



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

Rotatividade dos corretores de vendas que atuam na BR House Inteligência

Imobiliária: perdas que esta rotatividade ocasiona.

GIANE RODRIGUES XAVIER

RESUMO

Atualmente as organizações se deparam com diferentes dificuldades em sua gestão, administrar sua equipe de colaboradores que existem em seus quadros funcionais é uma tarefa desafiadora. Os exemplos são as altas taxas de rotatividade de corretores de imóveis tendo em vista que, a oferta de postos de trabalhos neste segmento são maiores que a demanda. Sendo assim, o presente estudo analisou as consequências da rotatividade dos corretores de imóveis e buscou identificar possíveis causas e custo decorrente da rotatividade de colaboradores que atuam na BR House Inteligência Imobiliária que atua no ramo de intermediações imobiliárias. Após o levantamento do referencial teórico adequado para discussão foi realizado um estudo de caso com pesquisa qualitativa para dar margens ao estudo, sendo aplicados questionários aos colaboradores da área comercial e entrevistas para equipe de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Por fim, foi percebido que o turnover da organização está relacionado às formas de recompensa e reconhecimento.

Palavras-chave: Rotatividade. *Turnover*. Corretor de Imóveis. Taxas de Rotatividade

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de colaboradores (*turnover*) é fruto da saída de colaboradores e a entrada de outros para substituí-lo. Sem dúvidas um assunto que demanda atenção por parte de qualquer gestor dentro das organizações. Esteja ela em padrões baixos ou elevados, a necessidade de compreender a rotatividade acaba por se tornar um instrumento de diferencial competitivo em todos os segmentos, pois, envolve a perda de clientes, capital humano e intelectual, fuga de conhecimento, prejuízos financeiros diretos e indiretos.

No entanto, a retenção de colaboradores apresenta como tema recorrente na agenda dos gestores brasileiros. Mas, a falta de política estruturada nas empresas ainda é grande quando se trata de rotatividade.

Segundo estudo do Ministério do Trabalho (2013), a taxa de rotatividade global no mercado brasileiro alcançou 63,7% em 2013. De cada dez empregados, seis passam por desligamento e admissão no posto de trabalho ao longo do ano. Esta taxa descontados os motivos ligados aos trabalhadores como morte, aposentadoria e pedido de demissão é de 43,4%. A agricultura, pecuária e construção civil são os setores com maiores índices de rotatividade.

Outros fatores a serem considerados são a falta de políticas claras a respeito de cargos, salários e principalmente as responsabilidades fazem com que a rotatividade seja alta, por motivos que vão desde incapacidade do contratado para função, quanto no outro extremo, pela decepção do mesmo pela falta de desafios e oportunidade de crescimento profissional. O alto percentual se deve a fatores como postos de trabalho frágeis, embora a maior parcela de desligamentos parta da decisão patronal, desligamento a pedido do trabalhador é o motivo de rescisão que mais cresceu na última década, em razão do aquecimento do mercado de trabalho, ressalva Frô (2015); Os principais motivos que levam a quererem deixar seus empregos são: remuneração baixa e falta de reconhecimento (33%), desmotivação (30%), preocupação com o futuro da companhia (29%) e baixo equilíbrio entre a vida pessoal (26%).

No mercado imobiliário onde o contrato de trabalho pode ser rescindido a qualquer hora, devido os profissionais ser autônomos e os ganhos baseados em comissão reter talentos se tornou um desafio. Além disso, o profissional deste ramo

encontra metas desafiadoras e um ambiente de trabalho altamente competitivo que exige habilidades, conhecimento e atitude. Evidencia que empresas que apresentam melhores resultados de clima organizacional têm maiores probabilidades de reter seus profissionais.

A falta de clareza no processo seletivo visando o lado quantitativo e desprezando o qualitativo, faz com que muitos desistem nas primeiras adversidades encontradas para concluir a primeira venda, gerando frustrações e desistência do colaborador ao cargo. Por isto, muitas empresas no segmento imobiliário lidam com altas taxas de rotatividade entre seus corretores, gastando boa parte do seu tempo contratando e depois enfrentando problemas para manter a equipe. De acordo com dados da Catho (empresa especializada em vagas de emprego), publicada no Portal Imobiliário por Cruz (2014), foram mais de 93.703 vagas abertas no setor imobiliário entre 2011 e 2013. Embora a taxa de maior rotatividade ocorra no setor da construção civil é comum no ramo imobiliário altas taxas de rotatividades entre corretores.

Diante deste contexto o presente artigo tem por finalidade: Analisar as causas da elevada rotatividade dos corretores imobiliários. Questiona: quais as consequências da alta rotatividade para empresa BR House?

- 1) Identificar possíveis causas da rotatividade dos corretores imobiliários;
- 2) Identificar os custos provenientes da rotatividade que decorem para adaptação de um novo corretor imobiliário;
- 3) Avaliar as causas e os custos da rotatividade para organização.

A rotatividade (*turnover*) significa ônus para as organizações independente do seu segmento se pública ou privada. Há valores diretos e indiretos envolvidos que nem sempre são de fácil mensuração.

Segundo estudos realizados pela empresa de consultoria Hay Group em 2011, já se observava a necessidade de priorização da atração e retenção de talentos, sendo que 84% das empresas não possuíam políticas estruturadas para retenção destes profissionais. Não existindo um modelo de gestão com regras pré-estabelecidas. Entre as empresas com modelo de gestão estruturado, 35% aumentaram seu investimento em relação ao ano anterior, porém, com foco em

curto prazo. Agem mais na correção do problema identificado do que em ações preventivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A falta de perspectiva profissional e de boas recompensas pelo trabalho desenvolvido nas empresas contribui para que os colaboradores se desmotivem ao perceber um lugar onde o futuro se mostra continuamente sem expectativas. Ao contrário do que imaginava sobrecarga de trabalho e descumprimento do acordo de contratação não estão entre os três principais fatores que geram o *turnover* nas empresas. Com isto, temos os principais dilemas de retenção à figura abaixo demonstram que a retenção de pessoas é impactada por seis fatores:

Figura 01- 06 fatores de retenção



Fonte: Hay Group (2011,p.7)

O estudo também identificou os motivos que mais retêm colaboradores: possibilidade de alcançar seus objetivos pessoais de carreira, alinhamento entre valores organizacionais e individuais, a imagem corporativa, o estímulo e valorização ao alto desempenho.

