

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO NAS IMOBILIÁRIAS ALAGOANAS
ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY OF THE BEHAVIOR OF
DIRECTORS IN IMOBILIÁRIAS ALAGOANAS**

Fabricio de Lima Goes
Centro Universitário CESMAC, Brasil.
fabricio__lg@hotmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as empresas imobiliárias em Alagoas na vertente do comportamento organizacional. A metodologia utilizada nesta pesquisa é a de Rensis Likert. Os procedimentos metodológicos foram: pesquisar, mapear, elaborar o cenário de estudo e fazer uma leitura dos autores e críticos do Behaviorismo. Conclui-se, afirmando que, o comportamento organizacional não é funcional e se dá pelas necessidades no repasse de comunicações, incorporando responsabilidade e autoridade a consultores e administrativos como suporte motivacional, assim, o líder deverá focar mais atenção aos trabalhos realizados por suas equipes posicionando a diferença entre líder e gerente.

Palavras-chave: Cultura, Comportamento e Liderança Organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the real estate companies in Alagoas in the strand of organizational behavior. The methodology used in this research is to Rensis Likert. The methodological procedures were searching, mapping, preparing the stage of study and take a reading of the authors and critics of behaviorism. We conclude by stating that organizational behavior is not functional and is given by the transfer of communications needs, incorporating responsibility and authority to consultants and administrative support as motivational, so the leader should focus more attention to the work done by their teams positioning the difference between leader and manager.

Keywords: Culture, Behavior and Organizational Leadership.

1. Introdução

Segundo Barros (2007), em seu artigo “O Futuro do Mercado Imobiliário de Alagoas” diz que “[...] O modelo atual de negócios tem sua morte anunciada [...]” é possível que ocorra grandes mudanças no setor imobiliário nos próximos 10 anos, uma vez que tem em seu cenário atual: (i) a ausência de regras claras para o uso e ocupação do solo para fins imobiliários, que representa um entrave ao planejamento de curto, médio e longo prazo, inviabilizando a tomada de decisões, e até mesmo um planejamento sólido; (ii) pouco ou quase nenhum conhecimento social e mercadológico dos projetistas e analistas oficiais de projetos; (iii) o plano de negócios imobiliários será um marco gerencial no setor imobiliário; (iv) uma tendência ao aumento dos condomínios fechados, como forma de se proteger da atual violência existente no centro urbano de Maceió; (v) a necessidade de conhecimento multidisciplinar por parte dos consultores imobiliários e (vi) grande facilidade de crédito no ambiente econômico, tornando-se uma oportunidade que precisa ser trabalhada.

Dentro desse contexto, os gerentes e suas equipes, já começam a passar por diversos conflitos, resultados do grande crescimento desordenado na região, que de certa forma lentamente vem inviabilizando o trabalho das imobiliárias no mercado alagoano, o que de certa forma modificará a cultura organizacional presente nestas.

Nosso objetivo principal foi analisar as empresas imobiliárias em Maceió na vertente do comportamento organizacional, levando em considerações aspectos como cultura organizacional, conteúdo da função, sistema e ambiente, comportamento, liderança e *Coaching*.

Foram pesquisadas seis imobiliárias: Conlar Imóveis, Fontan Imóveis Ltda, Márcio Raposo Imóveis, Mário Dias Aluguéis, Soares Nobre Imóveis Ltda, e Zampieri Imóveis Ltda e tiveram como responsáveis pela entrevista gerentes, consultores imobiliários (corretores) e administrativos, totalizando dezoito informantes, ou seja, três informantes por função.

2. Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a de RENSIS LIKERT que diz respeito aos procedimentos do método de escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

A análise foi feita por indagações às questões relativas à implementação dos vetores analisados. Pode-se calcular um escore total (somado) para cada respondente somando-se os itens. A análise de perfil envolveu o grau de conscientização dos colaboradores em termos das classificações médias dos entrevistados para cada item, tais como: estilo, gerenciamento, comunicação e relacionamento nas mesmas.

