

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM FRANQUIAS DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL QUE POSSUEM ENFOQUE NA SUSTENTABILIDADE

AN ANALYSIS OF PEOPLE MANAGEMENT PROCESSES IN FRANCHISES THE NORTHWESTERN REGION OF RIO GRANDE DO SUL STATE THAT HAVE A FOCUS ON SUSTAINABILITY

Carla Eberhardt, Cheila Carla Szast, Débora Leticia De Andrade e Mariana Segui Pereira

RESUMO

O presente estudo analisou o desenvolvimento da gestão de cinco franquias de ramos diferenciados: perfumaria/cosméticos, *fast food*, alimentício, escola de idiomas e ramo de ótica. O trabalho objetivou descobrir como se dá o processo de gestão de pessoas nas franquias da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, bem como, evidenciar a importância que estas empresas conferem à sustentabilidade. A pesquisa destacou pontos positivos e negativos de se trabalhar em uma franquia e revelou o grau de autonomia e dependência das empresas com relação às áreas que englobam a gestão de pessoas. Metodologicamente, esta investigação desenvolveu-se de forma qualitativa, fundamentada em pesquisas bibliográficas, com abordagem exploratória e descritiva. O procedimento técnico utilizado para o método deste trabalho deu-se por meio de um estudo de caso, e como instrumento de coleta dos dados, elaborou-se uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada aos sócios administradores das referidas empresas em diferentes municípios da região. Para o tratamento das informações obtidas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, onde se constatou que as empresas salientam a estrutura organizacional com valorização da área de gestão de pessoas e a preocupação com a sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Franquias, Sustentabilidade, Região Noroeste.

ABSTRACT

This study analyzed the development of the management of five franchises of different branches: perfumery / cosmetics, fast food, food, language school and optical branch. The study objectified to find out as occurs the process of managing people in franchises northwest region of Rio Grande do Sul state, as well as evidence the importance that these companies provide sustainability. The research highlighted positive and negative aspects of working in a franchise and revealed the degree of autonomy and dependence of companies regarding the areas that include the management of people. Methodologically, this research was developed in a qualitative way, based on bibliographic research, with exploratory and descriptive approach. The technical procedure used for this work method was given through a case study, and how the data collection instrument was elaborated A semi-structured interview, which was applied to the managing partners of these companies in different municipalities of the region. For the treatment of information obtained in the interview, we used the content analysis technique, where it was found that companies highlight the organizational structure with appreciation of the people management area and concern for the business sustainability.

Keywords: People Management, Franchising, Sustainability, Northwest Region.

1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de vincular teorias administrativas abordadas com a prática perceptível nas empresas desenvolveu-se este trabalho, o qual está focado na área de gestão de pessoas. Para tanto, com vistas a esclarecer como se faz a gestão de uma franquia, especificamente buscou-se caracterizar o ambiente organizacional e o segmento de atuação; analisar a prática de gestão administrativa da empresa com relação à área de gestão de pessoas, além de apontar as vantagens e desvantagens encontradas nas organizações.

As informações foram obtidas mediante uma entrevista realizada com os sócios proprietários das referidas empresas. Realizou-se um estudo de caso e após, os estudos exploratórios se deram através de documentação indireta e descritiva. Foi uma entrevista semiestruturada onde algumas questões já estavam previamente prontas e outras questões surgiram por parte dos próprios sócios proprietários. Diante das informações coletadas realizou-se então a análise e a interpretação dos dados, de modo que todas essas informações viessem a agregar valor e conhecimento tanto para os pesquisadores, quanto para os leitores em geral, e para as franquias entrevistadas.

Quanto à disposição da pesquisa, encontra-se a apresentação da unidade de estudo com informações referentes às atividades desenvolvidas pela empresa e como ocorre o seu processo de gestão. Além disso, apresentam-se os procedimentos técnicos utilizados e o método deste trabalho. Tem-se em seguida o referencial teórico com abordagens de gestão de pessoas na organização, áreas de recrutamento e seleção, plano de carreira, treinamento, avaliação de desempenho, gestão de equipes, número de funcionários, remuneração, motivação no alcance de resultados e metas, bem como a gestão de pessoas na franquia. Seguindo, estão dispostos os resultados da pesquisa, o enfoque à sustentabilidade, as vantagens e desvantagens, as considerações finais e a base de referências que foram utilizadas no trabalho.

2 METODOLOGIA

O procedimento técnico utilizado para o método deste trabalho se deu através de um estudo de caso, por intermédio de uma abordagem qualitativa. "Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado" (BEUREN *et al*, 2004, p. 92). Para isso, adotaram-se os estudos exploratórios e os estudos descritivos como principais recursos metodológicos. No que se refere à pesquisa exploratória, este artigo utilizou-se da técnica de documentação indireta, por meio da busca de referências bibliográficas, documentais, sites eletrônicos, livros, revistas científicas e relatórios de pesquisa de levantamento (campo) (GIL, 2008).

O estudo proposto foi realizado em empresas que tem referência no segmento de franquias com enfoque na sustentabilidade. A unidade de análise desta pesquisa foi escolhida levando em consideração aspectos como: desenvolvimento sustentável, presença regional e expansão de seu negócio em diversos municípios e estados, além de seu nível de desenvolvimento e gestão. Os dados para a análise deste trabalho foram coletados nas próprias empresas através de questionamentos, onde os sócios administradores explicaram a maneira em que ocorrem os processos, e como flui o desenvolvimento dentro de uma franquia. Para isso, definiu-se como instrumento de pesquisa uma entrevista semiestruturada, a qual foi executada nos meses de abril e maio de 2016, aos respectivos sócios administradores das referidas empresas. Diante dos resultados obtidos utilizou-se da análise de conteúdo que é "utilizada para estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas). Portanto, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as ideias, incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam" (RICHARDSON, 2012, p. 224).

