

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Clarissa Francesconi Pinto Ribeiro

**LEVANTAMENTO DE INDICADORES PARA UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DE CONSULTORES IMOBILIÁRIOS**

Porto Alegre

2009

Clarissa Francesconi Pinto Ribeiro

LEVANTAMENTO DE INDICADORES PARA UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DE CONSULTORES IMOBILIÁRIOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre
2009

Clarissa Francesconi Pinto Ribeiro

LEVANTAMENTO DE INDICADORES PARA UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DE CONSULTORES IMOBILIÁRIOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Prof.

Orientador – Prof.

Os gerentes de hoje reconhecem o impacto que medições têm sobre performance, muito embora raramente pensem sobre indicadores como parte essencial de suas estratégias.

Robert S. Kaplan e David P. Norton

Putting the Balanced Scorecard to Work
Harvard Business Review – On Point, 2000

RESUMO

Este trabalho propôs um levantamento dos indicadores de avaliação de desempenho de corretores imobiliários em Porto Alegre na empresa Noblesse Consultoria Imobiliária S.A.. Essa pesquisa utilizou uma metodologia exploratória descritiva com estudo de caso e o recolhimento das informações deu-se através de entrevistas, da aplicação de questionários e da observação pessoal. Com os dados coletados foi feita uma análise interpretativa em que se constatou que os critérios adequados para uma avaliação de desempenho na Noblesse, alinhados às estratégias e à cultura da empresa, são os seguintes: apresentação pessoal, capacidade de negociação, capacidade de aprendizado e compreensão, habilidade de filtrar e guardar informações importantes, integração à equipe e à empresa, postura positiva, respeito a normas e procedimentos, resultado de vendas e resultado operacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Indicadores de avaliação de desempenho. Corretores/Consultores Imobiliários. Organização. Empresa Noblesse.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	A Profissão de Corretor/Consultor Imobiliário	7
1.2	Empresa Noblesse Consultoria Imobiliária S/A.....	9
1.3	Brasil Brokers	11
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
3	JUSTIFICATIVA	13
4	OBJETIVOS.....	15
4.1	Objetivo Geral:	15
4.2	Objetivos Específicos:	15
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
5.1	Função Recursos Humanos	16
5.2	RH Estratégico.....	19
5.3	Avaliação de Desempenho	21
5.4	Cultura Organizacional.....	28
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
6.1	Entrevista.....	31
6.2	Questionário	32
6.3	Observação Pessoal	34
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
7.1	Análise das Entrevistas dos Diretores	35
7.2	Análise dos Questionários dos Diretores e Gestores	40
8	CONCLUSÃO.....	44
8.1	Conclusão	44
8.2	Considerações FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	APENDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA	50
	APENDICE B – QUESTIONÁRIO	51

1 INTRODUÇÃO

O Departamento de Recursos Humanos vem demonstrando sua maturidade e aceitação no desempenho de suas funções pelo mercado, não sendo mais uma área exclusiva de grandes empresas, e sim, sendo formalizada sua demanda em pequenas e médias empresas, adquirindo abrangência e responsabilidades cada vez maiores (CHIAVENATO, 2004a). Seus subsistemas – Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Departamento Pessoal, Consultoria Interna, Avaliação de Desempenho, etc – se inter-relacionam com todos os demais departamentos, seja por questões rotineiras, como benefícios e folha de pagamento, seja por necessidades pontuais, como a reposição de pessoal e treinamentos.

Com a facilidade na aquisição de novas tecnologias e sistemas, as organizações estão identificando que o maior patrimônio que podem ter é o seu capital humano (CHIAVENATO, 2004a). A valorização deste patrimônio deve ser clara, através de avaliações de desempenho e *feedbacks* constantes, suas devidas recompensas, sendo o primeiro tópico a ferramenta a ser proposta por este estudo.

Partindo das questões acima, com a intenção de unir a teoria à prática, o estudo foi sobre a construção de uma ferramenta de avaliação de desempenho de Corretores Imobiliários que está sendo criada para a Noblesse Consultoria Imobiliária S.A. das lojas de Porto Alegre, a empresa líder no sul do Brasil em sua área de atuação.

1.1 A PROFISSÃO DE CORRETOR/CONSULTOR IMOBILIÁRIO

O trabalho do Corretor de Imóveis no Brasil sofreu algumas mudanças nas últimas décadas, principalmente na questão da formalização e oficialização deste

trabalho como categoria. Em 1962, a profissão foi reconhecida pelo Congresso Nacional e em 1978 passou a ser exigido uma titulação para atuar legalmente no serviço de corretor de imóveis (site CRECI). Com o reconhecimento deste trabalho como profissão e a fiscalização do CRECI – o Conselho Regional dos Corretores de Imóveis – atuando em todo país, para se recolher os benefícios financeiros das vendas é necessário que curse ou se forme em Técnico em Transações Imobiliárias ou na graduação Seqüenciais e Tecnológicas de Ciências Imobiliárias ou de Gestão em Negócios Imobiliários em alguma instituição autorizada, e faça um requerimento de registro de estágio ou retire no Conselho um registro definitivo.

Poucas empresas imobiliárias contratam os corretores como profissionais CLT, fazendo com que na maioria dos casos estes profissionais atuem de forma autônoma, tendo vínculo com a empresa, mas nem sempre exclusivos desta. Conseqüentemente as políticas de remuneração da categoria baseiam-se em comissões sobre o valor do produto após a venda – geralmente o valor total cobrado do cliente no Rio Grande do Sul é de 6% e é repassado para todos os envolvidos – assim como através de premiações oferecidas pelas construtoras que tem contratos com as empresas. Os valores percentuais têm um padrão por estado, defendido pela unidade regional do Conselho.

A intenção do CRECI, além de defender a categoria, é de credenciar e capacitar profissionais da área, combater a prática ilegal da profissão, agilizar a burocracia da venda de imóveis e defender o consumidor final (CRECI, 2009). Como principais atividades do Corretor cita-se as informações diretamente do *site* do Conselho (2009), que são

1) manter-se atualizado com relação ao perfil do mercado imobiliário; 2) reunir informações detalhadas sobre aquisição, venda, locação, avaliação, preço, financiamentos, etc.; 3) firmar contrato relativo a sua prestação de serviço; 4) combinar preço e condições da transação; 5) examinar a documentação do imóvel, dando ciência a inquilinos e/ou compradores; 6) agendar visitas ao imóvel, mostrando-o ao cliente; 7) orientar todo cliente que queria investir em imóveis.

Com a diversidade de ações, os profissionais desta área acabam focando em um tipo de produto ou atividade. Para ocorrer a venda de imóveis avulsos e de

lançamentos trilha-se caminhos diferentes quando o corretor trabalha para uma empresa. Para a venda de um avulso, ocorre primeiramente um agenciamento, onde geralmente é o cliente quem faz o primeiro contato com a empresa corretora ou com um corretor para colocar seu imóvel à venda. No caso de uma corretora grande, esse imóvel é cadastrado no sistema e qualquer corretor da loja pode vendê-lo, porém, independente de quem venda, o corretor agenciador recebe uma comissão que varia entre 0,5 e 1% do valor do produto – dependendo da organização e do contrato feito com o cliente. O responsável pela venda somente recebe entre 1,5 a 2,5%. Caso um corretor agence e venda o mesmo imóvel, a soma de ambas as comissões são passadas para ele – podendo chegar a 3,5%.

Como não há a necessidade de agenciar o imóvel na venda de lançamentos, eles recebem somente pela venda e o percentual varia de 1,5 a 6%. É freqüente haver premiações extras, principalmente quando se atinge ou ultrapassa as metas estipuladas pela construtora. Para fazer a venda, os corretores participam de plantões internos (dentro da loja) ou externos (espaços construídos para o seu trabalho, próximo ou dentro do empreendimento fornecido pela construtora, com possibilidade de imóvel decorado para visitas), onde se presta o atendimento ou convida clientes para conhecer o imóvel.

1.2 EMPRESA NOBLESSE CONSULTORIA IMOBILIÁRIA S/A

A Noblesse foi fundada em Porto Alegre em 1995 por Cristiano da Cruz. Dois anos depois, Eduardo Sukienik passa a fazer parte da sociedade e a empresa opera com dois diretores, uma secretária e seis corretores, instalados em uma sala comercial de pouco mais de 100m². Nos anos subsequentes, a empresa apresentou um expressivo crescimento, fazendo com que a mesma tivesse que, em 2000, mudar sua base de operações para uma sede maior – que continua sendo uma das plataformas executivas da empresa – já com 40 pessoas. Visando uma nova estratégia de

negócios, a empresa inaugura em 2005 sua primeira filial: a loja Menino Deus. O processo de crescimento é acelerado, fazendo com que no ano seguinte seja inaugurada a loja Três Figueiras, e em 2007, as lojas Moinhos de Vento e Zona Sul.

Em Setembro de 2007, a Noblesse passa a fazer parte do maior grupo de intermediação imobiliária da América Latina: a *holding* Brasil Brokers S/A. Com a operação Brasil Brokers, inicia-se um processo de profissionalização, passando a ser uma S/A e atuando em um grau de governança corporativa mais alto. Com essa forte alavancada na abertura de capital, a capacidade de expansão desta empresa do grupo cresce de forma substancial.

Em 2008, a Noblesse inicia sua atuação em novas praças, abrindo oito lojas das quais seis são fora de Porto Alegre: Caxias, Novo Hamburgo, Florianópolis, Atlântida, Xangri-lá e Capão da Canoa (esta última sendo fechada em maio do ano corrente). Na capital, a Noblesse abre duas novas lojas: Zona Norte e Nilo Peçanha, sendo esta a plataforma de lançamentos exclusiva para atendimento de incorporadoras nacionais, multirregionais e regionais. Hoje a Noblesse tem doze lojas e o maior número de profissionais ligados a área imobiliária no sul do Brasil: mais de 500 corretores/consultores imobiliários, dois vice-presidentes (os sócios antes da compra pela Brasil Brokers, Cristiano e Eduardo), seis diretores, mais de trinta gestores e mais de oitenta colaboradores CLT focados nas demais áreas da empresa, como Financeiro, Marketing, Crédito Imobiliário e Recursos Humanos.

