

O papel do setor de Recursos Humanos na seleção de candidatos a franqueados

Luiza Garcez Bilhalva

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do
Prof. Ms. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, março/2013.

SUMÁRIO

	Pág.
Lista de Figuras	3
Capítulo I	
Introdução	4
1.1 Sistema de Franquias	5
1.2 Seleção de Franqueados	8
1.3 Competências	10
1.4 Recrutamento e Seleção por Competências	19
1.5 Justificativa e objetivos	23
Capítulo II	
Relato de Experiência	24
2.1 Método	24
2.2 Contextualização	25
2.3 Coleta de Dados	28
Capítulo III	
Resultados	34
Capítulo IV	
Discussão e Conclusões Finais	44
Referências	47

Lista de Figuras

Aqui não devem constar as figuras, somente o título e a página (como no Sumário)

Segmentos do Mercado de Cosméticos

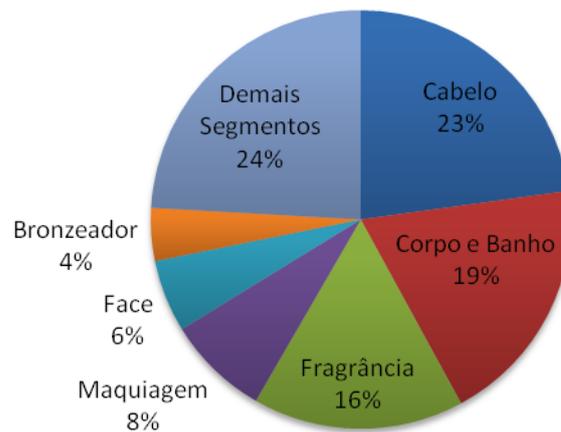


Figura 1. Segmentos do Mercado de Cosméticos



Figura 2. Fluxograma do processo de Seleção de Franqueados

Capítulo I

Introdução

Segundo Sampaio (in Goulart e Sampaio, 1998) a Psicologia Organizacional surgiu quando os psicólogos, nas organizações, passaram a não apenas estudar os postos de trabalho, mas também a contribuir para a discussão das estruturas da organização. Nesta ampliação de objeto de estudo, os psicólogos passaram a lançar um olhar sob os treinamentos de funcionários através da capacitação e, também, do desenvolvimento destes. Junto a isto veio surgir a Psicologia do Trabalho, que possui como tema central o estudo e compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações. (Lima, 1994, in Goulart e Sampaio, 1998)

Goulart (in Goulart e Sampaio, 1998), traz como principais atividades do Psicólogo do Trabalho: seleção e colocação de pessoal, planejamento de recursos humanos, treinamento de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos, avaliação de desempenho, saúde mental no trabalho, plano de cargos e salários, condições de trabalho, mudança e análise das organizações, ensino e pesquisa, e gerência.

Chiavenatto (2004) fala sobre Administração de Recursos Humanos, como sendo constituída de um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos gerenciais da empresa que estejam relacionados com as pessoas ou recursos humanos, sendo estes, recrutamento e seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, entre outros. O recrutamento e seleção por si só constitui um conjunto de ferramentas para aquisição de novos colaboradores.

Dentro desta Administração encontra-se a arquitetura dos Recursos Humanos, onde está incluído um processo chamado de Agregar Pessoas, utilizado para incluir novas pessoas na empresa, podendo ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas, incluindo nestes o processo de recrutamento e seleção. (Chiavenatto, 2004)

Para Goulart (in Goulart e Sampaio, 1998), este processo é chamado de seleção e colocação de pessoal, que ele entende como sendo constituído pelas seguintes atividades: elaboração de perfil profissiográfico, elaboração de análise de tarefa, realização de análise e descrição de função, aplicação de testes psicológicos em seleção, elaboração e aplicação de provas situacionais, emprego de dinâmicas de grupos com

fins seletivos, uso de entrevista psicológica para fins seletivos, elaboração de provas técnicas para seleção, validade de instrumento de seleção e consultoria em seleção de pessoal.

Outro processo citado por Chiavenatto (2004), dentro da Arquitetura de Recursos Humanos, é o de Aplicar Pessoas onde são desenhadas as atividades que cada indivíduo irá desempenhar na empresa, a partir disto posteriormente será possível orientar e acompanhar o desempenho das pessoas. Neste processo encontra-se o desenho organizacional (organograma), análise e descrição de cargos, orientação de pessoas e avaliação de desempenho.

O processo de Recompensar Pessoas é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer necessidades individuais, através de remuneração, benefícios, incentivos, entre outros modos. Há também o processo de Desenvolver Pessoas que pretende capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos, incluindo treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências. (Chiavenatto, 2004)

Para diminuição de turnover, rotatividade de funcionários na empresa, dentre outras questões, é necessária a utilização do processo de Manter Pessoas, onde deve-se criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desempenho de atividades, incluindo administração da cultura, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida. Para completar temos o processo de Monitorar Pessoas, onde se pretende acompanhar e controlar as atividades e resultados, através de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (Chiavenatto, 2004)

Este trabalho está focado em caracterizar o papel do Setor de Recursos Humanos no processo de seleção de candidatos a Franqueados de uma empresa de médio porte. Com base em Chiavenatto (2004) para que este processo seja bem sucedido deve existir uma combinação do profissional de RH entre, capacidade de avaliar o candidato certo com a capacidade de vender a ideia da empresa, como forma de atrair o candidato e encantá-lo, fazendo assim com que o mesmo “compre” esta ideia e queira trabalhar nesta empresa - neste caso em particular ser um parceiro de negócio.

1.1 Sistema de Franquias

Conforme a Associação Brasileira de Franchising (ABF) o mercado de franchising cresce a cada ano significativamente e possui uma projeção de continuar em

grande expansão nos próximos anos. O potencial de crescimento da franchising é expressivo, cerca de 16,9% em 2011, chegando ao faturamento de mais de 88 bilhões de reais. Tratando-se de franquias ligadas à saúde e beleza, estas crescem 24,3%, e se projeta que será um dos setores que mais crescerá até o final do ano de 2012, com perspectiva de 15%.

Isto ocorre em função da economia em regiões populares não estar afetada pela crise e demandar, desta maneira, a comercialização de produtos e serviços. E projeta-se que as redes de franquias terão um crescimento de dois dígitos nos próximos anos, devendo até 2014 movimentar mais de R\$ 130 bilhões. Outra projeção destacada é a de que o volume de unidades franqueadas abertas irá aumentar significativamente no decorrer deste ano. (ABF)

O modelo de franchising é considerado um segmento do empreendedorismo visto no mercado como uma alternativa que reduz o número de incertezas e riscos proporcionando ao empreendedor, que busca iniciar um negócio próprio ou aumentar seu portfólio, uma marca e *know-how* já consolidados. (Correa; Hoeltegebaum; Machado, 2006; Luiz *Et Al.*, 2006).

Santini e Garcia (2011) ressaltam que os franqueados, futuros empresários, percebem que em uma rede de franquias, terão uma estrutura melhor e mais agressiva para divulgar sua marca e sua unidade fazendo parte de uma rede do que se montassem um negócio próprio do zero, e isto acaba sendo um dos grandes diferenciais percebidos pela franqueado no modelo de franchising.

Segundo Macedo, Souza e Rosadas (2005), franchising é um tema dinâmico, devido a seus diferentes tipos de interpretação. Do ponto de vista do franqueador trata-se de uma estratégia de negócio, pois permite a expansão da marca através de contratos com terceiros. E por parte do franqueado é vista como uma oportunidade de empreender abrindo um negócio, como mudança do projeto de vida.

Franchising é um dos modelos de negócio que proporciona uma expansão mais rápida, constante e ordenada por parte da empresa que oferece o produto/serviço. Por isto, pode-se perceber o crescimento da quantidade de empresas que optam por franquear sua marca para atingir maior cobertura de mercado, com mais controle e a um custo baixo (Santini e Garcia, 2011).

Baumier (2002, in Macedo, Souza e Rosadas, 2005) entende que este conceito está diretamente ligado ao conceito de varejo, no qual, através de uma relação contratual entre ambas as partes, um franqueador (fabricante, atacadista ou empresa de serviços)

dá o direito ao franqueado (pequena empresa ou indivíduo) utilizar sua marca como operação do negócio de varejo.

Neste acordo ocorre a transferência da inteligência de montagem do negócio e a tecnologia de gestão, desde questões como sistema de informação, até o modelo de gestão do negócio. Nada se adianta ter produtos de qualidade, bons preços, campanhas fantásticas e trabalhar as ações no ponto de venda somente para o consumidor final. É necessário que o franqueado convença-se dos benefícios que estas ações podem trazer para o seu negócio (Santini e Garcia, 2011).

O franqueado é o responsável por coordenar e motivar a equipe, por serem os funcionários da franquia que representam diretamente a marca perante o consumidor, pois interagem diretamente com o cliente “na ponta”, por isto a franqueadora deve preocupar-se em motivar e valorizar o franqueado e sua equipe (Santini e Garcia, 2011).

O Ponto de Venda é o local mais importante para o franqueado, trata-se quase da sua “casa”, e o ponto focal de marketing da franqueadora. Desta maneira, é muito importante investir na capacidade da equipe dos franqueados, seja por manuais de processos/produtos e/ou por treinamentos efetivos. O objetivo é que os funcionários estejam preparados para suprir todas as demandas dos clientes através do bom atendimento.

Um ponto crítico percebido é a relação entre franqueado-franqueador, que pode gerar dilemas e atritos, geralmente porque ambos esperam mais um do outro. Aspectos comuns são o franqueado acreditar que o franqueador quer impor suas decisões à rede e também não são raros os franqueados que descobrem não saber seguir as regras do negócio. Portanto, o relacionamento é a palavra-chave no modelo de franquias, desde o começo das relações, para entender as expectativas e lidar com estas.

De um lado temos um novo empreendedor que, na maior parte das vezes, está investindo o dinheiro de toda uma vida em uma marca e acreditando na credibilidade de uma marca constituída. Do outro lado temos as expectativas do franqueador, a taxa de franquia pouco representa o lucro da franquia para conquistar o novo franqueado, o que realmente caracteriza é o plano de expansão, mídia, equipe, participação em feiras e eventos. Assim, espera-se captar investidores com excelente potencial de desenvolvimento e crescimento dentro da rede.

