

## PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

GABRIELA BACELO HEIDRICH<sup>1</sup>; FRANCIELLE MOLON DA SILVA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – gabibacelo@hotmail.com

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – franmolon@yahoo.com.br

### 1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas desempenha diversas funções na empresa, para Xavier (2006) esta deve fornecer suporte as demais áreas. Segundo Dutra (2011, p. 17) Gestão de Pessoas são “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Por isso, as práticas efetuadas por esta, devem ser interligadas e estruturadas para que, através disto, a mesma possa reter os melhores profissionais, pois “por meio da área de RH, elas provêm mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos” (XAVIER, 2006, p. 23). Com o intuito, de manter-se competitiva no mercado.

Optou-se por uma empresa do setor imobiliário devido à alta rotatividade, característica marcante deste ramo, e por observar que a mesma busca reconhecer seus profissionais por meio de práticas de Gestão de Pessoas. Por se tratar de profissionais autônomos, que recebem de acordo com a remuneração variável, a busca pela valorização destes é primordial, para formação de uma boa equipe e os incentivos oferecidos por esta visam motivar os mesmos.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de Gestão de Pessoas utilizadas pela empresa, buscando identificar as práticas de Processo Seletivo, Remuneração, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento adotadas por esta e ainda identificar se estas são consideradas como estratégia de retenção.

Nessa perspectiva, as práticas são utilizadas como forma de auxílio aos gestores e para facilitar os sistemas de comunicação, desenvolvimento e avaliação do funcionário junto à organização.

### 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, qualitativa e de caráter descritivo. Por meio de uma entrevista exploratória com o Diretor da imobiliária foi possível apresentar os objetivos do estudo e coletar os primeiros dados. Após, os documentos da empresa foram disponibilizados para análise e para auxiliar na construção do roteiro de entrevista semiestruturada, que posteriormente foi realizada com o mesmo. O site também foi utilizado como fonte complementar para obtenção de dados.

Para analisar os resultados coletados foi procedida a triangulação dos dados, que segundo Yin (2010, p. 143) visa “coletar informações de fontes múltiplas, mas que visem a corroborar o mesmo fato ou fenômeno”.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com as práticas adotadas pela empresa pode-se analisá-las de forma individual e a relação entre estas, apresentando a estrutura e a forma como são desenvolvidas.

O processo seletivo inicia com o anúncio da vaga, a etapa de recrutamento, o material de divulgação é padrão e neste consta a descrição do cargo e o perfil desejado. A empresa realiza o recrutamento interno e externo porém, o entrevistado aponta para o cuidado na realização do interno, pois já ocorreram problemas na progressão de corretor para gerente na empresa. Esta utiliza o *Facebook* e duas agências da cidade de Pelotas/RS, que desenvolvem o processo de recrutamento e seleção para que a vaga seja amplamente divulgada.

Para efetuar a seleção Limongi-França (2011) atenta que há diversos instrumentos de avaliação como: avaliação do currículo, entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos e técnicas vivenciais. Na imobiliária utiliza-se apenas dois instrumentos: a triagem dos currículos e a entrevista. Após o processo, os candidatos recebem *feedback* e salienta-se que esta prática é constantemente efetuada.

A, remuneração, no ramo das imobiliárias caracteriza-se por um processo simples, em que a maioria dos profissionais que se propõe em desenvolver trabalho nesta área, se submetem a um tipo de remuneração normalmente, instável e incerto.

Na imobiliária há apenas dois profissionais que recebem sob regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), a secretária de atendimento e a coordenadora processual. Os corretores, os gerentes e o Diretor da Loja recebem de acordo com as vendas mensais sendo assim, são autônomos. A remuneração variável é paga em razão de um percentual preestabelecido e quanto mais o colaborador vende, mais aumenta seu percentual de comissão.

Em relação aos benefícios, a empresa deixa claro que não há qualquer tipo de benefício, não possui por exemplo, atividades esportivas, estacionamento, assistência médica, dentre tantos outros benefícios que poderia oferecer. Isto ocorre em função do ramo da empresa, onde estas práticas não são comuns.

Na empresa observa-se que utilizam apenas dois planos de incentivos: nas vendas, caracterizado pelas comissões sobre vendas; e nos resultados, por meio das metas de agenciamento e metas de vendas mensais.

Quanto aos incentivos financeiros, algumas construtoras, costumam pagar comissão diretamente para o corretor, como forma de incentivo para que estes vendam seu empreendimento e recebam uma quantia maior como retorno. Estes ainda podem oferecer moto, *iPad* e tanto outras formas, além da financeira.

Os incentivos não financeiros, estas ações visam reconhecer os colaboradores pela trabalho desempenhado, pode-se dividir em quatro principais: Convenções, Mini convenções, Treinamentos e Festas comemorativas.

As convenções ocorrem anualmente e são o grande evento do ano, estas dividem-se em três momentos. O primeiro momento são as novidades, o segundo são as palestras e o terceiro são as premiações, o mais aguardado. As premiações ocorrem em diversos níveis, como: Melhor Vendedor, Melhor Gerente de Vendas e tantos outros reconhecimentos que são desejados por todos. Estas são baseadas no Valor Geral de Venda, que deve ser encaminhado mensalmente ao responsável, com informações sobre o valor e os profissionais que contribuíram para este. Os prêmios variam conforme o nível de reconhecimento, como: troféu, moto, viagem e outros.

As mini convenções ocorrem trimestralmente e são compostas pelo mesmo processo das convenções porém, em proporções menores. As festas

comemorativas visam proporcionar momentos de lazer e de integração entre os colaboradores, em um ambiente informal.