Do universo de quinze imobiliárias alagoanas, a pesquisa teve por amostragem seis unidades o que representa 40% das mesmas. Estas estão localizadas na cidade de Maceió, onde o mercado concentra maior demanda pelos serviços prestados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Feitas as indagações a gerentes, consultores imobiliários e administrativos sobre como percebem e vivenciam os vetores de análise citadas abaixo, foram encontrados os seguintes resultados:

Para a **cultura organizacional** 87,7% dos entrevistados confirmaram a presença das vertentes de análise:

- Há Política organizacional, entenda esta como um conjunto de normas que legitima a definição, o ordenamento, a organização e a estrutura dando suporte às tomadas de decisões;

- Há gerência no conhecimento especializado: seleção e recrutamento profissionais especializados;

- Existe o processo decisório na estrutura, ou seja, implica dizer que as mesmas tornam o processo decisório mais ágil na sua estrutura em função direta da pressão concorrencial;

- A comunicação e informação são ágeis, esta prerrogativa está diretamente envolvida na questão da estrutura;

- Há organograma atualizado visando uma melhor distribuição de cargos e funções;

- O fluxo de comunicação, a informação e decisão seguem as linhas hierárquicas;

- No que se refere às definições de autoridades e responsabilidades estas estão claras para cada cargo;

- Há cooperação entre as áreas dentro das mesmas;

- O planejamento, como uma resposta à preocupação com as mudanças de impacto das variáveis externas, entre elas: a política habitacional do governo, altas taxa de juros para financiamentos, as variações nas bolsas de valores e no dólar;

Já 12,3%, obtiveram os escores zero ou negativo, pois não se atentam a maioria das questões analisadas, conseqüentemente isso demonstra que não há bases de definição para uma cultura organizacional que seja positiva.

(LACOMBE 2004, p.87) define Cultura empresarial como

[...] Um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.

(MAXIMIANO 2007, p. 333) diz que

[...] O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

(ELTZ 1994, p. 17) argumenta que

[...] a origem da palavra “comunicar” está no latim “*communicare*” que tem por significado “pôr em comum”. Ela implica em compreensão, pressupõe entendimento das partes envolvidas. Não existirá o entendimento se não houver anteriormente a compreensão.

Já (ROBBINS 2005, p. 232-233) define a comunicação dizendo que

“[...] esta tem quatro funções básicas de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.

Considerando o segundo vetor de análise, **conteúdo da função**, 75% das entrevistadas demonstraram que praticam as prerrogativas citadas e que se preocupam com as ações realizadas por suas determinadas equipes, considerando tais vertentes de análise:

- Para tornar o trabalho importante, assertiva que retrata o desempenho de funções por corretores e administrativos com diversas habilidades;

- Para criar novos desafios, retratando que as equipes além de desempenhar várias funções relacionam-se com pessoas;

- Incorporar responsabilidade e autoridade à função, assertiva que considera se o grupo de trabalho têm autoridade para tomar decisões, retratando uma cultura organizacional adaptável;

- Criar oportunidades de treinamento e desenvolvimento, retratando que o grupo de trabalho recebe treinamento técnico necessário;

- Adaptar as funções aos estilos, habilidades e motivações individuais, retratando o conhecimento do líder com sua equipe de trabalho;

Contudo foi possível diagnosticar que 25% das pesquisadas não se preocupam com ou deixam de lado boa parte do vetor **conteúdo da função**, que retrata a possível chance das equipes destes locais de trabalho executarem tarefas que não correspondem ao seu estilo próprio ou por outro lado não são motivados a desempenhar funções que incorpore mais responsabilidade ao cargo.

(HERZBERG 1959 *apud* MAXIMIANO 2007, p. 267-269) em sua obra “*teoria dos dois fatores*” explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação.

[...] a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais. (i) Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados *fatores motivacionais* ou *intrínsecos*: Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa); sentido de realização de algo importante; exercício da responsabilidade; possibilidade de crescimento; orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão reconhecimento pelo trabalho bem feito. (ii) Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados *fatores extrínsecos* ou *higiênicos*: estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas salário, políticas de administração de pessoal e condições e segurança do trabalho.

Vejamos o que diz alguns outros autores a respeito:

(DRUCKER 2004, p. 9) diz que

[...] No período de turbulência e mudanças rápidas, é impossível gerenciar com sucesso contando apenas com a habilidade. É preciso estar fundamentado em princípios básicos e tendências previsíveis, aproveitando, essas tendências e oportunidades. Entre as tendências, cita: o surgimento de uma nova força de trabalho, o declínio constante da indústria como elemento

gerador de riqueza e de empregos e as mudanças na forma, na estrutura e na função da organização e de sua equipe de gerenciamento.

