

CAMILA FERRUDA NEIVA DE PETRI

**SUGESTÃO DE PROCESSO DE SELEÇÃO GERENCIAL
PARA AS FRANQUIAS O BOTICÁRIO DAS CIDADES DE
IBIPORÃ E ROLÂNDIA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Sugestão de Processo de Seleção Gerencial Para as Franquias O Boticário das Cidades de Ibiporã e Rolândia, elaborado por Camila Ferruda Neiva de Petri e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina – PR, 28/03/2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

As empresas CALUSA COMERCIO DE PERFUMES LTDA e FERRUDA, NEIVA & CIA LTDA, representadas neste documento respectivamente pela Sr.(a) DEBORA NOVI IDERIHA, SÓCIA E OPERADORA, e pela Sr.(a) CAMILA FERRUDA NEIVA DE PETRI, SÓCIA, autorizam a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **SUGESTÃO DE PROCESSO DE SELEÇÃO GERENCIAL PARA AS FRANQUIAS O BOTICÁRIO DAS CIDADES DE IPIPORÃ E ROLÂNDIA**, realizado pela aluna DÉBORA NOVI IDERIHA, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina – PR, 28/03/2019

Proprietária

CALUSA COMERCIO DE PERFUMES
LTDA

Proprietária

FERRUDA, NEIVA & CIA LTDA

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Camila Ferruda Neiva de Petri, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Londrina do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 14/07/2017 a 27/01/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **SUGESTÃO DE PROCESSO DE SELEÇÃO GERENCIAL PARA AS FRANQUIAS O BOTICÁRIO DAS CIDADES DE IPIPORÃ E ROLÂNDIA**, é autêntico e original.

Londrina – PR, 28/03/2019

Camila Ferruda Neiva de Petri

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por amparar, proteger e inspirar as nossas vidas, aos nossos pais, irmãos e amigos por toda atenção e pela rica contribuição.

Agradecimentos

Aos amigos e colegas de sala por todo incentivo e companheirismo ao longo do curso. Aos professores pela ajuda, dedicação e conhecimento dispensado de forma genuína.

Resumo

O Boticário, líder no segmento de beleza com amplo investimento em pesquisa, logística, marketing e varejo possui franquias em todo o Brasil. Esse trabalho desenvolve um método efetivo de recrutamento e seleção para a vaga de gerente de loja das franquias de Rolândia e Ibiporã no estado do Paraná. A partir da observação de dificuldades enfrentadas pelos gestores e proprietários de franquias O Boticário em encontrar candidatos, principalmente interessados em realizar um plano de carreira a longo prazo, verificou-se a necessidade de elaborar um novo método para recrutar e selecionar candidatos. Para isso foi avaliado o conceito de que a experiência de vida do candidato pode revelar seu potencial e valores. O trabalho propõe uma nova ótica e não se prende ao modelo sugerido pelo franqueador. O formato com o passo a passo para realizar a entrevista ajuda a facilitar a compreensão e realização do processo seletivo. Contempla a definição das competências ideais para o cargo, bem como as perguntas para extrair os melhores resultados. Com a entrevista por competências espera-se que os gestores descubram um método eficiente e assertivo aos valores da empresa e pretensões do candidato.

Palavras Chave: Processo Seletivo. Competências. Gerencial. O Boticário.

Abstract

O Boticário, leader in the beauty segment with ample investment in research, logistics, marketing and retail has franchises throughout Brazil. The objective of this work is to develop an effective method of recruitment and selection for the vacancy of store manager of the Rolândia and Ibioporã franchises in the state of Paraná. From the observation of difficulties faced by the managers and owners of franchises O Boticário in finding candidates, mainly interested in realizing a long-term career plan, it was verified the necessity to elaborate a new method to recruit and to select candidates. To this end, the concept was evaluated that the candidate's life experience can reveal their potential and values. The paper proposes a new perspective and does not follow the model suggested by the franchisor. The step-by-step format for conducting the interview helps to facilitate the understanding and accomplishment of the selection process. It includes defining the ideal competencies for the position, as well as the questions to extract the best results. With the competency interview, managers are expected to discover an efficient and assertive approach to company values and candidate claims.

Keywords: Selective Process. Competencies. Managerial. O Boticário.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MESOREGIÕES ESTADO DO PARANÁ	02
FIGURA 2 – CIDADES ATENDIDAS PELOS FRANQUEADOS	02

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES DE UM GERENTE DE LOJA10

TABELA 2 – DEFINIÇÃO DE COMPETENCIAS (REQUISITOS)18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
2. HISTÓRICO DAS FRANQUIAS.....	02
3. SELEÇÃO PROFISSIONAL: AVANÇOS E DESAFIOS.....	04
4. PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	07
4.1 O PROCESSO DE SELEÇÃO.....	08
5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO: ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS.....	16
5.1 SUGESTÃO DE PROCESSO SELETIVO PARA FRANQUIAS DE IBIPORÃ E ROLÂNDIA.....	17
6. CONCLUSÕES.....	23
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	24
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005). O investimento em treinamento e capacitação dos profissionais de Recursos Humanos é totalmente relevante pois a qualidade da contratação define o futuro da organização.

O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005) e ainda testes de habilidades cognitivas, testes de desempenho e integridade e técnicas de simulação (OLIVEIRA, 2009). Nota-se que o perfil do candidato vem sendo alterado ao passar dos anos. Portanto é importante avaliar o seguinte problema: qual é o melhor processo seletivo para encontrar gerentes para o canal loja da franquia O Boticário?

O objetivo principal deste trabalho é propor a solução para o recrutamento e seleção das franquias O Boticário das cidades de Rolândia e Ipirorã. Essas lojas possuem dificuldade em encontrar bons candidatos à vaga de gerente de loja. O método sugerido para a seleção de candidatos será o Processo Seletivo por Competências. Dessa forma, o candidato é submetido a perguntas baseadas em uma lista de competências ideais ao cargo.

