

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

NELISA SAUTHIER

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA “NOVO LAR”**

SÃO LEOPOLDO

2014

Nelisa Sauthier

Gestão por competências:
um estudo de caso na empresa “Novo Lar”

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial, pelo Curso de
Especialização em Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Cátia Venturella

São Leopoldo

2014

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas da empresa caso deste estudo, que foram pacientes, colaborativas, apoiaram e muito contribuíram para a elaboração desta pesquisa.

A Cátia Venturella, orientadora deste trabalho, pelo apoio, atenção e dedicação.

Aos colegas Dancler Ely, Djalma Pacheco, Evandro Becker e Pablo Rieth, que colaboraram para a minha formação durante todo o curso, e foram essenciais para a conclusão do mesmo. Muito obrigada!

O homem não tem ouvidos para aquilo que a experiência não lhe deu acesso.

(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

O modelo de gestão por competências tem surgido como uma alternativa para que a gestão de pessoas seja realizada de acordo com a contribuição de cada indivíduo para o sucesso da empresa. Este modelo propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias ao cumprimento dos objetivos da organização. Este estudo de caso tem por objetivo apresentar o setor de locações de uma empresa do ramo imobiliário e mapear as competências necessárias aos processos da mesma. Para isso, são utilizados referenciais teóricos no que tange a gestão de pessoas, o conceito de competência e a gestão por competências. Este estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, com a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados obtidos. Ao final, é sugerido um plano de gestão por competências, visando melhorar o processo de locações da empresa.

Palavras-Chave: Mercado Imobiliário. Gestão de Pessoas. Mapeamento de Competências.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 MERCADO IMOBILIÁRIO	12
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	14
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	15
2.3.1 Competência Individual e Coletiva	18
2.3.2 Perfil de Competências	18
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	21
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	21
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	21
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	22
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DOS PROCEDIMENTOS	25
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	27
4.3 COMPETÊNCIAS PRESENTES NOS ENTREVISTADOS	28
4.4 COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS IMPORTANTES, MAS NÃO IDENTIFICADAS NOS ENTREVISTADOS	31
4.5 SUGESTÕES PARA UM PLANO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A – Roteiro 1	40
APÊNDICE B – Roteiro 2	41
APÊNDICE C – Roteiro 3.....	42

1 INTRODUÇÃO

O cenário organizacional das empresas em geral se torna mais competitivo a cada dia. As inovações tecnológicas e o acesso facilitado à informação possibilitam que cada vez mais empresas entrem em cena e busquem seus espaços no mercado. Dessa forma, não basta à empresa apenas estar atenta ao seu processo, ela deve buscar ferramentas para que tenha um diferencial perante os seus concorrentes e possa sobreviver.

No caso de uma empresa prestadora de serviços, a qualidade do atendimento e do serviço prestado é a “chave” para que a empresa possa continuar competindo. Esse serviço ocorre através de pessoas, que muitas vezes não sabem ou não entendem o seu papel dentro da organização, e acabam por oferecer um serviço de baixa qualidade ao cliente.

Portanto, é necessário que haja um bom modelo de gestão na empresa para orientar os funcionários e fazer com que eles estejam aptos a contribuir positivamente para o processo. O modelo de gestão por competências aparece como uma alternativa para que a gestão de pessoas seja realizada de acordo com a contribuição de cada indivíduo para o sucesso da empresa.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso em uma pequena empresa do ramo imobiliário, e tem como objetivo analisar o atual processo de locação de imóveis da empresa, identificando as competências individuais necessárias aos funcionários da mesma, para que possam realmente agregar valor ao processo e gerar valor percebido ao cliente.

Este estudo foi realizado através de leitura e análise de documentos da empresa, observação dos processos e entrevista com os funcionários do setor de locação e com o gerente da empresa.

Primeiramente, a empresa foi apresentada e foi diagnosticado qual seria o problema em questão, quais seriam os resultados esperados através deste estudo. Em seguida, foram apresentados os objetivos da pesquisa e a justificativa de sua importância para a melhoria da empresa em estudo.

Como referencial teórico, foram utilizados alguns autores no que tange gestão do conhecimento, gestão de pessoas e, principalmente, gestão por

competências. Também foram utilizadas pesquisas do mercado em questão para situar a empresa dentro de um maior cenário.

Na seqüência, foram apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa, informando sobre quem seriam os participantes, como os dados seriam coletados e, por último, como seria realizada a análise desses dados.

No capítulo seguinte, os dados coletados foram apresentados e foi exposta a reflexão sobre a análise realizada, chegando às devidas considerações e conclusões da pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em um espaço organizacional as pessoas precisam ser instruídas e acompanhadas durante o processo, para que elas possam ajudar a empresa a atingir suas metas. Se o conhecimento não for bem difundido, não sendo utilizado apropriadamente, ocorrerão falhas. Estas falhas muitas vezes poderão surgir devido a problemas de comunicação, falta de envolvimento, ou mesmo, falta de uma prática de gestão. Um dos modelos que podem ser utilizados para gestão de pessoas é o modelo de gestão por competências. Segundo Le Boterf (1997), a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecida pelos outros; implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Portanto, a empresa tem necessidades e as pessoas atendem a essas necessidades de variadas formas, entre elas de acordo com suas competências. O desenvolvimento de competências contribui para a formação das pessoas, proporcionando mudanças de comportamento conforme as necessidades da empresa. Através do modelo de gestão por competências pode-se fazer uma análise das competências identificadas, visando o desenvolvimento e a melhora do desempenho das pessoas, possibilitando que a empresa tenha um acompanhamento e avaliação dos funcionários, contribuindo significativamente para a melhoria do processo de trabalho.

O mercado imobiliário da região metropolitana de Porto Alegre é muito competitivo, existem várias empresas atuando no setor de locações, cada uma adota uma estratégia, mas todas oferecem serviços muito semelhantes. Para ser diferente é preciso investir nas pessoas, para agregar valor ao cliente através da qualidade dos serviços ofertados. O modelo de gestão por competências permite que a empresa conheça as potencialidades do seu quadro de funcionários, podendo estimulá-los para a melhora do seu desempenho profissional, mantendo-se, assim, competitiva nesse cenário mercadológico.

A empresa que foi utilizada como objeto de estudo dessa pesquisa tem sede em Sapucaia do Sul/RS e uma filial em Esteio/RS. A empresa foi fundada em 1999 por um advogado especializado em causas imobiliárias que também é corretor de imóveis; esta pessoa é o gerente da empresa desde então e é quem mantém a empresa competitiva no mercado imobiliário da região.

Desde 2000, a empresa trabalha com venda e locação de imóveis em algumas cidades da região metropolitana de Porto Alegre, mas o seu maior foco de mercado é a cidade de Sapucaia do Sul. A empresa tem uma equipe de vendas formada por 07 corretores de imóveis, uma equipe de locação formada por 16 funcionários, 1 advogado e 1 gerente, totalizando em 25 pessoas na organização.

O setor mais forte da empresa é o de locação de imóveis, atualmente são administrados aproximadamente 720 imóveis locados. Como já informado, o maior número de pessoas da empresa pertence a este setor, que é o que apresenta maior número de falhas durante os processos.

A empresa já está no mercado há quase 15 anos, porém o número de imóveis locados aumentou consideravelmente nos últimos anos: em 2000 eram 10 imóveis locados, em 2005 era 203 imóveis locados, em 2010 eram 547 imóveis locados e em 2013 são 720 imóveis locados. Da mesma forma que aumentou o número de imóveis também aumentou o número de funcionários no setor: em 2001 era apenas um funcionário, em 2005 eram 04 funcionários, em 2010 eram 10 funcionários e em 2013 são 16 funcionários.

Até o momento, a empresa não tem nenhum modelo de gestão elaborado, pois o gerente da empresa conseguia administrar e gerenciar todo o processo sem maiores dificuldades enquanto o número de funcionários e a demanda eram

menores. Entretanto, com o aumento da demanda surgiram mais falhas no processo, essas falhas estão diretamente ligadas a problemas de comunicação entre as pessoas da equipe e ao cumprimento parcial dos procedimentos estabelecidos pela empresa. É observável que existem falhas na comunicação da gerência com os funcionários, pois estes não atingem os objetivos esperados pela empresa. Além disso, é possível afirmar que os problemas de comunicação entre os setores provêm do fato de que talvez os funcionários não entendam qual é o seu papel perante o todo, cada um preocupa-se com a sua função apenas, e não com o que ele significa para o processo completo.

