



## UNIMES - UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Agregar, aplicar e monitorar pessoas nas organizações

---

Universidade Metropolitana de Santos (Unimes)

Núcleo de Educação a Distância - Unimes Virtual

e-mail: [revistapaideia@unimesvirtual.com.br](mailto:revistapaideia@unimesvirtual.com.br)



SANTOS  
2015

**UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS  
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**AGREGAR, APLICAR E MONITORAR PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Barbara dos Santos Souza  
Camila Maria da Cunha Dias  
Carolina de Macedo Terribas  
José Julião Costa  
Juliana Orlandini de Souza

Trabalho de Curso apresentado junto à Universidade Metropolitana de Santos, como requisito parcial para a conclusão da disciplina Projeto Integrado.

Orientador: Profa. Viviam Ester de S. Nascimento

## RESUMO

Este trabalho tem por finalidade apresentar três dos principais processos de gestão de pessoas: agregar, aplicar e monitorar pessoas e sua aplicabilidade dentro da organização, além de investigar resultados práticos obtidos na empresa selecionada para este projeto. Para tanto, a metodologia de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica, como referencial teórico e estudo de caso para coletar dados e identificar a aplicação dos processos e seus resultados, relacionando desta forma, teoria e prática.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Processos. Agregar, aplicar e monitorar pessoas.

## ABSTRACT

*This work aims to present three of the main people management processes: aggregate, apply and monitor people and their applicability in the organization and to investigate practical results in the selected company for this project. Therefore, the research methodology used was literature review, as theoretical and case study to gather data and identify the application of processes and outcomes, relating this way theory and practice.*

*Keywords: People management. Processes. Aggregate, apply and monitor people.*

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, evolução tecnológica e por consequência, constantes mudanças no cenário socioeconômico mundial, a concorrência entre as empresas torna-se cada vez mais acirrada e a necessidade de criar e manter um diferencial competitivo é mandatória para uma administração mais sustentada. As organizações tiveram de refletir e revisar suas políticas de gestão, afim de adequar-se a este novo paradigma que considera as pessoas como elementos essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Com o estabelecimento desta nova dinâmica, foram desenvolvidos seis importantes processos na gestão de pessoas, são eles: *agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.*

## 2. OBJETIVOS

Este projeto tem por objetivo apresentar os processos: *agregar, aplicar, e monitorar pessoas* e sua aplicabilidade dentro da organização, e especificamente, identificar a política de recursos humanos, os processos utilizados na empresa pesquisada, descrever como as atividades são realizadas, revelar os resultados obtidos, além de inter-relacionar definições e observação prática.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como estudo de caso com abordagem qualitativa, do tipo exploratória, uma vez que se propõe a apresentar os processos de gestão de pessoas e sua aplicabilidade, através de revisão da literatura e detalhar as atividades realizadas nos processos de agregar, aplicar e monitorar pessoas na empresa selecionada para o projeto, por meio da coleta de dados.

### 4. PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

O processo de agregar pessoas tem como objetivo selecionar pessoas com perfis apropriados para determinados cargos dentro da organização, fazendo com que a empresa alcance os resultados pretendidos. Esse processo envolve duas principais funções: Recrutamento e Seleção.

#### 4.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Por definição, recrutar pessoas significa envolver candidatos para uma determinada vaga, ou seja, tem como prática e métodos atrair candidatos competentes e capacitados, para preenchimento do cargo solicitado. CHIAVENATO (2009, p. 118).

##### 4.1.1 Meios de Recrutamento

Os principais meios de Recrutamento a serem explorados são: Recrutamento Interno, Externo e Misto.

- Interno: considera somente seus funcionários, para um novo cargo ou promoção.
- Externo: disponibiliza vagas para candidatos de outras empresas ou desempregados, desconsiderando os funcionários da própria organização.
- Misto: consideram-se ambos os meios: Interno e Externo.

#### 4.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

Este processo trata da busca de candidatos apropriados aos cargos oferecidos, ou seja, que possuem as aptidões exigidas pela empresa. (CHIAVENATO, 2014).

#### **4.2.1 Decisão sobre os candidatos**

A decisão abrange o indivíduo em determinados tratamentos. O Tratamento é o tipo de solução a tomar. “O número de tratamentos e o número de indivíduos podem variar de uma decisão para outra. As restrições mais comuns são: número de tratamentos por pessoas e número de pessoas por tratamento” (CHIAVENATO, 2014, p. 121).