Entrevista comportamental: Técnica que permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou. Perguntas exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira. A entrevista deve ser planejada de forma a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais, que levem a resposta com verbos de ação no passado (CHIAVENATO, 2009). A sugestão de um processo seletivo baseado nas competências do candidato tem como objetivo atender a expectativa do cargo e dos valores da empresa. Esse método demonstra alto índice de assertividade na escolha final.

Nesse formato de processo seletivo, as franquias das cidades de Ipirorã e Rolândia serão beneficiadas ao executar um método de seleção individualizado, sem número mínimo de candidatos e com resultados mais profundos. Dessa forma o objetivo de contratar gerentes de loja que almejam o plano de carreira da empresa se torna possível.

2. HISTÓRICO DAS FRANQUIAS

Neste trabalho será tratado a dificuldade de contratação para a vaga de gerente de loja nas franquias O Boticário das cidades de Iporã e Rolândia. A figura 1 abaixo, destaca o norte do estado do Paraná onde as lojas estão situadas. O comércio dessa região possui alto potencial devido a atividade agropecuária da região.



Figura 1- Mapa do Estado do Paraná

Na cidade de Iporã situa-se uma franquia com loja física e na cidade de Rolândia são duas franquias. Além dessas lojas o grupo possui duas franquias em Cambé, uma loja e um quiosque na cidade de Arapongas e uma loja em Jaguapitã.

Atende por meio de venda direta ao consumidor as cidades citadas e as cidades de Primeiro de Maio, Bela Vista do Paraíso, Sabáudia, Prado Ferreira e Guaraci como mostra a figura 2.

A franquia da cidade de Iporã conta em sua equipe com um gerente de loja e em Rolândia o quadro de funcionários necessita de três gerentes. O grupo atua em cidades de pequeno porte com cerca de 50.000 a 125.000 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).



Figura 2 – Mapa da Região Norte do Paraná

3. SELEÇÃO PROFISSIONAL: AVANÇOS E DESAFIOS

De acordo com Castelar:

Cada vez mais, os desafios de uma sociedade globalizada invadem a população brasileira levando-a discutir, a refletir e a rever todos os conceitos em busca de novos paradigmas que possibilitem a reconstrução do pensar e do agir, não é possível, nas organizações atuais, e nas vidas particulares, manter os mesmos padrões de relações e de resultados sem repensar os diversos contextos dos ambientes organizacionais ou sociais. Nenhuma área da Psicologia passou por transformações tão profundas, durante o último século, como a que se dedica ao setor de recursos humanos. (2001).

A posição de Arendt sobre o processo seletivo é:

Houve-se uma época em que o currículo a ser apresentado em uma entrevista de seleção profissional era uma das principais preocupações do candidato. Hoje este material é apenas utilizado como roteiro para que o entrevistador explore as questões que lhe interessam com as características exigidas pela empresa, assim as características pessoais tornam-se mais importantes que sua folha corrida de realizações. As empresas hoje buscam profissionais que desenvolvam uma inesgotável capacidade de adaptação a toda gama de situação que possa vivenciar, que consiga enxergar no novo a sua motivação para vencer, que veja obstáculos como desafios a serem transpostos, e não como empecilho a sua trajetória. Para obter o máximo de informações possíveis quanto ao candidato não é apenas a entrevista que conta para o preenchimento de uma vaga, mas também as dinâmicas de grupo, os testes psicológicos, entre outros, são instrumentos importantes uma vez que contribuem com o índice de acerto na contratação do candidato em relação a expectativas e necessidades da empresa contratante. A aplicação de testes psicológicos é uma das ferramentas mais importantes e necessárias num processo de seleção, pois ajudam o selecionador a traçar um perfil mais preciso do candidato, porém pesquisas mostram que este é pouco utilizado pois demanda especial atenção quanto a qualidade da aplicabilidade. Atualmente, a prática psicológica na seleção profissional está comprometida devido ao mau uso dos instrumentos de avaliação. O que pode vir a colocar em risco a qualidade de um processo seletivo é a incompetência do selecionador no uso da técnica, e não da técnica em si, pois muitas vezes se tem dificuldade de buscar em uma seleção não apenas a super qualificação ou máxima experiência, mas a maior compatibilidade possível entre as características do sujeito e as exigências do cargo que pretende ocupar. O ideal é manter o ciclo de satisfação de ambas as partes, procurando incluir o profissional qualificado de acordo com as necessidades da empresa. O ser humano nasce colhendo informações por onde passa, constantemente, em cada lugar que olhamos e passamos colhemos uma informação diferente. Atualmente vivemos em um mundo tecnológico onde o excesso de informação toma conta do cotidiano de nossas vidas, a facilidade e agilidade pelo qual qualquer informação chega até nós é surpreendente. Muitas vezes esse excesso de informação e múltiplas alternativas que envolvem o ser humano faz com que demoremos mais para tomar alguma decisão, assim como muitas vezes agimos com o inconsciente. O pensar, o querer e o julgar formam a tríade da vida ativa e dinâmica da construção de

significados no agir humano, na estruturação da existência social, através de um senso comum elaborado a partir de acordos possíveis diante da pluralidade da vida social. (2010).

Codo (2006) diz que a vida social é resultado da relação do homem no processo de transformação da natureza, da relação com os seus pares e consigo mesmo.

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), um gerente de vendas é responsável por motivar, treinar e dirigir a equipe de vendas, avaliando quais pontos devem ser melhorados e, continuamente, buscar resultados mais expressivos. Para isso, um bom gerente deve apresentar as seguintes características: capacidade de planejamento, organização, direção e controle.

Idalberto Chiavenato diz:

[...] o principal ponto fraco das organizações é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Por isso acreditamos que escolher a pessoa certa para gerenciar é fundamental para atingir os objetivos da empresa. Um desafio muito grande nas organizações é fazer com que as pessoas compartilhem seus conhecimentos. Muitas vezes o funcionário guarda o conhecimento para si com medo de compartilhar e o colega de trabalho sobressair a ele, crescer, almejar um novo cargo ou até mesmo tomar o seu lugar. Um bom funcionário e principalmente um bom gerente deve estar sempre disposto a compartilhar seu conhecimento, formando um laço dialético e fazendo a gestão do conhecimento gerado pelos atores no ambiente de convivência, onde a confiança se transforma em algo e faz com que a equipe se desenvolva a cada dia. (2005 – p130).

