

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

DIEGO SÉRGIO PIRES

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

A COMUNICAÇÃO NA PRÁTICA DA GESTÃO IMOBILIÁRIA EM
EMPRESAS NO SERTÃO DO ESTADO DA PARAÍBA

João Pessoa

2016

DIEGO SÉRGIO PIRES

**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

P667c Pires, Diego Sérgio.
A comunicação na prática da gestão imobiliária em empresas
no sertão do estado da Paraíba / Diego Sérgio Pires. – 2016.
82 f. : il.

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

Orientador : Prof. Filipe José Cavalcanti Leite.

1. Gestão imobiliária. 2. Comunicação empresarial. 3.
Imobiliárias – Sertão – Paraíba. 4. I. Título.

CDU 332.72

DIEGO SÉRGIO PIRES

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

A COMUNICAÇÃO NA PRÁTICA DA GESTÃO IMOBILIÁRIA EM
EMPRESAS NO SERTÃO DO ESTADO DA PARAÍBA

Relatório aprovado em ___ de _____ de 2016

Prof. Filipe José Cavalcanti Leite, Especialista
Orientador

Prof. _____
Examinador

Prof. _____
Examinador

João Pessoa
2016

Dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, me acompanharam neste percurso.

AGRADECIMENTOS

Foram meses árduos durante todo o percurso acadêmico até chegar esse momento. Pelo êxito em ultrapassar os momentos difíceis quero agradecer a todos que participaram comigo dessa jornada me ensinando a importância de aprender, o valor de discutir ideias e a habilidade de conviver com a divergência de opiniões ou de interesses.

Agradecimentos especiais a todos aqueles que, direta ou indiretamente, ajudaram-me, com dicas de leitura, empréstimos de livros ou conhecimento passado adiante.

Aos meus familiares e amigos que, por muitas vezes, tiveram de entender minha ausência e por me auxiliar nos momentos bons e ruins, das idas e vindas dessa jornada.

Aos professores do IFPB que, por três anos, sempre estiveram dispostos a esclarecer minhas dúvidas e por terem sido atores na construção do meu conhecimento.

Aos profissionais que muito gentilmente abriram espaço e reservaram um tempinho em suas agendas para participar da fase quantitativa do estudo. Fica aqui meu muito obrigado para as empresas que, através de seus profissionais, estiveram envolvidas na pesquisa.

E agradeço a Deus acima de tudo pelo o dom da vida e por mais uma conquista!

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Localização e vista panorâmica de Cajazeiras-PB	76
ANEXO 2 – Localização e vista panorâmica de Sousa-PB	77
ANEXO 3 – Localização e vista panorâmica de São João do Rio do Peixe-PB.....	78
ANEXO 4 – Localização e vista panorâmica de Uiraúna-PB	79

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Representação da hierarquia e comunicação nos organogramas	14
Figura 2 – Organograma clássico ou vertical	15
Figura 3 – Organograma circular, solar ou radial.....	15
Figura 4 – Organograma horizontal.....	16
Figura 5 – Organograma da empresa.....	17
Figura 6 – Recursos empresariais	36
Figura 7 – Atividade na gestão de materiais.....	36
Figura 8 – Comercialização de loteamento de imóveis.....	45
Figura 9 – Administração de imóveis.....	46
Figura 10 – Processo de comunicação.....	58

Quadros

Quadro 1 – Tipos de concorrência e suas definições.....	20
Quadro 2 – Objetivos organizacionais dos sistemas de informação	38
Quadro 3 – Principais conceitos de Sistema de Informação	38
Quadro 4 – Diferença entre chefia e líder.....	61
Quadro 5 – Diferença entre chefia e líder.....	62

Gráficos

Gráfico 1 – Frequência de Reuniões	64
Gráfico 2 – Frequência do contato	65
Gráfico 3 – Estilos de liderança.....	67
Gráfico 4 – Humor no ambiente de trabalho	68
Gráfico 5 – Nível de conclusão de reuniões	69

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização	11
1.1 Identificação do Estágio e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa	12
1.3 Organograma Geral da Organização	13
1.4 Setor Econômico de Atuação e Seguimento de Mercado	17
1.5 Descrição de Concorrência	19
1.6 Organização e Principais Fornecedores	21
1.7 Relacionamento Organização-Cliente	23
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	24
1.8.1 Área de Recursos Humanos	25
1.8.2 Área de Marketing.....	26
1.8.3 Área de Finanças	29
1.8.4 Área de Produção	33
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	35
1.8.6 Área de Sistema de Informação	36
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio	41
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	42
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividade	42
2.2.1 Atividade A- Loteamento de Imóveis	44
2.2.2 Atividade B- Administração de Imóveis.....	45
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras áreas da Empresa	46
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico	47
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	48
3.2 Problema de Estudo	48
3.3 Características do Problema de Estudo	48
CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho	50
4.1 Objetivos	51

4.1.1 Objetivo Geral.....	51
4.1.3 Objetivos Específicos.....	51
4.2 Justificativa.....	51
CAPÍTULO V – Fundamentação Teórica	54
5.1 A Comunicação Organizacional	55
5.2 O Papel da Liderança no Processo de Comunicação.....	59
5.3 Aspectos Metodológicos.....	61
5.4 Análise de Dados e Interpretação dos Resultados	63
5.5 Aspectos Conclusivos	70
REFERÊNCIAS	72
ANEXO.....	76
APÊNDICE	80

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Diego Sérgio Pires, matriculado no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Galdino Administradora de Imóveis, inscrita no CNPJ sob o número 13.462.135/0001-10, com sede no endereço: Margem da Rodovia PB – 393, KM 25, S/N, São João do Rio do Peixe - PB. A sua atividade econômica principal é a Compra e Venda de Imóveis Próprios, tendo como atividade econômica secundária e desde o princípio da sua natureza jurídica, apenas o Loteamento de Imóveis Próprios. A mesma tem como responsáveis, os sócios e irmãos, Francisco Souza Pires e José Airton Sousa Pires.

1.2 Histórico da Empresa

A empresa cujo nome fantasia é Galdino Administradora de Imóveis Ltda é uma Empresa de Pequeno Porte – EPP. Foi criada no ano de 2010, a partir da ideia de dois irmãos, Francisco Sousa Pires e José Airton Sousa Pires, que viabilizavam a oportunidade de investir no ramo imobiliário na cidade de São João do Rio do Peixe-PB.

Em 2010, o Brasil, estava em ritmo acelerado de crescimento na área da construção civil, devido à baixa taxa de juros e incentivo ao programa Minha Casa Minha Vida. Neste contexto, os irmãos observando o crescimento no setor imobiliário na cidade perceberam as vantagens em investir neste setor, com isso fundaram a empresa em questão.

Em 2011, compraram um terreno com área de 109.595,32m² e deram início ao projeto do Loteamento Verde Vale, que foi dividido em três partes. A primeira área está localizada na Área Verde que se caracteriza por ser a mais valorizada. Isto porque se encontra às margens da Rodovia PB 393. Esta parte é complementada pelas Áreas Amarela e Azul que possuem valores menores tanto em questão de metros quadrados, como em valores monetários.

Tendo como principal incentivo para sua constituição o “boom” imobiliário que vinha acontecendo desde os anos de 1990, incentivado pelo Governo Federal, a empresa atualmente já vem buscando se firmar no mercado no oferecimento dos produtos do setor imobiliário na cidade.

1.3 Organograma Geral da Organização

Com o intuito de tornar as estruturas organizacionais transparentes, as empresas investem e focam, cada vez mais, em uma ferramenta estrutural denominada organograma. Estes existem há muitos séculos, mas o uso em empresas iniciou-se na Revolução Industrial por causa do trabalho mais complexo executado por contingentes cada vez maiores de trabalhadores. O aumento dos contingentes exigiu o desenvolvimento de métodos para administrar e controlar as organizações (DAFT, 2006).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.103) organograma “é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”. Em complemento a esta definição, Machiline (1986, p.26) destaca que o organograma “é constituído essencialmente de dois tipos de elementos interligados, linhas e retângulos, as primeiras representando o fluxo de autoridade na organização, os últimos contendo os nomes ou títulos administrativos entre quais flui autoridade”. Em resumo, pode-se afirmar que esta estrutura é a representação gráfica da empresa que funciona como a planta da corporação.

A estrutura organizacional se reflete no organograma, pois para Daft (2006, p. 79) é “a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a uma organização”. Portanto, o objetivo do organograma não é apenas apresentar a estrutura organizacional hierárquica da empresa, mas ilustrar de forma clara cada departamento da mesma com o intuito de esclarecer dúvidas de clientes, parceiros e fornecedores. A utilização dessa estrutura é positiva por garantir a agilidade da percepção das áreas de negócios, isto é, entender quem é o responsável e quais departamentos podem crescer e para onde os colaboradores podem almejar uma evolução.

Porém, a utilização do organograma também pode ocasionar o engessamento das pessoas e manter uma hierarquia que em vez de possibilitar o desenvolvimento das atividades dos departamentos, atrapalhe o andamento e aumente as barreiras burocráticas. A título de ilustração pode-se observar a charge a seguir:

Figura 1: Representação da hierarquia e comunicação nos organogramas



Fonte: <http://www.simonsen.br/its/pdf/apostilas/base-tecnica/1/organizacao-empresas-1-ano-de-administracao-1-capitulo.pdf>.

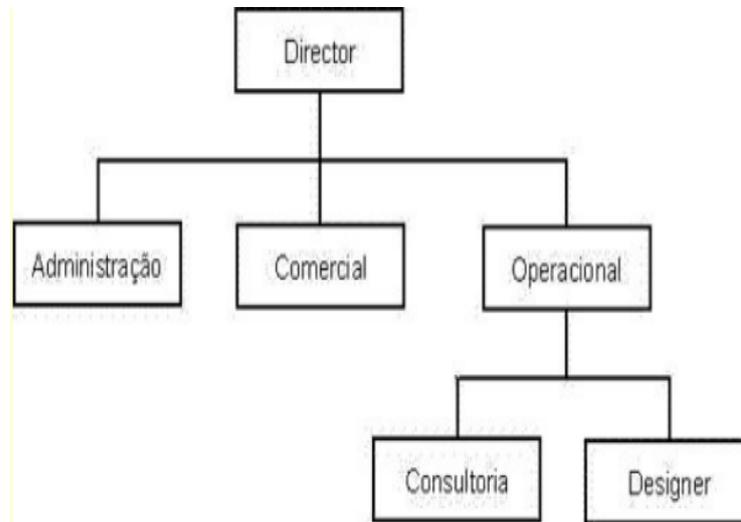
Para evitar esse lado negativo, como foi exposto acima, a criação de um organograma deve-se levar em consideração que ele é uma representação da organização em determinado momento e que, portanto, devem ser flexíveis e de fácil interpretação. Para a concepção de um organograma é necessário conhecer a estrutura geral da empresa, com este domínio a estrutura será composta da seguinte forma: o Presidente ocupa o primeiro nível. No segundo nível serão colocados os Diretores. Partindo do retângulo do Presidente, sairá uma linha que será dividida para se ligar a todos os Diretores. E de cada Diretor, sairá uma linha que se ligará aos Gerentes que respondam hierarquicamente ao diretor. Desta forma, quanto mais alto estiver o cargo, maior a autoridade e a abrangência da atividade como é representada na charge acima.

Existem diversos tipos e modelos gráficos de organogramas, isto porque não existe uma padronização formal. O que se observa são regras e técnicas que auxiliam a construção mais correta, de acordo com a organização/estrutura analisada.

Os organogramas mais comuns são:

- Organograma Clássico ou vertical: é a tipologia mais comum de organograma, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles, exemplo:

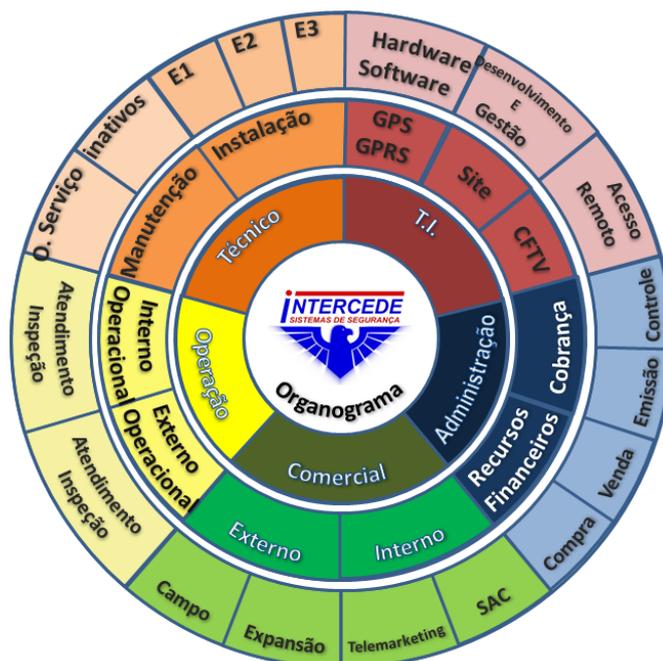
Figura 2: Organograma Clássico ou vertical



Fonte: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/RosangelaCaldas/org-e-fluxogramas.pdf>

- Organograma Circular, solar ou radial: é exatamente o contrário, usado quando se quer ressaltar o trabalho em grupo, não há a preocupação em representar a hierarquia, pois seu objetivo é mostrar o macrossistema das empresas, exemplo:

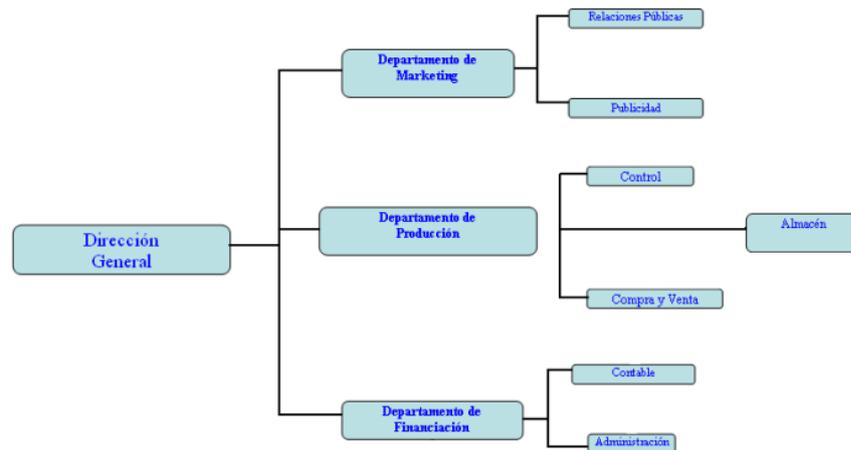
Figura 3: Organograma Circular, solar ou radial



Fonte: <http://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>

- Organograma Horizontal: as setas vão da esquerda para a direita. Este modelo é idêntico ao vertical, a sua única diferença é que ao invés dos cargos mais importantes hierarquicamente falando, estão mais para a esquerda e conforme cresce para a direita, vai se chegando aos cargos e áreas mais operacionais, como exemplo abaixo:

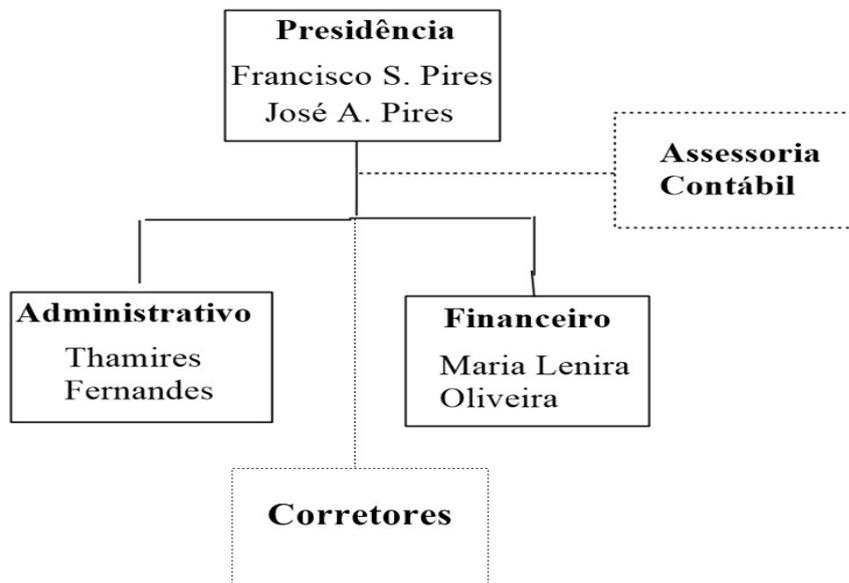
Figura 4: Organograma horizontal



Fonte: <http://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/#sthash.rAioBDqU.dpuf>

Para o desenvolvimento de um organograma faz-se necessário inicialmente conhecer os modelos existentes, como alguns que foram destacados acima. Vale ressaltar que não existe um tipo certo ou errado, o que precisa levar em consideração é saber qual se adapta melhor a realidade disposta. Levando esses aspectos em consideração destaca-se que na empresa pesquisada, isto é, na Galdino Administradora de Imóveis EPP não existe um organograma definido. Assim, a partir dos dados coletados sobre a funcionalidade hierárquica da empresa constitui-se o seguinte modelo de organograma:

Figura 5: Organograma da empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A Galdino Administradora de Imóveis está inserida no setor terciário. Este setor engloba as áreas de atuação das atividades humanas pautadas no oferecimento de serviços e na prática do comércio.