Diferem-se quatro modelos de decisão:

- Modelo de Colocação: um candidato e uma vaga a ser preenchida.
- Modelo de Seleção: vários candidatos e só uma vaga.
- Modelo de Classificação: vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.
- Modelo de Agregação de valor: cada candidato é idealizado ao ponto de vista das competências específicas que oferece para refinar as competências organizacionais.

#### **4.2.2 Técnicas de Seleção**

As técnicas de seleção são classificadas em cinco grupos: Entrevistas, Provas de conhecimentos ou de capacidade, Testes psicológicos, Testes de personalidade e Técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2014, p. 126).

### **5. PROCESSO DE APLICAR PESSOAS**

O processo de aplicar pessoas trata-se do desempenho dos cargos e avaliação de desempenho do funcionário. O processo de aplicação dos Recursos

Humanos deve atentar-se a análise e descrição do cargo, no qual, trata dos pontos essenciais ao trabalho, como: requisitos intelectuais (instrução essencial, experiência anterior na função, iniciativa e aptidões), requisitos físicos (esforço físico, concentração, habilidades e compleição física do funcionário) e as condições de trabalho que a própria organização designa a este funcionário.

No processo de aplicar temos o planejamento de Recursos Humanos que ressalta os recursos aos cargos de uma organização. Temos um fator crucial que é o plano de carreira que são as possibilidades que surgem dentro da própria organização. O plano de carreira ocorre por ascensão, ou seja, por promoção ou transferência dos funcionários. A promoção é o acesso ao cargo ou categoria superior ensejando remuneração e status mais altos. Já a transferência é a mudança do funcionário para outro setor ao qual, deveres e status são relativamente iguais ao anterior.

Por fim, temos a avaliação de desempenho que é um plano de avaliação contínua tendo por finalidade analisar, verificar e identificar o desempenho individual e grupal dos colaboradores da organização almejando o desenvolvimento dos funcionários e da própria organização.

Em síntese, o processo de aplicar pessoas consiste em um processo de integração, no qual, novo funcionário é submetido a um programa de treinamento ou aprendizado de modo a conhecer as normas relativas à organização, seus direitos e deveres, a própria estrutura organizacional e novos companheiros de trabalho.

## 5.1 DESENHO DE CARGOS

O Desenho de Cargos estabelece o conteúdo e métodos dos cargos de modo a satisfazer os requisitos tecnológicos, sociais e pessoais do funcionário deste cargo. Segundo Chiavenato (2009, p. 23), desenhar um cargo significa:

- 1) *Estabelecer o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo);*
- 2) *Como esse conjunto de tarefas deverá ser acompanhado (métodos e processos de trabalho);*
- 3) *A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade);*
- 4) *Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).*

O desenho de cargos nas pequenas organizações, os gerentes podem ampliar ou restringir os cargos, conforme as circunstâncias se modificam. Para isso, é fundamental que haja transação entre esses gerentes e os funcionários dos cargos. Já nas grandes organizações, as atitudes em relação a desenhar cargos são estritamente formais, ou seja, desenvolvidas por departamentos especializados.

## 5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

As descrições do cargo são relativas a atividades desempenhadas, responsabilidades, deveres inerentes a este. Por isso, cada cargo é preenchido conforme as especificações que assim o exigir, ou seja, o candidato a uma vaga deve preencher as especificações que o cargo solicita, caso contrário, é considerado inapto a exercê-lo. Conforme Chiavenato (2009, p. 67) que afirma:

Em geral, a descrição do cargo relata de maneira impessoal o conteúdo do cargo, enquanto as especificações do cargo fornecem a percepção da organização a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho expressas em termos de educação, experiência, iniciativa, responsabilidades, etc.

Já a análise de cargos é uma forma explícita de analisar, comparar as qualidades, os requisitos que o colaborador haveria de possuir para desempenhar as especificações que determinado cargo assim exigir.

## 5.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um plano de avaliação contínua tendo por objetivo, analisar, identificar e verificar o desempenho individual ou grupal dos

colaboradores na organização. Cada avaliação de desempenho é distinta para cada organização. A avaliação de desempenho favorece ambas as partes. Os benefícios para a organização acerca da avaliação de desempenho são os seguintes: avaliar o potencial do colaborador no decorrer do tempo e definir qual a contribuição de cada um, analisar quais colaboradores necessita de reciclagem ou cursos de aperfeiçoamento e identificar as promoções e transferências.

Já para o subordinado os benefícios são: conhecer as regras relativas aos aspectos comportamentais e desempenho que a empresa valoriza em seus colaboradores, conhecer as expectativas de seu gerente quanto ao seu desempenho, identificar quais os objetivos o gerente tem em relação ao colaborador para a melhoria de seu desempenho profissional.