Atualmente a empresa trabalha com aproximadamente 10.000 clientes por mês e atua somente na área de vendas de imóveis tanto no segmento de avulsos, onde possui uma carteira de mais de 12.000 propriedades, quanto no segmento de lançamentos onde promove as vendas das principais incorporadoras com operação no Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Como mencionado anteriormente, um diferencial no trabalho da categoria do Corretor Imobiliário é a frequência em que estes são contratados, independente do cargo, como autônomos. Conseqüentemente o relacionamento entre empresa e prestador de serviço é diferente de um relacionamento empresa-funcionário. Na Noblesse, a remuneração destes profissionais é somente através de comissão sobre os agenciamentos e as vendas em todos os níveis hierárquicos – individual para os

corretores, pela equipe para os gestores, pelas lojas para os diretores e da Noblesse como um todo para os vice-presidentes – e tem um diferencial: exclusividade. Se o corretor fizer o agenciamento do imóvel do cliente e este concordar e assinar um contrato que diz que a Noblesse será a única corretora autorizada para a venda as comissões de agenciamento e venda são, respectivamente, 1% e 2%; caso ele não concorde com esse termo e queira colocar à venda em concorrentes, as comissões caem 0,3% cada uma, ficando o agenciamento com 0,7% e a venda com 1,7%.

1.3 BRASIL BROKERS

A Brasil Brokers é uma holding composta por 26 empresas de intermediação e consultoria imobiliária – todas sendo líderes em seus mercados – por meio de uma rede de corretagem de alta variação geográfica, nos mercados de Alto-Padrão, Médio-Alto Padrão, Médio Padrão, Médio-Baixo Padrão e Padrão-Econômico. Com forte presença nos principais mercados imobiliários do país, possui quase mil pontos-de-venda em quinze estados que se espalham por todas as regiões, tendo mais de 8.500 corretores com dedicação exclusiva, e teve seu capital aberto na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) no final de outubro de 2007.

Um princípio mantido pela Brasil Brokers é manter seus “donos iniciais” em cargos de vice presidência, tendo bastante autonomia em suas ações: as empresas mantêm-se separadas e são considerados negócios independentes. Por ser S.A., o grupo Brasil Brokers passa por auditorias anuais nas mais diversas áreas e presta contas à matriz todos os meses. O controle de gastos está forte e o foco nos resultados é uma premissa da instituição. A finalidade é “não se mexe em time que está ganhando”, portanto uma intervenção somente ocorrerá se houver um motivo maior.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Avaliação de Desempenho está fortemente ligada ao Desenvolvimento de Pessoas dentro das empresas e tem grande importância para a continuidade e o crescimento das mesmas. Com a avaliação é possível entender melhor a realidade do corretor, do mercado e das lojas, dos pontos fortes aos pontos fracos, desenvolvendo as pessoas dentro da organização e o negócio como um todo. O investimento na mídia, a busca pela expansão do negócio, o aumento de ofertas de imóveis avulsos e de lançamentos, aliados a falta de profissionais na área fez com que perfis de formações diversas – como farmacêuticos, secretárias, advogados, empresários, médicos, cabeleireiros, entre outros – vissem oportunidade de maior rendimento nessa atuação e migrassem sem experiência para a área. A pouca mão-de-obra disponível no mercado fez com que a Noblesse – que antes colocava experiência como requisito nos anúncios para a vaga de corretor – mudasse o recrutamento e a seleção e investisse muito nos corretores, mesmo estando em contrato de estágio. Essa política interna exigiu um investimento no departamento de Recursos Humanos para desenvolver esses novos talentos sem experiência, porém cruciais para a evolução da empresa.

A intenção de criar uma ferramenta de avaliação de desempenho para os corretores da Noblesse vem fortemente ao encontro com o que a empresa vê na sua realidade: 70% dos atuais gestores iniciaram na empresa como corretores assim como todos os diretores comerciais já foram corretores e gestores na Noblesse. Fazer esse investimento em pessoas da organização gera um melhor aproveitamento do potencial dos colaboradores, motiva e encoraja-os a desenvolver-se profissionalmente, incentiva sua permanência na empresa e fideliza-os. A probabilidade deste tipo de seleção dar certo é alta, pois do mesmo jeito que já se conhece o profissional, o mesmo está enraizado a cultura da empresa, além do custo deste processo seletivo ser mais baixo que de uma seleção externa (CHIAVENATO, 2004a). Os números não mentem: 70% dos promovidos internamente a gestores melhoram e se adéquam ao novo cargo, enquanto o mesmo percentual de novos a empresa colocados como gestor, falham e

são desligados em menos de seis meses.

Porém, por mais que tenha se tido um bom aproveitamento interno nas promoções para gestores, ainda tem um número de promovidos que não adapta-se ao novo cargo. Partindo dessa realidade, o Departamento de Recursos Humanos viu a necessidade de avaliar o desempenho de todos para que possam trabalhar melhor algumas questões antes de promover, assim como auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores no seu dia-a-dia. Esse auxílio faz com que as informações sobre desempenho fiquem mais claras ao corretor que saberá o que será esperado dele por dado período.

Outra questão que mostra a necessidade da construção dessa ferramenta é o crescimento da empresa, o recrutamento e a seleção constantes e o número de corretores: hoje tem mais de 500 corretores na Noblesse e a meta é ter 700 até o final do ano; semanalmente acontecem seleções para esse cargo, anúncios nos jornais e nas escolas são feitos com grande frequência e o *turnover* nesse cargo é alto – da mesma forma que toda semana entram novos corretores, pelo menos cinco saem. Verifica-se que em posse de dados sobre o desempenho do pessoal, a avaliação de desempenho ofereceria um *feedback* mais verídico para o processo de seleção

Com esses argumentos se chega à seguinte questão:

- Quais indicadores devem ser analisados em uma avaliação de desempenho de Consultores Imobiliários das lojas de Porto Alegre para que esta seja benéfica tanto para os avaliados quanto para a Noblesse?

3 JUSTIFICATIVA

Os motivos para esse estudo são diversos. Um fator importante é a acessibilidade aos dados e às pessoas dessa empresa pelo fato da autora estar inserida nessa realidade, atuando no Departamento de Recursos Humanos da

empresa escolhida. Partindo desta questão, a demanda observada na prática assim como a demanda teórica – há pouco material acadêmico sobre a área imobiliária – dá margem não só a este estudo, mas como a uma imensa gama de áreas e possibilidades não trabalhadas nesse mercado até então.

Como mencionado, a empresa está investindo muito na especialização de seus corretores através de treinamentos freqüentes nos diferentes níveis hierárquicos, e a construção de uma ferramenta de avaliação de desempenho para sua força de vendas mostra-se necessária para justificar esse investimento e verificar o retorno que estes treinamentos estão dando a empresa. Os treinamentos também são um diferencial da empresa perante sua concorrência de mercado, pois a troca de pessoal entre corretoras é visto como normal por serem profissionais autônomos que recebem somente comissão sob as vendas. Os corretores mais novos veem como grande atrativo esse diferencial da Noblesse – os treinamentos semanais para os iniciantes. A empresa está investindo em seu pessoal e conseqüentemente valoriza esse estudo.

Outro fator interessante é o grande número de pessoas na área de vendas – quase quarenta gestores e mais de 500 corretores, dificultando a coerência na comparação entre corretores de equipes diferentes na falta de um instrumento de avaliação para o cargo do Consultor Imobiliário. Por enquanto a única ferramenta utilizada é a análise do desempenho operacional das atividades dos corretores focados em vendas avulsas, focando somente nos números e resultados.

4 OBJETIVOS

São objetivos desse trabalho:

4.1 OBJETIVO GERAL:

- Propor indicadores para serem analisados na implantação de um processo de avaliação de desempenho dos Consultores Imobiliários da Noblesse S.A. de Porto Alegre.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mapear junto aos gestores e diretores os critérios mais importantes para avaliação do desempenho da função de Consultor Imobiliário;
- A partir deste levantamento, fornecer dados para a criação de um processo de avaliação de desempenho das lojas Noblesse de Porto Alegre.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar essa pesquisa, algumas áreas teóricas foram revisadas para serem comparadas com a questão vista na realidade atual na empresa. O foco desta revisão é apresentar as funções do Departamento de Recursos Humanos, definir o papel do RH Estratégico dentro de uma organização, analisar o desenvolvimento de uma Avaliação de Desempenho e trazer conceitos sobre Cultura Organizacional.

5.1 FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos está se mostrando cada vez mais valiosa dentro das organizações. Tendo iniciado através da organização e da união dos funcionários em busca de melhores condições de trabalho, após a Revolução Industrial – em que houve grande investimento em máquinas e estudos foram feitos sobre o trabalho, a capacidade e o desempenho dos funcionários – as empresas exigiam que o trabalho dos funcionários fosse mais produtivo e autores clássicos da administração surgiram para fazer experimentos e comprovar teorias (IVANCEVICH, 2008). O período dessa gestão científica dentro das empresas despertou curiosidade em pesquisadores de Harvard, Mayo e Roelthisberger, que optaram por realizar experimentos em uma empresa em Hawthorne, EUA, para verificar efeitos da variação da iluminação no desempenho dos funcionários e concluíram que as relações humanas entre o grupo motivam aumento tanto na produção quanto na satisfação (CHIAVENATO, 2004b). Essa década de experimentos motivou outras pesquisas sobre o tema e contribuiu para o reconhecimento das relações humanas.