Para Gil (2001), será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Como visto remuneração não é fator determinante para manter pessoas, sendo essencial evidenciar atenção com o

funcionário e ter um plano de carreira bem estruturado que deixe claro as possibilidades de crescimento, além disso, investir em treinamentos técnicos e comportamentais.

Para as organizações os impactos da rotatividade acarretam em custos com processo de seleção e de treinamento, perda de capital intelectual, “aculturação” do novo colaborador, de forma mais ampla; interfere na saúde organizacional afetando a produtividade e a lucratividade, afirma pesquisa da DIEESE, (2011).

A expansão do mercado imobiliário nas principais cidades do país fez com que aumentasse o interesse de diversos profissionais na área de corretagem de imóveis. Porém, pesquisa da Arcoverde (2011), comprovou que existe uma migração de profissionais de diversas áreas para este ramo. A maioria é de administração de empresas (30%), seguida por ciências contábeis, economia ou matemática (17%). Os outros 53% se dividem entre as formações mais variadas, como direito, comunicação social, química, pedagogia, arquitetura e engenharia. Isto mostra a falta de especialização já que a venda de imóveis requer uma qualidade diferenciada. É preciso entender o mercado, o bairro e as características de cada imóvel que vai ser apresentado ao cliente.

2.1 A ROTATIVIDADE (Turnover)

A rotatividade representa a substituição do colaborador de um cargo de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um cargo específico individual ou em diversos cargos envolvendo vários colaboradores. Já para Pomi (2005), rotatividade ou *Turnover*, pode ser definida para caracterizar o movimento de entradas e saídas de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Sendo que os desligamentos podem ocorrer de forma espontânea ou provocada pelas empresas. Para calcular os percentuais de turnover as empresas utilizam as entradas e saídas de um determinado período, nas organizações brasileiras normalmente utilizam-se o índice mensal ou anualmente.

Turnover é uma palavra de origem inglesa que significa renovação e no ramo dos recursos humanos é empregada para determinar a taxa média de admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio de uma empresa. Em outras palavras,

taxa de turnover também chamada de rotatividade de pessoal. O turnover ou rotatividade de pessoal caracteriza o movimento de entrada e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período.

De acordo com Marques (2015), a rotatividade é o reflexo da mudança do trabalhador brasileiro. Antes o trabalhador aguardava pacientemente que lhe concedessem oportunidades, agora muitos estão tomando a iniciativa quando os rumos da carreira não são satisfatórios, o que contribuem para aumento da rotatividade nas organizações.

Uma das formas de redução da rotatividade está relacionada a valores e liderança das organizações onde o gestor tem papel fundamental na contribuição de um ambiente de trabalho positivo que aumente a confiança dos colaboradores na empresa. Conforme Quegê (2008), quando a rotatividade é um problema de líderes, comprova-se que o papel da liderança é fundamental na gestão de pessoas.

Portanto, não é atribuição da área de Recursos Humanos nem do Presidente é de todos os líderes de uma organização. E exemplifica a rotatividade com a seguinte frase: As pessoas não deixam suas empresas. Deixam seus chefes.

2.2 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

A decisão do colaborador de sair da empresa pode ser influenciada por diversos fatores, alguns deles causados pela própria organização ou por decisão do mesmo. De acordo com Brannick (1999), a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; as políticas organizacionais.

Nas causas geradas pela organização Oliveira (2007) cita: improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal. Os profissionais da área de gestão de pessoas que tenham por objetivo reduzir o seu índice de rotação de pessoal devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização. Pelo colaborador pedido de demissão e ofertas mais atraentes.

De acordo com Rosário (2009), a principal causa da rotatividade esta relacionada com instabilidade econômica; ambiente e imagem organizacional; insatisfação quanto à política salarial da organização; política de benefícios insuficiente; falta de reconhecimento entre outros. A rotatividade pessoal também pode está relacionada com as políticas salarias e ambiente de trabalho Pomi (2010), alerta que: rotatividade de pessoal podem indicar problemas nas relações, nos salários, nos benefícios, no desenvolvimento ou nas condições de trabalho que, por sua vez, podem ser fatores geradores de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais, reclamações trabalhistas, greves, perda de talentos, perda de clientes, perda de mercado, etc.

Outro fator que impacta na manutenção de talentos é o clima organizacional que por diversos fatores quando não trabalhados da forma correta comprometem o bom desempenho da equipe, tais como: líderes despreparados, comunicação interna falha, pouco *empowmermet* (delegação de poderes) e inexistência de perspectiva de crescimento cria um ambiente propício à desmotivação e consequente saída do colaborador. Em contra partida se for um ambiente agradável o colaborador sentirá parte integrante, engajado, comprometido e com capacidade de agregar com ideias efetivas na busca de melhores resultados.

Já para Cordeiro (2002), o pedido de demissão pode ocorrer por várias causas, sendo as mais frequentes melhores oportunidades de progressos e desenvolvimento e melhor ambientes de trabalho do ponto de vista relação interpessoais.

Como forma de minimizar o índice de rotatividade a área de gestão de pessoas utilizam as informações obtidas através dos dados coletados em entrevista de desligamento, pesquisa de clima, processos de recrutamento e seleção e integração do funcionário a cultura da empresa.

2.3 CUSTOS COM ROTATIVIDADE E ÍNDICE

É importante para as organizações entender que os custos com rotatividade pode ter um sério impacto na lucratividade e até em sua sobrevivência. Há vários custos gerados, como: recrutamento de funcionários substitutos, perda de produtividade associada com o período de integração, custos de treinamento, custos administrativos de contratação entre outros custos primários.

Acredita Lucena (1999, p. 199) que o turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desaproveitados, como pode afetar fortemente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Além do mais, seria um contrassenso intolerável, uma empresa se preocupar com Plano de Sucessão de carreira de desenvolvimento de pessoal e não dar atenção à rotatividade, não estar atenta para conter saídas desnecessárias, enfim, não adotar medidas de estabilidade no emprego.

Além disso, as organizações sofrem com os custos secundários que estão relacionados às características qualitativas e intangíveis da rotatividade, sendo: perdas da produtividade e influência do desligamento perante aos demais colaboradores. De acordo com Dessler (2005), os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de historicidade da instituição, que parece também demitida com os veteranos que partem. O impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas são duas consequências para ser salientadas.