## **6. PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS**

O processo de monitorar pessoas é o sexto e último processo de Gestão de Pessoas. Este processo trata unicamente da monitoração dos colaboradores nas organizações. “A palavra “monitoração” tem um significado especial nesta parte. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação”. (CHIAVENATO, 2014, pag. 431)

Desta forma, o processo de monitorar não trata somente de controlar ou fiscalizar pessoas mas funciona como uma ferramenta de gestão pela qual se acompanha as atividades desenvolvidas pelos colaboradores nas organizações afim de que o planejamento seja bem executado e que as metas sejam alcançadas. O processo de monitorar pessoas fundamenta-se em dois pilares básicos: o banco de dados e o sistema de informações gerenciais.

## 6.1 BANCO DE DADOS

O banco de dados é um sistema informatizado que armazena dados relativos aos colaboradores (pessoais, profissionais, competências, cargos, etc.) e os torna disponíveis para processamento, ou seja, permite que estas informações sejam agrupadas, cruzadas e validadas, afim de que outros dados possam ser obtidos com facilidade e auxilia em processos decisórios. O banco de dados é parte central de um sistema de informações e integra sistemas gerenciadores de banco de dados (SGBD). É importante destacar que a atualização do banco é responsabilidade dos usuários, ou seja, dos profissionais de recursos humanos, dos gerentes de linha e deles próprios.

## 6.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

O sistema de informações gerenciais objetiva proporcionar à organização redução de custos e de tempo no processamento de informações com segurança, garantindo eficácia nas tomadas de ações e decisões, bem como na avaliação dos resultados das atividades executadas.

# 7. ESTUDO DE CASO: MAGAZINE LUIZA

## 7.1 SOBRE A EMPRESA

Fundado em 16 de novembro de 1957, na cidade de Franca, estado de São Paulo, o Magazine Luiza iniciou sua história quando o casal Sr. Pelegrino José Donato e Dona Luiza Trajano Donato adquiriram uma pequena loja de presentes, chamada na época de A Cristaleira. O nome Magazine Luiza surgiu após um concurso cultural de rádio realizado com os próprios clientes da loja.

Os principais produtos comercializados pela empresa estão nos setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, informática e telefonia. Em agosto de 2013, a partir da aquisição da Campos Floridos, detentora

do site Época Cosméticos, o Magazine Luiza passou a oferecer também produtos de beleza aos seus clientes. No total, foram treze aquisições até hoje.

No ano de 1992, quando o mundo ainda dava os primeiros passos na utilização da internet, a empresa foi pioneira com a criação das lojas eletrônicas, hoje chamadas de lojas virtuais, que vendem produtos por meio de canais multimídia, com orientação de vendedores, sem produtos em exposição.

## 7.2 O PANORAMA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO MAGAZINE LUIZA

Para a verificação da aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas na empresa Magazine Luiza, foi enviado ao gestor da área de recursos humanos, um questionário, composto de quinze questões acerca dos processos de agregar, aplicar e monitorar pessoas. Através da interpretação dos dados coletados a partir das respostas e também de pesquisa realizada no site institucional da empresa, que disponibiliza informações específicas para fins acadêmicos, as seguintes práticas foram reveladas:

### 7.2.1 Agregar pessoas: Recrutamento e seleção

A empresa objeto deste estudo adota como prática de recrutamento, a seleção de currículo e a entrevista, buscando além das competências profissionais, características pessoais como a ética, transparência e o respeito às pessoas. São aplicados os três tipos de recrutamento: Interno, Externo e Misto.

A seleção interna é feita pelo gerente e o conselho de colaboradores. Este processo é composto por testes de raciocínio lógico, matemática e testes que objetivam reconhecer valores da empresa nos candidatos. Quanto maior a atribuição do cargo, maior é o número de entrevistas, para assegurar que o mesmo esteja preparado, e consiga reunir os valores cultivados pela organização. Também são explorados o histórico e a evolução na carreira do colaborador. A prioridade do

Magazine Luiza é o recrutamento interno; portanto, é ofertado plano de carreira e ascensão profissional. Cerca de 80% das vagas abertas são preenchidas pelos próprios colaboradores da empresa.

Quando os colaboradores não atendem aos pré-requisitos exigidos, é realizada a seleção externa, onde há um prazo de uma semana para a captação de currículos. Este processo é desenvolvido pelo Núcleo de Recrutamento e Seleção e é composto por dinâmicas, testes e entrevistas. Além das qualificações dos profissionais, é feito um mapeamento dos principais valores do candidato, para assegurar-se que o mesmo se identifique com os valores da empresa. Aqueles que conseguirem passar por todas as etapas, iniciam a integração à cultura. Em 2013, o Magazine Luiza recebeu cerca de 91.440 currículos.