(ROBBINS 2003, p.21) diz que

[...] a satisfação deve surgir como conseqüência natural. “Da mesma maneira, quando os funcionários percebem que as decisões sobre promoções são justas e merecidas, a probabilidade de experimentarem satisfação com o trabalho é maior”.

Como terceiro vetor **sistema e ambiente** de análise 75,5% das pesquisadas consideraram como positiva as respostas, pois consideram fundamental para a motivação, considerando as seguintes vertentes de análise neste segmento que:

- Estabelecem uma visão clara da energização: retratando a presença de equipes de trabalho motivadas e divulgam a missão e os valores para todos os níveis, independente do grau hierárquico recompensando e reforçando por seguirem a missão e os valores como prática da cultura organizacional;

- Dão apoio aos esforços de energização em todas as áreas através de comunicações, sistemas e treinamentos, demonstrando o interesse e a preocupação da empresa com seus colaboradores.

- Alinham sistemas, políticas e procedimentos apoiando a missão e seus valores;

- Estimulam o feedback sobre sistemas, políticas e procedimentos;

- Dividem abertamente as informações e incentivam a comunicação em todas as direções;

- Proporcionam recursos que as pessoas precisam para executar seu trabalho;

Os demais 24,5% de todas as pesquisadas, de alguma forma não trabalham algumas dessas prerrogativas, o que retrata a desconformidade do sistema e ambiente desfavoráveis ao colaborado.

(MAXIMIANO 2007, p. 250) explica que

[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também podem se motivar para fazer coisas que vão à direção oposta à desejada pela empresa [...].

(NELSON; SPITZER 2004, p. 20) define o mito da motivação pelo dinheiro como

“[...] A maioria das pessoas não trabalha apenas por dinheiro. Dinheiro é importante, claro. Mas desde que tenhamos o suficiente para pagar as contas

com conforto, outros fatores adquirem importância muito maior: a certeza de estas dando uma contribuição, um gerente que reconheça um bom desempenho, o respeito dos colegas, a participação no que se passa com a empresa e a oportunidade de um trabalho significativo e interessante.

(ROBBINS 2003, p.21) afirma que “[...] o ambiente de trabalho é fator importante. Os trabalhadores preferem um ambiente físico seguro, confortável, limpo e que ofereça o mínimo de distração”.

No que concerne ao quarto vetor e análise **comportamento e liderança** 85,2% das imobiliárias que fazem parte desta pesquisa evidenciam atitudes positivas, o que justifica o sucesso no mercado em que atuam confirma parte dos seus colaboradores.

Foram analisadas as seguintes vertentes e apontaram como respostas:

- “Deixam para os outros” o que os outros podem fazer. Referindo-se as delegações de tarefas do líder ao grupo;
- Incentivam as pessoas a ter idéias e a correr riscos, com o intuito de desenvolver os liderados;
- Certificam-se de que as pessoas têm objetivos e sabem o que estão fazendo, conhecimento e confiança que o líder no grupo;
- Delegam para desafiar, desenvolver e energizar, princípio que traz para o líder maior conhecimento com o grupo;
- Aconselham para garantir o sucesso;
- Reforçam o trabalho bem-feito e as boas tentativas;
- Dividem informações, conhecimentos e habilidades, demonstrando que o mesmo não é único detentor da sabedoria;
- Valorizam, confia e respeito cada indivíduo: evidenciando uma relação sadia que tem cada grupo de trabalho;
- Dão apoio sem assumir o controle, pois deve ter relacionamentos saudáveis sem que aconteça a confusão de atividades;
- Quanto ao estilo de liderança adotados nas Imobiliárias, há uma divisão de opiniões apontando parte delas democráticas, orientada para o resultado, carismáticas, orientada para a tarefa e para pessoas, apenas contrariando a estas informações poucas indicaram adotar a liderança situacional;

- No que trata sobre o relacionamento com os colegas, implicam para as mesmas: capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais; buscar objetivos de interesses comuns; construir uma rede de contatos; negociar e estabelecer política para compreender e sobreviver na estrutura de poder das burocracias;

- Admitem que a resolução de conflitos requer habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e tomar decisões para resolver distúrbios;

- Adotam para gerenciar recursos o estabelecimento de critérios para a definição de prioridades para escolher corretamente;

- Como empreendedor implementam mudanças;

Ficando apenas, dentro dessa perspectiva 14,8% das imobiliárias entrevistadas que discordam de alguns termos referentes a este vetor.