Para o tratamento das informações obtidas na entrevista utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, onde os dados foram transcritos e interpretados de forma prática em comparação com a abordagem teórica proposta pelo estudo.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é muito comum nas empresas e praticamente imprescindível, pois quando a empresa precisa de alguém para ocupar algum cargo as pessoas da comunidade em geral assim como funcionários da própria empresa, precisam ficar sabendo das vagas que a empresa está disponibilizando, por isso da importância do recrutamento e seleção. Através destes processos a empresa consegue verificar os candidatos que ela mais se interessar, para tomar decisões imediatas ou futuras, tendo em vista que a empresa poderá realizar a contratação imediata ou então fazer um banco de currículos para vagas futuras. Quando se procura alguém para ocupar algum cargo em uma empresa é preciso que ocorra o recrutamento que é "o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego" (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010, p. 162).

O processo de recrutamento e seleção possui algumas etapas:

- 1- Fazer o planejamento e a previsão da força de trabalho para determinar as vagas a serem preenchidas;
- 2- Formar um conjunto de candidatos para esses cargos através de recrutamento interno ou externo;
- 3 - Fazer com que os candidatos preencham fichas de inscrição e talvez realizar uma entrevista de seleção inicial;
- 4 - Utilizar várias técnicas de seleção como testes, informações sobre antecedentes e exames médicos para identificar os candidatos viáveis;
- 5 - Enviar um ou mais candidatos viáveis ao supervisor ou responsável pelo cargo;
- 6 - Submeter os candidatos a uma ou mais entrevistas de seleção com o supervisor e outros interessados para determinar qual ou quais candidatos receberão propostas (DESSLER, 2003, p.74)

Independente das qualificações que os candidatos possuem eles precisam ter meios de ficarem cientes das oportunidades de emprego, assim como aonde as informações serão comunicadas e o perfil de candidato que a empresa procura (MILKOVICH E BOUDREAU, 2010). A escolha dos tipos de candidatos a serem informados e do canal de comunicação a ser utilizado vai determinar quem ficará sabendo das oportunidades de emprego. Seguindo alguns estudos verifica-se que:

[...]pode haver o recrutamento misto, no qual as organizações recorrem às fontes interna e externa, simultaneamente. Além disso, existe a possibilidade de recrutamento *online*, via *Internet*, onde existem inúmeros sites disponíveis. Trata-se de uma estratégia que depende diretamente da situação do mercado de trabalho (em equilíbrio, de oferta e de procura) (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006, p. 169)

Além do recrutamento misto, tem-se também o recrutamento interno que:

[...] é quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho (cargo) mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos

(movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional) (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006, p. 169).

E, além deste, tem-se o recrutamento externo que é quando a empresa busca fora uma pessoa para ocupar a vaga que está prestes a ser preenchida. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006). Este poderá trazer os conhecimentos adquiridos em outra empresa, novas ideias e atitudes, assim como poderá gerar desconforto entre a equipe quando analisado o plano de carreira da empresa, se ela o tiver. Os demais funcionários poderão resistir às mudanças que poderão vir a ocorrer, por isso é importante que a pessoa contratada pelo recrutamento e seleção feitos externamente, tenha alta capacidade não apenas para atingir as metas, mas também para saber comunicar-se com a nova equipe.

3.2 TREINAMENTO

O ambiente das organizações requer desenvolvimento de ações voltadas à capacitação das pessoas. As empresas vêm desenvolvendo programas de treinamento, formação e desenvolvimento para tornar os colaboradores mais eficazes naquilo que fazem. (GIL, 2014)

Um processo de treinamento organizacional busca gerar mudanças comportamentais em diferentes áreas: transmissão de informações relativas ao trabalho, desenvolvimento de habilidades e competências, desenvolvimento de atitudes e de conhecimentos específicos para o exercício do cargo. (COSTA, 2010, p. 60)

"Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho" (MARRAS, 2011, p. 133). A empresa ao realizar treinamento ao colaborador possui objetivos de formação profissional, especialização dentro de uma área específica, reciclagem com a técnica de rever conceitos de práticas de trabalho. Realiza-os com o objetivo da empresa ter aumento da produtividade, da qualidade, incentivo emocional, otimização pessoal e organizacional, atendimento de exigências de mudanças. (MARRAS, 2011).

"O treinamento é considerado um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados, uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes." (FROEHLICH, SCHERER, 2013, p. 139). Através do enfoque sistêmico, para o treinamento leva-se em consideração as necessidades do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizado. As atividades são voltadas para o trabalho individual ou em grupo nos termos de conhecimento, habilidades e atitudes. (GIL, 2014)

3.3 PLANO DE CARREIRAS

A estrutura de carreira define sucessão, valorização e requisitos de acesso aos cargos, garante espaços necessários para que as empresas e pessoas negociem suas expectativas, os quais suportam revisão contínua do sistema. (DUTRA, 2012).

O plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e melhor estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas, proporciona ainda que os trabalhadores da organização atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional (FURBINO, *Apud* SCHUSTER; DIAS, 2012, p. 06).

O plano de carreiras permite que o "[...] funcionário ingresse em uma carreira e, a partir de determinado nível de evolução, possa optar por assumir cargos de maior complexidade, tanto de natureza gerencial como técnica." (GIL, 2014, p. 193). Em consonância ao autor Oliveira (2012), o plano de carreira segue uma estrutura lógica e uma sequência ligada a cargos ou funções que as empresas disponibilizam para o crescimento profissional dos colaboradores.