A economia de um país pode ser dividida em três setores:

- Setor Primário: está relacionado a produção através da exploração de recursos da natureza;
- Setor Secundário: transforma a matéria-prima em produtos industrializados;
- Setor Terciário: envolve as provisões de serviços tanto para outros negócios como para consumidores finais.

Por definição, o setor terciário é tido como aquele que produz os chamados bens “intangíveis” ou imateriais (os serviços), bem como o destino final dos bens produzidos pelos setores primário e secundário (o comércio). De acordo com Lemos (2013) atualmente o comércio e os serviços estão localizados no centro do debate sobre competitividade e inovação.

O Simpósio Brasileiro de Políticas Públicas para o Comércio – SIMBRACS realizado em 2013 pautou suas discursões no destaque do setor Terciário. Segundo o relatório do evento o setor mostra importância fundamental para a dinâmica econômica brasileira por sua influência decisiva no crescimento, no emprego, na competitividade empresarial e no bem-estar da população. O SIMBRACS (2014, p. 03) destacou ainda que:

Não é coincidência que, de 2003 a 2013, houve elevação de quase cinco pontos percentuais na participação do setor no Produto Interno Bruto, atingindo quase 70%. Ao mesmo tempo, o comércio e os serviços privados têm gerado cerca de 73% dos empregos formais na economia. Assim, o setor mostra-se pujante, em contexto de desemprego em queda e crescimento da renda e da formalidade. A nova classe média que se formou no Brasil e alcançou mais de 50% da população revela o peso do mercado interno e da diversificação do consumo. Os efeitos encadeados do ciclo de crescimento com diminuição da desigualdade e desenvolvimento do consumo de massa podem ser sentidos na atividade agrícola, industrial, financeira, no comércio exterior e nos investimentos nacionais e estrangeiros.

A partir dessas informações, pode-se afirmar que o setor manifesta-se em nível global, regional e local, envolvendo pequenas trocas e até complexas transações entre multinacionais. Com os avanços tecnológicos propiciados pelas sucessivas revoluções industriais, esse setor intensificou-se em todas as escalas e em todas as localidades do mundo, atuando nos ramos do comércio, turismo, serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, consultoria, seguro e inclusive corretagem de imóveis.

O mercado imobiliário apresenta uma relação muito estreita com a economia do país. Apesar dessas flutuações, esse mercado está convencido de que o comprador potencial está consciente de que o bem imóvel é ainda o melhor investimento que se deve ter. Uma boa sugestão na definição do rumo que a empresa segmentada no ramo imobiliário pode seguir é incorporar empreendimentos para atender às necessidades de moradia dos diferentes perfis de consumidor.

Especialmente nas cidades grandes, um caminho é a segmentação como, por exemplo, trabalhar com locação, ignorando o tentador mercado de compra e venda. Embora proporcione lucros menores, o mercado de locação é estável e fica quase imune às oscilações da economia.

De acordo com o CRECI, a crise na economia é a principal causa na queda das vendas. Segundo a delegada regional do CRECI Maria Bandeira tem-se “verificado uma redução no poder de compra na população, o crescimento do desemprego, números da

economia não muito favoráveis, o que acaba refletindo de forma direta no mercado imobiliário” (G1, 2015, *online*).

Em suma, o nicho de mercado da Galdino Administradora de Imóveis EPP está inserido numa população de aproximadamente 20 mil habitantes, com público alvo de renda fixa e empregos consistentes. A finalidade da organização é a comercialização de lotes para construção de imóveis.

Competindo também a Galdino Administradora de Imóveis, a criação da infraestrutura básica, como saneamento e iluminação. Tendo em vista que a cidade de São João do Rio do Peixe localizada no sertão da Paraíba, há 500 km da capital. Para a população este tipo de atuação na região é uma forma de investimento para futuros ganhos, onde o principal objetivo é comprar e investir.

1.5 Descrição da Concorrência

Fazendo uso do entendimento do senso comum pode-se dizer que o mercado é o ambiente onde as negociações sobre determinado produto é realizada entre compradores e vendedores que pode resultar na oscilação de preços em decorrência da oferta e procura. No ambiente competitivo, no qual se desenvolve as práticas da concorrência, o mercado utiliza como instrumentos a manipulação de diversos fatores, tais como: o preço, a qualidade do produto e o serviço de pós-venda emprestado pelo comerciante.

A concorrência diz respeito aos substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar, ou seja, qualquer outra organização que ofereça produtos que possam ser escolhidos pelos mercados, em detrimento da escolha por aqueles oferecidos pela organização (KOTLER; KELLER, 2006). De modo simplificado significa dizer que é a concorrência corresponde à situação de um mercado em que os diferentes produtores/vendedores de um determinado bem ou serviço atuam de forma independente face aos compradores/consumidores, com vista a alcançar um objetivo para o seu negócio – lucros, vendas e/ou quota de mercado – utilizando diferentes instrumentos, tais como os preços, a qualidade dos produtos, os serviços após venda. O direito a concorrência é um campo de investigação de extrema relevância política, econômica e jurídica, isto porque sua aplicação desafia a criatividade das sociedades e dos atores econômicos (BAGNOLI, 2005).

No quadro a seguir são apresentados os quatro níveis de concorrência sob a perspectiva de Kotler (1998):

Quadro 1 – Tipos de concorrência e suas definições.

Tipos de concorrência	Definição
De Marca	ocorre quando uma empresa vê suas concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmo clientes por preços similares.
Industrial	é quando uma empresa vê todas as empresas que fabricam o mesmo de produto ou classe de produto como suas concorrentes, um exemplo é a empresa de automóveis que não distingue o nível de qualificação dos produtos concorrentes.
De Forma	é quando uma empresa vê todas as empresas fabricantes de produtos que oferecem o mesmo serviço como suas concorrentes, como por exemplo a empresa de automóveis passa a considerar concorrentes os fabricantes de motocicletas, bicicletas e caminhões.
Genérica	ocorre quando uma empresa vê como suas concorrentes todas as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores, assim a empresa de automóveis enxerga a concorrência como empresas que possam vender viagens ao exterior ou residências.

Fonte: Kotler (1998, p. 209).

A concorrência pura ou perfeita, que é um tipo de mercado em que há um grande número de empresas e de compradores, onde não afeta o nível da oferta, nem tampouco o preço do equilíbrio, que também não é alterado pelos compradores, que representam a demanda ou procura. Bagnoli (2005) destaca que esse modelo que se diz ideal como sendo utópico de ser alcançado em sua plenitude pela sua perfeita competitividade. Isto porque o cenário de concorrência perfeita é aquele em que, no universo dos produtores e consumidores, a qualidade dos produtos e o preço dos bens oferecidos pelos produtores para o mercado é um só, sendo equivalentes em todos os ângulos.

Portanto, a concorrência é e sempre será imperfeita, ou seja, marcada pela diferença qualitativa e pecuniária dos produtos. Sendo também responsável por fazer com que o mercado se autorregule. Tais aspectos, expõem a importância da concorrência que por ser imperfeita muitas vezes leva à disputa pelo mercado consumidor. A concorrência imperfeita corresponde a uma estrutura de mercado em que não se verifica a concorrência perfeita, ou seja, em que existe pelo menos uma empresa ou consumidor com poder suficiente para influenciar o preço de mercado. Na prática corresponde a maioria das situações reais.

Trazendo esses conhecimentos para o campo da pesquisa, observou-se com base em dados e informações que foram repassadas pelos sócios da Galdino Administradora de Imóveis EPP que não existe concorrência no segmento ofertado pela empresa na cidade de

São João do Rio do Peixe. De fato, se enquadra como uma concorrência monopolística, onde se encontra os monopólios – que consiste em um único ofertante e vários demandantes, é a pior forma de estruturação mercadológica do ponto de vista da economia, pois os preços são manipulados de acordo com o ofertante. Bem como o oligopólio - Poucos ofertantes e vários demandantes, frequentemente a um bom número de competidores no mercado, mas não tantos para considerar cada um deles como tendo um efeito desprezível sobre os preços. Nesse tipo de mercado a incidência de divisão do mercado é maior e até certo ponto comum.

A variedade de vendedores é elevada, sendo um mercado de acesso fácil, não sendo o produto, contudo, homogêneo. Existe diferenciação do produto pelas suas qualidades reais, ou pelas qualidades presumidas pelos compradores. Quanto maior a diferenciação do produto mais a empresa que o produz pode controlar o preço.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O termo fornecedor é derivado do francês “*fournir, fournisseur*” que é “todo comerciante ou estabelecimento que abastece, ou fornece, habitualmente uma casa ou um outro estabelecimento dos gêneros e mercadorias necessárias a seu consumo” (SILVA, 1986, p. 138). Em termos gerais significa dizer que fornecedor, segundo o *caput* do artigo 3º, do Código de Defesa do Consumidor – CDC é:

toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Nota-se pela enunciação que o legislador busca conferir à opinião de fornecedor a maior amplitude possível. Seu intuito com isso é firmar a responsabilidade solidária, nas relações consumeristas, de todos os corresponsáveis por casuais vícios ou defeitos de produtos e serviços.

Complementando as definições já apresentadas Arnold (1999) destaca que o fornecedor não é aquele que apenas fornece, mas que também possui os equipamentos e a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida. Bem como possui a capacidade de

produzir as quantidades exigidas com eficiência para a obtenção de lucros e ainda oferecer seus produtos a preços competitivos.

Os fornecedores para Grinover (2004, p. 181) são identificados em três categorias clássicas:

- I. *O fornecedor real* – compreendendo o fabricantes, o produtor e o construtor;
- II. *O fornecedor presumido* – assim entendido o importador de produto industrializado ou in natura;
- III. *O fornecedor aparente* – aquele que apõe (s.i.c) seu nome ou marca no produto final.

Para Gasnier (2016, *online*) os fornecedores podem ser classificados em categorias separando-os por grupos de produtos fornecidos. Neste sentido os critérios de classificação são:

- **Estratégicos:** Fornecedores vitais, sem os quais a operação seria interrompida;
- **Monopolistas:** são os fornecedores de produtos exclusivos, geralmente fixam o preço que acham interessante para a sua empresa;
- **Oligopolistas:** Pequeno grupo de fabricantes de produtos únicos ou exclusivos;
- **Regulares:** São fornecedores tradicionais ou habituais, que constantemente são consultados, e possuem linha de produtos padronizados (commodities);
- **Especiais:** são ocasionais, que normalmente suprem eventos diferenciados ou atípicos, como por exemplo: cardápios típicos de determinado país ou região;
- **Preferenciais:** São as fonte usuais ou prioritária de aquisição;
- **Alternativos:** acionados caso os fornecedores preferenciais estejam obstruídos.

Os fornecedores mais comuns no mercado são os monopolistas e habituais (regulares). A Galdino Administradora de Imóveis EPP, encontra-se inserida nessa classificação de fornecedor. A empresa possui um projeto arrojado, onde quem faz o melhor

conquistará o êxito e ganhar a venda. Para ter todo esse diferencial é necessário ter bons parceiros, para construir as estruturas necessárias e básicas. Neste campo, a Galdino Administradora de Imóveis EPP conta também com os serviços de fornecedores como o Banco do Brasil, que disponibiliza empréstimos para os sócios (para a ampliação da empresa) e para os clientes (para a aquisição dos serviços oferecidos pela empresa). Assim como, a CIMPOR, com fornecimento de cimento para a construção da infraestrutura básica dos loteamentos.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Sonia Jordão especialista em liderança, palestrante, consultora empresarial e escritora, afirma que o “cliente é o maior patrimônio da empresa”, isto porque ele possui poder para demitir todos da empresa do auto executivo para baixo com apenas uma ação: gastando seu dinheiro em outro lugar. Portanto, o cliente é alguém que necessita de ajuda e da equipe da empresa para satisfazer suas necessidades.

Para Buchmann (2005) o cliente é entendido como:

- A pessoa que compra produtos da empresa tanto para consumo próprio, como para distribuição dos mesmos;
- A pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio, em termos empíricos significa dizer que o cliente é Rei;
- Um ser humano que precisa ser tratado com respeito e consideração, pois sem clientes as empresas simplesmente fecham as portas.

Ainda segundo Buchmann (2005) quando se avalia a trajetória de um cliente na empresa é possível chegar à seguinte progressão:

Prospect => Shopper => Cliente eventual => Cliente regular => Defensor

Para chegar no último estágio, ou seja, categoria de defensor da empresa, o cliente perpassará todas estas etapas e a cada nova etapa bem-sucedida contribui para solidificar a imagem da empresa no mercado. As etapas consistem em:

- *Prospect*: é um cliente que pode estar interessado em comprar da sua empresa.

- *Shopper*: são aqueles que visitam o seu negócio pelo menos uma vez.
- Cliente eventual: são pessoas que adquiriram um ou mais produtos da sua empresa.
- Cliente regular: são os que adquirem periodicamente seus produtos e serviços.
- Defensor: são os que elogiam sua empresa e a qualidade dos seus produtos a quem quiser ouvir.

Considerando as etapas apresentadas, Buchmann (2005) destaca que para se ter “Defensores” é preciso que as empresas aprendam a ser empáticas, ou seja, de colocar-se no lugar do cliente e ajudá-lo realmente com suas necessidades. O autor ressalta ainda que a tecnologia deve ser uma aliada no processo de fidelização, porém, o relacionamento humano está acima dela e a chave do sucesso está nas pessoas.

Em resumo, o cliente é aquele que adquire e utiliza um produto, diferente do consumidor que apenas consome, mesmo sem ter adquirido o produto. A empresa precisa entender a necessidade do cliente, as suas deficiências e buscar modificar toda a realidade, se tornando o produto diferencial, o qual será objeto de desejo para aquisição.

Para se conquistar clientes é preciso vender o novo, o inovador e com qualidade, sempre em crescimento alinhado com às tendências mundiais do nicho específico de sua segmentação. A Galdino Administradora de Imóveis EPP, tem uma relação muito fidedigna com sua clientela. A organização, acompanha as tendências e passa as informações aos seus clientes sobre os preços de lotes em capitais, alugueis de apartamentos, etc.

Apesar de ser ainda uma empresa de pequeno porte organizacional, passou-se a ter uma equipe determinada a crescer muito, principalmente na captação e no *feedback* com os seus clientes.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A empresa Galdino Administradora de Imóveis EPP tem a seguinte estrutura administrativa:

- Sócios: Francisco Souza Pires e José Airton Sousa Pires;
- Administrativo: Thamires Fernandes;
- Financeiro: Maria Lenira Oliveira;

- Assessoria Contábil: Escritório de Contabilidade J.A.;
- Corretagem: Corretores Associados.

A empresa conta com a gerência de dois sócios que tomam decisões estratégicas, criam metas e objetivos para a comercialização dos lotes. A mesma possui também um setor tático, de responsabilidade administrativa e financeira, os quais recebem as metas estabelecidas pelo estratégico. O nível operacional está direcionado aos corretores que são ligados indiretamente com a empresa.