Contudo, essas falhas não representam apenas problemas individuais, pois prejudicam o processo como um todo e resultam em não gerar valor para o cliente. Sendo assim, esse problema afeta toda a organização e por isso precisa ser solucionado ou, pelo menos, amenizado.

O foco desta pesquisa é identificar um modelo de gestão de pessoas para que os funcionários compreendam melhor a sua função, atuando de forma a resultar melhorias para o processo. A coleta de informações será obtida do ponto de vista da gerência e dos funcionários, para que sejam observados dados mais fiéis à realidade. Deste modo, conforme o apresentado até então, segue a pergunta de pesquisa: Como está organizado o atual processo de locações de imóveis da empresa “Novo Lar” e quais as competências individuais necessárias aos funcionários?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o atual processo de locações de imóveis da empresa “Novo Lar”, mapeando as competências individuais necessárias aos funcionários visando a melhoria do desempenho da empresa como um todo no processo de locação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa “Novo Lar”.
- Descrever o atual processo de locação de imóveis da empresa.
- Identificar as competências necessárias aos funcionários do setor de locações da empresa.
- Sugerir melhorias através de um modelo de gestão por competências.

1.3 JUSTIFICATIVA

Dentre as diversas áreas de estudo do mundo organizacional, foi escolhido um problema relacionado à gestão de pessoas porque se acredita que as pessoas são a maior vantagem competitiva em uma empresa. A solução deste problema irá melhorar o processo e trará benefícios em diferentes áreas da organização. Segundo Dutra (2001), a gestão por competência traz para as gerências inúmeras vantagens, tais como: a) a possibilidade de definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; b) o gerenciamento de desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; c) o aumento da produtividade e a maximização de resultados; d) a conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu auto-desenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha.

A empresa “Novo Lar” está passando por uma fase em que a investigação entre as pessoas é de extrema importância. A empresa necessita de um modelo de gestão de pessoas para que possa continuar competindo com qualidade no mercado imobiliário.

Neste ano a empresa já admitiu 05 novos funcionários, sem ter base em nenhum modelo/estratégia de seleção, o que pode ser mais um dos causadores de problemas no processo. Ao final desta pesquisa espera-se encontrar sugestões para um melhor aproveitamento dos funcionários e uma forma mais segura e embasada para contratação, analisando/avaliando as pessoas para serem admitidas pelas suas

competências, e não apenas por critérios aleatórios, como onde reside, qual a experiência na área, etc.

Por se tratar de uma empresa familiar, o projeto tem grande viabilidade, pois a gerência entende que este estudo trará benefícios para a empresa, e, portanto, permite acesso a todos os dados da empresa e apóia a pesquisa no que for necessário. Dessa forma, os funcionários poderão ser entrevistados durante o seu horário de trabalho, sem nenhuma pressão quanto ao tempo da entrevista, e o próprio gerente colaborará com a coleta de dados através de entrevista e permitindo o acesso a todos os arquivos e documentos da empresa.

Nos próximos capítulos deste trabalho serão abordados alguns conceitos sobre os temas relevantes à pesquisa. Também serão apresentados os métodos e procedimentos de coleta e análise de dados, explicando o que é um estudo de caso e porque foi a forma designada para este estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para desenvolver esta pesquisa foi necessário buscar referenciais teóricos sobre a gestão de pessoas, por ser o foco do estudo, e sobre o mercado imobiliário, por ser a área de negócios da empresa caso desta pesquisa. Conforme o objetivo da pesquisa foi necessário ter uma busca mais intensa de referenciais no campo da gestão por competências, cujos conceitos e autores estão apresentados neste capítulo.

2.1 MERCADO IMOBILIÁRIO

A economia mundial continua influenciando a economia do Brasil, problemas econômicos de outras regiões acabam afetando as empresas brasileiras e o mercado econômico em geral. A crise europeia trouxe consequências, o comércio internacional brasileiro foi prejudicado, afetando o crescimento do país. A economia brasileira passou por desaceleração, sendo influenciada principalmente pelos efeitos da crise econômica internacional, menor expansão do consumo das famílias e baixos níveis de investimento.

A desaceleração do ritmo de crescimento da economia influenciou também o mercado imobiliário. Apesar de os juros para o financiamento dos imóveis terem caído e dos subsídios típicos que o governo ofereceu, as vendas não alcançaram a margem esperada. Nas locações, observou-se um excesso de ofertas, determinando uma diminuição na velocidade de locações.

Sendo assim, o mercado exige que os empresários tenham um grande conhecimento do seu ramo de atuação e que estejam constantemente atualizados e informados no que tange o seu segmento, pois a concorrência fica a cada dia mais acirrada.

Segundo estimativa da Associação Gaúcha de Empresas do Mercado Imobiliário (AGADEMI), em 2013, 14,5% da população de Porto Alegre residia em imóveis alugados. Esse dado ajuda a demonstrar a importância do mercado imobiliário no contexto da economia e o relevante papel social que o mesmo desempenha, pois se refere à moradia de expressiva parcela da população.

Além disso, o mercado imobiliário é um ramo de investimento muito atraente. Segundo pesquisa da AGADEMI, a oferta de imóveis para alugar apresentou

acréscimo de 19,09% no período jan/2013 a dez/2013 e os preços médios dos aluguéis residenciais ofertados aumentaram 7,81%. O estoque médio de imóveis para locação em 2013 era de 6.808 unidades. Nos últimos 12 meses, os valores de oferta de aluguéis residenciais subiram, em média, 7,81%; enquanto isso, a poupança rendeu aproximadamente 6,49% no mesmo período. Essas variáveis demonstram quão interessante voltou a ser a aplicação em aluguéis ainda que 2013 tenha sido menos dinâmico na economia do que o ano precedente.

Outro fator que os empresários devem estar atentos é o fato de que houve retração na velocidade de oferta de locações (relação entre o número de imóveis alugados e ofertados). Houve retração média de 16,78%, ou seja, embora o número de imóveis em oferta esteja aumentando, está sendo mais difícil de fechar a locação destes imóveis. Mais um fato que chama a atenção dos empresários, pois devem estar com suas equipes bem preparadas para garantir a sua fatia no mercado.

Tratando da situação habitacional do nosso país e região, de acordo com o Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2012, os domicílios existentes no Brasil são 62,85 milhões, sendo 47,00 milhões próprios, 11,11 milhões alugados e 4,74 milhões cedidos ou sob outra condição. Trazendo esses dados para o Rio Grande do Sul, são 3,78 milhões de domicílios, sendo 3,09 milhões próprios, 458 mil alugados e 232 mil cedidos ou em outra condição. Para chegar mais próximo à realidade da pesquisa proposta neste trabalho, na Região Metropolitana de Porto Alegre é 1,41 milhão de domicílios, sendo 1,14 milhão próprios, 175 mil alugados e 85 mil cedidos ou em outra condição.

Esses dados mostram que mesmo sendo um dos principais desejos das famílias brasileiras ter uma casa própria, muitos dependem do aluguel para ter onde morar. O número de famílias que moram em imóveis alugados na região da empresa objeto de estudo desta pesquisa é muito expressivo, assim como o número de imobiliárias que disputam os clientes que estão a procura de imóveis, pois não existe mais fidelidade do cliente com a empresa; os empresários devem sempre estar atentos para captar o maior número de clientes possíveis e, além disso, buscar ferramentas para conseguir manter esses clientes na sua empresa, pois frente a qualquer insatisfação do cliente a concorrência estará logo ao lado oferecendo os mesmos imóveis ofertados por ele.

Os imóveis para fins residenciais tiveram seu estoque aumentado em 21,99% em 2013; já os imóveis comerciais registraram aumento de 15,56% em seus

estoques no mesmo período. Ou seja, mais pessoas estão investindo no mercado de aluguéis e os clientes para tal não estão acompanhando a oferta. Em 2013, viu-se um mercado imobiliário desacelerado devido ao excesso de ofertas e a grande queda da ocupação.

