

UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES COM O MERCADO IMOBILIÁRIO

*Ailton Vaz Costa
Bruno Rafael Gracindo Rocha
Prof. Me. Abraão Gomes de Araújo
Curso de Administração/CESMAC*

RESUMO

Este estudo de caso coletou e analisou as informações sobre as empresas imobiliárias em Alagoas (*Márcio Raposo, Soares Nobre, Zampieri e Imobili*, estas sendo destacadas das demais pela sua competitividade alta de mercado), na vertente dos aspectos variados do comportamento organizacional e as relações com o mercado imobiliário. A metodologia utilizada neste estudo trata-se do relato de caso Imobiliárias em Alagoas. O procedimento metodológico mapeou e elaborou o cenário de estudo necessário, como também, a revisão da literatura dos autores e críticos do Behaviorismo. Conclui-se, afirmando que, o comportamento organizacional não é funcional e se dá pelas necessidades do planejamento estratégico e das comunicações como suporte de gestão, assim, as imobiliárias alagoanas devem focar mais atenção aos trabalhos realizados por suas multiequipes posicionando a metacompetência como um diferencial de gestão estratégica de mercado.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional. Mercado Imobiliário.

SUMMARY

This case study collected and analysed information on housing companies in Alagoas (Marcio Raposo, Soares Nobre, Zampieri and Imobili these being highlighted to the other by its high market competitiveness), in terms of different aspects of organizational behavior and relations with the real estate market. The methodology used in this study it is the case report real estate in Alagoas. The methodological procedure mapped and developed the necessary study scenario, as well as the review of the literature of authors and critics of Behaviorism. It is concluded that organizational behavior is not functional and

the needs of strategic planning and communications in support of the real estate management of Alagoas must focus more attention to the work carried out by their multiequipes positioning metacompetência as a strategic differentiator in the market.

Keywords: Organizational Culture. Organizational Behavior. The Real Estate Market.

INTRODUÇÃO

Este estudo evidencia uma análise das empresas imobiliárias alagoanas na vertente dos aspectos variados do comportamento organizacional e as relações com o mercado. O objetivo da pesquisa incidiu sobre o comportamento organizacional e as relações destas empresas entre elas e o mercado.

Constantemente empresas de todo o mundo são bombardeadas por inúmeros fatores que podem prejudicar ou facilitar o andamento de suas atividades, sejam eles, externos, vindo da economia local ou global, de regras e leis impostas pelo governo e internos, vindo da falta de ética e compromisso de alguns dos seus funcionários ou até mesmo por estas não terem encontrado sua real razão de existir.

Dentro desse contexto, os gerentes e suas equipes, já começam a passar por diversos conflitos internos e de 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.

A seguir tem-se o tópico 1 que vai tratar da questões epistemológica uma análise crítica entorno da questão comportamento organizacional nas imobiliárias alagoanas.

1.EPISTEMOLOGIA UMA ANÁLISE CRÍTICA ENTORNO DA QUESTÃO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NAS IMOBILIÁRIAS ALAGOANAS

O estudo necessitou perpassar pelo campo da definição epistemológica, na ciência da administração na teoria do behaviorismo (teoria do comportamento) – para a primeira a teoria do behaviorismo e desenvolvimento organizacional, cujos teóricos da ciência da administração, na escola do Behaviorismo ou teoria do comportamento organizacional reúne os teóricos Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1960), David McClelland (1961) e Mintzberg (1973) estes vão nortear definições, conceitos e termos próprios à temática, bem como os autores da administração, que tratam, especificamente, da abordagem do comportamento e cultura organizacional, na literatura da administração no mundo contemporâneo, se posicionam à temática e vão configurar num primeiro momento de análise, voltado para o comportamento organizacional, um quadro epistemológico, como um arcabouço de referencial teórico para fundamentar e legitimar o estudo.