Neste último, o setor operacional está alocado por corretores associados e contratados pela Galdino Administradora de Imóveis EPP, onde fazem a captação do cliente, à elaboração do contrato de Compra e Venda e finalização do negócio jurídico, além também do pós-venda e fidelização com cada cliente.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos - RH é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuem para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Tais aspectos fazem com esta área seja o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade (TOLEDO, 1986).

Um dos seus principais objetivos é melhorar o resultado da empresa, através do recurso “pessoas”, ou seja, fazer com que os acionistas e a sociedade tenham suas necessidades atendidas, através do conhecimento, do trabalho e da atitude das pessoas de uma empresa. Friedman et al (2000, p. 75) ressalta que: “Todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam que dirá realmente acreditar nisso”. Desta forma, a partir do reconhecimento das pessoas como recursos, faz-se necessário estabelecer formas de gerenciar e investir neles, de modo a explorar de forma positiva a plenitude das capacidades humanas disponíveis na empresa. Em cada empresa existe um responsável por uma série de atividades e processos, que, se for resumir em uma frase, todos eles procuram fazer com que as pessoas alcancem as metas e objetivos propostos através de um tipo de comportamento, atitudes ou cultura.

Apesar de ser muitas vezes considerado um centro de custo que não contribui efetivamente para os resultados financeiros da empresa, o papel do setor de RH é indiretamente muito importante para o sucesso de qualquer organização. Sem pessoas motivadas, satisfeitas e em sintonia com o que a organização quer realizar, será difícil alcançar tais objetivos.

O mundo dos negócios está passando por transformações que exigem uma mudança nesse papel muito ligado à burocracia ao qual frequentemente se associa o departamento de RH. Uma nova forma de gerenciar e equilibrar profissionais valiosos é necessária diante dos avanços tecnológicos e da globalização também administrativa pela qual passamos hoje. Maior flexibilidade, eficiência e empreendedorismo são exigidos desse novo recursos humanos, de forma que a contribuição do departamento para a empresa seja uma gerência estratégica das pessoas, para que elas atinjam níveis cada vez mais altos de performance.

Silva (2002, p. 224) afirma que: “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. Assim, a diferença entre a Área de RH e Gestão de Pessoas, é que a gestão de recursos humanos, busca o melhor encaixe com as políticas empresariais, através de estratégias funcionais de RH. Já para o modelo de gestão de pessoas, este prioriza o aspecto central do comportamento humano, como foco central, bem como o articula em torno do envolvimento, da motivação, da fidelidade, do comprometimento, da liderança e da ética, entre outros.

A Galdino Administradora de Imóveis EPP não possui uma grande gama de funcionários, por conta das altas e baixas em que o mercado imobiliário passa, a empresa oferece cursos de capacitação para sua funcionária administradora, Thamires Fernandes, a mesma tem função administrativa, organiza todos os clientes em planilhas e mantém toda parte documental arquivada e sempre à disposição, assim como entregas de notificações e todos os outros serviços administrativos conhecidos pela empresa em geral.

1.8.2 Área de Marketing

As transformações decorrentes do processo de globalização, das inovações tecnológicas e dos impasses sociais mudaram o panorama empresarial vigente no mundo contemporâneo. Tais aspectos incitam as empresas a buscarem criar produtos ou prestarem serviços que se adaptem ao mercado obedecendo as prerrogativas nele exigidas. Tendo em vista o panorama que se apresenta, as empresas sentem a necessidade de reavaliarem seu

posicionamento frente a sua prática comercial. Nesse contexto, o marketing apresenta-se como uma ferramenta fundamental para as empresas sobreviverem no mercado. Las Casas (2001, pg. 26), afirma que:

marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientada para a satisfação dos desejos e as necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que as relações causam no bem-estar da sociedade.

Considerando que o marketing visa alcançar determinados objetivos, Kotler e Keller (2006) salientam que a realização do marketing não é acidental. Ele resulta da realização de atividades de planejamento e execução cuidadosos. O marketing proporciona que os mesmos serviços sejam abordados de forma diferenciada e com características bem distintas umas das outras, mas sempre com o mesmo objetivo: fazer com que um consumidor interaja com sua marca e torne-se um cliente.

Nesse sentido, o processo de marketing surge como instrumento central no direcionamento e coordenação do planejamento estratégico (KOTLER, 2000). Isto porque traduz as decisões estratégicas em ações efetivas que conduzem a companhia na melhor direção a seguir.

Os principais tipos de marketing atuais são:

- Marketing de Relacionamento: é aquele que planeja alcançar uma comunicação efetiva com o público e excelência no atendimento;
- Marketing Social: a função é promover a responsabilidade social da empresa através de ações solidárias em áreas de vulnerabilidade;
- Marketing Direto: é um dos mais crescentes no mundo, que visa alcançar resultados rápidos através de ações lógicas e práticas;
- Marketing Indireto: correspondem às estratégias de propagandas que visam associar a imagem da marca de forma discreta, através de produções culturais, programas de televisão, entre outros;
- Marketing de Resposta: é responsável por solucionar os problemas de imagem e procurar as deficiências da empresa com o público externo;
- Endomarketing: visa buscar a satisfação dos funcionários e garantir que eles trabalhem felizes e motivados;

- Marketing Viral: é focado nas redes sociais que objetiva criar formas de propagar uma imagem positiva da empresa na rede;
- Marketing Internacional: visa ampliar os limites territoriais, as estratégias de marketing internacional são usadas a fim de tornar a marca conhecida em outros países;
- Marketing Digital: tem como objetivo criar canais de comunicação em meios digitais.

Os 4P's do marketing também conhecido como Marketing Mix são elementos básicos que compõe qualquer estratégia de marketing são eles: Preço, Praça, Produto e Promoção. Estas são as variáveis que ditarão e influenciarão na maneira como as estratégias devem ser montadas e também atuam na forma como o mercado responde as investidas.

Segundo Mesquista (2015) os quatros P's possuem as seguintes características:

- **Preço:** Ponto bem autoexplicativo. Referente ao valor e como será cobrado do cliente o seu produto. Além da definição do valor, outros pontos como a maneira que será cobrada e outras estratégias voltadas ao pagamento são abordadas;
- **Praça:** Refere-se ao local onde seu produto será comercializado. Este ponto pode ser um pouco confuso quando analisamos o contexto de um e-commerce, já que está situado na internet e pode ser entregue para qualquer lugar do mundo (dependendo da logística de cada negócio);
- **Produto:** Este ponto é importante pois deixa claro quais são as características do produto ou serviço que sua empresa está disponibilizando no mercado. Também ajuda a defini-lo e moldá-lo;
- **Promoção:** Simples, este último ponto refere-se às estratégias que serão utilizadas para a divulgação do produto ou serviço. É onde entra a publicidade.

Mesquista (2015) destaca ainda que é importante entender que, apesar de muito importante, o marketing mix é somente um modelo para se conseguir classificar melhor as atividades do marketing, mas não pode nunca limitá-las. Para o autor, atualmente com os vários avanços tecnológicos, principalmente a Internet, existem vários cenários em que os 4Ps

do marketing já não se encaixam perfeitamente. Segundo Kloter (1999, p. 3) “hoje em dia, o marketing deve ser compreendido não só no artigo sentido vender – (dizer e vender) – mas também de satisfazer as necessidades do cliente”.

Quando se pensa em marketing para empresas de negócios imobiliários, tem-se em mente sempre a publicidade. Contudo o marketing não se preocupa apenas com isso, sua função é apresentar o produto adequado a um determinado público alvo, utilizando vários meios para investigar sobre o comportamento do consumidor, buscando entender seus anseios e suas necessidades.

Na Galdino Administradora de Imóveis EPP, estes conceitos teóricos não são usados em reunião, pois não há expansão para esta área. A empresa está ligada ao marketing direto, usando meios de propagandas, no uso de rádios, panfletos e mídias sociais, que não deixam de ser formas de comunicação econômico e viável para a região onde atuam.

É através destes meios que conseguem atingir seu público alvo, buscando segmentar o seu negócio, priorizando sempre suas margens de lucros, com produtos inovadores para a localização, e preços na média do mercado para atingir o acesso às pessoas que ganham a partir de 2 salários mínimos.

1.8.3 Área de Finanças

Para a especialista em finanças Ana Paula Paulino da Costa (2015, *online*) “Finanças é a área do conhecimento que trata de assuntos relacionados ao uso do dinheiro”. Portanto, a área de Finanças trata das decisões de investimento e financiamento, bem como dos principais indicadores financeiros e de suas implicações no planejamento do futuro da empresa.

De acordo com Gitman (1997), as Finanças relacionam-se com a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente, todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Neste processo, as Finanças ocupam-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Pelo fato da área de Finanças compreender o registro e análise da vida econômica das organizações, metas a serem atingidas em determinado prazo, gerencia das fontes de renda e dos investimentos destinados a gerar recursos que a sustentem. Esta área possui importância substancial, tendo uma necessidade prática dentro das empresas, pois dessa forma

o gestor poderá avaliar a situação da empresa, não só econômica, mas também se a empresa está vendendo bem, como anda o grau de inadimplência, poderá economizar em seus processos e atividades.

As finanças desempenham as seguintes funções para uma organização:

- Processa as transações financeiras da instituição e conserva os livros de contas onde essas transações são registradas;
- Fornece as informações financeiras necessárias para que a administração possa planejar e controlar as atividades da organização;
- Desenvolve e reforça as políticas financeiras, procedimentos e sistemas destinados a estabelecer e a manter o controle eficaz e eficiente dos recursos da organização.

Um departamento de Finanças bem administrado produz relatórios credíveis e oportunos, o que permite à administração avaliar rapidamente se os objetivos da organização estão a ser alcançados. Os sistemas financeiros geridos adequadamente ajudam a proteger os ativos com uma probabilidade reduzida de erros, de perdas, de uso financeiro incorreto e de fraude.

As Finanças possuem alguns princípios chave essenciais na atuação prática cotidiana. Desta forma, para cumprir com as responsabilidades próprias da área de Finanças faz-se necessário levar em consideração os seguintes princípios:

1. Registrar todas as aquisições de bens e serviços com o seu custo histórico (preços de compra original ou doações em espécie, valores de mercado correspondentes à data de recepção).
2. Os relatórios financeiros devem ser minimamente exatos, baseados em informação de evidência adequada e pertinente.
3. Registrar as receitas no mês fiscal em que a organização distribui bens ou executa um serviço.
4. Registrar as despesas incorridas para gerar receitas no mesmo mês fiscal em que as receitas são registradas. A despesa é registrada no mês fiscal em que a organização tenha recebido bens ou serviços.
5. Todos os itens importantes devem ser declarados nas declarações de finanças, se estes forem susceptíveis de influenciar as decisões dos utilizadores das declarações das finanças. As declarações de finanças e as notas explicativas devem incluir todas as

informações contabilísticas significativas e relevantes, de forma a permitir aos utilizadores das declarações de finanças tomar decisões informadas.

6. A organização deve seguir as mesmas políticas e práticas contabilísticas em períodos semelhantes declarados nas declarações de finanças. Se ocorrer uma alteração contabilística que crie um impacto significativo nas atividades ou condições financeiras da organização, essa alteração deve ser divulgada nas notas que acompanham as declarações financeiras.

7. Quando se deparam com as incertezas, os contabilistas devem tomar decisões contabilísticas que nem exagerem nem subestimem materialmente os resultados financeiros ou os balanços relatados. Se houver incertezas, o esperado é adiantar o registo de uma perda ou despesa e adiar o registo uma renda ou receita. A organização deverá ter um cuidado semelhante ao relatar seus ativos e passivos.

8. A organização deve dispor de um sistema de autorizações, aprovações e verificações. A autorização é o principal meio de garantir que apenas transações válidas e eventos são feitos tal como pretendido pela administração. Os procedimentos de autorização e aprovação devem ser documentados e claramente comunicados a todos os funcionários. As transações devem ser verificadas antes e após o processamento. O acesso a recursos e registos devem ser restrito a pessoas autorizadas que sejam responsáveis pela sua utilização e/ou custódia.

9. As reconciliações devem ser realizadas mensalmente. O livro-razão geral, e saldo de conta devem ser reconciliados com os documentos internos ou externos de informação adequados (tais como extratos bancários) para permitir medidas corretivas imediatas caso se justifique.

10. A gestão deve comparar informações sobre o desempenho financeiro atual em relação a orçamentos, previsões, relatório de resultados de períodos anteriores ou análise comparativa, de forma a apurar até que ponto os objetivos estão a ser atingidos, e saber abordar resultados inesperados ou condições que estejam fora do normal e que requerem acompanhamento.

Herling *et. al* (2013, p. 02) ressalta que as finanças são derivadas da contabilidade, “pois suas técnicas de registro são oriundas das práticas realizadas anteriormente por esta ciência contábil”. Por isso que muitas vezes os termos Finanças e contabilidade são confundidos, isto porque ambas lidam com dinheiro. Então, para entender a diferença entre elas, é necessário examinar os princípios, procedimentos e áreas que abrangem.

Com o intuito de diferenciar Finanças de contabilidade, destaca-se Sandroni (1999, p.240) o qual define contabilidade como: “setor das ciências de administração que cuida da classificação, registro e análise de todas as transações realizadas por uma empresa ou órgão público, permitindo dessa forma uma constante avaliação da situação econômico-financeira”. A contabilidade está focada no patrimônio da empresa, onde corresponde aos bens, direitos e obrigações. Também trata da preparação de registros ou da organização da contabilidade propriamente dita, incluindo medição e interpretação de demonstrativos financeiros.

Essencialmente, a contabilidade registra e avalia as atividades financeiras de uma empresa ou de um indivíduo. Transações financeiras como rendimentos, salários, entrada e saída de dinheiro são gerenciadas por meio de escriturações contábeis. A contabilidade pode ser dividida em várias categorias, tais como gerencial, tributária e relatórios financeiros.

A área de finanças trata do controle e da gestão de ativos e investimentos, estuda o dinheiro e negócios, ou pode se ocupar da área gerencial, ou seja, o gerenciamento da própria empresa financeira. Esta disciplina analisa como as finanças são controladas e gerencia o dinheiro em situações como, por exemplo: empréstimos. Finanças pessoais ou familiares e individuais estão relacionadas a questões como cartões de crédito, impostos, despesas domésticas, etc.

O setor financeiro executa atividades delicadas e que trabalha diretamente com cálculos, o que exige um grande nível de concentração e atenção. Outro fato que contribui para a prestação das atividades relacionadas a área é ter raciocínio lógico, conhecimentos e habilidades em matemática, caso contrário, fica difícil exercer essa função.

Algumas atividades desenvolvidas no departamento financeiro são:

- Controle bancário: têm como responsabilidade controlar todas as movimentações bancárias da empresa, extratos, pagamentos, emissão de cheques, tarifas cobradas, investimentos, empréstimos e dentre outros.
- Planejamento financeiro: responsável por elaborar o fluxo de caixa, buscar alternativas de investimentos e financiamentos e, além disso, analisa toda a estrutura de capital da empresa.
- Contas a receber: controla todas as receitas geradas pela empresa.
- Contas a pagar: responsável por controlar os pagamentos realizados pela empresa, por exemplo: fornecedores, colaboradores, impostos e dentre outros.

- Tesouraria: controla todo o dinheiro gerado, os gastos, as notas de gastos que entram e saem da empresa;
- Auditoria: avalia os registros de contabilidade ou de qualquer outra atividade que envolva recursos financeiros da empresa.
- Faturamento: área que cuida da prestação e envio das contas.

O setor financeiro de uma empresa deve ser organizado e funcionar de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos do desenvolvimento do trabalho. Este setor também deve contar com pessoas de extrema confiança, que preze pela ética e o compromisso de suas atividades na empresa.

A organização alvo deste estudo apresenta uma contabilidade, a qual é responsável pelos registros adquiridos por meio dos negócios gerados. Está ligada indiretamente, prestando serviços e assessoria, controlando a gestão dos ativos e passivos, para geração de lucro final. É uma atividade bastante básica das finanças, onde todos esses processos são administrados e gerenciados por meio de planilhas alimentadas cuidadosamente pela funcionária Thamires Fernandes, do setor administrativo.