3.4 REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS

Os colaboradores buscam nas empresas, além da remuneração fixa, os benefícios e incentivos, pois não basta remunerar as pessoas pelo tempo que dedicam à organização, sendo necessário, mas insuficiente. Para isso as organizações dispõem de sistema de recompensas, que inclui pacotes de benefícios disponíveis aos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Com os benefícios,

os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho (MARRAS, 2011, p. 127).

Atualmente, sabe-se que muitos funcionários buscam um aperfeiçoamento contínuo, com isso, esperam também novas maneiras de remuneração assim como, uma remuneração considerada mais justa e que esteja de acordo com os resultados apresentados. Com base nisso:

[...] nova remuneração geralmente significa o uso de uma combinação de elementos tradicionais e não-tradicionais de remuneração (por exemplo, salário, aumentos por mérito, remuneração baseada em habilidades) para permitir à organização atingir seus objetivos e implementar suas estratégias. [...] Outro novo elemento é a remuneração variável, com a qual um determinado valor é pago quando um funcionário atinge ou ultrapassa suas metas, mas não se torna parte integrante do salário básico (DESSLER, 2003, p. 200).

A remuneração, os benefícios e incentivos podem ser analisados por fatores internos e externos. Os fatores internos podem ser considerados realizando uma análise da política de remuneração da empresa, o valor do trabalho, seria uma avaliação do cargo para ver o quanto é preciso mão-de-obra e demais fatores que influenciam no trabalho, na produção de algum bem ou serviço. Pode ser feita também, uma análise ou até mesmo comparação em função do desempenho do funcionário e assim ele deve receber uma remuneração relativa a isso. Também deve ser analisada a capacidade de pagamento da empresa para que ela consiga cumprir com as suas obrigações.

Da mesma forma devem ser analisados fatores externos como as condições do mercado de trabalho onde o ideal é que as empresas mantenham-se em equilíbrio para que não haja diferença muito grande entre cargos e remuneração, o que poderá gerar transtornos dentro da empresa. Também devem ser analisadas as faixas salariais regionais, o custo de vida tanto da empresa quanto do funcionário e as negociações coletivas (BOHLANDER E SNELL, 2009). É preciso que a empresa analise uma gama de quesitos para que a remuneração, os benefícios e os incentivos estejam de acordo tanto com a legislação quanto com os demais quesitos citados acima.

3.5 RESULTADOS E METAS

Os resultados e metas na empresa ocorrem quando "a empresa fixa suas metas ou quotas de vendas por produto ou grupo de produtos, clientes, regiões e vendedores em unidades

físicas" (COBRA, 2011, p. 416). Como exemplo, o autor afirma que algumas empresas, estabelecem suas metas de vendas por quilos, quantidades ou ainda, em valor monetário. Numa definição mais abrangente, a meta pode ser entendida como os propósitos quantitativos ajustados para unidades mercadológicas específicas.

O autor segue dizendo que as metas são definidas essencialmente, para dirigir e controlar as vendas. A sua eficácia depende, sobretudo, da confiança transmitida pelas informações do mercado, dos parâmetros utilizados e da habilidade para se estabelecer e gerenciar o sistema de metas. Assim, quando são bem administradas, por meio de um total conhecimento do mercado, transformam-se em instrumentos apropriados de direção e controle do impulso de vendas.

Para as ações e os resultados que não tem metas fixadas, e que não tem recompensas em termos monetários, provavelmente não receberão muita atenção, a não ser que estes tenham relação causal com as ações e os resultados que são medidos e recompensados. "Portanto, é fundamental pensar muito a respeito de que ações e resultados são importantes, antes de elaborar um sistema de metas e de reconhecimento" (THOMPSON, STRICKLAND E GAMBLE, 2011, p. 585). Assim, o colaborador através de um reconhecimento certamente irá se sentir cada vez mais motivado para alcançar novas metas.

3.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um instrumento que procura medir o desempenho de cada pessoa dentro de uma organização, firmando uma comparação entre o desempenho desejado e o mostrado por esses indivíduos. "As avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem para vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado" (BOHLANDER e SNELL, 2009, p. 299).

Avaliação de desempenho é uma "apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento" (CHIAVENATO, 2010, p. 241). A avaliação de desempenho é também um método que serve para supor ou determinar o valor, a primazia e as capacidades de uma pessoa e, sobretudo qual é a sua colaboração para o negócio da organização.

Gil (2011), destaca a importância de obter uma Avaliação de Desempenho elaborada pois, segundo ele, através disso torna-se possível: medir quanto cada empregado está contribuindo com a empresa; identificar a qualificação dos funcionários; promover um autoconhecimento e um autodesenvolvimento dos mesmos; analisar se os programas de treinamento tem contribuído para a avaliação dos empregados; além de obter subsídios para redefinir os perfis requeridos por determinados cargos, para remuneração e promoção, e também para elaborar planos de ação caso houver desempenhos insatisfatórios.

3.7 GESTÃO DE EQUIPES

A base fundamental do trabalho de cada gerente está na equipe, pois ela constitui a unidade de ação, ou seja, a sua ferramenta de trabalho. Através da equipe, o gerente alcança metas, supera objetivos e oferece resultados. Por esse motivo, como gestor da empresa, cada gerente deve saber como escolher sua equipe, como treinar, preparar, desenvolver suas competências, liderar e impulsionar, motivar, avaliar o desempenho, e como recompensar a equipe para reforçar e reconhecer o seu valor (CHIAVENATO, 2010).

