

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLOVIS SOLER GINES JÚNIOR**

**ANÁLISE DOS VALORES PESSOAIS E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DE  
VENDAS DOS CORRETORES DE IMÓVEIS**

**São Paulo**

**2015**

**Clovis Soler Gines Júnior**

**ANÁLISE DOS VALORES PESSOAIS E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DE  
VENDAS DOS CORRETORES DE IMÓVEIS**

**ANALYSIS OF PERSONAL VALUES AND THE INFLUENCE ON THE SALES  
PERFORMANCE OF REALTORS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Nove de Julho –  
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do  
grau de **Doutor em Administração**.

ORIENTADOR: PROF. PHD. REED ELLIOT  
NELSON

**São Paulo**

**2015**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Gines Júnior, Clovis Soler.

Análise dos valores pessoais e a influência no desempenho de vendas dos corretores de imóveis. /Clovis Soler Gines Júnior.2015.  
213 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Phd. Reed Elliot Nelson.

1. Corretores de imóveis. 2. Valores pessoais. 3.C-VAT. 4 .  
Desempenho em vendas.

I. Nelson, Reed Elliot.

II. Título

CDU 658

# **ANÁLISE DOS VALORES PESSOAIS E O DESEMPENHO DE VENDAS DOS CORRETORES DE IMÓVEIS**

**Por**

**Clovis Soler Gines Júnior**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

---

Profª. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

---

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

---

Prof. Dr. Reed Elliot Nelson – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Profª. Dra. Amélia Silveira – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 27 de fevereiro de 2015.

## DEDICATÓRIA

À minha esposa *Maxivone*  
e aos meus filhos *Letícia e Lucas*.

Aos meus pais,  
*Clovis e Sonia*.

Aos meus irmãos,  
*Daniela e Fernando*.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a **Deus** por tudo que tenho na minha vida.

Agradeço a **Nossa Senhora Aparecida e a Santo Expedito** por terem intercedido por mim sempre.

Agradeço a minha esposa **Max** e aos meus filhos **Letícia e Lucas** pelo imenso e sólido amor ao qual me foi oferecido nessa jornada.

Agradeço aos meus pais **Clovis e Sonia** por seus valiosos ensinamentos e apoio ao longo de minha vida, os quais serviram como base para a estrutura do meu caráter como homem e pai.

Ao **Prof. Reed Elliot Nelson** pela orientação e por seu precioso conhecimento e dedicação para o crescimento deste trabalho.

À **Prof.<sup>a</sup> Maria Cristina Sanches Amorim** que com verdadeiro interesse à evolução do saber, orientou-me com paciência e sabedoria, mesmo quando, não era mais seu aluno.

À **Prof. Leonardo Nelmi Trevisan** pela ética e integridade sempre em evidência a qual me norteou na minha vida acadêmica.

À **Prof.<sup>a</sup>. Amélia Silveira** por acreditar em minha capacidade e apoiar-me na conclusão do trabalho.

Ao **Prof. Edson Keyso de Miranda Kubo** pela prontidão e pelas contribuições no trabalho.

Ao **Prof. Evandro Luiz Lopes** por contribuir com meu desenvolvimento profissional e pelas contribuições no trabalho.

À **Prof.<sup>a</sup>. Cristina Martens** pelo empenho e dedicação com que contribui com seus alunos e os faz sonhar com objetivos ainda não alcançados.

Aos grandes colegas **Osmildo Sobral e Carlos Cano**.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo verificar a influência da dos valores pessoais no desempenho de vendas dos corretores de imóveis da cidade de São Paulo. Para tanto, parte de um resgate da literatura sobre os determinantes do desempenho de vendas e os principais constructos analisados pelos pesquisadores, constatando-se a importância destinada aos fatores de ordem psicológica. Utilizando-se de uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva e o método de levantamento, coletaram-se 169 questionários para a análise de perfil pessoal e profissional para realização de um estudo longitudinal. Em relação à segunda parte da pesquisa, foram coletados 143 formulários com o instrumento C-VAT (*Culture and Value Analysis Tool*), desenvolvido por Nelson (2003), para o estudo transversal. Os resultados apontaram para o crescimento do número de profissionais que atuam no segmento, para o alto índice de satisfação com a profissão, que a dimensão do C-VAT *trabalho* está relacionado com *desempenho*; *relações pessoais e pensamento* estão relacionados com *baixo desempenho*; a dimensão *controle* é uma categoria com *médias comuns* para os três grupos de *desempenho*; a *maior média* foi para *pensamento*, para os corretores com *baixo desempenho*; e, a *menor média* foi para os corretores com *desempenho superior* na categoria *relações pessoais*. Por fim, o perfil do corretor de imóveis com desempenho diferenciado envolve esforço, qualidade, planejamento e flexibilidade.

**Palavras-chave:** Corretores de imóveis, valores pessoais, C-VAT, desempenho em vendas.

## **ABSTRACT**

This work aims to verify the influence of the hierarchy of personal values in the sales performance of Realtors from the city of São Paulo. To this end, part of a rescue of the literature on the determinants of the performance of sales and the main constructs analyzed by researchers, noting the importance devoted to psychological factors. Using a quantitative research of descriptive nature and the withdrawal method, 169 collected questionnaires for the personal and professional profile analysis for realization of a longitudinal study. Regarding the second part of the survey, 143 forms were collected with the instrument C-VAT (Culture and Value Analysis Tool), developed by Nelson (2003), for the cross-sectional study. The results pointed to the growth in the number of professionals working in the sector, for the high level of satisfaction with the profession, the dimension of C-VAT is related to job performance; personal relationships and thought are related to poor performance; the dimension control is a category with common averages for the three groups performance; the highest average was for thought, for brokers with low performance; and, the lowest average was for brokers with superior performance in the category of personal relationships. Finally, Realtor profile with differentiated performance involves effort, quality, planning and flexibility.

**Keywords:** Realtors, personal values, C-VAT, sales performance.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.1.1	Questão de Pesquisa .....	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo Geral .....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	14
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	BREVE RESGATE SOBRE O DESEMPENHO EM VENDAS .....	17
2.1.2	Classificação dos vendedores .....	28
2.2	PRINCIPAIS ESTUDOS SOBRE VALORES .....	31
2.2.1	Milton Rokeach .....	32
2.2.2	Shalom H. Schwartz .....	36
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>42</b>
3.1	JUSTIFICATIVA DA ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO .....	43
3.2	A POPULAÇÃO E A AMOSTRA .....	43
3.3	INSTRUMENTAÇÃO .....	48
3.3.1	Coleta de dados.....	53
3.4	VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	56
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	58
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
	<b>DISCUSSÕES DOS RESULTADOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>127</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O que distingue o vendedor campeão? O que os melhores vendedores têm em comum? Quais são os valores (fatores motivadores) dos vendedores campeões? Esses valores são diferentes dos valores dos vendedores de nível médio e baixo? Esses valores podem ser medidos de alguma forma? (Watson & Mullen, 2013). E o que distingue o corretor de imóveis campeão de vendas?

Identificar os determinantes do desempenho dos vendedores tem sido um dos principais objetivos dos gerentes de vendas nos últimos 20 anos, conforme se observam em Churchill Jr., Ford, Hartley e Walker Jr. (1985) e Ingram, Laforge, Avila, Schepker Jr. e Williams (2008) e as contribuições dessa descoberta para o meio acadêmico.

A literatura sobre vendas recebeu as contribuições de Walker Jr., Churchill Jr. e Ford, com a elaboração de um modelo conceitual, denominado Determinantes do Desempenho de Vendas. Esse modelo identificava um conjunto de variáveis (individuais, interpessoais, organizacionais e ambientais) que podiam influenciar a motivação de um vendedor e, conseqüentemente o seu desempenho de vendas. O modelo incorporava constructos e resultados de pesquisas da psicologia industrial e outras disciplinas, com o objetivo principal de fornecer um quadro conceitual e algumas hipóteses específicas para ajudar a orientar futuras pesquisas empíricas em gestão de vendas (Walker Jr., Churchill Jr. & Ford, 1977).

A primeira aplicação do modelo “Determinantes do Desempenho de Vendas” foi realizada por meio de uma metanálise desenvolvida no período aproximado de 75 anos (1918-1982). Os resultados indicaram que os determinantes se classificam como: fatores pessoais; habilidade; variações de papéis; aptidão; motivação; e fatores organizacionais ou ambientais. (Churchill Jr. et al., 1985)

Por meio da aplicação deste modelo, Vinchur, Schippmann, Switzer, e Roth (1998) concluíram que os fatores relacionados à resiliência dos vendedores deveriam ser observadas. Verbeke, Dietz, e Verwaal (2010) sugeriram que o modelo contemplasse as habilidades mentais ou aptidões, os traços de personalidade e, por fim, as habilidades

aprendidas e proficiências. Watson e Mullen (2013) consideraram as conclusões dos demais estudos, realizando a pesquisa com ênfase nos fatores motivadores e sugeriram atendimentos diferenciados para os vendedores em consonância com o resultado do teste.

Portanto, a literatura sobre vendas é bastante ampla e os profissionais que desempenham essa função são impactados diretamente pelas transformações que ocorrem no ambiente organizacional. Do surgimento dos precursores dos corretores de imóveis até os contemporâneos profissionais, que são o objeto de estudo desta tese, houve uma verdadeira revolução, cuja compreensão demanda breve retomada de marcos históricos que transformaram os meios econômico, social, corporativo, entre tantos outros.

A relação que o corretor de imóveis estabelece com as empresas (imobiliárias ou construtoras) que o contratam difere do modelo comum. De um modo geral, a maioria dos profissionais busca empresas que ofereçam condições de trabalho mínimas como: remuneração mensal proporcional à quantidade de horas trabalhadas, auxílio com necessidades básicas como transporte e alimentação, assim como demais direitos trabalhistas conquistados e amparados por lei, como o décimo terceiro salário, férias e descanso semanal remunerado, por exemplo. Em outras palavras, a premissa básica de qualquer trabalhador é receber montante financeiro superior aos gastos mínimos mensais, mas não se restringe a isso, como será demonstrado neste trabalho.

Verifica-se que a realidade dos corretores de imóveis é bem distinta daquela idealizada pela maioria das pessoas: remuneração flutuante (às vezes até sazonal), ausência de auxílios e benefícios comuns na iniciativa privada, intensas jornadas de trabalho são corriqueiras no mercado imobiliário. Desse modo, é possível constatar que esses profissionais integram um grupo diferente do tradicional, uma vez que apresentam características típicas de relações de trabalho informais. Não obstante, tais fatores não parecem determinantes para esses profissionais, o que se comprova pelo crescente número de corretores na cidade de São Paulo: houve aumento em 280% no período de 2004-2012 (CRECI, 2014), o equivalente a 23% ao ano. A presente pesquisa aponta que 52,7% desses profissionais atuam no mercado de imóveis há mais de cinco anos e 92% declaram estar satisfeitos com o trabalho. Resta, então, demonstrar os motivos da ascensão da profissão e da permanência das pessoas nesse mercado, tendo como foco a atuação do corretor e questões afetas a ela.

Celani (2014) destaca que a história do surgimento da profissão de corretor de imóveis ilustra essa característica de independência, de trabalho individual e personalizado. Segundo essa autora, os primeiros corretores se reuniam em locais específicos para trocar informações, originando a dinâmica e moldes de relacionamento verificados no atual contexto das imobiliárias.