Em sequência é repassada para o Financeiro, a qual toma decisões junto com os sócios diretos, onde será melhor investir, sanar dívidas, avançar e onde parar. Tudo isso alinhado passa a dar uma visão, uma assistência, visto através de números, recolhidos da própria empresa, em seus negócios.

1.8.4 Área de Produção

Nenhuma organização sobrevive, a menos que produza alguma coisa que as pessoas necessitem, ao preço que elas estão dispostas a pagar. Segundo Martins (2002, p. 05) produção:

é toda atividade desenvolvida pela empresa visando atender seus objetivos de curto, médio e longo prazo, se inter-relacionam de forma muito complexa. Essas atividades, na tentativa de transformar insumos, como matérias-primas, em produtos e/ou serviços, consomem recursos e nem sempre agregam valor ao produto final.

A principal diferença entre produção e serviço é a sua intangibilidade. Um produto pode ser observado, palpado e até mesmo experimentado, antes do cliente ou consumidor decidir pela compra. Ao contrário, os serviços são intangíveis, não podem ser sentidos, tocados ou provados e a venda destes serviços podem se tornar um desafio, pois necessariamente precisa-se evidenciar a qualidade do serviço prestado.

Outra característica que diferencia é também a classificação por perecibilidade. Muitos tipos de produtos podem ser armazenados e acumulados para consumo posterior, sem alteração significativa de seu valor. Em contrapartida, os serviços têm seu valor gerado no ato de sua prestação, não havendo possibilidade de estoque. Ou seja, a produção do serviço e seu consumo se dão no mesmo tempo. O serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

O setor de serviços se caracteriza por grande heterogeneidade, englobando atividades muito distintas entre si, no que se refere a aspectos como porte das unidades produtivas, densidade de capital, nível tecnológico etc. Existem alguns tipos de serviços na economia, são eles:

- Serviços Governamentais: polícia, bombeiros, correios, previdência social, etc;
- Serviços Profissionais: jurídicos, médicos, contábeis, advocatícios, etc;
- Serviços S/ Fins Lucrativos: hospitais comunitários, cooperativas de créditos, ONG's, etc;
- Serviços c/ Fins Lucrativos: aéreas, cinemas, aluguel de carros, etc.

A empresa Galdino Administradora de Imóveis EPP atua no mercado imobiliário, na comercialização de lotes de imóveis, além da administração de seus imóveis. Para a produção de seus serviços a empresa depende das parcerias firmadas, tais como os construtores e os bancos. A qualidade de seus serviços está diretamente ligada à qualidade dos serviços prestados pelas suas parcerias.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

De forma sucinta Fenili (2015, p. 15) define recurso material, em sentido amplo, como sendo “todo o bem físico (tangível ou corpóreo) empregado em uma organização”. O autor ressaltava também que para fins de gestão, os recursos materiais podem ainda ser classificados em duas subcategorias: os recursos materiais em sentido estrito e os recursos patrimoniais.

A área de materiais, em sentido estrito, “é todo o bem físico (tangível) empregado em uma organização que detém natureza não permanente. Em geral, constituem-se em materiais que são consumidos ao longo do tempo, constituindo-se, usualmente, bens de estoque” (FENILI, 2015, p. 15). Por sua vez, o recurso patrimonial é entendido como sendo:

é todo o bem físico (tangível) empregado em uma organização que detém natureza permanente. Em geral, os bens patrimoniais podem ser de três tipos: imóveis (prédios, terrenos etc.), instalações (uma central de ar condicionado, por exemplo) e materiais permanentes (máquinas, móveis, computadores etc.) (FENILI, 2015, p. 15).

A Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais visa abastecer, de modo contínuo, a organização com material que seja necessário para as suas atividades. Por meio da Administração de Materiais pode-se alcançar uma melhor distribuição e alocação dos recursos financeiros, resultando na redução de custos e no aperfeiçoamento do desempenho da Instituição quando é adequadamente entendida e executada. Segundo Viana (2010), o objetivo da administração de materiais e patrimônio é saber quando e quanto adquirir, para repor estoque; relacionar e manter seus bens patrimoniais de forma preservada.

O principal desafio no gerenciamento de matérias é calcular a demanda que pode ser: dependente que é aquela que pode ser calculada é a demanda independente que não é possível de ser calculada por ser apenas previstas; esses cálculos de demanda de materiais trazem economia nos gastos da empresa com a manutenção de estoque e evita os desperdícios (CORRÊA; DIAS, 2008).

Os principais recursos empresariais são: Recursos Materiais, Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Recursos Mercadológicos e Recursos Administrativos.

Figura 6: Recursos empresariais.

Fonte: Ruivo (2005, p. 01).

Após visibilizar os principais recursos empresariais, Fenili (2015) apresenta de forma didática e resumida as atividades na gestão de materiais, conforme quadro a seguir:

Figura 7: Atividades na gestão de materiais.

ATIVIDADES NA GESTÃO DE MATERIAIS	
NICHO	Atividades envolvidas
Gestão dos centros de distribuição	Recebimento, armazenagem, distribuição, movimentação de materiais etc.
Gestão de estoques	Análise dos custos de estoque, previsão de consumo, operacionalização dos sistemas de reposição de estoque, inventários dos estoques, apuração de indicadores (giro e cobertura de estoques, entre outros) etc.
Gestão de compras	Identificação de fornecedores, pesquisa de preços, negociação com o mercado, licitações, compras diretas (dispensa e inexigibilidade de licitação) acompanhamento de pedidos, liquidação etc.
Gestão de recursos patrimoniais	Tombamento, desfazimento (alienação), guarda e conservação, inventário de bens patrimoniais, cálculo de depreciação etc.

Fonte: Fenili (2015, p. 18).

A Galdino Administradora de Imóveis EPP não dispõe desse setor, pois todo gerenciamento de materiais e patrimônio é feito pela gerência financeira e administrativa.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Segundo Laudon e Laudon (2004), Sistemas de Informação é o conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e fazem o

processamento de transação: entrada, processamento, documentos e relatórios para o controle de uma organização.

Para cada nível organizacional existe um tipo específico de sistema de informação. São eles:

- Nível Operacional: sistema de processamento de transações (SPT) são computadorizados, realizando transações rotineiras como folha de pagamentos e pedidos, onde os recursos são predefinidos e estruturados. É através deles que os gerentes monitoram operações internas e externas a empresa;
- Nível Tático: classifica-se em dois tipos de SI (sistemas de informação gerencial e sistemas de apoio à decisão).

SIG – é o estudo dos sistemas nas empresas e na administração, dão suporte ao nível gerencial através de relatórios, processos correntes, histórico através de acessos on-line, orientados a eventos internos, apoiando o planejamento controle e decisão, dependem dos SPTs para aquisição de dados, resumindo e apresentando operações e dados básicos periodicamente.

SAD – atendem também o nível de gerencia ajudando a tomar decisões não usais com rapidez e antecedência a fim de solucionar problemas não predefinidos, usam informações internas obtidas dos SPT e SIG e também externas como preços de produtos concorrentes etc. Têm maior poder analítico que os outros sistemas, construídos em diversos modelos para analisar dados, tomarem decisões diárias, por isso possuem uma interface de fácil acesso e atendimento ao usuário, são interativos, podendo-se alterar e incluir dados através de menus que facilitam a entrada deles e obtenção de informações processadas.

- Nível Estratégico: está amparado por sistemas de informação executiva (SIE). Criam um ambiente generalizado de computação e comunicação em vez de aplicações fixas e capacidades específicas. Projetados para incorporar dados externos como leis e novos concorrentes, também adquirem informações do SIG e SAD a fim de obter informações resumidas e úteis aos executivos, não só sob forma de textos, mas também gráficos projetados para solucionar problemas específicos que se alteram seguidamente através de modelos menos analíticos.

Para Laudon e Laudon (2007), os Sistemas de Informação permite compreender e analisar os processos existentes em ambientes de mercado com o objetivo de aumentar a eficiência das atividades ali presentes. Neste sentido, seis objetivos organizacionais estão dispostos quando se discute sistemas de informação, são eles:

Quadro 2 – Objetivos organizacionais dos Sistemas de Informações.

Excelência operacional	Busca por maior eficiência de produtividade. Exemplo Walmart com sistema integrado ao fornecedor
Novos produtos, serviços e modelos de negócio	Adaptação ao mercado e desenvolvimento de novas soluções para diferenciação ou adaptação ao mercado. Exemplo: Apple com novo modelo de distribuição de músicas online.
Relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores	Fidelização dos clientes, e barganhas com fornecedores. Exemplo: Mandarin oriental (Hotel) com um sistema de coleta e análise de dados com objetivos de criar perfil de produtos dos clientes cadastrados.
Melhor tomada de decisão	Aumento da precisão nas decisões da empresa. Exemplo: Verizon Corporation com um sistema de atualização em tempo real no qual apresenta informações sobre reclamações de clientes e qualidade da rede que presta seus serviços.
Vantagem competitiva	Realização das atividades empresariais com excelência. Exemplo: Dell com sistema que aproxima o cliente da empresa através da internet, permitindo ao cliente customizar o produto e recebe-lo em pouco tempo, massificando a customização e entregando produtos de alta qualidade.
Sobrevivência	Prestar um serviço que é necessário para se manter no mercado. Exemplo: Serviços de caixas automáticos no mercado de bancos.

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2007).

Com o intuito de proporcionar uma compreensão sobre a temática Laudon e Laudon (2007) ressaltam que é necessário conhecer os principais conceitos dos termos mais relevantes da área, tais como:

Quadro 3 – Principais conceitos de Sistema de Informação.

Tecnologia da Informação (TI)	“todo software e todo hardware de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais”.
Sistema de Informação	“conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização”.
Informação	“[...] dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos”.
Dados	“[...] são sequencias de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entende-los e usá-los”.

Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (2007, p. 09).

Apesar de terem significado parecido, Dados e Informações, expressam condições diferentes e não pode ser confundido principalmente em áreas de conhecimento, como, por exemplo, em Administração de Empresas e Marketing. Desta forma, enquanto um Sistema de Informação é responsável por fornecer informação para administrar e auxiliar o funcionamento de uma organização. Os dados são entendidos como o fornecimento de informações que geram um conhecimento.

Os dados, de maneira geral, é o conteúdo quantificável e que por si só não transmite nenhuma mensagem que possibilite o entendimento sobre determinada situação. Os dados podem ser considerados a unidade básica da informação. Sem dados, não temos informações, pois estas são criadas a partir daqueles.

Em contrapartida temos a informação, onde é o resultado do processamento dos dados. Ou seja, os dados foram analisados e interpretados sob determinada ótica, e a partir dessa análise se torna possível qualificar esses dados. Dado é a base para informação. Ele não é capaz de descrever uma situação por completo. Ele pode ser quantificado, mas não qualificado. Já a informação tem conteúdo entendível capaz de expressar uma situação.

A busca por solução dos problemas enfrentados atualmente pelo cenário de grande competitividade entre as empresas nos mais diversos segmentos, conduz os gestores a unir as partes que compõem a organização para formar um sistema que dará condições para administrar o todo. Os sistemas de informações têm por finalidade gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em informação.

O sistema de informação gerencial pode, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- Reduzir os custos das operações;
- Disponibilizar um melhor acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções de efeitos de decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;

- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Para as empresas executarem suas atividades é de vital importância compreender as melhorias práticas e aplicações das áreas de sistema de informação. Sobretudo, devido ao mercado competitivo, as organizações necessitam estar atentas para a utilização de tecnologias e softwares de última geração para alcançar seus objetivos. E otimizar para que decisões rápidas e corretas sejam tomadas para a empresa alcançar bons resultados.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

A pesquisa foi realizada na área administrativa, pois atuar no setor estratégico ficaria complicado por questões de espaço, tempo e pelo fato da diretoria não permitir acesso as informações essenciais para a pesquisa. Contudo, apesar dos entraves para sua realização este trabalho de campo serviu de experiência para o mercado, por meio do qual foi possível analisar como funciona a gestão na área imobiliária em sua prática cotidiana.

A gestão imobiliária é setor que pode ser definido como complexo, pois, cada dia surgem novos problemas que demandam de novas soluções. Isto faz com que seja preciso haver um sincronismo grande entre os colaboradores para que a organização possa “tomar fôlego” e avançar no mercado, onde cada vez mais se torna competitivo.

Verificou-se por meio deste trabalho que o monopólio atual do mercado é o da inovação, nunca se falou tanto em inovação como nos dias atuais. É por isso que vemos que a organização que visitamos precisa crescer, elevar os seus níveis, sistematizar sua estrutura organizacional e se engajar em novos negócios.

A empresa Galdino Administradora de Imóveis EPP, possui três setores: a diretoria (estratégico), o administrativo (gerencial) e a comercialização (tático), onde este último está ligado indiretamente a sua estrutura.

2.1. Aspectos Estratégicos da Organização

A empresa não possui missão, visão e valores organizacionais, escritos e exibidos, sabendo-se que os sócios possuem seus interesses em investimentos. Mas por se trata de um pequeno negócio, isso não nos foi visto dentro da organização.

2.2. Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

As cinco principais atividades na área de Negócios Imobiliários são: locação, administração de condomínio, avaliação de imóveis, venda e captação. A Locação de Imóveis é a atividade cuja destinação vem dada a uma das partes onde cede a outra, por tempo determinado, ou não, o uso e gozo do bem imóvel mediante retribuição.

A compreensão mais simples de condomínio edilício é aquela em que, na mesma relação imobiliária, há partes que se submetem à disciplina da propriedade exclusiva, sendo alienáveis e graváveis livremente, e partes que se sujeitam a disciplina condominial, não

sendo alienáveis separadamente nem permitindo sua divisão. Gonçalves (2006) traz como conceituação do condomínio edilício, o seguinte comentário acerca da redação do art. 1.331 do Código Civil:

Caracteriza-se o condomínio edilício pela apresentação de uma propriedade comum ao lado de uma propriedade privativa. Cada condômino é titular, com exclusividade, da unidade autônoma (apartamento, escritório, sala, loja, sobreloja, garagem) e titular de partes ideais das áreas comuns (terreno, estrutura do prédio, telhado, rede geral, de distribuição de água esgoto, gás e eletricidade, calefação e refrigeração centrais, corredores de cesso às unidades autônomas e ao logradouro público etc.) (GONÇALVES, 2006, p. 370).

A administração do condomínio edilício é exercida pelo síndico, pessoa física ou jurídica, que tem essa, como sua função mais importante. Além da administração do condomínio, lhe é incumbência, também, a defesa dos direitos e interesses comuns dos condôminos. Gonçalves lembra que “a permissão à reeleição, incumbe ao conselho fiscal, e as assembleias gerais, que terão como diretriz a convenção e o regimento interno” (GONÇALVES, 2006, p. 390).

A Avaliação de Imóveis consiste na técnica de avaliar o preço de mercado do bem imóvel ou de direitos sobre eles, através de procedimentos técnicos para a realização das análises de valor. Existem vários métodos para se encontrar o valor de mercado de uma propriedade. O melhor caminho é método comparativo de dados, efetuado na mesma época em que se necessita encontrar o valor.

A Venda de Imóveis é o efeito de transferir a propriedade de algo para outra pessoa mediante o pagamento de um preço estipulado. A venda é feita por meio da intermediação de um profissional qualificado na área de gestão de negócios imobiliários.

A Captação de Imóveis é a procura, descoberta, formalização ou efetivação do negócio. É feito pelo corretor, escritório ou empresa de negócios imobiliários. O produto da captação é todo bem imóvel constante da carteira do profissional ou empresa, passíveis de serem vendidos para terceiros, tais como: casas, apartamentos, lotes, chácaras, áreas, etc.

O Fluxograma é um mapa visual onde é mostrado as atividades e funções, através de simbologias, dentro de uma cadeia de processos com início e o fim determinados. O fluxograma transmite informação, significados e compreensão, eliminando barreiras entre emissor e receptor, criando um trabalho, ordenado e sequencial entre os setores da organização.

O Fluxograma Simples não utiliza qualquer simbologia que identifique a operação, apenas uma estrutura em etapas sequenciais mostrada num gráfico. Este fluxograma é utilizado em processos gerais, onde as pessoas compreendam sem precisar de conhecimentos em simbologias.