A união dos funcionários fez com que as organizações também tivessem de ter seu espaço e foi criado o Departamento Pessoal para atender as demandas de rotina,

dos funcionários e dos sindicatos, porém o Recursos Humanos objetiva mais: tornar o funcionário mais produtivo para empresa e satisfeito, além de facilitar o aproveitamento delas atingindo as metas individuais e gerais da organização (IVANCEVICH, 2008). A criação do RH deveu-se ao fato de as empresas perceberem que seu maior valor é proporcionado pelas pessoas inseridas em seu ambiente.

Como funções, o Recursos Humanos assume o papel de um sistema integrado que é “capaz de integrar todos os processos, de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização” (CHIAVENATO, 2004a, p. 490). Dependendo do porte da empresa e do número de funções dada ao departamento, tem como sua estrutura básica operacional os seguintes subsistemas: Recrutamento e Seleção de Pessoas, Remuneração ou Plano de cargos e salários, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios, Higiene e Segurança do Trabalho, Departamento Pessoal, Relações Trabalhistas e Avaliação de Desempenho (BOHLANDER, SNELL e SHERMANN, 2005, MARRAS, 2000). Cada uma dessas áreas foi descrita por ter grande importância nas organizações, complementarem-se e manterem interligadas para que o trabalho de todas seja efetivo. A área de Recrutamento e Seleção é responsável por informar ao mercado as oportunidades de trabalho da empresa para atrair pessoas com determinadas características – podendo ser atitudes, habilidades ou conhecimentos – filtrar candidatos presentes e selecionar o mais apto ao cargo, enriquecendo o capital humano da organização (CHIAVENATO, 2004a).

O subsistema de Remuneração ou Plano de Cargos obtém informações precisas sobre as atividades e deveres desempenhados em cada cargo de uma forma sistemática, faz pesquisas de salários no mercado, e, juntando essas informações, cria políticas de remuneração para empresa, podendo assim auxiliar os demais subsistemas e fazer levantamentos de necessidades devido a esse contato freqüente com as demais áreas da organização (MARRAS, 2000).

O Treinamento e Desenvolvimento, por sua vez, foca em aprimorar as competências – conhecimento, habilidade e atitude – necessárias para o trabalho dos funcionários no curto e longo prazo, independente de capacitar para atividades específicas, técnicas ou comportamentais (BOHLANDER, SNELL e SHERMANN,

2005).

Outro subsistema que valoriza financeiramente os funcionários é Benefícios, que engloba todas as recompensas indiretas, independente da exigência – em caráter obrigatório ou espontâneo – natureza (monetária ou não) ou objetividade – se assistencial, recreativo ou supletivo (CHIAVENATO, 1995).

A Higiene e Segurança do Trabalho abrange questões relacionadas as condições de trabalho, assegura e promove a saúde física e mental dos funcionários, cuidando das questões do ambiente físico, psicológico e ergonômico gerando saúde ocupacional para a organização (CHIAVENATO, 2004a).

As áreas Departamento Pessoal e Relações Trabalhistas tem como semelhança exercer atividades burocráticas que seguem as leis da CLT, porém com focos diferentes: enquanto o DP lida com registros e documentações dos funcionários nos processos de admissão manutenção e rescisão, as Relações Trabalhistas planeja e executa negociações com o sindicato e assessora na resolução e prevenção de problemas legais trabalhistas (MARRAS, 2000).

O último subsistema, Avaliação de Desempenho, foi descrito com mais detalhes e aprofundamento, sendo apresentado mais adiante neste estudo.

Em diversas organizações o Recursos Humanos ainda tem como premissa atender os interesses de todos dentro da organização e da organização em si, ou seja, ainda veem o RH como um departamento operacional que simplesmente atende de acordo com as demandas – como exemplos, menciona-se oferecer um treinamento específico ao departamento que requisitou ou fazer uma contratação após um desligamento – enquanto outras perceberam o real valor que este departamento pode oferecer quando alinhado ao planejamento e aos valores da empresa, desempenhando por si só um papel estratégico dentro da organização.

5.2 RH ESTRATÉGICO

A implantação de um Departamento Estratégico de Recursos Humanos – atendendo como Consultoria em RH ao invés de um simples departamento operacional – faz com que seus subsistemas se completem e auxiliem a empresa como um todo, investigando e criando as demandas, e ampliando o significado das funções e dos objetivos deste departamento. O intuito de mudar o papel deste departamento é de fazê-lo deixar de ser um simples prestador de serviços para participar das decisões macro da empresa, podendo alterar os resultados e os lucros e agregar valor ao capital humano presente (MARRAS, 2000).

Mascarenhas (2008, p.156) traz que

Em organizações que consideram seus membros potenciais recursos estratégicos, a área de RH deve contribuir para a gestão estratégica com seu conhecimento sobre o capital humano disponível e sobre as práticas de gestão capazes de realizar o seu máximo potencial. Entre as idéias coerentes com a *visão baseada em recursos*, a vantagem competitiva seria alcançada por meio de combinações valiosas e exclusivas de recursos.

Assim, caberia à área de RH coordenar o desenvolvimento de recursos estratégicos e de competências organizacionais que possam vir a ser consideradas distintas por meio do suporte especializado às equipes. Estas seriam de fato responsáveis pela construção de ambientes organizacionais nos quais essas competências possam ser desenvolvidas. Reconheceríamos então a maior complexidade do conceito de alinhamento estratégico como um novo patamar de importância da articulação do RH aos processos de gestão estratégica.

Na organização em que o RH assume essa estrutura estratégica, segundo Ivancevich (2008, p. 10-11), seus objetivos visam melhorar a eficácia da organização como um todo e baseiam-se em

a) Ajudar a organização a atingir metas. b) Empregar com eficácia as qualificações e habilidades da força de trabalho. c) Prover a organização com funcionários bem treinados e bem motivados. d) Aumentar ao máximo a satisfação e a auto-realização do funcionário. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, de modo que o emprego na organização seja algo desejável. e) Comunicar as políticas de gestão de RH a todos os funcionários. f) Ajudar a manter políticas éticas e comportamento socialmente

responsável. g) Gerir a mudança de forma que propicie vantagens mútuas entre indivíduos, grupos, empresa e público.

Esse departamento tem como desafios em sua rotina desenvolver as pessoas, gerenciar as mudanças internas e externas, conter custos, firmar parcerias com os gestores, além de fazer com que as pessoas da organização sejam uma vantagem competitiva para a empresa, sem deixar de considerar as possibilidades de globalização, mudanças de mercado e aquisição de novas tecnologias (BOHLANDER, SNELL e SHERMANN, 2005). Estes desafios estão entrelaçados e afetam diretamente uns aos outros, como exemplo da globalização. A falar da globalização, diversos fatores são cogitados, pois faz com que uma empresa de médio porte tenha de enfrentar crises do outro lado do mundo por sofrer mudanças em seu cotidiano, além de ter de considerar que o custo de mão-de-obra de um país é diferente do outro, assim como a qualidade dos processos, fazendo com que a concorrência esteja cada vez mais presente e o consumidor assuma uma consciência na hora da compra (MARRAS, 2000). O RH que assume um papel estratégico deve avaliar essas situações estando plenamente informado.

Com essa mudança, não é apenas parte do departamento que é afetado, e sim todo seu funcionamento: os subsistemas devem mudar seus paradigmas e formatar suas atividades que visam atender demandas do curto prazo para uma visão de médio e longo prazo. Um exemplo seria a área de Recrutamento e Seleção que, ao atuar operacionalmente, procurava o candidato mais apto ao cargo, e ao assumir este papel estratégico deve ampliar a questão e selecionar o candidato que mais se adéqua à cultura e aos valores da empresa, optando pelo potencial do candidato ao invés da experiência, olhando para o futuro ao invés de o passado. (MARRAS, 2000)

Mudanças de abordagem também ocorrem no Treinamento e Desenvolvimento ao ter de se encarar outros tipos de aprendizagem, tanto no nível formal como no informal, e para tal deve-se (MASCARENHAS, 2008, p.206)

promover, no âmbito das iniciativas formais de desenvolvimento, a aprendizagem informal no contexto de trabalho, capaz de gerar padrões únicos de desempenho organizacional, difíceis de imitar. Para tal, programas formais enfatizariam valores como o autodesenvolvimento, a interação social, o engajamento, a cooperação e o questionamento, alinhando os indivíduos às

intenções estratégicas e disseminando conhecimentos básicos e aqueles idiossincrásicos à organização. Coerentemente, a ênfase em programas de desenvolvimento de lideranças deveria ser dada a competências gerenciais para a promoção da aprendizagem individual e organizacional, tais como a conversão de conhecimentos na equipe, a mediação de conflitos e a intermediação de interesses, a concepção e implementação de projetos e a comunicação.

A seguir será tratado o subsistema Avaliação de Desempenho, considerado por alguns autores, segundo Mascarenhas (2008), como uma área operacional, pode promover informações e conhecimento sobre a realidade interna empresarial e ser utilizada por todo o RH como base para as estratégias da organização.