Para mensurar a dimensão da rotatividade em um determinado setor ou em vários se usa o índice de desligamentos que mede a proporção dos desligamentos e relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existentes. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

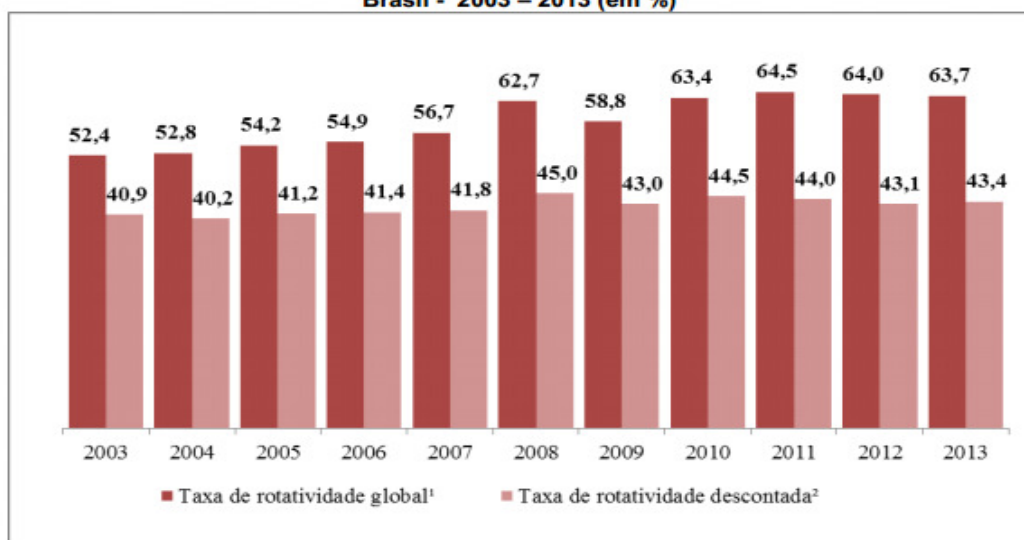
Fórmula de IR - Índice de Rotatividade

(Admissões + Demissões) / 2

$$IR = \frac{\text{Admissões + Demissões} / 2}{\text{Funcionários Iniciais}}$$

Conforme figura nº 02 a trajetória da taxa de rotatividade celetista no período recente mostra que, após um pequeno arrefecimento, em 2009, tanto da taxa global quanto da taxa descontada, em função dos efeitos da crise internacional, voltaram a subir, a partir de 2010, apresentando ordem de grandeza de aproximadamente 64% para a global, e próxima a 43% para a taxa descontada.

**Taxa de rotatividade no mercado celetista
Brasil - 2003 – 2013 (em %)**



Fonte: MTE. Rais

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) Considera todos os motivos de desligamentos

(2) Exclui os desligamentos por falecimento, aposentadoria, transferência e demissão a pedido do trabalhador

2.4 CONCEITOS DE ABSENTEÍSMO

O absenteísmo é a ausência no ambiente de trabalho, seja justificada ou não. Segundo Lico (2008), os profissionais devem ser respeitados, mas também oferecer a justa contrapartida ao empregador. É uma via de duas mãos, que devidamente sinalizada torna-se segura. Para Pomi (2005), o absenteísmo produz perda de produtividade e conseqüentemente aumento dos custos diretos e indiretos, sendo que alguns podem ser facilmente identificados enquanto que os outros dependem de uma análise mais detalhada.

De acordo com Fava (2006), absenteísmo é a ausência temporária do trabalho por motivo de doença. Além de afetar o lucro e a produção das empresas, o absenteísmo também gera horas extras, atrasos nos prazos, clientes descontentes e aumento da atividade dos outros funcionários que tem de dar a cobertura para o colega ausente.

um empregado que falta é menos valioso para organização do que aquele que comparece para trabalhar com frequência; um empregado que abandona a empresa pouco tempo depois de contratado é menos valioso do que aquele que permanece. Por essas razões, as organizações procuram determinar cuidadosamente quantos empregados estão saindo, e de quem foi à decisão sobre a demissão e por quanto tempo os empregados tem ficado na empresa. (MILKOVICH; BOUDREAU, p. 18, 2000)

O índice de absenteísmo é tão importante quanto ao índice de rotatividade, porque o citado índice é o termômetro de ausências no trabalho, que também quer dizer, redução na carga-horária de trabalho para Bispo (2007), o absenteísmo provoca atrasos nas atividades das empresas e com isso, perdas de produtividade e qualidade nos serviços prestados.

De acordo com Pomi (2010), O absenteísmo é um dos grandes vilões da perda de produtividade em decorrência do aumento dos custos, diretos e indiretos. Alguns são facilmente identificáveis, mas há outros que, apesar de percebidos, não são tão fáceis de demonstrar, como por exemplo: produtos e/ou serviços que deixaram de ser realizada, tempo para prover a substituição do empregado ausente, necessidade de um maior acompanhamento por parte da supervisão, custos de treinamento, aumento de horas extras, clima de não compromisso, queda da qualidade e estresse dos demais empregados. Tudo isso se refere à motivação, à saúde e ao compromisso da força de trabalho, assim como à competência em gestão de pessoas.

Portanto, o papel dos líderes e gestores é investir em qualidade de vida dos funcionários para combater o absenteísmo.

2.5 O CORRETOR IMOBILIÁRIO

A profissão de corretor de imóveis foi regulamentada no Brasil em 12 de maio de 1978. É preciso está credenciado junto ao CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) para exercer a profissão. Conceitualmente é a pessoa que intermedia, durante a transação de um imóvel urbano ou rural, a relação comercial entre o vendedor e o cliente comprador. Cabe, portanto, ao corretor apresentar o imóvel que será negociado, disponibilizando as informações necessárias para que a venda seja efetuada. De forma técnica o corretor de imóveis é o profissional que faz a intermediação imobiliária.

Para ser um corretor imobiliário o mesmo, deve possuir curso em Técnico em Transações Imobiliárias, que pode ser feito de forma presencial ou à distância. O curso é com noções de direito, com ênfase na área civil, lei do inquilinato, parcelamento do solo, lei do condomínio, entre outras áreas. Mas nem tudo é teoria. É preciso gostar um pouco de matemática, pois há cálculos a serem ensinados.

O mercado de corretagem é visto por muitos como uma carreira de ganhos fáceis. De acordo com Pimentel (2014), houve um tempo em que o cliente vinha atrás do corretor. Hoje, com a comodidade oferecida pela internet e o grande número de profissionais, é preciso encontrar o cliente e saber exatamente o que ele deseja, explica. Sobre o mercado no momento atual, ele afirma que os preços deixaram de ser absurdos como no passado recente. É preciso se entregar e trabalhar muito para progredir.