Uma desvantagem da aplicação no aluguel, se comparado à poupança, é que nem sempre o retorno imediato é garantido. A inadimplência (o não pagamento do aluguel a partir de um dia após o seu vencimento) total do mercado de locações na região metropolitana de Porto Alegre, incluindo imóveis residenciais e comerciais, vinha caindo até 2011 (3,67%), mas em 2012 aumentou para 4,24% e em 2013 foi para 4,41%; e destes, 0,71% dos inquilinos estão com processos em ação de despejo. Ou seja, as imobiliárias além de conquistar e conseguir manter o cliente devem investir no setor de cobrança, para garantir a qualidade dos serviços oferecidos.

Analisando este mercado, fica evidente que a empresa em questão precisa ter um bom sistema de gestão, pois é através de seus funcionários que conseguirá continuar lutando para oferecer serviços de qualidade e continuar garantindo ou até tentar aumentar a sua fatia no mercado da região.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Também chamada de gestão de recursos humanos, esse elemento da gestão lida com uma das partes fundamentais de uma organização: as pessoas. Desde a contratação, passando pelo treinamento e desenvolvimento do profissional até o desligamento com a empresa, tudo requer atenção e dedicação dos gestores para com os funcionários.

Através da gestão de pessoas, as empresas podem ensinar a forma como esperam que os funcionários trabalhem, podem tratar da relação entre os funcionários, podem desenvolver técnicas de trabalho e direcionar o processo para que os resultados sejam atingidos de forma com que todos entendam seu papel e sua importância para o mesmo.

De acordo com Fleury (2008), desde a década de 90 as empresas vêm enfrentando desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, devido a isso começaram a alinhar de forma definitiva as políticas da gestão de

recursos humanos com as estratégias empresariais. Sendo assim, a gestão ficou marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento das competências e habilidades das pessoas com a exigência de resultados crescentes.

Em uma pesquisa realizada por Fischer (1998 e 2003) entre profissionais ligados à área de recursos humanos foi confirmada a tendência de as empresas brasileiras estarem passando por mudanças em suas práticas de gestão de pessoas. Fischer observou que o maior desafio para as empresas é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho com as estratégias e objetivos empresariais. Para tanto, as empresas adotaram práticas de avaliação das competências das pessoas em três pontos: na captação, no desenvolvimento e na remuneração.

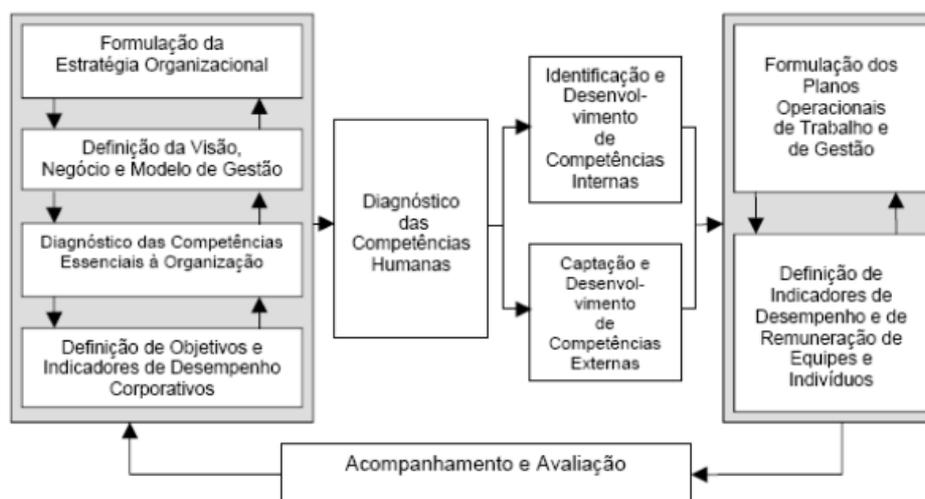
Uma gestão de recursos humanos voltada para a formação de competências envolve análise das políticas de RH, definição de estratégias, sistemas de remuneração, investimento em treinamento e desenvolvimento e estratégias de participação dos funcionários. Portanto, as empresas podem e devem usar a gestão de pessoas para trabalhar as competências necessárias aos seus funcionários, promovendo um ambiente de aprendizagem de forma a construir estratégias que, por sua vez, darão continuidade ao ciclo de gestão, ajudando a alcançar as metas definidas pela empresa como um todo.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com o objetivo deste trabalho, a empresa em análise passará por um processo de melhoria através da gestão de pessoas, utilizando métodos e técnicas da gestão por competências. Através deste modelo de gestão, será possibilitado que os gestores da empresa verifiquem o que é necessário para que haja melhoria no seu ambiente de trabalho e na sua prestação de serviços.

De acordo com Carbone (2009), muitas empresas adotam o modelo de gestão por competências visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o alcance de seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001), apresentam o diagrama a seguir para ilustrar as principais etapas desse modelo:



Fonte: CARBONE (2009, p. 51)

Este diagrama reforça o que já havia sido exposto anteriormente, de que a gestão por competências faz parte de um ciclo, juntamente com as estratégias e as metas da empresa. Orientando os funcionários e fazendo com que cada um entenda a importância do seu papel para a organização.

Segundo Zarifian (2001, p. 66),

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Um termo muito utilizado na gestão de pessoas é o CHA (conhecimento – habilidade – atitude), ele está diretamente ligado com o conceito de competência, visto que são fatores que, quando combinados, refletem em competências. Esses conhecimentos são transmitidos dentro da organização e cada indivíduo vai construindo as suas competências conforme suas habilidades e atitudes. A empresa, então, é responsável pela identificação das competências necessárias e pelo desenvolvimento das mesmas na organização.

Como apresentado anteriormente, a gestão por competências tem uma estrutura cíclica, que conecta a gestão de pessoas com os objetivos da organização. Essa estrutura pode ser descrita em etapas, conforme está apresentada a seguir:

- Análise das informações pertinentes ao processo de trabalho;
- Desenvolvimento das expectativas para o presente e o futuro do trabalho, com relação às estratégias da empresa;

- Construção do conjunto de competências individuais relacionadas com o processo de trabalho e estabelecimento de indicadores de desempenho para cada competência;
- Determinação do conjunto de papéis relacionados ao processo de trabalho em análise;
- Construção de um modelo de competências de trabalho para cada papel;
- Apresentação dos resultados, verificando sua integração com os objetivos da empresa.

Um pressuposto muito importante é que antes de iniciar o processo de gestão por competências é necessário que haja a conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos, e que cada posto de trabalho tem características próprias, necessitando de pessoas com perfis de acordo com essas características. Além disso, como afirma Gramigna, os gerentes das empresas são responsáveis por ofertar oportunidades que possibilitem às pessoas desenvolvimento e aquisição de novas competências, e também devem ter a percepção de que o trabalho pode sempre sofrer mudanças, o que gera demanda de novas competências.

Segundo Nisembaum (2000), ao usar esse modelo de gestão por competências as empresas muito se beneficiam, pois apresenta diversas vantagens: é um modelo construído com foco estratégico; permite a participação dos funcionários, sendo customizado não somente à empresa; pode ser rapidamente atualizado; descreve comportamentos observáveis; espelha-se nos indicadores de desempenho para constatar sua ação significativa e respeita as diferenças individuais.

Ele ainda afirma:

O levantamento e identificação das competências organizacionais precisa ser integrado a um sistema de Gestão Estratégica e de Performance para que possamos acompanhar o desenvolvimento e contribuição dessas competências com as Aspirações e Objetivos Estratégicos da empresa. (NISEMBAUM, 2000, p. 45)

Para concluir esta seção, segue abaixo uma afirmação acerca do conceito de competência de Zarifian (2001, p. 127),

O conceito de competência não se limita a substituir progressivamente o conceito de posto de trabalho, também modifica em profundidade a dinâmica deste último. Com o posto de trabalho a atividade de trabalho encontra-se objetivada, formalizada, separada do assalariado e engessada em uma lista de tarefas presas a um posto, tarefas às quais os indivíduos

devem submeter-se [...] com a competência, subverte-se esse referencial. O trabalho não é senão a concretização da ação humana, e sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos humanos, à medida que são capazes de dominar e de aperfeiçoar suas ações profissionais.