5.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Passamos a vida avaliando a vida: se aquele carro vale o que custa, se a cerveja X é boa, se a casa está limpa, se a faculdade está dando retorno, se o namorado da amiga trata-a bem e por aí vai nosso pensar. As pessoas avaliam as situações e as pessoas que fazem parte destas. Pode-se dizer que avaliação de desempenho faz parte do nosso dia-a-dia da mesma forma que faz parte do dia-a-dia de uma empresa, que levantará questões sobre o desempenho do fornecedor e da máquina usada para produção assim como do desempenho das pessoas que trabalham nela. (CHIAVENATO, 2004a)

A avaliação através de indicadores é a melhor forma de demonstrar à cúpula de uma organização o retorno que dado investimento dará e o Departamento de Recursos Humanos – por não ter o hábito de utilizar ferramentas de mensuração– é visto na maioria das vezes como um centro de despesa – que gasta em folha de pagamento e benefícios – e não como um centro de lucro como os demais departamentos (CHIAVENATO, 2000). Chiavenato (2004a, p.490) afirma que

se alguma coisa não pode ser medida e avaliada objetivamente é melhor esquecer o assunto. Se não se pode mostrar qual a contribuição que se está fazendo, é melhor não perder tempo com isso. Acontece que a mensuração

em termos de avaliação constitui uma prioridade em qualquer unidade da organização: demonstrar qual é a sua contribuição para a organização está se tornando uma prioridade de topo

Atualmente a avaliação de desempenho tornou-se um fator chave em uma organização que busca como vantagem competitiva uma melhoria contínua na performance de seus colaboradores (BRATTON e GOLD, 2003). Podemos dizer que avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e análise de um indivíduo ou de uma equipe, considerando realizações que leva ao desenvolvimento, aos objetivos e as metas do avaliado (MONDY e NOE, 2005). O objetivo da aplicação dessa ferramenta, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 216), consiste em pelo

[...] ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também para aprimorar o desempenho. Independentemente do nível de desempenho do funcionário, o processo de avaliação fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho. As abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários. Uma abordagem de desenvolvimento de avaliação reconhece que o objetivo de um gerente é aprimorar o comportamento do funcionário no emprego, e não simplesmente avaliar seu desempenho passado. Ter uma base sólida para aprimorar o desempenho é um dos principais benefícios de um programa de avaliação.

As vantagens oferecidas por uma avaliação de desempenho adequada a cultura e os valores de uma empresa são diversos: melhoria na produtividade, motivação, seleção interna e promoções, definição de metas e recompensas, feedback nos pontos fortes e fracos do funcionário, melhoria na comunicação e no relacionamento entre avaliando e avaliado, auxilia no levantamento de necessidades de treinamentos, clareia dúvidas e expectativas, auxilia em casos de necessidade de mudanças, oportuniza o funcionário a expor o que pensa sobre seu desempenho, reflexão sobre sua atuação na empresa, informa para tomadas de decisão variadas, promoção de desenvolvimento, planejamento de carreira, entre outras (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005; BRATTON e GOLD, 2003; CHIAVENATO, 2004a; MASCARENHAS, 2008; MONDY e NOE, 2005).

Como desvantagens, dependendo da periodicidade, do tipo e das pessoas envolvidas, pode-se citar algumas que são mais freqüentes: avaliados veem a situação como recompensa ou punição pelo desempenho passado, os gerentes não sentem muito retorno pela energia e o tempo despendidos, gerentes não gostam de confrontar seu pessoal nem de dar feedback, os papéis de juiz e o de auxiliar no desenvolvimento do subordinado entram em conflito, possibilidade de reação negativa do avaliado, a avaliação não ser levada a sério por não gerar conseqüências reais para a empresa, afeta o clima da empresa e diversas outras questões que podem ser levantadas pela pessoa que sente-se analisada e criticada. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005; CHIAVENATO, 2004a; MASCARENHAS, 2008).

Independente das vantagens e desvantagens geradas por esta ferramenta, a avaliação de desempenho é utilizada no mercado mundial há muito tempo e com certeza continuará sendo. Um exemplo ocorrido em 1842 mostra que o congresso americano aprovou uma lei tornando obrigatória uma revisão anual do desempenho de todos os funcionários deste departamento; a partir de então essa atividade foi formalizada por empresas de todos os portes e ramos (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).

Porém, mesmo tendo uma boa aceitação pelas empresas, a avaliação de desempenho ainda acaba sendo mal vista pelos funcionários que são avaliados. A forma de realizar essa avaliação deve levar em consideração algumas variáveis para que a ferramenta utilizada seja bem aproveitada e adequada à filosofia da empresa, incluindo a definição de quem deve avaliar. A seguir as possibilidades mais comuns de quem pode(m) ser este(s) avaliador(es):

- Auto-avaliação: compreendidos os objetivos e os critérios usados na avaliação, o avaliado fica apto a se avaliar, pois ele geralmente é quem melhor sabe o que faz bem e o que precisa ser melhorado. Um funcionário que busca desenvolvimento critica sua própria performance e se motiva mais. Essa avaliação também não afeta o superior por não se lembrar de um dado evento do período e não deve ser utilizado para questões de promoções, aumentos salariais ou outros tipos de recompensa. (MONDY e NOE, 2005)

- Avaliação pelo Superior/Gestor: esta é a forma mais habitual de avaliar um funcionário, pois geralmente são as pessoas com maior conhecimento da realidade do departamento. Acontece dos gestores dizerem não ter tempo de observar todos, portanto deve-se ter registros confiáveis do desempenho cotidiano para se basear além das percepções do dia-a-dia. Quando o superior avalia na ausência do funcionário, é normal rever essa análise. Algumas vezes uma avaliação feita pelo superior do superior pode ser menos tendenciosa por ser mais objetiva e oferecer uma perspectiva maior dentro da empresa. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005)
- O avaliado e o Superior/Gestor avaliam: considerando que os mais interessados nessa avaliação são os dois mencionados, uma boa opção é unir ambas as partes, sendo esta uma tendência atual. Neste caso o superior orienta, aconselha, coloca metas e cobra resultados, enquanto o avaliado fala do seu desempenho a partir do que foi passado pelo superior, comparando-se as duas versões e chegam juntos a uma conclusão. Essa troca melhora a relação destes e deixa mais claro para ambos o que se espera até a próxima avaliação. (CHIAVENATO, 2004a)
- Avaliação de Pares: este tipo de avaliação é feita por alguém que trabalha junto ao avaliado e que provavelmente não terá uma visão tendenciosa da performance geral do colega, especialmente em trabalhos de equipe. Esse tipo de avaliação proporciona vantagens como: não depende de somente uma pessoa ou opinião, a pressão dos colegas é um forte motivador e o aumento do comprometimento da equipe por saberem que os colegas o avaliarão. As desvantagens também são visíveis: alguém levar a avaliação para o lado pessoal – tanto positivo como negativo, o colega não conhecer bem o trabalho do outro e o colega não estar preparado para avaliar. (MONDY e NOE, 2005)

- Avaliação pelo Departamento de Recursos Humanos: nessa situação, o departamento de RH faz a avaliação de todas as pessoas da empresa. Geralmente o RH contata os gerentes e recolhe as informações de desempenho, gerando relatórios. Essa forma centralizada de avaliar o pessoal considera a média e não o indivíduo, o todo ao invés do singular, tendendo a padronização ao eliminar o particular. Essa ferramenta é mais utilizada por empresas conservadoras e não é muito bem vista no mercado atual. (CHIAVENATO, 2004a)
- Avaliação do Cliente: sendo este externo e interno a organização. O primeiro caso é bem comum em estabelecimentos comerciais, como lojas e restaurantes, gerando o estabelecimento de regras de atendimento e metas, e sendo aproveitado nas avaliações. O segundo caso inclui quem depende do trabalho do outro para fazer o seu – qualificando-se como cliente. Tanto para desenvolvimento quanto para melhoras administrativas, o cliente interno oferece informações para o negócio como um todo e para a análise do trabalho do avaliado. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005)
- Avaliação de 360°: é feita por todas as pessoas que mantêm algum contato com o avaliado, ou seja, chefe, colegas, pares, clientes internos e externos, subordinados, fornecedores, abrangendo todos os lados; por proporcionar informações de pontos de vista diversos, essa é a forma mais rica de avaliação, além de verificar a adaptabilidade do funcionário ao ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2004b). O anonimato das informações deve ser mantido e a utilização de procedimentos estatísticos deve ser ponderada, cuidando possibilidades de contaminar o sistema de avaliação e possibilidades de complô ou preconceitos (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).

Após a definição do avaliador, cabe a empresa definir o que pretende saber ao final da aplicação desta ferramenta para determinar qual o método de avaliação que

melhor adapta-se a sua cultura. Os métodos tradicionais focam basicamente três áreas: personalidade, comportamento e/ou resultados. Pode focar-se em apenas uma destas áreas como levar um pouco de cada em consideração. Os métodos mais utilizados são escalas de classificação gráficas, escala de padrão misto, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação que serão descritos abaixo.

O método que utiliza escalas gráficas baseia-se em fatores de avaliação e o grau do desempenho. Estes fatores são os (CHIAVENATO, 2004a, p. 230)

[...] parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O primeiro passo é a escolha e definição dos fatores de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação de desempenho dos funcionários envolvidos. Os fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. [...] O método avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, existem várias alternativas.

Após a definição dos fatores, cabe definir a escala de variação, utilizando de três a cinco graus, impondo limites ao avaliador. Este método é criticado quando objetiva quantificar os resultados ao colocar valores numéricos aos graus de avaliação – como ótimo vale cinco pontos e fraco vale um ponto (CHIAVENATO, 2004a).

O método da escala de padrão misto diferencia-se um pouco da anterior. Ao invés “de avaliar traços de acordo com uma única escala, o avaliador recebe três descrições específicas de cada traço. Essas descrições refletem três níveis de desempenho: superior, médio e inferior” (BOHLANDER, SNELL e SHERMANN, 2005, p. 228) e são colocadas de ordem aleatória em cada critério formando um padrão misto. O lado positivo deste método é que facilita ao superior avaliar objetivamente se o funcionário apresenta um desempenho acima, abaixo ou no padrão de cada comportamento avaliado, enquanto o negativo é o tempo necessário para a definição

do comportamento padrão de cada fator analisado e a explicação para a equipe avaliada (MONDY e NOE, 2005).