2.6 MERCADO IMOBILIÁRIO

Em 2014 o setor imobiliário fechou com participação de 9% do Produto Interno Bruto (PIB), totalizando R\$ 200 bilhões em financiamentos, segundo dados da Caixa Econômica Federal. A SECOVI/DF (2014), No primeiro mês do ano, o volume total de crédito teve alta de 0,9 ponto percentual, representando 56,5% do PIB – Produto Interno Bruto. O crédito do setor habitacional apareceu com uma fatia de 15,41% do total de crédito, representando 8,22% do PIB e seguindo a trajetória ascendente observada nos meses anteriores. No mês de janeiro, o total de imóveis ofertados no Distrito Federal foi de 33.563. Os imóveis residenciais representaram 92,5% da amostra para comercialização e 70,9% para locação. Brasília, novamente, ocupou o “posto” de local com os imóveis mais valorizados no DF, tanto para venda quanto para locação.

Embora os valores de aluguéis e venda de imóveis em Brasília sejam altos quando comparados com o restante do país, eles começaram a recuar. Segundo Rodrigues (2014), De janeiro a novembro de 2013, a valorização foi de 3,95%, abaixo da inflação prevista de 6% para igual período, ou seja, entre 2012 e 2013 o mercado imobiliário encerrou com alta de apenas 2,25% nas vendas e de 0,7% na locação. Mas, o acumulado entre janeiro e novembro mostra valorização de 3,95% dos imóveis para venda no DF, percentual inferior à inflação prevista para o período, projetada em 6%.

Ao contrário de anos anteriores o mercado imobiliário está desaceleração nos preços de imóveis.

De acordo com Ribeiro (2014), o mercado imobiliário passa por um momento favorável para quem pretende adquirir um bem. Segundo a pesquisa Fipezap, que analisa a cotação do metro quadrado em 20 cidades brasileiras, houve desaceleração no aumento de preços pelo nono mês consecutivo. Em agosto, o índice Fipezap ficou em 0,68%. Em 12 meses, a variação fechou em 9,9%, pela primeira vez abaixo dos 10% desde a criação do indicador, em 2012. No Distrito Federal, houve queda de 1,1% nos preços em 12 meses, e a situação anima representantes do setor. Mas até setembro de 2012, a situação era outra, Brasília encabeçava a lista.

Pesquisas Econômicas FIFE (2015), o aumento do número de jovens adultos que formaram família entre 2011 e 2012, o mercado de trabalho aquecido, os juros mais baixos e os prazos mais longos impulsionaram as vendas, e a demanda foi controlada pela alta dos preços e também mostrou a redução no aumento dos valores de imóveis no Distrito Federal e outras regiões conforme quadro abaixo:

Tabela 01 – custo médio por cidade e variação de custo

Custo médio por cidade (em R\$/m²)			
Rio de Janeiro			10.749
São Paulo			8.243
Brasília			8.084
Recife			5.819
Belo Horizonte			5.591
Fortaleza			5.455
Salvador			4.450
Variação do custo (em %)			
Indicador	em agosto	em 2014	em 12 meses
Composto nacional em sete cidades	0,56%	5,12%	9,92%
Rio de Janeiro	0,47	6,13	10,61
São Paulo	0,71	5,94	11,12
Brasília	-0,02	-1,07	1,07
Recife	0,53	4,52	9,37
Belo Horizonte	1,03	4,67	13,08
Fortaleza	0,07	6,68	13,00
Salvador	0,48	5,14	6,91
IPCA acumulado em 12 meses até julho			6,50%

Fonte: Fip Zap (2015)

Com as desacelerações nos preços muitos economistas falam em bolha imobiliária. Ou seja, O aquecimento do mercado imobiliário em anos anteriores, com aumento nos preços e na oferta de imóveis, levanta preocupações de que exista uma eventual "bolha imobiliária" em cidades brasileiras.

Já para Amorim (2015), uma bolha imobiliária sempre se caracteriza por preços muito elevados em relação à capacidade de pagamento das pessoas. Considerando-se quantos anos de salários é necessária para comprar um imóvel de preço médio nas principais cidades do mundo, nenhuma cidade brasileira está hoje entre as 20 mais caras. Por outro lado, Brasília, Rio de Janeiro, Salvador e Balneário Camboriú estão entre as 100 mais caras. Entretanto, mesmo por esse parâmetro, Brasília, a mais cara do País, ainda é duas vezes e meia mais barata do que Rabat, no Marrocos, a mais cara do mundo. Conclui que é bastante improvável que haja um estouro de bolha imobiliária no Brasil, pelo menos em breve. Mediante a atual conjuntura da economia brasileira, o mercado imobiliário está passando por um momento de reestruturação tanto na oferta quanto na demanda. Portanto, a tendência é estabilização nos preços e queda nas vendas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISAS

A seguir será exposto o procedimento e as técnicas usados para elaboração do presente artigo, também os passos para o alcance dos dados necessários para conclusão dos objetivos na introdução da pesquisa apresentada.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Após o estudo dos temas que cercam o presente artigo, demonstra a apresentação da metodologia de pesquisa, que tem como objetivo identificar como o estudo planejou-se para alcançar resultados satisfatórios no âmbito de um trabalho acadêmico.

Portanto, a metodologia consiste em permitir que o pesquisador adote um caminho, um percurso o qual irá se guiar para conseguir ultrapassar cada etapa do trabalho científico. Marconi e Lakatos (1996), "métodos de procedimento" equivalem

a “técnicas que pelo uso abrangente se erigiram em métodos”, podendo ser aplicados às ciências sociais, individualmente ou em conjunto. Os autores os conceituam como “etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstrata”.

Todavia, o trabalho acadêmico obterá sucesso a partir das atitudes de seu pesquisador, Gil (2001) ressalta que: o conhecimento dos tipos de bibliografia existentes e das etapas para conduzir um levantamento bibliográfico é imprescindível, pois é o respaldo metodológico indispensável para que as finalidades de pesquisa sejam alcançadas. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A partir disso notou-se a importância de saber explicar o que é a pesquisa propriamente dita, Silva e Menezes (2005), diz que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para inseri-las e analisá-las. E a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A BR House Inteligência Imobiliária Ltda iniciou suas atividades em agosto de 2012, quando os acionistas da empresa, após anos de atuação como executivos do mercado imobiliário, deram início ao sonho de empreender. Presente em Campo Grande, Cuiabá, Distrito Federal e Goiânia.