(WAGNER III; HOLLENBECK 2006, p. 367) dizem que

[...] A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

(ROBBINS 2005, p. 2 e 3) vem contribuir com o estudo e define o comportamento organizacional e diz que “[...] este se refere às ações e atitudes das pessoas dentro das organizações”.

Já (WAGNER III E HOLLENBECK 2006, p. 6) dizem que “[...] Comportamento organizacional é um campo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

(BERGAMINI 2006, p. 141) afirma que

[...] O líder eficaz desempenha, junto a seu pessoal, além de tudo aquilo que herdou da posição tradicional, a exigência de atuar com um arquiteto social que predispõe seu grupo ao uso do seu capital intelectual, encorajando pessoas reconhecidamente brilhantes a trabalharem juntas para atingirem seu sucesso [...]

Por fim, como quinto vetor de análise, no que se refere ao **Coaching**, a pesquisa apontou que 85,6% adotam este método:

- Diferenças entre líderes e gerentes;

- Existem critérios para ponderar (avaliar) a delegação das responsabilidades para colaboradores;

- Há o alinhamento da liderança com visão da imobiliária, para que as metas sejam alcançadas;
- A plataforma de liderança baseia-se em missão, mensagem, método e avaliação, para alcance dos objetivos;
- Há liderança clara, articulada e conectada ao propósito imobiliário;
- Há o comprometimento do líder identificando quais princípios operacionais, valores e comportamentos em que têm de servir nas imobiliárias;
- O líder tem ‘slogan’ conciso, diferente, compreensível que os liderados podem seguir;
- Liderados sabem o que começar ou interromper ou necessitam de ajuda;
- O líder seleciona medidas, acompanham e asseguram o progresso para que todos saibam de como será avaliado o resultado;

No entanto poucas imobiliárias entrevistadas não praticam nenhuma dessas vertentes ou as que praticam são mínimas, demonstrando que 14,4% necessitam ainda alcançar boa parte desses objetivos.

(WHITMORE 2006, p. 1) diz que

[...] O *Concise Oxford Dictionary* define o verbo *coach* como “ensinar, treinar, dar dicas a, preparar”. Isso não nos ajuda muito, uma vez que tudo isso pode ser feito de varias maneiras, algumas delas sem nenhuma relação com o *coaching*. No entanto, o *coaching* diz respeito ao modo como essas coisas são feitas e ao que é feito. Apresenta resultados em larga escala devido à relação de apoio entre o *coach* e a pessoa a quem orienta, e ao meio e estilo e de comunicação usados. O orientando obtém os fatos, não do *coach*, mas de si próprio, estimulado por aquele. É claro que o objetivo de melhorar a performance prevalece, mas o está em questão é qual a melhor forma de se alcançar isso.

(WHEATLEY 2004, p.16) define que

“[...] os sete mandamentos do líder servidor acoplam: Não prejudique, acredite nas pessoas, deixe de ser o líder herói, para ser o líder anfitrião, lidere pela conversação, conte suas experiências e escute os outros contarem as deles e resgate a esperança no futuro”.

4. Conclusão

Não obstinando o que dizem os grandes teóricos que configuraram o quadro epistemológico-filosófico-metodológico, que tratam sobre o estudo da cultura e do comportamento organizacional, decidiu-se analisar as empresas imobiliárias alagoanas levando em consideração abordagens que trata de aspectos mais voltados a realidade contemporânea das mesmas.