Nesta confluência, os expoentes desta escola vêm à baila para explicar no campo conceitual da cultura, processo decisório, motivação, participação e liderança que deverão as imobiliárias em Alagoas adotar como estratégia de desenvolvimento.

Este estudo possibilitou, no processo de aprendizado em administração de empresa, a relação direta da problemática *a inexistência da cultura empresarial tem provocado no comportamento das imobiliárias o empirismo de tratar as questões de negócio como fator de herança aprendido* com a prática de investigação do objeto.

O problema nas imobiliárias é um resultado indesejado de um processo administrativo e ou operativo. É um item de controle através da sua identificação pelo diagnóstico com o qual não se está satisfeito. Gerenciá-lo é, essencialmente, antecipar-se aos problemas, com instrumentos políticos de decisão, imbuídos de estratégias para a intervenção.

Analísá-lo requer uma situação existente envolvendo certa problemática a ser melhorada ou alterada nos prazos determinados (curto e médio), identificando suas causas e efeitos agrupados.

Nesta confluência, os expoentes desta escola vêm à baila para explicar no campo conceitual da cultura, processo decisório, motivação, participação e liderança que deverá a micro e empresa de pequeno porte em Maceió adotar como estratégia de desenvolvimento.

Inicia-se o discurso com Abraham Maslow (1943) da escola do *behaviorismo*, este diz [...] *o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica*. Ele organiza tais necessidades da seguinte forma: autorealização, autoestima, sociais, segurança e fisiológicas.

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

Maslow (1943 *apud* MAXIMIANO 2007, p. 262-263)

[...] o ser humano persegue a satisfação dos seus desejos e motiva-se para atendê-los. Quando suas necessidades não são satisfeitas, geram tensão. Na tentativa de diminuir essa tensão, o indivíduo ganha força motivadora para buscar realização das necessidades.

Frederick Herzberg (1959/1960 *apud* MAXIMIANO 2007, p. 267-269)
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.(grifo nosso)

Já David McClelland (1961), também, teórico da escola do behaviorismo, de Harvard, identificou três necessidades que seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização. Para o mesmo, tais necessidades são “secundárias”, são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

Por fim, Mintzberg (1973 *apud* Cohen e Fink 2003, p.9) define

[...] as categorias das funções gerenciais em (i) **Funções interpessoais (contatos)**: Figura simbólica (representa a organização frequente ao mundo); Ligação (contato com pessoas de fora da unidade); Supervisão (contratação, treinamento e motivação de subordinados); (ii) **Funções de informação**: Monitoramento (levantamento de dados dentro e fora da unidade); Disseminação (circula informações entre funcionários da unidade) e Porta-voz (circula informações fora da unidade) e (iii) **Funções de decisão**: Inovação (iniciar e planejar mudanças); Resolução de conflitos (cuidar de problemas não-rotineiros); Alocação de recursos (distribuir tempo, dinheiro e insumos) e Negociação (procurar obter condições favoráveis dos outros). (grifo nosso)

A lógica discursiva, neste estudo irá buscar, também, nos autores Eltz (1994), Cohen (1999), Ferreira (2001), Robbins (2003), Lacombe (2004), Drucker (2004), Nelson e Spitzer (2004), Wagner III e Hollenbeck (2006), Gabriela Cabral (2006) o discurso epistêmico, no que tange a gênese da liderança para formatar a dialógica e o encaminhamento dos postulados com os teóricos do behaviorismo.

Iniciando a dialógica vamos com os autores que tratam da questão **cultura organizacional** Lacombe (2004), Wagner III e Hollenbeck (2006) posicionar um cenário discursivo ao estudo com a autoridade deles, no posicionamento pela definição.

Lacombe (2004, p.87) tratando da cultura empresarial diz

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

Idem e Ibidem (2004, p. 445) define

[...] funções da cultura empresarial como a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia-a-dia, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar.