"São fundamentos básicos para a avaliação das condições a serem atendidas pela gestão estratégica de pessoas, com vistas a criar o ambiente de fomento à dimensão escolhida

pela organização (pessoas, grupos ou equipes)" (BITENCOURT, 2010, p. 103). Seguindo a ideia da autora, para a empresa progredir no estágio das pessoas, ou seja, ultrapassar o estágio de grupo e atingir o estágio de equipe, ela precisa investir inicialmente no desenvolvimento do indivíduo, depois, aperfeiçoar as relações interpessoais, aprofundando-as no sentido de concordância. Os colaboradores precisam aprender a discutir a respeito de como estão trabalhando, visualizar seus comportamentos e verificar suas ações e o desempenho do grupo. Deste modo o grupo desenvolverá o senso-percepção e formará, por fim, um modo de aperfeiçoamento constante.

Vergara (2012), comenta sobre as vantagens de se trabalhar em equipe. A primeira delas é a agilidade na captação de informações e em seu uso, pois não é viável, apenas o topo da organização decidir como as coisas têm de ser feitas, o corpo médio gerencial repassar estas informações para o pessoal das bases da empresa, para enfim o pessoal das bases implementar. Quando se tem equipes de trabalho tudo fica mais fácil. Outra vantagem do trabalho de equipe, é que embora o pessoal que trabalhe em equipe produz menos ideias, ou com mais lentidão do que um profissional que trabalha individualmente. A equipe elabora ideias mais ricas, consistentes, elaboradas, produtivas e de maior qualidade, porque se baseiam em diferentes estudos, e há mais pessoas para criticar ou aceitar a ideia.

3.8 A GESTÃO DE PESSOAS NAS FRANQUIAS

A franquia pode ser definida como um "acordo em que o fabricante ou distribuidor de um produto ou serviço de marca registrada concede direitos exclusivos de contribuição locais para lojistas interdependentes em troca de pagamento de *royalties* e em conformidade com os procedimentos operacionais padronizados" (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009, p. 558). "Franquia ou *franchising* empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede a um franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de comercialização exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços" MAXIMIANO (2011, p. 33).

Casualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de usar as tecnologias de implantação e gerenciamento de negócio detidos pelo franqueador, que é quem detém a marca e o método de trabalho licenciado a terceiros enquanto que o franqueado é a pessoa jurídica ou física que adquire o direito do uso da marca e/ou método de trabalho, por meio de um pagamento inicial ou mensal. O franqueado remunera diretamente ou indiretamente o franqueador, sem que fique caracterizado vínculo empregatício e é o agente quem idealiza e formata a franquia do negócio franqueado. Ao adotar a rede de franquia, o franqueado passa a atuar com a marca do franqueador, seguindo todas as normas estipuladas e supervisionadas por este.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.)

A legislação citada estabelece todas as características desse modelo de negócios, assim como as regras de relacionamentos entre franqueado e franqueador. Ou seja, para possuir um empreendimento com possibilidade de ser franqueado, é primordial que todos os princípios internos estejam funcionando perfeitamente, assim como os fornecedores que já estão estabelecidos, a marca que já está consolidada e, principalmente, a possibilidade de estar aberto a repassar seu conhecimento tácito sobre o negócio. (GAUTHIER; JUNIOR; MACEDO, 2010)

Robert, Baron e Scott (2011), trazem a definição dos tipos de franquias, pois nem todas são iguais. Algumas são conhecidas como: "Franquia de marca", que dão aos franqueados o direito de vender produtos específicos como o nome de marca e marca registrada do franqueador, (alguns exemplos são concessionárias de automóveis e postos de combustível). E o segundo tipo de franquia, é conhecido como "franquia do negócio formatado", o qual fornece ao franqueado um sistema empresarial completo, incluindo marca registrada, produtos e serviços a serem vendidos, edifícios onde a empresa funcionará, estratégia de marketing, método de operação, controle de qualidade e auxílio na administração da empresa. Tem alta rapidez de expansão, e é encontrado em diversos segmentos (hotéis, agências de aluguel de veículos, revenda de cosméticos, restaurantes de *fast food*, etc).

3.8.1 Vantagens e Desvantagens de uma Franquia

Uma das principais vantagens na compra de uma Franquia é a diminuição de riscos que o empreendedor poderia correr criando uma nova empresa. Afinal, o franqueado ingressa em um negócio que tem um nome, produto ou serviço já aceitos no mercado. Outra vantagem importante para o franqueado é a assistência administrativa oferecida pelo franqueador. Há também outras vantagens como: Exigência de capital, conhecimento no mercado, controles operacionais e estruturais, risco de expansão e vantagens de custos (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009).

Maximiano (2011) trás ainda vantagens como: a padronização da operação da empresa, do treinamento dos funcionários, uniformes e materiais; o sistema de suprimentos de matéria prima que já está montado pelo franqueador; a possibilidade de trocar experiências com outros franqueados da mesma empresa; a receptividade e a orientação do franqueador que está interessado em seu sucesso, e a possibilidade de obter mais de uma loja da mesma franqueadora. Gauthier; Junior e Macedo (2010), colocam mais algumas vantagens, relacionadas a: A existência de um plano de negócios, maior planejamento dos custos de instalação, economia de escala, independências jurídicas e financeiras e a possibilidade de pesquisa e desenvolvimento, onde o franqueador arca com PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação).

Das possíveis desvantagens que poderão ser encontradas em uma franquia, Maximiano (2009) cita algumas como: o investimento inicial que às vezes é considerado alto, a obrigação do pagamento mensal ao franqueador, a necessidade de renovação da loja franqueada independente do seu tempo de atuação, a falta de liberdade para introduzir inovações aos produtos, instalações ou qualquer aspecto que impacte na identidade do franqueador. A tabulação de preços que impede a competitividade, e assim como acontece em qualquer modalidade empreendedora, não há nenhuma garantia de sucesso.