Em relação às transformações nas relações de trabalho, Rifkin (2001) ressaltou as mudanças que estavam sendo observadas, principalmente em relação aos altos índices de desemprego, ocorriam em virtude da contínua e rápida evolução das tecnologias. Apontando para a progressiva introdução de máquinas e programas em substituição ao trabalho humano e os elevados custos dos encargos sociais gerados pelas relações formais de emprego, estimou que, em um futuro próximo, as relações de trabalho caminhariam na direção de uma transformação maior, em que certamente seriam extintas diversas conquistas trabalhistas, as cargas horárias diminuídas e as horas extras abolidas, entre outras mudanças que impactariam tanto nas relações trabalhistas quanto nas financeiras.

Diante das mudanças estruturais promovidas pelos avanços tecnológicos (Cacciamali & José-Silva, 2003; Kon, 2006), essas preocupações foram confirmadas por Dowbor (2006, p.3), que apontou “a informalidade no trabalho, a precarização através da terceirização e o papel crescente dos arranjos territoriais” como consequência desses avanços.

A preocupação demonstrada por Rifkin (2001) pode ser observada como uma constante, e diversos argumentos citados pelo autor, mantêm-se presentes. No entanto, o crescimento do desemprego que era imaginado foi substituído por relações precarizadas de trabalho. Vasapollo (2005) corroborou com essas constatações apresentando as condições de trabalho no contexto da Itália e do Reino Unido, em que destacou a popularização do trabalho temporário e dos estágios como forma da pessoa aprender sobre uma nova profissão e receber remuneração menor em função da falta de experiência.

Observa-se no resgate histórico dos estudos organizacionais que estas transformações sempre mereceram destaque, principalmente quando estiveram relacionadas à produtividade, e conforme destaca Antunes (2010).

Na presente tese, propõe-se apresentar os estudos desses autores e analisar a relação existente entre o desempenho em vendas e a análise dos valores pessoais como valor

preditivo, verificando-se em que medida as variáveis valorativas de um indivíduo interferem na apresentação de seus resultados profissionais. Busca-se colaborar com o conhecimento científico-acadêmico a respeito das determinantes do bom desempenho por meio do estudo empírico de construções conceituais, realizado com um grupo específico de profissionais: os corretores de imóveis. Pragmaticamente, as conclusões obtidas podem, inclusive, contribuir para a identificação de fatores que aumentam a eficiência da força de vendas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos sobre os profissionais de vendas é bastante amplo, contempla pesquisas sob aspectos individuais, interpessoais, organizacionais e ambientais e apresenta um modelo conceitual desenvolvido e testado pelos pesquisadores que contempla quase um século de pesquisas sobre os profissionais de vendas.

Contudo, o profissional de vendas autônomo praticamente não foi pesquisado nessa literatura. Do mesmo modo, estudos em que o pesquisador tinha em mãos a avaliação do gestor sobre o desempenho de vendas também não foram encontrados.

Desse modo, o presente estudo pretende contribuir com esses profissionais oferecendo informações relevantes sobre características de perfil e verificar em que medida a os valores pessoais dos corretores de imóveis e influencia no desempenho de vendas.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Em que medida os valores pessoais interferem no desempenho dos corretores de imóveis?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Discutir em que medida os valores pessoais interferem no desempenho dos profissionais de vendas da amostra.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos foram organizados com o propósito de apresentar de maneira estruturada os dados sobre o perfil pessoal e profissional dos corretores de imóveis e posteriormente verificar sua relação com o desempenho de vendas. Após, observou-se o perfil pessoal e profissional dos corretores com base na ferramenta C-VAT (*Culture and Value Analysis Tool*), como as dimensões do instrumento interagem com o perfil e, por fim, o desempenho de vendas em relação ao instrumento C-VAT (*Culture and Value Analysis Tool*). Observe a construção conforme Quadro 01.

**Quadro 01: Objetivos específicos da pesquisa**

Itens	Campo de análise	Objetivos Específicos
<b>Descritivo de perfil</b>	<b>Dados</b> <i>survey</i>	Apresentar um estudo descritivo do perfil pessoal e profissional dos corretores de imóveis da amostra.
<b>Desempenho em vendas</b>	<b>Dados</b> <i>survey</i>	Verificar a relação entre o desempenho de vendas e o perfil pessoal e profissional desses corretores.
<b>Descritivo de perfil</b>	<b>Ferramenta</b> <b>C-VAT</b>	Verificar as dimensões da ferramenta de análise dos valores pessoais (C-VAT) em relação aos corretores de imóveis da amostra.
<b>Descritivo de perfil e dimensões</b>	<b>Ferramenta</b> <b>C-VAT</b>	Analisar como as dimensões da ferramenta C-VAT se manifestam de acordo com o perfil pessoal e profissional dos corretores de imóveis.
<b>Desempenho em vendas</b>	<b>Ferramenta</b> <b>C-VAT</b>	Verificar como a relação entre o desempenho de vendas e as dimensões da ferramenta C-VAT.

**Fonte:** Elaboraões da tese desenvolvida pelo autor.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

As organizações foram se modificando para acompanhar as mudanças no ambiente de mercado, introduziram novas formas de produção, passaram a focar suas ações nos desejos dos consumidores, de modo que o papel desempenhado pelo vendedor acompanhou todo esse processo (Futrell, 2003; Kotler & Armstrong, 2007; Ingram et al., 2008; Johnston & Marshall, 2011).

Dada a grande relevância da atividade de vendas nos diversos tipos de empresas e segmentos, notou-se uma ampliação e diversificação de estudos a respeito do desenvolvimento desses profissionais, o que não só tem contribuído para, mas também assegurado, a sobrevivência das organizações em um mercado em constantes e sucessivas mutações. Tais estudos podem ser encontrados na literatura sobre os profissionais de vendas, que compreende inúmeros artigos, textos e dissertações, especialmente em publicações norte-americanas e nacionais (Hickerson, 1952; Spiro & Weitz, 1990; Futrell, 2003; Ingram et al., 2008; Verbeke et al., 2010; Johnston & Marshall, 2011).

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em três partes. A primeira, compreendida no “Referencial Teórico”, apresenta as transformações ocorridas no contexto organizacional, de modo a contextualizar a evolução das relações de trabalho e das teorias administrativas. Nesse breve resgate histórico, destaca-se a associação de estudos da área de psicologia com a administração, resultando na emergência de modelos teóricos que englobam as ideias de motivação e valores. Até então, as pesquisas para melhoria do desempenho, e consequente aumento de produtividade, estavam focadas em aspectos gerenciais e físico-ambientais; a observação de questões comportamentais levou à gradativa construção de modelos em que o indivíduo e os fatores afetos à sua motivação ganham maior relevância.

No capítulo “Método e técnicas de pesquisa”, são descritas de maneira objetiva as etapas que envolveram a escolha do tema estudado, o levantamento bibliográfico, da população e amostra pesquisadas, assim como foram feitas considerações éticas acerca do impacto do trabalho. Pontos essenciais, como a definição do objetivo, a proposição de questões e hipóteses e a escolha dos métodos de pesquisa, são abordados nesse ponto. Assim, são

trazidos o atual panorama da construção civil e o cenário do mercado imobiliário, justificando-se a escolha da cidade em que foram coletadas as informações. Ademais, é detalhado o instrumento C-VAT (*Culture and Value Analysis Tool*), utilizado para identificar funções universais de sistemas humanos e desenvolver um meio compacto de obtenção de priorização entre as funções.

Por fim, no capítulo “Análise e interpretação dos resultados”, são apresentados os dados coletados conforme metodologia descrita no capítulo anterior. As informações obtidas foram analisadas em quatro etapas. Primeiramente, é feito um comparativo entre os dados de uma pesquisa realizada em 2008 e o levantamento feito em 2014. Em um segundo momento, categorias como gênero, faixa etária, escolaridade, tempo na profissão etc. são comparadas, estabelecendo-se relações diretas e reversas, com o intuito de identificar características dos profissionais estudados. Na terceira etapa, são aplicadas as dimensões do modelo C-VAT às categorias de perfis. Na quarta e quinta etapas, são apresentados os estudos do desempenho dos corretores de imóveis entrevistados de acordo com o modelo C-VAT.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar as principais referências utilizadas na construção da tese. Considerando que o tema desempenho em vendas possui uma vasta literatura, serão apresentados os principais assuntos abordados, em seguida será realizada a apresentação de um modelo amplamente utilizado na literatura de vendas e suas principais contribuições, e, por fim, um modelo de classificação dos profissionais de vendas. A seguir, um recorte sobre as transformações no mercado de trabalho se faz necessário em função da pesquisa estar relacionada a uma categoria específica de profissionais de vendas, os corretores de imóveis, os quais a dinâmica das relações de trabalho difere em função da peculiaridade destes profissionais. Completa o capítulo, um breve resgate sobre os valores pessoais que será objeto de nossa pesquisa.

### 2.1 BREVE RESGATE SOBRE O DESEMPENHO EM VENDAS

“A força de vendas de uma organização está entre as mais críticas de todas as funções organizacionais” (Bhadra, 2015 p. 19). Observa-se que as organizações foram se modificando para acompanhar as mudanças no ambiente de mercado, introduziram novas formas de produção, passaram a focar suas ações nos desejos dos consumidores, de modo que o papel desempenhado pelo vendedor seguiu todo esse processo acompanhado da inserção de novas tecnologias de gestão e da busca pela eficácia operacional (Futrell, 2003; Kotler & Armstrong, 2007; Ingram et al., 2008; Johnston & Marshall, 2011).

Essa eficácia operacional do departamento de vendas esta diretamente relacionada com o desempenho dos profissionais que o compõem. Desempenho de vendas pode ser mensurado por meio de indicadores atrelados a diversos fatores de acordo com as necessidades da empresa, por exemplo: retenção de clientes, quantidade de atendimentos, resultado de vendas, quantidade de novos contratos, entre outros (Futrell, 2003; Ingram et al., 2008). De um modo objetivo, os indicadores de desempenho de vendas tem o papel de apresentar para o quadro gerencial uma representação comparativa entre o desempenho esperado e o realizado, e a possibilidade de identificar quais são os melhores profissionais dentro de cada equipe.

De posse dessas informações, pergunta-se: Quais os fatores que diferem o profissional de desempenho superior? Conforme afirmam Churchill Jr. et al., (1985) e Ingram et al., (2008) essa tem sido uma preocupação dos gestores de vendas nos últimos 20 anos. Verificar a construção das equipes de vendas (Jackson & Joshi, 2004), a utilização do CRM (*Customer Relationship Management*) na gestão de vendas e dos clientes (Shaw, 2005), o impacto dos treinamentos de vendas sob o resultado alcançado (Pelham, 2006) e a quantidade de controles (Kirca, 2005), tem sido algumas das alternativas para encontrar os determinantes do desempenho de vendas de maior relevância.

Zallico, Ellen e Mallin (2009) apostam que os indicadores de desempenho de vendas devem ser gerenciados com o objetivo de estabelecer meios consistentes para que os profissionais alcancem os objetivos propostos pela organização e que contemple, também, subsídios para o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos profissionais impactando diretamente no desempenho superior.

Pesquisadores como Bahdra (2015) e Küster e Canales (2011) concordam que o desempenho dos profissionais de vendas esta associado ao sistema de remuneração estabelecido. Porém, Bahdra (2015) defende a construção de um plano de compensação alinhando três fatores: a capacidade do profissional, a eficácia produtiva e a viabilidade administrativa do plano. Em sua concepção, os profissionais de vendas apresentam melhor desempenho quando a remuneração cresce proporcional as suas aptidões, alcançando um limite sadio para a empresa. Küstere Canales (2011) por outro lado, defendem que profissionais que recebem remuneração fixa por seu trabalho tem melhor desempenho individual. Portanto, autores contemporâneos, concordam sobre a importância da remuneração, mas discordam sobre a métrica, o primeiro defendendo remunerações crescentes e proporcionais, enquanto o segundo defende remuneração fixa e pequena parcela variável.