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 367) dizem

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

No que tange ao **processo decisório**, outros teóricos avançam no conceito e contribuem, neste estudo, com a sua postulação pela definição.

Ferreira (2001, p. 473) explica a motivação como [...] *conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam à conduta de um indivíduo.*

Lacombe (2004, p. 46) se posiciona a respeito da motivação e diz [...] *esta consiste na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionado pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo.*

Nelson e Spitzer (2004, p. 20) definem o mito da motivação pelo dinheiro

[...] 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 está 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.

Já para o termo **motivação** Gabriela Cabral (2006) a define

[...] é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a auto-motivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.

Lacombe (2004, p. 144) na questão da tomada de decisões afirma

[...] é o processo pelo qual as organizações são estruturadas e reestruturadas, onde o foco concentra-se em decisões estratégicas tomadas pelo alto escalão das organizações.

No que faz referência à **comunicação** Lacombe (2004, p. 70) a define como [...] *a mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos ambos estão presentes.*

Já Eltz (1994, p. 17) diz

[...] 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.

Robbins (2003, p.21) diz

[...] a satisfação deve surgir como consequência 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.

Drucker (2004, p. 9) diz

[...] 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.

Cornelius (2004, p.17) diz

[...] a mudança cria uma faca de dois gumes entre riscos e oportunidades, onde existem dois tipos de mudança: planejada de cima para baixo e emergente de dentro para a fora [...] são quatro condições que criam uma cultura pronta e aberta para a mudança: uma força de trabalho que entenda dos negócios da organização; uma força de trabalho com permissão de agir; outra que desafie o *status quo*; uma equipe de liderança que estimule uma cultura pronta para a mudança [...].

Robbins (2005 p. 232-233) define a comunicação

[...] 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.

Maximiano (2007, p. 250) explica

[...] 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 organização [...]

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.*

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

Idem (2006, p. 6) diz que [...] *Comportamento organizacional é um campo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das organizações.*

Por fim, Cohen (1999, p. 1) diz como será a organização do novo milênio

[...] Não é uma organização alienígena que pulsará na Terra e aniquilará todas as práticas de negócios conhecidas. É a organização que pode ser vislumbrada, aqui e ali, nas linhas de montagem que desmontam nas paredes derrubadas dos escritórios, no estresse das bolsas, na busca de inovação a todo custo, nas mudanças de procedimentos, valores e motivações, na nova confirmação do ambiente corporativo que começa a se impor.

Adentrando as questões epistemológicas e filosóficas das abordagens teóricas e críticas sobre as imobiliárias e sua trajetória Barros (2007), que em seu artigo 'O Futuro do Mercado Imobiliário de Alagoas' diz

[...] 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 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.

O novo mercado imobiliário brasileiro e seu modelo de negócios tem sua morte anunciada, estruturado através de medidas governamentais que incentivarão e concederão segurança jurídica às operações de crédito, havendo, de um lado, abundantes recursos para o financiamento habitacional e, de outro, déficit habitacional de 8 milhões de unidades, mais 1,4 milhão a cada ano. Este novo mercado será estruturado através de medidas governamentais provocados pela abertura de capital das principais promotoras e mediadoras imobiliárias do país. A visão espacial e as abordagens de vendas serão completamente diferentes do atual modelo, havendo lugar para o pequeno varejo na intermediação imobiliária. As Imobiliárias deverão envolver os parceiros internos (*colaboradores*) nas decisões de instâncias estratégicas, administrativas e operacionais considerando no seu planejamento e na sua implementação de mudança comportamental alterações na sua cultura organizacional e de negócio – conduzirá, exigindo competências específicas, técnicas de análise e resolução de problemas, de trabalho em equipe, de modelagem de sistema, de mudança de atitudes e comportamentos, de gerenciamento da cultura.

