

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

MÔNICA LAIANE MORAIS FELIPE

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O PROCESSO DE TRABALHO EM UMA IMOBILIÁRIA
Sobrecarga de atividade no âmbito da Direção Geral

João Pessoa

2016

MÔNICA LAIANE MORAIS FELIPE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, como parte das atividades para obtenção do Grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa

F315p Felipe, Mônica Laiane Moraes.

O processo de trabalho em uma imobiliária : sobrecarga de atividade no âmbito da direção geral / Mônica Laiane Moraes Felipe. – 2016.

71 f. : il.

TCC (Graduação – Negócios Imobiliários) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientador : Prof. D.r José Washington de Moraes Medeiros

1. Gestão imobiliária. 2. Organização – processos. 3. Atividade de gestão. 4. Perfil do gestor. 5. Distribuição de tarefas – satisfação no trabalho. I. Título.

CDU 005.7:332.72

MÔNICA LAIANE MORAIS FELIPE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

O PROCESSO DE TRABALHO EM UMA IMOBILIÁRIA
Sobrecarga de atividade no âmbito da Direção Geral

Relatório aprovado em 28 de Março de 2016

Prof. José Washington de Moraes Medeiros - Doutor
Orientador

Prof. Mônica Cristina Meira Lucena - Mestre
Examinador

Prof. Raissa Dantas Quirino - Especialista
Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a
Deus e, posteriormente, aos meus familiares, que
sempre me apoiaram!

AGRADECIMENTOS

De início agradeço primeiramente a Deus que com sua graça, tem revelado maravilhas em minha vida proporcionando força, fé e sabedoria para que permanecesse perseverante na conclusão deste curso.

À minha mãe, Francisca Morais, e ao meu pai, Emanuel Felipe, pelos seus esforços e pelo apoio dado por toda a minha estada em João Pessoa. Ao meu irmão, Lucas Leonardo, pelo seu carinho e pelas suas palavras de apoio nos momentos que pensei em desistir.

Ao meu amor, Oziel Denizard, que se tem mostrado amigo e companheiro na minha vida, deste os primeiros minutos que conhecemos até os dias atuais. Fazendo com que a sua ajuda acadêmica tenha me proporcionando tranquilidade para desenvolver o presente TCC, sobretudo, revelando-me o significado do verdadeiro amor.

Ao meu Tio, Moacir Filho, por ter me acolhido em sua casa, por quase dois anos para que pudesse concluir o curso.

Às minhas amigas, Danielle Pacheco, Eriene Lucena e Maria do Socorro, que foram um dos presentes que a Paraíba me deu, o meu muito obrigado!

Ao meu orientador e mestre, professor José Washington, por seus ensinamentos que me ajudaram no decorrer do trabalho de conclusão do curso, despertando em mim o interesse pela produção acadêmica.

Enfim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que tivesse êxito na conclusão do curso.

Muito obrigada! Serei eternamente grata a todos.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem a finalidade de analisar as possíveis causas de sobrecarga de atividades no âmbito da Direção Geral no contexto de uma imobiliária. Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica e descritiva sobre o processo de trabalho de uma imobiliária, as funções administrativas empregadas, sobretudo a função de organização, que aborda sobre a distribuição do trabalho. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário com 13 questões aos gestores imobiliários com a finalidade de filtrar informações referentes à sua formação, qual o estilo de trabalho adotado em sua prática, além da postura do gestor frente à direção geral da imobiliária, a natureza dos dados coletados é de pesquisa quantitativa. Onde foram comparados os dados coletados da pesquisa de campo com os modelos teóricos descrito no trabalho acadêmico, a partir de uma investigação bibliográfica sobre o tema em questão. A experiência direta do estagiário na empresa colaborou com a compreensão das análises feitas sobre o problema estudado chegando, portanto, aos resultados obtidos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão imobiliária, Organização – processos, Atividade de gestão, Perfil do gestor, Distribuição de tarefas – satisfação no trabalho

RESUMO

FIGURA 1: Organograma da Atenas Imóveis	21
FIGURA 2: Estrutura Organizacional da Atenas Imóveis	29
FIGURA 3: Fluxograma da atividade de captação de imóveis passivas.....	47
FIGURA 4: Fluxograma da atividade de atendimento ao cliente com destinação para venda	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Concorrência.....	25
Quadro 2: Funções da Administração	53
Quadro 3: Etapas do processo de Organização.	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quanto ao gênero	58
Gráfico 2: Quanto á faixa etária	59
Gráfico 3: Formação acadêmica	59
Gráfico 4: Tempo de atuação no mercado imobiliário	60
Gráfico 5: Estaria á frente do nível estratégico.	61
Gráfico 6: Atividades desempenhadas em função do cargo.....	62
Gráfico 7: Enquanto gestor imobiliário estaria sobrecarregado em sua função.....	63
Gráfico 8: Nível de satisfação relacionado ás atividades desenvolvidas.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	15
2.2 OBJETIVOS	15
2.2.1 Objetivo Geral.....	15
2.2.2 Objetivos Específicos	16
2.3 UNIVERSO E AMOSTRA	16
2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	17
3 A ORGANIZAÇÃO	18
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO E DA ORGANIZAÇÃO	19
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	19
3.3 ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	20
3.4 SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO	23
3.5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA	25
3.6 ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES	26
3.7 RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES	28
3.8 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES	28
3.8.1 Subsistema 1: Recursos Humanos.....	31
3.8.2 Subsistema 2: Comercial/Marketing	33
3.8.3 Subsistema 3: Finanças/Contabilidade.....	35
3.8.4 Subsistema 4: Produção/Serviços.....	36
3.8.5 Subsistema 5: Materiais e Patrimônio	38
3.8.6 Subsistema 6: Sistemas de Informação.....	39
4 A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	41
4.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO.....	42
4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES DESEMPENHADAS NA ÁREA DE NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS.....	43
4.3 ATIVIDADES DESEMPENHADAS: FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES	45
4.3.1 Atividade A: Captação de imóveis passiva.....	46
4.3.2 Atividade B: Atendimento ao cliente com destinação para venda	48

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	50
5.1 O PROCESSO DE TRABALHO DE UMA IMOBILIÁRIA	51
5.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO.....	52
5.3 DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	53
5.4 SOBRECARGA DE ATIVIDADES NO ÂMBITO DA DIREÇÃO GERAL	55
6 ANALISANDO A SOBRECARGA DE ATIVIDADES NO CONTEXTO DA GESTÃO IMOBILIÁRIA EM JOÃO PESSOA/PB.....	57
6.1 O PERFIL DOS GESTORES.....	58
6.3 SOBRECARGA DE ATIVIDADES NO ÂMBITO DA DIREÇÃO GERAL	63
6.4 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NA DIREÇÃO GERAL	64
6.5 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO RELACIONADO ÀS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	65
7 CONCLUSÕES.....	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE	70

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa o processo de trabalho de uma imobiliária, tratando das funções da administração, sobretudo da função de organização, que abordam sobre a distribuição do trabalho, identificando as possíveis causas que influenciam a sobrecarga de atividades no âmbito da Direção Geral.

O processo de trabalho de uma imobiliária, em linhas gerais, dá-se de modo parecido com outros tipos de organizações empresariais, divergindo quanto à sua atividade-fim. Pois, segundo Oliveira (2011), tal processo é sistematizado por uma divisão entre atividades-fim e atividades-meio. As atividades-fim correspondem à parte externa da organização, que são, em suma, os serviços de prestação de intermediação imobiliária. Enquanto as atividades-meio, por sua vez, corresponde à parte interna, que são atividades atreladas à administração da própria imobiliária.

Todo o processo de trabalho de uma imobiliária, sejam as atividades de parte interna ou atividades de parte externa, está ligado às funções da administração. Conforme diz Cury (2007), trata-se de um processo administrativo cíclico, permanente, flexível e corretivo que tem como uma sucessão as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. A função precípua a ser trabalhada é a da organização. Esta, por sinal, tem a função de distribuir o trabalho, os recursos e a autoridade dentro de uma empresa.

A distribuição do trabalho, segundo Oliveira (2011), dá-se de acordo com o cargo, com a função e com o conjunto de atividades. E ainda nos conta que essa distribuição está ligada a uma departamentalização ou estruturação organizacional, muito visível nos organograma das empresas. Nessa estruturação necessita-se de uma divisão em níveis hierárquicos que são: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

O nível estratégico, conforme Araujo (2010) está posicionado em relação aos níveis tático e operacional, como o mais alto dentre os três, e é responsável pelo planejamento estratégico. E Cury (2007) diz que a estruturação do nível estratégico, geralmente, é exercida pelo nível institucional ou pela Direção Geral.

Comumente, a atividade da direção deve ter somente a de planejamento estratégico, propondo objetivos a serem alcançados através das metas e dos planos. Porém, é comum, no dia-a-dia, na prática das imobiliárias, principalmente nas pequenas, um acúmulo de atividades e funções com outras atividades de outros níveis hierárquicos, como o tático e o operacional.

A escolha do tema é decorrente da sobrecarga de atividades, apontadas por seus representantes legais como um fator-problema muito comum nas imobiliárias. E quando se trata de empresas jovens, ou recém-abertas, e principalmente de pequeno porte, a acumulação é ainda maior, e geralmente é no setor dirigente da organização.

Assim, tem-se uma sobrecarga de atividades no âmbito da Direção Geral. Tal acumulação é provocada pela falta de distribuição de tarefas que acarreta o acúmulo no nível estratégico da imobiliária, fazendo com que comprometa o seu planejamento, controle gerencial e operacional.

O objetivo deste trabalho é analisar a sobrecarga de atividades (direção geral) no contexto da gestão imobiliária, destacando as funções administrativas empregadas, sobretudo a função de organização, que aborda sobre a distribuição do trabalho.

A importância do mesmo se dá pela problemática enfrentada pelas imobiliárias por parte dos seus representantes legais, sócios, diretores, presidentes, que acabam se sobrecarregando com o acúmulo de atividades em vários setores, comprometendo o tempo para se dedicar ao planejamento estratégico das mesmas. Em vista dessa problemática, a proposta desse trabalho também se estendeu a uma pesquisa de campo, realizada em dez imobiliárias na cidade de João Pessoa.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Baseando nos aspectos metodológicos dispostos na obra de Barbosa et al. (2012), a presente pesquisa classifica-se como sendo uma pesquisa de campo porque utiliza informações e/ou conhecimentos a partir de um levantamento de dados em uma determinada realidade, neste caso, no contexto da direção geral em imobiliárias de pequeno porte, localizadas na cidade de João Pessoa/PB.

O conceito de pesquisa de campo tem como característica o “compromisso com as informações empiricamente verificadas ou colhidas dentro de uma amostragem determinada, sendo um trabalho exaustivamente descritivo dos fenômenos que são objeto da investigação” (MEZZARROBA, 2014 p.141).

Com base na classificação, a pesquisa tem como forma de abordagem a pesquisa quantitativa, pois de acordo com Rodrigues (2007), a pesquisa quantitativa traduz em números os resultados, utilizando técnicas estatísticas. Desse modo, a pesquisa qualitativa possibilitou a coleta e o tratamento dos dados, embasando o trabalho na formulação de gráficos, facilitando o entendimento por parte do leitor.

Em razão disso, quanto ao tipo de pesquisa, o trabalho partiu de um estudo bibliográfico, mapeando fontes, como livros, revistas e periódicos. “Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para fundamentação teórica” (RAMPAZZO, 2002 p.49).

Também em relação à tipologia, a pesquisa é descritiva, pois observa e analisa as características de determinadas populações ou fenômenos, neste caso, procuramos especificar as atividades de atuação da direção geral, em imobiliárias do mercado de João Pessoa – PB. Segundo Rampazzo (2002, p. 53), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; e ainda, estuda os fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem interferência do pesquisador”.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo Geral

Analisar a sobrecarga de atividades no contexto da gestão imobiliária, em João Pessoa/ PB.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Construir o perfil dos gestores.
- Mapear as atividades desenvolvidas no âmbito da Direção Geral.
- Discutir a satisfação relacionada ao trabalho impactada pela sobrecarga de atividades

2.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Sabe-se que toda pesquisa surge através da análise de um determinado universo ou população com a intenção de detectar algum fenômeno ou problema, Segundo Gil (2008, p.89), “universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Dentro desta perspectiva e retirado uma amostra de determinada população ou universo, neste sentido “a amostra é um subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2008, p.90).

Dessa forma, o universo desta pesquisa foi especificado a partir de imobiliárias da cidade de João Pessoa-PB, especificamente dos bairros de Manaíra, Tambaú e Bessa, perfazendo um total aproximado de 50 empresas. Já a amostra, como subconjunto do universo, contabilizou 10 (dez) imobiliárias localizadas, especificamente nos bairros supra, a partir das quais a pesquisa foi aplicada. Da amostra de 10 imobiliárias, foram selecionados 12 gestores, os quais foram definidos como sujeitos da pesquisa (sócios-proprietários, diretores e gestores imobiliários), tendo como enfoque relatar a sobrecarga de atividades no âmbito da direção geral. Desse modo, a partir da amostra de imobiliárias e gestores, foram analisadas as seguintes variáveis:

- a) O perfil dos gestores quanto ao gênero; faixa etária; formação acadêmica; tempo de atuação no mercado imobiliário;
- b) As atividades desenvolvidas;
- c) O nível de sobrecarga de atividades exercidas;
- d) O índice de satisfação dos gestores imobiliários.

Para cada variável analisada corresponde um gráfico, o qual expõe a distribuição de porcentagem de respostas referentes a cada nota atribuída pelos gestores imobiliários, verificando o nível de concordância/discordância para as questões lançadas.

2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário fechado, que segundo Gil (2008, p.123) “pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista”. Esta situação foi aplicada aos gestores imobiliários, assinalando uma das alternativas, já anteriormente fixadas no questionário, com a finalidade de filtrar informações referentes à sua formação, qual o estilo de trabalho adotado em sua prática, além da postura do gestor frente à direção geral da imobiliária.

O objetivo do questionário é coletar dados para que possam ser analisados e, assim, formular hipóteses em relação à pesquisa. “O questionário é um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema de pesquisa” (LAMY, 2011, p.48).

Este instrumento foi de fundamental importância para que pudessem ser analisadas todas as questões relacionadas ao processo de trabalho em uma imobiliária, assim como a hipótese de se haver ou não uma sobrecarga de atividades no âmbito da Direção Geral.

3 A ORGANIZAÇÃO

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO E DA ORGANIZAÇÃO

Mônica Laiane Morais Felipe, inscrita no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, sob matrícula nº 20121600062 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa-PB, desenvolveu atividades de práticas de pesquisa em Gestão de Negócios Imobiliários na organização Atenas Imóveis e Consultoria Ltda., inscrita no CNPJ sob o número 15.194.240/0001-41, com sede no endereço Av. Almirante Barroso, 637, sala 106, Empresarial Colonial Center, CEP: 58013-120 João Pessoa-PB. A sua atividade fim é intermediação imobiliária e a atuação como correspondente bancário para a Caixa Econômica Federal, tendo como responsáveis às sócias representantes Maria Aparecida Souza Queiroz Gregório e Sônia de Fátima de Oliveira Almeida.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

No primeiro semestre de 2012, Sônia de Fátima de Oliveira Almeida e Maria Aparecida Souza Queiroz Gregório, gerentes da Caixa Econômica federal aposentaram-se e decidiram permanecer ativas no mercado de trabalho. Juntaram-se com o empresário Aníbal de Sá e abriram um correspondente bancário, chamado de Atenas-Imóveis Ltda., atuando no tramite de serviços financeiros ligados ao crédito imobiliário para a Caixa Econômica Federal.

No segundo semestre de 2012, a atuação do correspondente bancário junto ao mercado imobiliário fez com que os sócios, através da observação, pudessem atuar também na corretagem de imóveis. Visto a oportunidade de ampliar o mercado, a Atenas-Imóveis Ltda.