Outros campos de pesquisa sobre o desempenho residem nos aspectos psicológicos e da personalidade do vendedor e apresentam resultados mais consistentes como: Schwepker e Ingram (1996) sobre o julgamento moral do vendedor; Kotey e Meredith (1997) sobre os valores pessoais, a estratégia de negócio e o desempenho da empresa; Valentine e Barnett (2002) sobre o código de ética e a percepção da ética da organização; Silvester,

Patterson e Ferguson (2003) estudaram os assistentes de vendas e a satisfação com o trabalho observando a relação entre a liberdade e autonomia com o modelo de motivação para a realização; Pelham e Lieb (2004) a percepção sobre a tomada de decisão; Kusari, Cohen, Singh e Marinova (2005) a confiança e os mecanismos de controle organizacional e o impacto cognitivo e de comportamento dos profissionais de vendas; Johkle (2006) as habilidades da apresentação de vendas; Ambady, Krabbenhoft e Hogan (2006) estudaram a percepção do cliente sobre o vendedor em relação a sua motivação, personalidade, confiabilidade e afeto; Jaramillo, Ladik, Marshall, Mulki (2007) sobre a orientação do vendedor em atender as necessidades do cliente; Nygaard e Biong (2010) em relação ao poder social, a ética e os valores dos vendedores de varejo; Tsuzuki, Matsui e Kakuyama (2012) abordaram profissionais que apresentam sentimentos positivos/negativos constantemente e o desempenho em vendas de seguros; Sarathy (2012) abordando o pensamento na manutenção na carreira de vendas; Watson e Mullen (2013) e Erastus Yamoah (2013) estudaram a motivação dos vendedores; e, Donassolo e de Matos (2014) os preditores do desempenho dos profissionais em vendas.

Em relação à personalidade dos profissionais de vendas temos: Conte e Gintoft (2005); McFarland e Kidwell (2006); Byunghwa e Youngchan (2007); Deeter-Schmelz e Sojka (2007); Deeter-Schmelz, Goebel e Norman (2008); Sawyerr, Srinivas e Wang (2009); Hilliard e Macan (2009); Yavas, Karatepe e Babakus (2010); Okyere, Agyapong e Nyarku (2011); Matuliauskaite e Bartkiene (2011); Kuang-Hui e Tsai (2012); Sister, van der Linden e Born (2013); e, Yakasai e Jan (2015), autores que buscaram identificar traços que determinassem o perfil do profissional com excelente desempenho.

Diante dessa vasta literatura, se observa que os estudos contribuem entre si e que pretendem identificar características do profissional com desempenho superior. Porém, considerando os estudos sobre personalidade, motivação e valores, parte significativa converge para a explicação sobre o desempenho estar atrelado ao próprio profissional quando se encontra em consonância com seus valores, pretende-se contribuir com o conhecimento científico sobre o assunto, aplicando um instrumento de medição de valores pessoais (C-VAT, que será apresentado no capítulo de metodologia), no segmento imobiliário, com os corretores de imóveis, que representam uma categoria de vendas classificada por Futrell (2003).

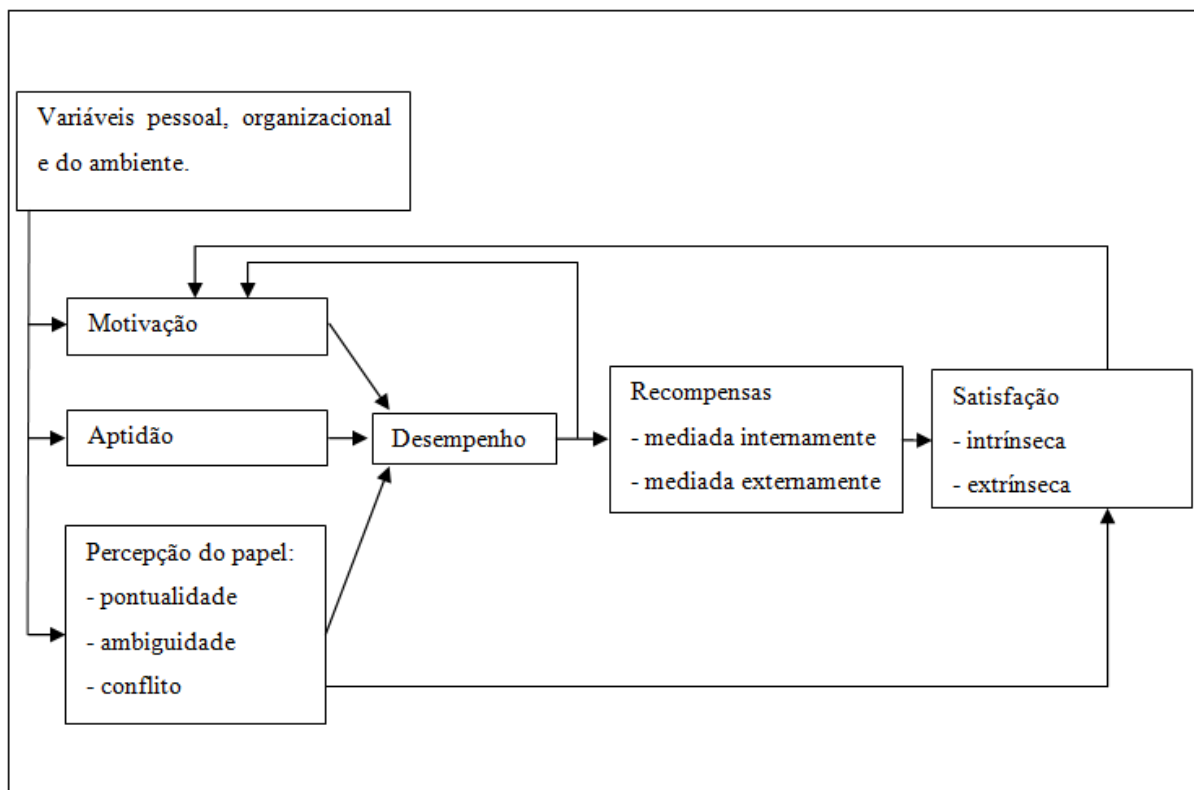
### 2.1.1 Determinantes do Desempenho de Vendas

A literatura sobre vendas recebeu as contribuições de Walker Jr., Churchill Jr. e Ford (1977) com um modelo conceitual fundamentado nos estudos da época sobre motivação, no qual era possível argumentar e contribuir sobre os fatores determinantes do desempenho dos vendedores. Esse modelo identificava um conjunto de variáveis (individuais, interpessoais, organizacionais e ambientais) que podiam influenciar a motivação de um vendedor e, conseqüentemente o seu desempenho no trabalho. Esse modelo incorporava constructos e resultados de pesquisas da psicologia industrial e outras disciplinas, com o objetivo principal de fornecer um quadro conceitual e algumas hipóteses específicas para ajudar a orientar futuras pesquisas empíricas em gestão de vendas (Walker Jr., Churchill Jr. & Ford, 1977).

Por meio de um resgate bibliográfico, esses autores identificaram que a estrutura e o conteúdo dos textos de gestão de vendas mantinham-se semelhantes desde que começaram a ser desenvolvidos e o status de segundo plano desse campo de estudos pela academia. Com o objetivo de solucionar este problema, desenvolveram: (1) revisão da literatura escassa sobre vendas, motivação e desempenho; (2) revisão da literatura de ciência comportamental geral sobre a motivação dos funcionários; e (3) ofereceram um conjunto de proposições que deveriam estimular e fornecer direções para futuras pesquisas (Walker Jr., 1977).

O modelo apresentado na Figura 1 recebeu a nomenclatura de **Determinantes do Desempenho de Vendas (DDV)** e tem como base teórica os estudos desenvolvidos por Victor Vroom (1994), conforme citado pelos autores, acrescidas de modificações e adaptações para a área de vendas. (Walker Jr., 1977).

**Figura 01: Determinantes do Desempenho de Vendas(DDV)**



**Fonte:** Walker Jr., 1977

O modelo sugere que o desempenho dos profissionais de vendas ocorre em função da relação de três fatores básicos: (1) o nível de motivação; (2) a aptidão ou habilidade do vendedor; e (3) suas percepções sobre papel irá executar. O DDV indica que cada um dos três determinantes do desempenho é influenciado por um conjunto de variáveis antecedentes, as quais incluem características pessoais do vendedor (inteligência, personalidade, educação e experiência), as características da empresa (tipo de produto, práticas remuneratórias, estilo de supervisão e programas de treinamento) e fatores no ambiente econômico mais amplo (condições de demanda da indústria, disponibilidade de matérias-primas e taxa de desemprego) (Walker Jr., 1977).

Em relação às recompensas, encontram-se divididas em duas categorias: (1) externamente mediada, geralmente estão relacionadas às necessidades humanas de ordem inferior, que incluem promoção, segurança, reconhecimento e incentivos financeiros; e (2) internamente mediada, são aqueles que o vendedor atinge em grande parte por si mesmo e se referem às necessidades humanas de ordem superior como sentimentos de realização, crescimento pessoal, desenvolvimento de carreira e autoestima (Walker Jr., 1977).

Sobre a variável satisfação, observa-se a satisfação intrínseca que esta relacionada às recompensas internamente mediadas e que o vendedor obtém por meio do seu trabalho (satisfação com o trabalho em si, com as oportunidades de crescimento e realização pessoal). A satisfação extrínseca está relacionada às recompensas externamente concedidas aos vendedores, como satisfação com o pagamento, políticas da empresa e suporte, supervisão, colegas de trabalho e chances de promoção (Walker Jr., 1977).