2.3.1 Competência Individual e Coletiva

A gestão por competências permite definir as competências individuais de cada membro da organização, mas além dela existe a competência coletiva, que é muito mais do que a soma das competências individuais.

Segundo Le Boterf (2003, p.229),

Administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita à administração e ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados. A competência de uma empresa ou de uma de suas unidades (divisão, departamento, serviço, oficina) não equivale à soma das competências de seus membros. Nessa área, o valor do capital depende não tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos.

A competência individual é efetivamente o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes. Cada vez mais um indivíduo constrói sua competência entrando em contato com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, especialidades e experiências. Dentro de uma equipe de trabalho surge uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências individuais, o que pode ser explicado pelo efeito de sinergia entre essas competências.

2.3.2 Perfil de Competências

Sendo a gestão por competências um modelo estruturado, conforme apresentado anteriormente, é necessário focar em alguns aspectos. Segundo Gramigna (2002), a instalação do programa de gestão por competências ocorre por uma seqüência de etapas, que podem se suceder de forma simultânea. São elas: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial, capacitação e gestão do desempenho. Nesta seção, são apresentadas mais informações acerca dos perfis de competência.

Um perfil de competências é nada mais do que as características técnicas e comportamentais presentes em uma pessoa. Essas características podem ser desenvolvidas de acordo com as necessidades do posto de trabalho que será

ocupado pela pessoa em questão. É papel da empresa definir quais são as competências necessárias, para que possa melhor direcionar os funcionários e trabalhar na aquisição de novas competências para preencher as lacunas.

Entretanto, de acordo com Gramigna (2002), identificar as competências essenciais é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, pois além de dedicar um tempo razoável para conversar com os funcionários de todos os níveis, também é necessário conversar com os clientes. Percebe-se que, atualmente, desenvolver as competências essenciais à empresa é fundamental, pois o mercado exige esse dinamismo.

Para definir um perfil de competências é necessário identificar as competências básicas e essenciais da empresa, constatar se essas competências estão concentradas em apenas uma função ou em toda a empresa, verificar como está a relação da empresa com os concorrentes e constatar a relação das competências com a estratégia da empresa. Depois de realizada esta análise, Nisembaum (2000) sugere quatro questões para a definição das competências básicas e essenciais da empresa:

- a – Que competências são obsoletas ou irrelevantes?
- b – Que competências devem ser melhoradas e sustentadas por quais?
- c – Como alavancar melhor os recursos existentes?
- d – Que novas competências devem ser desenvolvidas?

As estratégias mais comuns na fase de delineamento dos perfis são: reuniões realizadas com diretores e gerentes por exercerem influência em diversas áreas da empresa; e seminários para focalizar os aspectos conceituais e metodológicos do modelo de gestão e esclarecer as responsabilidades de cada um.

Como método de trabalho durante a reunião com diretores e gerente, Gramigna (2002) sugere sete passos para a definição de perfis:

- a – Utilizar a técnica do *brainstorming*.
- b – Selecionar as competências essenciais, a partir da análise de necessidade de cada posto de trabalho.
- c – Verificar se os conceitos estão de acordo com o entendimento que as pessoas têm de cada competência.
- d – Desdobrar cada competência, baseando-se no seu conteúdo em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

e – Completar o desdobramento de acordo com a realidade de cada posto de trabalho.

f – Atribuir um peso a cada competência.

g – Preparar uma forma de apresentação desses resultados.

Depois de ter os perfis de competências definidos, o resultado deve refletir o retrato da empresa como um todo. A partir desses perfis, o gestor terá uma ferramenta para monitorar as competências de sua equipe. Através destes poderá ter um acompanhamento individual e sugerir melhorias a cada pessoa da equipe. Sendo assim, a fase de definição de perfis deve ser cuidadosamente desenvolvida, pois dela partem todas as ações subseqüentes, e caso os perfis não estejam compatíveis com a realidade da empresa, todo resultado ficará comprometido.

Além disso, é importante lembrar que as competências essenciais definidas nos perfis devem estar articuladas com as diretrizes e estratégias da empresa, visando um processo de melhoria individual a fim de atingir objetivos coletivos. Gramigna (2002, p. 30) afirma:

O foco principal do modelo é a integração dos processos de recursos humanos. Essa é a condição básica para a obtenção de resultados positivos. Faz-se necessário alinhar as necessidades humanas com a estratégia da empresa, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e troca de experiências.

A partir destes referenciais teóricos pode-se melhor projetar o rumo desta pesquisa, definindo o foco e a forma de alcançar os objetivos almejados. Para isso, foram escolhidas determinadas técnicas de pesquisa que estão apresentadas no capítulo a seguir.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa, enquanto método, caracteriza-se como qualitativa, pois busca compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. (RICHARDSON, 1999).

Neste contexto, Richardson (1999) afirma que as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Ele ainda completa:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999, p. 80)

Com base nessa literatura, escolheu-se a realização de pesquisa qualitativa e estudo de caso por acreditar-se estar serem ferramentas adequadas e recomendadas para os resultados esperados.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no setor de locações da empresa “Novo Lar”, tanto na sede, em Sapucaia, quanto na filial, em Esteio.

Foram entrevistadas todas as pessoas que fazem parte do processo de locações de imóveis da empresa. As pessoas da área comercial, que agenciam e oferecem os imóveis; as pessoas da recepção, que atendem tanto ao telefone quanto recebem os clientes; as pessoas do serviço externo, que colocam placas, tiram fotos, fazem vistorias e realizam reparos nos imóveis; as pessoas do setor administrativo, que elaboram contratos, fazem a cobrança e atendem às

reclamações; o gerente da empresa que administra o setor de locações e também é responsável pela parte judicial da empresa.

Participaram da pesquisa, 15 pessoas, que ocupam os cargos citados anteriormente, pois para alcançar as melhorias almejadas, foi necessário obter informações de todas as etapas que compõem o processo, e não apenas das etapas que apresentam mais problemas. Sendo assim, foram coletados dados individuais que, quando somados, puderam representar a realidade vivida pela empresa de forma mais exata e detalhada, possibilitando a verificação das competências necessárias em todas as partes do processo, aumentando a possibilidade do surgimento de progressos para o processo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, foram utilizadas as técnicas de entrevistas, observação e leitura e análise de documentos da empresa.

As pessoas foram entrevistadas face a face por meio de entrevista por pautas, que apresenta certo grau de estruturação, já que segue por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. (GIL, 1999).

Este tipo de entrevista foi escolhido porque o entrevistador já tinha algumas perguntas formuladas e o entrevistado pode falar livremente sobre elas, tornando a coleta de dados mais profunda e completa.

As mesmas pessoas que foram entrevistadas também foram observadas (previamente e/ou posteriormente). A observação que foi realizada é chamada de observação participante, na qual o observador assume o papel de um membro do grupo, possibilitando que se chegue ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo. (GIL, 1999).

Esta observação pode ser considerada como natural, pois o observador pertence ao mesmo grupo que investiga. Foi escolhida esta técnica por ela possibilitar o acompanhamento do comportamento das pessoas que estão sendo

observadas e o acesso a informações que podem não ser obtidas através de entrevistas.

Além dessas técnicas, foi realizada a leitura e análise de documentos da empresa. Segundo Gil (1999, p. 160), “As fontes de “papel” muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo.”

Dentre essas fontes serão utilizados formulários, roteiros e procedimentos que são utilizados pela empresa para conduzir o processo de locação e administração de imóveis.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de ter obtido todos os dados necessários para a pesquisa foi escolhida a técnica de análise de conteúdo para a apreciação destes dados.

De acordo com Deslandes (1992, p.69), a fase da análise de conteúdo pode ter três finalidades:

Estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.

A análise de conteúdo é realizada em etapas, que segundo Minayo (1992) são: pré-análise, exploração de material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Na primeira etapa, a pré-análise, são desenvolvidas as operações preparatórias para a análise propriamente dita. Esta etapa consiste num processo de escolhas de documentos e objetos de análise. Também nesta fase são formuladas as hipóteses e os objetivos da análise.

Na segunda etapa, a exploração de material, os dados brutos são transformados e separados de acordo com a sua finalidade, possibilitando uma descrição das características a serem utilizadas na análise.