Muda a sua razão social para Atenas imobiliária e Consultoria Ltda., com o nome fantasia, agora, de Atenas Imóveis, com a finalidade de abarcar o mercado da corretagem.

Estando, portanto, registrado na junta comercial de João Pessoa, sob o CNPJ de nº15.194.240/0001-41 e, no Conselho Regional de Corretores de Imóveis – 21º Região da Paraíba, sob o número de registro 0552J.

No ano seguinte, logo após o surgimento da Atenas Imóveis como imobiliária, houve mudanças na empresa, o sócio Aníbal de Sá resolve deixar a sociedade, restando as sócias-proprietárias: Fátima de Oliveira Almeida e Maria Aparecida Souza Queiroz Gregório.

Apesar do pouco tempo de existência como imobiliária, as sócias-proprietárias vêm agregando experiência e valor aos seus serviços. A maturidade das gestoras, juntamente com a dedicação e empenho, surgiram boas parcerias, transformando desafios em realização.

Hoje, contam com parcerias em diversas construtoras, na região metropolitana de João Pessoa, assim como, com os corretores de imóveis. Capturando um acentuado número de imóveis para venda, locação e permuta, o que possibilita o atendimento a uma demanda de clientes crescente e diversificada.

Durante esse período de surgimento da Atenas Imóveis, até os dias de hoje, a imobiliária vem desenvolvendo, paulatinamente, a sua estrutura administrativa, conforme o item posterior que tratará do organograma da empresa.

3.3 ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Sabe-se que toda empresa deveria ter um organograma de trabalho, para que cada função seja desempenhada de acordo com suas especificidades e para que não haja interferência em funções e setores dentro de uma organização, comprometendo o desenvolvimento do trabalho final. “A maioria das estruturas organizacionais é muito complexa para ser transmitida verbalmente, por este motivo os administradores costumam desenhar organograma” (STONER; FREEMAN, 2012, p. 231).

No mesmo sentido, o “organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional” (OLIVEIRA, 2006, p. 90) e deve conter “um diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam” (STONER; FREEMAN, 2012, p.231).

Em suma, organograma representará o aspecto visual que demonstra uma série de informações ligadas à hierarquia, funções, departamentos, dentro de uma empresa. A divisão em departamentos pressupõe a facilidade de identificar cada desenvolvimento de trabalho. “Os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais: por função, por produto/mercado e matricial” (STONER; FREEMAN, 2012, p. 232).

Para que uma empresa funcione bem, há uma estrutura organizacional bem delineada, por exemplo, a linha de frente de produção; a gerência e a direção, assim como outras formas de divisão possíveis dentro de uma organização. “A estrutura funcional reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas” (STONER; FREEMAN, 2012, p. 232).

Além disso, a organização delimita o escoamento de sua linha de produção, através de pesquisa de campo aliada ao marketing, dados que serão utilizados para atender a um

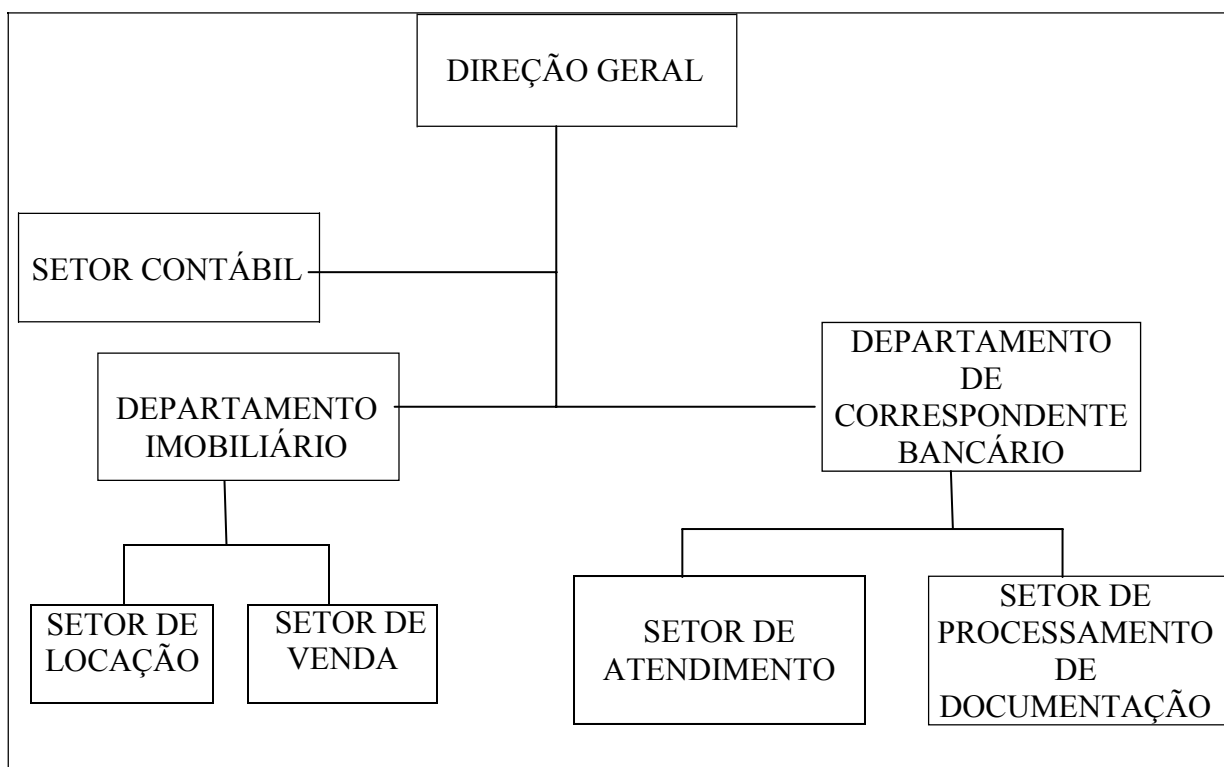
público específico, diminuindo gastos para produzir determinado produto e potencializando os lucros.

A organização por produto ou mercado, frequentemente chamada de estrutura divisional, reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou de um grupo de produtos relacionados, todas as que estão numa certa área geográfica, ou todas que lidam com certo tipo de consumidor (STONER; FREEMAN, 2012, p.232).

Numa estrutura matricial, espera-se duas formas gerenciais: uma voltada para ao funcionamento real da organização e outra voltada a prospecções de crescimento e solidificação da empresa no mercado, definindo a “estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo há um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo” (STONER; FREEMAN, 2012, p. 235).

O organograma da Atenas Imóveis, segundo Stoner e Freeman (2012, p.232) a classificação dos tipos de estrutura organizacional tem um pouco de cada tipo apresentado, porém detém maior aproximação ao tipo de estrutura organizacional por função, conforme mostra a figura 1.

FIGURA 1: Organograma da Atenas Imóveis



FONTE: pesquisa direta (2015).

A figura ilustra o organograma da Atenas Imóveis, com a seguinte divisão:

Na Direção Geral encontra-se o nível mais alto dentro da imobiliária. Representado o nível institucional, também chamado de nível estratégico, cuja função é de desempenhar as atividades de direção (planejar, organizar, direcionar e controlar). Encontram-se locados na Direção Geral as sócias-proprietárias, Maria Aparecida e Sônia Almeida, ambas desempenhando a função de direção geral.

O setor contábil é externo a empresa, e tem a função de obter a prestação de serviços contábeis, fazendo com que a Atenas Imóveis opere diante da legalidade, pagando os seus tributos no valor devido e no tempo acertado, assim como, fazer o levantamento de demonstrativos de exercício financeiro e contábil, auxiliando o subsistema financeiro, dentre outros serviços desse setor.

O Departamento Imobiliário e o Departamento de correspondente bancário onde intitula a nomenclatura de Departamento e que desenvolve atividades gerenciais são chefiados por Maria Aparecida e Sonia Almeida, ambas com compartilhamento de funções. O departamento de correspondente bancário e o departamento imobiliário representa o nível tático (gerencial) da imobiliária, fazendo um elo entre a direção geral e os setores operacionais da empresa, que são: setor de venda, de locação, de atendimento e de processamento de documentação.

Dentro do departamento de correspondente bancário encontra-se o cargo de gerente que tem a função de gerir os serviços prestados pelos funcionários dos setores de atendimento e de processamento, conforme o que é repassado pela direção geral. Outra função é de agente intermediário entre a imobiliária e Caixa Econômica Federal.

No setor de atendimento conta com participação de quatro funcionários que realizam o trabalho técnico-operacional, fazendo: a recepção, o encaminhamento de propostas de abertura de contas, pedidos de empréstimos, financiamentos, propostas de emissão de cartões de crédito, recebimentos, pagamentos relativos a contas de depósitos.

No setor de processamento conta com as mesmas pessoas do setor de atendimento que dá prosseguimento aos dados colhidos aos pedidos no atendimento, dando processamento junto a Caixa Econômica Federal, analisando e finalizando o processo e, logo após, dando retorno aos clientes.

No departamento imobiliário, a responsabilidade do gerente é de gerir os serviços prestados pelos funcionários dos setores de venda e de locação, assim como servir de consultor e finalizador de vendas e locações dos corretores de imóveis.

No setor de vendas, são prestados os serviços de corretagem de imóveis, sendo realizada a intermediação da compra, venda, permuta de imóveis. O setor conta com um corretor de imóveis e um estagiário. Neste setor desenvolvem-se as atividades técnico-operacionais de acompanhamento a clientes no escritório e em domicílio; desenvolver planilhas, relatórios; organizar e providenciar divulgação em sites, jornais; preparar e-mail e correspondências em geral; captação, autorização para venda e permuta; colocar placas de venda; preparar e organizar pastas da imobiliária; entrar em contato com clientes por e-mail ou telefone, dentre outras atividades relativas a esse setor.

No setor de locação são prestados os serviços de corretagem de imóveis, sendo realizada a intermediação da locação do imóvel. O setor conta com um corretor de imóveis e um estagiário, os mesmos do setor de vendas. Neste setor desenvolvem-se as atividades técnico-operacionais de acompanhamento a clientes no escritório e a domicílio; desenvolver planilhas, relatórios; organizar e providenciar divulgação em sites, jornais; preparar e-mail e correspondências em geral; captação e autorização para locação; colocar placas de locação; preparar e organizar pastas da imobiliária; entrar em contato com clientes por e-mail ou telefone; dentre outras atividades relativas a esse setor.

3.4 SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO

Os setores da economia são divididos em três – primário, secundário e terciário:

O setor primário da economia caracteriza-se pelas atividades de extração e produção a partir da matéria-prima. É neste setor que fornece produtos que dá base de sustentação ao segundo e terceiro setor. São atividades do primário: a agricultura, a pecuária, o extrativismo vegetal, a caça, a pesca e a mineração. O setor secundário da economia caracteriza-se por transformar matéria-prima de extração e produção advinda do setor primário em produtos manufaturados para o consumo. São algumas atividades do setor secundário: as fábricas automobilísticas, indústria alimentícia, indústria química, indústria de energia, como petróleo, gás e energia elétrica. O setor terciário denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviço de mutua ajuda. São algumas atividades do setor terciário: o comércio e reparação de veículos automotores, atividades de intermediação financeira, seguros e previdência complementar, atividades imobiliárias dentre outras. (FERNANDES, 1994, p.21)

A imobiliária Atenas Imóveis está inserida no terceiro setor da economia por desenvolver atividades que se enquadram na prestação de serviços. Os serviços de correspondente bancário encaixam em atividades de intermediação financeira e os serviços de

corretagem de imóveis em atividades imobiliárias, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, da Receita Federal, vinculado ao Ministério da Justiça.

A finalidade da imobiliária Atenas Imóveis é atender as necessidades e desejos de mercado da região metropolitana de João Pessoa-PB, com os serviços de intermediação imobiliária e financeira, buscando sempre junto ao público, a qualidade do atendimento e da satisfação do cliente. Essa mesma imobiliária atende, em geral, um público de classe social B e C, por estar situada no centro da cidade e pelo contato direto com a clientela interessada em financiamentos e empréstimos, sendo sua grande maioria servidores públicos, pensionista e aposentados, o que justifica sua segmentação de mercado.

Após identificar o seu público alvo, a Atenas Imóveis tem buscado focar sua publicidade em meios digitais, como a internet, visto que seu público-alvo possuem grande acesso a eles; firmando parcerias com construtoras de pequeno porte; contratando campanhas panfletárias, etc., todas essas ações visando atender ao seu público.

Com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Tais vantagens como o domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores, existência de veículos de publicidade que se dirija direta e exclusivamente aos seguimentos visados (RICHERS, 1991, p.17).

A Atenas Imóveis Imobiliária pode, a partir do diagnóstico com seu público-alvo, traçar metas que suprem as necessidades de valores, localização, etc., requeridas por tal público. “A identificação do segmento de mercado consiste na observação dos clientes como: as suas preferências, o poder de compra, a sua localização geográfica, as suas atitudes de compra e hábitos de compra similares” (KOTLER, 1988, p. 278).

A imobiliária Atenas Imóveis tem como segmento de mercado atender as necessidades da população da região metropolitana de João Pessoa-PB, que pretende comprar, vender ou alugar imóveis nessa região. Segundo os dados cadastrais solicitados por ela, é possível identificar o perfil dos clientes, colhendo algumas informações tais como: nome, profissão, idade, renda familiar. Com fim de segmentar e identificar o público-alvo. É possível identificar através das fichas cadastrais da Atenas Imóveis os seguintes dados:

Os clientes são das classes sociais B, C e D, com renda que variam entre três salários-mínimos a quinze salários-mínimos, com faixa etária dos 25 aos 60 anos de idade e com perfil de pequena família e estilo de vida moderna, na sua grande maioria pequenos empresários e funcionários públicos em busca do primeiro imóvel.

Com esses dados é possível especificar a necessidade dos perfis dos clientes, facilitando a triagem dos imóveis direcionados as suas necessidades e dinamizando o trabalho por parte do corretor de imóveis.

3.5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Entendendo por concorrência, tomando por base o que diz Caliendo (2009 *apud* Silva, 2013, p. 17), a disputa direta pelo mesmo público, pode-se dizer que “Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes” (KOTLER, 1998, p. 212). Desta forma, busca-se satisfazer o cliente em detrimento da qualidade do produto e do custo-benefício do mesmo.

Os tipos de concorrência de mercado estão discriminados no quadro abaixo:

QUADRO 1: Tipos de Concorrência

Tipos de concorrência	Descrição
Perfeita (ou pura)	É o tipo de mercado em que há um grande número de vendedores, tal forma que uma empresa, isoladamente, por ser insignificante a participação em seu mercado, não consegue afetar o mercado.
Oligopólio	É o tipo de estrutura normalmente caracterizado por um pequeno número de firmas que dominam a oferta de mercado.
Mercado monopolista ou monopólio	Caracteriza-se por apresentar traços opostos aos da concorrência perfeita. Nessa estrutura, de um lado existe uma única firma dominando a oferta e do outro, todos os consumidores desse mercado.
Monopolista	Trata-se de uma estrutura de mercado híbrida, intermediária entre as estruturas de concorrência perfeita, monopólio e oligopólio, porém ocorre à presença de algumas características específicas como produtos diferenciados ou prestação de serviços complementares, tais como serviços de pós-venda.

FONTE: Farias (2009, p. 62-64).

O tipo mais comum de concorrência no mercado da região metropolitana de João Pessoa é da concorrência perfeita, isso porque há um grande número de imobiliárias e corretores de imóveis fazendo com o que não haja uma imobiliária ou corretor de imóveis que, isoladamente, domine o mercado ao ponto de controlá-lo.

A Atenas Imóveis enquadra-se no tipo de concorrência pura ou perfeita, por desempenhar uma atividade de prestação de serviços na área imobiliária e de correspondente bancário, em que muitas outras imobiliárias também assim os fazem.