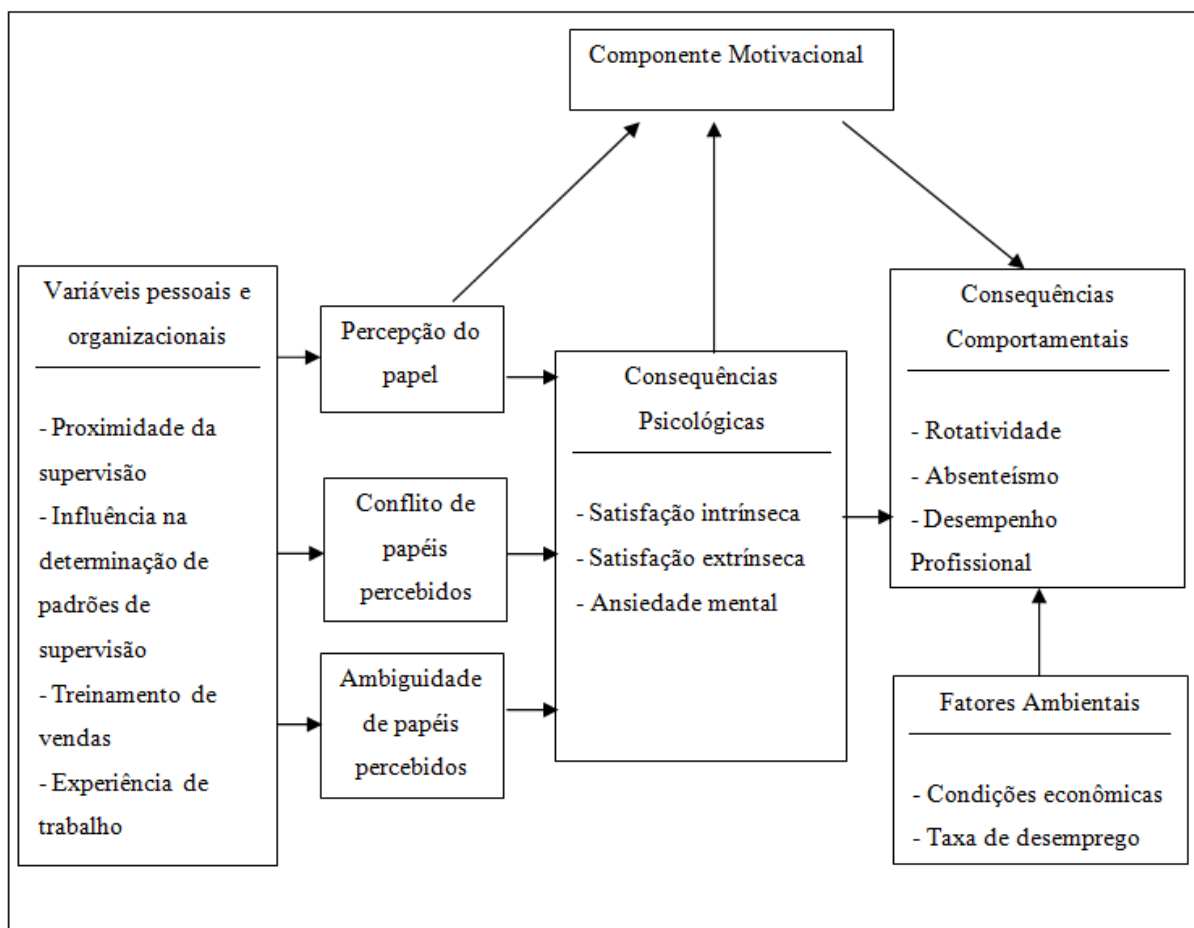
A motivação é vista como um conjunto de esforços no qual o profissional de vendas deseja imprimir em cada uma das suas atividades ou tarefas associadas com seu trabalho, como contato com novos clientes, planejamento, coleta de informações ou preparação de apresentação de vendas. No DDV ocorre a construção de um modelo amplificado da variável motivação, com ênfase nas variáveis antecedentes da percepção, pessoais e organizacionais, influenciando tanto a expectativa quanto à instrumentalidade em relação ao modelo original. Esse modelo permite explorar com maior nível de inferência a realização da tarefa e seu efetivo fator motivador (Walker Jr., 1977).

Os princípios gerais da teoria da expectativa indicam que a motivação de um vendedor em empenhar esforço em qualquer tarefa vai depender de duas variáveis: (1) expectativa: o vendedor cria uma estimativa da quantidade de esforço que irá empenhar em uma tarefa, vai resultar em uma melhoria do nível de desempenho em alguma dimensão de desempenho, podendo ser em magnitude da expectativa, considerando que vendedores com mais tempo na profissão tendem a realizar o trabalho de maneira mais autônoma e acrescentando desafios em função do conhecimento e da habilidade adquirida na função, ou da precisão da expectativa, na qual o vendedor desprenderá maior esforço nas atividades ou tarefa que identificar contribuir mais facilmente para o resultado de desempenho; e (2) valência: a percepção do vendedor do desejo de alcançar um nível melhor de desempenho (Walker Jr., 1977).

Em relação à valência para o desempenho, conforme descrito na figura 2, sugere que a valência ou desejo na mente do vendedor de um melhor desempenho do trabalho em qualquer dimensão é uma função de duas outras variáveis: (1) instrumentalidade: o vendedor calcula a probabilidade de alcançar um nível superior de desempenho, em função de determinada recompensa significativa, em outras palavras, são as percepções do vendedor das relações entre o desempenho e recompensas. (2) valência de recompensas: a percepção do

vendedor da conveniência de receber maiores quantidades de cada um dos vários prêmios que ele pode alcançar, como resultado da melhoria do desempenho (Walker Jr., 1977).

**Figura 02: Componente Percepção do Papel**

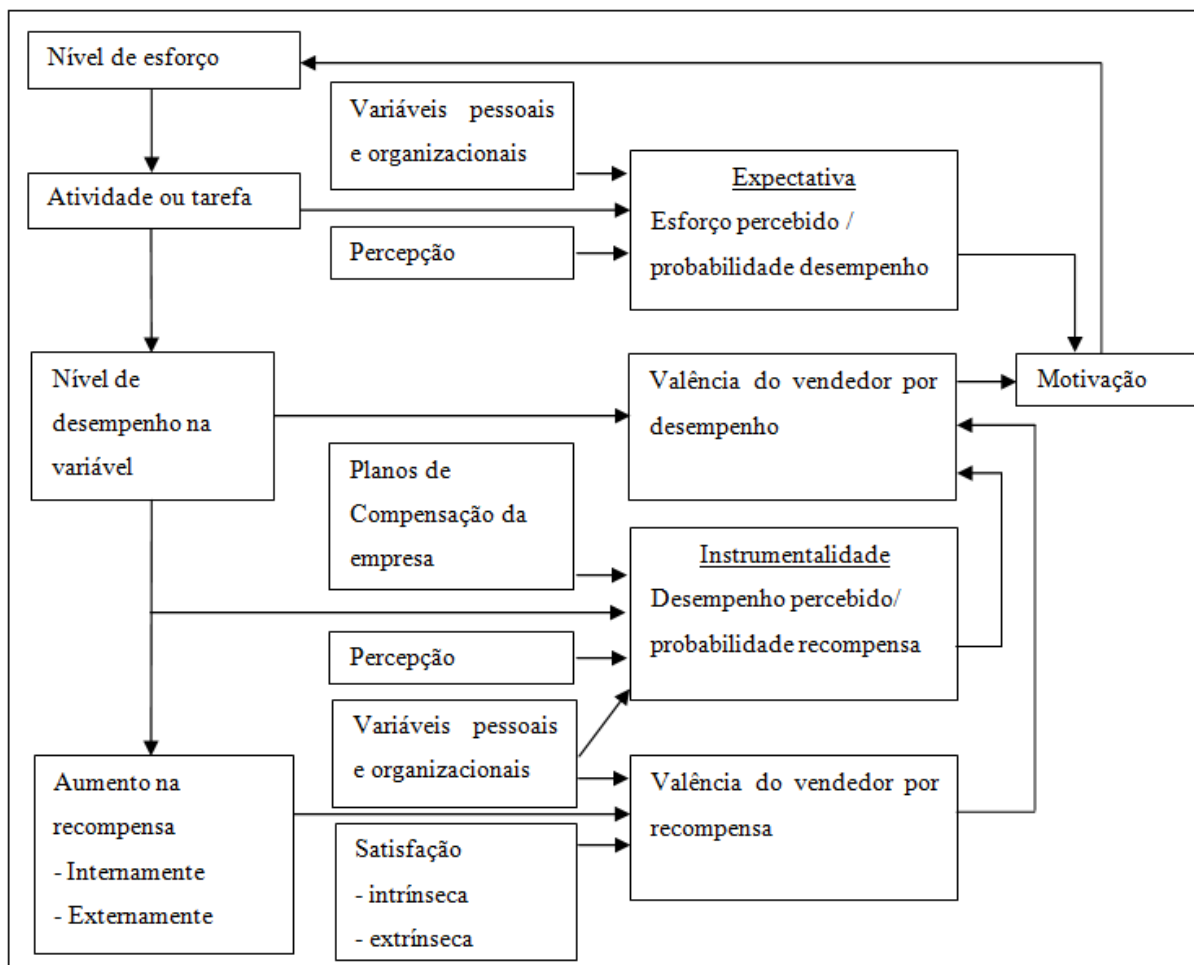


**Fonte:** Walker Jr., 1977

O componente da percepção do papel desempenhado pelo vendedor recebe atenção especial, observando que os componentes intrínsecos da função do vendedor em qualquer empresa representa o conjunto de atividades ou comportamentos a serem executadas por qualquer pessoa que ocupa essa posição. Esse papel é definido em grande parte por meio das expectativas demandadas e pressões comunicadas ao vendedor por seus pares e pessoas que são diretamente influenciadas pelo seu desempenho, tanto dentro como fora de sua empresa, que tem interesse em saber como ele realiza seu trabalho, tais como diretores, supervisores, clientes e familiares. Assim, a percepção do vendedor de expectativas e demandas desses parceiros influencia fortemente a sua definição de seu papel na empresa e seu comportamento na execução de seu trabalho (Walker Jr., 1977).

As principais variáveis deste componente são precisão do papel, ambiguidade do papel percebido e conflito de papéis percebidos. Todas as três variáveis estão relacionadas à percepção do vendedor sobre seus parceiros, expectativas e demandas. A precisão do papel refere-se ao grau em que a percepção do vendedor em relação às demandas de seus parceiros, particularmente, dos seus superiores. Conflito de papéis percebidos surge quando o vendedor acredita que a demanda de dois ou mais de seus parceiros são incompatíveis e que ele não pode satisfazê-los todos ao mesmo tempo, por exemplo, para atender as condições de crédito, prazo de entrega ou condições de financiamento, quando identifica que são incompatíveis com as condições praticadas pela empresa. A ambiguidade do papel percebido ocorre quando o vendedor sente que não tem as informações necessárias sobre os produtos ou serviços, para realizar seu trabalho adequadamente, nem mesmo sobre os indicadores de vendas e quais recompensas geram (Walker Jr.,1977).



**Figura 03: Componente Motivacional**

**Fonte:** Walker Jr., 1977

O componente motivacional descrito na Figura 3, trata a aptidão de vendas, em grande parte, como uma restrição em sua habilidade para executar o trabalho, considerando uma adequada compreensão de seu papel e motivação. Essa visão de aptidão foi tomada pelos analistas que tentaram prever o desempenho de vendas dentro de grandes categorias de vendedores como de varejo e de nível superior (grandes contas, clientes diferenciados, produtos setoriais), medindo aspectos gerais da aptidão como capacidade intelectual, características da personalidade e interesses profissionais. O resultado aponta para a definição de que aptidão do vendedor não pode ser medida de maneira geral, e sim, estabelecendo escalas que possam ser utilizadas entre firmas, produtos, segmentos, entre outros, pois são passíveis de grandes variações de resultados. (Walker Jr., 1977).

### 2.1.1.1 Aplicações do DDV

A primeira aplicação do DDV foi realizada por meio de uma metanálise desenvolvida no período aproximado de 75 anos (1918-1982) e publicada por Churchill et al. (1985), no qual os autores encontraram na pesquisa bibliográfica 409 citações, em 63 revistas, obtendo cópias de 393 dos estudos. A pesquisa de literatura inédita (pesquisas, textos, dissertações e estudos que foram realizados, mas não estavam disponíveis ainda para o público em geral em função de direitos autorais ou estavam em vias de serem publicados) identificou 36 dissertações, 27 das quais foram liberados por bibliotecas universitárias e indústria limitada seleção material. De todos os estudos obtidos, 116 continham artigos que renderam 1653 associações relacionadas entre desempenho e os determinantes do desempenho. Os resultados indicam que os determinantes se classificam como: 1º fatores pessoais, 2º habilidade, 3º variações de papéis, 4º aptidão, 5º motivação e 6º fatores organizacionais/ambientais. (Churchill Jr., et al., 1985)

Para investigar se as associações entre cada uma das categorias dos preditores e desempenho poderiam ser parcialmente contabilizadas pela presença de variáveis moderadoras, os resultados foram divididos por tipo de clientes, tipo de produto e tipo de dependentes utilizadas. Os resultados indicam que a força da relação entre os principais determinantes e o desempenho dos profissionais de vendas é afetada pelo tipo de produtos vendedores trabalham, considerando as implicações destes achados para gerentes de vendas e pesquisadores. (Churchill Jr., et al. 1985)

Vinchur et al. (1998) desenvolveram uma metanálise tendo como referência as considerações de Churchill et al. (1985), avaliando a existência de aspectos do trabalho dos profissionais de vendas que são únicas dessa categoria de associação profissional e que podem contribuir para um padrão de coeficientes de validade diferentes de outras profissões. Do ponto de vista dos autores, os profissionais de vendas demandam de uma autonomia diferenciada, pois realizam atividades distantes da sua sede e solitariamente, o que faz com que desenvolvam uma capacidade de recomposição psicológica em função do elevado grau de rejeição que sofrem, além da capacidade de tomada de decisão. Tendo em conta estas duas características dos postos de vendas, pode haver dimensões de personalidade ou padrões de dimensões não particularmente salientes para outros trabalhos que podem ser úteis na predição de sucesso de vendas (Vinchur et al., 1998).

Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) reviram o esquema de classificação concebido por Walker Jr. et al. (1977) no período 1982-2008, para os determinantes de desempenho de vendas estimando a validade preditiva de suas sub-categorias e o impacto de uma série de moderadores nas relações desses determinantes. Os resultados apresentam duas observações importantes: 1) é possível identificar cinco sub-categorias que demonstram relações significativas com o desempenho de vendas: venda relacionada conhecimento, o grau de adaptabilidade, a ambiguidade do papel, a aptidão e o engajamento de trabalho. 2) estas sub-categorias são moderadas pelo método de medição, contexto de pesquisa e as variáveis de vendas. Os autores identificam implicações gerenciais dos resultados e sugestões para novas pesquisas, incluindo a hipótese de que como o mundo está se movendo em direção a uma economia baseada no conhecimento, os vendedores poderiam estar funcionando como corretores do conhecimento (Verbeke et al., 2010).

Em relação à percepção do papel, a literatura publicada nos anos seguintes relacionada ao desempenhado pelo vendedor, concordam que o conflito de papéis, a ambiguidade papel, a sobrecarga de papel e a síndrome de burnout estão inversamente relacionados com o desempenho de vendas. Sobre a aptidão, a literatura confirma que as habilidades cognitivas gerais têm um efeito positivo sobre o desempenho de vendas, no entanto, os efeitos de outras variáveis de personalidade sobre o desempenho de vendas é altamente inconsistente na direção conceitual, deve-se então observar os traços de personalidade, as preocupações pessoais e identidade. Em relação aos níveis de habilidades, os autores sugerem a revisão da categoria de habilidades com novas sub-categorias de habilidades interpessoais, capacidade de adaptação e conhecimentos relacionados com vendas. No que se refere à motivação, sugere-se a construção de três categorias: (1) necessidade de motivação, valor que enfatiza o papel da disposição pessoal, estável e de valores como a base para a variabilidade comportamental, (2) a escolha cognitiva se concentra em processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão e escolha, e (3) a metacognição de autorregulação é conceituada como teorias que incidem sobre os processos motivacionais subjacentes dirigidas a objetivos comportamentos. Sobre os fatores pessoais, o modelo original de Walker Jr. et al. (1977) foi modificado para: (a) habilidades mentais ou aptidões, (b) traços de personalidade, e (c) habilidades aprendidas e proficiências (Verbeke et al., 2010).

Johnston e Marshall (2010) acrescentada às atividades dos gerentes de vendas aos determinantes do desempenho dos vendedores e os resultados obtidos como o

modelo. Schmelz, Goebel e Kennedy (2008) desenvolveram uma investigação sobre a eficiência do gerente de vendas na perspectiva dos gerentes e vendedores.

### 2.1.2 Classificação dos vendedores

Futrell (2003) afirma que os profissionais de vendas atuam em diversos segmentos e que a maioria dos profissionais dessa área pode ser classificada em uma das seguintes categorias, de acordo com o produto vendido ou com o empregador: (a) vendedor do varejo, (b) vendedor do atacado ou (c) representante de vendas do fabricante.

Nas **vendas do varejo** encontram-se profissionais que oferecem bens ou serviços a consumidores, para seu uso pessoal e não comercial. São três os tipos comuns de vendedores que atuam no varejo: (1) o vendedor de loja, (2) o vendedor direto, que faz vendas pessoalmente e não trabalha em um endereço comercial fixo, e (3) o vendedor de telemarketing (Futrell, 2003).

Na área de **vendas de atacado**, existem os chamados atacadistas, ou distribuidores, que compram produtos diretamente dos fabricantes ou de outros atacadistas para vender para outras organizações. O profissional de vendas de atacado, entendido como pessoa física, trabalha com produtos destinados (1) à revenda, (2) ao uso na produção de outros bens e serviços ou (3) a operações de uma determinada organização (Futrell, 2003). A exemplo do comércio para revenda, tem-se varejistas de produtos de supermercado que os adquirem para oferecer aos consumidores finais. A segunda possibilidade indicada pode ser ilustrada pela atividade de empresas construtoras, que adquirem materiais elétricos e hidráulicos e os transformam em outro “produto”. A compra/venda para operações de uma organização se verifica, por exemplo, na compra de suprimentos por escolas ou hospitais para fornecimentos de refeições.

As empresas que atuam nas vendas do atacado são chamadas de “intermediários atacadistas”. É difícil classificá-los porque variam muito em termos de (1) produtos que vendem, (2) mercados para os quais vendem e (3) métodos de operação (Futrell, 2003). Ademais, considerando o escopo desta pesquisa, a participação dessas empresas, assim como sua eventual atuação no mercado, não é pertinente ao estudo dos valores (pessoais).

As **vendas para um fabricante** compreendem profissionais que trabalham para as indústrias. São considerados cargos de **representantes de vendas do fabricante** desde o entregador de produtos básicos até o profissional de vendas especializado, que comercializa produtos industriais altamente técnicos. Trabalhar para a indústria é a mais prestigiosa das operações de vendas: o profissional de vendas que trabalha para o fabricante pode negociar com outros fabricantes, atacadistas, varejistas ou diretamente com os consumidores finais. Há cinco principais cargos nessa esfera:

1) o representante de contas visita clientes já estabelecidos, por exemplo, nas indústrias alimentícia, têxtil e de vestuário, e solicita o pedido;

2) o vendedor propagandista concentra-se em desenvolver atividades promocionais e apresentar novos produtos em vez de solicitar pedidos diretamente. O propagandista médico apresenta medicamentos do laboratório farmacêutico que representa a fim de que o médico, cliente indireto nessa situação, indique os produtos para seus pacientes nas receitas; a venda em si é feita por um atacadista, ou diretamente, às farmácias e hospitais que fornecem os itens das receitas;

3) o **engenheiro de vendas** trabalha com produtos que exigem conhecimento especializado para identificar, analisar e resolver problemas do cliente e preparo para discutir e explicar especificidades técnicas do produto. Esse tipo de venda é comum nas indústrias petrolífera, química, de máquinas e de equipamentos pesados, e, inclusive, no setor imobiliário, que é objeto desse estudo. O corretor de imóveis representa esse grupo de profissionais, pois atende seus clientes realizando uma pesquisa sobre suas necessidades e procura oferecer uma solução adequada, principalmente em relação aos aspectos técnicos do imóvel a ser escolhido.

4) o profissional de vendas de produtos industriais não técnicos trabalha um produto tangível para compradores industriais. Não há necessidade de grandes conhecimentos técnicos. Representantes de vendas de fabricantes de materiais de embalagem e de equipamentos de escritório são profissionais de vendas não técnicos.

5) o profissional de vendas de serviços, ao contrário dos quatro anteriores, precisa vender os benefícios de produtos intangíveis ou não-físicos, tais como serviços financeiros, de propaganda ou de conserto de computadores, por exemplo. Da mesma forma que os produtos, os serviços podem ser de natureza técnica ou não técnica (Futrell, 2003).

De acordo com a classificação apresentada acima, os corretores de imóveis classificam-se em **vendas para um fabricante**, na categoria **engenheiro de vendas**. Agora será apresentado um breve resgate teórico sobre as transformações do mercado de trabalho com o objetivo de respaldar as razões que levam a considerar que o modelo de relação de trabalho do corretor de imóveis difere do modelo comum.

## 2.2 PRINCIPAIS ESTUDOS SOBRE VALORES

Por muito tempo, o estudo sobre valores humanos esteve restrito à filosofia que, muito embora tenha indiscutível mérito na fundamentação da doutrina sobre o assunto, propôs construções teóricas mais abertas, ou seja, de grandes categorias axiológicas, não se dedicou a análises sistemáticas sobre valores específicos (Almeida & Sobral, 2009). Esses estudos ganharam significativa importância a partir da metade do século XX, com a necessidade de entender as diferenças de comportamento dos indivíduos (Hall & Lindzey, 1973; Adler & Silva, 2013), sendo marcado pelos ensaios pioneiros realizados por Kluckhohn em 1951 e pelas pesquisas empíricas de Allport, Vernon e Lindzey em 1960 (Almeida, 2007).

Campos e Porto (2010) afirmam que os valores humanos podem ser observados do ponto de vista sociológico, psicológico ou antropológico. Nas ciências sociais, os valores, inerentes à condição humana, fundamentam a vida em sociedade e justificam as ações dos indivíduos que a compõem. Segundo Birou (1976), no Dicionário das Ciências Sociais, valor seria a “capacidade que um objeto (coisa, ideia, pessoa) tem de satisfazer um desejo, uma necessidade ou uma aspiração humana”. Em outras palavras, a designação *valores humanos* refere-se à atribuição de importância dada a algum objeto, seja este uma coisa, uma ideia, uma pessoa, uma opinião etc.

Para a construção da tese, será utilizado o conceito de valor amplamente aceito no campo da administração, considerada uma das ciências sociais aplicadas. *Valor* é definido por Rokeach (1973, p.5), como “uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto”. A seguir, serão abordados os estudos de dois principais pesquisadores sobre esse assunto: Milton Rokeach, já mencionado acima, e Shalom H. Schwartz.

### 2.2.1 Milton Rokeach

No âmbito da psicologia social, o americano Milton Rokeach estudou os valores, distinguindo-os dos conceitos de *atitudes*, *normas sociais*, *necessidades*, *traços* e *interesses* (Rokeach 1973; Domênico, 2007). É considerado um dos maiores expoentes nesse campo de pesquisa por elaborar um instrumento específico para mensurar valores, de modo a constatar empiricamente a relação entre eles e o comportamento individual. Segundo Almeida (2007), trata-se do “primeiro estudo original que buscou identificar exaustivamente os valores humanos, tornando-se uma referência incontornável para todas as pesquisas posteriores sobre valores”.

De acordo com Rokeach (1973), *valor* pode ser definido como “crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto”. Por crença, Rokeach (1981) entende ser “qualquer proposição simples, consciente ou inconsciente, inferida do que uma pessoa diz ou faz”. Ainda, afirma que os valores norteiam e determinam ações e atitudes diante de certas situações, estando ligados a ideologias, julgamentos, justificativas, comparações com outras pessoas, assim como tentativas de influenciar os outros.

Seus estudos tornaram-se influentes, pois “mais que inovar, ele deu vida aos valores como um construto legítimo, independente de outros com os quais costumavam ser associados (atitudes, traços de personalidade, por exemplo)” (Gouveia, 2013). Vale destacar que o inventário de valores está embasada em cinco premissas (Rokeach, 1973):

- (i) Há um número de valores reduzido e quantificável;
- (ii) Todos os indivíduos possuem esses mesmos valores, que variam apenas em grau de relevância para cada um;
- (iii) Os valores estão organizados em sistemas;
- (iv) Existem antecedentes dos valores que são originados da cultura, da sociedade e das instituições em que os indivíduos estão inseridos, além da própria personalidade; e
- (v) Os valores influenciam todos os fenômenos sociais.