Na escolha forçada – assim como o próprio nome diz – o avaliando recebe um bloco com pelo menos duas afirmações para cada situação e forçosamente deve escolher a descrição que melhor exemplifica o dia-a-dia do avaliando ou optar pela mais similar e a mais oposta. Segundo Chiavenato (2004a, p.232), este método visa “eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade” por exemplificar aspectos comportamentais da rotina da empresa e gerar resultados confiáveis.

Um método mais trabalhoso, mas extremamente confiável e que dá muito retorno ao RH é a pesquisa de campo que se baseia (CHIAVENATO, 1995, p. 278)

em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. [...] permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar juntamente com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

Este método consiste em quatro etapas – entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados (CHIAVENATO, 2004a). Como pontos negativos, pode-se mencionar a necessidade de um especialista do RH causar um custo alto a empresa, assim como o fato de somente uma pessoa fazer esse trabalho em todos os departamentos gera morosidade ao processamento, enquanto como positivo, considera-se que proporciona um levantamento de informações preciso, uma avaliação correta e neutra, um bom conhecimento do funcionamento da empresa e um bom entrosamento entre o departamento de Recursos Humanos com os demais (CHIAVENATO, 1995).

O método incidentes críticos requer que o superior mantenha uma ficha com todos os acontecimentos altamente favoráveis e desfavoráveis das atividades e atitudes do funcionário no trabalho. Quando um incidente crítico acontecer afetando o departamento ou equipe, cabe ao superior escrever, atualizando a ficha de todos sempre – conseqüentemente este método dá mais segurança ao analisado de que

todo o período será considerado, e não somente as últimas semanas ou eventos serão lembrados e levados em conta. (MONDY e NOE, 2005)

O último método a ser descrito encaixa-se muito aos dias de hoje das grandes empresas por sua objetividade e por ser breve, mas que ainda sim é um método tradicional: as listas de verificação. Estas funcionam no estilo de uma *check-list* e é “uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática é uma simplificação do método das escalas gráficas” (CHIAVENATO, 2004a, p. 235).

O que será avaliado, por quem e como, devem se basear nas estratégias, nos valores e na cultura na empresa, que a seguir será explicitado.

5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é a visualização de um conjunto de fenômenos comportamentais humanos dentro das fronteiras de um sistema ou organização, composta por três elementos: preceitos, tecnologia e caráter (SOUZA, 1978). Preceito é conjunto de regras e valores que regem a instituição, considerando como exemplo os padrões de conduta e as cerimônias; tecnologia define-se pelos instrumentos e processos utilizados no trabalho, incluindo desde a divisão de tarefas e equipamentos até cronogramas e redes de comunicação; o terceiro elemento seria as manifestações emocionais espontâneas das pessoas que convivem nesse sistema, ou seja, o caráter (SOUZA, 1978).

Estes elementos são interdependentes possibilitando um deles ser o predominante na cultura da organização, como no caso de uma organização militar onde o preceito predomina, não dando muita flexibilidade aos outros elementos manifestarem muita importância na cultura do ambiente. Salienta-se que uma mudança em um elemento afeta o outro, como exemplo, se uma regra de vestimenta é criada, emoções positivas e negativas poderão acentuar-se no comportamento dos

indivíduos participantes deste ambiente.

Outros elementos fazem parte da cultura de uma organização, como as pessoas e suas interações – em níveis individuais, entre indivíduos e organização, entre a organização e outras e com o ambiente total (CHIAVENATO, 1995) – formando uma integração dos elementos primeiramente listados. Os preceitos, a tecnologia e as manifestações emocionais alinhados à missão, aos valores e aos princípios devem estar integrados ao planejamento estratégico da empresa, onde um complementa o outro (PORTER, 1993). Segundo Kotler (1980), a missão visa a relacionar o negócio com a possibilidade de satisfazer às necessidades do ambiente. Pode-se descrevê-la como a determinação do ponto em que a empresa quer chegar, contextualizada num dado horizonte de tempo, ainda que implícito. Porter (1993, p. 57), por sua vez, é mais pragmático:

A cadeia de valores também mostra as fontes de diferenciação. Uma empresa cria valor para o cliente (e portanto uma diferenciação significativa) se reduz o custo para ele ou eleva o desempenho que o produto tem de uma maneira que o cliente não pode encontrar nos competidores.

Para Furlan (1997, p.3)

a missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo o seu propósito mais amplo. É a razão de ser da organização, pois procura determinar o seu negócio, por que ela existe, ou em que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro. A missão deve ser curta em extensão de palavras, mas de impacto marcante e profundo. Ela deve incorporar os valores e crenças da organização, resultando em uma declaração abrangente de propósitos.

Portanto, definir a missão de uma organização é uma tarefa difícil, já que a missão deve atestar aquilo em que ela almeja se transformar, bem como o que se pretende fazer e quais as demandas a serem atendidas. Em suma, deve-se sintetizar na missão o valor a ser gerado para a sociedade e para o mercado.

Princípios se concretizam em atitudes compromissadas da organização, relevando o seu modo de ser. Representam, indiretamente, seu caráter ou um conjunto de posturas inegociáveis que independem do meio de atuação (KOTLER,

1980), ou seja, pertencem à dimensão permanente da empresa, estabelecendo um marco entre o que é certo ou errado para ela.

Valores são bens imateriais que consubstanciam as atitudes que a organização irá tomar; comumente, estão relacionados com o seu modo de estar – e não de ser, este mais ligado aos princípios (PORTER, 1993). Estão inseridos numa dimensão situacional, e constituem uma escala de referência para as políticas e ações a serem tomadas. Permitem à sociedade identificar e prever as atitudes da organização no contato com seus clientes.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada para a execução deste estudo classifica-se de acordo com seus objetivos, e de acordo com Vergara (2006) esta deve analisar quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa tem um cunho exploratório descritivo, e quanto aos meios de investigação baseia-se em estudo de caso. Uma pesquisa exploratória consiste em tornar um problema mais claro e por ter como objetivo a melhoria de idéias, seu planejamento é mais maleável na medida em que o estudo acontece (GIL, 1991). Estudos exploratórios ocorrem em áreas de pouco conhecimento e “por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2006).

Esse trabalho é considerado, além de exploratório, descritivo por essa classificação ter (GIL, 1991, p. 46)

como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que tem por objetivo estudar as características de um grupo [...] que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A intenção desta dupla classificação é de fazer com que o estudo explore ao máximo o espaço oferecido neste ambiente de corretagem de imóveis, ficando ainda mais completo por estudá-lo profunda e detalhadamente, apresentando-se como um estudo de caso. Um estudo de caso descreve a totalidade de um problema e para um tema que não tem muito material bibliográfico específico pode levantar possibilidades de outros estudos (GIL, 1991).

Para a execução deste estudo exploratório descritivo com utilização de estudo de caso, utilizou-se os três instrumentos para levantamento de informações mais indicados, segundo Araújo (2007), para uma análise efetiva: entrevista, questionário e observação pessoal. Estes instrumentos são semelhantes e se complementam, e a união dos três em um estudo proporciona uma eficaz coleta de informações (GIL, 1991). O primeiro e o terceiro instrumentos tiveram o propósito de definir quais indicadores seriam analisados na aplicação do segundo instrumento – o questionário. A seguir a definição de cada um e sua utilização para este estudo.

6.1 ENTREVISTA

O ato de entrevistar oferece vantagens importantes para uma pesquisa e visa a minimização das resistências, pois envolve o entrevistado e abre espaço tanto para discussões quanto para críticas e sugestões (ARAÚJO, 2007). O objetivo da utilização desta ferramenta neste estudo foi para obter uma melhor compreensão do trabalho do corretor imobiliário e das lojas Noblesse de Porto Alegre, ou seja, entender o dia-a-dia do corretor, da loja e da empresa como um todo, assim como saber da opinião da alta cúpula sobre o desempenho dos demais.

Como resultado deste tipo de ação, verifica-se que a entrevista permite que o entrevistador consiga ir mais a fundo nas questões levantadas e alcançar informações que estão na memória, além de estimular o raciocínio dos participantes a cerca do tema (ARAÚJO, 2007). Outra evidência importante em uma entrevista é se notar a

linguagem não-verbal do entrevistado – que muitas vezes pode dizer mais que a resposta verbal (GIL, 1991).

As entrevistas foram semidirigidas seguindo um roteiro previamente preparado com o auxílio do Diretor de RH (vide questões no Apêndice A) e foram gravadas para se evitar a perda de dados trazidos pelos entrevistados. Somente os três Diretores Comerciais de Porto Alegre foram entrevistados, por já terem executado as atividades tanto de Consultor Imobiliário quanto de Gestor, por estarem por dentro das estratégias da empresa e liderarem os Gestores atuantes da região. A partir das informações recolhidas juntamente com as observações pessoais, realizou-se uma análise interpretativa dos dados trazidos. De acordo com a Universidade Católica de Brasília (2009), análise interpretativa é a interpretação feita sob a mensagem passada pelo analisado, levando-se em consideração o contexto, crenças, cultura e outras particularidades. Esta análise baseia-se no todo, não isola-se respostas, e relaciona o que é passado através do conteúdo falado ao observado. Partindo desse pressuposto, foi possível criar o segundo instrumento de coleta de dados: o questionário.

6.2 QUESTIONÁRIO

O uso de questionário é bastante utilizado em pesquisas e análises de organizações, porém menos que entrevistas por ter mais restrições. O objetivo de aplicar um questionário foi para obter dados quantitativos, ter mais rapidez para se chegar a respostas devido ao número de indivíduos participantes, assim como facilitar no caso de distâncias geográficas (ARAÚJO, 2007) – as lojas de Porto Alegre totalizam vinte e três Gestores espalhados da Zona Norte a Zona Sul da cidade.