Na terceira etapa, o tratamento dos resultados obtidos, os dados são ordenados e classificados, destacando as informações mais importantes para a análise. Nesta fase podem ser utilizadas tabelas, diagramas, figuras, etc., para melhor expressar os dados obtidos.

Na quarta etapa, a interpretação, é realizada a análise final dos dados,

buscando as respostas da pesquisa, visando atingir os objetivos da mesma.

Dentro da análise de conteúdo será utilizada a técnica de trabalho com categorias.

Segundo Deslandes (1992, p.70),

As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.

Neste estudo, as categorias foram organizadas em:

- Competências presentes nos entrevistados.
- Competências consideradas importantes, mas não identificadas nos

perfis das pessoas entrevistadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo estão apresentados os dados obtidos na pesquisa e os resultados encontrados a partir deles. Os dados foram obtidos através de leitura de documentos, entrevistas e observações. Além de entrevistas foram realizadas observações porque se acredita que por meio desta última é possível identificar as competências que os indivíduos expressam no trabalho, possibilitando verificar detalhes que poderiam ser omitidos por meio de entrevistas. Ao final deste, também são apresentadas análises realizadas acerca destes dados e sugestões de melhoria.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DOS PROCEDIMENTOS

A empresa caso desta pesquisa, conforme apresentada anteriormente, pertence ao ramo imobiliário na região metropolitana de Porto Alegre, tendo sedes em Sapucaia do Sul e Esteio. Atua nas áreas de venda e de locação de imóveis, contando com uma equipe de 25 pessoas no total. Nesta pesquisa o foco é o setor de locação de imóveis, ao qual 18 pessoas fazem parte.

A empresa administra aproximadamente 720 imóveis locados e 150 imóveis em oferta. O processo de locação é bastante diversificado e envolve vários setores. O processo inicia com o agenciamento do imóvel, isso pode ocorrer de duas formas: o proprietário ir até a empresa e oferecer o seu imóvel para locação, ou a empresa procurar imóveis e fazer contato com o proprietário ofertando seus serviços. Assim que o imóvel é agenciado, é feito um cadastro do imóvel, é colocada placa no mesmo e são realizadas fotografias internas e externas do imóvel para que o cliente interessado possa conhecer o imóvel sem ter que ir ao mesmo. Essas informações sobre o imóvel podem ser obtidas no setor comercial da empresa ou através do site da mesma.

Quando um cliente vai até a imobiliária com o interesse de alugar um imóvel, além de este ser mostrado através do sistema, são emprestadas as chaves do imóvel para que o cliente possa vê-lo também pessoalmente. Neste momento já são passadas as informações acerca da documentação necessária para a efetivação da locação.

Se o cliente resolve alugar o imóvel, o primeiro passo é o setor comercial informar ao setor administrativo sobre a locação. No setor administrativo é elaborado

o contrato de locação (com o inquilino) e o contrato de administração (com o proprietário). Além disso, um vistoriador vai até o imóvel para verificar as condições do mesmo (sendo que o inquilino deve, ao final da locação, entregar o imóvel sob as mesmas condições em que o recebeu). Então são assinados em cartório o contrato de locação e o documento de vistoria.

Durante toda a locação, se o inquilino tem algum problema a ser resolvido - sobre as condições do imóvel, possíveis reparos, faturas de água ou luz pendentes, infração das normas de condomínio (se houver) ou, até mesmo, desentendimentos com vizinhos – é o setor administrativo da empresa que intermedia as negociações e busca soluções.

Também no setor administrativo fica localizada a parte de cobrança, sendo que sempre que o inquilino atrasa o pagamento em mais de 20 dias é realizado contato. Se este atraso se entende por 90 dias, é encaminhado para o setor jurídico da empresa, que realiza ação de despejo e cobrança judicial. Sempre que o inquilino precisa de uma 2ª via do seu boleto para pagamento do aluguel, ele é atendido pelo setor de cobrança, indo diretamente na empresa ou através do site.

Quando não há mais interesse por parte do inquilino de continuar no imóvel, é realizada a rescisão contratual. Neste momento, novamente é realizada vistoria no imóvel para verificar suas condições. Havendo necessidade de realização de reparos, o inquilino pode optar em ele mesmo os realizar ou contratar este serviço da empresa, para isso a empresa conta com 2 funcionários.

Por parte dos proprietários dos imóveis, eles apenas vão até a empresa para assinar o contrato de administração no início da locação e, se desejado, vão até a empresa mensalmente para receber o valor referente ao aluguel do seu imóvel. Caso esta não seja a opção escolhida, a empresa realiza depósitos nas contas dos proprietários e envia o seu recibo através de correio ou e-mail.

Então, essas são as principais etapas do processo de locação de imóveis na empresa caso deste estudo. Para tanto, os funcionários estão divididos em alguns setores de acordo com os seus cargos, sendo cada etapa do processo responsabilidade de um setor específico. A empresa é administrada pelo próprio dono, que também é o gerente e quem responde por todo o processo de locação. Ou seja, quaisquer erros ou dificuldades que surjam durante o processo é ele quem toma as decisões e, juntamente com o funcionário em questão, busca soluções.

A empresa conta com um documento escrito para orientar os funcionários durante o processo de locação. Nomeado como “Procedimentos de Trabalho”, este documento é entregue impresso a cada funcionário no momento de sua contratação. Além disso, este documento fica sempre disponível na rede informática da empresa, podendo ser acessado de qualquer computador. Este documento apresenta todo o processo de locação, as regras gerais da empresa e tudo o que deve ser seguido pelos funcionários; ele é dividido em diversos arquivos, cada um contendo informações de um setor específico e um arquivo contendo as orientações gerais da empresa para os funcionários.

Além disso, são utilizados diversos formulários durante o processo de locação (ficha de agenciamento de imóvel, ficha de cadastro de locatários, ficha de cadastro de locadores, requerimento para colocação de placas e realização de fotografias, ficha de atendimento, ficha de recebimento de ligações e emails, etc.). Quando o imóvel é alugado, são utilizados três roteiros, por diferentes setores dentro do mesmo processo de locação. Esses roteiros contêm informações sobre como deve ser a administração do imóvel, conferência de dados e lançamentos e controle de envio e recebimento de contratos e vistorias. Ao final deste trabalho foram inseridos os três modelos de roteiro, para melhor compreensão.

O diretor / gerente da empresa promove reuniões com todos os funcionários do setor de locações quinzenalmente. Essas reuniões ocorrem antes do horário de trabalho e servem para que todos estejam atualizados sobre os indicadores, sobre o que está acontecendo na empresa, para a comunicação de alterações e resolução de conflitos.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A tabela a seguir apresenta o perfil das pessoas que trabalham no setor de locações da empresa e que foram entrevistadas. No total foram 14 pessoas entrevistadas, sendo que apenas ficaram de fora da pesquisa os funcionários do setor de vendas da empresa, o funcionário responsável pelo serviço de limpeza e manutenção da empresa e o advogado responsável pelo setor jurídico, pois estes prestam serviços à empresa, sendo mais difícil incluí-los na pesquisa.

Tabela 1 – Perfil das pessoas entrevistadas

Gênero	Feminino		Masculino		
	85,7%		14,3%		
Faixa Etária	20 a 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	Mais de 40 anos
	14,3%	21,4%	7,1%	35,8%	21,4%
Escolaridade	Ens. Fund. Inc.	Ens. Fund.	Ens. Médio	Ens. Sup. Inc.	Ens. Superior
	7,1%	0,0%	57,1%	21,5%	14,3%
Tempo de empresa	Menos de 01 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 4 anos	Mais de 4 anos
	14,3%	14,3%	35,7%	7,1%	28,6%

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa.

Como se pode observar na tabela acima, a maior parte do quadro de funcionários da empresa é formado por mulheres, entretanto, a faixa etária varia dos 20 aos 40 anos. A escolaridade não varia tanto, a maioria das pessoas possui Ensino Médio, e algumas estão cursando ou já concluíram o Ensino Superior. Quanto ao tempo de empresa, há uma pequena variação, sendo que a maioria das pessoas está na empresa há mais de dois anos, o que pode ser um fator positivo, pois já conhecem os procedimentos mais profundamente.