Os principais concorrentes que prestam serviços semelhantes de correspondente bancário são: Hilton Figueiredo Corretor de Imóveis, Habitar, Bemorar, RR Imobiliária, dentre outras. Já os principais concorrentes que prestam serviços semelhantes de corretagem de imóveis são: Mariano Consultoria Ltda., Cobras Imóveis, Teixeira de Carvalho, Execute, Zona Sul Imobiliária, Invista Imóveis, Lucre Imóveis, Shopping Imóveis, dentre outras.

3.6 ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES

A organização precisa de fornecedores para suprir suas necessidades, a fim de manter o funcionamento da empresa. Segundo Dias (2010, p. 267): “fornecedor é toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa, em termos de: matérias-primas; serviços; mão-de-obra”. Dentro da organização se delimitam dois tipos de fornecedores: os que são estáveis, pois fornecem matéria-prima indispensável para o funcionamento da empresa e aqueles que são rotativos, já que oscilam seu fornecimento de acordo com a saúde financeira da empresa e a necessidade efetiva de determinado produto para a ela. Dessa forma, a rotatividade possibilita à organização uma pesquisa de mercado, onde irá buscar parceiros com melhores preços e qualidade equivalente aos concorrentes. Em outras palavras, para dar embasamento a isso, diz Gonçalves (2010, p. 267).

Os fornecedores ativos são aqueles que gradativamente passam a suprir a empresa de bens e serviços; enquanto os fornecedores potenciais são fontes alternativas de suprimentos que poderão ser utilizadas em um futuro mais próximo e, então, passar a fazer parte do cadastro dos fornecedores ativos.

Segundo Dias (1993 apud OLIVEIRA, 2009, p. 31-32), os tipos de fornecedores no mercado são:

Fornecedor monopolista – monopolistas são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado, normalmente o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento.

Fornecedores habituais – são normalmente os fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços; eles possuem uma linha de produto padronizado e bastante comercial.

Fornecedores especiais – são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão-de-obra e até mesmo a fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

O tipo mais comum de fornecedores no mercado da região metropolitana de João Pessoa-PB para o setor de corretagem de imóveis são os fornecedores especiais, isso porque há um grande número de construtores de imóveis que não intermédia às vendas, ficando a cargo das imobiliárias e corretores de imóveis. Estes têm também produtos da captação de imóveis para a venda e a locação.

Portanto, além de uma enorme variedade de produtos oferecidos por um amplo número de construtores (fornecedores de lançamentos), também há outro grande número de clientes-vendedores, que põem numa imobiliária para intermediar a venda dos imóveis (fornecedores de imóveis prontos).

A Atenas Imóveis tem como tipo de fornecedores *os especiais*, com alguns construtores e alguns clientes-vendedores (particulares). De modo bem amplo, o processo de contratação com os fornecedores da Atenas Imóveis se dá da seguinte forma: os corretores da Atenas Imóveis vão à procura de fornecedores – construtoras e particulares – que queiram a intermediação dos seus imóveis, como também, os que chegam a Atenas Imóveis na intenção de contratá-la para fazer a intermediação de seus imóveis.

Diante de um fornecedor-cliente, é feita uma ficha cadastral do imóvel com todos os dados, como também é feito um contrato de prestação de serviços de intermediação imobiliária, versando sobre cláusulas entre a Atenas Imóveis e o cliente, identificando o objeto e o percentual do serviço prestado, que gira em 5% no valor venal do imóvel, preço praticado no mercado de região metropolitana de João Pessoa. A relação com o fornecedor-cliente é finalizada com a assinatura do contrato, este, muitas vezes, assinado sem cláusula de exclusividade para a intermediação imobiliária.

Além desses, há os fornecedores operacionais, que são aqueles que disponibilizam os materiais operacionais do dia-a-dia da empresa. Os fornecedores operacionais habituais que disponibilizam todo o material necessário para o escritório da imobiliária são lojas que trabalham com material de escritório onde é feita uma pesquisa de mercado, detectando o melhor preço e benéfico. A forma de pagamento é feita através de cheque para um melhor controle das finanças da imobiliária ou por ordem de pagamento, onde o fornecedor fatura todas as entregas e emite uma nota de pagamento, para ser entregue a imobiliária e assim liquidar suas dívidas.

3.7 RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES

Dentro da Atenas Imóveis, há um regimento que prioriza o cliente, em vista de satisfazer todas as suas necessidades, pois, segundo Marques (2006 apud SILVA, 2013, p. 45), “Cliente é a pessoa que compra produtos da empresa, para consumo próprio, ou para distribuí-los para consumidores finais”. Assim, a empresa tem se expandido dentro do mercado imobiliário na cidade de João Pessoa-PB.

A organização em questão tem um diferencial em relação à maioria das demais, pois filtra todas as informações importantes para melhor atender ao seu cliente, atendendo aos seus anseios. Para isso, “É preciso descobrir quais são as necessidades e desejos de cada cliente, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou de serviço” (COBRA, 2009, p.23).

A Atenas Imóveis é uma empresa que busca a total satisfação de seus clientes, proporcionando um atendimento especializado e direcionado, pois a prestação de serviço acontece de forma organizada através de fichas de atendimento colhendo todas as informações de importância para assim facilitar as aquisições de crédito bancário ou mesmo a busca por imóveis, dinamizando a triagem de imóveis e agilizando o retorno ao cliente. “A satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço, portanto no conceito de qualidade existem particularidades físicas como durabilidade, desempenho e confiabilidade” (COBRA, 2009, p.24).

Após as informações coletadas do cliente, é feita uma busca no banco de dados de imóveis de acordo com o perfil apresentado. Encontrando-o imóvel é agendada uma visita, onde logo em seguida é apresentada a proposta e a concretização do negócio. De acordo com Cobra (2009), é essencial ouvir o cliente, para que o serviço seja bem-sucedido.

A imobiliária se utiliza de diversos meios de comunicação junto a seus clientes, desde a comunicação presencial, a publicitária, de marketing e telefonia.

3.8 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES

A Atenas Imóveis possui uma administração diferenciada, pois funciona tanto como correspondente imobiliário, quanto imobiliária. Por conta dessa dualidade de serviços, os setores administrativos também são divididos: há a direção geral, que é compartilhada pelas duas sócias e há a divisão departamentos imobiliário e correspondente bancário, onde cada sócia fica responsável por um departamento específico. Além dessa divisão, existe o setor

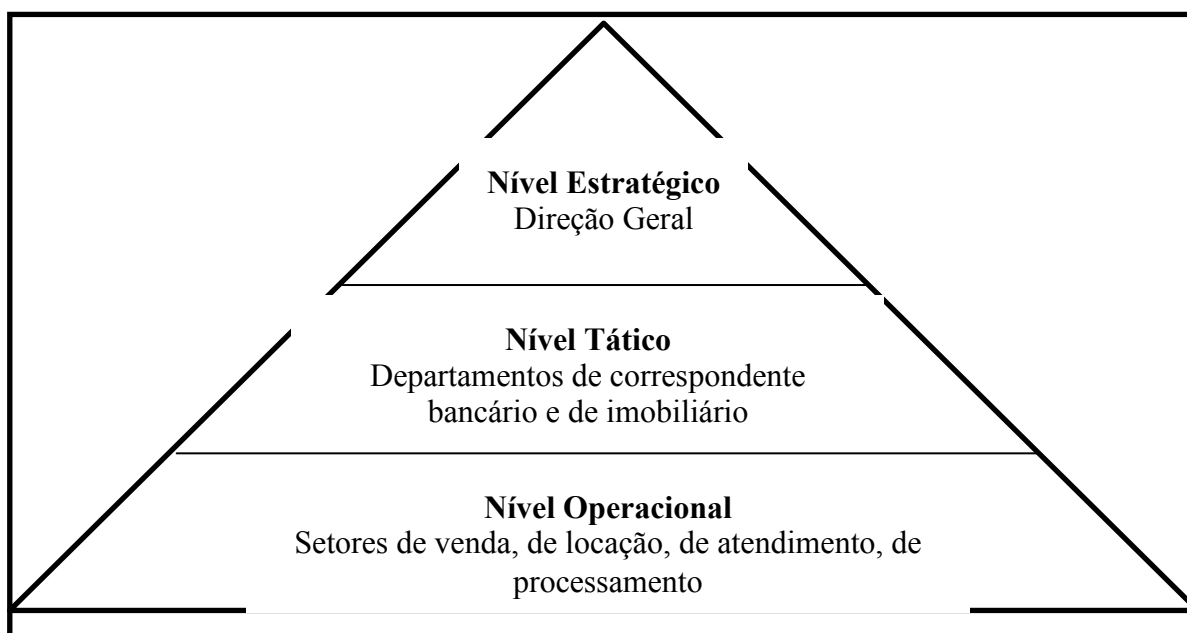
operacional da empresa, que é sua base funcional. Segundo Stoner e Freeman (2012, p. 8), “Em todos os níveis, os administradores planejam, organizam, lideram e controlam. Diferem, contudo, na quantidade de tempo que cada um devota a cada uma dessas atividades”.

A estrutura da Atenas Imóveis adaptou sua forma de trabalho de maneira a dinamizar melhor o tempo, pois sua equipe trabalha de forma reduzida. Assim, as sócias e os demais funcionários acabam por ficar com atividades sobrecarregadas, logo, buscam dividir as tarefas por suas habilidades técnicas, humanas e conceituais. O conceito dessas habilidades é destacado por Stoner e Freeman (2012, p. 9), conforme a descrição abaixo:

A habilidade técnica é a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. A habilidade humana é a capacidade de trabalhar com pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos e como membros de grupos. A habilidade conceitual é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização.

A imobiliária Atenas Imóveis tem os seguintes níveis na sua estrutura administrativa, conforme a figura 2:

FIGURA 2: Estrutura Organizacional da Atenas Imóveis



FONTE: Pesquisa direta (2015).

A Direção Geral da imobiliária corresponde ao nível estratégico da empresa Atenas Imóveis. Nesse nível organizacional evocam as responsabilidades de desempenhar as

habilidades conceituais dentro da administração, tais como o planejamento, a organização, coordenação e o controle. Atualmente, quem desempenha essas habilidades são as sócias-proprietárias da imobiliária.

Alguns processos desenvolvidos no nível estratégico são:

- Administração de marketing – cuidando da imagem da empresa, publicidade e propagando dos lançamentos imobiliários e notícias do correspondente bancário;
- Administração dos Recursos Humanos – com regulamento de pessoal, fixação de horários dos funcionários, contratação de funcionários e estagiários;
- Administração financeira – como o planejamento estratégico das finanças, investimentos;
- Administração da produção e do serviço – como o planejamento da qualidade do serviço, atendimento, vestuário, fluxograma no atendimento.

Os Departamentos de Correspondente Bancário e de Imobiliário da empresa correspondem ao nível tático da empresa. Nesse nível organizacional, evocam as responsabilidades de desempenhar as habilidades humanas, fazendo a comunicação entre o nível estratégico e o operacional, ditando todas as diretrizes conforme é transmitido pela Direção Geral.

Alguns processos desenvolvidos no nível tático são:

- Gerenciar tudo o que é planejado na direção, conforme planejado;
- Direcionar as orientações aos setores do nível operacional, de forma a conduzir na direção planejada;
- Supervisionar as tarefas e atividades dos funcionários dos setores técnicos do nível operacional;
- Fiscalizar o atendimento, a qualidade e desempenho como é feita a atividade nos setores.

Os setores de venda, de locação, de atendimento e de processamento da imobiliária corresponde ao nível operacional da empresa Atenas Imóveis. Nesse nível organizacional evocam as responsabilidades de desempenhar as habilidades técnicas, que são todas as atividades operacionais fins da imobiliária e do correspondente bancário.

Alguns processos desenvolvidos neste nível operacional são:

- Captação de imóveis para a venda, ou para a locação, conforme o setor de venda e locação;
- Atendimento ao cliente para abertura de uma conta no setor de atendimento;

- Coleta de dados e análise de documentação junto a Caixa Econômica Federal, para crédito imobiliário.

Essas foram às divisões dos níveis estruturais da empresa Atenas Imóveis. Porém, não bastam para estudar a imobiliária por completo. Será preciso ver as áreas funcionais da empresa, as afins e as de meios.

A empresa é um “sistema de informações que é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada, e capazes de gerar informações necessárias ao processo decisório dos executivos nas empresas” (OLIVEIRA, 2006, p. 36).

Segundo Oliveira (2006, p.37), conforme pode ser verificado a seguir, o esquema básico do Sistema de Informações Gerenciais (SIG) pode identificar, em um exemplo genérico, as seguintes áreas funcionais:

- Administração de marketing;
- Administração da produção;
- Administração financeira;
- Administração de recursos humanos;
- Administração de serviços;
- Gestão empresarial.

A imobiliária Atenas Imóveis está dividida em áreas funcionais, que são áreas que concentram atividades afins e de meios, denominadas de subsistemas, tais como: recursos humanos, marketing, finanças, produção, materiais e patrimônio e sistemas de informação.

3.8.1 Subsistema 1: Recursos Humanos

Como o próprio nome já incita, recursos humanos de uma empresa é o próprio fator humano existente dentro dela, tendo primordial importância e também sendo definido como patrimônio da empresa, pois funciona como peça-chave para a engrenagem dela. “A administração de recursos humanos é a função relativa ao atendimento dos recursos humanos da empresa, planejamento e gestão desses recursos, de seus desenvolvimentos, benefícios, obrigações sociais, etc.” (OLIVEIRA, 2006, p.38).

Para uma melhor gestão da área humana existente na empresa, é preciso desenvolver um departamento próprio desse recurso. De acordo com Pontelo e Cruz, (2010 apud SILVA, 2013, p. 20), “A área de recursos humanos, chamada de RH, é um departamento dentro de

uma empresa que é responsável pela seleção e contratação de funcionários propondo-lhes melhores finalidades de gerar mudança na organização”.

Segundo Oliveira (2006, p. 46-47), nesse setor de recursos humanos a empresa pode ter várias tarefas funcionais, tais como: a função de planejamento, de suprimento do quadro de pessoal, de gestão de recursos humanos, de desenvolvimento de recursos humanos, de pagamento e recolhimento, dentre outras.

É importante destacar a diferenciação entre área de recursos humanos, gestão de pessoas e gestão de talentos. Para isso, diz Oliveira (2006, p. 48):

A área de recursos humanos é mais amplo que destes os outros dois: gestão de pessoa e gestão de talentos. Sendo, portanto, que a área de RH um departamento dentro da empresa que é responsável pelo pessoal da empresa. A gestão de pessoas está ligada a direcionar os cargos e empregos, salários, o controle do pessoal, transferência do pessoal da empresa, lotação de pessoal, movimentação de pessoal, ou seja, toda a parte de gestão do RH. A gestão de talentos está ligada a suprimento do quadro de pessoal, como o recrutamento, seleção, cadastro de candidatos a emprego, ou seja, esta na gestão de contratação de pessoal para a empresa.

Dentro do setor de recursos humanos, segundo Oliveira (2006, p. 48) espera-se que sejam desenvolvidas algumas atividades, como contratações, admissões, distribuição de efetivos, avaliação de desempenho, controle de produtividade, folha de pagamento, etc.

A imobiliária Atenas Imóveis ainda não conta com um departamento específico que desempenham as funções de recursos humanos, sendo, portanto, de responsabilidade da Direção Geral com o auxílio dos departamentos de correspondência bancária e imobiliária. Futuramente, tende a criar um departamento de RH para atender a todas as necessidades da empresa como um todo.

Portanto, na Direção Geral da Atenas Imóveis são realizadas nas subáreas de recursos humanos as atividades:

- Controle dos funcionários – através de ficha dos funcionários, que contém cópias de documentos dos funcionários, via de pagamento de salários e encargos trabalhistas e previdenciários;
- Portaria e estatuto social da imobiliária – contendo sobre a empresa, as atividades dos funcionários, tempo de serviço, promoção, adicional, horas-extras, participação nos lucros, planos de férias;
- Regulamento diário: com descrições de horário e ponto de chegada e saída; permuta de funcionários; diária e deslocamento;

- Normas éticas e normas profissionais dos funcionários.