Portes afirma que:

Atualmente, queira a empresa ou não, tenha ou não canais dialógicos internos, o agir da organização é avaliado em redes sociais e canais externos a ela. Algumas entendem a necessidade de monitorar esses canais externos, mas ainda estão fechadas para manifestações internas. Com maior ou menor abertura a construção de espaços dialógicos internos, as organizações enfrentam p desafio de reordenar suas ações, em um contexto altamente mutável e instável, ativando as relações sociais de forma reflexiva na construção de conhecimento, diante de suas habilidades cognitivas, de fazer a diferença em um cenário que demanda a diferenciação. (1992).

4. PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Hoje o futuro se mostra imprevisível e a pressão de como o tempo é administrado no presente é muito grande. O tempo é questão de preocupação pois o ritmo frenético domina a cadeia vital das organizações diante da alta concorrência e demanda crescente por melhoria da performance.

Os gestores devem estar cada vez mais atentos à gestão do tempo. A flexibilidade também é algo importante, vivenciada no desenvolvimento das organizações modernas. Observa-se a flexibilidade nas relações, no contrato de trabalho, na forma de bônus por performance, financeira, tecnológica, dentre outras pertinentes a cada segmento.

Que postura quero para minha franquia e quais estratégias devo adotar? É necessário fazer esse questionamento antes de iniciar o processo de seleção. É preciso saber o que se pretende avaliar e qual a melhor forma para chegar ao melhor resultado. O programa de seleção deve fazer sentido com a postura desejada pela franqueada.

Malvezzi diz que “administrar um negócio era algo mais ligado a habilidades cognitivas e racionais. Hoje tem a ver com inovação, boa utilização do tempo e intuição. Quem não sabe gerenciar o tempo e trabalhar com esse imediatismo tem sérias dificuldades de sobrevivência”. (1991).

Ao selecionar um gestor é preciso avaliar a sua adaptabilidade, as necessidades da equipe e da empresa no momento da contratação. É cada vez mais comum as organizações processarem informações de última hora.

O gestor deve estar sempre aberto a mudanças, muitas vezes não existe tempo para seguir os manuais de procedimentos internos, é preciso ter boa intuição e segurança na ação. É muito importante observar como o processo de seleção está absorvendo a informação sobre administração do tempo em suas dinâmicas.

O franqueado deve ser capaz de observar qual candidato tem maior capacidade em responder as necessidades em um menor tempo hábil e com assertividades. O próprio franqueado corre o risco, inclusive na estruturação do processo interno de seleção, tomados pelo imediatismo na forma como é aplicado.

O franqueado deve ser capaz de desenvolver em seus colaboradores a consciência de que a sobrevivência da organização, ou a qualidade dela, dependerá da qualidade dos resultados obtidos por seus colaboradores.

No mercado atual é cada vez mais difícil uma organização sobreviver sem produzir os resultados esperados, para isto é muito importante estar constantemente revalidando a forma como as coisas são feitas e se necessário buscar novas competências.

“O olhar está mais voltado para a qualidade do desempenho e a condição criativa do profissional no resultado gerado pelo conhecimento daquilo que realiza, ou seja, capacidade de transformar informação em conhecimento”. (Davenport, 1998).

Sennett afirma que “Diante de um ambiente instável, o profissional é demandado a constantemente desenvolver novas competências como responsável que é pela sua própria biografia reconstruída que deve ser de forma contínua através de conhecimentos genéricos e especializados”. (2008).

Bauman diz que “É preciso estar constantemente buscando conhecimento, pois a dinâmica do tempo tem ainda como consequência a perecibilidade das coisas, não apenas dos produtos como também das relações humanas”. (2005).

Após a seleção é preciso acompanhar o profissional selecionado e avaliar sua performance. Reservar tempo para dar e receber feedback, e assim alcançar cada vez mais postura e ações desejadas pela empresa.

No início da administração clássica se olhava somente a tarefa, com a administração moderna e o desenvolvimento dos estudos sobre comportamento organizacional ampliou-se o olhar para as relações do grupo entre si, com a organização e com os clientes.

“O grande risco na estruturação de um processo de seleção de pessoas é reforçar uma cultura voltada para o gerente líder e a tarefa, como se ele fosse capaz de exercer suas competências em todo ou qualquer grupo independente do contexto”. (Araujo Netto, 2012).

Muitas vezes o candidato tem competência para exercer e executar determinada tarefa, mas precisa que o grupo esteja aberto a aceitar e colaborar. Se o grupo se fechar para o novo gerente, as tarefas diárias podem estar comprometidas.

Para isso o franqueado deve buscar conhecimento sobre a estruturação do grupo do qual o gerente irá atuar. Deve buscar o perfil mais adequado para interagir com as características desse grupo e de seus clientes.

A aplicação de um modelo de seleção, na perspectiva da reflexividade, pode revelar mais sobre a dinâmica do grupo e a forma como o profissional que gerencia a equipe está preparado para nela atuar.

“O papel do líder, que muitos buscam em um processo de seleção para gerente, é o de facilitador e de forte interação com o grupo. Sua missão é promover recursos e condições para o desenvolvimento do desempenho”. (Malvezzi, 1991).

É preciso planejamento, pois muitos se perdem no caminho por não saber onde se quer chegar. Não basta saber o “como” chegar se não souber o “por que” chegar. É preciso ter um objetivo e entender o “por que”, assim é possível sentir segurança e confiança.

4.1 O PROCESSO DE SELEÇÃO

Tempos atrás, o processo de seleção para um cargo superior interno em uma empresa era baseado no tempo trabalhado pelo colaborador em determinada área. Hoje, as empresas possuem padrões mais complexos para escolher o profissional mais qualificado e preparado.

Com maiores exigências para os cargos e funções, além formar um time competente de recursos humanos, é necessário estabelecer métodos efetivos para contratar, promover e reter talentos.