4.3 COMPETÊNCIAS PRESENTES NOS ENTREVISTADOS

Nas entrevistas realizadas, foi perguntado aos funcionários quais eram suas responsabilidades diante o processo de locação de imóveis, quais eram as suas principais tarefas e quais competências eles julgavam necessárias para a realização destas tarefas.

Diversas competências foram citadas, de acordo com o cargo de cada um. O quadro a seguir não contém todas as competências que foram mencionadas, mas sim as citadas com maior frequência.

Tabela 2 - Habilidades e Competências (CONTINUA)

COMPETÊNCIA	FREQUÊNCIA
Agilidade	06 vezes
Calma	04 vezes
Conhecer o sistema de forma plena	03 vezes
Dedicação para entender o cliente	04 vezes

Tabela 2 - Habilidades e Competências (CONCLUSÃO)

Organização	02 vezes
Paciência	06 vezes
Pontualidade	02 vezes
Responsabilidade	08 vezes
Saber como falar	06 vezes
Saber ouvir	03 vezes
Simpatia	07 vezes
Ter conhecimento de todo o processo	03 vezes
Trabalho em equipe	04 vezes

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas.

É importante verificar a frequência com que cada competência foi mencionada nas entrevistas, visto que o número de menções realizadas a respeito de determinado item pode ser um indicativo de sua relevância para as pessoas e, conseqüentemente, para a organização.

Pode-se observar que as competências mais citadas foram responsabilidade, simpatia, agilidade, paciência e saber como falar. Todos os entrevistados, de uma forma ou de outra, trabalham com atendimento ao cliente, o que justifica a citação das competências acima referidas.

Uma competência que não foi relacionada no quadro acima, mas foi citada por mais de um funcionário foi o “saber ponderar”. Esta competência é de extrema importância para o atendente na prestação de serviços no ramo imobiliário, pois a administração de aluguéis faz o meio de campo entre dois lados com interesses contrários. Segue um trecho da fala de uma das pessoas entrevistadas sobre o assunto:

“[...] e tem que saber ponderar às vezes, tentar avaliar, eu entendo o lado do locatário, mas a gente tem que entender o lado do proprietário também. É a mesma coisa, tanto o proprietário quanto o locatário, aqui a gente tem que ser meio que imparcial, temos que adotar uma posição imparcial em relação a isso, a gente trabalha pro proprietário, mas também pro locatário.” (funcionário entrevistado)

Outra competência muito importante para o atendimento, que foi citada no quadro acima, é o “saber ouvir”. O cliente precisa ser ouvido, às vezes é preciso ouvir mais do que o que eles estão falando. Juntamente com esta competência vem a “dedicação para entender o cliente”, é preciso prestar atenção no cliente e fazer

uma leitura do momento. Segue outro trecho de outra pessoa entrevistada que expõe essa competência:

“[...] no momento que eles estão falando, eles também não sabem expressar o que que eles querem, e aí ao longo da conversa tu tem que ir escutando eles, mas ir já analisando o que eles querem colocar. O que é que eles querem te dizer. O que é que eles querem colocar. Pra daí tu já ter a resposta e ver como que tu vai poder ajudar aquele cliente, né? Se ela quer que arrume, ela quer, ela só quer constar, ela quer se mudar, ela não quer mais, ela quer desocupar? O que é que ela quer fazer? Nem sempre eles sabem colocar exatamente, então tem que fazer uma leitura e prestar bem atenção no cliente.” (funcionário entrevistado)

Outras competências bastante citadas, conforme apresentadas no quadro acima, foram “conhecer o sistema de forma plena” e “ter conhecimento de todo o processo”. Essas competências, diferentemente de muitas outras, não dependem diretamente da personalidade ou da formação das pessoas, mas sim da aprendizagem e do desenvolvimento de cada um. Algumas características pessoais até podem tornar esse processo (aprendizagem e desenvolvimento) mais rápido, mas vai depender totalmente do interesse da pessoa para que essas competências sejam desenvolvidas.

Acredita-se que essas competências sejam realmente de extrema importância para o processo de locação, pois através delas erros podem ser evitados e soluções antevistas, pois se todos tiverem pleno conhecimento das etapas do processo e do sistema por meio do qual as etapas ocorrem, a comunicação pode ser mais eficaz, garantindo mais agilidade e qualidade ao processo.

Sendo assim, algumas competências dependem da personalidade e formação das pessoas, outras não. Algumas podem ser adquiridas através do tempo, com a experiência, outras podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos. É muito importante que cada pessoa do processo tenha consciência dos conhecimentos e das habilidades e atitudes que são exigidas pelo seu posto de trabalho, e que esteja “aberta” a desenvolver novas competências, a fim de executar suas tarefas e contribuir com o alcance dos objetivos da empresa.

O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade. (MOSCOVICI, 1994, p. 26 apud BITENCOURT, 2004, p. 244).

Assim como afirma Moscovici (1994), acredita-se que uma pessoa competente deve utilizar suas habilidades para agir de forma satisfatória no seu

âmbito profissional. As pessoas entrevistadas neste estudo demonstraram compreender quais as principais competências necessárias para a sua área de trabalho, entretanto, também evidenciaram que ainda há outras competências a serem desenvolvidas para que o trabalho seja realizado com mais qualidade.

Após entrevistar os funcionários, foi realizada entrevista com o gerente/diretor da empresa, visando validar as informações obtidas anteriormente. A maioria das competências destacadas pelos funcionários foram confirmadas pelo gerente. Entretanto, algumas competências que os funcionários julgavam ter não foram confirmadas pelo gerente, o que será tratado na próxima seção.

4.4 COMPETENCIAS CONSIDERADAS IMPORTANTES, MAS NÃO IDENTIFICADAS NOS ENTREVISTADOS

Embora a empresa não tenha nenhum sistema de gestão de pessoas definido, o gerente/diretor afirmou ter um bom conhecimento sobre as características das pessoas envolvidas na sua organização. Sendo assim, durante a entrevista com o mesmo, primeiramente foi-lhe perguntado sobre quais eram as competências que ele julgava essenciais para cada cargo, e em seguida, se todas as pessoas atendiam a essas necessidades.

Considerando os cargos que formam o processo de locação de imóveis, foi possível listar as competências essenciais para a organização segundo o seu diretor. Essas competências são tanto pessoais, quanto de formação.

É muito importante para a empresa ter essa visualização dos conhecimentos, habilidades e atitudes intrínsecos ao seu processo, na finalidade de atingir seus objetivos estratégicos.

Dutra (1998) afirma que as aptidões de uma pessoa, devem ser mapeadas e desenvolvidas de acordo com o resultado esperado pela empresa. Para isso, é fundamental que a empresa tenha as competências essenciais em evidência, a fim de avaliar as pessoas e promover a sua evolução.

[...] capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input). (DUTRA *et al.*, 1998, p. 3 apud BITENCOURT, 2004, p. 245)

No quadro a seguir estão apresentadas as competências essenciais para as atividades da empresa caso deste estudo, conforme o julgamento do diretor da mesma.

Tabela 3 – Competências Essenciais

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Agilidade
Atenção
Boa postura
Calma
Conhecer o mercado imobiliário
Conhecer o sistema de forma plena
Cordialidade
Cumprir prazos
Disposição em servir
Flexibilidade
Motivação
Pontualidade
Responsabilidade
Saber comunicar-se eficientemente
Saber ouvir
Simpatia
Trabalho em equipe

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas.

Como se pode observar, a maioria destas competências também foram citadas pelos funcionários entrevistados, todavia algumas não foram citadas, ou segundo o gerente, devem ser melhor desenvolvidas pelos funcionários.

É provável que o gerente perceba tudo o que acontece na empresa, pois ele não pode estar presente em todos os setores ao mesmo tempo, e como ele não utiliza nenhum método de avaliação para verificar como está o desempenho de cada funcionário muitas vezes pode tomar decisões equivocadas. Nesse sentido, o modelo de gestão por competências muito vem a contribuir para a melhoria do desempenho da empresa, possibilitando ao gestor identificar as competências essenciais, avaliar os funcionários e promover desenvolvimento e evolução.