### **7.2.2 Aplicar pessoas: Análise e desenho de cargos**

A descrição de cargos na empresa pesquisada ocorre da seguinte forma:

- a) Conselho de Administração: Diretor-Presidente, Superintendente, Diretor-Financeiro, Diretor-Administrativo, Diretor-Comercial e Diretor de Operações, são responsáveis por praticar todos os atos cruciais para o funcionamento da organização;
- b) Conselho Fiscal: É independente da administração e dos auditores da empresa;
- c) Comitê de Auditoria de Riscos: Atua na supervisão de qualidade e demonstração de relatórios financeiros;
- d) Comitê de Finanças: Atua com o planejamento financeiro da empresa.

Já a análise de cargos trata dos requisitos que essas funções exigem do colaborador, além da premissa básica de que cada colaborador saiba trabalhar em equipe, uma vez que o Magazine Luiza tem seu foco na cultura e este é um dos seus diferenciais em um mercado competitivo varejista. Assim, independentemente

do cargo a ser ocupado, profissionais que anseiam pelos os mesmos ideais, objetivos e gostem de trabalhar “com” e “para” as pessoas traçam o perfil procurado pela organização.

A empresa adota o mecanismo da avaliação 360°, ou seja, o líder é avaliado pelo superior, sendo feita sua auto avaliação mediante formulários confidenciais e em total sigilo. A avaliação 360° desta organização considera as competências do negócio como: orientação estratégica, orientação a resultados, orientação a processos, liderança de equipe, foco no cliente, conhecimentos técnicos e compromisso com os valores da empresa.

O plano de carreira é consistente e personalizado, no qual, o colaborador almeja seu autodesenvolvimento com o apoio da sua liderança. Para que isso ocorra, os líderes orientam os colaboradores para a inscrição de um perfil no *Banco de Talentos* que fica disponível no portal da empresa. Ainda sobre o plano de carreira na empresa há o Núcleo de Seleção e Carreira que recebe orientação ao que irá precisar desenvolver para se capacitar a vaga almejada. Aos não aprovados, o núcleo explica o motivo e oferece feedback. É importante mencionar que desde 2007 a organização apresenta um sistema conhecido como Cresça Conosco, no qual, através do perfil cadastrado a empresa poderá mapear habilidades, funções e competências dos colaboradores. Desta forma, o processo decisório poderá levar o candidato interno a uma promoção e por consequência a ascensão profissional.

A empresa Magazine Luiza promove a integração dos colaboradores e terceirizados oferecendo uma série de treinamentos com palestras e bate-papos mediante exibição de vídeos e depoimentos e a história da organização onde eles possuem oportunidades de se familiarizar com as políticas e conceitos da empresa. Esta etapa dura de dez a quinze dias.

### 7.2.3 Monitorar pessoas: Controle de atividades e armazenamento de dados

A empresa possui um Sistema de Informação Gerencial, mas seu nome foi mantido em sigilo. Entretanto, acerca do monitoramento de pessoas, pudemos verificar que o armazenamento de dados dos colaboradores, bem como o controle e acompanhamento das atividades realizadas funcionam de maneira integrada, já que a empresa possui um canal robusto de informações e interação com os colaboradores, nomeado Portal Luiza, onde através de ferramentas específicas para cada tipo de demanda, consegue-se extrair as informações necessárias para que cada colaborador esteja apto tanto a participar dos diversos programas de incentivo oferecidos pela empresa, quanto a verificar informações e processos burocráticos.

Como exemplo disso, podemos citar a ferramenta Cresça Conosco que permite o mapeamento de habilidades, funções e qualificações dos colaboradores, bem como as oportunidades disponíveis internamente e as competências exigidas para as mesmas, compondo assim o Banco de Talentos da empresa. Há também a Avaliação 360º que disponibiliza formulários confidenciais no portal, para o processo de avaliação e relatório com os resultados e feedbacks. Uma outra ferramenta relacionada ao armazenamento de informações é o Sistema de Apontamento Eletrônico nas lojas, onde é possível além de armazenar os dados, planejar um limite para que o colaborador não ultrapasse a carga horária compatível para a sua função. Já a ferramenta Metas Administrativas evidencia o controle de atividades e funciona com a oferta de prêmios por “controle de estoque”, referente à manutenção do estoque da loja; “pendência zero”, referente à entrega de documentações no prazo; e “banco de horas”, referente ao controle de horas-extras.