A avaliação de desempenho está atrelada ao desempenho individual ou ainda grupal dos colaboradores. Segundo Limongi-França (2011) a análise e acompanhamento do desempenho, visa identificar e solucionar falhas e ou dificuldades e assim, auxiliar o colaborador a se desenvolver.

Na imobiliária utilizam duas ferramentas de avaliação: a primeira e mais objetiva é o quadro comercial e a segunda e mais subjetiva *briefing*<sup>1</sup> individual. O quadro fica exposto para todos, pois serve como fonte de informação, a cada reunião diária realizada pelo gerente comercial com sua equipe, este deve ser atualizado, com informações sobre as metas, entrevistas, visitas e tantas outras.

O *briefing* individual é efetuado pelo gerente comercial junto com o corretor de sua equipe. Este ocorre semanalmente e realiza-se através de um documento disponibilizado pela empresa. O intuito deste processo é que o gerente verifique o desenvolvimento do trabalho do corretor, buscando compreender quais são seus objetivos e estratégias, oferecendo suporte para o que for necessário.

O plano de ação é elaborado após a realização dos dois instrumentos de análise, neste momento deve-se definir os objetivos para a próxima semana, corrigindo possíveis falhas e traçando metas. O gerente deve entregar ao Diretor o documento, para que o mesmo possa analisar o desenvolvimento do corretor e seu comportamento. Após a análise conjunta, se o Diretor entende como necessário, este chama o corretor para uma reunião individual, para conversar sobre seu desempenho e comportamento.

O treinamento e desenvolvimento são considerados relevantes para o desempenho dos colaboradores e para auxiliar na rotina da empresa, salientando que a mesma possui método próprio e inovador.

Todos os anos elabora-se um calendário anual de treinamentos, estes abordam temas relacionados ao método e as ferramentas adotadas nesta. Os treinamentos padrão estão distribuídos neste calendário, ocorrem bimestralmente aqueles focados nos corretores e trimestralmente os focados nos gerentes.

Frequentemente ocorrem treinamentos sobre produtos e empreendimentos, pode-se chamar de lançamentos. Neste caso a construtora é convidada a ministrar a capacitação, com o intuito de os colaboradores aprenderem a respeito do empreendimento e logo após, vender as unidades em questão.

No momento das novidades nas convenções e mini convenções podem ocorrer treinamentos sobre o sistema utilizado pela mesma, geralmente são atualizações no sistema, que buscam acrescentar recursos para auxiliar no trabalho. Após a capacitação, o recurso começa imediatamente a ser utilizado, salienta-se que quando se observa que este não funciona ou há falhas, a novidade é removida para ajustes.

Quanto a avaliação dos treinamentos, a empresa aplica duas ferramentas de avaliação: pré-teste e pós-teste. No teste as perguntas são relacionadas ao método e as ferramentas. O pré-teste é aplicado antes do treinamento e os profissionais por muitas vezes, zeram o teste deixando questões em branco e respondendo de maneira errada, já no pós-teste percebe-se uma grande diferença quanto a assimilação do assunto.

Na empresa há um exemplo de desenvolvimento visível, um dos atuais Diretores iniciou na empresa como corretor, depois tornou-se gerente e ainda

---

<sup>1</sup> É um conjunto de informações, uma coleta de dados para o desenvolvimento de um trabalho.  
Fonte: <http://www.significados.com.br/briefing/>

posteriormente foi convidado a trabalhar, como Diretor de uma área específica e atualmente atua como Diretor de outra área dentro da empresa.

A imobiliária possui apenas uma prática que visa desenvolver seus profissionais, proporciona um espaço para progressão na carreira para àqueles que mais se destacam, mais demonstram capacidade e interesse e, ainda, buscam desenvolvimento; contudo a motivação parte, ou é de responsabilidade, dos colaboradores.

A empresa não possui parcerias com instituições de ensino locais visto que, os cursos demoram e como não há como estimar o período de tempo que os profissionais permanecerão na mesma, devido à alta rotatividade, esta optou por não firmar parceria com instituições de ensino presenciais. Os corretores participam de um Curso de Educação a Distância, com período menor, por meio de um parceria estabelecida entre a empresa e a instituição, que visa diminuir os custos dos corretores.

#### 4. CONCLUSÕES

Através dos dados apresentados na análise, percebe-se que mesmo com a alta rotatividade que corrobora com a característica marcante do mercado imobiliário. A empresa possui práticas que visam atrair e reter os melhores profissionais como: os treinamentos e as premiações, ressaltando que estes são autônomos e recebem de acordo com a remuneração variável. Por meio das práticas a empresa busca reconhecer seus colaboradores e proporcionar momentos de integração entre estes.

Com o intuito de responder o objetivo geral do estudo, analisou-se a empresa e notou-se que não há um departamento específico de Gestão de Pessoas, porém, atenta-se para o fato de que existem todos os processos desempenhados por esta área, como: as práticas de processo seletivo, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e ações que visam reconhecer os colaboradores pelo trabalho desenvolvido.

Diante disso, pode-se afirmar que as práticas características da área de Gestão de Pessoas são desenvolvidas e estruturadas, e que auxiliam na gestão do negócio. As premiações que ocorrem nas convenções e mini convenções são pontos relevantes na empresa, os colaboradores recebem troféus personalizados de acordo com a função, e ainda os prêmios. Além disso, enfatiza-se que o intuito das premiações é motivar e reter os profissionais, destacando seu desempenho, desenvolvido durante o ano em questão.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.