Adentrando aos conceitos de planejamento estratégico é importante observar que a compreensão desta nova cultura de fazer negócio citada

[...] exigirá profissionais metacompetentes, que possibilitará identificar e analisar as necessidades deste negócio em expansão sempre no mercado e as condições organizacionais e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades em curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos das mesmas e de sua continuidade sob condições de mudanças. (LUCENA, 1999).

Na visão de Dessler (2003:15) a administração estratégica de recursos humanos é

[...] a união da administração de RH com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

[...] o modelo de atividades de RH desenvolvidas com a intenção de permitir que a organização alcance suas metas.

Chiavenato (1999)

[...] a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje.

Conclui-se este tópico com os teóricos do Behaviorismo que o campo epistemológico definido na abordagem, evidenciou uma postulação pelos critérios considerados ímpares para tratar da questão temática, que foi a motivação, o processo decisório, a cultura organizacional, a comunicação e a liderança – elementos intrínsecos, neste cenário do comportamento organizacional, possibilitando caracterizar os conceitos, termos, categorias de análise, que o estudo vai implementar com a pesquisa de campo na observância do comportamento e cultura de como as imobiliárias em Alagoas praticam em sua realidade empresarial.

2.RELATO DO CASO: UM QUADRO SITUACIONAL DAS IMOBILIÁRIAS – DIAGNÓSTICO E A SUA DISCUSSÃO.

Não obstinando o que dizem os grandes teóricos, que configuraram o quadro ‘epistemológico-filosófico-metodológico’, que trataram sobre o estudo da cultura e do comportamento organizacional, decidiu-se analisar as empresas imobiliárias (*Márcio Raposo, Soares Nobre, Zampieri e Imobili, estas sendo destacadas das demais pela sua competitividade alta de mercado*) levou-se em consideração abordagens, que trata de aspectos mais voltados a realidade contemporânea das mesmas.

Como problemática a este cenário como prática resultado do *brainstorming* tem-se: *Que problemas inviabilizaram as ações das Imobiliárias em Alagoas quanto ao comportamento organizacional e suas relações com o mercado entorno da política estratégica mercadológica de 2010 a 2013?*

Os relatos, após pesquisa, com os sócios-proprietários, diretores, corretores e o presidente do Conselho Regional Profissional dos Corretores – CRECI/AL apontaram em anos anteriores em sessão de *brainstorming* (*tempestade de ideias*) sessenta problemas, são eles: *a não confiabilidade do mercado do cliente; a oferta maior que a procura - preço alto de mercado; a insegurança do comprador em investir em imóveis; o baixo poder aquisitivo e dificuldades na hora do financiamento; a política financeira inexistente; a concorrência desleal dos profissionais; os clientes mal informados, exigentes e especuladores; a instabilidade do mercado financeiro e das bolsas de valores; a má distribuição da renda da população injusta; o déficit habitacional; a política salarial incompatível; as taxas de juros altas para o financiamento imobiliário; a inadimplência dos usuários/compradores; a política econômica instável, desaquecida e juros altos; a desqualificação e morosidade nos processos de trabalho da mão de obra; projetos mal elaborados, sem monitoramento, sem um devido estudo de mercado; a construção prosaica com alto custo final por metro quadrado;. a ausência de investimento em tecnologia; a má avaliação dos imóveis tornando inoperante a ação imobiliária de mercado; o profissional no ramo imobiliário não qualificado, ou mal remunerado; a inexistência no mercado alagoano de mão de obra especializada;. as normas excessivas (mais de quarenta documentos para regularizar uma incorporação com taxas abusivas), demora na entrega e análise dos documentos por parte dos órgãos competentes; não há atividade de pós-venda; o inadequado recrutamento de pessoal, escolha de uma gerência especializada; o alto custo publicitário; a ausência de campanha de valorização do corretor de imóveis e de fiscalização por parte do creci; o inadequado atendimento e atenção a clientela; o não comprometimento ético nas práticas de ações imobiliárias; a concorrência desleal provocando instabilidade no comportamento dos corretores; a propaganda duvidosa, a ganância e a desonestidade comprometem a credibilidade no mercado/comprador; o baixo investimento tecnológico (pesquisa, informação, conhecimento e instrumento) para operacionalizar as ações técnicas com maior rapidez, credibilidade e qualidade dos produtos/serviços prestados ao mercado local; o não cumprimento no prazo de entrega, na documentação final, dos negócios imobiliários ao cliente; a estrutura incompatível com as necessidades das empresas imobiliárias; a*