Os serviços oferecidos no ramo imobiliários são: intermediações de vendas e revenda de imóveis comerciais e residências, prontos ou em construção e crédito imobiliário.

A matriz da BR House está localizada em Águas Claras, onde se encontra parte administrativa e burocrática da empresa. A BR House conquistou parceria e representa oficialmente várias incorporadoras de referência no cenário nacional e regional. Especializada e focada em superar as expectativas do incorporador e dos clientes finais.

Segundo critério os do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) esta organização é definida como uma empresa de médio porte, pois seu faturamento bruto anual está entre dezesseis e noventa milhões de reais.

Atualmente a BR House conta com 39 colaboradores no quadro corporativo com vínculo celetista, que é dividido em diretoria, assessoria, coordenadores e gerência. Dentre esses, 83% tem nível superior; 8% superior incompleto e; 9% nível médio. Na parte comercial a organização possui 486 corretores de imóveis e 10 diretores comerciais. Abaixo o quadro com a divisão por diretorias e unidades de atuação:

Quadro 01 – estrutura de pessoal BR House.

DF	Relatório atual de corretores por Diretoria		
	Diretor	DV	Quant
	Alexandre Simão	DV1	91 corretores
	Vagner Costa	DV2	52 corretores
	Márcio Bragança	DV3	33 corretores
	Antônio Pires	DV4	46 corretores
	Mário Matias	DV5	26 corretores
	Totalizando		248 corretores
GO	Relatório atual de corretores por Diretoria		
	Diretor	DV	Quant
	Geórgia Oliveira	DV1	57 corretores
	Gustavo Bispo	DV2	53 corretores
	Bruno Cesar	DV4	24 corretores
	Totalizando		134 corretores
MS	Relatório atual de corretores por Diretoria		
	Diretor	DV	Quant
	Rogério Corsino	N/A	41 corretores
MT	Relatório atual de corretores por Diretoria		
	Diretor	DV	Quant
	Eduardo Pinheiro	N/A	63 corretores
Totalizando 486 corretores ativos			

Fonte: elaborada pela autora

A BR House se posiciona estrategicamente no mercado a favor do investimento no capital humano, da qualidade na realização das vendas e na fidelização dos clientes. Portanto, acredita que 04 vertentes são essenciais para sucesso da organização: Gente, Cliente, foco e excelência;

GENTE: Acredita nas pessoas como fator fundamental e prioritário para o sucesso empresarial. Por isso respeitamos, valorizamos e desenvolvemos os nossos talentos humanos. Prezamos por uma comunicação eficiente, clara e objetiva, que oriente e motive nossas equipes. Investimos no treinamento e capacitação contínua como forma de impulsionar o crescimento sustentável da organização;

CLIENTES: Trabalha com o objetivo de atender plenamente aos desejos e necessidades de nossos clientes e, desta forma, não medimos esforços para superar todas as suas expectativas. Devemos a eles transparência, honestidade, segurança e qualidade em todo e qualquer serviço prestado;

FOCO: Entende que, além do potencial e vocação, uma equipe excepcional depende diretamente do foco, disciplina, dedicação, persistência, obstinação, superação e compromisso de seus integrantes. Não perdemos tempo com o que não nos acrescenta valor. Ao invés de reclamar, trabalhamos focados para atingirmos melhores resultados possíveis diante do contexto e recursos disponíveis;

EXCELÊNCIA: Busca constantemente a qualidade superior em tudo que fazemos, pois não nos conformamos com resultados medíocres. Para tanto, praticamos métodos e procedimentos sistematizados, padronizados e controlados, não abrindo mão, porém, da criatividade e inovação como forma de evoluir e se destacar no mercado;

MISSÃO: Realizar a intermediação imobiliária entre o incorporador e nossos clientes finais, através de uma equipe altamente dedicada, especializada e focada, alcançando, assim, resultados de alta performance e superando as expectativas de todos os envolvidos.

VISÃO: Ser reconhecida como a empresa de referência em intermediação imobiliária nas regiões de atuação.

VALORES BR HOUSE: A atuação da BR House é pautada por valores empresariais. Esses princípios direcionam todos os níveis de relacionamentos estabelecidos pela empresa e seus associados na busca por objetivos em comum. A BR House procura constantemente o alinhamento da conduta de todos os seus representantes aos seus valores empresariais, como forma de manter forte a sua atuação e o seu time de vendas envolvido e coeso.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O presente estudo utilizou como instrumento de pesquisa a seguinte técnica: aplicação de questionário aos corretores de imóveis da BR House Inteligência imobiliária.

3.4 A POPULAÇÃO E AMOSTRA (OU PARTICIPANTES DO ESTUDO)

A pesquisa foi realizada no âmbito interno da organização, no departamento comercial.

A partir disso é evidente a explicação dos métodos utilizados. Ou seja, aplicação de questionário consiste na coleta de dados a partir de uma série de perguntas ordenadas e formuladas, que precisamente devem ser respondida sem a presença do entrevistador, pesquisador Marconi e Lakatos (1996).

Sendo assim, o questionário possui vantagens, pois o mesmo pode atingir um número grande de colaboradores de forma simultânea, economizando assim dinheiro e tempo, pois não necessita de treinamento para aplicadores, e por garantir anonimato dos colaboradores, a liberdade e segurança nas respostas, rapidez e precisão nas mesmas.

Entretanto na aplicação do questionário, pode ocorrer que grande parte dos que são entregues não são totalmente respondido. Outra desvantagem é se houver alguma dúvida no preenchimento do questionário, não haverá hipótese de esclarecimento. Dificultando assim o sucesso do resultado da pesquisa.

Quando o método utilizado for entrevista possui as seguintes vantagens: manutenção do anonimato dos entrevistados, maior abertura dos entrevistados, conhecimento mais profundo que possibilita ao entrevistador e melhor julgamento sobre as organizações e os seus agentes entrevistado.

Portanto Gil (2002) conceitua a entrevista como uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Partindo disso, nota-se que a entrevista possui desvantagens análise dos dados pode ser demorado, os entrevistados podem não se recordar de informação importante e relevante e maiores custos financeiros maior dispêndio de tempo associado.