O Fluxograma Vertical tem simbologias simples que permitem uma leitura técnica das etapas sequenciais, este é usada em atividades que necessitam da facilidade de leitura e não sejam complexos.

O Fluxograma Descritivo ele menciona as atividades dentro de módulos sequenciais, ou seja, a rotina de trabalho é descrita passo a passo facilitando sua leitura e entendimento.

O Fluxograma Multifuncional permite uma visão global do processo através de funções sequenciais, com início e fim determinados. O uso de simbologia e as múltiplas funções que envolve o processo são as principais características deste fluxograma.

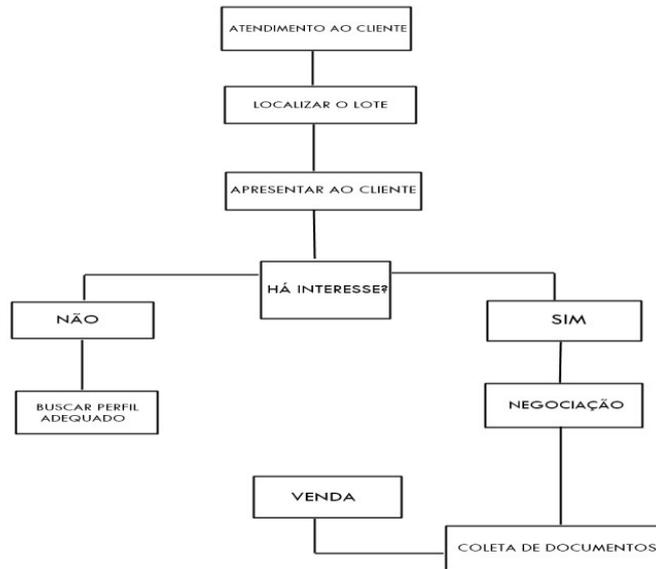
Como foi notado, o fluxograma é uma operação sequencial de serviços e trabalhos, para a criação de um resultado. Dentro da Galdino Administradora de Imóveis EPP esse fluxograma existe, porque sabemos que toda organização o tem, mas não é detalhado e exemplificado em suas atividades desempenhadas de acordo com os seus acontecimentos.

Sabendo que as funções devem ser separadas por setores, às vezes, o setor administrativo acaba resolvendo pedidos do setor financeiro, ou então entrando no setor de marketing que é ligado indiretamente com a empresa. São processos que precisam ser melhorados, para que se tenha maior domínio sobre a empresa e também para intensificar o profissionalismo à administração em seu cotidiano.

2.2.1 Atividade A – Loteamento de Imóveis

A Galdino Administradora de Imóveis tem como especialidade a comercialização de lotes de imóveis próprios. O cliente faz a procura de um lote junto com a corretora que apresenta o que mais se adequa a sua necessidade, logo após apresentação, havendo um interesse, seguido de negociação ou não, entre a imobiliária e o cliente para o sucesso do negócio.

Figura 8: Comercialização de Loteamento de Imóveis.

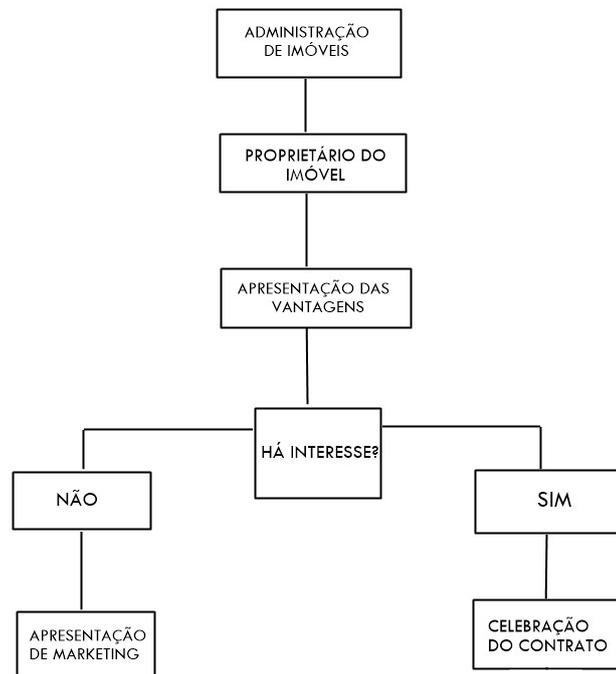


Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

2.2.2 Atividade B – Administração de Imóveis

O proprietário do Imóvel a ser administrado procura a empresa para uma possível contratação, onde é apresentado as vantagens do seu imóvel sendo administrado pela Galdino. Havendo interesse do cliente, é celebrado o contrato de forma direta. Se caso o cliente não se interessar pelos serviços, é colocado em prática o plano de marketing a fim de captar o cliente a adquirir o seu serviço.

Figura 9: Administração de Imóveis.



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

2.3. Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A Galdino Administradora de Imóveis para fechar seus contratos e visibilizar seus serviços “navega” pelos setores financeiros, patrimoniais, administrativo e de marketing. Embora estes setores não sejam tão bem definidos teoricamente, as práticas pertinentes a cada setor são visíveis na prática.

O interligamento entre os setores ou responsáveis por realizar as funções de cada uma das áreas citadas ocorre por intermédio da comunicação. A comunicação é utilizada para preservar ou impulsionar as transformações desejadas na empresa. O que se observa é que as empresas começaram a perceber que a comunicação interna pode produzir uma ligação forte entre os colaboradores e um vínculo com a organização, criando uma força produtiva que tende a influenciar a definição de suas metas e objetivos.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Com base nas informações que foram obtidas durante a consultoria na empresa Galdino Administradora de Imóveis, foram verificados alguns problemas que veem sendo vivenciados. Apesar da limitação nas análises feitas, foi possível identificar que apesar da organização apresentar um grande lucro líquido, era necessário também investir em um ambiente de trabalho mais harmônico, para que as ações evoluam com mais facilidade.

A ausência de um *feedback* também é um problema muito corrente, pois a falta de comunicação entre os gestores e os colaboradores é uma grande barreira e faz com que surjam conflitos internos, prejudicando a todos. Sem essa monitoria fica difícil saber o porquê de não estarem obtendo o resultado esperado na organização

A falta de hierarquia nos setores da empresa também deixa a desejar. Esta ausência de setor faz com que sobrecarregue alguns funcionários do administrativo. Sendo eles responsáveis por diversas funções, até mesmo algumas sem ser de sua competência.

Havendo uma sistematização na estrutura da empresa, muitos problemas seriam sanados. Dessa forma, existiriam setores competentes para se encarregar de suas determinadas funções e não sobrecarregando o número menor de funcionários existentes. O que de fato traria mais agilidade e praticidade nas tarefas do cotidiano e desenvolvimento organizacional para a empresa.

3.2 Problema de Estudo

Diante do exposto, percebeu-se que as falhas no processo de comunicação tornam as ações da empresa ineficientes e diminuem o resultado esperado.

3.3 Características do Problema de Estudo

Pelos dados obtidos por meio do trabalho de estágio, observou-se que os problemas vivenciados pela empresa pesquisada são constantes e ocorrem desde a sua fundação. Por sua vez, isso que gera grandes consequências a longo prazo. Até o presente momento nenhuma solução foi apresentada para sanar os problemas existentes.

Estes problemas ocorrem, principalmente, em decorrência da falta de comunicação que há entre os gestores, colaboradores e funcionários. A falta de *feedback* faz com que acarretem diversas consequências para toda a organização. Isso faz com que pequenos problemas que poderiam ser resolvidos de forma rápida, se tornem complexos e alimentem conflitos e desavenças na empresa. Estes aspectos fizeram surgir uma inquietação em relação a questão da comunicação na gestão de imobiliárias, em especial as localizadas nas cidades do alto sertão paraibano.

Além das falhas no processo de comunicação entre os integrantes da Galdino Administradora de Imóveis, existe também a falta de sistematização em seus setores. Os funcionários do setor financeiro e administrativo se queixam da sobrecarga que existem nas atividades deles. Alguns serviços que não deveriam ser encarregados para esses funcionários, acabam sendo escorados a fim de evitar a contratação de novos funcionários para um setor específico.

Este tipo de problema é um agravante que faz com que os funcionários trabalhem sem motivação e regido por regras próprias. Isto ocorre pela falta de comunicação que existe entre os seus superiores. Assim, um ambiente de trabalho onde não existe organização e comunicação entre todos os integrantes pode gerar muitos malefícios não só para a empresa, mas para todos os integrantes.

Diluindo cada setor existente e tomando como base as informações que foram obtidas ao longo da pesquisa, foram verificados os principais problemas: ausência de *feedback* e de departamentalização na estrutura da empresa.

Estes problemas podem ser sanados a curto prazo, pois a partir do momento que existir junção entre todos os integrantes da organização, haverá mudanças significativas para o mesmo. Deve existir mais interação entre todos, tanto dos funcionários, como de seus superiores. Essa comunicação ajuda a estudar os problemas que todos vem enfrentando em sua rotina e faz com que haja a votação de medidas para suprir estas necessidades.

No que se refere ao problema mais casual é a medida da departamentalização em setores. Este tipo de medida fará com que nenhum funcionário se sobrecarregue com desvio de funções e trabalhe com mais objetividade. Além também de gerar novos empregos na contratação de funcionários e desenvolver a empresa Galdino Administradora de Imóveis.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

O presente trabalho tem como foco a comunicação organizacional. O estudo desta área revela-se de grande importância na prática, pois um melhor entendimento dos influenciadores do processo comunicacional no interior das empresas melhora o entendimento, eleva a eficiência, aumenta a satisfação e gera aumento na qualidade de todas as relações interpessoais. Ademais, uma pesquisa assim centrada ganha importância, não só para as organizações, mas para toda a sociedade, visto que os problemas comunicacionais presentes nas organizações refletem e são reflexos da sociedade.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral diagnosticar o processo de comunicação e suas influências em empresas do setor imobiliário no sertão da Paraíba.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar como o processo de comunicação interna é realizado nas imobiliárias no interior da Paraíba;
- b) Descrever os estilos de lideranças;
- c) Avaliar o nível de conclusão das reuniões.

4.2 Justificativa

É ensinado que Aristóteles (1998) quando ensinava sobre a retórica apontava a necessidade de olharmos para três dimensões da comunicação: quem fala, o discurso e a audiência. Os modelos atuais de comunicação continuam parecidos com a proposta de Aristóteles, embora se apresentem com uma maquiagem mais moderna.

Com o despontar da era da informação as organizações se veem no imperativo de reestruturarem sua comunicação (seja ela interna ou social) adotando um padrão moderno aproximando suas ações e o discurso empresarial, em busca de um patrimônio de caráter simbólico constituído pela imagem, reputação, credibilidade, legitimidade e aceitação.

Em meio a esses fatores, a comunicação deve estar presente no ambiente de trabalho em todos os setores, independente do segmento econômico da empresa. A sua ausência acarreta inúmeras consequências que influenciam diretamente na tomada de decisão e até mesmo compromete parte da estrutura organizacional da empresa.

Ao se pesquisar sobre a temática, constatou-se que a comunicação está diretamente ligada às melhorias nas organizações. Isto porque a falta de comunicação ou a não decodificação correta da mensagem transmitida pode gerar obstáculos no desenvolvimento das atividades pretendidas e com isso acarreta prejuízos diretos e indiretos.

Neste sentido, é sabido que quando existem deficiências no processo de comunicação, as organizações ficam mais suscetíveis ao erro. Isto acontece devido a entraves, bloqueios, dificuldades e restrições existentes entre funcionários, colaboradores e gestores, desde aquele que emite a informação, passando pelos transmissores até chegar aos receptores prejudicando, assim, todo o andamento da empresa.

Portanto, tendo como foco a análise do porte da empresa, vê-se que quanto maior for o número de funcionários atuando, maiores serão os problemas que envolvem a comunicação. Em empresas de pequeno porte, estes problemas também são quantitativamente equivalentes. Determinadas situações que podem ser resolvidas com uma simples conversa tornam-se uma grande confusão. Geralmente, isto acontece devido à falta de atitude que sobrepõe alguns funcionários aos seus superiores por medo ou aversão.

Em imobiliárias no interior do estado da Paraíba, esta realidade é possivelmente vivenciada por muitas organizações, as quais se deparam com problemas decorrentes e não sabem sua origem. Desta forma, isto faz com que permaneçam no erro e conseqüentemente haja prejuízo para todos os envolvidos.

Em decorrência do problema apresentado, esta pesquisa justifica-se por pensar na questão da importância da comunicação dentro do setor imobiliário no interior da Paraíba, estimulando a sociedade acadêmica de forma geral a dar a devida importância ao tema. A pretensão também é instigar o mercado imobiliário a pensar e rever as estratégias de comunicação, no sentido de diagnosticar e viabilizar situações que possam melhorar o processo de informação e comunicação, adotando novas práticas para que possa contribuir no desenvolvimento organizacional.

Com relação ao processo de comunicação organizacional, cabe ressaltar, que é imprescindível no dia a dia da organização, pois é através de comunicação que informações são repassadas, que estratégias são esclarecidas, que metas são organizadas e como todas as pessoas interagem. Se não há uma boa comunicação, ou seja, se a informação não é repassada

de forma clara e precisa, haverá dificuldade no entendimento e conseqüentemente isso poderá gerar problemas para o alcance dos objetivos traçados pela instituição.

A comunicação envolve transações entre, no mínimo duas pessoas: o emissor (aquele que emite a informação) e o receptor (aquele que recebe a informação). Este processo representa troca de significados que vão além de simples palavras, englobam a ênfase no modo de falar, expressão facial, dicção, gestos, postura corporal e inflexão vocal. A importância da comunicação surge da análise de seus numerosos aspectos de organização, onde o fluxo da informação constitui como um componente essencial de um sistema.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

Considerando que o objetivo geral que rege esta pesquisa pauta-se em analisar de que forma a comunicação torna o setor imobiliário no interior da Paraíba mais eficiente, as discussões encontram-se inicialmente centradas na: comunicação organizacional e no papel da liderança no processo de comunicação.

A pretensão desta pesquisa é demonstrar que o bom desenvolvimento organizacional não vem apenas do retorno lucrativo do produto ou serviço que é oferecido ao mercado. Existem diversos fatores que contribuem para o seu crescimento, tais como: profissionais qualificados, boa comunicação, ambiente de trabalho salubre, remuneração, incentivos e reconhecimentos de seus colaboradores.

Sendo assim, entende-se que o desenvolvimento organizacional é parte do resultado que enquadra o processo de comunicação de uma empresa. Ressaltando que sejam quais forem os objetivos almejados, se o processo de comunicação interna não ocorrer de forma recíproca no ambiente, dificilmente a empresa obterá êxito em suas ações propostas. No processo de entrosamento tanto entre os sujeitos responsáveis pela empresa, quanto entre estes e os clientes, existem vários fatores que são responsáveis por estreitar e criar laços entre os sujeitos, porém a comunicação se destaca como sendo um fator essencial nas organizações.

5.1 A comunicação organizacional

A palavra comunicação, etimologicamente, deriva do latim cujo significado é tornar comum, partilhar, trocar opiniões. Comunicação quer dizer troca de ideias, tornar comum ou fazer-se alguém compreendido (MASER, 1975). Portanto, a comunicação é um processo complexo e multidimensional. Isto porque em decorrência dos novos veículos de comunicação, em especial nas últimas décadas, o processo tem evoluído a ponto de atualmente superar as fronteiras do discurso e fazer parte da cultura organizacional, em um processo multidisciplinar e dinâmico.

Segundo Andrade e Amboni (2007, p. 111) “a comunicação é extremamente importante para as organizações e para os segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos e/ou que possuem uma tecnologia de difícil rotinização”. Desta forma, em todo processo organizacional interno e externo, a comunicação está envolvida. O processo de comunicação está ligado principalmente à direção, pois representa a relação recíproca de pensamentos e informações, para proporcionar confiança e compreensão de ambas as partes.