dificuldades de formularem objetivos e metas esclarecidas de mercado; a ausência de criatividade com estratégia diferenciada; a não cultura de elaboração do planejamento estratégico; a ausência de pesquisa de mercado para fomentar banco de dados com gerenciamento das informações para processar decisões estratégicas e operativas; as dificuldades das imobiliárias em identificar potenciais individuais do profissional, no âmbito das mesmas; a política de educação e desenvolvimento profissional nas imobiliárias inexistentes; a inexistência de intercâmbio interestadual e/ou internacional de informações do mercado imobiliário; parcerias consolidadas sem critério de seleção para a escolha; ausência de ética e de moralização da classe do profissional das imobiliárias; análise dos resultados; clima organizacional nas imobiliárias para o trabalho desfavorável; 45. desconhecimento gerencial (não todos) em processos de gestão empresarial moderna e no mercado de terceiro; função marketing desempenhada por profissional desqualificado; não visão estratégica dos empresários das imobiliárias quanto à modernização de tecnologia de informação aplicáveis ao mercado; o atendimento sem qualidade na presteza ao cliente; a não prática do planejamento como função gerencial; a inadimplência dos mutuários; crescentes índices do déficit habitacional; a não confiabilidade do cliente/comprador externo no sistema de serviços e atendimento imobiliário; a retração da demanda; a baixa motivação funcional; a baixa de estímulos para a geração do serviço com qualidade e/ou produção/produtividade; o resultado no mercado de pouco retorno, reflexo de um mal planejamento; o comprometimento da imagem; a insatisfação dos clientes internos (funcionários/colaboradores) generalizada; a estrutura organizacional das imobiliárias inadequadas aos padrões de gestão moderna; a estrutura organizacional sem estratégia mercadológica e sem planejamento.

Este é o diagnóstico complexo e comprometedor para a sobrevivência e crescimento das empresas imobiliárias até 2020.

Como quadro prognóstico as expectativas para 2020 acoplam que elas sejam as melhores imobiliárias do mercado nacional, sem se preocupar em ser a maior com o intuito de prospectar estratégias de avanço para superar as de desenvolvimento e ou sair do campo da sobrevivência para tornarem-se mais agressivas aos concorrentes com uma concepção de cultura de atendimento ao cliente levando em consideração, o respeito a sua escolha pelo produto e

serviço que as mesmas poderão ofertá-lo, não apenas, como possível comprador, mas, acima de tudo, o cidadão potencial de opinião e formação de ideia em torno da sociedade, sobre o relacionamento e qualidade das mesmas, na sua relação social criada. Assim, a gerência numa visão macroempresarial envolverá num contexto educacional de liderança para resultados, voltará para gestão democrática na definição de uma nova cultura política e de estrutura organizacional educada e desenvolvida. Estabelecerão normas, regulamentos e instruções que sustentarão o desenvolvimento dos serviços e a sua produtividade, competente e ético de todas as funções presentes nelas num ambiente de negócios em constante mutação. Expectarão para elas comportamento empresarial com maior aderência aos princípios formalizados pelas normas como uma política de conduta legal para trabalhar sob a égide da formalidade, impessoalidade e profissionalismo adotado.