Além de identificar as competências necessárias à organização, o mapeamento das competências também visa verificar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências essenciais e as já existentes.

Algumas pessoas entrevistadas afirmaram estarem cientes de que não possuem todas as competências desejáveis ao seu cargo, ao seu posto de trabalho. Essas faltas ou lacunas, também foram identificadas pelo gerente.

O quadro a seguir apresenta algumas competências consideradas importantes, mas não identificadas no perfil das pessoas entrevistadas.

Tabela 4 – Competências não identificadas

COMPETÊNCIAS NÃO IDENTIFICADAS

Agilidade
 Atenção
 Boa postura
 Calma
 Conhecer o mercado imobiliário
 Cordialidade
 Disposição em servir
 Motivação
 Trabalho em equipe

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas.

Durante as entrevistas foi possível verificar que a maioria dos funcionários entende o seu papel e a sua importância para o processo de locação, entretanto, muitas vezes, se limitam ao seu papel, não promovendo um trabalho em equipe. Segue um trecho de uma entrevista em que o funcionário se queixa dessa falta de harmonia quando há um erro dentro do processo:

*“[...] quando tá faltando um item ou tem um item errado e tem que fazer o contato com o colega e apontar que o colega errou ou esqueceu de alguma coisa, né? Se ele esqueceu ou se ele fez porque não sabia, né? Tem que acabar falando pra esse colega que tá faltando aquele item ali, né? Então eu acho que tem que ter um bom relacionamento, tem que ter um jeito pra conversar com essa pessoa, porque assim como a pessoas pode entender que tu tá tentando auxiliar e ajudar, porque eu posso muito bem pegar e fazer o que ele deixou de fazer, né? Melhor mesmo é quando tu aponta, mas dependendo da situação as pessoas podem ou não entender, né? Uns podem entender que tu quer ajudar e outros podem entender que tu não quer ajudar, que tu quer só criticar”
 (funcionário entrevistado)*

Muitas vezes o trabalho em equipe funciona até certo ponto, até aparecer um erro e não existir mais “equipe”. Infelizmente, essa competência não é identificada em todos os funcionários da empresa, o que prejudica o andamento do processo. Senge (2006) fala sobre essa questão de cada cargo se preocupar

apenas com o que afeta a sua tarefa, se um erro cometido prejudicar algo mais tarde no processo, não tenta consertá-lo e sim deixar que o próximo cargo o resolva.

Quando as pessoas na organização se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, elas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos. Além disso, quando os resultados são frustrantes, talvez seja muito difícil descobrir as razões. Resta apenas presumir que alguém “fez alguma besteira”. (SENGE, 2006, p. 52)

Durante a observação realizada na empresa foi verificado que muitas competências que foram citadas nas entrevistas não puderam ser observadas. Pode-se destacar como principais lacunas para quem faz o atendimento ao cliente: falta interesse pelos clientes, cordialidade, disposição em servir, motivação e, principalmente, boa postura.

Também foi observado que, assim como salientado em algumas entrevistas, um setor deixa as responsabilidades dos erros para o outro setor e só quem tenta consertar o erro é quem é solicitado pelo gerente, ou o gerente mesmo. Há uma grande lacuna no que tange responsabilidade e coragem de assumir os erros.

Todas essas competências citadas podem ser mensuradas, para que a partir disso sejam realizados treinamentos para o desenvolvimento das mesmas.

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996, p. 48 apud BITENCOURT, 2004, p. 244).

Considerando a afirmação acima, é possível afirmar que as competências que não foram identificadas nas pessoas da empresa caso deste estudo pode ser melhoradas e/ou desenvolvidas através de treinamentos. Na próxima seção, são apresentadas as sugestões para que se possa trabalhar com o modelo de gestão por competências.

4.5 SUGESTÕES PARA UM PLANO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Acredita-se que seja muito necessária a implantação de um sistema de avaliação na empresa, por diversos fatores, mas, principalmente, para que o gerente/diretor possa observar melhor o que está acontecendo dentro do setor de

locação de imóveis e saber qual a melhor atitude a ser tomada, visando atingir as estratégias e objetivos da organização.

A proposta da gestão por competências é uma metodologia focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento das pessoas, possibilitando que seja realizado acompanhamento e avaliação do papel de cada pessoa dentro da organização.

Trabalhando com um plano de gestão por competências, será possível realizar o mapeamento e a descrição das competências, mensurá-las, trabalhar com remuneração por competências, fazer a seleção por competências e, ao longo do processo, trabalhar com o desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho por meio das mesmas.

Através da avaliação de desempenho por competências será verificado se o perfil comportamental e técnico dos funcionários está de acordo com o perfil exigido pelos seus postos de trabalho. Baseando-se nesta avaliação, poderá ser criado um plano de desenvolvimento para os funcionários, com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar o perfil de competências de cada um.

Como as competências essenciais à organização já foram identificadas, o próximo passo será a mensuração das mesmas, isto pode ser feito através de escalas de grau de importância para classificar as competências dentro de cada posto de trabalho. A partir disso poderá ser realizada avaliação individual de cada funcionário, destacando quais competências devem ser aprimoradas e quais devem ser desenvolvidas. Então, deverão ser realizadas reuniões com os funcionários a fim de apresentar o novo modelo de gestão, expor a avaliação de cada um e quais os objetivos a serem atingidos. Em seguida, deverão ser planejados treinamentos para a evolução de desempenho dos funcionários, dos setores, e do processo de trabalho em geral. A avaliação deverá acontecer de forma periódica, visando manter os funcionários alinhados com as estratégias da empresa, que continuarão a evoluir.

Com a utilização do modelo de gestão por competências os funcionários receberão mais informações sobre os objetivos estratégicos da empresa, podendo ter maior clareza quanto ao seu desempenho esperado, apresentar maior efetividade nas ações de treinamento, entender mais completamente quais são as variáveis que afetam o seu desempenho e quais medidas devem tomar para aumentar o seu reconhecimento dentro da organização.

Para finalizar, é possível afirmar que a gestão por competências proporciona diversas melhorias para a organização. Pode-se verificar melhor o desempenho dos funcionários, identificando a necessidade de treinamentos, analisando seu desenvolvimento, potencializando seus resultados e mantendo a motivação dos mesmos. Através deste modelo pode-se melhorar o processo de trabalho como um todo, pois todos estarão alinhados, entendendo o seu papel, em busca de um mesmo objetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado baseado em alguns objetivos, que foram atingidos satisfatoriamente através dos métodos de pesquisa e análise anteriormente apresentados.

Inicialmente a “Novo Lar”, empresa caso deste estudo, foi apresentada, sendo trazidas informações acerca de sua origem, ramo de trabalho, fundadores, tempo de mercado, etc. Também foi exposta a história da empresa através de uma espécie de linha do tempo, apresentando número de funcionários e o espaço que a empresa foi ocupando nesse período no mercado imobiliário. Essas informações foram obtidas através de entrevista com o fundador da empresa e pesquisa nos arquivos da mesma.

Na seção de apresentação dos dados o processo de locação de imóveis da empresa foi brevemente descrito. Através dessa descrição foi possível identificar todas as pessoas e os setores envolvidos durante o processo. Também foi possível demonstrar a forma de trabalho da empresa. Para obtenção destes dados foi realizada entrevista com os funcionários e com o gerente da empresa, também foi realizada observação dos processos e leitura de documentos da empresa.

Também através das entrevistas e das observações foi possível identificar quais eram as competências necessárias aos funcionários do setor de locações da empresa. As competências foram apresentadas de acordo com a frequência em que foram mencionadas nas entrevistas. Também foram identificadas quais eram as competências essenciais à organização e quais não haviam sido identificadas nos perfis dos funcionários, de acordo com entrevista realizada com o gerente da empresa para validação dos dados.

Ao final deste estudo, durante a análise dos dados obtidos, foi apresentado um plano de gestão por competências, elucidando quais as etapas a serem seguidas a fim de proporcionar progressos no papel de cada funcionário, contribuindo para a melhoria no processo e na qualidade dos serviços prestados.

Acredita-se que não seja possível disseminar completamente o plano de gestão por competências na empresa de forma imediata, devido a falta de tempo para treinamento e falta de recursos para uma capacitação de melhor qualidade. Entretanto, é possível iniciar com a mensuração das competências identificadas e a avaliação dos funcionários.