As regras da franchising existem para garantir que o *know-how* da rede seja repassado para cada franquia com integridade, o que é o mínimo que se pode esperar ao abrir uma empresa sob esse sistema, que como qualquer sistema, impõe certas regras.

Por isto, deve-se garantir uma venda realizada de forma clara e objetiva, junto claro ao encantamento, para construir uma base sólida no relacionamento.

Após o fechamento da parceria, deve ocorrer o treinamento, onde o novo franqueado passará por um momento de imersão, conhecendo todos os setores, procedimentos e detalhes sobre a operação da franquias. Este momento se expande, pois trata também da compra e reforma de imóveis, contratação de funcionários, questões jurídicas e entre outras.

1.2 Seleção de Franqueados

Em função de ser um empreendimento, o risco está sempre presente e merece atenção, levando a institucionalização da cultura de seleção dentro do sistema de franquias. O candidato a franqueado (geralmente empreendedor inexperiente) seleciona o franqueador (empresa experiente), bem como o franqueador seleciona o candidato. Ambos avaliam riscos e benefícios, como uma “via de duas mãos”, em função de firmarem um contrato. (Macedo, Souza e Rosadas, 2005)

Macedo, Souza e Rosadas (2005) sugerem um modelo de seleção, focado no levantamento de questões financeiras, seja o desempenho que a franqueadora vem atingindo, bem como a capacidade de investimento do franqueado. Krause (2007) destaca que um dos fatores que pode causar um fracasso no sistema de franquias é considerar o poder financeiro como critério mais importante na escolha do franqueado. Portanto, é importante ter claro no modelo de prospecção do franqueado, a definição do franqueado ideal e como comunicar a aprovação do franqueado pelo franqueador.

Toledo e Proença (2005) ainda destacam que a maioria das empresas que adotam o sistema de franchising tem como maior preocupação a disponibilidade financeira e a necessidade de estarem à frente do negócio. E por parte dos franqueados a maior preocupação é a escolha do ponto comercial. Este é um fator importante, pois independente de os candidatos terem ou não o perfil adequado, o foco de ambas as partes são as vendas.

Barbi (2005) vai além e diz que a franqueadora deve ser responsável pela seleção e desenvolvimento de todos os franqueados, bem como orientar estes na gestão de suas lojas. Para auxiliar na seleção dos candidatos, busca-se um instrumento de medição do potencial humano que venha a prever o desempenho dos profissionais.

Ressalta que os setores de Recursos Humanos vêm desempenhando esta função com expressiva precisão e resultado.

Busca-se, portanto, ir além, contar com o suporte do setor de Recursos Humanos vinculado a uma ferramenta capaz de mensurar o perfil dos franqueados e estabelecer uma correlação real com seu desempenho, através da comparação entre o perfil empreendedor com os resultados econômicos obtidos. Barbi (2005) destaca que a ferramenta utilizada pela empresa tratava-se de um questionário, que no primeiro momento foi aplicado em toda a rede de franqueados atual da empresa e, após comprovada a fidedignidade do instrumento, começou a ser aplicada em todos os novos candidatos.

O momento de seleção do franqueado é crucial neste modelo de negócio para garantir o sucesso da rede, destacando-se o fato de haver afinidade entre ambos (franqueado e franqueador). Conflitos tendem a existir sempre, mas quando há uma escolha assertiva estes podem ser superados, entretanto em uma má seleção a possibilidade de haver atritos é muito maior, o que torna mais difícil a superação destes. (Krause, 2007)

Para que ocorra a garantia de que o franqueado é um membro com perfil adequado ao sistema e de que o sistema é apropriado ao franqueado, o Recrutamento e Seleção é uma fase fundamental. E junto a isto, os colaboradores que atuam no ponto de venda do franqueado devem ser treinados para “prometer pouco e entregar muito”, fazendo assim que o número de reclamações de falsidade por informações incorretas diminuam, mantendo o padrão esperado neste modelo de negócio. (Toledo e Proença, 2005)

Krause (2007) ressalta que este processo deve ser seguido certamente, obedecendo todas as etapas, desde uma entrevista que pode durar horas, até o fechamento da parceria que pode durar semanas ou meses. Deve avaliar não somente os recursos financeiros, mas a capacidade de gestão e a disciplina para manter os padrões da rede. O autor sugere os seguintes passos:

- Definir o que a empresa e seus clientes esperam dela

Ainda destaca-se que o primeiro passo deve ser definir o processo de seleção, segundo sua missão, valores e princípios;

- Definir o perfil do franqueado a ser selecionado

Em seguida deve-se definir o perfil do franqueado, como dedicação integral, empreendedorismo, comprometimento, bom gestor de pessoas, disciplina, arrojo, entre outros;

- Criar um questionário de levantamento de dados do candidato

Estes pontos vão desde a capacidade de investimento, referências do estilo de vida e relacionamentos interpessoais, e devem ser abordados no momento de entrevista presencial. Neste mesmo momento deve-se abordar a experiência profissional, expectativas em relação ao negócio, formação acadêmica, conhecimento do modelo de franchising, habilidade e conhecimentos para desempenhar esta função, traçando assim um perfil da pessoa que está sendo avaliada. Toledo e Proença (2005) ainda falam que o momento de entrevista é um passo fundamental para ambas as partes escolherem e estarem satisfeitas com o negócio através do conhecimento das dificuldades com o intuito de estar prevenido;

- Contratar uma empresa especializada em análise de perfil

Esta etapa tem como objetivo auxiliar a empresa franqueadora a tomar uma decisão mais assertiva a partir da expertise de uma consultoria especializada no modelo de franquias.

Igualmente importante, após o processo de seleção de franqueados, é o treinamento adequado dos novos parceiros de negócio, tanto franqueado como sua equipe. A sugestão é que este ocorra em uma unidade-modelo, como uma loja de referência, e este treinamento inicial devem constar, como obrigação, no contrato da franqueadora (Krause, 2007).

1.3 Competências e Gestão por Competências

Leme (2005) divide competências individuais em dois tipos:

- Competências Técnicas: como aquilo que o profissional necessita saber tecnicamente para desempenhar sua função em nível de especialista. Geralmente são relatadas nos currículos e podem ser averiguadas através de entrevistas ou testes práticos (Conhecimentos e Habilidades).

- Competências Comportamentais: como aquilo que o profissional demonstra como seu diferencial (Atitudes).

Pierry (2006) define competência como recursos e características da personalidade (traço) que mobilizamos, conforme a necessidade do ambiente, e fazemos com que nos tornamos competentes ou competitivos dentro de seu espaço de responsabilidade. O autor ainda divide as características da personalidade psicolaboral em três tipos, todas estas diretamente relacionadas ao tipo de atividade ou grau de complexidade da atividade exercida:

a) Competências técnicas

É a capacitação e conhecimento técnico do indivíduo que pode ser adquirida de maneira formal (acadêmica) ou não, são informações atualizadas que vão se aprimorando conforme o grau de complexidade e o espaço de responsabilidade do sujeito e servem como base para a realização de determinada tarefa;

b) Competências afetivas ou emocionais

É a capacidade de adaptar-se às mudanças impostas pela organização e, desta maneira, lidar satisfatoriamente com as adversidades encontradas conforme as alterações do grau de complexidade e responsabilidade da função exercida. Está diretamente relacionado ao conceito de inteligência emocional, que é a capacidade de utilizar seus atributos emocionais e afetivos na solução de problemas emergentes e imediatos. Estas emoções e afetos estão consequentemente relacionados à nossa atitude, conduta e decisões, ou seja, fazem parte de nossa personalidade. Portanto, conforme o tempo, aperfeiçoamos estas nos tornando mais preparados para diferentes situações, conforme a complexidade da função que exercemos;

c) Competências racionais ou intelectuais

Estas são as competências mais complexas de serem definidas, pois se mesclam com as competências emocionais e técnicas. O autor define as competências racionais como traços ou características da personalidade laboral que podem ser desenvolvidas com maior facilidade em menor espaço de tempo ou que podem ser mescladas com as demais categorias e se potencializar.

As competências se fazem necessárias conforme o espaço de responsabilidade onde o indivíduo está envolvido, por exemplo, um indivíduo pode estar ajustado para

determinado cargo, mas a partir de uma promoção, ou mudança de função poderá ser necessário um ajustamento. (Pierry, 2006).

Nos últimos tempos um tema que vêm ganhando destaque na área da Administração diz respeito à implementação de estratégias em empresas, para isto Fleury e Fleury (2000) propõe um modelo de análise das estratégias organizacionais baseado em três formas de competição que permitem compreender a intersecção entre competências e estratégia.

1 – Excelência operacional: modo de competir através da oferta de produtos no quesito qualidade x preço. Competência essencial em operações: Manufatura em classe. Competência essencial em produto: Inovações incrementais. Competência essencial em Marketing: Marketing de produto para mercadoria de massa;

2 – Inovação em produtos: onde as empresas concorrem através do desenvolvimento de novos conceitos em produtos, seja para o mercado em geral ou para seu segmento, assim devido a sua vantagem competitiva a empresa pode aplicar uma margem de lucro maior. Competência essencial em operações: *Scale up* e fabricação primária. Competência essencial em produto: Inovações radicais (*breakthrough*). Competência essencial em Marketing: Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos a inovação;

3 – Orientada para serviços: onde a empresa busca antecipar as necessidades e oportunidades oferecendo a seus clientes o que eles desejam, ou seja, como um serviço customizado, o que também permite a aplicação de margens de lucros maiores. Competência essencial em operações: manufatura ágil, flexível. Competência essencial em produto: desenvolvimento de soluções e sistemas específicos. Competência essencial em Marketing: Marketing voltado a clientes específicos (customização).

A partir disto, Sampaio (2002) propõe a análise da noção de competências através de três abordagens, são elas abordagem estratégica, abordagem comportamental, e abordagem integrada.

- Abordagem estratégica:

Provem dos autores de marketing, criadores do conceito de *core competence*, e estratégia empresarial. Eles analisam a competência como provida do conjunto de habilidades pessoais e organizacionais, buscando a vantagem competitiva a fim de proporcionar a liderança de mercado através de produtos/serviços oferecidos.