Com isso, realizada à pesquisa junto às seis imobiliárias de maior liderança no mercado alagoano e encontrados seus resultados sobre as dimensões estudadas, nos quais grande maioria tenha sido positivos percebe-se, segundo vetor de análise que:

(i) Para a **cultura organizacional**: Não existem ações que viabilizem o repasse de comunicações e informações dentro das imobiliárias, nem organogramas atualizados para que possam assim ser definidos os cargos e nem planejamentos estratégicos detalhados estabelecendo a visão e os caminhos a serem percorridos que resulta em um desconforto por parte da maioria de seus colaboradores, pois muitos não estão cientes dos problemas internos que possam estar enfrentando, impactando na produtividade dos mesmos.

(ii) Para o **conteúdo da função**: Há necessidade que sejam incorporadas às funções de consultores e administrativos, maior responsabilidade e autoridade à função, para alcance de melhores resultados, criando assim um espírito sadio de competição entre equipes e satisfação pessoal com o trabalho desempenhado.

(iii) Para o **sistema e ambiente**: Há necessidade que as imobiliárias dêem mais suporte ao quesito motivação para colaboradores, oferecendo-os sistema e ambiente propício a aprendizagem, recompensando-os por seguirem normas e valores internos.

(iv) Para o **comportamento e liderança**: Há necessidade que o líder possa focar mais atenção aos trabalhos realizados por suas equipes e delegar tarefas com a intenção de desafiar, desenvolver e energizar seus liderados, garantido o sucesso nas atividades e maior comprometimento de pessoas e

(v) Para o **Coaching**: Muitas vezes não há diferenças entre o líder e gerente, o que de certa forma poderá dificultar o trabalho, pois existe uma mesma pessoa desempenhando funções distintas com alto grau de responsabilidade.

Assim, esta pesquisa teve o intuito, também, de propor alternativas para que as imobiliárias possam trabalhar em âmbito global, uma cultura organizacional mais adequada ao mercado em que atuam, conseqüentemente resultando em um

comportamento organizacional positivo, desta forma propõem-se como uma contribuição as empresas imobiliárias alagoanas que estas devem:

1. **Atribuir** aos gerentes e líderes maior preocupação com o repasse de informações, a fim de garantir uma maior satisfação da equipe, pois quando o líder comunica diretamente aos seus liderados dúvidas podem ser retiradas de imediato, o que garante eficácia nos resultados. Construções do organograma e do planejamento estratégico, o que detalhará cargos na organização e os caminhos a serem percorridos por estas empresas.

2. **Dar** poderes e responsabilidades a consultores e administrativos (*empowerment*), ajudando-os e treinando-os para as mais diversas situações, se for o caso uma breve substituição por determinado período, afim incorporar neles um estímulo motivacional, onde estes verão o grau de responsabilidade exercido, que determinará o alcance de suas metas particulares para o seu crescimento profissional.

3. **Proporcionar** ambientes de recompensa aos que alcançarem metas, onde nem sempre o dinheiro será o fator motivacional predominante.

Sendo assim, este estudo espera contribuir para o sucesso de uma cultura e comportamento organizacional, neste segmento de empresas imobiliárias e em outros mais propícios ambientes de trabalho, o que de certa forma diminuirá a tensão entre equipes, unindo estas para um objetivo estratégico organizacional.

Referências

BARROS, Sérgio Craveiro. **O Futuro do Mercado Imobiliário de Alagoas.**

Disponível em: <http://www.sindimoveis-al.com.br/noticias/index.asp?vCod=20> Acesso em: 02 de novembro 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz.** São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Novas tendências em gerenciamento.** Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 2, p. 9, 2004.

ELTZ, Fábio. **Qualidade na comunicação.** Salvador: Casa da Qualidade editora, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da Revolução Industrial à Revolução digital**. São Paulo. 6. ed. Atlas, 2007.

NELSON, Bob; SPITZER, Dean. **O mito da motivação pelo dinheiro**. Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 6, p. 20, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. 11. ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos Do Comportamento Organizacional**. São Paulo. 7. ed. PRENTICE HALL BRASIL, 2003.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem competitiva**. São Paulo. 1. ed. Saraiva, 2006.

WHITMORE, JOHN. COACHING PARA PERFORMANCE: APRIMORANDO PESSOAS, DESEMPENHOS E RESULTADOS. RIO DE JANEIRO. QUALITYMARK, 2006.

WHEATLEY, Margaret. **O Líder Servidor**, Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 8, p. 16, 2004.