3.5 PROCEDIMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para coleta de dados foram utilizadas duas técnicas, aplicação de questionário aos colaboradores da área comercial e entrevista com os profissionais de Recursos Humanos e Departamento De Pessoal.

Partindo disso é necessária a explicação a cerca das formas de perguntas utilizadas, ou seja, perguntas abertas ou fechadas. Por sua vez, a pergunta fechada limita o participante responder somente as opções declaradas no questionário.

Na presente pesquisa, o questionário foi composto por perguntas fechadas que tinha como finalidade responder ao objetivo geral do estudo, ou seja, quais impactos da alta rotatividade da BR House.

O processo de coleta de dados ocorreu entre os dias 20 e 27 de abril de 2015 mediante autorização prévia dos sócios da empresa, sendo a entrevista realizada no decorrer do dia e o questionário via e-mail no dia 20 para os colaboradores da área comercial.

As entrevistas foram aplicadas para profissionais que atuam no Departamento De Pessoal e Recursos Humanos. Por sua vez, o questionário foi enviado para todos colaboradores da área comercial corretores, coordenadores e gerentes da matriz Brasília, entretanto, foram respondidos apenas 46 de um total de 80 distribuídos.

Foi esclarecido aos líderes e colaboradores que a aplicação do questionário e a realização da entrevista tinham como objetivo complementar o trabalho de conclusão de curso da área de Gestão de Pessoas e Coaching do UNICEUB, e que a identificação não seria necessária, foi também explicado o prazo definido para a devolução do questionário e entrevista, tendo em vista o cumprimento do prazo estipulado pela instituição de ensino.

3.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como já dito na presente pesquisa, o estudo adotou as técnicas da entrega de questionário e da realização de entrevistas para dar margem ao estudo acerca das consequências da alta rotatividade para empresa BR House.

Em primeiro momento serão apresentadas as pesquisas e respostas presentes no questionário enviado via e-mail para os colaboradores da área

comercial e num total de 80 funcionários, apenas 46 o responderam, sendo as resposta apresentadas a seguir para melhor evidenciar o resultado adquirido através do estudo de caso realizado.

A primeira pergunta feita foi qual idade dos mesmos: de 20 a 30 anos 19,6%, de 30 a 40 anos 41,3% e mais de 40 anos 39,1%. O segundo questionamento foi referente ao grau de instrução e foi identificado que: Nível médio 13,1%, Superior incompleto 30,4%, Superior 39,1% e Especialização 17,4%. Portanto, a empresa detém um número alto de colaboradores com formações diversas e sem nenhuma relação com a área de corretagem.

A partir disso, percebe-se na prática o que o autor Cavalcante (2013), afirmou ao dizer que a rotatividade está relacionada à área de atuação e idade do indivíduo, ou seja, os melhores funcionários começam a serem mais disputados no mercado, ofertas de melhores salários e condições de trabalho se tornam muito atraentes ao escolher onde pretende permanecer.

No segundo momento da presente pesquisa, será apresentado aos colaboradores da área comercial questionamento sobre: Reconhecimento e Promoção praticado pela organização BR House com intuito de identificar as causas da elevada rotatividade.

As perguntas foram feitas com escala de 01 a 03, classificadas as perguntas na seguinte ordem: **(1) Bom (2) Regular (3) Ruim.**

- 1) Oportunidade e reconhecimento profissional
- 2) Formas de recompensas e comissões proporcionais ao trabalho realizado

Exposto isso, os colaboradores responderam que as oportunidades e reconhecimento da organização são ruins com percentual de 49,10% do total. Portanto, apenas 25,77% consideram método utilizado de reconhecimento da organização como bom.

Isso remete a uma pesquisa realizada pela consultoria Lans e Minarelli divulgada pelo Site da Revista Exame mostra que 44% do turnover nas empresas estão relacionadas faltas de reconhecimento ou oportunidade profissional.

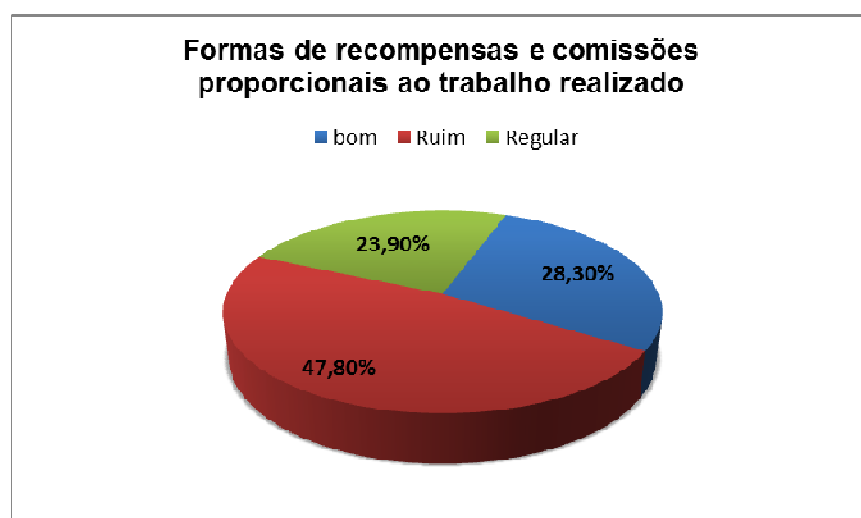
Mediante o resultado da pesquisa, pode dizer que: os colaboradores ao ser reconhecido/oportunidade a tendência é que se sintam parte integrante da organização o que possibilita a retenção dos mesmos.

Gráfico 01 – Reconhecimento e promoção.

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando-se ainda as causas da rotatividade dos colaboradores BR House, foram perguntados sobre formas de recompensas e comissões. O gráfico abaixo da uma dimensão sobre contentamento referente aos benefícios pagos aos corretores.

Segundo as informações colhidas através da pesquisa sobre recompensas e comissões notou-se, número elevado de colaboradores insatisfeito, ou seja, o percentual que acham ruim a remuneração e recompensa chega a 47,80% e apenas 28,30% consideram bom.

Gráfico 02 – Reconhecimento e promoção.

Fonte: Elaborado pela autora

Os percentuais dos gráficos 01 e 02 são possíveis deduzir que as causas da elevada rotatividade na organização podem está relacionadas ao reconhecimento e formas de remuneração/recompensa.

No entanto, o turnover pode ter origens diversas cada organização deve identificar as causas para posteriormente buscar formas para retenção no seu quadro de funcionários.