Idalberto Chiavenato define:

O ponto de partida para o processo de seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização. As informações sobre o cargo podem ser preenchidas de cinco maneiras:

- 1, Descrição e análise do cargo: aspectos intrínsecos e extrínsecos. Essas informações proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir.

2, Técnica dos incidentes críticos: consiste na anotação sistemática e criteriosa os gerentes devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado que produziram um excelente ou péssimo desempenho no trabalho. Porém essa técnica é subjetiva por basear-se no arbítrio do gerente ou de sua equipe.

3, Requisição de Pessoal: é uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo vacante.

4, Análise do cargo no mercado: pesquisa de mercado para saber o que estão fazendo as outras organizações.

5. Hipótese de trabalho: uma previsão aproximada do conteúdo do cargo a ser preenchido e de sua exigibilidade em relação ao ocupante.

(2005 – 4ª triagem – p136).

Goulard, Leal e Melo realizaram uma pesquisa com mulheres de diferentes gerações sobre o cargo gerencial e concluíram que:

[...] em relação à concepção do que é “ser gerente”, as mulheres entrevistadas das Gerações X e Y apontaram a responsabilidade como principal fator a ser desenvolvido. Dentro deste contexto, para a maior parte as mulheres da Geração *Baby Boomers* ser gerente é caminhar com a equipe, porém outras mulheres também demonstram preocupação em se manterem atualizadas na área e também em desempenharem o cargo com responsabilidade. Portanto, a responsabilidade continua sendo um requisito determinante para a função gerencial. Nesta mesma pesquisa, concluíram que quando se trata de atitudes e habilidades necessárias a uma gerente, as mulheres entrevistadas das três gerações consideraram importante “saber lidar e se envolver com os indivíduos que estão dentro da instituição, ter bom relacionamento interpessoal e ter boa comunicação, entre outras atribuições como saber trabalhar em equipe.” (2008).

Para a franqueadora O Boticário, o principal objetivo do gerente é garantir a excelência das operações de loja, visando o alcance dos resultados esperados, o desenvolvimento e monitoramento das equipes, bem como a qualidade no ambiente de trabalho. Para que esse objetivo seja alcançado, as seguintes tarefas compõem suas atividades atualmente:

ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES DE UM(A) GERENTE DE LOJA	
Vendas	<p>Monitorar promoções</p> <p>Propor metas das lojas com o operador da Franquia</p> <p>Analisar e controlar as metas mensais</p> <p>Acompanhar as vendas por consultor e observar atendimentos</p> <p>Propor estratégias de vendas e incentivos internos</p>

	Realizar e analisar diagnósticos de desempenho por consultor
Financeiro	Monitorar diariamente abertura e fechamento de caixa Monitorar e cumprir normas internas e meios de recebimento do caixa
Pessoas	Realizar a gestão de pessoas Propor e realizar ações motivacionais com a equipe Assegurar que as normas internas da empresa sejam cumpridas Realizar reuniões de alinhamento com a equipe Participar do processo de contratação e demissão dos seus subordinados diretos Elaborar e monitorar escala e horário de trabalho da sua equipe Observar apresentação pessoal da equipe Treinar e desenvolver equipe
Administração	Monitorar materiais de apoio (escritório, limpeza) Assegurar a troca correta da comunicação de loja Assegurar o procedimento de trocas de produtos Realizar/participar de reuniões com os operadores Acompanhar canais de comunicação da franqueadora e assegurar que as equipes também o façam Participar de treinamentos presenciais ou online quando orientado pelo franqueado

Tabela 1 – Atividades e Responsabilidades de um Gerente de Loja

O consumidor está cada vez mais intolerante à frustração. Os desejos precisam ser satisfeitos a qualquer momento, em qualquer lugar e de forma rápida. Para isso a missão da rede “O Boticário” é desejar que todos os consumidores vivam momentos mágicos com a marca. Esse desejo gera a necessidade de colabores qualificados e engajados.

A própria franqueadora, percebe um aumento de rotatividade e principalmente a dificuldade dos franqueados em contratar pessoas de forma assertiva. Em 2018, disponibilizou um material de boas práticas para toda a rede.

Este manual elege o perfil do colaborador da seguinte forma: “Ter autoestima e valorizar a beleza, ter planos e sonhos a realizar, ter otimismo e leveza, ser original e atualizado, gostar

de aprender coisas novas, gostar de compartilhar aprendizados, saber ouvir e valorizar os outros, saber contar histórias e emocionar, e preferir a prática e o experimento”.

Num mundo onde tudo funciona *Just in time*, o gestor ou gerente torna-se um profissional que realiza a ação e, ao mesmo tempo é avaliado praticamente em tempo real pelos resultados obtidos.

Hoje há uma “nova era organizacional”, onde a alta competitividade conduz as empresas a operar na frequência da mudança com o objetivo de “adaptar-se ou morrer”, mesmo sendo uma empresa tradicional no mercado (Rousseau, 1997).

As empresas têm a capacidade de se auto monitorar diante das escolhas feitas e dessa forma determinar seu posicionamento no mercado. O papel de cada função dentro da organização deve estar claro para os agentes que a compõe.

De acordo com pesquisa divulgada em janeiro de 2019 pelo Estadão, jornal brasileiro fundado em 1895, O Boticário é a marca de cosméticos mais amada no Brasil, e está nessa posição pelo quarto ano consecutivo.

Por isso as franquias em geral não têm tantos problemas quando se trata da atração de candidatos. No entanto, as franqueadas de Rolândia e Iporã percebem no cenário atual, a falta de qualificação dos candidatos interessados. Dessa forma, a maioria dos currículos recebidos não passam da etapa de recrutamento. Isso causa escassez de candidatos para a etapa de seleção.

Segundo Chiavenato:

A seleção de candidatos integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. O recrutamento e a seleção fazem parte de um mesmo processo: o recrutamento é a atividade de atração, divulgação e comunicação e, a seleção é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão. (2005 – P130).

É na fase de seleção que as franqueadas citadas sentem maior dificuldade em realizar um processo profissionalizado e assertivo para cargos de liderança. Como são cidades relativamente pequenas, não é possível contar com a prestação de serviço de agências com banco de dados para vagas de liderança ou gerência.