Esta competência organizacional esta ligada a três aspectos: o valor percebido pelo cliente de um produto ou serviço, a diferenciação entre concorrentes e a capacidade

de expansão. A definição das competências essenciais da organização, ou seja, oriunda das diretrizes estratégicas, irão dar o direcionamento às políticas e práticas de gestão de pessoas.

Alguns autores ainda dividem este grande grupo nas seguintes categoriais de competências: estratégicas (conduzem a vantagem competitiva); essenciais (core competences – a essência da organização); requisitos (não é exclusiva, porém não se pode estar ativo no mercado sem ela); desajustadas (redundantes – não agregam valor).

- Abordagem comportamental:

Desenvolvida pelos autores da Psicologia Organizacional, no início com o objetivo de prever desempenho e determinada por fatores como raça, cor, sexo e características socioeconômicas.

Alguns autores relacionam o conceito a características intrínsecas do indivíduo (motivos, traços, autoconceitos, atitudes, valores, conhecimentos, habilidades cognitivas e comportamentais) que relacionam diretamente a capacidade de demonstrar determinados níveis de desempenho. Após estudos e discussões, estas competências foram divididas entre *soft competences* (traços de personalidade, valores e estilo) e *hard competences* (habilidades específicas para o trabalho).

Posteriormente, especialistas em Recursos Humanos definiram competência como:

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com desempenho no trabalho, que podem ser mensuradas considerando padrões bem aceitos e que possam ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento.” (Parry, 1996, in Sampaio, 2002).

Desta maneira Sampaio (2002) traz um modelo de projeto para pesquisa de competências baseado nos autores Spencer Jr. McClelland (1994) conforme a seguinte sequência:

- a) Definição de critérios de desempenho efetivo: momento de decisão de como identificar pessoas com alta performance, esta identificação pode se dar através da indicação de gestores, colegas, índices de desempenho, e observações da performance;
- b) Definição de amostra: grupo de pessoas identificadas como de alta e média performance no objeto de estudo (atividade ou cargo);

- c) Coleta de dados: momento de busca de informações/resultados através de diferentes técnicas;
- d) Análise de dados e desenvolvimento de um “Modelo de Competências” para a tarefa: identificação dos comportamentos e características que distinguem os indivíduos de alta performance dos demais. Isto irá orientar a descrição das competências necessárias para desempenhar determinada tarefa com bom desempenho, que orientará as entrevistas de seleção de pessoal. A descrição das competências devem ser precisas e trazer exemplos, explicações, indicadores relacionados, que facilitem a determinação do nível de desempenho conforme família de cargos;
- e) Validação: processo de teste da efetividade das competências traçadas como preditoras de alto desempenho;
- f) Aplicações: um Modelo de Competências bem traçado irá basear todos os subsistemas de RH - recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de performance, processo de sucessão, entre outros.

Estas etapas baseiam um modelo de Gestão de Pessoas que busca identificar pessoas com motivação e traços característicos, com o objetivo de desenvolver conhecimentos e habilidades profissionais, conforme a necessidade de cada indivíduo. Nesta tecnologia, a lógica diz que o modelo de Gestão de Pessoas (competências) irá determinar a estratégia adotada pela empresa e, portanto, os resultados do negócio. Mas destaca-se que o melhor preditor de comportamento futuro é o comportamento passado do indivíduo e estas duas variáveis somente se aplicam se tiverem semelhança no ambiente e organização do trabalho. (Sampaio, 2002)

- Abordagem integrada:

Fleury e Fleury (2000) utilizam os conceitos de competências empresariais (essenciais da organização e de determinadas áreas), que devem agregar valor econômico para a organização, e competências individuais, que necessitam transmitir valor social para o indivíduo. Assim, descrevem a noção de competência como associada a verbos como saber, agir, mobilizar recursos, interagir, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Desta maneira, a estratégia (competências empresariais) determina o modelo de gestão de pessoas (competências individuais), e vice versa, como uma via de mão dupla necessitando trabalhar em conjunto.

Pesquisadores do Programa de Gestão de Pessoas da Universidade de São Paulo, que vem estudando estes aspectos, notaram diferentes mudanças nos programas de competências encontrados em empresas: estruturas mais enxutas, diversas formas de organização do trabalho, participação da equipe de RH na definição da estratégia do negócio, práticas de RH voltadas a atração e retenção de talentos, enfraquecimento da noção de cargo, preocupação com a gestão de indivíduos e aumento do nível de escolaridade dos funcionários (Sampaio, 2002).

Para isto definem-se duas dimensões de competências: *output*, aquilo que o colaborador encontra-se apto a entregar a organização neste momento; e *input*, conjunto de conhecimentos e experiências necessários para a obtenção de resultados. Cada nível hierárquico possui diferente agregação de valor e competências individuais como requisitos de acesso, o que determina diferentes tipos de eixos de carreira. Este modelo permite sair de “cargos” para passar a um nível de espaço organizacional proporcionando espaço para diferentes programas de Recursos Humanos, em nível de treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, recrutamento, seleção e colocação profissional (Sampaio, 2002).

Para a efetividade de qualquer modelo de competências, estas devem ser descritas da maneira correta, desta maneira Parry (1996) sugere: focar em competências genéricas (focar em descrições abrangentes); evitar o óbvio (descrição de competências intrínsecas ao cargo); optar por comportamentais que possam ser mensuráveis/observáveis; relacionar com exemplos comportamentais; utilizar linguagem de fácil entendimento (evitar termos técnicos de áreas específicas); escrever de forma sucinta; evitar utilizar competências que são sinônimos (e em casos assim agrupar as semelhantes); utilizar uma visão de futuro prevendo futuras necessidades; na descrição seguir uma ordem de resultados para comportamento, que irão gerar competências; definir níveis de excelência; evitar traços de personalidade. (Sampaio, 2002)

Sampaio (2002) traz um exemplo de uma empresa de Telecomunicações, onde a área de Recrutamento e Seleção é a mais influenciada pelo modelo de competências, pois as pessoas que trabalham na área estão treinados quanto ao conceito e modelo de mapeamento de competências, junto a utilização de testes de personalidade, podendo, assim, avaliar as competências e os níveis de proficiência para o cargo, facilitando a análise dos *gaps* na seleção. Assim, agregando conhecimentos e ferramentas à seleção

de pessoal, como entrevistas comportamentais estruturadas e formulários de mapeamento, permite mudar o processo de seleção e, portanto, aperfeiçoá-lo.

Segundo Green (1999), competência individual “é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”, ou seja, é uma maneira confiável de prever a ação de uma pessoa conforme seu comportamento anterior.

Para Zarifian (2001), a definição de competências trata do alcance que o indivíduo consegue ter em determinado comportamento e os limites que apresenta ao desempenhar tal atitude. Ou seja, é como o indivíduo, tendo total liberdade, toma iniciativa perante determinada situação e o quanto este assume responsabilidade sobre esta, sem hesitar ou demonstrar um comportamento de fuga ou incapacidade de resolução do problema.

O que buscamos identificar nos indivíduos são seus conhecimentos técnicos e habilidades no cargo que exercem, portanto, o modo como os indivíduos demonstram, através de ferramentas, seus conhecimentos técnicos e habilidades que lhe fazem responder a demanda de trabalho. Estas habilidades podem ser aprendidas através de situações formais de aprendizagem ou de uma experiência prática. (Green, 1999).

Cada pessoa demonstrará habilidades de desempenho e competências diferentes das demais, dependendo de suas experiências anteriores e do ambiente de trabalho que esta inserida. Green (1999) prefere utilizar o conceito de habilidades de desempenho quando se refere a atitudes que podem ser observadas e descritas em um nível comportamental e que, portanto, são utilizadas ao executar um trabalho, suportar os valores da organização e suas prioridades. Pois, para o autor, ao falar de competências individuais necessitamos realizar uma inferência sobre o comportamento do indivíduo, apesar destas estarem ligadas tanto a habilidades quanto à personalidade.

Segundo Leme (2005) a definição de Competências é o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), que se relacionam diretamente com o desempenho e resultados atingidos pelo indivíduo. Conhecimento define-se como o saber, aquilo que aprendemos quase sempre de maneira formal, através de estudo ou prática/trabalho. Habilidades é o saber fazer, portanto, como utilizamos nosso conhecimento para executar determinadas tarefas. E atitude é o querer fazer, ou seja, nossa disposição em exercitar nossa habilidade.

Competência passa pela dimensão estratégica (corporativa), ou seja, as competências organizacionais que se referem à empresa como um todo, e pela dimensão

individual, que trata-se das competências dos indivíduos que atuam na empresa. Ruano (2003) destaca que, dependendo do autor que avalia, há dois métodos das competências serem definidas. Primeiramente as competências são definidas segundo a estratégia da empresa, passando, assim, para a definição das competências organizacionais que se desdobram em competências funcionais; outro método seria que através das competências individuais de cada profissional se formarão o portfólio de competências organizacionais, e assim seria estabelecida a estratégia da organização no mercado.

Ainda quando tratamos do âmbito organizacional existe o conceito de *core competences*, ou seja, as competências essenciais, estas são resultado de habilidades, tecnologias, e conhecimentos técnicos que causam impacto nos produtos e serviços da empresa e, portanto proporcionam um diferencial fundamental de vantagem competitiva da empresa no mercado.

Segundo Leme (2005) para implementarmos em uma empresa uma Gestão por Competências é necessário que todos se envolvam, partindo do Diretor da Empresa, e está baseada em três passos:

- Identificar as competências técnicas e comportamentais que uma função necessita;
- Identificar as competências que o colaborador possui;
- E por fim, realizar um cruzamento destas informações a fim de identificar o *gap* (ideal x real / função x colaborador) e traçar um plano de desenvolvimento para este colaborador.

Conforme Zarifian (2001), as competências individuais manifestam na primeira instância ao nível do indivíduo, naquilo que ele produz é resultado de trocas de saberes e conexões entre diferentes atividades. Desta maneira as competências dependem também das trocas dadas na sociedade, através dos sistemas educativos, fontes de conhecimento, das conexões estabelecidas nas empresas em que teve experiências anteriores, e da diversidade das situações de trabalho em que já se encontrou.

Em função destas diferentes nuances, é complexo avaliar como o indivíduo construiu determinada competência, pois quase sempre ela será formada através de diferentes experiências anteriores, mas apesar do indivíduo ter dificuldade em explicar como adquiriu determinado conhecimento/atitude, é relativamente simples compreender como este a aplica, através da entrevista comportamental (Zarifian, 2001).

