e passa para o Supervisor do operacional, pois e ele quem faz a entrevista, de alguns cargos. Como a empresa e terceirizada, então temos treinamento, apenas alguns postos de serviços que fazem a integração dos funcionários, no caso de vigilante, eles fazem o curso de reciclagem a cada dois anos, além disso, eles passam por um exame psicotécnico, tanto pela reciclagem quanto para a empresa.

De acordo com (LACOMBE) “As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir”

O recrutamento de pessoal é de responsabilidade do RH e tem como objetivo a organização e a seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2011). Assim, pode-se dizer que o recrutamento é um conjunto de técnicas que visam atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

As organizações, ao optarem pelo recrutamento interno ou externo, devem analisar as vantagens e desvantagens existentes, conforme demonstra o quadro;

## **6.1 VANTAGENS RECRUTAMENTO INTERNO**

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;



- Incentiva a permanência do funcionário e a sua fidelidade;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

## **6.2 VANTAGENS RECRUTAMENTO EXTERNO**

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades, e expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos;
- Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.

## **6.3 DESVANTAGEM RECRUTAMENTO INTERNO**

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

## **6.4 DESVANTAGEM RECRUTAMENTO EXTERNO**

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;  
Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
- Requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos.  
Isto significa custos operacionais.
- Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários.
- É mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento externo.



## 7 PROCESSOS DE SELEÇÃO

Conforme LACOMBE (2011), A seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos. Quando se faz um recrutamento por meio de anúncios na mídia, costuma-se receber grande quantidade de currículos, a maioria, após uma simples leitura, é descartada sem mesmo entrar para o cadastro de candidatos.

A seguir, algumas informações geralmente contidas nesse formulário de proposta de emprego: função pretendida; nome completo, estado civil, local e data de nascimento, endereço completo, telefone de contato, nome do pai e da mãe, educação formal e graus completados, incluindo o nome das instituições cursadas, outros cursos extras idiomas e fluência; condição da moradia (própria ou alugada), número e idade dos dependentes (filhos e outros); compromissos financeiros mensais; empregos e outros trabalhos anteriores (para cada um indicar: nome da empresa; data de admissão e da saída; endereço de trabalho; telefone; cargo ou função; cargo chefe; salário inicial; último salário; motivo da saída); habilidades e principais realizações; carteira de Trabalho e Previdência Social; número do CPF (cadastro de pessoa física); carteira de identidade; título de eleitor; carteira de motorista, certificado de serviço militar.

### 7.1 METODOS DE SELEÇÃO

**Triagem preliminar de currículos.** A triagem preliminar destina-se a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado. Verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga. Outro ponto que se observa é a estabilidade do candidato. Uma pessoa que fica muito pouco tempo em cada emprego tem menos chances de ser admitido. Deve-se, também, procurar inferir o potencial do candidato. Não adianta “enfeitar” o currículo. Todas as informações serão checadas. Quase sempre se descarta nessa triagem mais na metade dos candidatos.

**Entrevista na unidade de seleção.** A entrevista na unidade de seleção é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo. No currículo, basicamente analisa-se a veracidade e coerência das informações; as qualificações do candidato, seus conhecimentos, a formação profissional, as razões das saídas dos últimos empregos, as realizações do



candidato, as posições ocupadas, as principais atribuições que teve sua experiência profissional, seus objetivos e planos para o futuro, suas aptidões e vulnerabilidades etc. As informações sobre os empregos anteriores devem estar coerente com as anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), anteriormente denominada carteira profissional. Tenta-se ainda, obter algumas informações sobre traços de personalidade do candidato, seus valores, seus desejos, seus conhecimentos sobre a empresa e outras que possam ser úteis para a seleção.

**Informações de pessoas confiáveis.** Se o candidato é conhecido por uma pessoa em quem podemos confiar, tanto em termos de capacidade de avaliação quanto em integridade, não há razão para não buscarmos as informações que essa pessoa possa nos dar sobre ele. Quanto mais informações confiáveis, tanto mais provável o êxito de uma boa seleção. Claro que elas nada valem se provierem de pessoas pouco confiáveis, podendo até prejudicar o candidato. Em caso de dúvida, as informações devem ser checadas, sem nos esquecermos de que muitas vezes o interessado em ajudar o candidato do que a empresa.