Para que a equipe de venda consiga encantar, surpreender e também fortalecer os laços da marca com o consumidor, o papel do gerente é de extrema importância. Além das

características de perfil já citadas, o gerente precisa ser capaz de manter o foco e entregar resultados.

O bom gerente busca constantemente a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos. Possui capacidade de organização e planejamento e precisa demonstrar características de liderança no ambiente.

Dessa forma é possível estabelecer e manter um clima motivador, com colaboradores orientados para resultados e com objetivos claros de desenvolvimento. Neste cenário de gestão ideal o desafio da contratação em cidades pequenas se torna muito grande.

Visto que a prática de competências é de suma importância no profissional, nas franquias o reconhecimento é baseado no mérito pessoal. Dessa forma a publicidade interna para os qualificados no processo interno de seleção tem como objetivo estimular o interesse em manter alta performance pessoal.

Dessa forma o grupo desempenha uma boa performance, unidos pelo compromisso com o resultado. “O profissional feliz com sua ocupação apresenta uma tendência maior de atuar com assertividade e eficácia, e, conseqüentemente, agregará maior valor para a empresa”. (Cansian, 2002).

Giddens destaca a importância de as organizações estarem atualizadas:

Tanto as organizações, como os profissionais que nela trabalham, estão inseridas em contexto marcado por novas formas de identidade na modernidade reflexiva (pós-industrial), que diferentemente da modernidade simples (industrial) estimulam a atuação dos indivíduos e das organizações como produtores de suas próprias biografias que não estão dadas de pronto. (1997).

“Já foi o tempo em que uma empresa sobrevivia apenas pela força da sua tradição. Ela precisa provar rotineiramente estar apta para responder as demandas dos novos tempos”. (Araujo Neto, 2012).

De acordo com o manual de boas práticas “O Boticário”, o processo de seleção para o cargo de gerência deve promover situações em que o candidato tenha que expor suas crenças e táticas de atuação com os times e o seu olhar para o equilíbrio de gestão entre pessoas e resultados.

O material também apresenta dicas como: planejar e atuar, ser acolhedor com todos os candidatos, estabelecer uma relação empática para que o entrevistado fique à vontade e se mostre de forma mais transparente. Destaca também a importância de não deixar um candidato sem retorno.

O papel de gerente de loja é muito importante pois irá atuar na organização como sócio do empreendimento. Essa associação acontece devido a demanda de responsabilidade, comprometimento, prontidão e capacidade de agir de forma proativa diante de informações e situações diversificadas.

Segundo Idalberto Chiavenato:

[...] a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo. A seleção busca, dentro de vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados ao cargo existente na organização. (Idalberto Chiavenato 2005- p130). A variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estrutura, peso, etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, etc.) o que levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneiras diferentes e a se desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações. A estimação apriorística dessas variáveis individuais é um aspecto importante da seleção de pessoas. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como elas se situarão no longo prazo. Existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo ou agregar as competências. (2005 – P131).

Segundo a franquia “O Boticário”, a seleção de pessoas pode ter três modelos de realização: o modelo de colocação; onde se tem um candidato para uma vaga. O modelo de seleção; onde se tem vários candidatos para uma vaga. Modelo de classificação, onde se tem vários candidatos para várias vagas.

Identificar e localizar as características pessoais e aptidões do candidato requer sensibilidade. O recrutador precisa ter um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-la.

Quase sempre, as características individuais estão relacionadas com três aspectos principais: execução da tarefa em si, interdependência com outras tarefas ou interdependência com outras pessoas.

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o processo seletivo tem sua base de referência estabelecida. O próximo passo é a escolha da técnica de seleção para conhecer, comparar e escolher o candidato adequado. As técnicas de seleção em geral são agrupadas em cinco categorias:

1º Entrevista de seleção: podendo ser entrevista dirigida, com roteiro preestabelecido ou entrevista livre, sem roteiro definido.

2º Provas de conhecimento ou de capacidade: podendo ter conhecimentos gerais (cultura e línguas) e conhecimento específico (conhecimento técnico, cultura profissional).

3º Testes psicológicos: teste de aptidões, gerais e específicas.

4º Teste de personalidade: expressivo; projetivos ou; inventários (de motivação e interesses).

5º Técnicas de simulação: Psicodrama e dramatização.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Em cargos simples, como na maioria dos cargos operacionais, aplica-se geralmente entrevista de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade.

Em cargos complexos, como gerentes e diretores, aplica-se uma bateria de testes, provas de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação, além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização.

Para a realização do processo seletivo, a franqueadora sugere dinâmicas em grupo com o objetivo de identificar competências técnicas e de liderança, capacidade criativa e de planejamento com foco em surpreender o cliente, avaliando sempre a coerência com os valores da marca.

No caso das franqueadas das cidades de Ibiporã e Rolândia, há certa dificuldade em realizar esse tipo de atividade uma vez que normalmente as opções de candidatos são bem poucas, e a maioria das dinâmicas envolve um número mínimo de pessoas.

Verifica-se nesse caso uma reavaliação de como tem sido feita a etapa de atração de candidatos, para buscar a possibilidade de ter mais opções, com qualificações necessárias, no momento do recrutamento.

No momento da seleção, a reflexividade, a capacidades de pensar e a qualidade da pergunta feita a si próprio se constitui como caminho fundamental para elaborar respostas e soluções que firmam os passos no agir, mesmo em ambiente instável e de alta complexidade.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO: ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS

Para que as franqueadas Ibiporã e Rolândia tenham sucesso no processo de contratação, é necessário haver uma mudança de comportamento em todas as etapas. O trabalho de prospecção deve ser ativo e constante. As franqueadas e seus colaboradores são responsáveis pela qualidade da equipe.

A captação de candidatos pode ser através de rede pessoal de relacionamentos ou através de plataformas como LinkedIn, agências e sites de divulgação de vagas, cursos de gestão comercial e parcerias com universidades da cidade ou região.

A partir do momento que existem novas e melhores opções de currículos é possível iniciar um processo seletivo de qualidade.