São comuns também, os problemas entre o franqueador e o franqueado. A falta de habilidade do franqueador para oferecer serviços, propaganda e locais é uma das principais desvantagens que se concentra nas franquias. O franqueado também pode enfrentar o problema da falência do franqueador ou da sua compra por outra empresa e o descumprimento de promessas feitas no contrato. Já o franqueado também corre riscos e desvantagens ao escolher essa alternativa de expansão, pois às vezes há dificuldade de encontrar franqueados de qualidade, há falta de administração muitas vezes apesar de todo treinamento e controle, além da dificuldade de manter o controle à medida que aumenta o número de franqueados. O que pode causar o fracasso individual de algumas franquias (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009).

Gauthier; Junior e Macedo (2010) trazem ainda como desvantagem a pouca flexibilidade exercida, o risco de ocorrência de falhas no sistema, e a localização forçada. Portanto, este modelo de negócios deve ser utilizado por pessoas que possuem um perfil mais

gerencial e menos empreendedor, pois o franqueado não poderá explorar muito de sua criatividade, sensibilidade, ousadia, percepção e oportunidade.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A presente pesquisa analisou cinco franquias de ramos diferenciados: perfumaria/cosméticos, *fast food*, alimentício, escola de idiomas e ramo de ótica. A partir disso, a análise desta pesquisa levou em consideração aspectos como: desenvolvimento sustentável, presença regional e expansão do negócio em diversos municípios e estados, além de seu nível de desenvolvimento e gestão. Preocupou-se em destacar a sustentabilidade empresarial, pois esta, também deve ser vista como uma oportunidade de novos negócios para as empresas, quando assevera que: "Conciliar progresso econômico, equidade social e preservação ambiental podem gerar bons dividendos, imagem e reputação, contribuindo também para o crescimento e perenidade dos negócios" (ZAMBOM E RICCO, 2009, p. 2).

A empresa de perfumaria/cosméticos procura entender a sustentabilidade de forma integrada aos processos internos e à cadeia de valor. A partir dela, como forma de comprometimento com um futuro melhor para todos, o grupo adotou uma estratégia para contribuir com a conservação da natureza. Neste projeto, atualmente são dados incentivos à mais de 200 proprietários rurais, para que estes, preservem os mananciais presentes em suas terras, protegendo desta forma, cerca de 155 nascentes. Esta empresa é bastante conhecida por se destacar em diversas premiações de compromisso social e ambiental, além de ser considerada a nível nacional, uma das empresas mais sustentáveis.

A franquia do ramo de *fast food*, preocupa-se em encontrar soluções sustentáveis e de boa relação custo/benefício, que atendam às necessidades de negócios dos franqueados; concentra as iniciativas de sustentabilidade em eficiência energética, preservação da água e dos recursos, redução de resíduos, compras sustentáveis e gestão da cadeia de suprimentos; além de incentivos aos franqueados para contribuir com suas comunidades, a promover a diversidade e escolher opções e práticas de negócios que fazem bem ao meio ambiente.

A franquia do ramo alimentício traz ideias de uso inteligente dos recursos naturais para o dia a dia, incluindo a Política Nacional de Resíduos Sólidos que já está implantada na empresa há cinco anos; o uso das estruturas de quiosques sustentáveis para os seus franqueados, especialmente por serem reaproveitáveis; e a mínima utilização de água no local, pelo fato de os alimentos chegarem praticamente prontos para o consumo nas lojas e serem servidos com embalagens descartáveis.

Já a escola de idiomas, com o intuito de focar mais na sustentabilidade, investiu em painéis luminosos de LED, os quais tem a vantagem de ser uma tecnologia mais nova e sustentável. Além disso, convergiu todo conteúdo do material didático que era disponibilizado em CD's para um sistema online. Com esta decisão, eliminou-se a produção de 500 mil CD's por ano e por esse motivo, 16 toneladas de plásticos deixarão de ser descartadas no ambiente, já que os CD's vinham dentro de capas plásticas. Da mesma forma, os livros são vendidos através de pedidos de modo que o estoque seja menor e a matéria-prima do material também não seja desperdiçada.

A franquia do ramo de ótica, trás um óculos eco sustentável, que tem o compromisso com a responsabilidade ambiental, através de uma nova versão de óculos de sol feitos de *liquid wood*, um material biodegradável e ecologicamente correto, feito originalmente a partir de materiais de base biológica: fibra de madeira proveniente de florestas geridas de forma sustentável, lignina no processo de fabricação de papel e cera natural. Além disso, possuem embalagem 100% reciclável com FSC de papel certificado, ao mesmo tempo em que as caixas minimizam o espaço de armazenamento, limitando tanto o peso, como a qualidade de embarques e por sua vez, ajudando a reduzir 60% de emissões de CO2.

Da mesma importância que a sustentabilidade está presente nestas empresas, a gestão de pessoas também é vista de forma essencial para o andamento dos negócios nas organizações. Em vista disso, questionou-se em relação a diversas áreas inerentes à gestão de pessoas, que abordam assuntos referentes a número de funcionários, recrutamento e seleção, remuneração, plano de carreiras, treinamento, avaliação de desempenho, gestão de equipes, objetivos e metas, além de descobrir quais são as vantagens e as desvantagens elencadas pelos franqueados. Para coletar estas informações utilizou-se de uma entrevista que foi aplicada aos gestores das franquias analisadas, que será apresentada à seguir:

Em relação ao número de funcionários, a franquia do ramo de perfumaria/cosméticos possui quatro funcionários, a do ramo *fast food* possui cinco funcionários, e a franquia de alimentos possui um colaborador e dois sócios. A escola de idiomas possui quatro sócios realizando as atividades, e a franquia de ótica possui cinco colaboradores.