**Testes técnico-profissionais.** A finalidade desses testes é avaliar a competência técnico-profissional do candidato. Geralmente são usados para candidatos de nível intermediário para baixo e para profissionais em início de carreira. No caso de profissionais especializados, são aplicados com a participação do órgão em que o candidato irá trabalhar.

**Testes psicológicos.** São testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização etc. São preparados e renovados periodicamente por instituições especializadas que os vendem as unidades de recrutamento e seleção das empresas. A necessidade de renovação periódica resulta do fato de ficarem esses testes conhecidos e, por isso, serem, após algum tempo, passíveis de manipulação. Um bom teste, bem aplicado, permite conhecer o perfil do candidato e compará-lo com o perfil desejado para o recrutamento de vaga.

**Informações de empregos anteriores.** Escolhido o candidato a ser admitido, resta o processo de coleta de informações a seu respeito, deixado para o final por envolver não apenas custos internos, mas também pagamentos a terceiros. Raramente uma empresa fornece informações sobre seus antigos empregados pelo



telefone. Isto só ocorre se existirem amizades pessoais entre empregados do futuro e do antigo. Existem empresas especializadas em coletar essas informações por escrito, que cobram honorários para isso. Elas podem vir distorcidas especialmente se o candidato saiu brigado da antiga empresa. No entanto, podem fornecer subsídios válidos para a decisão final sobre a admissão.

**Informações cadastrais.** As empresas que obtêm informações dos antigos empregadores informam se os candidatos emitiram cheques sem fundos, se estão na lista do SPC (Serviço de Produção ao Crédito) ou do Serasa e se responderam a processos. O custo das informações será tanto mais de custos benéficos, e SPC são baratas e podem ser obtidas rapidamente, de modo que raramente são dispensadas. Já mais caras e demoradas. Raramente uma empresa admite um empregado que tenha passado um cheque sem fundo.

**Exame médico.** É obrigatório por lei um exame médico antes da admissão. Por ser caro, e pelo fato de raramente encontrar problemas que impeçam o aproveitamento do candidato, esse exame costuma ser feito após as demais etapas. Muitas questões de natureza ética podem ser levantadas na realização dos exames médicos. Se ele se atém às condições de saúdes necessárias controlarem que tipo de exame é feito no material colhido para testes laboratoriais. Aqui está o problema ético: muitas empresas aproveitam o exame médico para eliminar candidatos com doenças crônicas ou viciados em drogas, e mulheres grávidas. Esse tipo de problema tende a se agravar com a possibilidade de se fazer uma seleção genética, que, além de odiosa, seria muito perigosa para a sociedade; trata-se de uma invasão de privacidade, mas de muito difícil comprovação.

Cada um dos métodos de seleção deve ser examinado quanto à sua validade e confiabilidade. A validade do método é o grau em que seus resultados confirmam suas previsões, isto é, até que ponto ele é capaz de determinar fiabilidade é a consistência com que as informações proporcionadas são verdadeiras e refletem as características do candidato, a precisão com que um desenvolvido. A validade é determinada aplicando-se o teste a diversos candidatos e verificando seu desempenho nas condições reais de trabalho. Uma das formas de checar a confiabilidade do teste é aplicá-lo para as mesmas pessoas em ocasiões diferentes. Ainda que o momento em que se encontra o avaliado possa influenciar os resultados, a aplicação em várias pessoas diminui essa distorção.



Apesar das dificuldades, estudos confirmam que os testes de personalidade podem ajudar as empresas na contratação de funcionários mais eficientes.

## 7.2 OBJETIVOS GENERICOS

- Aumento da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.
- Aumento direto de qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem - feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.
- Incentivo motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – meta de todo ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem – feito para a sua própria satisfação.
- Otimização pessoal e organizacional: os objetivos anteriores levam, no seu conjunto, a otimização pessoal e organizacional – objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que segue como resultado de sua ascensão profissional.
- Atendimento de exigências das mudanças: as empresas do final do milênio estão cada vez mais premidas pela avalanche de mudanças recebidas dos diversos cenários que as circundam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc. que pressionam diariamente os membros da estrutura organizacional. As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem.