Nesta visão sincrônica de avanços estratégicos, como parceiros, os Conselhos Federal e Regional de Corretores de Imóveis – COFECI e CRECI prospectarão para este segmento de mercado, que as imobiliárias deverão valorizar o homem na justa remuneração do trabalho, fazendo deste um parceiro na busca incessante de produtividade e dos resultados finais e não o técnico detentor do conhecimento especializado para o qual é indiferente a empresa que trabalha. Envolverão os parceiros internos e externos (*colaboradores*) nas decisões, no planejamento e na implementação da mudança na maneira de como conduzirão, exigindo profissionais metacompetentes em negociação de conflito e de análise e resolução de problemas, de trabalho em equipe, de modelagem de sistema, de mudanças de atitudes e comportamentos de gerenciamento da cultura organizacional. Fazer que estes parceiros interno e externo (*colaboradores*) visualizarão sua valorização não mais relacionada apenas com a remuneração, mas a aceitação quanto as mudanças necessárias para o direcionamento de comportamentos construtivo se na resistência a se desprender dos vícios e abandonar a zona de conforto. Reagirão positivamente para mudança comportamental, trabalharão os valores e a motivação dos colaboradores e considerarão a cultura das imobiliárias como fator de eficácia, enfatizando em mudanças ambientais e estruturais flexíveis correspondem ao significado que se emprestarão aos valores, princípios, atitudes e comportamento habituais dos

dirigentes responsáveis direto pela cultura organizacional – fatos condicionantes da eficácia. Elas deverão definir um claro sentido de direção (*Foco*), com uma forte visão do que elas necessitarão de como pode ser alcançado e por que. Para isto avaliarão o atual funcionamento dos processos, seus problemas, causas e as metas de melhorias, bem como servirão de base para desenhar novos processos aperfeiçoando-os. Por parte destes órgãos de classe, estes espetarão com maior veemência para estas empresas que as mesmas avaliarão seu quadro cultura, política e estrutura imbricando nesta perspectiva questionamentos tais, como ela(s) conceberão: o sentido de mercado/cliente; o valor de seus produtos/serviços ofertados; trabalharão a sua realidade; qual a importância de seus colaboradores/funcionários no processo de decisão administrativa e operativa e questionarão suas atitudes habituais e trabalharão sobre os componentes da gerência revistos.

No que tange as questões pertinentes ao relacionamento das imobiliárias e os clientes através da pesquisa contínua será uma forma de servir mais e melhor seus clientes; identificará novos clientes potenciais; criará clientes efetivos e converterá cada um em cliente satisfeito; dotarão de políticas de marketing “agressivo” intensificando os meios de comunicação imediatos às respostas do mercado/cliente; procurará dar satisfação aos seus clientes, interativará à empresa, extinguirá perdas e diminuirá casos de retorno por insatisfação; buscará a satisfação do cliente através da pesquisa de opinião constante, estudará, pesquisará, investigará e buscará o máximo de informações possíveis sobre o cliente/mercado, considerarão suas necessidades, recursos, os gostos e as reações mais comuns nos momentos de decisões, elaborará catálogos de produtos e cadastro de clientes; deterá habilidades para conhecer as necessidades e comportamento dos clientes, as tendências do mercado e as oportunidades emergentes; realizará pesquisa mercadológica (serviços/cliente comprador); criará melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz; procurará superar as expectativas e satisfação dos clientes; exercerá postura adequada diante do mercado para atender o que é demandado por seus clientes, evitando discursos, mas verdadeiras mensagens da comunicação transmitida através das ações, para isto utilizará tecnologias interativas (internet, centro de

atendimentos, linhas diretas, vídeos, etc); pesquisará novas formas de servir mais e melhor seus clientes; identificará novos clientes potenciais e criar clientes efetivos e converterá cada um em um cliente satisfeito; usará comunicações digitais para redefinir a natureza e as fronteiras do seu negócio; analisará as tendências.