O questionário permite um maior detalhamento das respostas, pois o participante tem tempo para pensar, formular e até pesquisar um pouco, além de facilitar quando a pesquisa se baseia em dados quantificáveis – o que não acontece em uma entrevista (ARAÚJO, 2007). Como a formulação do questionário baseou-se

em informações passadas por integrantes desta realidade, e manteve-se a terminologia usada na empresa para não gerar dificuldades na interpretação dos itens. Outra facilidade a favor do comprometimento em responder é o fato de o RH estar envolvido, por consequência obtendo mais colaboração dos participantes.

Entre as opções para a aplicação do questionário, levantaram-se as possibilidades de entregar em mãos, colocar na Intranet da empresa e enviar por e-mail. Malhorta (2006) vê a primeira opção como a melhor para pesquisas, porém como não era a intenção apressá-los para responder as questões, a forma presencial foi descartada; a ferramenta Intranet ainda é nova na empresa e a maioria dos colaboradores da Noblesse não sabe o link de acesso – incluindo o alto escalão; o e-mail é uma ferramenta diária de trabalho dos participantes, então foi verificado que haveria mais veracidade e participação se utilizada essa forma. Os questionários foram passados por e-mail (vide Apêndice B) para o endereço eletrônico de todos os Gestores e Diretores de Porto Alegre facilitando o recolhimento das respostas. O e-mail foi escrito e enviado pela autora para os vinte e três Gestores – tanto os dezessete de Avulsos como os seis de Lançamentos – e os três Diretores Comerciais das sete lojas de Porto Alegre e não foi dado prazo para devolução. Como observado na empresa, e-mails velhos não são respondidos, portanto depois de dois dias foi enviado outro e-mail com o mesmo texto para os que ainda não haviam respondido – um dia após o envio do segundo e-mail não se recebeu mais nenhuma resposta. Destes vinte e seis possíveis participantes, não responderam ao e-mail um dos Diretores Comerciais (o de Lançamentos) e seis Gestores (cinco de Lançamentos e um de Avulsos).

Os dados obtidos por essa ferramenta foram analisados sem a utilização de qualquer software, pois havia dois tipos de respostas: objetiva e descritiva. No primeiro tipo analisou-se a média, a moda e a frequência de valores máximo e mínimo por item avaliado, e no segundo tipo foi feita uma análise interpretativa das justificativas dos participantes.

6.3 OBSERVAÇÃO PESSOAL

Salientando que esse instrumento nunca deve ser único em uma coleta de dados organizacionais, a intenção de esse instrumento fazer parte do estudo é pelo motivo de auxiliar na construção dos instrumentos anteriores – tanto da entrevista quanto do questionário (ARAÚJO, 2007). No caso da entrevista semidirigida, a questão da autora do estudo ser responsável pelo recrutamento e seleção dos Consultores Imobiliários, faz com que a mesma esteja a par dos requisitos necessários para um profissional fazer parte desta empresa, focando algumas questões na entrevista e deixando o suficiente em aberto para outras. A observação também facilitou na junção das informações recolhidas das entrevistas dos três Diretores Comerciais para a construção do questionário.

Por ser uma ferramenta informal da busca de informações, a organização não se sente analisada, assim como demonstra mais sinceridade na fala. Como esse processo é mais demorado, aproveita-se que a autora está no departamento Recursos Humanos da empresa desde fevereiro último, tendo essa atividade – a observação pessoal – como parte de sua rotina, principalmente por ser responsável em fazer levantamento de necessidades. A observação utilizada para este estudo fundamentou-se nas entrevistas, reuniões gerais, reuniões de Gestores, reuniões de equipe, conversas formais e informais com todos os níveis hierárquicos da área de vendas, visitas as lojas, conversas com clientes atendidos, ocorridos nos meses de fevereiro a junho deste ano. Foram observadas todas as pessoas envolvidas nas diversas situações da empresa.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

7.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DOS DIRETORES

De acordo com o material apresentado anteriormente, a entrevista aos Diretores tinha como objetivo colher informações sobre a empresa e seus valores, o que a empresa representa na profissão dos entrevistados, características sobre o trabalho dos corretores e o que a Noblesse exige de sua área de vendas.

A intenção de iniciar a entrevista questionando sobre o início da carreira profissional (Perguntas 1 e 2 – “Conte como foi seu início no mercado de trabalho” e “O que o motivou a trabalhar como Consultor Imobiliário?”) foi de deixá-los à vontade ao contar um pouco de suas histórias pessoais e até lembrá-los do por que estão ali hoje. As histórias tiveram suas particularidades, mas mostram que os três Diretores tem perfis bem parecidos com similaridades ao longo de suas carreiras: todos iniciaram pelo menos uma vez um curso de graduação e interromperam-no por motivo de trabalho, a faixa etária deles fica entre 35 e 39 anos, e começaram a trabalhar cedo (entre os 15 e 17 anos), empreendendo e atuando na área de vendas, com produtos variados, desde chocolate e ouro, até consórcios e veículo recolhido por seguradoras. Mostraram ter facilidade em mudança e aparentaram destacarem-se nos diferentes ambientes – pode-se levar em consideração que todos trabalham com vendas, conseqüentemente sabem valorizar o que vendem, que neste caso seria a própria imagem. A troca para a área imobiliária foi por indicações de conhecidos e superiores: Apartamento (foram dados nomes fictícios para preservar a identidade de todos participantes desse estudo) parou temporariamente de trabalhar com vendas, pois entrou como *Office Boy* em uma imobiliária até que um dia foi convidado por um gerente a atuar na área de vendas da empresa e inscreveu-se em TTI, e já está há 18 anos trabalhando somente com corretagem de imóveis; Casa vendeu diversos

produtos e entrou na área imobiliária por indicação de um colega de faculdade quando tinha 19 anos e desde os 21 está em cargo de gestão nesse ramo; Condomínio trabalhou com vendas, e por muito tempo desenvolveu atividades vinculadas ao Marketing Imobiliário, tendo voltado para vendas há pouco onde foi rapidamente promovido.

Quando questionados sobre desempenho, ao conceituar a palavra os três entrevistados citaram performance como sinônimo e relacionaram desempenho ao alcance de metas e expectativas apresentadas pela empresa. O Diretor Apartamento colocou que desempenho é comprometer-se ao que é proposto e Casa disse que

“Ter um bom desempenho não é necessariamente ser o melhor, mas sim, manter uma constância no atingimento das metas, um equilíbrio na atuação e um aumento progressivo nas vendas. Repito: o bom desempenho não é necessariamente ser o melhor da empresa. Eu fico bem no segundo lugar, se me manter no segundo lugar. Esse equilíbrio é o que nos faz ficar satisfeitos com a profissão, afinal de que adianta ficar em primeiro lugar um terço do ano se no resto ficar em último? Não vai ser nem por desempenho nem financeiramente que vai valer a pena”

Ao serem questionados sobre o que eles valorizam no trabalho do corretor as respostas foram mais desenvolvidas. A importância da aparência e do trato com os colegas, com os clientes, com os superiores e com a empresa foi unânime. Indo mais a fundo, aparência englobaria não o físico necessariamente – se é bonito ou não – e sim o cuidado pessoal, os trajes utilizados para atendimento, a fala, ou seja, a forma que o corretor se apresenta para os clientes. Disseram que ser fisicamente atraente auxilia, principalmente às vendedoras mulheres, porém “a beleza não fecha a venda sozinha”, constatou o Condomínio. Na questão do trato com mencionados acima, os diretores falaram a diferença no desempenho do profissional que sabe tratar bem seu cliente e manter relacionamentos respeitosos e agradáveis com a equipe de colegas e com os superiores, não somente no que diz respeito à área pessoal, mas como questões de convivência e de ética perante as regras da empresa.

Uma resposta a essa pergunta que veio direta e indiretamente foi a necessidade de automotivação, paixão e crença pelo que se faz. Por ser um trabalho sem rotina e sem segurança financeira, o corretor tem que gostar de sua profissão,

tolerar as respostas negativas que ouve e não desanimar. Apartamento expôs que

“Vontade é uma coisa que ou o cara tem ou o cara não tem. Tem gente que tem vontade de fazer dinheiro fácil e por isso resolve vir pra corretagem. Essa pode ser a motivação inicial, mas se depois de um mês o corretor seguir só pelo dinheiro, não vai durar ou valer o investimento feito nele. O corretor tem que ter vontade de vender o imóvel, de acreditar que está vendendo um bom produto e tem que gostar do que faz, porque vai ter que trabalhar no fim de semana, no feriado, na hora do almoço e da janta. Se não tiver aquela vontade, aquela paixão, aquele orgulho em ser corretor, o brilho no olho, sabe, não tem como andar pra frente. É fundamental!”

Os entrevistados afirmaram que a vontade não é somente o anseio em efetivar uma venda, e sim uma questão de querer mais, querer saber, manter-se em um aprendizado constante sobre os diversos temas do seu cotidiano. Cada vez que um corretor tem de atender um cliente, o produto desejado pode ser diferente, portanto investir em seu conhecimento de produtos assim como na leitura do cliente é uma característica do bom corretor, assegurou Condomínio. Apartamento trouxe que o corretor que não se mantém atualizado, pode perder vendas, como explicita ao contar o caso de um corretor:

“O cara já trabalhava com venda de avulsos há mais de dez anos, mantinha a venda, mas deixava tudo pra última hora e não comparecia aos treinamentos. Não colaborava com a equipe, se achava especial pela experiência e não via motivo em seguir as regras. Até que um cliente dele gostou de um lançamento popular, mas não tinha o dinheiro que o corretor achava que era necessário. Se o corretor tivesse participado do treinamento no dia anterior ou lido o e-mail, ele estaria sabendo do programa de auxílio a compra de residência da Caixa Federal, mas não, nunca tinha ouvido falar. O cliente tava saindo do lançamento maravilhado e triste por não conseguir a compra que queria quando encontrou um amigo que também era corretor e explicou que não poderia comprar. Esse outro mostrou o programa da Caixa e fechou na mesma hora.”