## 8. TREINAMENTO

Conforme MARRAS (2011), Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa “bagagem” constitui o “CHA individual” que deve estar em uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento.

- **Formação profissional:** tem como meta alcançar um grau Ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e praticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- **Especialização:** oferece ao treinando um campo de conhecimento ou pratica especifica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- **Reciclagem:** tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou praticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

## 9. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Marra (2011), Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).



## 9.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trata-se de instrumento extremamente valioso e importante na administração da RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.

A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas. Essa prática continua existindo nas organizações modernas; todavia, o programa de avaliação de desempenho, graças a prática e ao conseqüente aperfeiçoamento recebido ao longo do tempo, foi tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificado e ampliado para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo.

Entre as diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho estão as seguintes, entre às mais utilizadas, dependendo da perspectiva que se assume:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o Autodesenvolvimento dos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências;
- Fornecer feedback aos empregados.

## 9.2 MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se os seguintes:

- Escalas gráficas;



- Incidentes críticos;
- Comparativos;
- Escolha forçada;
- 360 graus.
- 

### **9.3 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS**

Trata-se de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc.

### **9.4 MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Nesse sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidades. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca.

### **9.5 MÉTODO COMPARATIVO**

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um.

### **9.6 MÉTODO DE ESCOLHA FORÇADA**

Esse modelo foi criado originalmente para oficiais das Forças Armadas norte-americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu de implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis.



## 9.7 MÉTODO 360

Esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. esse processo de “avaliação total” recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback.

## 10. ANÁLISE DE PESQUISA

### 10.1 RECRUTAMENTO

Na empresa estudada, faz-se muita contratação por meio de recrutamento externo atraindo novos funcionários. A empresa faz anúncio através de jornais aonde após serem selecionados participam de um processo seletivo, onde o supervisor operacional identifica o perfil do melhor candidato.

O recrutamento interno na empresa estudada é feita da seguinte forma: Verificam-se os currículos que está no departamento de pessoal, analisa e marca-se uma entrevista, tem também aqueles funcionários que indicam alguns candidatos, como e um grupo de empresas surge algumas oportunidades de crescimento profissional.

### 10.2 SELEÇÃO

Após o recrutamento os candidatos selecionados passam pelas seguintes etapas eliminatórias:

- Prova de português e conhecimentos gerais,
- Exames psicotécnicos e
- Avaliação médica.



### **Prova de português e conhecimento gerais**

Consiste na resolução das provas relacionadas aos temas. Uma relação de 30 questões objetivas e uma redação com o tema já definido.

### **Exames psicotécnicos**

Os candidatos são conduzidos a uma clínica onde uma psicóloga aplicará alguns testes para verificar a percepção entre outros detalhes a ser verificados.

### **Avaliação médica**

O candidato será avaliado por um médico especialista para verificar se há alguma doença que poderá afetar na execução das atividades delegadas ao novo colaborador, e se está apto a exercer novas funções.

### **Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é aplicada sempre após o término de cada treinamento, para avaliar se o colaborador conseguiu assimilar as informações que foram passadas, avaliar se o treinamento teve impacto na execução das atividades.



## CONCLUSÃO

Em virtude dos fatos mencionados, a empresa Grupo Escudo é uma organização que prestar serviços de Vigilância e Segurança Patrimonial privada, que tem como objetivo deste projeto foi verificar o processo de recrutamento, seleção e o treinamento e desempenho, com a pesquisa podemos perceber que não tem como mudar a cultura organizacional de uma empresa, visando a política de qualidade, missão e visão da organização. Verificando o processo de treinamento, seleção e avaliação e desempenho dentro desta organização onde foi feita a pesquisa, não e feito todos os processos já citados, onde a empresa faz terceirização de seus serviços e deixando de ser feitos alguns esses processos.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier; 2010.

Disponível em: [www.moodle.ufba.br](http://www.moodle.ufba.br), acesso em 05/05/2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 4º ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Manual do colaborador – escudo