Dutra (2001) complementa ao conceito definindo a noção de entrega, onde a competência esta diretamente relacionada à capacidade de entrega do indivíduo, a partir

do aporte de repertórios individuais e organizacionais adquiridos e armazenados em estoque. Para o autor, há uma relação direta entre as competências individuais e organizacionais, onde os cargos tratam das expectativas de entrega e não somente da descrição das tarefas, o que irá acarretar no desenvolvimento de competências para o desenvolvimento da carreira e, assim, atingir os objetivos organizacionais.

Dutra (2001), bem como Fleury e Fleury (2000) desenvolvem sua proposta conceitual de competências com foco na escola francesa, com abordagem mais comportamental para a noção de competência nas organizações, onde os resultados estão atrelados ao desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos.

Fleury e Fleury (2000) apresenta cinco tipos de conhecimentos para a construção do processo de desenvolvimento de competências:

- Conhecimento teórico adquirido através da educação formal e continuada, trata do entendimento e interpretação;
- Conhecimento sobre os procedimentos, adquirido na educação formal e experiência profissional, trata do “como proceder”;
- Conhecimento empírico, adquirido através da experiência profissional, esta relacionado ao saber fazer;
- Conhecimento social, adquirido através da experiência profissional e social, refere-se ao saber como comportar-se;
- Conhecimento cognitivo adquirido através da educação formal e continuada, bem como pelas experiências sociais e profissionais, remete ao como lidar com a informação e como aprender.

Zarifian (2001) cita dois elementos para discutir o conceito de Competência, diante das mudanças ocorridas nas organizações:

- Foco nos objetivos e resultados da atividade profissional, e não com foco nas operações de trabalho. Desta maneira, o trabalhador passa a ter acesso ao porquê dos objetivos traçados e como alcança-los. Cria-se então um espaço desde o início para a competência de tomada de iniciativa ao assumir a responsabilidade pelos objetivos apresentados;
- As competências individuais são necessárias por convergirem para ações profissionais como modelos de organização por equipe, rede ou projeto, isto com o objetivo da competência ser assumida pelo coletivo. O resultado da competência ativa de cada um passa a ser o sucesso da ação coletiva.

A noção de Competência, conforme Ruas (2005), está relacionada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de conhecimentos e habilidades que se voltam mais para a noção de qualificação. Desta maneira, se estabelece um paralelo entre o conceito de qualificação - onde há uma relativa estabilidade econômica, a concorrência é localizada e o foco está no processo e na baixa aprendizagem - e competência, onde há baixa previsibilidade de negócios e atividades, ampliação da abrangência da concorrência e foco nos resultados e na alta aprendizagem.

1.4 Recrutamento e Seleção por Competências

A política de Gestão de Pessoas baseada em Competências deve influenciar todos os processos e subsistemas do Setor de RH, como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Avaliação de Desempenho, etc. Tendo em vista que o foco deste trabalho é a seleção de franqueados, será abordado neste tópico o Recrutamento e Seleção por Competências e uma de suas ferramentas, a Entrevista Comportamental.

Segundo Pierry (2006), empresas que trabalham com o modelo de Seleção por Competências buscam no mercado ou internamente um profissional que apresente um conjunto de competências básicas, que facilitará o seu ajustamento imediato às áreas de responsabilidade e à complexidade do cargo. As demais competências necessárias serão desenvolvidas pelo Setor de Recursos Humanos e pela área contratante, com o objetivo de construir e desenvolver as competências necessárias e ajustadas às necessidades imediatas e futuras da organização.

Rabaglio (2001) diz que a finalidade da Seleção por Competências é a objetividade e o foco que ela pode proporcionar, através da Entrevista Comportamental, ao contrário das demais técnicas de Recrutamento e Seleção. Para garantir a segurança desta ferramenta, é necessária a construção do Perfil de Competências, ou seja, o mapeamento das competências do cargo/função. É com base nesta ferramenta que a Entrevista Comportamental é aplicada de forma personalizada.

As Entrevistas Comportamentais não devem ter perguntas: hipotéticas, fechadas, e de múltipla escolha, individuais, de porquês por curiosidade, de interpretação (terapêuticas), de hipóteses (teorias), investigação por ideias (quando mostra o ponto de

vista do entrevistador). Desta maneira, não interessa saber como o candidato resolveria, solucionaria ou administraria uma situação, e sim saber como ele já lidou (no passado de forma comprovada) com determinada situação (Rabaglio, 2001).

A premissa é “comportamento passado prediz comportamento futuro”, assim cada pergunta tem como objetivo investigar a presença, ou ausência, de competências específicas. A cada pergunta é possível investigar uma ou mais competências, deve-se ter em mente ao questionar o que a resposta do candidato acrescentará de conhecimento sobre o comportamento específico do candidato, a fim de verificar se este é compatível com o requerido da vaga. Para que esta metodologia seja usada da maneira correta, o entrevistador deve ser capaz de formular perguntas abertas específicas, com verbos de ação no passado, e com foco em competências. (Rabaglio, 2001)

Leme (2005) complementa que as perguntas devem ser elaboradas com o verbo no passado, focadas, de forma clara e objetiva, buscando identificar as competências necessárias para o cargo. Além disto, recomenda-se evitar as perguntas abertas que levam a respostas do tipo “sim” ou “não”, pois elas não trazem grandes informações sobre a forma de agir do indivíduo, bem como perguntas com verbos no futuro, pois os candidatos tendem a responder apresentando o comportamento ideal.

Desta maneira, Rabaglio (2001) destaca aspectos relevantes para atentar no decorrer da entrevista: deve-se dar ênfase às experiências relevantes para o comportamento que está sendo investigado, as experiências recentes, o candidato deve estar a vontade para que possam ser abordados aspectos negativos, não aplicar julgamentos de valor sobre comportamentos positivos ou negativos, cuidar para demonstrar comportamentos não verbais, manter a confiança do candidato, agir de maneira investigativa, anotar as evidências de competência e manter um bom clima na entrevista, sendo um facilitador, para que o candidato sinta-se em um ambiente descontraído e de bem-estar, permitindo que se expresse com tranquilidade.

Para que uma seleção neste modelo seja bem conduzida, devemos ter as Competências de cada função bem definidas. Isto se dá através da análise das entregas de determinado cargo para assim estabelecer as competências necessárias para o desenvolvimento destas (Leme, 2005).

Zarifian (2001) relata que o modelo de Seleção por Competências surge com o objetivo de realizar o processo de recrutamento de maneira mais fina e rigorosa do que anteriormente este era realizado, buscando não somente a comprovação da instrução mínima (conhecimento) quanto disciplina comportamental do indivíduo (saber-ser).

Com estes critérios definidos, o autor destaca que se conferiu uma alta seletividade à admissão, tornando-se mais complexa a empregabilidade nos primórdios deste modelo.

Green (1999) define diferentes tipos de entrevistas, baseada em pressentimentos, em conversação, em traços da personalidade e em comportamento. Define esta como focada no trabalho, com um roteiro estruturado através de perguntas singulares onde o candidato deve narrar suas experiências passadas com o objetivo de evidenciar suas habilidades na execução de determinadas tarefas. Com isto, o entrevistador estará apto a realizar uma decisão através de fatos e comparações de exemplos trazidos pelo candidato com a definição das habilidades avaliadas.

Como o autor destaca (Green, 1999), há diversas pesquisas na área que relatam motivos de se utilizar esta técnica. A principal é de haver evidências de fatos reais, que fornecem uma medida, previsão e defensibilidade quanto aos aspectos relacionados ao trabalho. Através deste modelo, podemos também relacionar os recursos humanos apresentados pelo candidato com a identidade organizacional, ou seja, valores essenciais para cada instituição.

Este modelo se diferencia dos demais baseados em pressentimentos (geralmente o entrevistador utiliza perguntas intuitivas e desconexas), conversação (foco na experiência e habilidade do candidato, assim é necessário que o entrevistador também detenha conhecimento técnico sobre o que está sendo questionado), ou traços de personalidade (baseada em um roteiro estruturado que possui como objetivo mensurar características pessoais geralmente complementadas por testes de personalidade, portanto exige que o entrevistador tenha formação em Psicologia). Já a entrevista baseada em comportamentos é estruturada e focada nas experiências anteriores com o objetivo de buscar evidências de habilidades no trabalho através de perguntas focadas no passado do indivíduo.

Assim, definem-se cinco passos, segundo Green (1999), da Entrevista Baseada em Eventos Comportamentais:

- Passo 1: Análise de Competências – este é um processo sistemático de avaliação para identificar se o sujeito executa bem as atividades do trabalho em questão, através de habilidades técnicas, do cargo/trabalho, e de desempenho. Esta análise é realizada tanto no que diz respeito ao conteúdo e ao contexto do trabalho, incluindo competências essenciais, capacidades, valores e prioridades. Consideram-se as seguintes informações: declarações de identidade organizacional; declaração de valores; declaração de cultura; descrição do cargo/trabalho; estudos anteriores sobre o

cargo/trabalho; estudos de validação; estudos de competência; declarações de tarefa a partir de uma análise de cargo/trabalho; modelos de competência genéricos; declarações de qualificação mínimas necessárias de um cargo obtidas em documentos externos à empresa; atribuições projetadas para novas posições; plano de negócios estratégico; nome de ex-ocupantes do cargo/posição; declaração de política e procedimentos de recursos humanos;

- Passo 2: Selecionar e Revisar as Definições de Competências – este é o passo no qual especialistas na área desenvolvem as definições de habilidades técnicas, do trabalho e de desempenho. Estas podem ser associadas às declarações de missão, valores e políticas da organização;

- Passo 3: Criar uma Entrevista Estruturada – momento de criação de uma lista de perguntas específicas para determinada posição. Estas perguntas poderão ser escolhidas pelo entrevistador no momento da entrevista, desde que ele siga um padrão entre todos os candidatos avaliados. As perguntas são singulares, com respostas narrativas sobre eventos no passado que receberam uma pontuação conforme seu nível de complexidade e de plenitude;

- Passo 4: Obter Exemplos Comportamentais – nesta etapa o candidato deverá descrever um momento específico em que utilizou no trabalho a habilidade avaliada em questão. Para que isto ocorra de maneira mais fluida, deve-se questionar o candidato com verbos no passado, o que irá remeter a exemplos comportamentais já vivenciados e, assim, poderemos identificar se a resposta está de acordo se ela possuir informações detalhadas quanto à situação, tempo, espaço e pessoas envolvidas;

- Passo 5: Classificar Competências – este é o passo final onde ocorre o processo de triangulação que se dá através da leitura das definições de habilidades, anotações realizadas durante a entrevista e as âncoras de classificação para classificar a habilidade. Assim, através desta análise das classificações junto às demais informações do candidato estará em condições de tomar uma decisão.