Conforme mencionado anteriormente, a empresa possui um sistema robusto de informações e muitas outras ferramentas armazenam os dados e controlam as atividades nos mais variados níveis e para as diversas finalidades, através de núcleos próprios que cuidam do gerenciamento destas informações. Como exemplo

destes núcleos, podemos citar o Núcleo de Recrutamento e Seleção, Núcleo de Seleção e Carreira e o Núcleo Social e Benefícios.

8.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de agregar pessoas objetiva selecionar candidatos com os perfis esperados pelas organizações, utilizando-se de duas funções: recrutar e selecionar pessoas. No que diz respeito à função de recrutar, tem-se como prática trazer aqueles que são capacitados para exercer as funções a ele destinadas. Essa função considera buscar candidatos tanto fora como dentro da própria empresa, a esse processo dá-se o nome de recrutamento externo e interno, respectivamente. Já na função de selecionar, é feita a busca por candidatos pertinentes aos cargos oferecidos. Essa função tem como principais técnicas as entrevistas, testes, provas de conhecimento, entre muitas outras.

De acordo com o estudo prático observou-se que são utilizados ambos os recrutamentos, interno e externo. Esse processo baseia-se em recrutar através da seleção de currículos como também a entrevista. Acerca disso, verificou-se que esses tipos de recrutamento são constituídos por testes de raciocínio lógico, matemática e testes que objetivam reconhecer valores da empresa nos candidatos, dinâmicas, entrevistas entre outros. Porém a prioridade revelada na empresa objeto de estudo é o recrutamento interno.

Acerca do processo de aplicar pessoas, o projeto elaborado mediante embasamento teórico, proporcionou desenhar os conhecimentos relevantes para a compreensão da análise de dados e resultados obtidos na pesquisa.

O processo de aplicação de pessoas consiste nos passos iniciais para a integração dos novos colaboradores na organização, o desenho do cargo a ser

desempenhado e avaliação de desempenho no cargo. Este processo é fundamental, pois, através do mesmo há um mecanismo de integração no ingresso na empresa, isto é, uma forma de socialização do novo colaborador mostrando para ele a cultura organizacional. Em se tratando do processo de aplicar, nota-se que a avaliação de desempenho é definida como um plano de avaliação contínua individual e grupal com metas de avaliar, interpretar e verificar o desempenho dos colaboradores de uma determinada organização. No processo de aplicação, a empresa pesquisada adota o sistema de avaliação e transmite feedback positivo ou negativo para o colaborador quanto ao desempenho, proporcionando melhores resultados. Sendo assim, verifica-se na pesquisa que este método de avaliação é de extrema relevância na gestão de Recursos Humanos por ser um importante mecanismo de desenvolvimento voltado para os resultados.

No que diz respeito ao processo de monitorar pessoas, com a revisão da literatura temática foi possível verificar a importância do processo como ferramenta de gestão para o acompanhamento das atividades realizadas, bem como a manutenção e orientação aos colaboradores para que o planejamento seja bem executado e as metas alcançadas. Como parte do processo, foi verificada também a importante função do banco de dados e do sistema de informação gerencial em uma organização, que atua não somente armazenando dados, mas agrupando ou cruzando informações que permitem uma melhor avaliação das atividades executadas e auxilia no processo de tomada de decisões em vários níveis.

A observação prática deste estudo permitiu verificar como um banco de dados bem estruturado pode desdobrar-se e fornecer as mais variadas informações para as mais diversas finalidades, transformando os dados em informações, permitindo que a empresa conheça o perfil do cliente interno e externo, norteando o planejamento estratégico e a criação de iniciativas, e proporcionar mais assertividade à gestão.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. Ed. rev. e atual- Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

HANSEN, Adriana de Oliveira; SILVA, Marcos Antonio da Costa da. **Avaliação de Desempenho nas organizações públicas**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/302.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/302.pdf)>. Acesso em: 19/05/2015.

MAGAZINE LUIZA. **Compromisso com os Colaboradores**. Disponível em: <<http://magazineluiza.enginemarketing.com.br/index.php/compromisso-com-os-colaboradores/#sthash.VX9pIDGA.dpuf>>. Acesso em 10 de Junho de 2015.

MAGAZINE LUIZA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/quem/>>. Acesso em 11 de Junho de 2015.

PERIARD, Gustavo. **Recrutamento De Pessoal: O Que É E Como Funciona**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/recrutamento-de-pessoal-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 13 de Maio 2015.