Dadas as configurações da narrativa sobre a situação diagnóstica e a prospecção do prognóstico das imobiliárias, numa concepção de cunho global, conclui-se este tópico 2, como resultado desta expectativa, as mesmas conceberão cultura de atendimento ao cliente levando em consideração, o respeito a sua escolha pelo serviço que possam ofertá-lo, não apenas, como um possível comprador, mas, acima de tudo, um cidadão potencial de opinião e formação de ideia em torno da sociedade sobre o relacionamento e a qualidade das mesmas, na sua relação social criada.

A seguir têm-se as considerações finais, como uma observação direta da relação da pesquisa e da compreensão dos alunos, enquanto pesquisador do estudo proposto, e as contribuições, enquanto acadêmicos para que as imobiliárias ao perceberem tais recomendações, possam aproveitar em seu planejamento, da mudança na cultura e no comportamento organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dadas as observações, no processo de pesquisa entrevistas e confrontos com os discursos e fala dos teóricos referendados, no arcabouço teórico do tópico fundamentação teórico constatou-se que sofrerão a pressão das concorrentes, num mercado sem fronteiras, que já se institucionalizou como uma prática de mercados competitivos, que aos poucos adentra a espaços e se instalam pela competência estratégica de fazer negócios na Aldeia Global, possibilitando a livre ação de mercado geopolítico flutuantes, com alto nível de competitividade gerencial tecnológica e mercadológica. Observou-se nesta perspectiva de estudo que as imobiliárias alagoanas necessitam de crenças, valores e princípios que fortaleçam as relações de trabalho; amizade; ética; bom humor; eficácia; respeito; compromisso; comprometimento; lealdade; sinceridade e igualdade.

Como recomendações acadêmicas, o estudo propõe à observância destas imobiliárias: trabalhar com soluções imobiliárias; parceria com corretores, construtores e empresas vinculadas ao seu ramo de atuação (escritório de arquitetura, lojas de material de construção, ambientação, etc...); praticar a qualidade total; elevar o padrão de atendimento; desenvolver a sua imagem perante a sociedade; servir cada vez melhor; desenvolver atitudes positiva e eficaz; planejar sempre as estratégias inovadoras.

Conclui-se este estudo com os teóricos afirmando, que o comportamento organizacional não é funcional e se dá pelas necessidades do planejamento estratégico e das comunicações como suporte de gestão, assim, as imobiliárias alagoanas devem focar mais atenção aos trabalhos realizados por suas multiequipes posicionando a metacompetência como um diferencial de gestão estratégica de mercado.

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.
- BENIS, Warren G. A nova Liderança. Coletânea HSM Management: *O melhor do pensamento contemporâneo em questão empresarial*, n. 1, p. 31-47, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2006.
- COHEN, David. A Empresa do Novo Milênio. Revista Exame, São Paulo, ano 33, n. 22, p.1, 1999.
- COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORNELIUS, Ed. Liderando uma Cultura Pronta para a Mudança, Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 1, p. 17, 2004.
- DECOTIIS, Tom; HYATT, David. Excelência é uma questão de escolha. Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 1, p. 3, 2004.
- 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.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini Aurélio. 4 .ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- GEORGE, Bill. Líderes Autênticos. Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 4, p. 6, 2004.
- HALL, Richard H. Organizações: Estruturas, Processos e Resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- HUNTER, James C. O Monge e o Executivo – uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTTER, John P. Os Líderes necessários. Coletânea HSM Management: *O melhor do pensamento contemporâneo em questão empresarial*, n. 1, p. 47-53, 2002.

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.

QUIGLEY, Michael E. Desafio de Liderança. Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 4, p. 4-6, 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.

ROBERT, Michel. Estratégia – como empresas vencedoras dominam seus concorrentes. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

SIMON, Herbert. A. Administrative Behavior. Nova York, Free Press, 1957.

STEWART, Thomas. A Riqueza do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TIFFANY, Paul e PETERSON, Steven D. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred. A disciplina dos líderes de mercado – escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

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

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

WHITMORE, John. Coaching Para Performance: Aprimorando pessoas, Desempenhos e Resultados. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006.