Ainda o autor destaca que o custo em relação a este procedimento é pequeno, visto que há uma menor chance de erro na contratação, e também auxiliará nos demais subsistemas de RH (treinamento e avaliações de desempenho), além de fornecer indicadores para desenvolvimento e coaching.

Leme (2005) define este método como o melhor para a contratação de colaboradores, pois é uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais. Portanto, para realizar esta investigação das

experiências anteriores do candidato, utilizamos perguntas com verbos no passado, buscando uma comprovação se ele realmente teve determinada experiência, o que levará a tendência da pessoa agir de maneira semelhante em futuras situações.

1.5 Justificativa e objetivos

O presente trabalho tem como justificativa o fato de a seleção de franqueados basear-se exclusivamente em fatores financeiros. Por solicitação do Diretor do negócio, propõe-se uma seleção baseada no perfil do franqueado (além dos aspectos financeiros), com atuação da setor de Recursos Humanos na condução deste processo. Por se tratar de uma prática inovadora, inexistem literaturas e relatos de experiências sobre o tema.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo construir, relatar e analisar o modelo de seleção de franqueados na empresa X e o papel do Setor de Recursos Humanos neste processo.

Pretende-se com este trabalho, contribuir também, com respostas a alguns problemas importantes para o processo de seleção do franqueado pelo franqueador.

1. Como elaborar o perfil do candidato a franqueado;
2. Estabelecer as etapas do processo de seleção;
3. Definir os responsáveis pelas etapas (Setores de Recursos Humanos e Expansão);
4. Analisar a implantação do processo de seleção de franqueados;
5. Avaliar os resultados da inserção dos novos critérios de seleção para definição dos fraqueados.

Capítulo II

Relato de Experiência

2.1 Método

Moresi (2003) destaca que existem dois tipos de canais de comunicação, informais e formais. Este estudo foi feito através de canais informais, onde a comunicação é ágil e seletiva, tendendo a ser mais natural e ter maior probabilidade de relevância, porque é obtida através da interação direta do pesquisador com a situação.

Este relato de experiência caracteriza-se como de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. A forma de abordagem do problema é através de um relato de experiência, visto que considera a relação dinâmica que há entre o ambiente e o sujeito envolvido, onde aponta questões de subjetividade, através da interpretação de fenômenos e atribuição de significados necessários (Moresi, 2003).

Portanto, não utiliza métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta de coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave para descrever os fenômenos e realizar a análise de dados, com foco principal no processo e seus significados.

Possui como fim ser uma pesquisa descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Utiliza como meio de investigação uma pesquisa de campo, que trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Trata-se também de uma pesquisa participante, pois fazem parte da pesquisa, não somente o pesquisador, tomando parte pessoas implicadas no problema sob investigação (Moresi, 2003).

Este estudo tem como objetivo a descrição de uma prática vivenciada pela autora, desta maneira se caracteriza um estudo de caso. Especificamente utilizado através de pesquisa de campo, tem o objetivo de descrever com profundidade e detalhamento o processo a qual aborda.

Segundo Moresi (2003) esta metodologia preocupa-se com a interação entre fatores e eventos, com o objetivo de compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado.

Esta estratégia de pesquisa consiste, portanto, em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno de estudo (Moresi, 2003).

2.2 Contextualização

O Brasil praticamente não evoluiu economicamente, durante os anos de 1997 e 2002, porém o setor de cosméticos estava crescendo cerca de 7,6% ao ano. Atualmente os brasileiros estão entre os maiores consumidores no planeta de cosméticos, produtos de bem estar e beleza, atrás somente dos Estados Unidos e Japão. (Associação de Marketing do Varejo Popai Brasil)

O mercado de cosméticos no Brasil está entre os setores que mais se desenvolvem no país, apresentando um faturamento médio anual de US\$ 43 bilhões, e possui uma projeção de no ano de 2015 estará consumindo mais de US\$ 50,5 bilhões. (Popai Brasil)

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), atualmente há mais de 1500 empresas no setor, gerando mais de 4,4 bilhões de empregos e demonstrando sua importância na geração do trabalho e renda. Impacta de forma positiva também em todos os elos da cadeia de valor, como: Mercado de Embalagens Plásticas, Indústria Química, Mercado de Fragrâncias, Mercado Publicitário, Setor de Varejo Tradicional e Transportadoras.

A Popai Brasil aponta que os consumidores preferem comprar produtos em lojas especializadas ao invés de farmácias e drogarias. O investimento em beleza por parte dos brasileiros em 2012 foi de 2,1% de sua renda, maior do que o 1,7% de 2011. Também vêm crescendo a frequência de compra de cosméticos, cerca de 50% das mulheres compram produtos ao menos uma vez por semana.

Cerca de 70% do público consumidor de cosméticos são mulheres, bem como das oportunidades de trabalho, tanto no varejo quanto na Indústria. Os produtos de cosméticos promovem uma evolução na saúde e bem estar, como autoestima, sensação de limpeza e higiene, boa aparência, e recompensa salarial entre 5 e 10%. Mas para isto as empresas investem cerca de R\$ 20 bilhões ao ano. Fazendo, assim, da Indústria de Cosméticos uma excelente oportunidade para negócios vinculados à aparência pessoal, desde roupas até cremes que hidratam a pele (ABIHPEC).

Segmentos do Mercado de Cosméticos

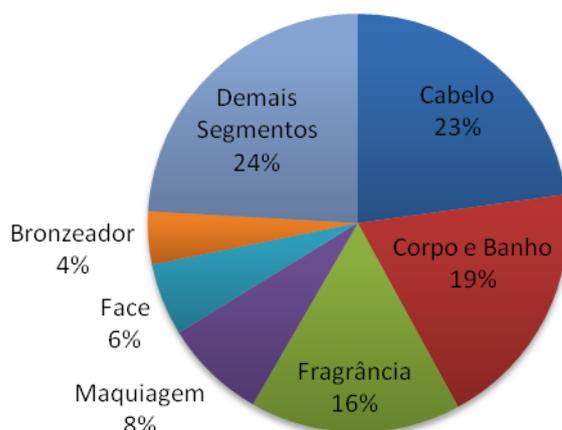


Figura 1. Segmentos do Mercado de Cosméticos.

A marca abordada neste relato trata-se de uma empresa de cosméticos artesanais, focada em criar laços afetivos com todos os seus públicos. A empresa foi fundada há 15 anos, após experiências anteriores do Diretor da empresa no varejo, este passou a investir na fabricação própria de cosméticos artesanais, como foco em produtos de bem estar e beleza diferenciados e com alto padrão de qualidade. Sua teoria era de que os produtos precisavam contar histórias para as pessoas.

Os sabonetes em barra, primeiro produto a ser comercializado, eram vendidos à granel. O cliente escolhia o tamanho de sua fatia, que era pesada e cobrada de acordo com o peso. Todas as receitas eram baseadas em ingredientes naturais e desenvolvidas em uma pequena fábrica de um fogão. O Ponto de Venda vem se modificando com o tempo e a loja ganhou um aspecto rústico com moveis em madeira, reforçando uma de suas características, a criatividade.

Atualmente a empresa possui fábrica em Porto Alegre, apresenta mais de 250 produtos em seu portfólio e busca transformar pequenos momentos do dia-a-dia em experiências sensoriais únicas. Possui mais de 80 lojas espalhadas em 20 estados Brasileiros, trabalha com o modelo de expansão em rede de franquias. O investimento mínimo na franquia é de R\$ 25.000,00 (Vinte e Cinco Mil), sem contar o ponto comercial, e a média de *payback* é de 18 a 32 meses.

Possui cerca de 130 funcionários, entre cargos administrativos (Expansão, Comercial, Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, RH, Controladoria), indústria

(Produção, Programa e Controle de Produção, Qualidade, Logística Almoxarifado) e varejo.

O que Somos:

Um Empório de cosméticos artesanais.

Missão:

Existimos para encantar, surpreender e perfumar a vida das pessoas.

Valores:

- #1 Surpreenda e emocione.
- #2 Seja apaixonado e determinado.
- #3 Seja criativo e inove com originalidade.
- #4 Tenha coragem e encoraje quem está a sua volta.
- #5 Acredite e nunca desista dos seus sonhos.
- #6 Seja otimista sempre.
- #7 Orgulhe-se dos seus feitos.
- #8 Não diga “não” e quebre paradigmas.
- #9 Entusiasme.
- #10 Faça mais com menos.

O setor de Recursos Humanos trabalha com um Sistema de Gestão de Pessoas, nomeado EVOLUIRH. É um programa relacionado à gestão de seus cargos e carreiras. Em sua implementação o foco foi evoluir para uma gestão integrada dos processos de Gestão de Pessoas, com base em competências que ligaram todos os subsistemas de Recursos Humanos:

- Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento e Seleção ocorre através da comparação do Mapa de Competências (um instrumento para visualizar as responsabilidades, entregas/resultados que são esperados do colaborador da empresa para determinado cargo, formação, competências técnicas e comportamentais) do cargo com a pesquisa de perfil, aliada a técnicas de seleção e entrevistas. A utilização da ferramenta (Mapa de Competências) contribui para a seleção interna e externa.

- Gestão da Performance

Avaliação realizada anualmente pelo gestor imediato que através de feedbacks o avaliado saberá seus pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento. As competências são classificadas quanto ao Nível de Prontidão, sendo ele em Desenvolvimento, Aplicação, Otimização, ou Excelência. Após esta etapa, colaborador e gestor em conjunto, geram um plano de ação.

- Treinamento e Desenvolvimento

O processo de planejamento das ações de Treinamento e Desenvolvimento estão atreladas aos planos de ação gerados na Avaliação de Performance. Isto permite que as ações de desenvolvimento sejam mais assertivas, pois estão focadas nas reais necessidades pactuadas entre colaborador e gestor.