Quanto ao método de recrutamento e seleção, “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (BOUDREAU E MILKOVICH, 2010, p. 162). O recrutamento não é importante apenas para a organização, ele também é um processo de comunicação bilateral. Seguindo este entendimento, os mesmos autores explicam como sucede o processo de seleção (2010 p. 208): “depois que o recrutamento externo gerou um grupo de candidatos, certamente, este terá mais indivíduos do que o número de vagas. Terá então que ser tomada a decisão sobre quais deles receberão a oferta de emprego”.

Na franquia de perfumaria/cosméticos, o recrutamento e a seleção aplicam-se internamente pelos gerentes, multiplicadores e operadores. Na franquia de *fast food*, o recrutamento e seleção ocorrem externamente, por empresa especializada em recrutamento, seleção e gestão de pessoas. Em algumas situações o recrutamento e a seleção ocorrem internamente, mais específicos em casos de indicações pelos próprios funcionários. Na franquia de alimentos realiza-se o recrutamento e seleção internamente para o cargo de atendente, seguindo as orientações contidas no manual, porém há planos de buscar assessorias para realizarem este trabalho quando houver maiores contratações.

Na escola de idiomas o recrutamento ocorre em buscas externas, em entidade com banco de currículo, e a seleção ocorre internamente através do domínio das línguas, e do relacionamento que o candidato possui com as pessoas da comunidade. Estes são alguns dos quesitos avaliados na entrevista. Na franquia de óticas o processo seletivo é realizado internamente, através de critérios pré-estabelecidos de acordo com a cultura da organização.

Quanto a remuneração, na franquia de perfumaria/cosméticos a remuneração é variável, pois oferece benefícios e incentivos relacionados com treinamentos, incentivos de produtividade e viagens. A franquia do ramo *fast food* possui remuneração fixa, e oferece vale-presença com um valor bônus para os colaboradores que comparecem ao trabalho assiduamente. A franquia do ramo alimentício possui a remuneração fixa e oferecem benefícios de vale transporte aos colaboradores que necessitam do mesmo. A remuneração da escola de idiomas é feita através de horas trabalhadas e aulas dadas, ou seja, a franquia possui horistas, que são os próprios sócios da franquia. E a franquia de ótica possui remuneração fixa com bonificações e comissões que é de acordo com a função de cada colaborador, além de treinamentos externos, plano de carreira e bonificações em produtos.

A remuneração é considerada “[...] o conjunto de prestações recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidades, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família” (MARTINS, 2010, p. 227). E este é um grande desafio para as empresas, pois a remuneração, assim como os incentivos e os benefícios são fatores muito influenciadores na motivação humana, com isso, a área de gestão de pessoas da empresa precisa ter contato e compartilhamento de informações com os demais setores da empresa, para

que se entendendo melhor o negócio, a função e o desempenho dos funcionários eles consigam se sentir satisfeitos e motivados para exercer as atividades diárias.

Quanto ao plano de carreira, a franquia de perfumaria/cosméticos, do ramo *fast food* e de ótica possuem um plano de carreiras elaborado. Já a franquia de alimentos ainda não possui um plano de carreira definido, pelo fato da loja pesquisada estar no mercado há pouco tempo, e por este motivo, acreditam não ter a necessidade de implantá-lo de imediato, pois os sócios são os atuais funcionários. Da mesma forma a escola de idiomas também não possui plano de carreira elaborado devido ao seu quadro de funcionários ser estritamente composto pela própria sociedade do negócio. As organizações que possuem, além dos proprietários, demais colaboradores, apresentaram plano de carreira definido, e percebeu-se o quanto é importante para os mesmos, pois se torna uma questão motivacional e isso acaba auxiliando as empresas na busca pelos seus objetivos. O plano de carreiras precisa ser visto pelas empresas e colaboradores como um plano que possibilita e define alternativas de carreira dentro da empresa. (DUTRA, 2012).

A questão de treinamento é desenvolvido e oferecido pela franqueadora para as lojas franqueadas em todas as franquias pesquisadas, através de manuais e guias. Quanto ao treinamento interno, na franquia de perfumaria/cosméticos ocorrem mensalmente, por ciclos de produtos e, sempre que houver lançamento de novos produtos. Na franquia de *fast food* as frequências dos treinamentos ocorrem mensalmente englobando as áreas de atendimento, elaboração do produto da empresa e os iniciantes ganham treinamento exclusivo de aprendizagem do processo. Na franquia de alimentos, os treinamentos ocorrem por meio do auxílio do guia operacional, marketing e vendas, implantação de administração e controle. Quando a empresa necessita de treinamento a franqueadora envia um consultor para treinar os responsáveis da empresa.

O treinamento na franquia de escola de idiomas ocorre na maioria das vezes através de circulares que vem da matriz, outros treinamentos mais avançados também poderão ser realizados na matriz, onde se enfatiza o trabalho realizado em sala de aula que são focados em materiais, atividades e métodos. A franquia de ótica possui treinamentos trimestrais, com foco nas áreas de procedimento padrão da franquia, técnico ótico, vendas e processos além de sistema operacional.

As franquias analisadas valorizam o treinamento como sendo essencial para que o negócio flua e garanta o sucesso desejado. É aplicado nas empresas de forma a tornar todos os serviços e vendas padrões e de boa qualidade. “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” (MARRAS, 2011, p. 133).

Na avaliação de desempenho para os colaboradores, a franquia de perfumaria/cosméticos realiza-o através do *feedback*, da mesma forma que ocorre a avaliação de desempenho na franquia de alimentos. A franquia do ramo *fast food*, realiza *feedback* na reunião semanal e individualmente no dia do pagamento do salário de cada colaborador. A franquia de idiomas realiza *feedback* frequentemente durante as reuniões informais realizadas pelos sócios-proprietários. Na franquia de ótica é realizada semestralmente a avaliação de desempenho de cada colaborador onde os diretores juntamente com seus líderes avaliam e realizam o *feedback* individual com cada colaborador. Todavia, é notável a preocupação que as franquias tem em relação a devolução das informações obtidas pelos gestores sobre a reação do colaborador, adquiridas através da realização do *feedback*, que serve para avaliar os resultados da transmissão. Isto remete a importância da avaliação de desempenho, que é considerada uma das mais importantes ferramentas dispostas pela administração de uma empresa para analisar os resultados. Através do ponto de vista da atuação da força de trabalho exercida pelos

colaboradores, para prever futuros posicionamentos, considerando o potencial de cada um (TACHIZAWA, 2006).