Podem ser realizadas reuniões com o objetivo de esclarecer os conceitos e o funcionamento do novo método, a fim de que os funcionários sejam informados do que serão exigidos e avaliados. O desenvolvimento das competências a serem aperfeiçoadas também já pode tomar espaço através de pequenos treinamentos e atividades de aprendizagem. Entretanto, os planos de remuneração e seleção por competências, não ocorrerão tão imediatamente, para isso é necessário que haja amadurecimento do uso do método pela empresa, e que mais estudos sejam realizados pela parte responsável pela gestão de pessoas, para que esta esteja preparada quando for agir, de forma a contribuir significativamente para a melhoria do processo.

Através deste estudo de caso foi possível concluir que o modelo de gestão por competências é uma ferramenta muito útil para alinhar os objetivos estratégicos da empresa com o desempenho de seus funcionários, favorecendo a orientação e compreensão dos mesmos sobre o seu papel na organização, e contribuindo para o melhor desempenho dos processos e aumento da qualidade dos serviços oferecidos pela mesma.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Cláudia Cristina (Org.). *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A Gestão de Competências Gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese, Doutorado em Administração, 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- DESLANDES, Suely Ferreira. *Pesquisa social: métodos e criatividade*. Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes, Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e a Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- Panorama do Mercado Imobiliário 2013*. Porto Alegre: SECOVI/RS AGADEMI. 2013
- RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- RUAS, Roberto Lima e outros (Org.). *Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Trad. OP Traduções. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro 1
ROTEIRO 1 - INÍCIO DE LOCAÇÃO

- 1 - CÓDIGO IMÓVEL: _____ DATA INÍCIO CONTRATO: _____ PRAZO: _____
- ENDEREÇO DO IMÓVEL: _____
- VALOR DO ALUGUEL: _____ () RESIDENCIAL () NÃO RESIDENCIAL
- LOCAL DAS CHAVES: () Imobiliária () Proprietário () _____
- LOCATÁRIO(S): _____
- FIADOR(ES): _____
- 2 - LUZ Código: _____ 3 - ÁGUA Código: _____
- 2.1 – LUZ: () Emitido documento. () Já desligada () Solicitado desligamento ___/___/___ Visto: _____
- 3.1 – ÁGUA: () Ligada () Desligada () Emitido comprovante situação ___/___/___ Visto: _____
- 4 - **Opção pela garantia de um mês:** () **Sim *40% taxa interm.** () **Não *Sem taxa interm.**
- 5 - **Cobra IPTU?** () Não () Sim – Mensal R\$ _____ Lançado ___/___/___ Visto: _____
- 6 - **Cobra Seguro?** () Não () Sim prop. faz – Valor mensal R\$ _____ Lançado ___/___/___
() Sim Imobiliária faz – (Procedimento no Roteiro 2) Visto: _____
- 7 - () Condomínio () Água e luz do condomínio () Tarifa Água () INDIVIDUALIZADO
() Reemb. Prop.(DI-CP) () Reemb. Imob.(DI) () Locatário paga, sem lançamento.
R\$ _____ Lançado ___/___/___ Visto: _____
- 8 - **Seguro Fiança:** () Não () Sim à vista () Sim 11 vezes-Lançado em ___/___/___ Visto: _____
- 9 - **Desconto ou Carência:** () NÃO () SIM-Vide Verso - Lançado ___/___/___ Visto: _____
- 10 - Cadastrada a reserva em ___/___/___ - _____ horas - Atendente: _____
- 11 - Comunicação da reserva ao proprietário em ___/___/___ às ___ h. Visto: _____
- Confirmação de dados do proprietário: (endereço, telefone). Em ___/___/___ Visto: _____**
- Repasso:** () Cheque - Recebe em: () Sapucaia () Esteio
() Banco _____ Agência: _____ conta nº _____ () cc () pp
- 12 - Solicitada vistoria por E-mail: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____
Telefonema: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____
- 13 - Recebida doc. parcial em ___/___/___ - _____ horas — Aguardando doc. pendentes.
- 14 – Análise de crédito: Exigências: _____
-
- 15 - Crédito aprovado ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____
- Condições da aprovação: _____
- 16 – CONTRATO e VISTORIA prometidos para dia ___/___/___ às _____ horas
- 17 - Encaminhado para emissão do contrato: ___/___/___ às _____ horas.

APÊNDICE B – Roteiro 2

ROTEIRO 2 ELABORAÇÃO DO CONTRATO DE LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

1 - CÓDIGO IMÓVEL: _____ ENDEREÇO: _____

LOCATÁRIO: _____

2 – Recebido roteiro e documentos para elaboração do contrato: ___/___/___ - _____ horas.

3 - Conferido no sistema informações do roteiro: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

4 – Modelo a utilizar: ()Residencial ()Não Residencial ()_____

5 - Contrato de locação emitido: ___/___/___ - _____ horas.

Vistoria transferida para o contrato: ___/___/___ - _____ horas.

Contrato de administração emitido: ___/___/___ - _____ horas.

Foram incluídas condições especiais no contrato de administração? () Sim () Não

6 - Comunicação a colega, por telefone, que contrato está disponível no sistema:

Em ___/___/___ - _____ horas, para colega _____. Visto: _____

*** Aguardando retorno do setor comercial:**

7 - Contrato de locação e vistoria recebidos do setor comercial: ___/___/___ - _____ horas.

7.1 - Vistoria assinada no sistema: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____
(Vai impedir alteração da vistoria – Procedimento iniciado em 01.09.2011)

8 – Contratar SEGURO INCÊNDIO: () Não () SIM

Solicitado orçamento em: ___/___/___ - _____ horas.

Contratado seguro em: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

Recebido apólice em: ___/___/___ - _____ horas.

Solicitado orçamento em: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

9 – Confirmação lançamentos itens 4 até 9 Roteiro 1: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

10 - Contrato de administração assinado: () Sim () Não

10.1 – Se não assinado, solicitado que venha assinar em: ___/___/___ - _____ horas.

10.2 - Contrato de administração assinado: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

11 – Emitido comprovante de ligação de luz em nome do locatário:

Em: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

12 – Pasta montada e Contrato arquivado: ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

APÊNDICE C – Roteiro 3

ROTEIRO 3 - ENTREGA DO CONTRATO DE LOCAÇÃO

1 - CÓDIGO IMÓVEL: _____ DATA INÍCIO CONTRATO: _____

ENDEREÇO DO IMÓVEL: _____

LOCATÁRIO(S): _____

2 - Recebida comunicação da colega, por telefone, informando que o contrato de locação e vistoria estão disponíveis no sistema. ___/___/___ - _____ horas.

Esteio: Imprimir também Contrato de Administração.

3 – Contrato de locação, administração e vistoria impressos. ___/___/___ - ___ horas.

(**Carregar contrato armazenado** de depois **visualizar** - Parte inferior da tela).

4 – Imóvel possui REGULAMENTO INTERNO: () Não () Sim () Impresso

5 - Comunicação ao locatário que contrato está disponível:

Em ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

Observação: Se o contrato não for retirado em dois dias úteis, fazer novo contato com o locatário, para verificar porque o contrato não foi retirado.

5.1 - Nova comunicação em ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____.

6 – Contrato, Vistoria e Regulamento Interno entregues, aguardando devolução.

Em ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____.

Observação: Se o contrato não for devolvido devidamente assinado em dois dias úteis, fazer contato com o locatário para ver porque o contrato não foi devolvido.

6.1 - Contato com o locatário em ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____.

7 - Recebido o contrato de locação e demais documentos assinados pelo locatário e fiadores.

Em ___/___/___ - _____ horas, Visto: _____.

8 – Chaves entregues ao locatário em ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____

9 – Comunicar imediatamente o proprietário.

9.1 – Confirmado a locação ao proprietário, e solicitado de que venha assinar o contrato de administração. Em ___/___/___ às ___ h. Visto: _____.

10 - Contrato de administração: () Não assinado.

() Assinado dia ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____.

11 – Contrato de locação e demais documentos encaminhados a colega do setor administrativo.

Em ___/___/___ - _____ horas. Visto: _____.

OBSERVAÇÕES: _____