Por fim foi perguntado aos participantes do questionário sobre: política da empresa, liderança, estrutura e carreira. Ao analisar o quadro abaixo dois tópicos chamam bastante atenção, estilo de liderança que obteve apenas 39,60% como bom e estrutura física da organização com 39,10%.

Quadro 2 – respostas dos colaboradores da área comercial.

Políticas da organização	Bom	Regular	Ruim
Estilo de liderança	39,60%	33,70%	26,70%
Gerencia participativa	52,10%	21,70%	26,20%
Treinamentos	58,70%	23,00%	18,30%
Carteira de produtos	73,90%	17,40%	8,70%
Estrutura da empresa	Bom	Regular	Ruim
Localização da empresa	67,40%	15,20%	17,40%
Estrutura da física da empresa	39,10%	41,30%	19,60%
Carreira	Bom	Regular	Ruim
Identificação com a área de corretagem	56,50%	19,60%	23,90%
Carreira de corretor	58,70%	19,60%	21,70%
Envolvimento com o trabalho realizado	50,00%	26,30%	23,7%

Com isso exposto, é oportuna a percepção que os colaboradores com papel de liderança possuem conhecimento acerca do tema, e necessário aprofundar ao com intuito de sanar as brechas as quais os subordinados acham inadequados no estilo de liderança.

Bennis (1977, p.17) analisa que:

Liderar, segundo as palavras do dicionário, é seguir á frente de, mostrar o caminho, influenciar ou induzir, orientar em termos de direção, curso, ação, opinião.

Portanto, a presente análise do autor contribui em que o líder deve saber qual é seu papel na organização, e qual posição precisa adotar para que tenha uma desenvoltura eficiente perante a equipe de liderados.

É fundamental que os colaboradores que exercem papel de liderança na organização possuem desenvoltura para lidar com liderados e desenvolver estilo de liderança adequado com sua equipe.

A seguir iremos analisar o resultado da entrevista aplicada ao Departamento De Pessoal e Recursos Humanos sobre quais os custos para organização decorrente a contratação dos corretores. Ao contratar o colaborador a organização faz diversas aquisições para que os mesmos possam trabalhar. Conforme quadro:

Quadro 03 - Resposta da entrevista ao Departamento de Pessoal e recursos Humano.

Custos provenientes da rotatividade
Recrutamento e seleção
Treinamento
Confecção Cartão de visita e Crachá
Panfletos e etiquetas
Material de escritório

Conforme a relação citada acima sobre custos/investimento, os responsáveis da área de DP e RH relatam que a principal perda da organização está relacionada em treinamentos. Porque, disponibilizam profissionais altamente capacitados da empresa para ministrar treinamentos que contém informações sobre: carteira de clientes, produtos, parcerias e estratégia de negócio. Com isso, os colaboradores que não permanecem podem levar informações importantes aos concorrentes tendo em vista que, o mercado imobiliário é altamente competitivo.

Segundo Pomi (2012), quando uma empresa atrai um talento para seu quadro de funcionários, é uma ocasião de celebração. No entanto, quando chega a hora desse profissional sair da organização algumas sérias complicações podem surgir como, por exemplo, perda de conhecimento, de capital intelectual.

Contanto, a rotatividade é prejudicial para qualquer organização, pois, tem perdas de capital investido e capital intelectual e com isso a importância de investimento em formas de reter talentos.

4 CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que, é de suma importância relatar o quão desafiador e enriquecedor foi à realização do presente artigo, o qual buscou entender os desafios encontrados pelos profissionais com papel de liderança nas áreas comerciais e de Recursos Humanos em gerir os conflitos ocasionados pela elevada taxa de rotatividade existentes na BR House Inteligência Imobiliária.

Logo, o estudo tratou de abordar a Rotatividade as consequências, causas e custos. No decorrer foi apontado que os líderes tem papel fundamental para reter talentos.

Através do estudo de caso efetuado, foi realizada a pesquisa qualitativa dos resultados e para isso foram enviados questionários via e-mail aos colaboradores da área comercial e realizada entrevistas com profissionais de recursos humanos e gestão de pessoas. Para entender e analisar se as gestões dos mesmos estavam eficientes na retenção dos colaboradores da área comercial.

Após a pesquisa realizada e os dados analisados, foi percebido que na BR House Inteligência Imobiliária as principais causas relacionadas à rotatividade dos corretores são: Formas de Reconhecimento e Promoção, ou seja, através do questionário respondido demonstraram insatisfação com oportunidade e reconhecimento profissional e formas de recompensas ao trabalho realizado.

Através da entrevista com setores de recursos humanos e de gestão de pessoas também destacaram que, cada corretor que a empresa não consegue manter incorre custos, desde com recrutamento e seleção, confecção de material de trabalho e escritório. Mas, a principal perda que o setor destaca é a perda intelectual para concorrência.

Por fim o trabalho aqui se encerra, o estudo sobre rotatividade demonstrou que o papel dos líderes é parte fundamental de toda e qualquer organização. Assim, a partir das informações obtidas pelos colaboradores e lideranças, a empresa poderá se valer do presente estudo para melhorar às expectativas dos corretores referentes às formas de reconhecimento e promoção. E criar maneiras de recompensas que líderes e liderados fiquem satisfeitos.

**Turnover of sales brokers who work on US House Intelligence Real Estate :
loss that this rotation causes .**

ABSTRACT

Currently organizations face different difficulties in their management, managing your team of employees that exist in their staff is a challenging task. Examples are to the high realtors turnover rates with a view that the offer of job positions in this segment are higher than demand. Thus, the present study analyzed the consequences of the turnover of Realtors and sought to identify possible causes and costs resulting from the turnover of employees working on US House Intelligence Real Estate that operates in the field of real estate intermediation. After surveying the appropriate theoretical framework for discussion was conducted a case study with qualitative research to give banks the study, and questionnaires to employees of commercial and interviews to staff of Human Resources and Personnel Management. Finally, it was realized that the turnover of the organization is related to the forms of reward and recognition.

Key words: Turnover. Turnover. Real estate agent. Turnover rates

REFERÊNCIAS

AMORIN, R. O Medo da Bolha Imobiliária. **Istoé Independente**. São Paulo, 17 de abr. de 2015. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/paginar/218079_O+MEDO+DA+BOLHA+IMOBILIARIA/70>. Acesso em: 28 de abr. 2015.