Podem-se destacar algumas maneiras de se comunicar, através da fala, escrita, gestos, mensagem enviada através de qualquer meio de telecomunicação que permitam a interação entre as pessoas. A comunicação envolve a troca de ideias, opiniões e emoções, este meio tem como objetivo para que os relacionados partilhem seu significado. Desta forma, todo processo de comunicação tem uma função que segundo Pinto (2007, p. 7) pode ser:

Formar opinião;
Dar, receber ou trocar informações;
Manter nossos relacionamentos;
Persuadir os outros a pensarem e a agir como agem;
Com a intenção de ganhar, manter ou exercer poder sobre os outros;
Para tomar decisões sobre o que pensamos, o que pretendemos e o que vamos fazer;
Para expressar nossa imaginação – para nós e para os outros;
Para dar sentido ao mundo e sistematizar nossa experiência sobre ele.

Muitas vezes, os problemas relacionados à comunicação são imperceptíveis. Habermas (1989), propõe que os problemas de comunicação surgem por uma situação de fala distorcida onde os participantes do ato comunicativo encontram-se em posições desiguais de poder e conhecimento de informações, onde no âmbito prático encontrar-se-á a complacência a ideias errôneas e falsas opiniões.

Um outro foco sobre os problemas comunicacionais que surgem no interior das organizações deve-se a má utilização dos caminhos de comunicação. Pode-se dividir os caminhos comunicacionais em três dimensões, uma virtual, indireta e de surgimento recente através de meios de comunicação como e-mails, chats, e intranet; caminho comunicacionais que passam pelo ambiente hierárquico, formal e burocrático utilizando-se como meios reuniões, quadros de aviso, memorandos e telefone e um caminho comunicacional através da dimensão simbólica, autêntica e velada da comunicação informal, dos comportamentos contraditórios e da sexualidade no trabalho. Cada um desses caminhos e meios de comunicação tem suas características, vantagens e desvantagens e por consequência podem ser fontes de problemas.

Andrade e Amboni (2007, p. 104) relacionam fatores essenciais que determinam a importância da comunicação para a organização, a saber:

- O grau de conflito ou competição com o ambiente externo – está relacionado com a extensão do movimento com o governo e sua relação de dependência;

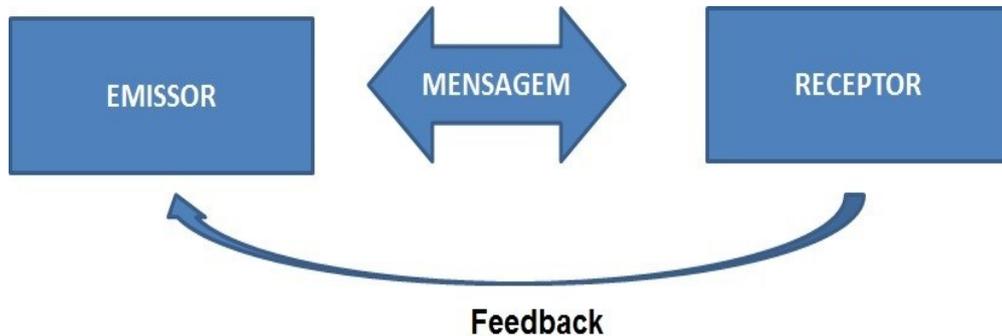
- O grau de dependência em relação ao apoio e à unidade internos;
- O grau em que se acredita que as operações internas e o ambiente externo sejam relacionados;
- O tamanho e a estrutura da organização, a heterogeneidade de seus membros, a diversidade de seus objetivos e a centralização de sua autoridade.

A comunicação atravessa as organizações em todos os sentidos, inclusive quando se trata de cultura, pois é através da comunicação que os sujeitos se relacionam, onde os costumes, as experiências, a linguagem e as crenças são intercambiadas. Entender a comunicação como interação, pressupõe a construção de sentidos através da partilha de espaço em comum, que faz parte das relações humanas (FIGARO, 2010). Portanto, a comunicação e a cultura organizacional, caminham lado a lado na construção de discursos e práticas que identificam sua essência, o motivo de sua existência. Neste sentido, Marchiori (2008, p. 140) ressalta que: “a comunicação é vista como um processo de sustentação da organização”.

Nesta perspectiva, a comunicação passa a ser reconhecida como parte do processo de produção da organização e suas práticas discursivas e membros constroem o sistema de significados. Diante da imprevisibilidade inerente a esses processos de adaptação e de reconstrução, uma comunicação interna eficaz é aquela que contribui para atribuir sentido à missão organizacional, que busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e que mobiliza todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação.

Além dos elementos básicos e essenciais, existem outros fatores que preenchem a cadeia de comunicação. Ao todo, cinco elementos são necessários para finalizar e andejar todo esse processo com mostra na Figura abaixo:

Figura 10: Processo de Comunicação.



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

A figura 10 mostra como se dá o processo de comunicação eficiente: o emissor emite a mensagem e se isso acontece de forma clara e precisa, o receptor compreende e retorna a mensagem, seja em palavras ou mesmo ações, o que indica que o mesmo compreendeu a mensagem. Se o receptor não compreende a mensagem, não houve a comunicação. Mensagem é a informação codificada que o emissor envia ao receptor com um desejo e necessidade de ser enviada. O Canal é o meio de comunicação entre o emissor e o receptor, onde através deste, alcançará seu destino. Receptor é a pessoa que recebe e codifica a mensagem emitida pelo emissor, sendo o receptor um indivíduo ou um grupo de pessoas. Já o Feedback é o reverso do processo de comunicação, ocorrendo quando o receptor reage à mensagem transmitida pelo emissor.

No âmbito empresarial, o processo de comunicação é considerado como uma ferramenta estratégica utilizada por empresas de todos os portes para atingir objetivos como aumento de credibilidade, melhoria da imagem da corporação e, de uma forma indireta, dos lucros e crescimento obtidos pela empresa. A boa comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois, as pessoas precisam ser compreendidas para que suas necessidades possam ser atendidas. Por esta razão, as organizações estão tentando, cada vez mais, flexibilizar as comunicações e facilitar o fluxo das informações entre seus colaboradores. Esta é uma forma de obterem sucesso, pois a linguagem e a boa comunicação são símbolos de poder e autoridade.

5.2. O papel da liderança no processo de comunicação

A liderança se agrega à comunicação para atingir o desenvolvimento almejado da organização. Não tem como tratar de comunicação e desenvolvimento organizacional, sem que haja o exercício da liderança por intermédio dos seus membros. Liderança “é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo” (MAXIMIANO, 2000, p.331).

Enquanto Maximiano (2000) conceitua liderança como uma função ou tarefa, Hunter (2004, p. 23) a define como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Essa diferença é crucial para a obtenção de êxito nas metas propostas, pois, a atividade de um líder e de um gestor não está, e jamais esteve restrita às ações de medir, controlar e supervisionar. Um verdadeiro líder inspira as pessoas com suas atitudes.

A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência dos desafios enfrentados por suas equipes, a empresa se transforma em um navio sem rumo. Como a liderança é hoje um dos condutores das organizações ao alcance da excelência e da própria superação, fato que atrai um grande número de conjecturas sobre modelos e aplicações utilizados para identificar, desenvolver e avaliar o potencial dos executivos e pessoas-chave dentro das empresas, bem como o desempenho das equipes de trabalho, encontrar líderes eficazes parece ter se tornado vital para o sucesso.

Neste sentido, entendendo que o líder é um indivíduo possuidor de determinadas características, habilidades, qualidades e competências, Hesselbein (1996, p.251) destaca que o líder possui as seguintes características:

Imbuídos de humor e humildade, e por natureza inclinados a tratar com igualdade as pessoas nas organizações, sem ‘sorrir ao mesmo tempo em que dão pontapés’.

Conscientes e honestos consigo mesmos, assim como em relação às suas próprias potencialidades, fraquezas e esforços sinceros para melhorar.

Bastante curiosos e acessíveis de modo que os outros se sentem seguros ao oferecerem um feedback honesto e novas ideias.

Compreensivos e capazes de respeitar os concorrentes ou adversários e aprender com eles, tanto em situações de liderança quanto em condições gerais de negócio. Pró-ativos, revelando não um desejo de se mover apenas por mover, mas de forma determinada em direção a uma meta clara com inexorável resolução.

Entre as inúmeras características que se pode julgar importante para o líder, pode-se destacar ainda: a capacidade de ouvir, a necessidade de o líder ter a mente aberta, de ser sensível às pessoas e às situações, a iniciativa, o bom senso, a liberalidade, a flexibilidade e adaptabilidade, a capacidade de tomar decisões precisas e oportunas, a capacidade de motivar e um senso de urgência.

Segundo Douglas McGregor *apud* Davis Newtron (2002), a Teoria X ressalta que os indivíduos não gostam de trabalhar e procuram evitar as responsabilidades. Para o autor, as pessoas são egoístas e resistentes às mudanças, pois são indiferentes às necessidades da organização. Neste sentido, faz-se necessário que o líder utilize-se da coerção e ameaça para que as metas sejam cumpridas. Douglas defende ainda que, no que tange ao gerenciamento de pessoas, a Teoria Y pressupõe que as pessoas nascem preguiçosas e exercem auto direção e autocontrole a serviço dos objetivos que estiverem comprometidas.

A principal função do líder é conduzir as pessoas para que elas alcancem os melhores resultados. Para cumprir essa função, muitos líderes optam por diferentes formas de liderar. Sant'Anna (2008) apresenta seis tipos de líderes: 1. Autoritário; 2. Indeciso; 3. Democrático; 4. Liberal; 5. Situacional; e 6. Emergente. É praticamente impossível a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Portanto, é crucial destacar que para exercer a influência, o líder precisa ser um bom comunicador, despertando a confiança e o respeito da equipe. Desta forma, para influenciar pessoas é necessário que a liderança assimile que a comunicação é fator primordial para um excelente entendimento, lidar com pessoas, conhecer os objetivos e que recursos são necessários para atingir as metas.

Vale salientar ainda que a liderança não deve ser confundida com chefia ou com gerência. Um bom gerente ou chefe não deve ser, necessariamente, um bom líder. O líder nem sempre é um gerente ou chefe. Na realidade, os líderes devem estar presentes em nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. Nele, são elaborados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da

hierarquia empresarial. A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional.

De forma didática e resumida pode-se observar no quadro abaixo a diferença entre visões de chefia e liderança, onde se sobressai os seguintes aspectos:

Quadro 4 – Diferença entre chefia e líder

CHEFE	LIDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Esta aberto para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Adaptado de Iannini (2000, p.24).

Ou seja, enquanto o líder passa a maior parte do tempo convencendo as pessoas a seguirem suas ideias, o chefe não precisa agir dessa forma, ele apenas ordena os seus subordinados a atingir os objetivos programados. No entanto, mesmo com todas essas diferenças, em algumas empresas ainda se confunde o papel do líder com o do chefe, porém liderar é um processo mais amplo. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo. Porém, a cada dia que passa, essa diferença se torna mais aparente, fato pelo qual o termo "chefe" está sendo substituído pelas expressões: supervisor, inspetor, coordenador, entre outros.

5.3 Aspectos metodológicos

A partir do trabalho de estágio surgiu o problema que deu origem a presente pesquisa. Esta foi realizada em dois momentos: o primeiro de base teórica, com o intuito de fornecer as bases necessárias para se apresentar os principais conceitos que envolvem a temática e em seguida a pesquisa de campo para a obtenção dos dados necessários para a análise da problemática apresentada.

Barbosa *et al* (2012) entende a pesquisa como uma forma consensual, um meio para se avançarem na construção do saber, no descobrimento de novos fatos, caminhos e

alternativas, assim como provocar discussões sobre os mais diversos temas. Sendo assim, esse estudo trata-se de uma pesquisa aplicada que visa produção de conhecimento para aplicação de resultados.

Esta pesquisa terá uma abordagem quantitativa. Este método de pesquisa, de modo geral, é utilizado quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada (GONSALVES, 2001).

Quanto aos objetivos a pesquisa é de cunho exploratório-descritiva. A pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado (GIL, 2008). Por sua vez a pesquisa descritiva, segundo este autor, possui como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Ao final de uma pesquisa descritiva, você terá reunido e analisado muitas informações sobre o assunto pesquisado. A diferença em relação à pesquisa exploratória é que o assunto pesquisado já é conhecido.

Considerando a abordagem da presente pesquisa, os sujeitos foram selecionados dentre as principais imobiliárias localizadas em quatro cidades do interior da Paraíba. Este estudo foi realizado, mas especificamente em Cajazeiras, São João Rio do Peixe, Uiraúna e Sousa. Foram visitadas imobiliárias nesta região, para evidenciar a influência da comunicação em pequenas empresas, bem como fazer uma análise do comportamento da liderança dessas Instituições, quanto à comunicação.

Quadro 5 – Resumo dos sujeitos da pesquisa.

Quantidade de empresas	Quantidade de sujeitos pesquisados	Cidades
5 empresas	25 sujeitos pesquisados	Cajazeiras, São João Rio do Peixe, Uiraúna e Sousa

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Os nomes das empresas nas quais a pesquisa foi realizada teram suas identidades mantida em sigilo por uma questão ética, acadêmica e profissional. De cada empresa participaram cinco colaboradores totalizando 25 sujeitos. Os entrevistados foram selecionados pelo critério de atuar em setores gerenciais, atenderem clientes e fornecedores, estarem ligados diretamente ao trabalho com comunicação, tanto no ambiente externo quanto interno das empresas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário previamente estruturado (apêndice), com o objetivo de viabilizar informações e proporcionar o posterior cruzamento e análise dos resultados. O questionário continha perguntas fechadas e foi aplicado durante o primeiro semestre do ano de 2016. As questões tinham o intuito de obter informações acerca da frequência das reuniões na organização, nível de contato com superiores, dentre outros meios de condução na comunicação organizacional.

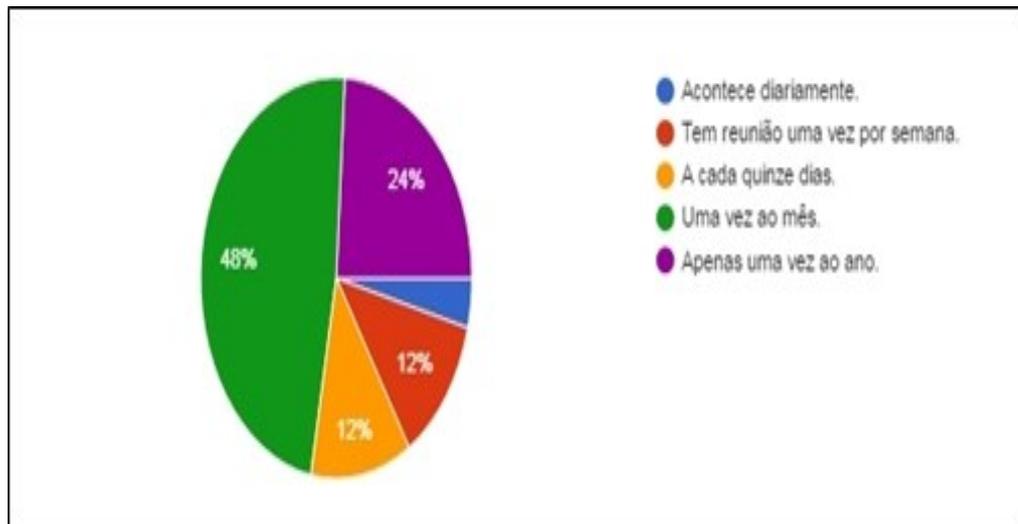
Os dados coletados foram analisados por meio de um somatório de respostas e os resultados discutidos e organizados, submetendo-se a procedimentos estatísticos, relevando suas repostas em números, conceituando-se como uma técnica da pesquisa quantitativa. Tal técnica, utilizada em pesquisas envolvendo opiniões distintas, consistindo em analisar respostas provenientes de questões fechadas, de tal maneira, que sua interpretação terá sentido para o leitor.

5.4 Análise de dados e Interpretações dos Resultados

A pesquisa realizada foi de grande valia para maximizar o conhecimento acerca do tema, bem como confrontar teoria e prática. Em um universo de vinte e cinco colaboradores, foram aplicados questionários para coleta de dados que deram êxito ao objetivo central desta pesquisa. Inicialmente foi questionada a frequência da realização de reuniões dentro da organização.