Atualmente, esta empresa conta com sete funcionários, sendo dividida da seguinte forma:

Na Direção Geral: Maria Aparecida e Sônia de Fátima, sócias-proprietárias da imobiliária.

No Departamento de Correspondente Bancário não possui funcionário no cargo de gerente-supervisor. Porém, para suprir essa lacuna, a sócia-proprietária Sônia de Fátima exerce a função até que seja preenchida a vaga.

No Departamento de Imobiliário não possui funcionário no cargo de gerente-supervisor. Porém, para suprir essa lacuna, a sócia-proprietária Maria Aparecida exerce a função até que seja preenchida a vaga.

No setor de atendimento contam com quatro funcionários no cargo de atendente bancário.

Já no setor de processamento contam os mesmo quatro funcionários no cargo de atendente bancário, neste caso, o cargo é de processador bancário. Atualmente, os funcionários desse departamento acumulam funções de atendente e de processamento.

Os setores de venda e de locação não possui funcionário no cargo de corretor de imóveis. A sócia-proprietária Maria Aparecida exerce a função de corretor de imóveis até que seja preenchida a vaga desses setores.

A subárea de recursos humanos pretende contratar corretores de imóveis, assim como pessoas para os setores de correspondente bancário. Promover funcionários a cargos superiores, de acordo com o tempo, desempenho e função.

A relação do setor de recursos humanos dentro da imobiliária ainda é bastante obscura e confusa, uma vez que todas as áreas estão sendo realizadas pela Direção Geral, fazendo com que haja uma mistura em todos os setores de atividades fins e meios. À medida que for crescendo a imobiliária, a pretensão é que todas as subáreas tenham seu departamento próprio, com funcionário especializado.

3.8.2 Subsistema 2: Comercial/Marketing

Como forma de propagar sua marca e os anúncios de seus imóveis, a Atenas Imóveis vem utilizando o marketing, com a finalidade de facilitar suas transações imobiliárias. “Marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar” (COBRA, 1994, p. 36).

Uma das bonificações do marketing é a facilidade de identificar as vontades do cliente e, assim, poder direcionar os investimentos da empresa a cada marketing específico, atendendo a um público-alvo, como diz Oliveira (2006, p. 38).

Segundo Andrade (2010, p. 58-63), os tipos de marketing são:

O marketing direto – centrado no diálogo (interativo) que se utiliza de banco de dados para interagir e conquistar o potencial cliente e/ou para a preservação dos clientes já conquistados. O marketing de rede – é quando o consumidor passa a patrocinar de outro consumidor que, por sua vez, passará à função de patrocinar dos consumidores que estão na sequência. Nesta teia, são grandes a influencia das chamadas redes sociais. O marketing de relacionamento – este tem por base a premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua.

O subsistema de marketing é a área da empresa responsável pela função e atividades dos “4P” (quatro “P’s”), que consistem, por sua vez, na função de produto, praça (distribuição), promoção e preço dos produtos ou serviços. Este subsistema tem a área funcional de atividades fins da empresa.

Importante se faz diferenciar marketing de venda e publicidade de propaganda. Primeiramente, o marketing difere-se de vendas, pois esta é uma parte do marketing, sendo a venda o fim do marketing, ou seja, a venda direta do produto. Já aquele, é todo o estudo das necessidades, vendo o produto, a promoção e o preço, para depois chegar à venda em si, segundo Oliveira (2006, p. 38).

Já a diferença de publicidade de propaganda, segundo Cobra (2010, p. 292) é que a propaganda é a vinculação paga de uma campanha de um anunciante que visa persuadir as pessoas a comprarem seus produtos e/ou serviços. Enquanto publicidade são os canais que cuidam em dar visualidade às propagandas.

Segundo Oliveira (2006, p. 38), as atividades que são realizadas no setor de marketing são:

Quanto à função do produto – desenvolvimento dos produtos atuais, lançamento de novos produtos; estudos de mercado; forma de apresentação dos produtos; e embalagem. Quanto à função de distribuição – expedição, venda direta, e venda por atacado. Quanto à função de promoção – material promocional, promoção, publicidade, propaganda, e amostra grátis. Quanto à função de preço – estudos e análises; e estrutura de preços, descontos e prazos.

A imobiliária Atenas Imóveis desenvolve os três tipos de marketing, no caso, o marketing direto é feito pelo atendimento diferenciado, sempre mantendo o contato com

mensagens de novidades de empreendimentos, de feliz festa, etc. O marketing de rede se faz através a redes sócias, tais como: Facebook, Instagram, WhatsApp, e-mail e o próprio site da imobiliária Atenas Imóveis é o marketing de relacionamento juntamente com os clientes principais da imobiliária.

O subsistema de marketing da Atenas Imóveis ainda não conta com uma área exclusiva para esse setor. É gerenciada pela Direção Geral da empresa, que o faz por meio de contrato com uma empresa de marketing, que mantém o site e as redes sócias da imobiliária na internet e desenvolvem banners, placas de venda e de locação, *outdoors*, etc.

Os procedimentos básicos de marketing desenvolvidos pela Atenas Imóveis são: publicidade e propaganda da imobiliária Atenas Imóveis; publicidade e propaganda de imóveis à venda, à locação e à permuta; divulgação de promoção; estudo de mercado; colocação de imóveis à venda, à locação em sites, OLX, Fan Page no Facebook, jornais impressos e eletrônicos; distribuição do serviço de atendimento.

A subárea de marketing pretende contratar administrador especialista em marketing para este setor imobiliário, assim como pessoas para o setor de correspondente bancário. Futuramente, desenvolver um departamento dentro da Atenas Imóveis para melhorar o relacionamento do serviço em si com outros subsistemas dentro da empresa.

A relação do setor de marketing dentro da imobiliária ainda é bastante obscura e confusa, uma vez que todas as áreas estão sendo realizadas pela direção geral, fazendo com que haja uma mistura em todos os setores de atividades fins e meios. À medida que for crescendo a imobiliária, a pretensão é que todas as subáreas tenham seu departamento próprio, com funcionário especializado.

3.8.3 Subsistema 3: Finanças/Contabilidade

Não muito diferente de outras organizações a Atenas imóveis se preocupa com a administração de seus recursos financeiros. Pois, segundo Oliveira (2006, p. 38), “A administração financeira é a função relativa ao planejamento, captação, orçamento e gestão dos recursos financeiros, envolvendo também os registros contábeis das operações realizadas nas empresas”.

As Organizações contam com o apoio de serviços contábeis no caso da imobiliária Atenas Imóveis, a qual terceirizou este serviço, firmando contrato com outra empresa responsável pela contabilidade da mesma (Setor Contábil), que faz todos os pagamentos das contas e tributos, orçamento da empresa, levantamento do patrimônio da empresa e analisa as

finanças e investimentos. Conforme Machado (2004 apud Silva, 2013, p. 21), “É importante identificar que há diferença entre contabilidade e as finanças, pois “a contabilidade é responsável pela área patrimonial, financeira e econômica da empresa, enquanto as finanças cuidam do planejamento, investimento e financiamento dos recursos financeiros da empresa”. Pois, de acordo com Farias (2013, p. 288) “A área financeira compete à gestão operacional dos recursos financeiros da empresa, nela objetiva um melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital pelas organizações”.

O subsistema de finanças e contábil da Atenas Imóveis ainda não conta com uma área exclusiva para esse setor, sendo gerenciada pela Direção Geral da empresa, responsáveis pelo processo de decisão de onde melhor investir e alocar os recursos da empresa. Segundo Oliveira (2006, p. 43), as atividades realizadas no setor de finanças são:

Função de planejamento de recursos financeiros – orçamento, programação das necessidades de recursos financeiros; função de captação de recursos financeiros – títulos, empréstimos e financiamentos; função de gestão dos recursos disponíveis – pagamentos, recebimentos, operações bancárias; função de seguros – análise de mercados; liquidação de sinistros; função contábil – contabilidade patrimonial.

Os procedimentos básicos de finanças desenvolvidos pela Atenas Imóveis são: orçamentos; projetos financeiros; empréstimos e financiamentos; pagamentos, fundo fixo de caixa, controle de vencimentos, borderôs, reajustes dos preços; recebimentos, controle de recebimentos e registros; contabilidade patrimonial, análise de registro patrimonial, depreciação e amortização do ativo fixo.

A subárea de finanças pretende contratar contadores para o setor imobiliário, assim como pessoas para o setor de correspondente bancário. Futuramente, desenvolver um departamento dentro da Atenas Imóveis para melhorar o relacionamento do serviço em si com outros subsistemas dentro da empresa.

A relação do setor do financeiro-contábil dentro da imobiliária Atenas Imóveis acontece de forma terceirizada, havendo um acompanhamento por parte da direção geral da empresa, fato que a sobrecarrega ainda mais.

3.8.4 Subsistema 4: Produção/Serviços

A Atenas Imóveis oferece um produto que não pode ser visto nem tocado, porém não deixa de ser um produto se expandindo cada vez mais com o mundo globalizado, a prestação

de serviço. Pois, segundo Cobra (1994, p. 37), “Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer um desejo ou necessidade”.

Visando atender a um público cada vez mais crescente e exigente, a Atenas vem observando algumas de suas necessidades em especial ao mercado imobiliário da cidade de João Pessoa-PB. Esta tem sido uma de suas ferramentas para a busca de êxitos, pois prioriza o atendimento personalizado, aliando a tecnologia, qualificando tudo em prol da satisfação de seus clientes.

Vemos, pois, que na operação em serviços é necessário o encontro entre o fornecedor e o cliente. O local no qual se dá este encontro é denominado de Front Office. “É o lugar onde o cliente recebe o serviço, o fornecedor fica frente-a-frente com ele e todo tipo de variabilidade e novas situações podem ocorrer, enfim, onde o controle é muito difícil” (MARTINS, 2005, p.435),

A prestação de serviços imobiliários é um dos produtos que vêm aumentando com a necessidade de atender um público possivelmente desprovido de tempo e experiência em pesquisar imóveis. Sabendo-se disso, a Atenas Imóveis busca se qualificar cada vez mais para atender a esse público, capacitando seus profissionais e priorizando atenção aos seus clientes.

Os serviços apresentam basicamente as seguintes características: alto contato com o cliente, participação do cliente no processo, pericibilidade, não estocável, mão-de-obra intensiva, curtos *lead times*, *output* variável e não padronizável, intangibilidade, dificuldade de se medir produtividade, dificuldade em se medir qualidade (MARTINS, 2005, p.435).

A imobiliária Atenas Imóveis faz um paralelo entre a relação de qualidade do serviço e a produtividade à finalização de contratos. Dando certa prioridade na qualidade do atendimento frente à recepção da imobiliária.

É no setor da recepção imobiliária onde acontece o primeiro contato com o cliente, fazendo uma triagem do tipo de serviço solicitado e direcionando para o departamento responsável, neste primeiro contato são solicitadas dos clientes algumas informações, como: nome, telefone, e qual tipo de serviço estariam buscando.

Logo em seguida acontece outra triagem, desta vez com um corretor no caso de interesse por imóveis, ou técnicos administrativos, caso o interesse seja em relação ao correspondente bancário, sempre contando com a participação do cliente, onde tende a descrever que tipo de serviço almeja. Depois de sanados todos os questionamentos, dá-se início a parte produtiva, buscando pelo imóvel desejado ou mesmo tramitando toda a documentação necessária a parte de correspondente bancário.

3.8.5 Subsistema 5: Materiais e Patrimônio

Toda e qualquer empresa precisa de materiais para o desenvolvimento de seu trabalho ou patrimônios, seja a sede da organização de propriedade ou não, assim como o papel utilizado para a confecção de ofícios. Todos esses artificios são chamados de materiais de patrimônio de uma organização e precisam ser administrados. Pois, segundo Gonçalves (2010, p. 2) “Administrar materiais é uma atividade que vem sendo realizada nas empresas desde os primórdios da administração”. Entendendo, então, que “a administração de materiais e patrimônio é a função ao suprimento de matérias, serviços e equipamentos, bem como a normatização, armazenamento e movimentação de materiais e equipamentos das empresas” (OLIVEIRA, 2006, p. 38).

O subsistema de materiais e patrimonial da Atenas Imóveis ainda não conta com uma área exclusiva para esse setor, sendo gerenciado pela direção geral da empresa, feito por meio de seus funcionários, que fazem o planejamento, recebimento e gestão dos materiais operacionais da empresa, assim com o estoque. Já o patrimônio é feito através do setor contábil. Em relação aos materiais e patrimônio, Razzolini (2012, p. 23) diz que “O material são bens utilizados na etapa de produção da empresa, e o patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações numa organização”.

Para Oliveira (2006, p. 43), as atividades que são realizadas no setor de materiais e patrimônio são:

- Função de planejamento de materiais e equipamentos – programação das necessidades de materiais e equipamentos;
- Função de aquisições – seleção e cadastramento de fornecedores;
- Função de gestão de materiais e equipamentos – inspeção e recebimento, movimentação de materiais, análise e controle de estoques.

Os procedimentos básicos de materiais e patrimônio desenvolvidos pela Atenas Imóveis são:

- Orçamentos de compras de materiais de escritório, limpeza e manutenção de outros serviços;
- Inspeção e recebimento de material;
- Movimentação e uso dos materiais;
- Análise e controle de estoque – localização física, controle das entradas, requisições, quantidades nos estoques.

A subárea de materiais e patrimônio pretende contratar almoxarifes para o setor imobiliário, assim como para o setor de correspondente bancário. Futuramente, desenvolver um departamento dentro da Atenas Imóveis para melhorar o relacionamento do serviço em si com outros subsistemas dentro da empresa.

A relação do setor de material e patrimônio dentro da imobiliária ainda é bastante obscura e confusa, uma vez que todas as áreas estão sendo realizadas pela direção geral, fazendo com que haja uma mistura em todos os setores de atividades fins e meios. À medida que for crescendo a imobiliária, a pretensão é que todas as subáreas tenham seu departamento próprio, com funcionário especializado.

3.8.6 Subsistema 6: Sistemas de Informação

Diante da globalização e das transformações ocorridas na era da tecnologia, as informações tendem a ser muito mais precisas e de fácil acesso, isso vem despertando interesse nos diversos tipos de organizações, sendo também de grande importância no setor imobiliário. Sabendo disso, o sistema informatizado tende a dinamizar o trabalho, convertendo a burocracia de papéis em dados facilmente trafegáveis. Portanto, “o sistema de informação é a transformação de dados em informação e conhecimento” (RAINER JR; CEGIELSKI; 2012 *apud* SILVA, 2013, p. 23).

É importante diferenciar dados de informação, pois “os dados é um elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz à compreensão de determinado fato ou situação, enquanto a informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão” (OLIVEIRA, 2006, p. 24).

Na Atenas Imóveis o sistema de informatização conta com um software imobiliário onde constam todos os dados pertencentes a imóveis, clientes, proprietários, construtoras, confecção de contratos, dados bancários, fornecedores etc. Todas estas informações auxiliam a gerência da empresa de forma mais dinâmica e segura, sendo, portanto, um sistema gerencial. Pois, de acordo com, Oliveira (2006, p. 25) “Quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que é um sistema de informações gerenciais”. Além disso, ainda em concordância com o autor:

E importante salientar que essas informações devem propiciar a identificação dos problemas e das necessidades organizacionais nos vários níveis da

empresa – estratégicos táticos e operacionais –, bem como fornecer subsídios para avaliar o impacto das diversas decisões a serem tomadas pelos executivos das empresas (OLIVEIRA, 2006, p. 23).