Uma vez escolhidos os currículos mais adequados, a sugestão é que a franqueada (pessoa de cargo logo acima do(a) gerente), grave um vídeo convidando o candidato a enviar o seu próprio vídeo, de até um minuto, por exemplo, se apresentando e dizendo o motivo pelo qual acredita que é a pessoa certa para a vaga.

A intenção é que a franqueada grave o vídeo para realizar o convite pois essa atitude já cria certa empatia com os candidatos e pode deixá-los mais à vontade e com certa referência sobre como preparar a sua apresentação.

Nessa etapa alguns pontos já poderão ser observados: o candidato cuidou da sua imagem? Como estava a organização do ambiente? O que o tom de voz indica? Demonstrou conhecimento/interesse pelo mercado de beleza e cosméticos? Com este material é possível filtrar um pouco mais quem irá para a próxima etapa.

O manual da franqueadora sugere a realização de dinâmica com a média de cinco pessoas. Nas cidades de Ibiporã e Rolândia é provável que esse formato não possa ser realizado com qualidade. Nessas cidades o processo seletivo por dinâmicas em grupo está excluído da prática seletiva.

Como já foi identificado que a experiência de vida e as reações do candidato demonstram valores e capacidades, o modelo de entrevista por competências pode ser utilizado para alcançar sucesso na contratação.

5.1 SUGESTÃO DE PROCESSO SELETIVO PARA FRANQUIAS DE IBIPORÃ E ROLÂNDIA.

Para ter um processo seletivo de qualidade, é necessário realizar um bom planejamento. Nesse momento o perfil do candidato deve estar definido para que a triagem de currículos seja efetiva. A consulta para maiores informações ou a resolução de dúvidas pode ser feita previamente por telefone ou fontes semelhantes.

Além de preparar o processo com bons candidatos, é muito importante definir um local que não tenha interrupções e planejar o tempo ideal do processo. A “Entrevista por Competências” dura em média noventa minutos. Ao término de cada entrevista é necessário reservar um tempo para classificar e avaliar o candidato e assim seguir para o próximo sem pendências.

Caso o processo seja realizado por mais de um entrevistador os papéis devem ser definidos para que não haja conflito e prejuízo no desempenho do candidato. Dessa forma um gestor assume o controle da entrevista e os demais observam, complementam ou fazem perguntas complementares de aprofundamento.

Antes de iniciar a entrevista é necessário realizar de forma positiva uma breve apresentação da empresa e também do entrevistador. É muito importante que o candidato não tenha dúvidas do processo que está participando e se sinta atraído pela vaga.

As questões básicas da entrevista são necessárias para entender a situação geral do candidato e deve durar dez minutos. Os dados pessoais devem ser os primeiros a serem checados e em seguida o histórico acadêmico. As possíveis perguntas para essa etapa são: “O que o levou a escolher essa formação acadêmica?”, “Qual a contribuição dessa formação acadêmica para você?”.

A experiência profissional deve ser explorada com ênfase nos registros mais recentes. O candidato pode relatar de forma resumida sua carreira, responsabilidades e desafios. Essa etapa deve durar ao máximo quinze minutos. Durante o relato as seguintes questões são convenientes: “Qual aprendizado esta experiência trouxe à carreira?”, “Em sua atuação, o que mais gostava e menos gostava?”, “Quais foram as etapas e transições mais marcantes?” e “A quem se reporta? Tem equipe e qual número de colaboradores e seus cargos?”.

Alinhar a expectativa do candidato para a vaga revela se o interesse é genuíno na empresa e carreira ou apenas para estar empregado independente da função. Essa fase deve ser um momento de ouvir o candidato e durar em média dez minutos. Os pontos a seguir devem ser levantados: “De onde vem seu conhecimento pela empresa?”, “Qual sua expectativa na função”, “Qual sua visão de carreira para 2 e 5 anos?” e “Qual seu último ou atual pacote de remuneração e benefícios?”.

Nessa etapa entrevistador e candidato já possuem um pequeno conhecimento mútuo podendo dar início a seleção por competências. É importante deixar claro que não existe certo e errado pois cada resposta é baseada em sua experiência de vida pessoal e profissional. Cada pergunta deve pedir resposta completa como situação, ação e resultado (*STAR*).

Essa é a fase mais importante do processo pois as habilidades do candidato são exploradas e colocadas a prova. Na entrevista por competências o entrevistador tem a oportunidade de conhecer situações reais em que o candidato passou e como reagiu. Essa técnica pode ser utilizada em todos os níveis e mercados pois avalia comportamento ao invés de habilidades técnicas.

As competências devem ser definidas de acordo com os valores da empresa e necessidade da vaga. As competências avaliadas nesse processo são: liderança, trabalho em equipe, orientação para resultados, gestão da mudança, desenvolvimento pessoal e organizacional, perspicácia nos negócios e expertise técnica e funcional. É necessário contemplar o papel da competência de forma prática através das perguntas e anotar o desempenho e considerações de cada item.

Abaixo a sugestão de Entrevista por Competências para o cargo de gerente de loja das franquias O Boticário. Esse modelo considera um processo seletivo realizado por duas pessoas. Dessa forma cada um assume um papel diferente para alcançar resultados mais profundos.

A sugestão de perguntas contempla a entrevista com candidatos com ou sem experiência em gestão. Cabe a quem conduzir a entrevista selecionar as questões coerentes ao candidato bem como adaptá-la a situações que permitam o melhor desenvolvimento na resposta.

A tabela abaixo contempla as competências e definições ideais para o cargo de gerente de loja.