A resposta acerca da frequência de reuniões mais citada na referida entrevista foi que as mesmas são realizadas mensalmente. É importante destacar que a organização necessita de uma frequência em relação a reuniões, haja vista que comunicar o andamento da Instituição só melhora os resultados, haja vista que todos têm acesso à situação real da empresa, bem como aos aspectos que a tornam mais forte ou mais vulnerável.

Questões que relacionam a frequência de reuniões dentro da organização, o comportamento e a condução das reuniões nas empresas foram discutidas durante a realização da pesquisa. Assim como, os meios de comunicações mais utilizados na prática entre outras indagações aplicadas aos avaliados.

Gráfico 1 - Frequência de Reuniões.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2016.

A alternativa que trata sobre a anualidade de reuniões foi a segunda opção mais votada na pesquisa. Possivelmente isto deve ocorrer por dois fatores: a empresa se encontra em estado equilibrado tanto financeiro como organizacionalmente ou existe alguma falha que ainda não foi corrigida, podendo se caracterizar pela ausência de um líder.

A opção mais votada foi a mensal. É uma avaliação regular quando se trata do porte das empresas que estão participando da pesquisa. As reuniões mensais proporcionam uma perspectiva mais amplificada na organização e explora a troca de ideias e opiniões sobre as atividades da empresa. Isto faz com que haja um mapeamento da estrutura da organização e seja evidenciado os problemas com que se deparam.

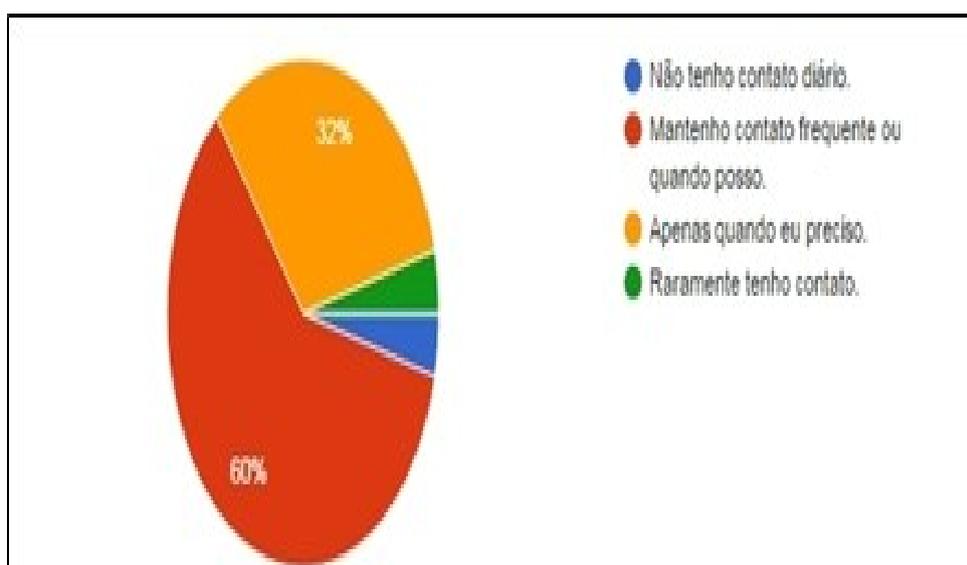
A questão em relação à frequência do contato do subordinado ao seu superior, foi evidenciado que um número alto dos entrevistados mantém contato frequente ou quando pode com o seu superior. O objetivo desta questão é avaliar se o líder é presente ou não na organização e se ele mantém relação direta com os colaboradores. Este aspecto é relevante porque possivelmente muitos problemas que as organizações enfrentem são consequências também da ausência do líder. Quando se tem um líder presente, que participa, motiva e busca resultados, bem como recompensa os seus colaboradores pelo esforço do trabalho, a organização tende a progredir.

A cultura organizacional determina grande parte dos comportamentos intraorganizacionais, como as relações interpessoais, a comunicação, processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando a exercer a função de “manter, resguardar e engrandecer a organização” (FISCHER, 1996, p.68).

O questionário buscou informações acerca da frequência do contato dos líderes com os colaboradores das Instituições. De acordo com a pesquisa realizada conforme mostra o gráfico 2, através de porcentagens, foi verificado que 60% das respostas afirmam manter contato com seus superiores frequente e quando podem. Já 32% afirmam manter contato com o seu superior só quando é necessário, havendo um empate entre as que raramente mantêm contato e os que não têm contato algum.

Na margem de 4%, uma pequena parcela respondeu que não tem contato ou raramente tem contato com o seu superior. Este fato contribui para o declínio na organização como é evidenciado no gráfico 3, onde 24% da apuração dos resultados foram de um líder ausente ou que seus subordinados não o consideram um líder.

Gráfico 2 - Frequência do Contato.



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Considerando os comportamentos de liderança em sua temática, foram elaboradas questões que têm como finalidade identificar o estilo de líder que existe dentro das organizações avaliadas. O resultado mais significativo foi para o estilo de liderança democrático.

Chiavenato (2002) infere que o Líder não é o todo poderoso, dono da única verdade, nem tão pouco um mago ou sábio com fórmulas prontas e respostas a todas as perguntas, porém dele se exige compreender que a formação não está no poder e sim onde está a consciência.

Guimarães (2002) acrescenta que o papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual. Por esta razão, o contato direto e constante com a liderança da Instituição é benéfico para o bom andamento da empresa.

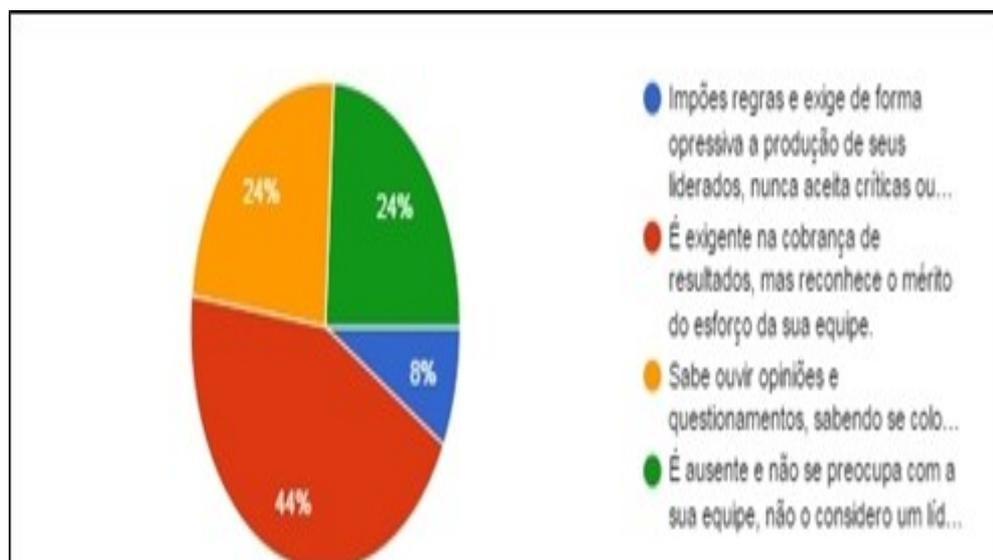
A falta de comunicação da liderança se constitui num agravante para a Organização. Este agravante contribui para o surgimento de problemas na organização. Muitos empresários possivelmente se deparam com problemas em suas organizações, mas não sabem a origem destes problemas. Muitas vezes, podem estar relacionados à falta de comunicação e ao estilo de liderança que existe na Instituição.

É de fundamental importância que os gestores das Instituições exerçam seus papéis de líderes, despertando a motivação dos colaboradores em direção ao alcance das metas organizacionais. Para tanto, as Organizações necessitam de líderes capacitados a desempenhar um papel transformador no momento de transição que as mesmas enfrentam. (CAVALCANTI, 2006).

Os líderes que buscam o sucesso da Instituição e o bem-estar de seus colaboradores estabelecem uma plataforma de relacionamento para compartilhar ideais e realizações, estendem a colaboração além das fronteiras de seu ambiente ou organização, fazem acreditar que grandes sonhos são possíveis de acontecer.

O questionário buscou levantar informações acerca do estilo da liderança nas Instituições pesquisadas, conforme podemos observar no gráfico 3, logo abaixo:

Gráfico 3: Estilos de Liderança.



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Diante dos resultados descritos no gráfico 3 dois grupos divergem suas opiniões, estão entre o líder liberal e o que não é reconhecido como líder. Os que não são sequer reconhecidos como líder possuem a característica de não manter contato direto com os colaboradores da empresa, o que dificulta tanto o bom andamento do trabalho quanto o reconhecimento de sua pessoa como líder.

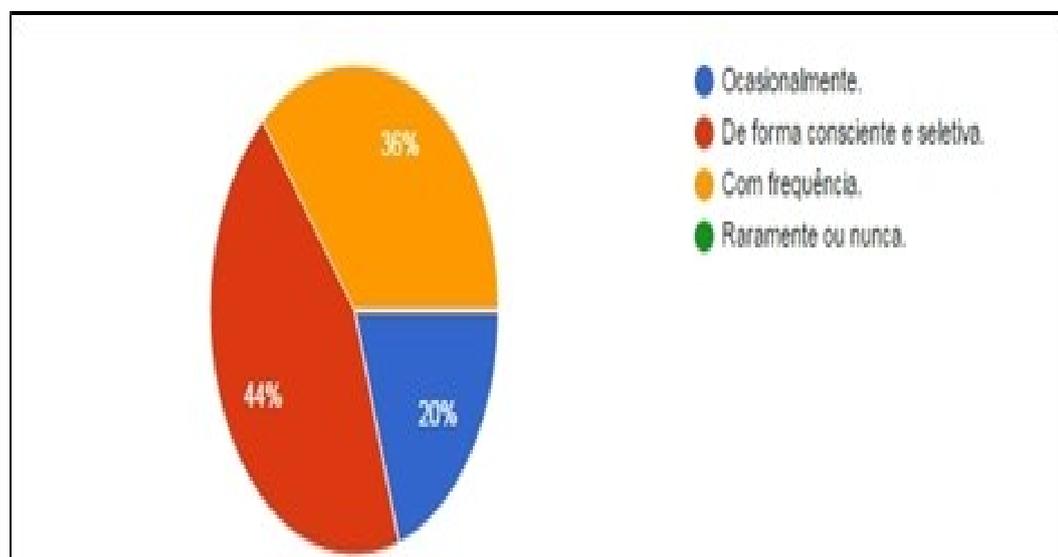
Observa-se também que houve um empate de 24% entre os que afirmam que os seus superiores são ausentes e não se preocupam com a sua equipe. Esses não são percebidos como líder e não costumam ouvir opiniões e questionamentos dos colaboradores. Os funcionários por não considerarem um líder presente, acabam trabalhando da maneira como acham correto ou querem, sabendo-se que não existe uma supervisão e nem avaliação de seu superior no ambiente de trabalho. Geralmente esta falha é cumulativa, pois quando existe essa ausência de liderança na organização, tende a piorar cada vez mais o funcionamento e progresso.

Quando as condições do ambiente de trabalho não estão favoráveis, o clima dentro da organização tende a se tornar inviável para obtenção de resultados positivos. Com base nessa perspectiva, foi aplicada uma questão a respeito do nível de humor do entrevistado no ambiente de trabalho.

A maioria dos entrevistados afirmaram serem humorados de forma consciente e seletiva. O senso de humor é importante para o ambiente de trabalho. Um bom **estado de ânimo** é uma demonstração de inteligência emocional e uma competência que se destaca nas

relações profissionais, uma vez que ajuda a diminuir a fadiga, une equipes, aumenta a produtividade e diminui o estresse, Mas, se por um lado manter o bom humor no trabalho pode ajudar na sua carreira, seu excesso pode trazer problemas. Um dos riscos de abusar desse estado de espírito é a pessoa esquecer o bom senso e exagerar nas brincadeiras no ambiente de trabalho, fazer piadas inapropriadas. Isso pode prejudicar o próprio desempenho e retirar o foco da empresa, fazendo com que se perca a concentração nas suas responsabilidades e tarefas.

Gráfico 4 - Humor no Ambiente de Trabalho.



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

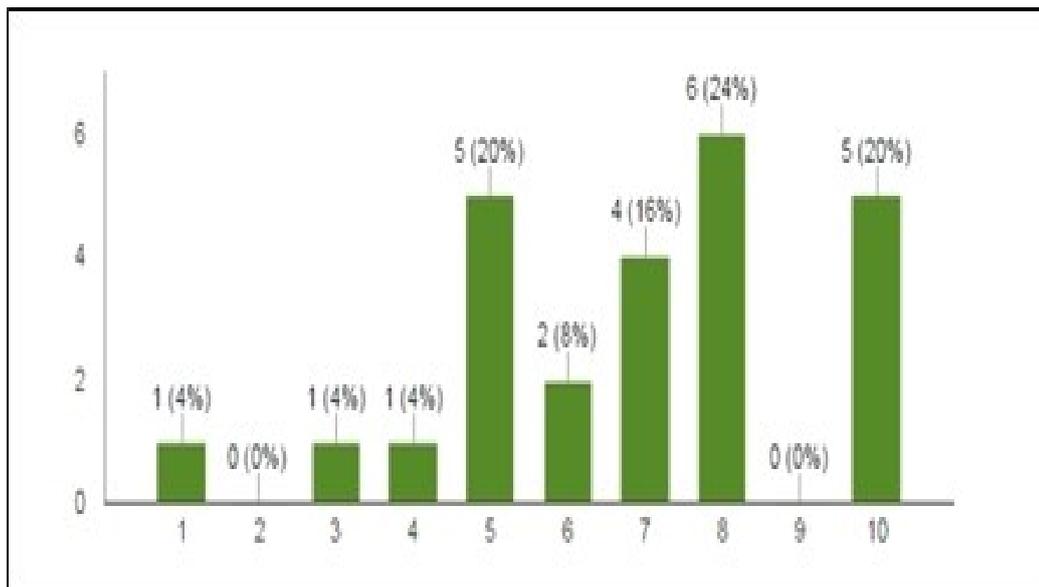
De acordo com o gráfico 4, 36% afirmaram serem humorados com frequência. Este fato levanta um questionamento a respeito se é favorável ou não, no ambiente de trabalho, ser humorado com grande frequência.

No âmbito organizacional é importante medir o nível de bem-estar dos colaboradores, de como lidam consigo mesmo e com os demais líderes e colegas de trabalho. O fato de algumas pessoas se destacarem por seu bom humor pode ser muito agradável para uns, porém existem algumas pessoas que sentem-se incomodadas, são normalmente aquelas pessoas que são mais centradas e focadas no trabalho e que não acreditam que estar bem e transmitir boas energias aos colegas possam contribuir de certa forma.

Os participantes foram indagados a respeito do nível de como a liderança conduz as reuniões da empresa. Neste aspecto, os colaboradores podiam marcar de 1 à 10 para dizer por meio dos número qual era a qualificação atribuída na condução das reuniões, considerando na escala 1 como péssimo e 10 igual a ótimo.

Nesta avaliação foi evidenciado que 11 participantes atribuíram nota 8 e 10 como perfil ótimo. O objetivo deste questionamento realizado é avaliar o nível de liderança dos superiores nas organizações. Foi notado que três participantes avaliaram entre 1 e 4 sendo como péssimo resultado e 11 votações com resultados mediados com notas entre 5 e 7, obtendo um empate técnico.

Gráfico 5 - Nível de Condução de Reuniões.



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

As notas 1 e 4 foram consideradas como um nível péssimo de condução das reuniões. Possivelmente estas notas são enquadradas no mesmo perfil de líder, cujos participantes afirmaram não ter um líder presente ou não considerar o chefe como um líder na organização.

Conduzir reuniões não é uma atividade simples. É necessário muita responsabilidade e planejamento para saber como deve ser discutido determinado assunto dentro da organização. Sem planejamento, a reunião pode vir a ser um desperdício de tempo e conseqüentemente atrasar a rotina de trabalho da equipe, tornando-se chata e sem eficiência.

É importante também saber colocar as ideias e transmitir informações, pois dependendo o uso de algumas expressões no decorrer da reunião pode acarretar conseqüências sérias, como por exemplo, diminuir a motivação dos funcionários em busca de seus objetivos pessoais e da empresa, dentre outros fatores desagradáveis.