Todos estes níveis citados são abordados pelo o software da empresa, facilitando seu processo administrativo, tático e operacional. No caso operacional, o software imobiliário possui um sistema de cruzamento de dados com o site da imobiliária, facilitando o cadastro de informações e, desta forma, evitando o desperdício de tempo por parte de seus cooperados. Da mesma maneira, a parte administrativa da empresa tem a capacidade de acompanhar essas informações, visando facilitar a tomada de decisões. Sendo assim, “Os sistemas de informações é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizando de forma integrada, e capazes de gerar informações necessárias ao processo decisório dos executivos nas empresas” (OLIVEIRA, 2006, p. 36).

Portanto, ainda segundo Oliveira (2006, p. 37), as atividades que são realizadas no setor de sistemas de informações são: “Administração de marketing, Administração da produção, Administração financeira, Administração de recursos humanos, Administração de serviços, Gestão empresarial”.

O subsistema de informações da Atenas Imóveis ainda não conta com uma área exclusiva para esse setor. É gerenciada pela direção geral da empresa, e pela parte operacional funcionando este apenas como alimentador do sistema que o faz por meio de obtenção de dados e informações de funcionários, clientes, fornecedores, etc.

Os procedimentos básicos de sistema de informações desenvolvidos pela Atenas Imóveis são: tomar nota de dados dos quatros setores – setor de venda, de locação, de atendimento e de processamento –; registrar os dados e cruzar informações dos setores para os departamentos de imobiliário e de correspondente bancário. A pretensão da empresa é que futuramente possa repassar essas funções a um departamento próprio, com funcionários especializados.

4 A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

A presente pesquisa foi realizada na imobiliária Atenas Imóveis, no departamento imobiliário. Nele desempenham-se as atividades de nível tático, contando com as habilidades humanas para o gerenciamento dos setores de venda e de locação de imóveis.

A estrutura física do departamento imobiliário conta com uma ampla sala dividida em dois ambientes, logo na entrada há uma mesa para a recepção e atendimento dos clientes, depois da entrada há a mesa do gerente de Departamento Imobiliário.

Atualmente, os setores de venda e de locação estão locados junto ao Departamento Imobiliário. Não há divisão em paredes, isso facilita a comunicação, porém inviabiliza a privacidade dos setores e do departamento.

4.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Um dos meios estratégicos utilizados pela Atenas Imóveis foi a grande experiência por parte de suas sócias no setor de financiamento imobiliário, haja vista que trabalharam anteriormente na CEF e o contato direto com construtores e corretores de imóveis adquiridos também nesta mesma época isso facilitou sua inserção ao mercado imobiliário de João Pessoa/PB enquanto empresa. Segundo Maximiano (2010, p. 329), “estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos”.

A administração estratégica compreende o planejamento, a implementação da estratégia, conforme diz Maximiano (2010, p. 329): “O planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. A implementação é o processo de colocar em prática, acompanhar, controlar e avaliar a estratégia”.

A imobiliária Atenas Imóveis tem com planejamento estratégico:

- Análise da situação estratégico presente:
 - Atenas Imóveis encontra-se atualmente com dois anos de existência, com alguns problemas na área de administração: como financeiro, recursos humanos, logística, dentre outros.
- Análise externa:
 - As ameaças da Atenas Imóveis são os concorrentes imobiliários e corretores de imóveis;
 - As oportunidades da Atenas Imóveis localização, no centro da cidade de João Pessoa; parcerias com construtoras exclusivas.
- Análise interna:

- Pontos fracos da Atenas Imóveis: má administração do pessoal no processo de fluxograma de atividades; falta de mão-de-obra especializada; gestão acumulada de tarefas;

- Pontos fortes da Atenas Imóveis: conta com um correspondente bancário próprio, ambiente adequado para se trabalhar.

- Plano estratégico da Atenas Imóveis: a missão da Atenas Imóveis é trabalhar com vendas e financiamentos habitacionais. Para isto, vêm considerando a demanda local, o atendimento, a satisfação, tudo aliado à tecnologia, à qualificação e à personalização do atendimento, bem como integrar literatura e prática ao cotidiano.

A visão da Atenas Imóveis é estar entre as principais imobiliárias e correspondentes bancários da região metropolitana de João Pessoa e ser referência na prestação de serviços a clientes desses segmentos.

Os valores da Atenas Imóveis é atuar prioritariamente como correspondente bancário exclusivo da caixa econômica federal e no atendimento de clientes voltados na aquisição de imóveis, na satisfação do cliente, valorizando as pessoas, criando um ambiente de confiança, cooperação, respeito mútuos, integridade ética, comprometimento, qualidade e zelo nas atividades diárias.

4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES DESEMPENHADAS NA ÁREA DE NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

Dentre as principais atividades desenvolvidas pela Atenas Imóveis na área de negócios imobiliários está a intermediação de venda; captação de imóveis com destinação para venda e locação; vistoria de imóvel; avaliação de imóveis e o marketing de produtos imobiliários.

Antes mesmo da intermediação imobiliária, a Atenas imóveis precisou abastecer seu banco de dados com a aquisição de captações de imóveis, estes com destinação tanto para venda quanto locação, pois seriam alguns dos produtos ofertados por ela. Conforme definição de Lindenberg (2012, p. 151), “A captação de imóveis, também denominada de agenciamento, é o trabalho de pesquisa, identificação, negociação, levantamento de informações e documentos do imóvel e obtenção da autorização para a venda, com o proprietário”.

Este processo requer a autorização por parte dos proprietários destes imóveis, que preenchem as fichas de captações com seus dados pessoais, características principais do imóvel e a documentação existente do mesmo como registro e escritura, este processo é visto

como um tipo de contrato pela prestação do serviço, pois a imobiliária fica obrigada a divulgar e intermediar sua venda ou locação, assim como o proprietário fica obrigado a pagar a intermediação estipulada em contrato.

Durante a intermediação de venda de imóveis, o corretor precisa conferir toda a documentação necessária para que ocorra o trâmite da intermediação de venda e em consequência mostrar credibilidade e confiança para assim atender as necessidades do cliente.

A Atenas Imóveis busca manter seu estoque de imóveis sempre atualizado e bem diversificado, para assim proporcionar à sua clientela uma maior quantidade de opções. Pois de acordo com Travassos (2009, p. 239), “O processo de vendas tem seu início na obtenção de um estoque bem qualificado para atender a demanda”.

Com o banco de dados diversificado, tem-se a ampliação da possibilidade de novos negócios, facilitando o trabalho do corretor de imóveis no que diz respeito às opções ofertadas ao cliente. Confirmando isso, Travassos (2009, p. 239) diz que “O corretor venderá mais se possuir o estoque adequado em preço, em condições de pagamento, em especificações, com os documentos jurídicos e fiscais em ordem, além de dar aos clientes um atendimento de boa qualidade e uma excelente prestação de serviços auxiliares”.

Por isso, a importância das captações de imóveis buscará atender ao banco de dados da imobiliária, aumentando o leque de oferta de produtos à disposição do cliente, e auxiliando no trâmite documental em relação ao imóvel captado, checando todos os documentos e pendências referentes ao imóvel captado.

Após todas essas informações serem colhidas, o imóvel estará apto à intermediação/mediação imobiliária, a qual consiste no acompanhamento do início ao fim da transação imobiliária.

O trabalho de mediação a ser executado pelo corretor de imóveis é uma prestação de serviço ligado a um produto tangível, o imóvel. A performance do profissional será mais percebida e valorizada pelo cliente se ele inspirar confiança e credibilidade antes de tentar persuadir o cliente (LINDENBERG, 2012, p. 152).

Durante esse processo, segue-se a vistoria do imóvel que nada mais é do que uma ficha técnica onde serão descritas todas as características do imóvel como metragem, posição, quantidade de cômodos, juntamente com os arquivos de fotos e vídeo, além da análise documental e estrutural do imóvel isso facilitará a rotina de trabalho no dia-a-dia. Segundo Travassos (2009, p. 191) “tais visitas de vistorias, obedecem a um roteiro, quase que um

ritual, quase um cerimonial detalhando para a análise descritiva de todos os pontos positivos e negativos do imóvel”.

Depois de compreendido todo esse processo e feita avaliação do imóvel pelo corretor da Atenas Imóveis, buscando como referências imóveis similares na mesma região e calculando o metro quadrado do imóvel desejado, para só então poder chegar a um valor de mercado, visando ao ponto liquidez. Assim, diz Travassos (2009, p. 209): “Uma vez compreendido o ritual de vistoria, vamos nos preparar para saber como podemos analisar o mercado a fim de chegar ao preço de um determinado imóvel visando o ponto de liquidez”.

Ainda em consonância com esse mesmo autor, esses são os dados a serem levantados no mercado com a finalidade de fornecer subsídios a análise:

Pesquisar preços nos anúncios da concorrência, veiculados nos principais classificados do bairro onde está situada a unidade a avaliar. Pesquisar no mercado os imóveis similares vendidos, que tenham sido negociados nos últimos meses naquele determinado bairro. Consultar em seu próprio estoque para ver se têm imóveis similares ou semelhantes á venda e as razões porque ainda não conseguiram ser vendidos. Consultar três ou quatro colegas, corretores naquele bairro, que possam cooperar no fornecimento de elementos outros que serão levados ao comitê de análise de mercado (TRAVASSOS, 2009, p. 210).

Depois de feita avaliação do imóvel pelo corretor da Atenas Imóveis, acontece a divulgação e marketing imobiliário onde a empresa se utiliza das mídias de jornais, panfletos, e campanhas publicitárias destinadas à promoção de produtos oferecidos por seus parceiros, assim como a divulgação da marca da imobiliária, sempre buscando a prospecção de novos negócios.

4.3 ATIVIDADES DESEMPENHADAS: FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES

Toda empresa possui um fluxograma onde se descreve todo o processo de trabalho, a Atenas Imóveis também possui essa ferramenta em diversos procedimentos, os quais exploraremos com mais afinco no setor imobiliário. O fluxograma “é importante para o planejamento e para o aperfeiçoamento dos processos dentro de uma empresa” segundo César (2011 apud SILVA, 2013, p. 27).

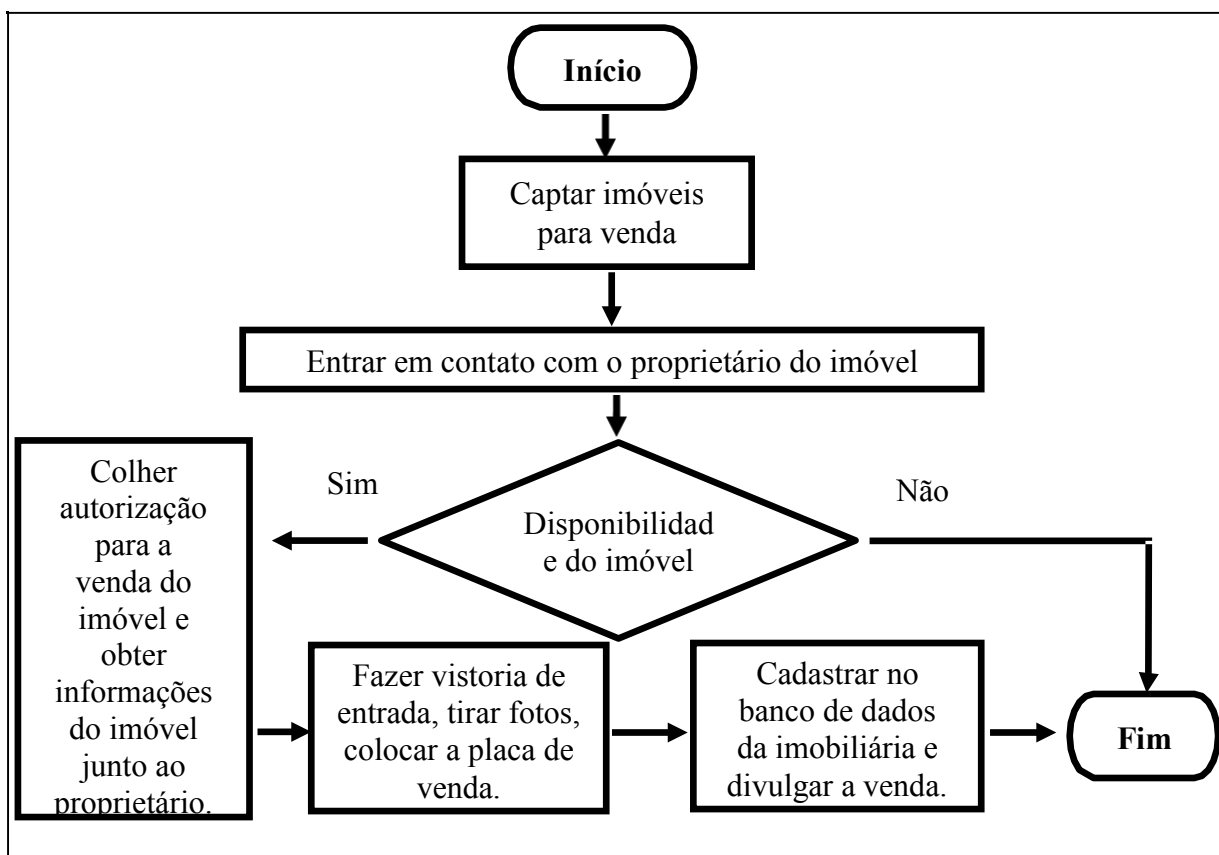
A Atenas Imóveis conta com atividades que podem ser desenhadas da seguinte maneira: *captação de imóveis destinada à venda e atendimento ao cliente com destinação para venda.*

4.3.1 Atividade A: Captação de imóveis passiva

A atividade de captação de imóveis pode ocorrer de forma ativa ou passiva. Na forma ativa, o corretor/captador se destina a angariar imóveis em construtoras, em tabelas de avulsos, disponibilizados em sites de software imobiliários ou na busca por proprietários que pretendem vender ou alugar seus imóveis. Na forma passiva, a captação ocorre quando o proprietário ou o interessado se propõem a procurar a imobiliária para que a mesma possa agenciar seu imóvel, tudo firmado em contrato. Em algumas regiões do país, a prospecção é conhecida pela denominação de “agenciamento de imóveis”, em outras de “angariação” e em outras, ainda, de “opcional” e até de “pegar opção”, segundo Travassos (2008, p. 49). Isso tudo são termos utilizados por diversas regiões do Brasil para referir-se a Captação de Imóveis.

A venda de um imóvel começa com uma boa captação, então inicia-se a tarefa do corretor de imóveis. A Captação de imóveis é a atividade que se “inicia pela tarefa de convencer o proprietário a assinar uma carta de opção (autorização para a venda) por um determinado prazo, autorizando o corretor a vender o seu imóvel, de preferência com exclusividade no trabalho”, (TRAVASSOS, 2008, p. 49).

A captação de imóveis é uma das atividades desempenhada pelos estagiários e por uma das sócias-proprietárias, que também tem a titulação legal de corretora de imóveis. O fluxograma da atividade é ilustrado na figura a seguir:

FIGURA 3: Fluxograma da atividade de captação de imóveis passivas

FONTE: pesquisa direta (2015).

O início do procedimento de captação de imóveis é a entrevista feita ao cliente, para filtrar mais informações a respeito das características do imóvel que procura. O corretor de imóveis vai à procura de imóveis para pôr à venda, entrando em contato com proprietário. Ele procura saber sobre a disponibilidade do imóvel; se não tiver interesse em deixar o imóvel para divulgação, encerra o contato com o proprietário, agradecendo a disponibilidade de tempo ofertado. Se tiver interesse em fazer a divulgação continua o processo de captação. O corretor de imóveis vai até o imóvel e colhe a assinatura de autorização para a venda ou recebe a autorização por e-mail. Depois, o corretor de imóveis vai ao imóvel fazer a vistoria, colhendo maiores informações referente ao imóvel, coloca placa e tira fotos. Com os arquivos de foto e com a ficha devidamente preenchida é feito o cadastro do imóvel no sistema da imobiliária, assim é dado o procedimento de captação de imóveis.