- Remuneração

O reconhecimento financeiro é resultado do crescimento das responsabilidades e competências do colaborador, conforme disponibilidade orçamentária e quadro de lotação, ou seja, é uma combinação entre desenvolvimento e oportunidade, vinculado a performance individual.

- Carreira

As conexões de crescimento apresentam a estrutura de cada área de acordo com as necessidades e visão de futuro do negócio. As Linhas de Oportunidades servem para demonstrar as possibilidades de crescimento na empresa.

Este projeto teve como objetivo deixar mais claro e transparente os caminhos e trajetórias de crescimento em cada área. Desta maneira, visa gerar a percepção aos colaboradores que a evolução da empresa e a evolução pessoal dependem de responsabilidades compartilhadas. Portanto, a empresa disponibiliza as ferramentas, onde o colaborador terá mais certeza de suas responsabilidades, comprometendo-se com seu desenvolvimento, a fim de planejar a sua carreira.

2.3 Coleta de Dados

O processo de seleção de franqueados era baseado na capacidade de investimento financeiro do franqueado. Os candidatos realizavam uma visita à sede da empresa para conhecer sobre a marca e o investimento necessário para adquirirem a franquia. Após isto, a área de expansão realizava um estudo sobre a viabilidade de investimento do candidato e, se esta estivesse dentro do necessário, a parceria era fechada.

A prospecção destes candidatos dava-se em torno das indicações de uma consultoria especializada em divulgação de franquias e prospecção de candidatos, que indicava para a empresa os franqueados interessados em abrir uma franquia da marca. Após o fechamento do contrato, a área de expansão tornava-se responsável pela prospecção de um ponto comercial para alocação da loja.

Previamente ao processo de inauguração da loja era ofertado aos novos franqueados um treinamento na sede da empresa, organizado pela Área Comercial, onde eram ministrados assuntos relacionados ao negócio e à gestão do ponto de venda, como marketing, comercial, produtos, entre outros.

A partir dessa realidade, com o objetivo de melhorar o processo, o Diretor e fundador da marca solicitou ao setor de RH que estudasse o modelo utilizado de seleção de franqueados, a fim de propor melhorias e discutir a viabilidade do setor de RH envolver-se na seleção, para a escolha de franqueados parceiros tornar-se mais assertiva. Para isto foi realizado um estudo do mercado de franquias sobre definição do perfil:

- Grupo Ornatus (Morana, Balonè e Jin Jin)

Seleção dos oitos franqueados bem sucedidos através do estudo do faturamento das lojas e o relacionamento com a rede. Ao identificar os fatores que contribuem para o sucesso destes empresários, criou-se um modelo do perfil do franqueado ideal para procurar novos candidatos a franquia com este perfil;

- Portobello

Seleção dos dez franqueados mais bem sucedidos conforme avaliação de três fatores: quantitativo, qualitativo e checklist. Identificando este perfil criou-se o modelo de franqueado ideal para ser comparado aos candidatos a novos franqueados;

Para atender a demanda solicitada pelo Diretor da empresa em questão, o setor de RH realizou benchmarking com marcas consideradas concorrentes diretas do mercado de cosméticos, bem como com marcas que trabalham com o modelo de

franchising, para entender o perfil de franqueados traçado. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- Grupo Ornatus (Morana, Balonè e Jin Jin)

Ser comunicativo;

Ter perfil de liderança sem deixar de cumprir regras;

Ser disciplinado;

Ter ritmo de trabalho (aplica rápido o que aprendeu).

- Kopenhagen

Habilidade e vivência comercial;

Experiência no varejo;

Visão empresarial;

Espírito Empreendedor;

Liderança na condução de pessoas e negócios.

- Havaianas

Identificação com a marca Havaianas;

Dedicação ao negócio;

Experiência no varejo;

Conhecimento regional;

Capacidade de investimento;

Disposição para aproveitar as oportunidades relacionadas ao negócio;

Facilidade de comunicação e relacionamento;

Espírito de equipe.

- Coca-Cola Clothing

Identificar-se com a marca;

Dedicação integral ao negócio;

Profissionalismo, espírito empreendedor, disciplina, organização e dinamismo;

Capacidade financeira comprovada para viabilizar o negócio a fim de poder assumir os compromissos de investimento a curto, médio e longo prazo inclusive com a oferta de avais;

Espírito de parceria (franqueado - franquadora) e identidade com a atividade comercial;

Flexibilidade e sensibilidade no trato com diferentes tipos de pessoas;
Manter bom relacionamento e representatividade junto à comunidade local.

- Arezzo

Interesse por moda e calçados;

Espírito empreendedor; - cara mais de gestão !!! Pro-ativo!!!

Garra e tenacidade para administrar o próprio negócio;

Interesse e identificação com a marca Arezzo;

Disponibilidade para se envolver e se comprometer a trabalhar integralmente no negócio;

Perfil dinâmico;

Habilidades em comunicação e relacionamentos sociais;

Prévias experiências no campo comercial, de marketing e vendas, bem como formação de nível superior são também desejáveis;

Avaliação de recursos financeiros (averiguar se possui o capital necessário de investimento).

- Mahogany

Ter facilidade em relacionar-se com outros;

Concordar em respeitar regras estabelecidas pela franqueadora;

Concordar com padronização de processos;

Possuir noções administrativas;

Residir na cidade onde será implantada a loja;

Identificação com a marca Mahogany e com o setor de perfumaria e cosméticos;

Possuir integralmente o capital necessário para implantação da loja e demais valores;

Possuir integralmente o capital necessário para a aquisição de Ponto Comercial;

Ter disponibilidade integral para dedicar-se ao negócio;

Desejável experiência em comércio.

- Boticário

O candidato deve possuir um perfil dinâmico e empreendedor;

Não é exigido do novo franqueado experiência prévia no ramo;

Deve ter habilidade para lidar com assuntos administrativos, contábeis, financeiros, de vendas e de recursos humanos;

Deve ter domínio teórico e prático de princípios organizacionais de funcionamento de uma empresa;

Deve ter disponibilidade de tempo para se engajar totalmente na gestão do negócio;

Encaixar-se bem em um sistema de negócio de franquia, com estrutura já definida, bem como perfil e disciplina para seguir as regras e padrões da franqueadora;

Comprometimento administrativo e pessoal com o empreendimento;

Disponibilidade de recursos financeiros disponíveis para o investimento e capital de giro do negócio.

Pesquisou-se também o que o mercado aplica quanto a Avaliações de Perfil, como mais uma ferramenta de apoio na seleção.

- PI (Grupo Ornatus): é um teste que traça o perfil do candidato em três etapas - as competências do profissional; como ele está no momento atual; e como ele precisa ser incentivado para melhorar.
- PPA: visa fornecer as seguintes informações - pontos fortes e limitações; se a pessoa possui iniciativa; modo de comunicação; o que a motiva.
- Caliper (Boticário): instrumento de avaliação da personalidade que mede as características individuais, o potencial e as motivações. Permite analisar o potencial de sucesso de um candidato a um cargo específico. É um instrumento próprio da empresa, por vezes, utilizam a Grafologia como instrumento auxiliar.

Após a análise de mercado realizada, definiu-se o processo, que juntamente com a Área Comercial e de Expansão, foi elaborado da seguinte maneira:

Selecionar os dez melhores franqueados da rede que se destacam quanto:

- *Financeiro* (faturamento das lojas, ...);
- *Gestão de Pessoas* (rotatividade, clima das lojas, motivação da equipe...);
- *Padrão* (visual merchandising...).

Selecionar os cinco franqueados da rede mais fracos nos quesitos:

- *Financeiro* (faturamento das lojas, ...);
- *Gestão de Pessoas* (rotatividade, clima das lojas, motivação da equipe...);
- *Padrão* (visual merchandising...).

Este ranking teve como objetivo o entendimento sobre a possível relação de competências comuns entre os franqueados levando-os a ter um bom desempenho e se a falta destas impactava no baixo desempenho. Para tanto, contou-se com o Setor Comercial, que trabalha diariamente com os franqueados e conhece o perfil de trabalho e características destes.

Capítulo III

Resultados

A partir deste entendimento foi construído um Mapa de Competências do Franqueado, onde foram descritas as entregas esperadas por este parceiro de negócio, as competências técnicas necessárias e as competências comportamentais.

Responsabilidades/Entregas (Resultados nos processos de atuação):

- Otimizar os resultados do negócio de forma a viabilizar o processo de expansão e adensamento de lojas;
- Responder pela Gestão Financeira da loja, cobrando e monitorando os resultados, como retorno sobre o investimento, índice de liquidez da loja, fluxo de caixa, relação com instituições de financiamento, gestão de contratos, etc;
- Responder pela qualidade da seleção do Gerente de Loja, de acordo com o perfil indicado pela franqueadora;
- Dar suporte ao Gerente de Loja na seleção da equipe Operacional (Vendedoras e Caixas), de acordo com o perfil indicado pela franqueadora;
- Responder pela motivação da equipe do ponto de venda (Gerente e Operacionais);
- Responder pelo modelo de negócio de franquia, seguindo normas, padrões, treinamentos, etc;
- Zelar pela boa exposição e reputação da marca.

Competências Técnicas:

- Conhecimento do Negócio/Produto
- Pacote de Aplicativos Office
- Sistema Informativo de Gestão
- Processos e Rotinas Comerciais (Pedido/Venda/NF/Devolução)
- Código de Defesa do Consumidor
- Técnicas de Atendimento
- Dinâmica do Varejo
- Sistemas Informatizados de Gestão
- Visual e Merchandising

- Técnicas de Negociação
- Técnicas de Vendas

Competências Comportamentais Essenciais

- Capacidade de aceitar mudanças
- Aptidão para seguir normas e padrões pré-determinados
- Dedicção ao negócio
- Valorização das pessoas
- Criatividade
- Disciplina
- Determinação
- Comprometimento
- Entusiasmo
- Foco em Gestão
- Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

Competências de Apoio ao Negócio

- Organização (Planejamento): capacidade de organizar e sistematizar seu próprio trabalho, identificando métodos que assegurem a continuidade do processo e zelando pelos instrumentos, documentos, ferramentas e informações.

- Espírito de Equipe: disponibilidade em compartilhar informações e responsabilidade com outras pessoas, visando o alcance de objetivos comuns e metas organizacionais.