Liderança	Trabalho em equipe e colaboração	Orientação para Resultados	Gestão da Mudança	Des Pessoal e Organizacional	Perspicácia nos Negócios	Expertise Técnica e Funcional
Apoiar Outros	Promover a colaboração	Delegar e Monitorar	Viabilizar idéias	Otimizar seu impacto na organização	Gerir redes de colaboração e influência	Demonstrar Expertise como Gestor
<ul style="list-style-type: none"> • Fornece aos membros da equipe feedback, coaching e suporte oportunos e construtivos para ajudar a reconhecer e tomar medidas a respeito de seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento. • Varia seu estilo de Liderança Orientando, Instruindo, Dando Apoio ou Delegando para fazer frente efetivamente aos desafios de diferentes pessoas e situações. • Lidera e facilita reuniões eficientes e produtivas para resolver problemas de negócios, buscar o consenso, construir compromisso e gerar continuidade por parte dos parceiros de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria um ambiente que incentiva e reforça o diálogo aberto e a diversidade de pensamento e opinião. • Constrói uma rede colaborativa de relacionamentos com pessoas além de sua função e nível, e avança redes formais e informais para cumprir metas. • Garante que outros também se sintam "donos do projeto" para fazer que as tarefas sejam cumpridas em toda a nossa organização multidisciplinar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dá poder a outros ao delegar atribuições, esclarecer expectativas e fornecer os recursos e autoridade necessários para ter sucesso. • Aborda problemas de desempenho (metas) em tempo hábil e estabelece planos específicos para ajudar os membros da equipe a ter sucesso. • Obtém compromisso ao trabalhar de maneira colaborativa com membros da equipe ou outros parceiros de negócios, ao desenvolver estratégias, planos e metas para dar suporte a prioridades de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafia-se e desafia aos outros para assumir riscos para melhorar continuamente a qualidade de processos, serviços e produtos. • Questiona "como as coisas são feitas hoje" para identificar oportunidades para mudanças de valor adicionado e assume responsabilidade por liderar e efetivamente implementar a mudança dentro da sua área. • Desenvolve e compartilha planos viáveis para alinhar os recursos necessários e implementar mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca ativamente feedback franco de todos os níveis e modifica auto-percepções e comportamento com base neste feedback. • Reconhece o impacto de suas próprias palavras e ações sobre os outros e varia o estilo de comunicação para apresentar coerentemente as mensagens pretendidas. • Constrói continuamente as próprias habilidades de liderança e gestão para melhorar o desempenho da equipe e/ou pessoal e agregar maior valor para a Takeda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria um ambiente que incentiva e reforça o diálogo aberto e a diversidade de pensamento e opinião. • Constrói uma rede colaborativa de relacionamentos com pessoas em uma série de funções e níveis na Takeda • Avança redes formais e informais para cumprir metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entende e executa efetivamente a função e responsabilidades do gestor ao administrar as políticas, procedimentos e programas da Takeda. • Mantém-se atualizado sobre os desenvolvimentos de negócios presentes e tendências da indústria, compartilhando conhecimentos e insights com outros na organização. • Aplica conhecimentos de orçamento e controles financeiros para gerir efetivamente custos e despesas.

Tabela 2 - Quadro de Definição de Competências (Requisitos)

COMPETÊNCIA LIDERANÇA

- Conte uma situação onde você foi proativo.
- Descreva uma situação onde liderou um trabalho ou projeto.
- Cite um evento onde você incentivou o desempenho da equipe.
- Conte uma situação onde necessitou dar feedback negativo a um de seus colaboradores. Como ele reagiu?

COMPETÊNCIA TRABALHO EM EQUIPE E COLABORAÇÃO

- Descreva uma situação em que você trabalhou em equipe.
- Descreva uma situação onde recebeu feedback sobre sua comunicação.
- Conte um projeto onde você envolveu. Como eles sentiram com o envolvimento feito?
- Conte uma situação onde o ambiente estava hostil. Como você contornou?

COMPETÊNCIA ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

- Conte detalhadamente uma situação onde haviam diversas demandas e como priorizou.
- Cite uma atividade recente de sua responsabilidade, na qual você agiu garantindo que os resultados fossem atingidos.
- Conte um desafio onde precisou reverter um cenário não favorável. Qual foi o resultado?
- Descreva um exemplo real de delegação e acompanhamento das atividades de sua equipe.

COMPETÊNCIA GESTÃO DA MUDANÇA

- Conte uma situação onde foi necessário adaptar-se a uma demanda inesperada.
- Descreva uma situação em que você transformou uma ideia em resultados.
- Conte uma situação onde você teve que encorajar um colaborador de sua equipe a melhorar o processo.
- Descreva uma situação onde ocorreu um descompasso entre a expectativa de sua equipe e os processos da empresa. Como lidou com isto.

COMPETÊNCIA DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

- Cite uma situação onde promoveu um ambiente de aprendizado e incentivou a busca de conhecimento de seus colegas.
- Descreva uma situação onde não ouviu alguém com atenção e com isso o resultado não foi o esperado. Como contornou a situação?
- Descreva um feedback negativo que recebeu de sua equipe e como você reagiu.
- Conte uma situação de conflito durante uma reunião em que você foi o mediador.

COMPETÊNCIA PERSPICÁCIA NOS NEGÓCIOS

- Descreva uma situação recente que evidencie as suas habilidades com o cliente.
- Descreva uma situação onde precisou ampliar o conhecimento do negócio para ter mais consistência técnica

- Descreva uma situação onde analisou um projeto/trabalho e recomendou uma outra alternativa ao seu colaborador.
- Como você incentiva e reforça o diálogo entre os colaboradores de sua equipe?

COMPETÊNCIA **EXPERTISE TÉCNICA E FUNCIONAL**

- Descreva uma situação onde participou efetivamente de um trabalho ou projeto.
- Conte uma situação onde você discordou de alguém e lhe mostrou uma melhor alternativa.
- Cite uma ação onde dividiu conhecimentos como gestor e incentivou seus colaboradores a assumirem novos desafios
- Descreva uma situação onde foi necessário que você mapeasse e gerenciasse talentos. Cite os processos que você adotou para garantir a sucessão em sua equipe. Qual o resultado desta atuação?

Com a implementação dessas ferramentas no processo de seleção, é possível alcançar resultados profundos de conhecimento do candidato através da entrevista por competência. O gestor devidamente qualificado para esse processo possui grande chance de obter uma contratação de qualidade.

O processo seletivo por competências identifica e contrata profissionais que apresentam desempenho diferenciado no mercado e estão alinhados aos valores e cultura da empresa. Mantém o *turnover* adequado a necessidade do negócio, otimiza custos envolvidos no processo de seleção pois evita impactos decorrentes de erro na seleção.