ARCOVERDE, L. Imobiliárias desenvolvem ações para reter os melhores corretores. **Valor Econômico**. São Paulo, 02 dez. de 2011. Seção Carreira. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/1120914/imobiliarias-desenvolvem-acoes-para-reter-os-melhores-corretores>>. Acesso em: 02 de fev. 2015.

BENNIS, Warren G. **Líderes**. Rio de Janeiro: Informação Científica S.A.,1977. 31 p. (Desenvolvimento de Executivo, 15)

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BISPO, P. Empresas alcançam baixo nível de absenteísmo. **Revista carreira e emprego**. São Paulo, 12 mai. 2007. Disponível em: <http://WWW.carreirasempregos.com.br/comunidade/rh/fiquepor_dentro/311002-rh.casaverde.shtm>. Acesso em: 04 abr. 2015.

BRANNICK, J. **Turnover nas Organizações**. Disponível em: <http://www.brannick.com>.1999. Acesso em: 20 de abr. 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Os números da rotatividade no Brasil**. São Paulo, SP, 2011. 02-12 p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Rotatividade e Políticas públicas para o mercado de trabalho**. São Paulo, SP, 2011. 11 p.

CALVACANTE, J. **Alta rotatividade, quais as causas**. São Paulo, 20 de out, de 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/alta-rotatividade-quais-as-causas/73713/>>. Acesso em: 22 de mar. 2015.

CRUZ, *William*. **Por que existe uma alta rotatividade no mercado imobiliário**, Curitiba, 30 jul. de 2014. Disponível em: <http://www.portaisimobiliarios.com.br/blog/por-que-existe-uma-alta-rotatividade-no-mercado-imobiliario>>. Acesso em: 10 de fev. 2015.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FRÔ, M. **Para crescer, é preciso preservar empregos e salários**, Brasília, 02 de abr. de 2015. In: **Portal Fórum**. Disponível em: <http://www.revistaforum.com.br/mariafro/2015/04/02/clemente-ganz-para-crescer-e-preciso-preservar-empregos-e-salarios>>. Acesso em: 12 de Abr. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M, **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

POMI, E. Maria. **A Importância da Gestão do turnover**, Brasília, 17 de jan. de 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998eorg=3>>. Acesso em: 03 de mar. 2015.

_____. **RH como sócio estratégico do negócio**, São Paulo, 07 de fev. de 2010. Disponível em: http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod_materia=625> Acesso em: 20 de abr. 2015.

_____. **Os principais desafios do RH**, São Paulo, 6 de jan. de 2012. Disponível em: <http://www.codigorh.com.br/rugenia-pomi-fala-sobre-os-principais-desafios-do-rh>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

PIMENTEL, S. **Corretor de imóveis enfrenta mercado competitivo**, São Paulo, 01 de jul, de 2014. Disponível em: <http://www.vagas.com.br/profissoes/carreiras/vendas/corretor-de-imoveis-enfrenta-mercado-competitivo/>>. Acesso em: 18 de maio 2015.

Porque está tão crítico reter profissionais. **Hay Group**, São Paulo, v. 1, n. 1, set. 2011. Edição especial.

QUEGÉ, M. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista época**. São Paulo, n. 22, p. 42-48, out. 2008.

RIBEIRO, Nivea. Preço de imóveis cai 1,1% no DF e anima mercado imobiliário. **Correio Brasiliense**. Brasília, 04 de set. 2014. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/09/04/internas_economia,445473/preco-de-imoveis-cai-1-1-no-df-e-anima-mercado-imobiliario>. Acesso em: 15 de mar. 2015.

RODRIGUES, Gzella. Mercado imobiliário do DF entra em processo de estabilização.

Correio Brasiliense, Brasília, 09 jan. 2014.

Disponível em:<

http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2014/01/09/interna_cidadesdf,406969/apos-boom-mercado-imobiliario-do-df-entra-em-processo-de-estabilizacao>. Acesso em: 15 mai. 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES DA ÁREA COMERCIAL.

Questionário entregue aos colaboradores pertencentes à empresa BR House Inteligência Imobiliária para subsidiar a pesquisa científica a cerca do tema: Rotatividade dos corretores de vendas que atuam na BR House Inteligência Imobiliária: perdas que esta rotatividade ocasiona. A presente pesquisa tem o objetivo de avaliar as causas e perdas ocasionadas pela Rotatividade

O questionário foi aplicado com escala de 01 a 03, classificadas as perguntas na seguinte ordem: **(1) Bom (2) Regular (3) Ruim.**

Parte I - Dados pessoais

- Idade: _____
- Sexo: () Masc. () Fem.
- Estado Civil: () Casado () Solteiro () Divorciado () Viúvo
 - () Outros: _____
- Maior grau de instrução: _____
- Há quanto tem trabalha na empresa: _____

Parte II – Reconhecimento e Promoção

- Comissão proporcional ao esforço realizado;
- Ausência de formas de recompensas pelo trabalho realizado;
- Oportunidade de promoção;
- Reconhecimento Profissional;

Parte III – Trabalho envolvimento e carreira

- Falta de envolvimento com trabalho realizado;
- Insatisfação com a carreira na empresa;
- Insatisfação com trabalho realizado;
- Conflito entre trabalho e vida pessoal;
- Tempo suficiente com a família.

Parte IV – Políticas da empresa BR House.

- Promessas prometidas foram cumpridas;
- Falta colaboração da gerência;
- Estilo liderança inadequado da gerência;
- Falta oportunidade de treinamento;
- Localização da empresa inadequada;

- Condições físicas de trabalho inadequadas;
- Comissão ofertada pela empresa abaixo do mercado;
- Carteira de produtos / imóveis adequada.

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS COLABORADORES DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS.

Perguntas exclusivas para os colaboradores que atuam nos setores de Recursos Humanos e Gestão de pessoas da BR House Inteligência Imobiliária para subsidiar a pesquisa científica a cerca do tema “Rotatividade dos corretores de vendas que atuam na BR House Inteligência Imobiliária: perdas que esta rotatividade ocasiona”.

Está pesquisa tem o objetivo exclusivo para uso de estudo acadêmico

Parte I – Tema Rotatividade

- Qual método para recrutamento e seleção
- Qual índice atual de rotatividade da BR House;
- Quais formas de retenção que setor está adotando para conter a rotatividade do quadro comercial;
- A oferta de vaga está igual à procura;
- Quais as dificuldades relacionadas à rotatividade;
- Quais principais consequências para empresa com a rotatividade;
- E quais custos que incorrem decorrentes a rotatividade.