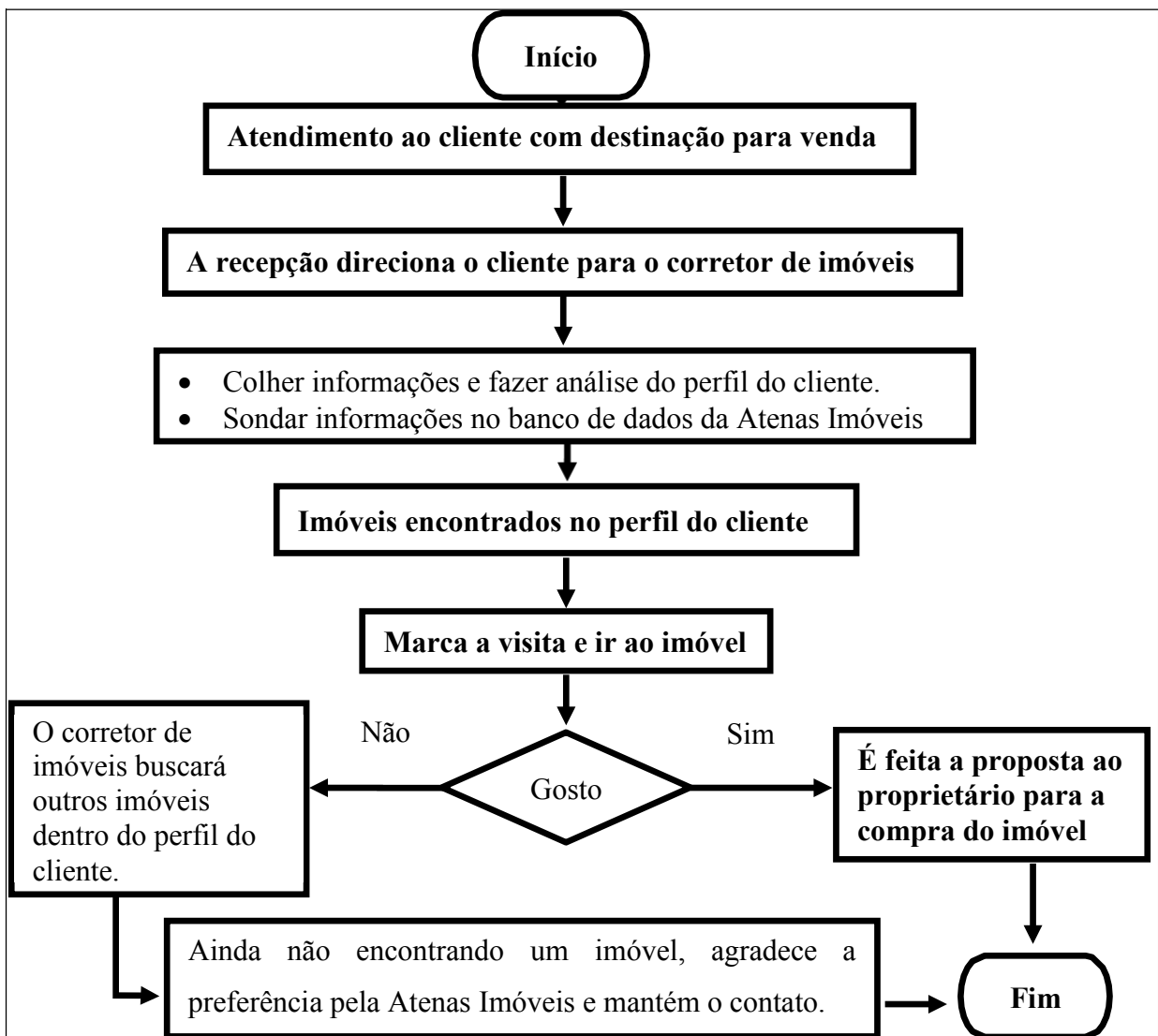
Um dos principais problemas encontrados quanto ao fluxograma de captação de imóveis da empresa foi em relação a não destinação de um encarregado específico para desenvolver tal função, ficando o corretor de imóveis subordinado a desenvolver também a função de captador e de gerenciamento do sistema mostrando estar sobrecarregado de tarefas.

A atividade de captação de venda de imóveis é importante para alimentar o banco de dados de produtos ofertados pela imobiliária, como, também, proporcionar o aumento no volume de clientes que procura pôr estes imóveis; aumentando a possibilidade de concretização de negócios e uma maior divulgação da marca Atenas Imóveis na região metropolitana de João Pessoa-PB.

4.3.2 Atividade B: Atendimento ao cliente com destinação para venda

O atendimento ao cliente com destinação para venda é importante por uma serie de motivos, como a obtenção de receitas pelas vendas de imóveis, manutenção do setor, captação de clientes, divulgação da qualidade e do atendimento ao cliente, dentre outros.

FIGURA 4: Fluxograma da atividade de atendimento ao cliente com destinação para venda



FONTE: pesquisa direta(2015).

O início do atendimento ao cliente com destinação para venda começa com a recepção que direciona o cliente para o corretor de imóveis de plantão no setor de vendas, dentro do Departamento Imobiliário. Logo em seguida, o corretor de imóveis colhe informações do cliente, analisa o seu perfil e sonda informações no banco de dados da imobiliária. Encontrando o apartamento ou casa no perfil e desejo do cliente, marca a visita ao imóvel. O cliente gostando, é feita a proposta ao proprietário para a compra do imóvel. Não gostando, o corretor de imóveis mostrará outros imóveis dentro do perfil do cliente até que um o agrade. Mesmo assim, dentro dos imóveis mostrados, se o cliente não encontrar um imóvel que o agrade, o corretor de imóveis deve agradecer a preferência pela Atenas Imóveis e mantém o contato. Assim, chega ao fim o atendimento ao cliente com destinação para venda.

Um dos pontos positivos do fluxograma de atendimento da Atenas Imóveis é a questão da imobiliária sempre dá um retorno para o cliente, buscando outros imóveis não captados pela imobiliária, ou até firmando parcerias com outras imobiliárias e/ou corretores, em prol do cliente.

Um dos pontos negativos do fluxograma de atendimento é o fato da imobiliária em questão, até o presente momento, contar somente com um corretor de imóveis, não suprimindo a demanda de clientes que vem aumentando.

Um bom atendimento é importante para fidelizar o cliente, para que ele possa propagar nome da imobiliária, ajudando na prospecção de novos clientes.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 O PROCESSO DE TRABALHO DE UMA IMOBILIÁRIA

A história da humanidade sempre esteve interligada aos negócios ligados com a terra, muito antes de surgir à propriedade privada. Os povos nômades não tinham a preocupação de ocupar um espaço territorial, pois viviam da coletas de frutas, da pesca e da caça, e quando esgotavam esses recursos naturais, deslocavam-se para outras regiões que tivessem mais alimentos como nos ensina Gianpaolo e Dorigo (2002, p. 24).

Os mesmos teóricos nos contam que, posteriormente a isso, num outro dado período histórico, tudo se transformou com as mudanças das revoluções agropecuárias da época do período neolítico, passando a terra a ter ocupação de forma coletiva até que, posteriormente, se efetiva a propriedade privada em si.

Dentre as civilizações que mais contribuíram para legitimar o domínio e propriedade referentes a terras, foram os romanos, criando institutos que legitimam e asseguram até hoje a posse de terra. Hoje, esse processo se configura de forma documental, através do registro de imóveis, o que assegura ao proprietário a posse de seus bens. Existem empresas especializadas no mercado de imóveis, são as chamadas imobiliárias que desenvolvem todo o processo de trabalho de venda, de compra, de permuta, de locação, de administração. E decorrente desse mercado e das atividades-fim, surgiu a profissão de corretor de imóveis.

O processo de trabalho de uma imobiliária requer uma série de funções e atividades de forma a organizá-los em duas áreas: fim e meio. Para isso, a empresa deve ater a um sistema de planejamento e controle na sua estrutura organizacional, como preceitua Ballesterro-Alvarez (2010, p. 11), que descreve sobre o planejamento estratégico, o controle gerencial e operacional. Sendo assim, empresa divide-se em níveis hierárquicos, que são os níveis *estratégicos*, *táticos* e *operacionais*, que correspondem, respectivamente, a direção geral, aos departamentos ou gerências, e ao setor de trabalho técnico de produção e serviço da organização.

Os processos de trabalho arrumam de um conjunto de funções e atividades que se agrupam em dois tipos de áreas funcionais: fim e meio. As áreas de meio são aquelas que transformam os recursos em produtos, já as áreas de fim, são aquelas diretamente ligadas ao ciclo de transformação de recursos em produtos e serviços e na sua colocação no mercado (OLIVEIRA, 2011, p. 38).

Não obstante, o processo de trabalho seria um método de um conjunto de atividades realizadas ou uma maneira de agir com o objetivo de atingir uma meta. Dentro de uma

imobiliária seria não só o processo realizado na área de fim, que resumidamente seria a intermediação da venda, compra, permuta, locação e administração de imóveis, mas também englobaria as áreas de meio, assim como a administração financeira, de materiais, de recursos humanos, de serviços e de gestão empresarial, incluindo os setores contábil e jurídico.

O processo de trabalho de uma imobiliária, em linhas gerais, dá-se de modo parecido como todos os outros tipos de organizações empresariais, divergindo quando a sua atividade fim, que é intermediação de imóveis. Tal processo passa por uma divisão, qual seja: uma parte interna, e a outra parte externa. A parte interna esta atrelada às atividades de meio, aquelas ligadas à administração da própria imobiliária; enquanto a parte externa está atrelada às atividades de fim, que seriam os serviços de prestação e intermediação imobiliária.

Envolve-se em uma ação administrativa, segundo Moraes (2004, p. 3) “a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, a organização, a direção e o controle”. Isso possibilita dizer que todo o processo de trabalho de uma imobiliária, seja em qual for a área, deverá passar pelo processo administrativo.

5.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

O processo de trabalho de uma imobiliária envolve-se com o processo administrativo, isto é, com as funções da administração, que gerencia os imóveis destinados à locação, principalmente, e à venda. Vale lembrar que “a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros da organização utilizando todos os outros recursos organizacionais para alcançar objetivos estabelecidos” (MORAES, 2004, p. 12).

Em relação à locação, o ato de administrar pressupõe verificar condomínio, água, luz, estado de conservação do imóvel, análise de ficha cadastral do inquilino, etc. Já no processo de venda, a administração implica na conferência da documentação do imóvel, de documentos pessoais do comprador e vendedor, verificação de débitos municipais e outras taxas que possa incidir em relação aos imóveis.

Como processo, a administração pressupõe um modo sistemático e contínuo de realizar algo e compreende uma sequência de funções que se relacionam de maneira interdependente, interativa e atuante. A realização dessas funções caracteriza o trabalho do administrador, independentemente do nível hierárquico em que se situe e o tipo de organização em que atue, com ou sem finalidade lucrativa, pública ou privada, de maneira ou prestação de serviços (MORAES, 2004, p. 12).

Isso ajuda a entender melhor que o processo de trabalho de uma imobiliária requer um modo sistemático e contínuo de realizar algo e compreender uma sequência de funções, no caso, seriam as atividades feitas na área de fim ou de meio (parte externa ou interna, respectivamente) de uma imobiliária. Todos dentro dela deveriam saber, em tese, de forma sistêmica a função de cada setor da empresa a fim de melhor compreendê-la.

Vejam o Quadro 1 que especifica melhor cada função da administração:

QUADRO2: Funções da Administração

Funções da Administração	Descrição
Planejar	Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em um método, plano ou lógica, e não em palpites.
Organizar	Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.
Dirigir	Dirigir, também chamado de liderar, significa influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais.
Controlar	Finalmente, o administrador deve se certificar de que os atos dos membros da organização levam-se de fato em direção aos objetivos estabelecidos.

FONTE: (STONER; FREEMAN, 2012, p.5).

Diante do que foi visto anteriormente, todo o processo de trabalho de uma imobiliária, está ligado às funções da administração. Trata-se de um processo administrativo cíclico, permanente, que tem como sucessão as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. A função precípua a ser trabalhada é a da organização. Esta por sinal tem a função de distribuir o trabalho, os recursos e a autoridade dentro de uma empresa.

5.3 DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O modo de distribuição de trabalho se dá de maneira a dinamizar o trabalho dentro de uma organização, definindo a real função de cada cooperado. No caso da Atenas Imóveis esta distribuição de trabalho acontece por parte da direção geral que entende de que maneira poderá potencializar suas atividades, evitando o desperdício de tempo e motivando cada setor.

Sabendo que a distribuição do trabalho encontra-se dentro do setor organizacional, Stoner e Fifreeman (2012, p. 5), afirmam que “organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma” e que a estrutura organizacional compõe-se em cinco etapas, conforme exposto no quadro 2:

QUADRO3: Etapas do processo de Organização

Organização	Descrição
1ª Etapa	Listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização.
2ª Etapa	Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas lógica e confortavelmente por indivíduos ou grupos. A isto se chama de divisão de trabalho.
3ª Etapa	Combinar as tarefas de modo lógico e eficiente. O agrupamento de empregados e tarefas é geralmente chamado de departamentalização.
4ª Etapa	Criar mecanismos de coordenação. Esta integração dos esforços de indivíduos, grupos e departamentos facilita o alcance dos objetivos.
5ª Etapa	Monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários.

FONTE:(STONER; FIFREEMAN 2012, p.230).

A distribuição do trabalho se dá de acordo com o cargo, com a função e com o conjunto de atividades conforme a empresa. Essa distribuição esta ligada a uma departamentalização ou estruturação organizacional, muito visível nos organograma das empresas. Nessa estruturação necessita-se de uma divisão em níveis hierárquicos, os quais são: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

De modo geral, o nível operacional da empresa esta ligada a produção de produtos ou prestação de serviços, são aqueles que se utilizam das habilidades técnicas dos trabalhadores, no caso das imobiliárias, seriam os corretores de imóveis que intermediariam as venda, locações, etc. Já o nível tático da empresa esta ligada a gestão das pessoas, por contar com as habilidades humanas, no caso das imobiliárias. Em outas palavras, seria o papel dos gerentes de venda, de locação, de marketing, etc., que estariam supervisionando o nível operacional a fim de que este possa atingir os seus objetivos setoriais, e aqueles os objetivos departamentais ou gerenciais.

Como visto anteriormente, o nível estratégico está locada em relação aos demais níveis, como o mais alto dentro das empresas, sendo responsável pelo planejamento

estratégico dela. A estruturação do nível estratégico, geralmente, é exercida pela direção geral, também chamada de nível institucional, a qual assume o papel de dirigir a empresa. Comumente, a atividade da direção deve-se a ter somente a de planejamento estratégico, propondo objetivos a serem alcançados através das metas e dos planos. Porém, é comum no dia-a-dia, na prática das imobiliárias, principalmente nas pequenas, o acúmulo de funções com outras funções dos níveis tático e operacional, fazendo com que haja um aglomerado de atividades de meio e fim neste setor dirigente.

5.4 SOBRECARGA DE ATIVIDADES NO ÂMBITO DA DIREÇÃO GERAL

As atividades ligadas a Direção Geral, ou seja, ao nível institucional das empresas são: planejamento, estratégias e tomadas de decisões, onde o planejamento teria como definição, segundo Moraes (2004, p. 152), “o processo consciente e sistemático de tomada de decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

A importância do planejamento seria clarear o foco e estimular a flexibilidade, facilitando a coordenação e o controle, melhorando a administração do tempo do aspecto processual e da racionalização na tomada de decisões em uma visão sistêmica.

Quanto às estratégias empresariais, “devem estar subordinadas aos objetivos. Isto é, elas só são relevantes na medida em que ajudam a alcançar os objetivos” (MORAES *apud* ARMSTRONG, 2004, p. 153). E, ainda, segundo Oliveira (2007, p. 4), ela está “correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa”.

Os elementos que compõem a determinação de estratégias são os objetivos, as políticas mais significativas que orientarão ou limitarão a ação organizacional e os programas sequenciais de atividades.