Na parte de gestão de equipes, a franquia de perfumaria/cosméticos utiliza ferramentas de motivação oferecendo bonificações, premiações e desafios com foco direcionado. A franquia de *fast food* para motivar a equipe possui metas internas, dando bonificações, prêmios ou folgas. São realizadas reuniões semanais englobando assuntos gerais desde limpeza da loja à vendas ocorridas no período. A franquia do ramo alimentício realiza a gestão de equipes com conversas, demonstrando a importância do colaborador para a empresa. Realizam reuniões uma vez por semana demonstrando sempre os objetivos a serem alcançadas no período.

Na escola de idiomas a gestão da equipe ocorre internamente entre os próprios sócios proprietários onde são analisadas as maneiras que as aulas estão sendo realizadas. Isso também ocorre por meio dos alunos quando os mesmos trazem informações, *feedbacks* positivos ou negativos para os sócios-proprietários. Outra maneira de ser avaliado o desempenho na escola de línguas é a fidelização dos alunos, quando se tornam alunos fiéis representa que a gestão da equipe está sendo positiva. A franquia de ótica realiza a gestão de equipes diariamente onde as metas, os pontos positivos e de melhorias são discutidos entre o grupo, além de bonificações diárias ou *Quiz* surpresa valendo prêmios instantâneos. Newstrom (2011) relata que a gestão por equipes oferece aos colaboradores uma grande parcela de responsabilidade, mas que fornece também um sentimento de igualdade entre os envolvidos. Facilita também a flexibilidade, e uma melhor compreensão por parte dos membros da equipe, e trás benefícios na capacidade de controle das atividades, a partir do ponto de vista dos trabalhadores.

A auto avaliação da equipe em relação aos resultados, através da análise dos princípios e ações desempenhadas constantemente, faz com que ocorra um amadurecimento coletivo, porque se utilizam do conhecimento e da revisão de conceitos que se dão a partir da competência responsável. "Os aspectos comunicacionais passam a ser elevados porque o diálogo está sendo prestigiado nas avaliações e reavaliações do próprio funcionamento grupal, e a formação da equipe passa a ser uma questão de tempo" (BITENCOURT, 2010, p. 110).

Da mesma forma, procurou-se descobrir mais a respeito dos objetivos e das metas. As metas são um estágio mediador entre o dever e os propósitos anuais, "consistindo no estabelecimento de objetivos de médio e longo prazo, se possível quantificados, embora também possam ser formalizados quantitativamente, tal como estados a atingir, posicionamentos, lideranças, etc" (CARVALHO, 2013, p. 97). A partir disso, questionou-se aos gestores sobre qual estratégia é utilizada para a motivação dos colaboradores no alcance das metas e produtividade. A franquia de perfumaria/cosméticos para atingir suas metas, foca no alcance diário das mesmas. Elas são planejadas por semestres e o critério utilizado é a política comercial da franqueadora. Os parâmetros avaliados para o alcance dos resultados são a produtividade, crescimento em % (percentual) sobre o mesmo período do ano anterior, percentual de atingimento e superação das metas, investimentos, desenvolvimento individual e equipe de colaboradores.

Na franquia do ramo *fast food*, para melhorar a motivação dos colaboradores, usa-se a autoestima pelo clima organizacional, satisfação dos colaboradores em trabalhar numa empresa que faz parte de uma franquia americana. A empresa estabelece metas internas, e possui além de metas normais, um adicional na venda de itens juntamente com o produto principal da franquia. Já a franquia de alimentos não estabeleceu metas para o seu funcionário. Ao invés disso, os sócios realizam ações de marketing e ações externas para ter o alcance das metas da empresa. A empresa utiliza no momento como meta apenas o ponto de equilíbrio empresarial. Os parâmetros avaliados nos resultados são: o bom atendimento, produto saudável, benefícios à saúde e *feedback* ao cliente.

A escola de idiomas não possui meta específica, mas ela faz a medição da produtividade pela fidelização dos alunos. Optam por divulgação e realização de marketing em

busca de novos alunos. A franquia de ótica possui metas e às acompanha diariamente. Elabora as suas metas através de sistema de gestão e de comparativos de períodos anteriores e de cada colaborador individualmente. São avaliados os resultados através de comparativos com períodos anteriores, *tiquet* médio, diminuição de perdas, pós-vendas e venda agregada.

Por fim, questionou-se aos gestores quanto às vantagens e desvantagens de se trabalhar e ter uma franquia. A franquia de perfumaria/cosméticos adere como vantagem o treinamento, conhecimento e aprendizado, e identifica como desvantagem a dependência de padronização. A franquia de *fast food* tem como vantagem a marca consolidada, marketing, qualidade no produto e um bom programa de controle. E identifica como desvantagem o custo alto de *royalty*, e o fato de suas ações na empresa serem sempre observadas. A franquia do ramo alimentício reconhece que existe a vantagem do conhecimento, da marca consolidada, um número reduzido de riscos, um modelo de negócios de sucesso, a assessoria em todas as áreas, além do renome de uma franquia que possui mais de 100 (cem) franqueados, com sistema de caixa (suporte). Os pontos negativos ocorrem apenas quando a loja franqueada oferece sugestões para a franqueadora, e estas nem sempre são aceitas e colocadas em prática.