- Foco em Resultados: capacidade de administrar eficientemente o tempo, conduzir o trabalho mantendo um padrão de qualidade em direção aos objetivos propostos independentemente dos obstáculos a serem superados.

- Relacionamento Interpessoal (Cordialidade): capacidade de manter e estimular um bom relacionamento com equipe de trabalho, cliente (interno/externo), fornecedores, etc, buscando a construção de uma rede de parcerias.

- Iniciativa/Pró-atividade: antecipar-se às situações, às necessidades e aos problemas, tomando ações preventivas, sendo responsável pelas suas ações e decisões tomadas.

- Comunicação Interpessoal: capacidade de negociar com diferentes pessoas a fim de transmitir de forma clara uma mensagem.

- Negociação (Comunicação): capacidade de vender ideias, promovendo o entendimento, discussão e consenso em situações adversas, conciliando os interesses das partes para que ambas obtenham resultado positivo.

- Persuasão: suporte ao cliente para percepção de suas necessidades percebidas e similares.

- Equilíbrio Emocional: capacidade de manter controle sobre pensamentos e ações frente a situações adversas, respondendo harmônica e adequadamente aos acontecimentos externos.

O processo de seleção foi definido após as análises e estudos, e, assim, se propôs as seguintes etapas para análise dos candidatos a franqueado:



Figura 2. Fluxograma do processo de Seleção de Franqueados.

- Triagem dos candidatos: pré-seleção dos potenciais candidatos, tanto indicados pela consultoria parceira, quanto através de eventos de divulgação da marca e contatos recebidos pelo site da empresa.

- Apresentação da empresa: realizada pelo Setor de Expansão, onde se explana sobre a história da empresa, posicionamento no mercado, concorrência, modelo de franchising, trabalho de apoio do Setor Comercial, ponto de venda, marketing/visual

merchandising, necessidade de investimento, *payback*, entre outras questões relativas ao negócio.

- Entrevista comportamental: a partir do perfil do franqueado traçado, as competências essenciais são avaliadas por uma entrevista focada na avaliação das competências. Esta entrevista é realizada pelo setor de RH com os candidatos a franqueado, a fim de verificar a existência das competências traçadas como essenciais para o bom desempenho da função no indivíduo. O objetivo é o entrevistador provar por evidências comportamentais (exemplos de situações vividas) o que o candidato disse, fez, sentiu, pensou e quais foram os resultados de sua ação em uma determinada situação. Este método de entrevista, que tem como objetivo mapear o perfil de competências de um indivíduo, é estrategicamente estruturado para investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência investigada. A premissa da Entrevista Comportamental é de que o comportamento passado prediz o comportamento futuro. A entrevista funciona basicamente sendo conduzida por perguntas abertas específicas com verbos de ação no passado, são perguntas situacionais que investigam uma competência específica na experiência passada do candidato. São perguntas estruturadas, situacionais, com verbos de ação no passado.

- Avaliação de perfil: faz parte do processo a aplicação de um instrumento de avaliação da personalidade que mede as características individuais, o potencial e as motivações. Permite analisar o potencial de sucesso de um candidato a um cargo específico. Este é um teste exclusivo de uma consultoria que trabalha principalmente com avaliação de funções voltadas ao varejo. O teste avalia as seguintes características abaixo listadas e traz o parecer final de “recomendado”, “recomendado com restrições” e “não recomendado”:

- Liderança:

Apresenta metas, estratégias, percepções e táticas de forma assertiva;

É persuasivo a vender ideias, obter apoio e comprometimento;

Oferece direcionamento claro, estabelece os padrões e define expectativas;

Delega responsabilidades;

Negocia para chegar a resultados mutuamente aceitáveis;

Oferece treinamento, aconselhamento e feedback para desenvolver os outros.

- Relacionamento:

Inicia contatos;

Mantém relacionamentos;

Coopera com os outros;

Escuta e procura-se adaptar-se, baseado nas informações que recebe e em outros pontos de vista;

Aceita e responde bem a direcionamentos.

- Resolução de Problemas e Tomada de Decisões

Identifica problemas, questões e oportunidades;

Analisa questões pouco evidentes e as principais causas;

Avalia e considera soluções alternativas;

Desenvolve um plano de implementação;

Toma decisões.

- Organização Pessoal e Administração do Tempo

Define metas, objetivos e prioridades;

Trabalha bem dentro de regras, normas e procedimentos estabelecidos;

Administra tempo e prioridades com eficiência;

Desenvolve as atividades para garantir o término das tarefas dentro dos prazos adequados;

Trabalha para garantir precisão e eficácia na execução das tarefas.

- Análise financeira: realizada pelo Setor de Expansão visando avaliar a capacidade de investimento do franqueado para abertura da franquia, no que trata da taxa de franquia, locação do ponto de venda, reforma, contrato de funcionários e demais investimentos.

- Feedback da consultoria: momento em que os setores de RH e Expansão recebem o feedback da consultoria responsável pelo levantamento e interpretação do teste sobre a indicação ou não do candidato.

- Reunião entre áreas para definição: reunião realizada entre o RH e Expansão para definição da aprovação ou não do candidato para franqueado através da análise das etapas anteriores.

- Feedback ao candidato: momento formal de feedback ao candidato, onde os setores de RH e Expansão, sendo o candidato recomendado explicam os próximos

passos; recomendado com restrições, apontam os pontos a serem desenvolvidos para o sucesso da parceria; e não recomendado, exemplificam os motivos por esta decisão.

- Comunicação à rede: momento de comunicação por parte do setor de Expansão ao Setor Comercial, do novo franqueado da rede, bem como feedback sobre pontos positivos e a desenvolver.

Como resultado desde projeto pode-se perceber pelo relato dos envolvidos os seguintes resultados:

- Modelo de seleção

Em conversas com o setor de Expansão o relato é de que existe maior segurança no processo de escolha do franqueado, deixando de ser somente baseado em questões financeiras, e considerando o perfil comportamental deste parceiro, sendo mais assertivo. Demonstrando maior confiança quando há aprovação de um candidato porque há motivos para justificar esta decisão e informar os aspectos que necessitam ser desenvolvidos. Da mesma maneira proporcionou subsídios para não aprovar um candidato, bem como para dar um *feedback* dos aspectos a serem desenvolvidos ao entrar para a rede de franquias.

- Perfil do franqueado

O setor Comercial aponta que os novos franqueados estão bem mais alinhados ao perfil da empresa, são mais fáceis de trabalhar, e, como desde o início recebem o feedback do setor de Expansão sobre seu perfil, tendem a serem mais abertos a sugestões e apoio para melhorias.

Dada a importância do papel do setor de RH neste processo de seleção de franqueados e do sucesso apresentado nele, o Diretor da empresa solicitou que o setor de RH envolva-se em dois processos relacionados ao varejo descritos abaixo, como no *Startup* (treinamento de franqueados) e no processo de seleção e avaliação de gerentes da rede para participação de um programa de treinamento de varejo.

Após a estruturação do novo método de seleção de franqueados, o Diretor da empresa convidou o setor de RH a assumir o treinamento de franqueados, intitulado internamente *Startup*. Este treinamento era gerenciado pelo Setor Comercial e os módulos ministrados, na sua grande maioria, por este mesmo setor.

A ideia é sugerir um novo modelo de treinamento, mais estruturado, completo, contando com a participação de outras áreas relacionadas à rotina de atividades do franqueado.

O objetivo do projeto é garantir a efetividade no processo de capacitação e atualização dos franqueados da empresa para a maximização dos resultados.

Para verificar a efetividade do novo modelo propõe-se a avaliação dos treinamentos através do índice de satisfação dos participantes através da Avaliação de Reação (avaliação preenchida no final do treinamento) e do índice de produtividade pela Avaliação de Conhecimento (teste aplicado nos participantes no início e no final do treinamento).

Desta maneira o setor de RH sugeriu um treinamento de dez dias composto com os seguintes módulos:

- Apresentação Institucional (ministrada pelo fundador e Diretor da empresa)

Apresentação da empresa;

História;

Valores;

Norteadores estratégicos;

Organograma;

Vídeo da Fábrica.

- Sistema Gestor (ministrada pelo Consultor convidado)

Site;

Cadastro Geral (Cadastro de Cliente, Cadastro de Produto, Cadastro de Usuário, Metas e Campanhas);

Auto Atendimento;

Apresentação do Sistema;

Estoque (Venda/troca, Notas Fiscais - XML);

Relatórios;

Outras Opções (Backup);

Ficha Kadex;

Financeiro (Contas a pagar – Contas a Receber);

Inventário (Atualização);

Movimentação Financeira;

Enviar Dados;

Relatórios;

Estoque Atual, Giro, CMV, Financeiro, DRE, Movimentação de Caixa, Clientes, Vendas, Devoluções, Ranking.

- Gestão do Ponto de Venda - PDV (ministrado pelo Coordenador Comercial e Gerente Comercial)

Custo Ocupacional;

Indicadores de Desempenho - Negócio

Custo Médio por Venda;

Custo com Pessoal/ Faturamento;

Rentabilidade e Análise de Lucro Líquido;

Análise de desempenho;

Metas comerciais;

Conversão (pessoas que entram x pessoas que compram);

Ticket Médio;

Itens Agregados;

Preço Médio;

Pedidos.

- Marketing (ministrado pela Analista de Marketing)

Missão, Papel e estrutura do setor de MKT;

Plano de Comunicação;

Estratégia de lançamentos de produtos;

Fundo de Publicidade e Propaganda;

Campanhas de Comunicação.

- Visual Merchandising (ministrado pela Analista de Visual Merchandising)

Conceito e papel do Visual Merchandising;

Ferramentas de visual Merchandising;

Rádio;

Uniformes;

Vitrines (formatos, calendários anuais, entre outros);

Embalagens;

PDV.

- Rotinas do Ponto de Venda (PDV) e Técnicas de Vendas (ministrado pela Supervisora de Franquias)

Postura no PDV;

Rotinas diárias da equipe;

Técnicas de abordagem;

Técnicas de sondagem;

Técnicas de demonstração e apresentação do produto;

Técnicas de superação de objeções;

Técnicas de fechamento de Vendas;

Técnicas de acompanhamento do cliente pós-venda.

- Abordagem Comercial/Técnica sobre Produtos (ministrado pela Supervisora de Franquias e Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

Abordagem técnica e comercial sobre as linhas de produtos EBS;

Conceito das linhas e descrição olfativa.