Outro critério trazido por Casa e Apartamento como valorizado em um corretor seria noções de negociação, porém salientaram que uma pessoa “virgem na área de vendas” (Casa) aprende em um pequeno espaço de tempo e que cabe ao Gestor apoiá-lo nesse início, fazer o fechamento do negócio e ensinar essa habilidade para o novo corretor.

Ao serem questionados sobre o que a empresa valoriza em um corretor as

respostas foram rápidas e estavam ligadas a resultados. Trouxeram que o momento atual da empresa – considerando-se o crescimento do último ano e meio e as demandas da Brasil Brokers por resultados – faz com que a palavra do dia resume-se a um número, esquecendo-se um pouco das pessoas e das particularidades. Apartamento resume a situação

“Atualmente a empresa está passando uma imagem errada que dificulta nosso trabalho. Passam uma mensagem de venda a qualquer custo o que compromete todos. Quem está aqui desde antes da compra pela Brasil Brokers sente muita diferença. Por sermos pequena, antes era quase como uma empresa familiar e essa migração para a profissionalização de todos não está sendo feita da forma mais fácil. Antes as premiações por vendas eram constantes e grandes – como viagens internacionais. Hoje, por termos de prestar conta, o pessoal não se sente valorizado se não trouxer resultados e lucro pra empresa.”

Casa continuou na mesma linha e diz que

“O que querem são vendas agora! Do mesmo jeito que crescemos e precisamos de cada vez mais pessoas trabalhando conosco, está cada vez mais difícil manter o pessoal aqui. Tu consegue motivar pra hoje, mas o médio e o longo prazo complica. Nós passamos para os corretores que se eles fizerem o que dissemos, manter um bom desempenho operacional, a venda e o dinheiro chegarão como consequência. A empresa é parcialmente meritocrática, porque o mérito em si dura o tempo de venda e pode ser esquecido.”

Conceituando o que foi mencionado pelo entrevistado, o desempenho operacional é medido através das atividades dos corretores e é formado pelas seguintes atividades: agenciamentos, exclusividades, colocação de placas, relacionamento com o cliente e vendas. Cada ação deve ser cadastrada no sistema da empresa e tem uma pontuação mensal, que é colocada em um programa e é enviada três vezes por semana atualizada para toda a empresa, nesse caso, todos os corretores recebem a sua pontuação e a de sua equipe. Esses números são usados com grande frequência nas reuniões gerais e nas dos gestores, e há premiação mensal para os destaques de cada uma dessas atividades. Caso a informação da atividade não seja devidamente cadastrada no sistema – como no relacionamento do o cliente os pontos baseiam-se nos clientes em atendimento ativo registrados no sistema e placas informa o imóvel agenciado que foi colocado uma placa à vista – o

corretor não recebe a pontuação e após 90 dias de casa, todos tem uma pontuação mínima para permanecer na empresa.

Condomínio sintetizou o que a empresa quer em resultados, pois

“A única coisa que a empresa pede de volta é resultado – tanto de venda quanto operacional. Se um corretor não está disposto a atender isso, ele também não terá retorno financeiro, portanto não vai agradar ele. A Noblesse é a única corretora que oferece as regalias que oferecemos: os melhores produtos no mercado, telefone celular para uso próprio, computadores, clientes, tudo! Se o corretor sair daqui, vai ver que não tem lugar melhor e que de um jeito ou de outro, vai ser exigido o mesmo, mas com menos retorno. A empresa está se profissionalizando, deixando de ser aquelas empresas pequenas que todo mundo se conhece, claro, mas está se profissionalizado e atendendo o que o mercado quer.”

Fazendo uma análise interpretativa das constatações dos diretores sobre os temas abordados aliadas as questões observadas na rotina da organização foi possível verificar que o que é pedido pelos gestores e diretores é bem variado, mas que a cultura da empresa tem seu foco.

Características de personalidade, comportamentos e resultados são indicadores necessários para uma análise coerente aos superiores desta organização e vistos como necessários para o bom desempenho do corretor, evidenciando que a cultura da empresa valoriza a mensuração do trabalho deste profissional.

O questionário formulado para aplicação aos gestores e diretores considerou as três áreas mencionadas acima trazidas pelos diretores e vistas sendo abordadas nas diversas reuniões participadas. Alguns critérios que constaram no questionário englobavam mais de um tipo de característica, podendo ser considerados um pouco de cada. Como características de personalidade identificou-se questões de relacionamento, habilidade em lidar com a frustração, postura, respeito a regras e superiores, busca por aprendizado; como comportamentos, levantou-se pontos como apresentação – hábitos de higiene, fala, roupas – relacionamento com pessoas, facilidade em negociação, busca de informações, respeito a regras; e como resultados apresenta-se número de vendas e das atividades operacionais.

Esses temas foram avaliados e, pelo motivo de alguns serem muito amplos, especificou-os e definiu-se onze itens para serem avaliados no questionário enviado

que são: Apresentação pessoal (aparência, fala,...); Capacidade de lidar com a frustração; Capacidade de negociação; Capacidade de aprendizado e compreensão; Filtrar e guardar informações importantes – tanto sobre o cliente quanto do produto; Integração à equipe e à empresa; Postura positiva; Respeito a normas e procedimentos; Resultado de vendas, Resultado operacional; e Subordinar-se ao gestor. Os itens foram colocados em ordem alfabética para que não tivesse nenhuma ordem de preferência.

7.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS DOS DIRETORES E GESTORES

Os questionários foram aplicados em vinte e seis pessoas, porém sete não responderam após segunda tentativa. Apenas duas pessoas marcaram um critério ou mais como não importante para a avaliação de desempenho – o que mostra coerência entre seus padrões. Mesmo tendo pedido que a pontuação fosse colocada por ordem de importância, a maioria dos participantes pontuou individualmente, fazendo com que a média de todos ficasse muito próxima e repetindo mais de uma vez o mesmo peso. Metade deles afirmou que toda a lista tinha grande importância para o desempenho do corretor, inclusive argumentando mais de um item como fundamental. Não foram escritas as identidades dos participantes para protegê-los. A seguir cada critério será analisado particularmente.

O critério mais importante, segundo os participantes, é a Postura positiva, com uma média de 2,9 graus de importância – lembrando que 1 é o mais importante e 11 o menos. 39% justificou que a postura positiva é fundamental para o corretor, por ser sua base e motivar o trabalho. Duas pessoas disseram que a postura positiva faz com que a pessoa acredite no que está vendendo e empenhe-se ainda mais. Churrasqueira afirmou que o corretor que mantém uma postura positiva “passa seu pensamento para o cliente contagiando-o”. Dos 19 respondentes, apenas dois não pontuaram de um a cinco nesse item, sendo que seis pessoas colocaram-no como o

mais importante – sendo a moda deste item.

O segundo critério mais importante ficou registrado como a capacidade de negociação, com uma média de 3,6. Essa habilidade mostra-se intrínseca a posição de corretor, porém foi vista por muitos gestores como “ensinável” quando disposto através de treinamentos, prática e observação dos colegas. Apenas um gestor colocou essa habilidade como a menos importante, e a pelo fato de ter tido duas modas (1 e 5) a média permaneceu em um alto grau de importância. Teve três participantes que mencionaram ser uma responsabilidade do gestor inicialmente, portanto é importante por ser uma habilidade que deve ser adquirida após um período de empresa sob tutoria do responsável pela equipe.

A Apresentação pessoal do corretor ficou em terceiro lugar no nível de importância, com 3,7 pontos, onde nenhum questionado apontou o item como o menos importante da lista, enquanto cinco atribuíram-no um ponto. Pelo fato de a apresentação promover a primeira impressão que o cliente terá do corretor, afeta todo o andamento do negócio. Suíte descreveu que “gera confiança para o cliente, afeta a negociação e é a primeira venda que o corretor deve fazer: sua imagem”, enquanto Cozinha mencionou que as construtoras também avaliam a apresentação do corretor e já aconteceu da construtora pedir que trocassem o profissional por suas vestimentas.

Integração com a equipe e com a empresa foi o critério com a moda mais freqüente e foi no ponto mais importante da escala. A questão de relacionamentos com as pessoas que se trabalha foi trazida por dez participantes, mencionando que o clima é afetado por todos e afeta o funcionamento da organização. Lavanderia disse que “sem a união da equipe no trabalho, perde-se o cliente e possibilita a troca de informações e produtos”. A média deste critério foi de 3,8 e quatro pessoas pontuaram acima de oito.

Empatado em quinto lugar – com 3,9 pontos – ficaram as questões de aprendizado, de normas e procedimentos, e de vendas. Na Capacidade de aprendizado e compreensão, a moda foi 5 pontos e nenhuma pessoa atribuiu esse critério como menos importante. As justificativas fortaleceram mais que a pontuação, pois disseram a dificuldade de mensurar isso, porém que “esta é a forma de se obter os melhores resultados da melhor qualidade”, afirmou Salão de Festas. 68% dos

participantes disseram que essa capacidade é necessária para a venda e 42% relacionaram esse critério como gerador de algum outro da lista, sendo resultado de vendas citado três vezes.