Os valores são transmitidos de forma absoluta e, por isso, considerados tendencialmente estáveis. As diferenças nos graus de importância e aderência parcial por cada indivíduo ocorrem em virtude das experiências e, conseqüentemente, dos aprendizados, que estimulam essa hierarquização. Assim surgem as preferências por certos modos de agir e determinadas escolhas de vida em detrimento de outros (Rokeach, 1973).

Foram adotados métodos de investigação e seleção para reduzir a lista de valores, de modo a preservar a objetividade e evitar a redundância. No instrumento desenvolvido por ele, *Rokeach Value Survey* (RVS), existem 18 valores terminais e 18 valores instrumentais, conforme disposto a seguir no Quadro 05:

**Quadro 05: Valores Terminais e Valores Instrumentais**

<b>VALORES TERMINAIS</b>	<b>VALORES INSTRUMENTAIS</b>
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambicioso (esforçado)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (mente aberta)
Um sentido de realização (contribuição duradoura)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Animação (alegria, contentamento)
Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidado com os entes queridos)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (liberação de conflitos interiores)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, autossuficiência)
Segurança (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (uma vida agradável e prazerosa)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito por si próprio (autoestima)	Obediência (respeito, cumprimento dos deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, confiabilidade)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina)

**Fonte:** Adaptado de Rokeach (1973)

Os valores existem em quantidade determinada e estão separados em dois grupos: *valores terminais* e *valores instrumentais*. Os primeiros são os mais importantes, representam

finalidades da existência humana; em outras palavras, objetivos maiores a serem alcançados. Já os segundos, como se depreende do próprio nome, configuram instrumentos, meios de se alcançar os valores terminais, são comportamentos. Os denominados modos de conduta correspondem aos valores instrumentais, enquanto os estados finais de existência correspondem aos terminais.

Rokeach reconhece que os valores possuem importante função motivacional: a obediência aos valores instrumentais visa a estados finais desejados, os quais, por sua vez, destinam-se ao alcance de objetivos maiores, “além das necessidades biológicas imediatas e que, ao contrário delas, não são esporádicos nem parecem ser plenamente saciáveis” (Almeida & Sobral, 2009).

Os valores terminais são associados a estados finais idealizados podendo ser de dois tipos: pessoais e interpessoais (sociais). Entre esses primeiros estariam a autorrealização, a felicidade e a harmonia interna, por exemplo; enquanto os interpessoais seriam a segurança familiar, a segurança nacional e igualdade (Menezes, 2012).

Os valores instrumentais correspondem a modelos de comportamentos. De acordo com Menezes (2012), seriam modos de agir desejáveis, que expressam interesses/metabolismos individuais, mistas e/ou coletivas. Esses valores são classificados como *morais* e *de competência*. São exemplos de valores morais: ser honesto ou ser responsável, que são também interpessoais, de tal forma que sua ausência provoca culpa. Quanto aos valores de competência, como ser eficaz ou ser imaginativo, estão relacionados com a autorrealização e a falta deles resulta em sentimento de ineficiência pessoal.

Os valores minimamente correlacionados permitiam representar a sociedade norte-americana, com maior discriminação em termos de classe social, gênero, etnia, idade, ideologia política. Além disso, Rokeach (1973) afirmava que a identificação dos valores pessoais permitiria a predição de comportamentos individuais diante de situações diversas, seja no ambiente laboral, doméstico, familiar etc (Campos & Porto, 2010).

Assim fizeram vários outros pesquisadores em ciências sociais, a partir de levantamentos ou de aprimoramento de escalas propostas em outros trabalhos científicos, principalmente para estudar o impacto dos valores em relação aos diversos aspectos do comportamento humano. (Domênico, 2007)

No entanto, ainda que estudos posteriores confirmassem a pertinência do modelo de Rokeach, a adesão original à cultura norte-americana foi criticada na medida em que limitava a generalização das conclusões dos resultados obtidos, constituindo uma insuficiência teórica que foi reconhecida pelo autor (Rokeach, 1973). Segundo Almeida e Sobral (2009), a metodologia de Rokeach

foi testada em inúmeras pesquisas ao longo das últimas décadas, permanecendo como um dos mais populares métodos para avaliação das prioridades axiológicas dos indivíduos (Rohan, 2000). No entanto, a inexistência de uma teoria sobre a estrutura subjacente ao sistema de valores que consta do seu instrumento de pesquisa (*Rokeach value survey*) torna a proposta de Rokeach uma lista de valores sem aparente relação entre si, impossibilitando a compreensão dos efeitos e do significado das preferências axiológicas de cada pessoa (Rohan, 2000). Talvez a maior contribuição de Rokeach consista na forma como estudou a natureza dos valores humanos, integrando o pensamento filosófico, os conhecimentos da psicologia e as teorias sociais.

Apesar dessas críticas, é inegável que Rokeach foi pioneiro e se tornou referência na busca sistemática pelo entendimento da ordem de valores que influenciam o ser humano e orientam suas escolhas e comportamentos. O avanço da conceitualização promovido por Rokeach é fundamental para a compreensão das teorias de valores atuais, estando diretamente relacionado à qualidade do trabalho empírico conduzido (Campos & Porto, 2010).

### 2.2.2 Shalom H. Schwartz

No estudo empírico dos valores pessoais, tem grande destaque a *Teoria dos valores humanos básicos*, desenvolvida pelo psicólogo social Shalom H. Schwartz, que, assim como Rokeach, partiu de uma visão antropocêntrica, segundo a qual os valores estão nos indivíduos e não nas coisas (Domênico, 2007, p. 59). No desenvolvimento dessa teoria, as principais referências de Schwartz foram Rokeach (1973), Williams (1968) e Kluckhohn (1951), os quais tinham opiniões similares. Segundo Schwartz (2014) esses teóricos consideravam os valores como critérios que as pessoas usam para avaliar ações, pessoas e eventos.

Para elaborar a definição de valores, Schwartz (2014) partiu da constatação de que há na literatura cinco características que, embora não contenham o conteúdo substantivo dos valores, estão relacionadas à sua conceituação:

- (i) Trata-se de crenças indissociáveis de emoções;
- (ii) São construções motivacionais que se referem a metas desejáveis pelas quais as pessoas se esforçam para alcançar;
- (iii) Transcendem ações e situações específicas, pois são abstratos, característica que os diferencia de conceitos como *normas* e *atitudes*;
- (iv) Norteiam a escolha ou avaliação de ações, políticas e eventos, servindo como padrões e critérios; e
- (v) São organizados por uma ordem de importância quando comparados entre si, constituindo um sistema ordenado de prioridades, uma hierarquia.

Desse modo, Schwartz (2014) diferenciou *valor* dos conceitos correlatos como *necessidades*, *normas* e *atitudes*. Sua proposta é, em suas próprias palavras, alcançar “uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, uma maneira de organizar diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias” (Schwartz, 2014, p. 1). Assim, chegou à definição de que valores seriam “metas desejáveis e transituacionais, que variam em

importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social” (Schwartz, 2006, p. 57). Acrescenta Menezes (2012, p. 41) que

está implícito em sua definição que valores como meta servem aos interesses de alguma entidade social; podem motivar a ação dando-lhe direção e intensidade emocional; funcionam como critérios para julgar e justificar a ação; são adquiridos tanto por meio da socialização dos valores do grupo dominante quanto mediante a experiência pessoal de aprendizagem.

Para desenvolver sua tipologia de valores, Schwartz concluiu que indivíduos ou grupos transformam necessidades inerentes à existência humana, expressando-as na forma de valores específicos, de acordo com o contexto social em que se encontram (MENEZES, 2012, p. 41). Segundo ele, os valores individuais consistem em fins da ação humana cuja concretização leva à satisfação de necessidades básicas, que podem ser (i) necessidades biológicas (relativas ao próprio organismo), (ii) necessidades de interação social (motivos sociais), (iii) necessidade de sobrevivência e bem-estar coletivo (demandas sociais institucionais) (ALMEIDA & SOBRAL, 2009). Ainda, ressaltam Almeida e Sobral (2009) que:

a visão de Schwartz parece sintonizada com o pensamento clássico de autores fundamentais, tanto no campo da filosofia como no campo das ciências sociais. No campo filosófico, Hessen (2001, p. 46) reconhece que será valor “tudo aquilo que for apropriado a satisfazer determinadas necessidades humanas”, acrescentando Rescher (1969, p. 10), segundo o qual os valores são uma manifestação da capacidade humana de agir racionalmente em nome de objetivos que permitam cumprir a sua “visão de uma boa vida”. No âmbito da fundamentação de uma teoria geral da ação humana, Kluckhohn (1951) refere que os valores contêm dentro de si uma crença subjacente sobre o que é desejável e não apenas desejado.

Ao definir valores como objetivos humanos desejáveis destinados à satisfação de necessidades básicas, Schwartz sintetiza esses conceitos e observa que o que diferencia um valor de outro é o “tipo de objetivo motivacional que ele expressa” (Almeida & Sobral, 2009).

Schwartz (2014) tinha como objetivo identificar 10 orientações de valores motivacionais distintas reconhecidas por pessoas de todas as culturas. São eles: *poder*, *realização*, *hedonismo*, *estimulação*, *autodeterminação*, *universalismo*, *benevolência*, *tradição*, *conformidade*, *segurança*.

**Quadro 06: Tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz.**

<b>TIPOS MOTIVACIONAIS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Poder	Prestígio e status social, controle ou dominação sobre pessoas e recursos.	Poder social, autoridade, riqueza.
Realização	Sucesso pessoal por meio da demonstração de competência segundo padrões sociais.	Bem sucedido, capaz, ambicioso, influente.
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Prazer, desfrutar a vida.
Estimulação	Entusiasmo, novidade e desafio na vida.	Uma vida variada, uma vida excitante, audacioso.
Autodeterminação	Independência de pensamento e ação, criatividade, curiosidade.	Criatividade, curiosidade, liberdade.
Universalismo	Compreensão apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza.	Tolerância, Justiça social, proteção do meio ambiente.
Benevolência	Preservação e fortalecimento do bem-estar das pessoas com as quais há um contato pessoal frequente.	Prestativo, honesto, não rancoroso.
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura tradicional ou religião.	Devoto, humilde, respeito pela tradição.
Conformidade	Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar expectativas sociais e normas.	Respeito para com pais e idosos, obediente, polidez.
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Segurança nacional, ordem social, idôneo.

**Fonte:**Schwartz (2014)

Para demonstrar e validar empiricamente a proposta, Schwartz desenvolveu a escala denominada *Schwartz Value Survey*(SVS). Distribuídos entre os dez tipos motivacionais estavam 57 valores específicos. O teste de Schwartz solicitava que os respondentes atribuíssem um grau de importância a cada um desses valores específicos, considerando-os como princípios orientadores de sua vida (Almeida &Sobral, 2009). Alguns dos valores específicos de Schwartz correspondem aos propostos por Rokeach, mas constam ainda valores oriundos de outras pesquisas, o que demonstra cuidado com a abrangência de sugestões significativas de outros pesquisadores influentes (Almeida &Sobral, 2009). Rohan (2000) destaca, nesse sentido, que o diferencial da escala de Schwartz seria a inserção desses valores na teoria geral da motivação, demonstrando a relação entre eles, bem como a relação



Percebe-se que os tipos motivacionais de valores estão organizados em quatro grupos, sendo que a adjacência denota complementaridade, e a distância diametral, oposição. Em relação à compatibilidade, os valores estão agrupados em quatro categorias:

- (i) abertura à mudança (autodeterminação, estimulação e hedonismo),
- (ii) autopromoção (poder e realização),
- (iii) conservação (tradição, conformidade e segurança) e
- (iv) autotranscendência (universalismo e benevolência).