5.5 Aspectos Conclusivos

A ideia central deste trabalho foi visibilizar e analisar as características da comunicação em imobiliárias do sertão da Paraíba, para isso realizou-se o estudo em pequenas empresas do ramo imobiliário no interior do estado. A metodologia aplicada para a coleta de dados foi uma pesquisa empírica, ou seja, uma pesquisa de campo que busca dados relevantes e convenientes obtidos através da experiência e da vivência do pesquisador com o seu objeto de pesquisa.

Foram aplicados questionários de cunho exploratório-descritivo, que estabelece indagações aos entrevistados a respeito da comunicação, como a frequência de reuniões são aplicadas, a comunicação e os meios de comunicações entre os colaboradores, os níveis de comunicação entre outros.

Por meio da análise dos dados apresentados, verificou-se que o processo de comunicação interna e os estilos de liderança estão diretamente ligados. Isto porque, a comunicação entre lideranças e colaboradores de uma empresa é de suma importância para o bom desempenho da mesma e que, especificamente no ramo imobiliário das empresas pesquisadas no sertão da Paraíba. Contudo, percebeu-se que apesar de todas as Instituições reconhecerem a importância da comunicação nem todas trabalham dentro dos princípios norteadores da comunicação eficiente. Em algumas empresas, a comunicação mostrou-se ineficiente, sendo percebido inclusive que nestas empresas há problemas cumulativos que comprometem a organização pela ausência da comunicação eficiente.

Com relação ao nível de conclusão das reuniões, conclui-se que comunicação eficiente nas reuniões promove a elaboração de estratégias e plano de ação, por meio de uma pauta definida com antecipação para proporcionar interação prévia dos membros sobre o assunto a ser discutido, possibilitando que sugestões sejam pensadas para serem discutidas em coletivo. Isto faz com que a mesma seja mais eficiente na organização, evitando surpresas e trazendo sugestões mais criativas dos funcionários. Faz-se necessário ainda que o tempo das reuniões também seja observado, pois é necessário haver uma comunicação prévia determinando o tempo que durará, assim como o horário de início e término. Este planejamento permite que os membros possam organizar suas tarefas e compromissos sem causar prejuízos a agenda estabelecida.

Pode-se afirmar, portanto, que a pesquisa atingiu seu objetivo geral de investigar de que forma a comunicação torna o setor imobiliário no interior da Paraíba mais eficiente. Isto porque, ao passo que se constatou que a comunicação é a base de qualquer negócio de

sucesso, ressaltou-se os problemas que as imobiliárias do interior do estado estão enfrentando neste setor. Esse levantamento pode servir de base para identificar os obstáculos que entram a comunicação interna nas imobiliárias e na busca de possíveis soluções. O estudo revelou ainda que o desenvolvimento de uma comunicação clara e eficiente parece um desafio para muitas imobiliárias.

Por meio da comunicação as imobiliárias conseguem evitar erros comuns como a busca de feedback apenas após o fechamento do contrato. Sendo que é importante saber o que o cliente está achando do andamento das atividades durante o percurso e dessa forma corrigir erros antes que o cliente firme uma opinião errada a respeito da imobiliária. Por esses aspectos, a comunicação foi identificada como um dos principais fatores que podem promover uma maior eficiência no setor imobiliário no interior do estado, pois, por meio da mesma é possível traçar estratégias, otimizar o trabalho interno e fidelizar os clientes. Contudo, precisa ser mais valorizada e estrategicamente pensada para que possa ser mais eficaz dentro das atividades desenvolvidas pelas imobiliárias interioranas.

Como toda pesquisa de campo que envolve a coleta de dados empíricos, a pesquisa teve algumas limitações em relação à coleta de dados de forma impessoal e por meio da aplicação do questionário. As empresas por muitas vezes não querem exporem seus pontos negativos e não queriam contribuir com o fornecimento de informações ou até mesmo a responder o questionário.

Porém, apesar dos percalços ao longo do caminho o objetivo central do estudo foi atingido, haja vista que as pesquisas foram concluídas com êxito, bem como o levantamento do material teórico. Tudo realizado observando as normas e regras gerais para pesquisa de campo, observando as orientações acerca do sigilo e ética dos entrevistados e das empresas que se permitiram ser analisadas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ARISTÓTELES. **Retórica**. Tradução Manuel Alexandre Júnior, Paulo Farmhouse Alberto e Abel Nascimento Pena. Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1998.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARBOSA, José Elber Marques. et. al. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.
- BAGNOLI, Vicente. **Introdução ao Direito da Concorrência**. São Paulo: Singular, 2005.
- BUCHMANN, Daniel. **Tipos de clientes**. Artigo *online*, 2005. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/tipos-de-clientes/11160/> (05?08/2005). Acessado em: julho de 2016.
- CAVALCANTI, Vera L. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CORRÊA, Luiz Henrique; DIAS, George Paulus Pereira. **De volta à gestão de estoques**: as técnicas sendo usadas pelas empresas. Fundação Getúlio Vargas. SIMPODI, 2008.
- COSTA, Ana Paula da. **Os conceitos de finanças que todo empreendedor precisa saber**. Exame.com, online: 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-conceitos-de-financas-que-todo-empendedor-precisa-saber>. Acessado em: abril de 2016.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. Revisor Ciro Campos Christo Fernandes. Brasília: ENAP, 2015.
- FÍGARO, Roseli. “Relações de Comunicação no Mundo do Trabalho e a comunicação das organizações”. In KUNSCH, Margarida. **A Comunicação como fator de humanização nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2010.
- FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo / Atlas, 1996.
- FRIEDMAN, Brian. et al. **Como atrair, gerenciar e reter o capital humano da promessa a realidade**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

- GASNIER, Daniel. **Desenvolvimento de fornecedor**: conheça seis passos para promover melhorias contínuas na base de fornecedores. 2016. Disponível em: <http://www.danielgasnier.com/desenvolvimento-de-fornecedor>. Acessado em: 28/06/2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2001.
- GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro**. volume V: Direito das Coisas. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.
- GRINOVER, Ada Pellegrini et al. **Código Brasileiro de Defesa do Consumidor**: comentado pelos autores do anteprojeto. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2004.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz**: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.
- G1 GLOBO (*online*). **Pesquisa do Creci aponta queda na venda de imóveis usados na região**. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2015/06/pesquisa-do-creci-aponta-queda-na-venda-de-imoveis-usados-na-regiao.html>. Acessado em: maio de 2016.
- HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Trad. Cynthia Azavedo. São Paulo: Futura, 1996.
- HERLING, Luiz Henrique Debei; LIMA, Marcus Vinicius Andrade de; MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Finanças corporativas**: sua organização e base epistemológica. In: III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Florianópolis – SC: 2013.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança – Capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Administração de marketing**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e

- aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAUDON, Jane P; LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informações gerenciais**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentive Hall, 2007.
- LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Hall, 2004.
- MACHILINE, Claude. **Manual de administração da produção**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.
- MARTINS, Rogério. **Líder é aquele que escuta**. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/portal/lideranca/artigo/3752/lider-e-aquele-que-escuta.html>. Acessado em: maio de 2016.
- MASER, Siegfried. **Fundamentos de Teoria Geral da Comunicação**. Tradução: Leônidas Hegenberg. São Paulo: EPU, EDUSP, 1975.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MESQUITA, Renato. **O que é Marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto**. Disponível em: 11/12/2015 em: <http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/>. Acessado em: julho de 2016.
- PINTO, Nelma Alves Marques. **Comunicação**. Rio de Janeiro, A vez do mestre – Análise comportamental, módulo VIII, 2007.
- RUIVO, Adilson. **Administração de Materiais e Patrimoniais**. 2005. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAZ80AA/administracao-materiais-patrimoniais>. Acessado em: julho de 2016.
- SANDRONI, Paulo. **Novo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SANT'ANNA, Vangebaldo Batista. **Liderança, e seus tipos**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seustipos/20854/>. Acessado em: maio de 2016.
- SILVA, Plácido. **Vocabulário jurídico**. Rio de Janeiro, 1986.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SIMBRACS, Simpósio Brasileiro de Políticas Públicas para o Comércio e Serviço. **Setor terciário em destaque: SIMBRACS Congrega lideranças e avança, discutindo inovação,**

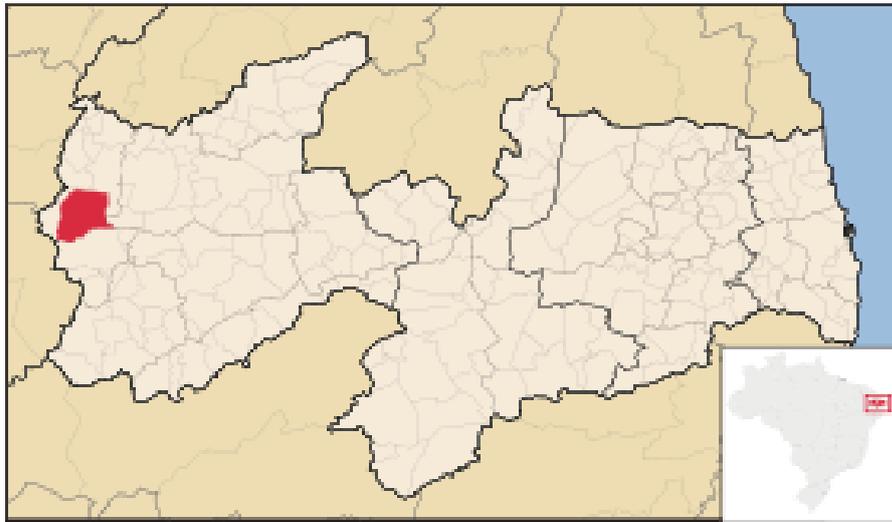
competitividade e internacionalização para os setores de comércio, serviços e logística. 2ª ed. Revista SIMBRACS, 2014.

TOLEDO, Flávia de. **Recursos humanos: crises e mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.

VIANA, João José. **Administração de Materiais um Foco Prático**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXOS

Anexo 1 – Localização e vista panorâmica de Cajazeiras-PB.

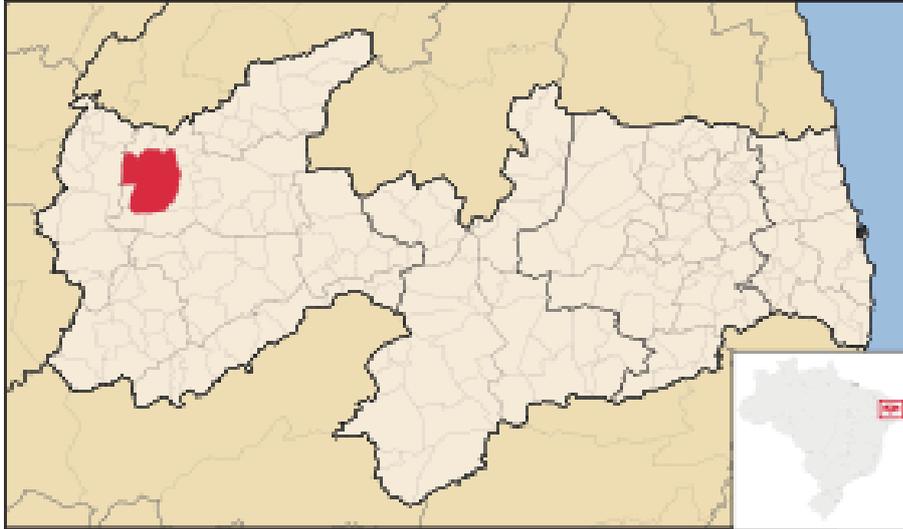


Fonte: Wikipédia (2016).



Fonte: Wikipédia (2016).

Anexo 2- Localização e vista panorâmica de Sousa-PB.

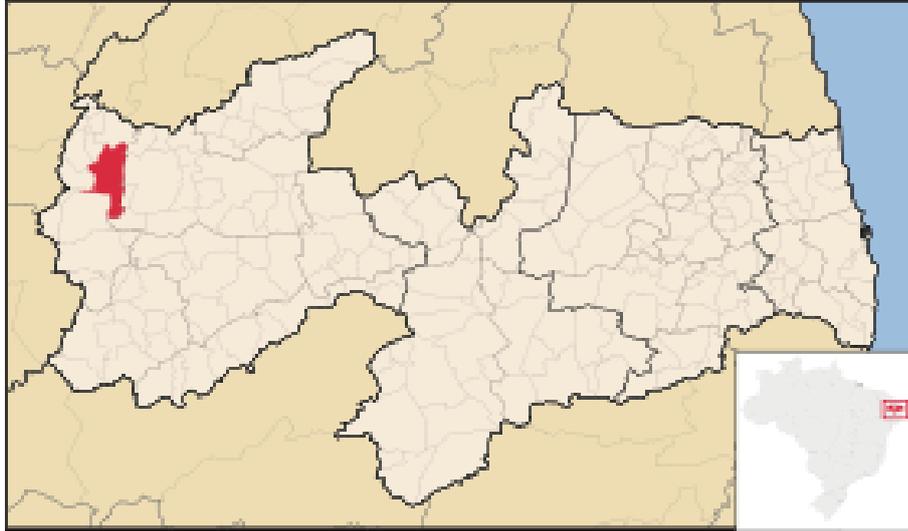


Fonte: Wikipédia (2016).



Fonte: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=804248&page=130>.

Anexo 3- Localização e vista panorâmica de São João do Rio do Peixe-PB.



Fonte: Wikipédia (2016).



Fonte: <http://www.ferias.tur.br/fotogr/50820/acidadevistadecimaporgabrielbritto/saojoaodoriodepeixe/>

Anexo 4- Localização e vista panorâmica de Uiraúna-PB.



Fonte: Wikipédia (2016).



Fonte: Wikipédia (2016).

APÊNDICE

Questionário COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

O questionário a seguir tem como finalidade coletar informações para a construção do Trabalho de Conclusão de Curso em Negócios Imobiliários do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no trabalho final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. Tais informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Leia com atenção e responda as questões emitindo sua opinião.

Atenciosamente,

Diego Sérgio Pires

*Obrigatório

1) Você gosta de participar das reuniões na sua empresa? *

() Sim

() Não

2) Qual a frequência das reuniões na empresa? *

() Acontece diariamente.

() Tem reunião uma vez por semana.

() A cada quinze dias.

() Uma vez ao mês.

() Apenas uma vez ao ano.

3) Das alternativas abaixo, qual melhor comportamento se enquadra no perfil de liderança do seu superior? *

() Impõe regras e exige de forma opressiva a produção de seus liderados, nunca aceita críticas ou opiniões.

- É exigente na cobrança de resultados, mas reconhece o mérito do esforço da sua equipe.
- Sabe ouvir opiniões e questionamentos, sabendo se colocar no lugar do outro, transmitindo segurança e confiabilidade.
- É ausente e não se preocupa com a sua equipe, não o considero um líder.

4) Considerando 01 como PÉSSIMO e 10 como ÓTIMO, avalie o seu superior na condução de reuniões. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

5) Com qual frequência você mantém contato com seu superior? *

- Não tenho contato diário.
- Mantenho contato frequente ou quando posso.
- Apenas quando eu preciso.
- Raramente tenho contato.

6) Quais meios de comunicação são mais usados dentro da organização onde você trabalha? *

- Telefone
- E-mail
- Facebook
- Whatsapp
- Todas opções acima.

7) Você é humorado no ambiente de trabalho? *

- Ocasionalmente.
- De forma consciente e seletiva.

Com frequência.

Raramente ou nunca.

8) Ao ouvir uma conversa ao seu redor: *

Concentra-se na conversa dos outros para saber do que estão falando.

Tenta se desviar da distração e retoma ao que estava fazendo.

Não se importa com o que os outros conversam.

Foca apenas no serviço, pois trabalho não é lugar de conversa.

9) Quando algo que você diz não é completamente compreendido por alguém, qual sua atitude? *

Isso nunca acontece comigo, pois me comunico sempre de forma clara e direta.

Repito o que disse, agora se a pessoa não entender, problema dela.

Falo pausadamente para deixar mais claro o que disse.

Uso novos argumentos para melhorar.

10) Marque o nível em que você se considera uma pessoa comunicativa no ambiente de trabalho. Sabendo-se que 01 é muito pouco e 10 é bastante comunicativa. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10