O Respeito a normas e procedimentos teve a moda igual a um ponto também e não foi pontuada como menos importante. Esse item foi visto como “gerador de harmonia no grupo” por Terraço, “existente para manter o equilíbrio e a ética presentes no ambiente de trabalho” por Jardim e “necessário para a divisão de espaço e para haver respeito com outras equipes ou corretoras” por Cozinha. Eles relacionam as normas impostas pela organização como necessária para se estar na posição de destaque no mercado que hoje a Noblesse se encontra e acham extremamente necessário para a manutenção das vendas e do funcionamento das lojas.

O Resultado de vendas é visto por catorze dos participantes como o básico por ser fundamental para a empresa e ser encarado como “uma forma de premiação pelo desempenho”, informou Sacada. Terraço disse mais: “o resultado de vendas é a união de todas as áreas, a capacidade individual e a capacidade de persuasão que o corretor consegue utilizar para finalizar cada venda”.

A seguir vem o Resultado operacional com a uma média de 4 pontos, pontuado por quatro pessoas com um ponto e por três com onze. Esse item foi conceituado como um gerador de desempenho por se reverter em vendas e oferecer uma sustentabilidade ao trabalho do corretor. Creio que por esse critério ser falado com muita frequência, os participantes pontuaram com mínimo e máximo com grande frequência e ver esse item como parte do resultado final.

Filtrar e guardar informações importantes foi bem variado, tendo uma média de seis pontos, onde quatro vezes votou-se um e três vezes, onze. De acordo com as justificativas, essa capacidade é básica em qualquer profissão e deve ser presente na rotina da profissão do corretor. Apartamento assegurou que “estar em posse das informações corretas na hora certa complementa e apóia a apresentação do produto e a negociação como um todo. Se o cliente percebe que o corretor guardou bem o que ele queria e apresenta o imóvel certo, há muito mais chances de se fechar a venda!”.

Das onze áreas trabalhadas, verificou-se que alguns comportamentos não são vistos como necessários presentes na avaliação de desempenho, como foi o caso dos

dois critérios menos valorizados no resultado final do questionário. O item sobre Subordinar-se ao gestor foi visto como importante, porém não em uma avaliação de desempenho e já é englobada quando se avalia a Integração com a equipe e a empresa e Respeito a normas e procedimentos. Quarto disse que “esse conceito não é importante, pois o que deve ser frisado a todos é o respeito para com todos na empresa – independente da posição ou cargo”. Casa trouxe que “é importante haver hierarquia, mas quem deve-se mostrar respeitável é a pessoa que está no cargo de liderança, que está acima”. A moda deste critério foi dez pontos – pontuado quatro vezes, duas pessoas colocaram como não importantes em uma avaliação e a média foi de 6,4 pontos.

A outra questão interpretada como não necessária em uma ferramenta de avaliação na Noblesse é a Capacidade de lidar com a frustração. O corretor imobiliário tem como rotina ouvir não e mesmo sendo extremamente necessário para o dia-a-dia do profissional desta categoria, cabe a ele se adaptar aos poucos, aceitando que a resposta negativa do cliente não tem cunho pessoal, e sim, que o produto que está sendo vendido não é tão fácil. Apenas uma pessoa não o colocou como importante na lista e seis pontuaram o valor mínimo de importância.

8 CONCLUSÃO

Esse capítulo apresenta a conclusão e as considerações finais acerca do estudo que visou fazer um levantamento dos indicadores necessários em uma avaliação de desempenho corretores imobiliários.

8.1 CONCLUSÃO

Ao analisar as opiniões dos gestores e diretores da Noblesse sobre os critérios levantados anteriormente como importantes no desempenho do corretor, o estudo verificou que mesmo a empresa tem uma cultura voltada a resultados, mas seus preceitos focam diretamente nas habilidades comportamentais e nos traços de personalidade.

Verificou-se que os gestores tem consciência que as pessoas são um de seus diferenciais, principalmente na área de vendas.

“O calcanhar-de-aquiles das organizações – o seu principal ponto nevrálgico – é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam. Sem as pessoas, não há dinâmica organizacional, nem resultados e nem sucesso. A competitividade organizacional depende das competências das pessoas.” (CHIAVENATO, 2004b)

Verificou-se que se o corretor tem potencial, participação, vontade e mantém um bom relacionamento com as pessoas que o cercam, o desempenho será uma consequência. Constatou-se que mesmo que a empresa cobre resultados, fica a cargo de responsabilidade de o gestor promover melhorias no desenvolvimento de sua

equipe de liderados.

Por ser uma área que baseia-se em relacionamento de pessoas, a forma que este profissional se faz visto será através de seu comportamento. A apresentação pessoal, a postura e a integração com quem o cerca faz seu desempenho melhorar e possibilita aumento em seus negócios. Porém também é apreciado a vontade de aprender para assim aprimorar seu desempenho, pois para atuar como corretor é necessário conhecer os produtos e as burocracias do processo de venda – para que esse seja efetivado – e negociar tanto o preço, quanto a comissão e as formas de pagamento.

O respeito aos preceitos, aos valores e a missão fazem com que a venda flua e o resultado apareça. Alguns gestores assumiram que seus cargos promovem o desenvolvimento dos corretores, porém ainda não se pode dizer que é unânime. Ainda se responsabiliza o corretor e apenas o corretor por seu desempenho, portanto uma avaliação do gestores também deve ser feita, pois afinal, como diz um provérbio chinês “Se queres colher em três anos, plante trigo; se queres colher em dez anos, plante uma árvore; mas se queres colher para sempre, desenvolva o homem”.

8.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi feito durante um período de mudanças internas na empresa e como visto, estas são comuns e seguirão presentes na organização promovendo alterações diversas, desde as normas e procedimentos, até as decisões estratégicas da diretoria.

A prática observada nessa grande corretora de Porto Alegre proporcionou curiosidades sobre outros temas, pois como citado por Gil (1991, p. 59)

“é freqüente dispor de um plano inicial e, ao longo da pesquisa, ter o seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto. E, muitas vezes, o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os considerados inicialmente”

Avaliação de Desempenho, como citado anteriormente, fomenta e se inter-relaciona com os demais subsistemas de RH assim como com os demais departamentos. As informações provindas dessa atividade proporcionam conhecimento sobre a organização, melhorias e desenvolvimentos específicos.

Uma possibilidade de estudo seria analisar e comparar os perfis dos profissionais de Avulsos e Lançamentos. Todos os gestores e diretores receberam os questionários da mesma forma, porém a número de respostas foram opostas: na área de avulsos, formada por dezoito pessoas, apenas um gestor não respondeu ao questionário, enquanto em lançamentos somente um gestor respondeu – mostrando que até o diretor de lançamentos não colaborou com sua participação.

A área imobiliária em si também despertou interesse na autora para se fazer outras pesquisas, assim como cada um dos critérios sugeridos para serem utilizados em uma avaliação de desempenho de corretores da Noblesse. O departamento de RH dessa organização ainda é pequeno – formado pelo Diretor, Analista de RH, Supervisora de DP e Assistente de DP – deixando áreas não desenvolvidas e demandas não atendidas. Conclui-se que uma equipe maior poderia auxiliar no desenvolvimento, a retenção de corretores, o desempenho e as promoções internas dessa organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 3° Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** Reimpressão da 1° ed. de 2003. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRATTON, John; GOLD, Jeffrey. **Human Resource Management: Theory and Practice.** 3° ed. Nova York: Palgrave Macmillan, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro.** 2° ed. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 8ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª ed. São Paulo: Campus, 2004b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** Edição compacta. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

CRECI-RS: Conselho Regional dos Corretores de Imóveis da 3ª Regional – Rio Grande do Sul. Disponível em <http://www.creci-rs.org.br/>, acessado em 20 de junho de 2009.

FURLAN, José Davi. **Modelagem de negócio**: uma abordagem integrada de modelagem estratégica, funcional, de dados e a orientação ao objeto. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3° ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1991.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10° ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10° ed. São Paulo: Atlas, 1980.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3° ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MONDY, R. Wayne; NOE, Robert M. **Human Resource Management**. 9° ed. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall, 2005.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Editora Edgard Blücher, Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, UFRGS, 1978.

Universidade Católica de Brasília, Graduação em Comunicação Social. **Normas de Leitura Textual:** Leitura do texto científico. Disponível em http://www.ucb.br/prg/comsocial/cceh/normas_leitura_textual.htm, acessado em 18 de junho de 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7° ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

APENDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

- 1) Conte como foi seu início no mercado de trabalho.
- 2) O que o motivou a trabalhar como Consultor Imobiliário?
- 3) Qual é a sua formação?
- 4) O que é desempenho para ti?
- 5) De que modo foi mais valorizado seu desempenho no início da carreira?
- 6) O que achas que foi um diferencial em seu desempenho para ser promovido a Gestor? E a Diretor?
- 7) O que tu valorizas no trabalho de um Consultor Imobiliário?
- 8) O que a Noblesse valoriza no trabalho do Consultor Imobiliário?

APENDICE B – QUESTIONÁRIO

Caros Gestores e Diretores,

O RH gostaria de verificar junto a vocês o que mais pesa em sua avaliação de um corretor.

Abaixo uma lista de critérios a serem analisados em uma avaliação de desempenho. Favor numerá-los por ordem de **importância**, numerando de 1 (mais importante) a 11 (menos importante). Ao lado, onde diz “Análise dos Critérios”, favor justificar a importância dos 5 mais importantes.

Caso identifique algum dos critérios como não importante/relevante em uma avaliação, deixe em branco e justifique.

Critérios	Importância	Análise dos Critérios
Apresentação pessoal (aparência, fala,...)		
Capacidade de lidar com a frustração		
Capacidade de negociação		
Capacidade de aprendizado e compreensão		
Filtrar e guardar informações importantes - tanto sobre o cliente quanto do produto		
Integração à equipe e à empresa		
Postura positiva		
Respeito a normas e procedimentos		
Resultado de vendas		
Resultado operacional		
Subordinar-se ao gestor		