A franquia de escola de idiomas reconhece como maior vantagem a marca e a fidelização do nome. O fato de se trabalhar em uma empresa renomada, trás credibilidade para o negócio, além de vantagens em questões financeiras e metodológicas, relevando o ensino e a qualidade dos materiais. Da mesma forma, também é considerado vantajoso o fato de existirem exigências para abrir essa franquia, onde é preciso trabalhar no negócio antes e conhecer o mercado para ter experiência, e proporcionar um nível de confiança maior a este estabelecimento de ensino. A franquia de ótica reconhece como vantagem a marca conhecida nacionalmente e que é referência no mercado; seus produtos, que podem ser oferecidos com melhores negociações e preços; o padrão de *layout* de loja; o plano de negócio e suporte técnico; e o retorno de investimento em menor prazo. Como desvantagem, a empresa menciona a falta de liberdade de realizar ações de marketing de forma independente, precisando sempre seguir um modelo vindo da franqueadora.

Contudo, o que pode-se perceber em relação as franquias, é a preocupação fundamental que a empresa franqueadora deve ter com os seus franqueados, incluindo o suporte que deve ser prestado a toda rede, e disponibilizando estudos sobre concorrência, projeções de mercado e novas parcerias. Se assim for, provavelmente as franquias se sentirão muito mais beneficiadas, mesmo sem a autonomia de poder realizar o negócio da forma desejada, considerando de certa forma, muito mais vantagens do que desvantagens.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas necessitam cada vez mais pensar nas pessoas e na sustentabilidade para possibilitarem a continuação do negócio obtendo um bom retorno. Pessoas e sustentabilidade são dois quesitos muito importantes para uma organização, visto que são as pessoas que movem e direcionam o negócio a buscar os objetivos e metas organizacionais. E da mesma forma, a necessidade de se comprometer com a sustentabilidade, deve também ser trabalhada dentro das empresas, de modo a buscar por alternativas dentro de sua cadeia de negócios que proporcione um mundo mais humano e ecologicamente correto. Afinal, quando a empresa se compromete com as questões sociais e ambientais da comunidade, ela trabalha a sua própria imagem mudando o conceito que as pessoas têm sobre ela, além de contribuir com meio ambiente.

As cinco franquias analisadas demonstraram preocupação tanto com a sustentabilidade, quanto com os itens abordados na área de gestão de pessoas. Com isso, torna-se imprescindível à organização a preocupação a cerca deste assunto, uma vez que a mesma existe exclusivamente devido às pessoas que fazem parte da empresa. Desta forma as questões relacionadas a treinamento, gestão de equipes, recrutamento e seleção e avaliação de

desempenho são necessárias, já que a empresa necessita delas para o seu planejamento, e é necessário lidar com pessoas disponíveis e necessárias em busca do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Constatou-se também, em consonância com as palavras de Robert, Baron e Scott (2011), que trouxeram no embasamento teórico do texto a definição dos tipos de franquias. Percebeu-se a partir disso, que estas cinco franquias analisadas, tem referências no segundo tipo de franquia, conhecido como "franquia de negócios", o qual fornece ao franqueado um sistema empresarial completo, incluindo marca registrada, produtos e serviços a serem vendidos, prédio onde a empresa funcionará, estratégia de marketing, método de operação, controle de qualidade e auxílio na administração da empresa. Tem alta rapidez de expansão, e é encontrado em diversos segmentos.

Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que se identificaram os processos de gestão de pessoas nas franquias, resultados estes, alcançados através da pesquisa realizada com os gestores. Observou-se que as franquias pesquisadas possuem preocupação e planejamento a cerca do seu quadro de colaboradores, e constatou-se também, que as empresas franqueadas, elencam como maior vantagem a marca que, na maioria dos casos, já é vista como referência em seu ramo de atuação; e elencam como maior desvantagem, a falta de autonomia para tomar suas próprias decisões.

Portanto, como em qualquer tipo de negócio, é necessário pesquisar e adquirir o máximo de informações possíveis, pois sempre haverá vantagens e desvantagens em todas as ações que foram realizadas ou que se realizarão. Neste caso, caberá ao interessado avaliar qual será o ponto mais relevante que contribuirá para a sua decisão.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria, et al. **Como elaborar Trabalhos Monográficos Contabilidade, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOUDREAU, John W; MILKOVICH, George T; **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, João M. S. **Planeamento Estratégico Guia para o sucesso** – 2. Ed. Porto: Vida Económica, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, Érico da Silva. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: Editora do Livro Técnico, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 10. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

FROELICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. **Treinamento e Desenvolvimento: Em estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul.**

DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle (ISSN 2316-5537) Canoas, v. 2, n. 2, set. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>>. Acesso em: 25 de abr. 2016.

GAUTHIER, Fernando; JUNIOR, Silvestre; MACEDO, Marcelo. **Empreendedorismo.** Curitiba: Editora do Livro Técnico, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** – 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

_____, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo. Atlas, 2011.

_____, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. - 15 reimp. - São Paulo: Atlas, 2014.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMILIANO, Antônio Cezar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O comportamento humano no trabalho.** 12. ed. São Paulo: Bookman, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa.** São Paulo: Atlas, 2012

PRESIDENCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. **LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm> Acesso em: 23 abr. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Colaboradores José Augusto de Souza Peres. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** – (et al). – 3. ed. -14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. **Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais .** RAIMED - Revista de Administração IMED, 2(1), 1 -17, ISSN 2237-7956, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas – uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZAMBON, Bruno Pagotto; RICCO, Adriana Sartório. **SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UMA OPORTUNIDADE PARA NOVOS NEGÓCIOS**. 2009. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2016.