Já no que diz respeito ao conflito de valores, percebe-se uma bipolaridade de ordem superior entre esses agrupamentos de valores. Assim, as duas dimensões (ou eixos) antagônicas são: abertura à mudança *versus* conservação e autopromoção *versus* autotranscendência (Menezes, 2012).

No primeiro eixo, que opõe abertura à mudança  $x$  conservação, demonstra valores que enfatizam a independência intelectual e a disposição para novas experiências em oposição à tendência de preservar o *status quo* e resistir à mudança, em virtude da segurança que a manutenção de certas situações garante. O hedonismo está presente tanto em ‘abertura à mudança’ quanto em ‘autopromoção’ (Schwartz, 2014, p. 3).

No segundo eixo, autopromoção  $x$  autotranscendência, valores de poder, realização e hedonismo contrapõem-se a valores de universalismo e benevolência. Os primeiros enfatizam a promoção de interesses próprios, ainda que em detrimento dos demais, enquanto os segundos superam o egoísmo e envolvem a preocupação com o bem-estar e interesse alheios (Schwartz, 2014, p. 3).

A teoria de valores humanos de Schwartz inovou o conhecimento no que diz respeito à estrutura axiológica com a organização dos valores de acordo com as similaridades e diferenças (Domênico, 2007). Segundo Schwartz (2014, p. 3), ainda que as pessoas atribuam importâncias distintas aos dez valores, a estrutura de oposições motivacionais e compatibilidades aparentemente permite sua organização sistemática, o que a torna um modelo universal.



Sua pesquisa foi realizada, entre 1985 e 2002, com mais de 64.000 indivíduos em 67 países localizados em todos os continentes (Almeida, 2007), tornando-se uma das mais referenciadas. Sua metodologia tem sido amplamente aceita e adotada por pesquisadores ao redor do mundo, o que demonstra, também, ser o SVS uma “ferramenta versátil para pesquisas transculturais” (Campos & Porto, 2010, p. 210).

Foram realizados estudos acerca do impacto dos valores pessoais nas decisões e ações no ambiente organizacional, o que reforça a relevância do assunto nas práticas empresariais (Almeida, 2007). A diversidade de aplicações contribui para confirmar a fundamentação empírica da Teoria dos Valores Humanos básicos de Schwartz em uma vasta multiplicidade de fenômenos sociais (Almeida & Sobral, 2009).

Agora que foram apresentados os tópicos referentes ao referencial teórico da pesquisa, serão apresentados o método e as técnicas escolhidos que serão utilizados na pesquisa.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados o método e as técnicas de pesquisa com o objetivo de demonstrar como foi estruturada a tese, contando com o respaldo da literatura acadêmica para responder ao problema de pesquisa (Marconi e Lakatos, 2005). Pretende-se, então, descrever essas etapas de maneira objetiva e seguindo as orientações de Creswell (2010), no que tange as considerações preliminares à pesquisa, que envolvem: a escolha do tema a ser estudado; o levantamento bibliográfico e considerações éticas acerca do impacto do trabalho; e, o planejamento, englobando a definição do objetivo, a proposição de questões e hipóteses e a escolha dos métodos de pesquisa. Estas considerações foram apresentadas na introdução desta tese.

Em relação ao método da pesquisa, reporta-se à utilização de recursos técnicos e fundamentos epistemológicos, destacando a execução de atividades de caráter operacional, e sugere-se ao pesquisador manter-se focado nos resultados da pesquisa, utilizando-se de modelos certificados por seus pares (Black, 2005; Severino, 2007). O método, segundo Barros e Lehfeld (2007), é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim e constitui-se dos passos a serem dados na busca de um conhecimento, uma análise de dada realidade social.

O objetivo desta tese é verificar em que medida os valores pessoais interferem no desempenho de vendas dos corretores de imóveis. Para tanto, esta pesquisa está inserida na abordagem quantitativa (Dalfovo, Lana, & Silveira 2008) de natureza descritiva e o método de levantamento (Sommer & Sommer, 2003, Cooper & Schindler, 2003; Black, 2005; Hair Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005; Marconi & Lakatos, 2008).

De acordo com Creswell (2010), o projeto de levantamento deve observar os seguintes itens: justificativa para sua estruturação; a população e a amostra; instrumentação; variáveis no estudo; e, a análise e interpretação dos dados.

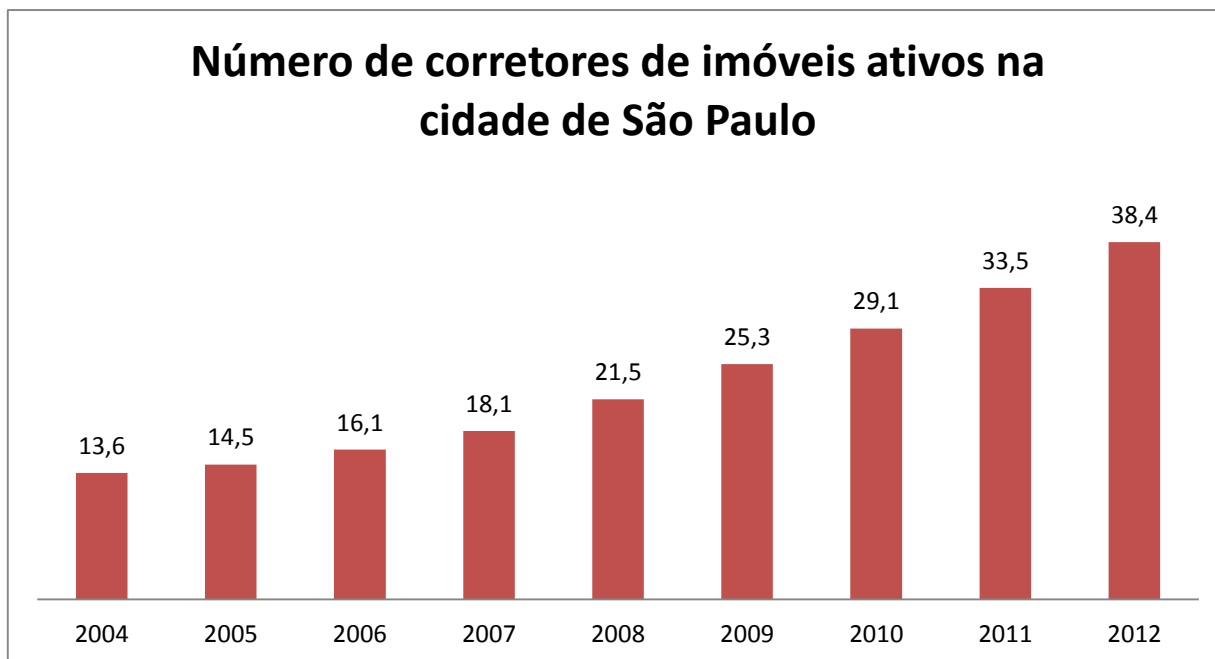
### 3.1 JUSTIFICATIVA DA ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

A profissão de vendas é uma das mais antigas do mundo. Efetivamente, oferece contribuições para a sociedade em diferentes aspectos, pois ao mesmo tempo em que os profissionais de vendas se preocupam em comercializar seus produtos e serviços, realizam questionamentos sobre os desejos e necessidades dos consumidores, servindo como indicador para as empresas desenvolverem produtos e serviços mais adequados (FUTRELL, 2003).

### 3.2 A POPULAÇÃO E A AMOSTRA

O segmento da construção civil possui papel fundamental para a economia, em função da criação de empregos, circulação de bens de capital, do acesso à moradia, e da movimentação de significativo montante de recursos (CBIC, 2014). Apresenta larga abrangência, pois compreende desde uma simples reforma em um imóvel até a construção de empreendimentos como estradas e rodovias, contribuindo para os resultados desse setor.

Nos últimos 10 anos vêm crescendo o número de profissionais que atuam direta ou indiretamente na área da construção civil. Em relação aos que trabalham diretamente, dados do IBGE apontam que número de trabalhadores com carteira assinada cresceu 95,2% entre 2003 e 2011. No mesmo período, na média dos demais setores, a população ocupada formalmente (com carteira) cresceu 48,2%. Dos profissionais que atuam indiretamente no setor temos, por exemplo, os corretores de imóveis, responsáveis pela intermediação de bens residenciais e comerciais, para compra ou venda. O número de profissionais nesse campo de atuação aumentou de 15% a 19%, em média, nos últimos 5 anos, conforme se observa no gráfico 1.

**Gráfico 01: Número de corretores de imóveis ativos na cidade de São Paulo**

**Fonte:** Creci-SP. Desenvolvido por Crespo (2013) para Blog de Economia do UOL.

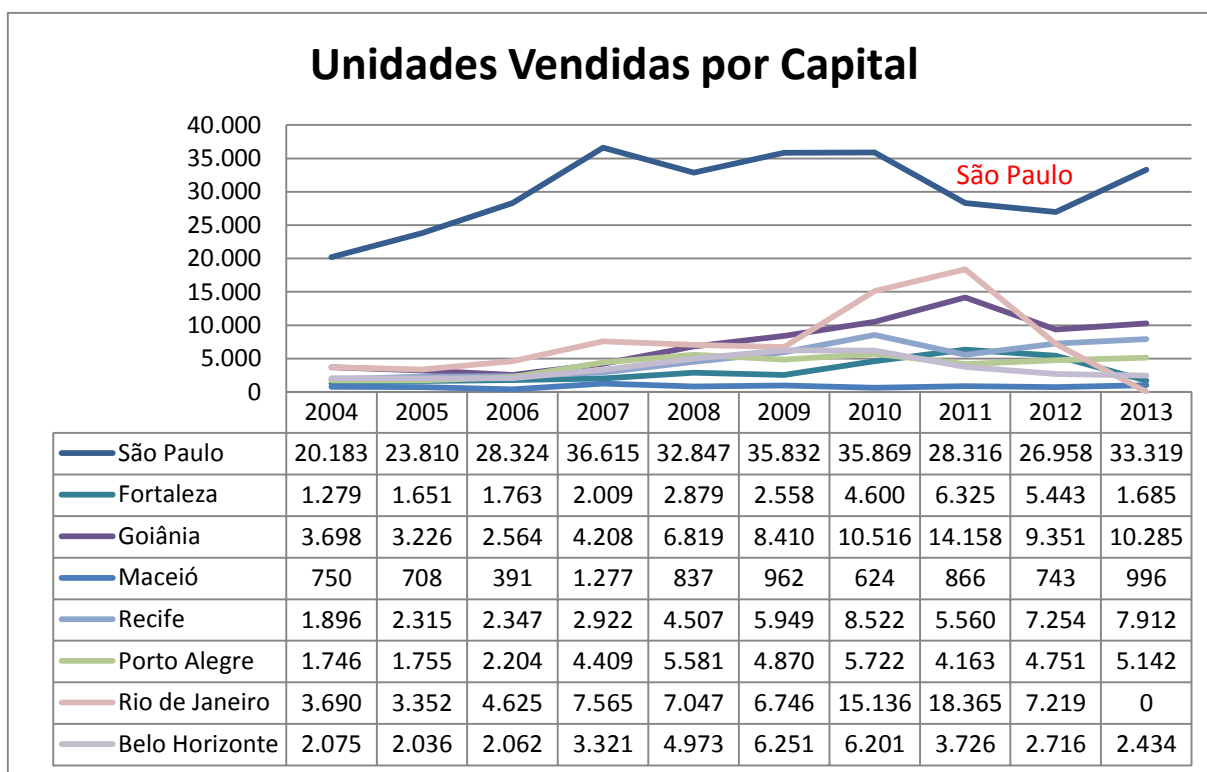
Segundo Celani (2014), a profissão de corretor de imóveis no Brasil é tão antiga quanto a história do país. Com o surgimento dos primeiros povoados ou vilarejos, foram sendo feitas as demarcações de territórios e as pessoas que percorriam essas regiões buscavam interessados na compra ou venda de propriedades recém-demarcadas pelos colonizadores europeus.