Como visto, infelizmente, grande número de empresas não têm ou não sabem quais são suas estratégias, isso está intimamente ligada à questão da sobrecarga de atividades no âmbito da direção geral, que se atém a obrigações nem sempre relacionadas com suas funções estratégicas e sim de outros níveis organizacionais, como o tático e o operacional.

Dentro da função destinada pela direção geral, é esperado que o gestor “trabalhe com dados fornecidos pelos subordinados ou terceiros, principalmente sob a forma de relatórios – escritos e verbais – que permitem a verificação de serviços e tarefas em execução e tarefas

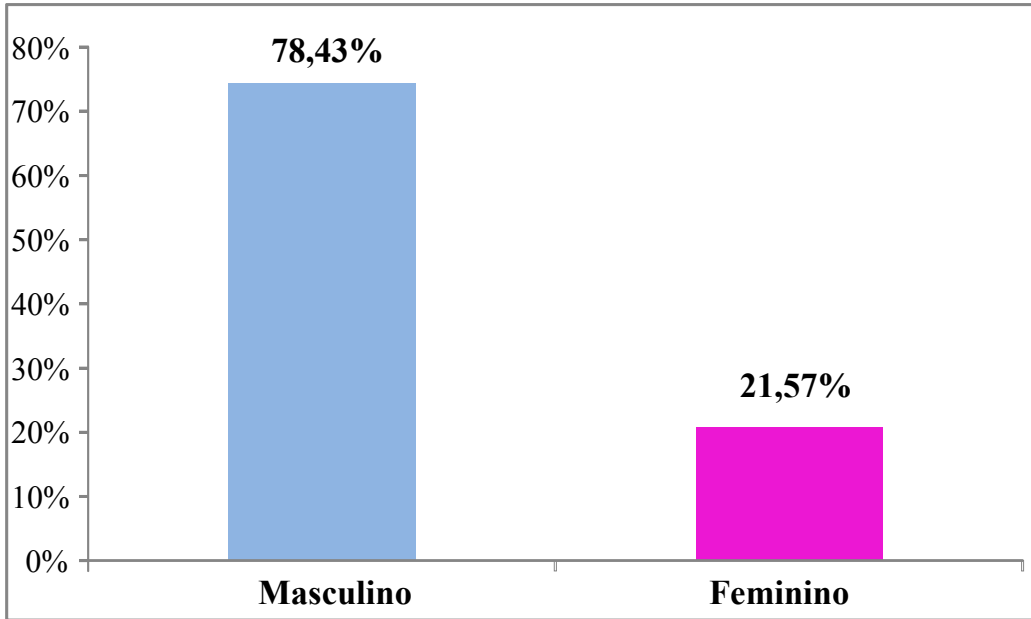
determinadas” (OLIVEIRA, 2007, p. 30). Com estes dados em relação à situação da empresa é que a Direção Geral poderá tomar decisões, e determinar planos e metas a serem alcançadas.

6 ANALISANDO A SOBRECARGA DE ATIVIDADES NO CONTEXTO DA GESTÃO
IMOBILIÁRIA EM JOÃO PESSOA/PB

6.1 O PERFIL DOS GESTORES

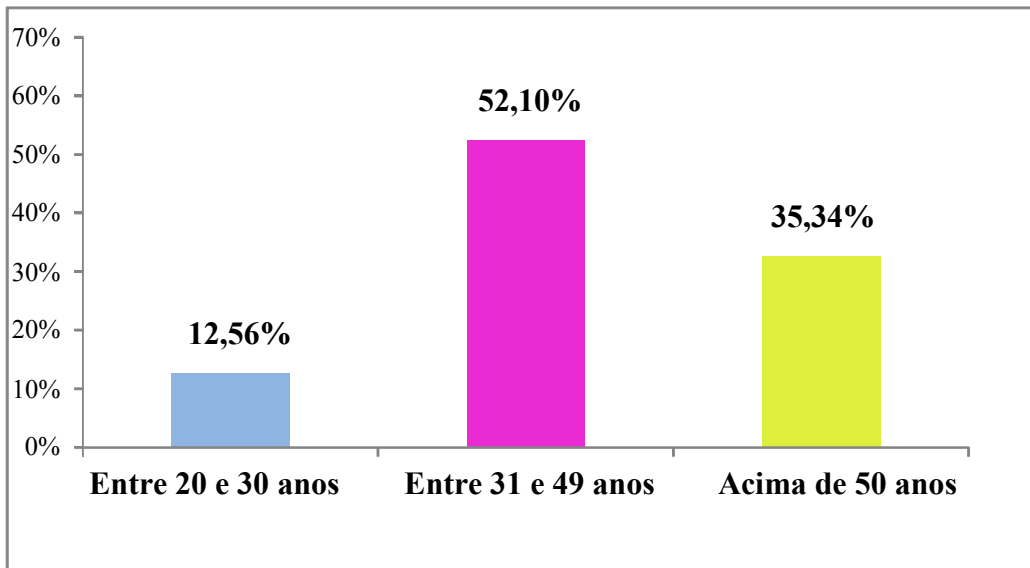
Este tópico descreve quem são estes gestores imobiliários quanto ao gênero, faixa etária, a formação acadêmica, o tempo de atuação no mercado imobiliário todos estes dados serão analisados conforme mostra os gráficos abaixo relacionados.

GRÁFICO1: Quanto ao gênero



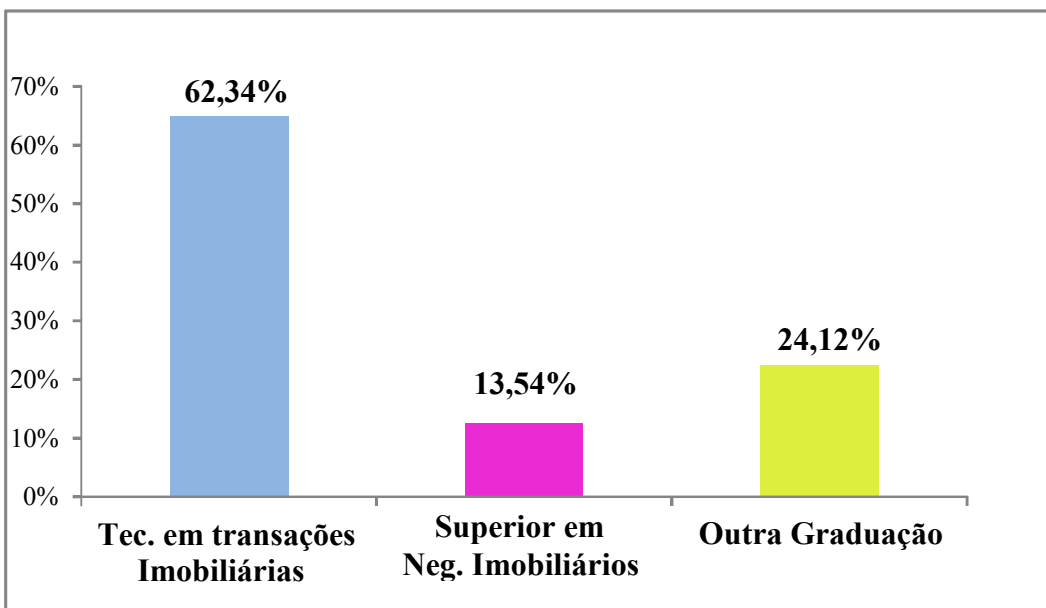
FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Conforme mostra o gráfico1 a maioria dos gestores imobiliários são homens perfazendo um percentual de (78,43% dos pesquisados) estando a uma minoria no cargo as mulheres onde contabilizam um percentual de (21,57% dos pesquisados). Estes dados concretizam a realidade do mercado de trabalho atual onde, os homens ainda são maioria em detrimento do sexo feminino, porém esta realidade esta se modificando, se tornando mais comuns cargos de maiores responsabilidades serem ocupados por mulheres.

GRÁFICO 2: Quanto à faixa etária

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Como pode ser verificado no gráfico 2 a maioria dos gestores pesquisados estão na faixa de idade entre 31 a 49 anos representado um percentual de (52,10% dos pesquisados) a minoria esta numa faixa entre 20 e 30 anos sendo representado por (12,56% dos pesquisados) e a outra parcela dos gestores estariam a um percentual de (35,34% dos pesquisados) estando a uma faixa acima dos 50 anos.

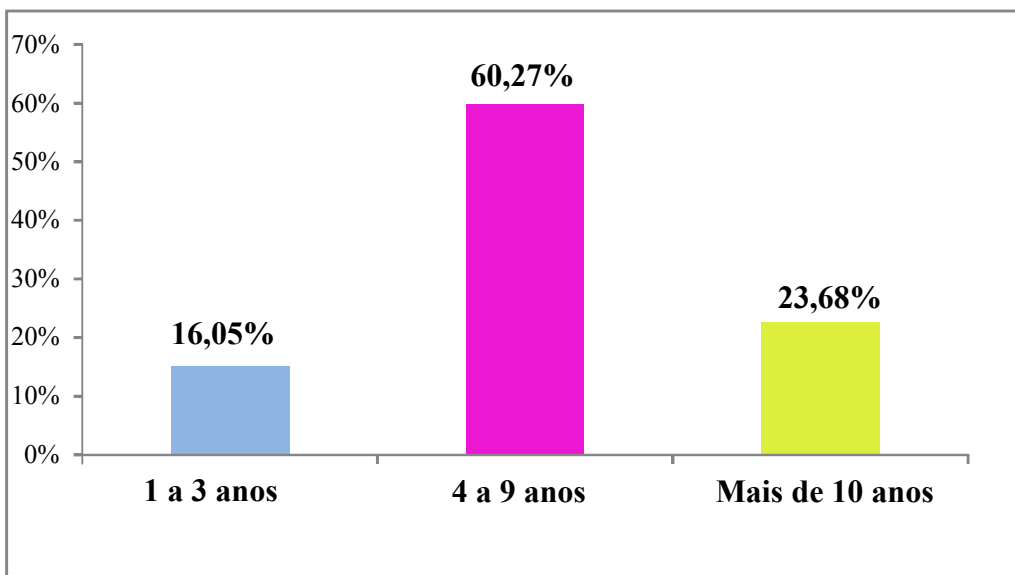
GRÁFICO 3: Formação acadêmica

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Diante dos dados coletados e conforme o gráfico 3 onde faz referência a formação acadêmica dos gestores imobiliários onde na sua grande maioria representados por (62,34% dos pesquisados) possuem o curso técnico em Transações Imobiliárias e sua minoria possuem o curso superior em Negócios Imobiliário sendo representado por (13,54% dos pesquisados) e um percentual de (24,12% dos pesquisados) possuem outra graduação.

Esta realidade se faz por João Pessoa/PB ter poucas instituições de nível superior oferecendo o curso em negócios imobiliários dificultando desta forma o acesso, estando disponível com maior abrangência e sendo ofertado por diversas instituições o curso técnico em transações imobiliárias.

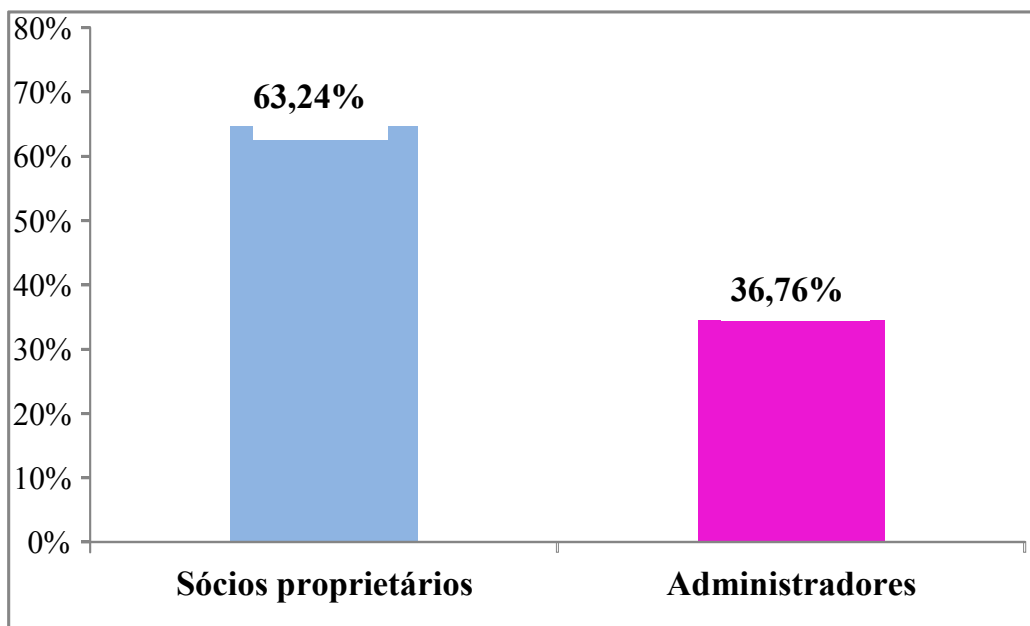
GRÁFICO 4: Tempo de atuação no mercado imobiliário



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Este gráfico retrata o tempo de atuação dos gestores dentro do mercado imobiliário na cidade de João Pessoa/PB onde em sua maioria estariam entre 4 a 9 anos perfazendo a um percentual de (60,27% dos pesquisados) onde foi relatado que este tempo estaria atrelado ao crescimento imobiliário na cidade.

Os outros (23,68% dos pesquisados) com mais de 10 anos se descrevem como sendo os pioneiros a atuarem neste setor dentro da cidade de João Pessoa/PB, a outra parcela dos (16,05% dos pesquisados) se configuram em sua maioria como sendo pessoas que de alguma forma já tinham contato com o mercado imobiliário indiretamente e viram como mais uma oportunidade de negocio.

GRÁFICO 5: Estaria à frente do nível estratégico

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Este tópico identifica quem são os responsáveis pela direção geral das imobiliárias e como se intitulam dentro da organização empresarial, como pode ser verificado conforme o gráfico 5 onde a maioria seriam sócios – proprietários sendo representado por (63,24% dos pesquisados) e a outra parcela seriam administradores representados por (36,76% dos pesquisados)

Na maioria dos casos pesquisados, estariam na direção geral os sócios – proprietários, justificando o fato de serem fundadores das imobiliárias e possuírem o curso técnico em transações imobiliárias. Somente uma minoria estaria ocupando o cargo na Direção Geral com alguma graduação específica.

Através da caracterização desse profissional é possível estabelecer um paralelo entre a qualificação deste profissional frente às possíveis soluções e a forma de gestão implantada em suas empresas, os quais, em sua maioria, relatam não ter conhecimento suficiente para desenvolver determinadas atividades. Por estarem em situação estratégica na empresa, os gestores acabam desenvolvendo diversas funções, ou por falta de capital suficiente para contratar alguém específico para desenvolver determinada função, ou por falta de estruturação organizacional da empresa na distribuição do trabalho.