- Gestão de Pessoas (ministrado pela Gerente de RH e Analista de RH)

Recrutamento e Seleção;

Liderança.

- Prática (ministrado pela Supervisora de Franquias)

Realização de atividades práticas, in loco, na Loja Escola da EBS, abordando as principais atividades das funções exercidas em loja - gerente, caixa e vendedor:

Gerente (meta da loja, avaliação merchandising, atuação in loco e acompanhamento e avaliação das vendedoras);

Caixa (abertura e fechamento de caixa, lançamento de vendas, cadastro de clientes, consulta de estoque, análise de indicadores de desempenho e movimentação financeira);

Vendedor (Meta do dia e orientação e acompanhamento durante os atendimentos).

Dado o sucesso destes dois novos projetos, o RH se envolveu em mais um processo relacionado às franquias. Dada a dificuldade dos franqueados em selecionarem

bons candidatos a Gerentes para o PDV, o Diretor da empresa solicitou estruturar o processo de escolha destes Gerentes.

O processo dava-se somente por escolha do franqueado, prospectando candidatas através de indicações, anúncios e auxílio de consultorias de RH, assim ele escolhia a Gerente e remunerava esta da maneira que achava mais adequada.

O proposto, que está sendo colocado em prática, é que o franqueado prospecte e selecione três candidatos que acredita serem indicadas para a vaga. A franqueadora sugeriu a utilização de uma consultoria especializada de RH em Recrutamento e Seleção que atua em todo o Brasil. Estes três candidatos finalistas passam por uma entrevista com o Setor Comercial da empresa, que indica um candidato final para realizar uma avaliação de perfil. O teste utilizado pelo RH é o mesmo da seleção de franqueados, por ser um teste direcionado a área de varejo.

Esta proposta teve como objetivo encontrar gerentes alinhadas ao perfil da empresa, pois no decorrer do ano será ofertado aos funcionários ocupantes deste cargo, e franqueados, custeado pelo franqueado e franqueadora, um treinamento em uma das maiores escolas de varejo do mundo. Este treinamento tem como objetivo fornecer aos varejistas um sistema profissional para treinar e gerenciar suas equipes de vendas.

O treinamento é ministrado em grupo fora do local de trabalho e busca estimular o trabalho em equipe, o compartilhamento de informações e conhecimentos, a colaboração entre diferentes áreas. Isto através de uma consultoria com profissionais altamente qualificados, que possuem vivência e conhecimento nas áreas de vendas, gerenciamento e atendimento ao cliente para contribuir com os ideais da empresa.

Torna-se importante destacar que este processo de seleção não foi direcionado somente a novos franqueados, mas todas as gerentes que já fazem parte da rede foram avaliadas através do conhecimento de trabalho diário que o setor Comercial possui com elas e do mesmo teste de avaliação de perfil. O objetivo é verificar se a gerente realmente possui o perfil esperado pela empresa e se haverá investimento nesta gerente para aperfeiçoamento. Aquelas gerentes que são identificadas como estando fora do perfil, será recomendado ao franqueado a troca de funcionária e o processo de seleção torna-se o mesmo para novas gerentes, como explicitado acima.

Capítulo IV

Discussão e Conclusões Finais

O sistema de franquias é entendido como uma forma estratégica de potencializar as ações de marketing de uma organização (Macedo, Souza e Rosadas, 2005). Assim como o cliente final, o franqueado também deve ser devidamente conquistado pela franqueadora, afinal, como destaca Santini e Garcia (2011), o franqueado é na verdade o primeiro cliente da rede.

O franqueado deve comprar as ideias da franqueadora, e, para que se torne um parceiro, o franqueador precisa vender todos os trabalhos para o franqueado. Com este objetivo, o modelo de seleção de franqueados descrito visou utilizar a Seleção por Competências e a Entrevista Comportamental como ferramenta para correta escolha dos parceiros de negócio da empresa. Pois, como diz Pierry (2006), as empresas que trabalham com o modelo de Seleção por Competências buscam no mercado ou internamente um profissional que apresente um conjunto de competências básicas, que facilitará o seu ajustamento imediato às áreas de responsabilidade e à complexidade do cargo.

Segundo Barbi (2005), pessoas mais preparadas obtêm melhores resultados, portanto ao conseguir estabelecer uma correlação entre o potencial e o desempenho dos franqueados, temos uma chave para o desenvolvimento e desempenho. Com este objetivo, o processo de seleção definiu todas as etapas necessárias para garantir que esta fosse executada de maneira mais segura e reforçou a importância dos setores envolvidos seguirem todas as fases propostas neste novo modelo.

Como relatado no decorrer do trabalho, este projeto envolveu diferentes setores, portanto outro ponto possível de se verificar e que vale destaque é o trabalho intersetores desenvolvido. O setor de RH demonstrou, através de sua atuação, a importância de incentivar uma ação integrada e sistêmica entre as áreas, a fim de ampliar conhecimentos e aperfeiçoar processos através da troca de vivências. Pode-se assim dizer, que o modelo proposto foi bem sucedido porque as áreas interessadas foram envolvidas na concepção e na execução de todo o processo que no final foi proposto e aprovado pela Diretoria da empresa.

Segundo Ruano (2003), a partir das mudanças que as organizações vêm enfrentando, o RH ganhou espaço através da implantação da Gestão por Competências,

que está direcionada à gestão estratégica do negócio e do capital intelectual. Para que as empresas mantenham-se competitivas, estas necessitam de um sistema de Gestão de Recursos Humanos eficaz, que trabalhe com instrumentos de avaliação que demonstrem sua influencia sobre os indicadores de rentabilidade da empresa, que agreguem valor aos acionistas e que contem com profissionais altamente capacitados, aptos a buscar oportunidades para a empresa no ambiente corporativo.

A partir dos achados deste estudo, podemos concluir que o RH tornou-se um setor com papel estratégico para a organização, visto que trabalha diretamente ligado e orientado para o planejamento estratégico da empresa. O Diretor da empresa separa as áreas da empresa como Cadeia Logística (Indústria e Financeiro) e Núcleo de Mercado (RH, Comercial, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, e Expansão). Dentro desta visão, o RH destaca-se como um setor que direciona suas atividades para o apoio em atividades relacionadas ao mercado que estão diretamente ligadas à estratégia da empresa, como aumento do número de franqueados, do valor de ticket médio, do fluxo de clientes em loja e da taxa de conversão destes, bem como *sell-in* (venda da indústria para o franqueado) e *sell-out* (venda do franqueado para o cliente final).

Este modelo de RH vai ao encontro do conceito de Ruano (2003), no qual o modelo de Gestão por Competências se propõe a ser estratégico, visando otimizar a gestão de pessoas, proporcionando, assim, que o RH esteja voltado aos resultados e auxilie a cúpula da empresa a atingir os objetivos organizacionais. Para que este modelo seja viável, a chave principal é a definição das competências da empresa e dos cargos/pessoas que nela atuam, para que seus esforços sigam na mesma direção.

O autor ainda destaca que esta definição também irá auxiliar os subsistemas do setor de RH, como contratação, treinamento, carreira, remuneração, benefícios, entre outros. Para que o setor de RH atue de forma estratégica e, conseqüentemente, tenha papel importante para alcançar os resultados organizacionais, todos os processos sob a sua responsabilidade devem partir da estratégia da organização. Conforme Barbi (2005) a equipe comercial da franqueadora tem o objetivo de apoiar os franqueados no desenvolvimento de seus times, através de treinamentos para incentivar e qualificar as pessoas.

Na empresa descrita, o primeiro processo, relacionado ao varejo, transferido para o modelo de Gestão por Competências, foi o de seleção. A partir do sucesso deste, um novo projeto está sendo elaborado em conjunto entre os setores de RH e Comercial, abordando Treinamento para implementação do mesmo no decorrer no ano vigente.

Assim, percebe-se claramente a importância do RH ocupar seu espaço nas organizações, atuando de forma estratégica.

Referências

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

<http://www.abihpec.org.br/>

Associação Brasileira de Franchising (ABF)

<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/>

Associação de Marketing do Varejo Popai Brasil

<http://www.popaibrasil.com.br/>

Barbi, S. (2005). *Franqueados do Boticário: perfil e desempenho. Metodologia comprova que bons gestores de pessoas produzem mais resultados*. Revista FAE BUSINESS número 11, junho, páginas 25 - 27.

Chiavenatto, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Correa, P.S.A., Hoeltegebaum, M. & Machado, H.V. (2006). *Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas na cidade de Londrina, Paraná*. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.

Dutra, J.S. (2001). *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Garcia, F., Santini, D. (2011). *Marketing para Franquias – As melhores práticas para franqueadores e franqueados*. São Paulo: Editora Saraiva.

Goulart, I. B. (org). (2002). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Goulart, I. B. & Sampaio, J. R. (1998). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Green, P. C. (1999). *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistema de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Krause, A. S. (2007). *Expansão da Companhia das Pizzas através do Sistema de Franquias*. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Luiz, D.L., Motoki, L. Y., Vilela, J.A.A., Ura, I.H. N., & Lourenzani, A.E.B.S. (2006). *Franchising como forma de negócio: Um estudo preliminar no município de Tupã (SP)*. Anais do Enanpad.

Macedo, M. A. S., Souza, M. A. F. S. & Rosadas, L. A. (2005). *Decisões de investimento em franquias de alimentação: uma análise estratégica multicriterial com base na análise envoltória de dados (DEA)*. Seminários em Administração FEA-USP.

Moresi, E. (2003) *Metodologia de Pesquisa. Programa de Pós-graduação Scrito Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação*. Universidade Católica de Brasília.

Parry, S. B. In: Soares, A. V., Andrade, G. A. R. (2012). *Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto*. SEGET, IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Pierry, F. (2006). *Seleção por Competências: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento pessoal*. São Paulo: Vetor.

Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por Competências*. São Paulo: Educator.

Ruano, A. M. (2003). *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ruas, R. L., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Sampaio, J.R. (2002). *Implantação de gestão de competências em empresa brasileira de telecomunicações*. In: Goulart, I.B. *Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Toledo, G. L. & Proença, C. (2005). *Fatores críticos de sucesso da franquia – Uma análise sob a óptica de ex-franqueados no Município de São Paulo*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, janeiro/março.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.