A qualidade dos colaboradores de uma empresa é o ponto decisivo no mercado competitivo. Manter colaboradores que tomam decisões corretas depende das pessoas certas nos cargos certos. Por esse motivo a entrevista por competências visa contratar o profissional que produzam desempenho diferenciado.

É muito importante reforçar a necessidade do feedback para todos os candidatos desde a primeira etapa até a sua conclusão. A resposta pode ser um e-mail automático, o importante é que os candidatos recebam um retorno de sua participação.

Essa prática demonstra o verdadeiro interesse pelas pessoas que se dispõem a participar do processo e com certeza mantém uma boa impressão da empresa. O candidato pode não ter

tido selecionado desta vez, mas se manter a evolução pessoal e de carreira, em outra oportunidade pode ser efetivado.

6. CONCLUSÕES

Produzir o presente trabalho possibilitou apresentar uma forma de processo seletivo personalizado para as franqueadas da rede O Boticário. Após a análise de como é feito todo o processo de atração, recrutamento e seleção, conclui-se que é possível desenvolver e aplicar uma nova metodologia em todo o antigo processo seletivo.

A mudança constante no comportamento humano demonstra a necessidade de agir com flexibilidade e diferente da forma proposta pela franqueadora. Mesmo com o material fornecido pela rede, percebe-se que cada franqueado deve buscar atualizações, soluções eficientes e eficazes de acordo com a dificuldade enfrentada em cada localidade. Assim a chance de as franqueadas atraírem e selecionarem pessoas mais qualificadas e preparadas para os cargos de gerência serão maiores.

As cidades de Ibiporã e Rolândia possuem dificuldade na implantação de processos seletivos em grupo devido a baixa adesão de candidatos e alta rotatividade de colaboradores. Dessa forma o processo seletivo por competências, apresenta a oportunidade de extrair informações detalhadas sobre o candidato, através de perguntas baseadas nas competências pertinentes ao cargo de gerente e alinhadas aos valores da empresa.

O processo seletivo por competências apresenta-se como a melhor opção para a escolha de colaboradores com desempenho diferenciado. A escolha deste método é feita devido a sua flexibilidade de realização e por não necessitar de número mínimo de participantes. Esse formato é seguro e eficaz para o cargo de gerente de loja e por ser flexível, pode ser aplicado a todas as hierarquias da empresa.

Por fim, a implantação do processo seletivo por competências alinha desenvolvimento, empenho e comprometimento. Permite enxergar a maturidade do profissional, sendo uma peça chave rumo a menor rotatividade e retenção de talentos.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O processo seletivo por competências resulta em maior agilidade na contratação e diminuição dos gastos com estrutura para realizar o processo. Além disso garante contratações alinhadas com a necessidade dos cargos requeridos. Pode ser aplicado pelo próprio gestor da vaga sem a necessidade de um especialista em RH, o que permite também o desenvolvimento do gestor.

A partir da definição das competências de cada papel dentro da organização permite-se também avaliar o desempenho dos colaboradores internos. Esse formato contribui para o desenvolvimento individual pois esclarece o que se espera de cada função. Dessa forma a organização realiza processos de meritocracia mais claros e justos aos olhos dos colaboradores.

O colaborador que deseja obter êxito em seu plano de carreira, pode traçar metas pessoais de desenvolvimento e experiência tendo impacto direto em sua motivação. Além disso os gestores podem promover reuniões periódicas para alinhar a expectativa de carreira do colaborador e sua atual performance nas competências exigidas.

Também é fundamental que os gestores mantenham seus objetivos alinhados às competências pertinentes ao seu cargo. Com isso ganham maturidade e atingem níveis mais sólidos de gestão. Os gestores serão responsáveis por desenvolver toda a equipe nas competências necessárias visando a melhoria contínua de desempenho e do plano de carreira.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDDT, Hanna. **A Vida do Espírito: o pensar, o querer, o julgar**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.
- BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CANSIAN, R.M.M. **O Psicólogo e seu espaço nas organizações**. Disponível em: <<http://www.cjh.ufsc.br/sinapsi/artigos/organizacional3htm>>. Acesso em 19/01/2019.
- CASTELAR, M. Mercado. **Jornal de Psicologia**, São Paulo, edição 115, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier Ltda. 2005 - 4ª tiragem.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.
- CODO, Wanderley. **Relações de Trabalho e Transformação Social**. São Paulo, 2006.
- CODO, Wanderley. **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo, 2006, p.136
- DAVENPORT, T.H. **Putting the enterprise into the enterprise system**. 1998.
- DAVENPORT, T.H. **O Capital Humano**. Barcelona: Gestion, 1998.
- ESTADÃO. **As Marcas Mais Valiosas 2018**. Disponível em: <<http://publicacoes.estadao.com.br/marcasmais2018/categorias/cosmeticos/>>. Acesso em 20/01/2019.
- GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich e LASH, Scott. **Modernização Reflexiva**. São Paulo: Ed. UNESP, 1997.
- GLOULART, A.M.M.; Leal, R.S.; Melo, M.C.O.L. **Passado e presente do conceito da função gerencial: uma análise geracional com mulheres gerentes**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v.18, n.3, p.205-224, Ed.extraordinária 2018.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HARRISON, Jeffrey S. **A administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE. **Cidades Brasileiras**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr>>. Acesso em 21/01/2019.

MALVEZZI, Sigmar. **Habilidade e Avaliação de Executivos**. Revista de Administração de Empresas. V.31, n.3. São Paulo, 1991. P.83-91.

O BOTICÁRIO. **Manual O Boticário para franqueadas**. Disponível em: <<http://manual.boticario.com.br/Paginas/1.%20Introdu%C3%A7%C3%A3o%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas.aspx>>. Acesso em 20/01/2019.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1992.

ROUSSEAU, Denise. **Organizational Behavior in the New Organizational Era**. Annual Review of Psychology. V.48. 1997.

SEBRAE. **Atribuições de um bom gerente**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-atribuicoes-de-um-bom-gerente-de-vendas,c5f3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 18/01/2019.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2008.