Segundo Chiavenato (2008), conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz novas formas de trabalho e de comunicação a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. Diante dessa afirmação e dos dados apresentados, verifica-se que a direção geral das imobiliárias está sendo

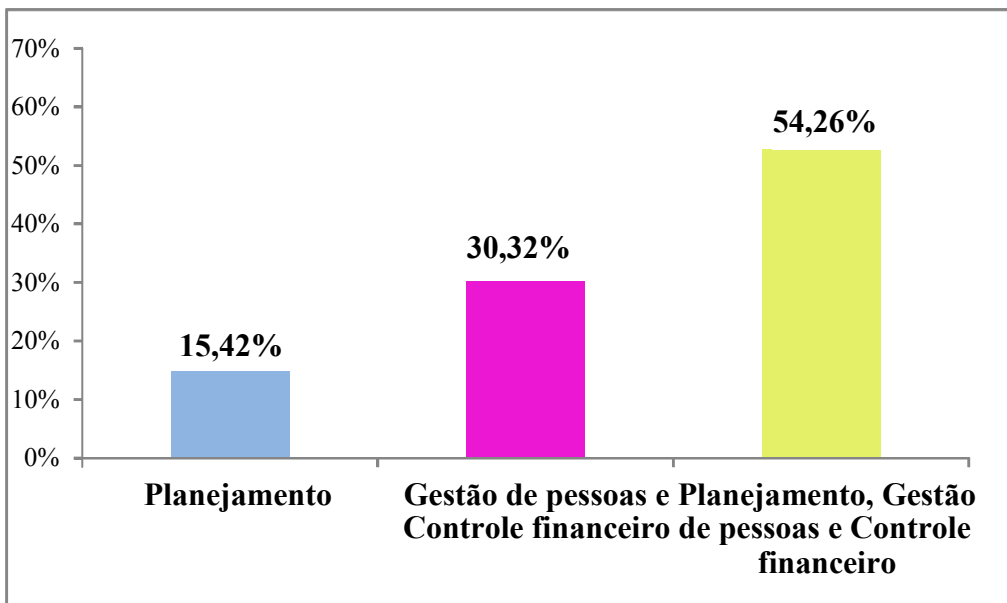
gerenciada por gestores apenas com formação técnica, sem se ater à necessidade de expandir sua formação profissional.

6.2 MAPEANDO AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DA DIREÇÃO GERAL

Este tópico retrata a percepção em relação às atividades desempenhadas pelos Gestores Imobiliários na direção geral, onde responderam assinalando como atividades desempenhadas o planejamento; gestão de pessoas e o controle financeiro dentre outras atividades que poderiam estar exercendo. Entre as atividades descritas no questionário fechado, apontaram algumas atividades que não fazem jus ao nível estratégico.

Como pode ser verificado, conforme o gráfico 5, apenas (15,42% dos pesquisados) gestores imobiliários estariam dedicados exclusivamente ao planejamento estratégico das imobiliárias, (30,32% dos pesquisados) estariam atentos a atividades que não correspondem ao nível estratégico e sim ao nível tático os outros (54,26% dos pesquisados) estariam sobrecarregados desempenhando funções tanto do nível estratégico quanto tático.

GRÁFICO 6: Atividades desempenhadas em função do cargo



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Através dos dados coletados verifica-se que há uma distorção das funções atribuídas ao cargo, observando um déficit organizacional por parte das imobiliárias. Pois, segundo

Maximiano (2008), as funções organizacionais são tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos.

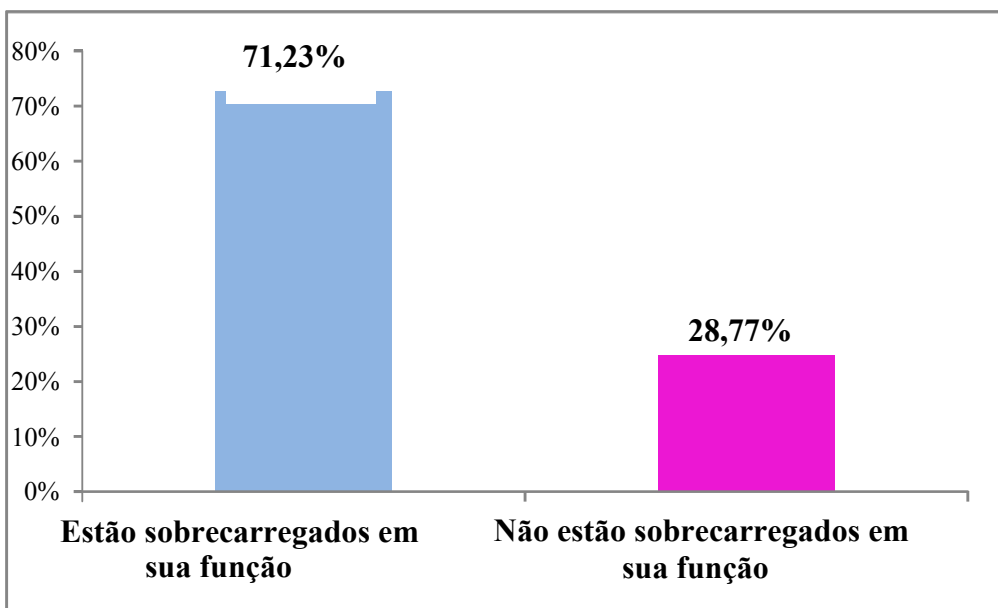
Assim, através dos dados coletados, constata-se que há uma sobrecarga, de atividades realizadas pela direção geral, impossibilitando a dedicação exclusiva que deveria ser dada à execução das funções do nível estratégico.

Este fato conduz à constatação de que a divisão organizacional é fator determinante para a realização dos objetivos a serem alcançados pelas imobiliárias, pois cada setor precisa ter discriminado suas funções, garantindo a execução de suas tarefas, de forma a não sobrecarregar nenhum dos níveis da empresa.

6.3 SOBRECARGA DE ATIVIDADES NO ÂMBITO DA DIREÇÃO GERAL

Este tópico identifica a percepção dos gestores quanto à sobrecarga de atividades em sua função, observando no gráfico 7 que (71,23% dos pesquisados) gestores imobiliários admitem estar sobrecarregados em suas funções por atividades que julgam não serem de sua competência, e sim de outros níveis da organização. Os outros (28,77% dos pesquisados) admitem não estarem sobrecarregados, exercendo funções específicas do nível estratégico.

GRÁFICO 7: Enquanto Gestor imobiliário estaria sobrecarregado em sua função



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Na maioria dos dados coletados observou-se uma sobrecarga de atividades no âmbito da Direção Geral, onde estariam desempenhando funções dos níveis táticos e operacionais e perdendo o desempenho em relação ao nível estratégico, que seria de sua competência.

Observa-se o quanto as imobiliárias estão distorcendo a finalidade da direção geral, se atendo a assuntos que não são da área administrativa, absorvendo atividades de outros setores. A consequência disso é a geração de uma má distribuição do tempo em relação ao enfoque de trabalho, provocando estresse e reduzindo a produção de novos planos estratégicos.

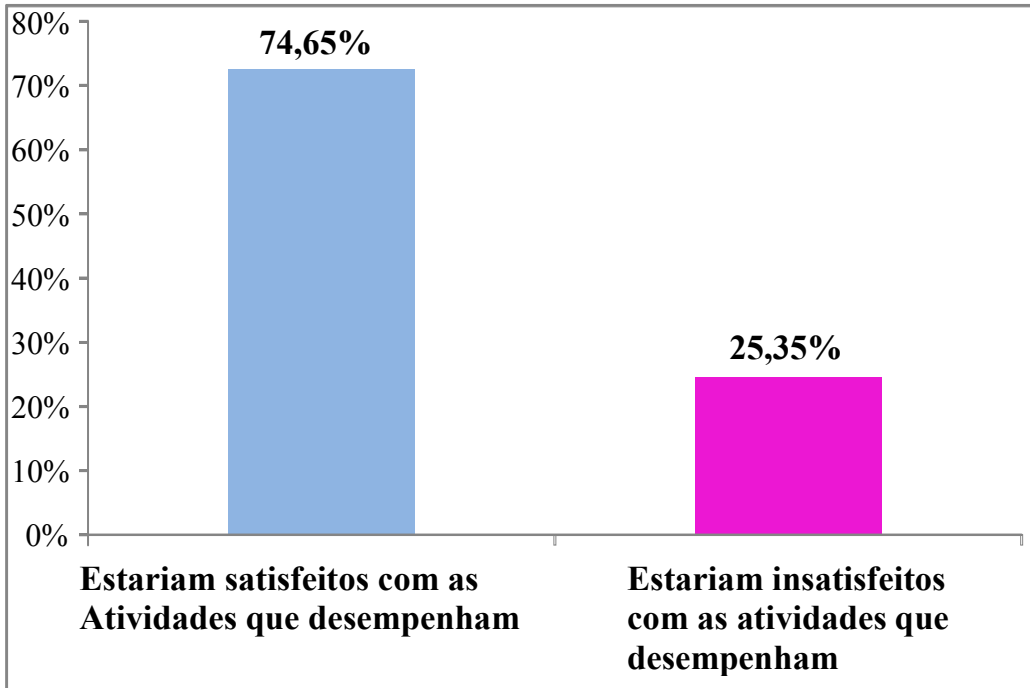
6.4 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NA DIREÇÃO GERAL

Dentro do questionário aplicado aos gestores, onde puderam elencar algumas das atividades que julgaram ser de sua competência foram citadas, a administração financeira, a administração de recursos humanos, administração de gestão empresarial, dentre outras opções que foram elencadas no questionário, onde foi constatada uma distorção em relação ao que de fato estaria a cargo da direção Geral.

A direção geral, esta inserida dentro do nível estratégico da organização, assumindo o papel de dirigir, organizar e controlar a empresa, estando as atividades intimamente ligada ao planejamento estratégico, propondo objetivos a serem alcançados através das metas e dos planos.

6.5 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO RELACIONADO ÀS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

GRÁFICO 8: Nível de satisfação relacionado as atividades desenvolvida pela Direção geral



FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Este tópico faz referência a satisfação dos gestores quanto as atividades que desempenham e de acordo com o gráfico 8 (74,65% dos pesquisados) estão satisfeito com as atividades referente a Direção Geral das imobiliárias apenas uma minoria sendo representado por um percentual de (25,35% dos pesquisados) estariam insatisfeitos com as atividades desempenhadas.

7 CONCLUSÕES

É muito comum encontrar nas microempresas, por parte de seus representantes legais, a acumulação de atividade em um dos seus setores organizacionais. E quando se trata de empresas jovens, ou recém-abertas, a acumulação é, geralmente, no setor dirigente da organização. Assim, tem-se uma sobrecarga de atividades no âmbito da direção geral, sendo esta o nível estratégico das organizações.

Geralmente, a direção geral não distribui as atividades das áreas de meio e áreas de fins conforme versam as literaturas administrativas que tratam sobre assunto (Organização, Sistemas e Métodos de Informações Gerenciais – SIG). A falta dessa distribuição acarreta o acúmulo de tarefas no nível estratégico da imobiliária, fazendo com que comprometa o seu planejamento estratégico, controle gerencial e operacional.

Uma das possíveis causas para o acúmulo de atividades por parte da direção geral, está na falta de recursos financeiros para contratar pessoas com qualificação profissionais e experiência para desenvolver tarefas nas áreas gerenciais de meio e fim. Isso se dá por serem, em sua grande maioria, empresas recém-abertas e que ainda não dispõe de recursos suficientes para suprir essas necessidades de mão-de-obra qualificada.

Para essa problemática, uma saída possível pode ser a realização de uma especialização ou graduação, a fim de buscar novos conhecimentos e tendências do que está em voga no mercado imobiliário. Com isso, os gestores estariam mais embasados tecnicamente, atendo-se ao nível estratégico e percebendo que demais funções, que possivelmente estariam sobrecarregando o setor, deveriam ser dispersas a outros cooperados. Esse processo de delegar funções e atividades em de cada setor, tende a agilizar os processos internos, dando celeridade à produção e aos serviços ofertados aos clientes, aumentando a competitividade e qualificando ainda mais cada setor pelo acúmulo de conhecimentos, de dados e de informações especializadas.

No que diz respeito ao mesmo assunto acima versado, Ballestero-Alvarez (2010, p. 16) diz que “o ideal é que os profissionais envolvidos no projeto combinem a experiência prática na elaboração de tarefas em linha com os conhecimentos especializados e técnicos, [...]”, entendendo-se projeto como empresa em si. Sabe-se que é preciso priorizar a especialização e técnicas de cada cooperado em uma empresa, tendo seus representantes legais de buscar conhecimentos dentro de toda a sistemática do processo de trabalho de uma imobiliária.

Diante do que já foi exposto, fica claro identificar que as imobiliárias devem fazer a distribuição de tarefas, delegando funções gerenciais da área de meio e de fim, como as áreas administrativas de finanças, de materiais, de recursos humanos, de serviços e de gestão empresarial para os departamentos ou gerencias e setores técnico-operacionais, conforme a estrutura organizacional da imobiliária.

Sabe-se que manter a liquidez financeira de uma empresa não é uma tarefa fácil, visto que os recursos financeiros são escassos para contratar pessoas com qualificação profissionais com experiência para desenvolver tarefas nas áreas gerenciais de meio e de fim. Contudo, faz-se necessário um planejamento estratégico de longo prazo, o qual deva criar fundos financeiros para investimentos exigidos por uma imobiliária. Além dos fundos financeiros, é preciso que a imobiliária faça parcerias com instituições educacionais, visando a qualificação profissional de seus profissionais.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, J. E. M. et al. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e pratica da engenharia da informação**. 4. ed.. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração pública**. 2ª Ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DIAS, Marco Aurélio R. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIAS, Cláudio V. S. (Org.). **Técnico em administração: gestão de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FARIA, Izabel Sabatier; FARIA, Mario de. **Pesquisa de marketing: teoria e prática**. São Paulo: Makron Books, 2009.

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

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

LAMY, Marcelo. **Metodologia da pesquisa jurídica: técnicas de investigação, argumentação e redação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LINDENBERG, Sylvio de Campos. **Guia Prático do Corretor de Imóveis: fundamentos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO, José Roberto. **Administração de finanças empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de Pessoas Manual de Rotinas Trabalhistas**. São Paulo: Senac, 2010.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

RODRIGUES, Rodrigo Cordeiro de Souza. **Ensaio Jurídicos**. João Pessoa: Imprell, 2007.

STONE, James A.; FIFREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TRAVASSOS, Ari. **Criando competências corretagem imobiliária: teoria & prática**. São Paulo: All Print, 2009.

TRAVASSOS, Ari. **Ganhe muito mais**. São Paulo: All Print, 2008.

VENANZI, Délvio; SILVA, Orlando Roque da . **Gerenciamento da produção e operações**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VICENTINO, Cláudio; DORIGO, Gianpaolo . **História do Brasil**. São Paulo: Scipione, 2002.

APÊNDICE



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
1 DIRETORIA DE ENSINO
2 DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO

Este instrumento de coleta de dados refere-se à pesquisa que objetiva “**é identificar quais as possíveis causas de sobrecargas de atividades no âmbito da Direção Geral que afetam as imobiliárias**”. As informações são estritamente acadêmicas, e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, *sempre* sem fins lucrativos e resguardando a identidade dos sujeitos respondentes. Agradecemos sua contribuição!

1) Sexo:

() Masculino. () Feminino.

2) Qual sua faixa etária?

() Entre 20 e 30 anos.
() Entre 31 e 49 anos.
() Acima de 50 anos.

3) Formação Acadêmica:

() Técnico de Transações Imobiliária
() Superior em Negócios Imobiliários
() Outra Graduação.

4) Tempo de atuação no mercado imobiliário:

() 1 a 3 anos.
() 4 a 9 anos.
() Mais de 10 anos.

5) Qual é o cargo que você exerce na imobiliária?

6) Quais as atividades desempenhadas em função do seu cargo:

() Planejamento;
() Gestão de pessoas e controle financeiro;
() Planejamento, Gestão de pessoas e Controle financeiro;

7) Dentre as atividades exercidas na imobiliária, qual exerceu ou exerce?

() Administração Financeira;
() Administração de Materiais;
() Administração de Recursos Humanos;
() Administração de Serviços;
() Administração de Gestão Empresarial;
() Setor Contábil;
() Setor Jurídico;
() Administração de Marketing;
() Administração de Produtos;
() Administração de Prestação de Serviços;

8) Enquanto Gestor Imobiliário estaria sobrecarregado de atividades em sua função?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9) Enquanto Gestor Imobiliário estaria desempenhando outras atividades de funções de outros cargos?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10) Quais as atividades que você classificaria como mais importantes dentre as que você desempenha?

1) _____
2) _____
3) _____



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
1 DIRETORIA DE ENSINO
2 DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

11) Você está satisfeito com as atividades que realiza?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10