A profissão de corretor de imóveis surgiu dessa forma. Já no início do século XX, outras pessoas que escolhiam o mesmo trabalho, passaram a se reunir em locais pré-determinados com o objetivo de trocar informações com seus pares e tentar concluir suas transações imobiliárias, angariando, conseqüentemente, contrapartidas financeiras por essa atividade.

Percebe-se que os corretores de imóveis surgiram de maneira totalmente autônoma e assim permanecem até os dias atuais, tendo nas imobiliárias a possibilidade de adquirir e trocar informações essenciais à profissão.

A cidade de São Paulo foi escolhida para a pesquisa em razão de sua importância regional e nacional, tanto por ser considerada a capital financeira do país, quanto pela quantidade de imóveis que nela são comercializados, conforme se observa no Gráfico 02.

**Gráfico 02: Comparativo da quantidade de imóveis vendidos**



**Fonte:** CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2014)

Essas informações foram coletadas no sítio da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), uma organização não governamental, cujos associados são empresas pertencentes aos diversos segmentos da construção civil, por exemplo: construtoras, incorporadoras, indústria de suprimentos, fabricantes de conexões, aço, cimento, entre outras. Esses dados e resultados servem como parâmetros confiáveis para que as empresas que atuam no setor façam seu planejamento e estratégia.

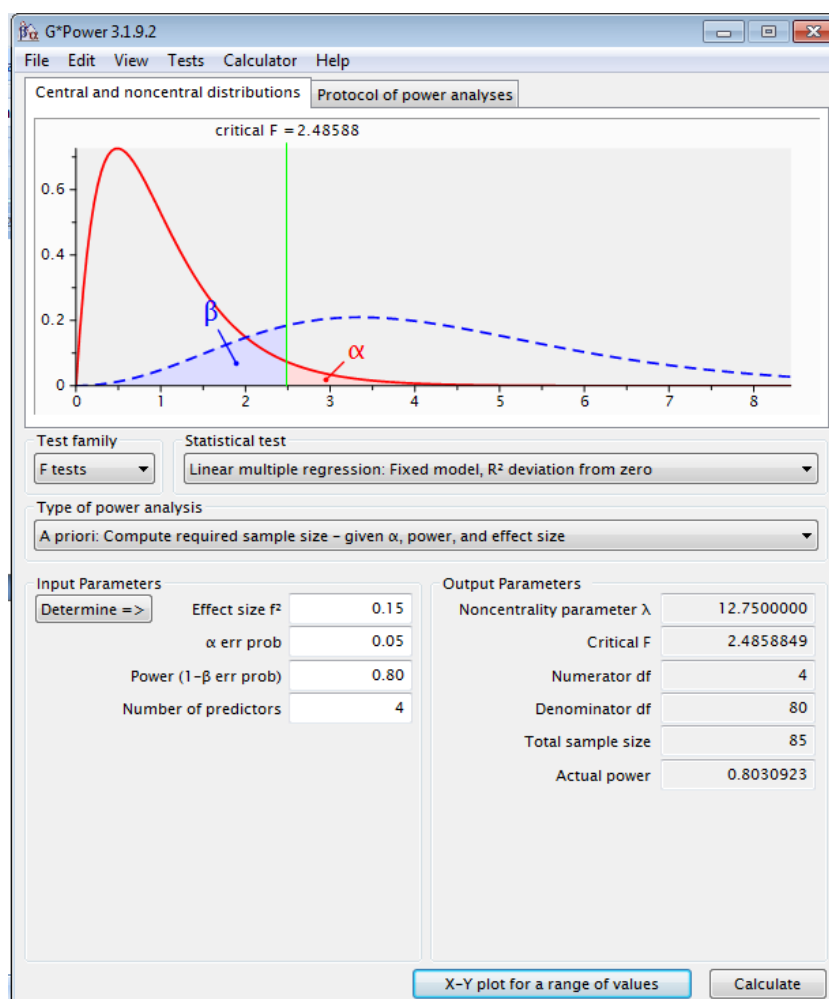
Os indicadores apresentados pela CBIC permeiam diversos aspectos da construção civil, entre eles custo de mão de obra, matéria prima, custo unitário básico e indicadores de vendas, de 10 capitais do Brasil que fornecem informações e são beneficiadas com indicadores confiáveis sobre o setor. Essas capitais são: Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Goiânia (GO), Maceió (AL), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP) e Vitória (ES).

Para elaboração do gráfico, foram coletados dados dos últimos 10 anos, totalizando 120 meses de comparação. Porém, foram excluídas as cidades de Curitiba (PR) e Vitória (ES) porque estas apresentaram resultados de 12 a 24 meses, enquanto as demais capitais possuíam os resultados obtidos entre 108 e 120 meses. A cidade do Rio de Janeiro (RJ), não apresentou os dados totais dos anos de 2011 e 2012.

Portanto, a pesquisa foi realizada com base nas atividades dos corretores de imóveis da cidade de São Paulo, que em 2012 totalizavam 38.400 aproximadamente (CRECI, 2012), e foram responsáveis por 27 mil comercializações de imóveis residenciais no período (SECOVI, 2012).

Em relação à amostra da pesquisa (Sommer & Sommer, 2003; Cooper & Schindler, 2003 e Hair Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005), utilizou-se o *software* G\*Power 3.1.9.2, com os parâmetros poder de teste (Power (1-  $\beta$  erro prob. II)) como 0,80 e Effect size  $f^2 = 0,15$  (Ringle, Silva, & Bido, 2014), e obteve o resultado de 85 questionários, conforme apresentado na figura 05.

**Figura 05: Cálculo do tamanho da amostra.**



**Fonte:** Software G\*Power 3.1.9.2

Observando a classificação desenvolvida por Futrell (2003), considerou-se desenvolver o estudo transversal (Cooper & Schindler, 2003 e Hair Jr., et al., 2005) em torno de um tipo de vendedor, no caso o **vendedor para um fabricante**, e escolher um profissional que representasse este grupo, respeitando os padrões metodológicos da pesquisa, assim como em relação à acessibilidade para a coleta de dados.

Posteriormente, foi realizado um estudo longitudinal (Cooper & Schindler, 2003 e Hair Jr., et al., 2005) utilizando-se dados coletados no Descritivo do Perfil Pessoal e no Descritivo do Perfil Profissional, primeiro, com o auxílio do software STATSTM (Figura 06) para determinar tamanho da amostra (Sampieri, 2006) para dados populacionais, obtendo o número mínimo de 166 respondentes para satisfazer os indicadores de erro máximo de 5%, estimativa percentual de 50% e nível de confiança de 80% utilizado como padrão mínimo

aceito em Ciências Sociais (Ringle, Silva, & Bido, 2014), em seguida, com a tabulação desses dados que serão apresentados a seguir.

**Figura 06: Cálculo do tamanho da amostra para dados populacionais.**

The screenshot shows the 'Sample Size Determination' window of the Decision Analyst STATSTM 2.0 software. The window is titled 'Sample Size Determination (Sample Size for Population Percentage Estimates)'. It features two main sections: 'Inputs' and 'Results'. In the 'Inputs' section, the 'Universe Size' is set to 38400, 'Maximum Acceptable Percentage Points of Error' is 5%, 'Estimated Percentage Level' is 50%, and 'Desired Confidence Level' is 80%. The 'Results' section shows 'The Sample Size Should Be...' as 166. At the bottom, there are 'Calculate', 'Reset', and 'Exit' buttons. The footer includes the contact information '817 640-6166 | www.decisionanalyst.com'.

**Fonte:** Software STATSTM 2.0

### 3.3 INSTRUMENTAÇÃO

Em relação ao instrumento que será utilizado na pesquisa (Acevedo & Nohara, 2010), foi escolhido o C-VAT (*Culture and Value Analysis Tool*), desenvolvido por Nelson (2003) há aproximadamente 30 anos. Esse instrumento foi construído com o objetivo de mensurar com efetividade e rapidez características da cultura organizacional. A validação do instrumento ocorreu em países como EUA, Brasil, Índia, Hong Kong, Taiwan e Singapura ([www.c-vat.com](http://www.c-vat.com)). Testes de confiabilidade do instrumento foram feitos no intervalo de um mês e provaram ser aceitáveis, com intercorrelações que variaram entre cinco a nove e correlações em torno de sete (NELSON, 2011b).



O instrumento C-VAT tem característica puramente quantitativa e é formado por quatro categorias, sendo que cada uma se desdobra em outras quatro subcategorias. Foi construído a partir de um questionário com vinte grupos de quatro assertivas cada, que devem ser avaliadas por meio de escala forçada dentro de cada grupo (anexo 2). Nelson (2003, 2011) optou por utilizar essa forma para construir o questionário, ao invés da tradicional escala Likert, por considerar que quando os respondentes são obrigados a escolher entre duas ou quatro alternativas, eles efetivamente demonstram seus valores, respaldando a metodologia em Rokeach (1973) que utilizou sistema semelhante para seus trabalhos (NELSON, 2003).

O desenvolvimento do instrumento C-VAT teve como propósito investigar valores e a cultura em organizações multinacionais, e ocorreu com base em duas tarefas principais: (1) identificar funções universais de sistemas humanos e (2) desenvolver um meio compacto de obtenção de priorização entre as funções.

Como funções universais, comuns a todos os sistemas humanos, apresentam-se: *trabalho* (ou tarefas); *relações pessoais*; *controle* (frequentemente associado com poder e política); e, *pensamento*. As referências para *relações pessoais* e *controle* estão nos estudos de Kluckhohn e do Strodbeck (NELSON, 2003). O conceito de *tarefa* foi importado de comportamento organizacional. A relação entre *tarefa* e as *relações pessoais*, conforme Nelson (2003), fundamenta-se nos escritos de Blake e Mouton, 1964; Larson et al. 1976; Nystrom 1978 e destaca que os dois temas têm sido extensivamente pesquisados e considerados amplamente antagônicos. Quanto à categoria *poder* ou *controle*, frequentemente assuntos com uma função importante em variadas literaturas e considerada para serem diferentes, se não oposição, a tarefa e relacionamento (NELSON, 2003).

Outros estudos que contribuíram para a construção conceitual do instrumento C-VAT foram: a teoria de David McClelland que identificou a necessidade de alcançar, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação como as necessidades básicas humanas e as visualizou existindo num estado perpétuo de tensão; e, a teoria de Alderfer (1969) que também identificou três necessidades básicas – existência, relacionamento e crescimento – que podem ser relacionadas respectivamente a poder ou segurança, a relações e ao alcance de tarefas ou objetivos (NELSON, 2011b).

Por fim, percebeu-se a necessidade de inclusão do tema *pensamento* como quarta função universal porque todos os sistemas refletem, em termos racionais, sobre alguma questão. A inserção fundamentou-se em Schon e Shils (NELSON, 2003).

As categorias, com a nomenclatura de *quadrantes*, e as subcategorias que as compõem, podem ser verificadas no Quadro 08, e apresentam uma breve consideração sobre o que corresponde cada item.

### Quadro 08: Dimensões do Instrumento C-VAT

Quadrante do Trabalho		Quadrante das Relações	
Esforço	Trata do trabalho árduo ou do esforço constante.	Afeto	Aproximação dos outros para receber calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva.
Prazo	Lida com os prazos, horários e velocidade.	Empatia	Coloca-se psicologicamente na situação do outro para poder dar calor humano e já é uma emoção mais efêmera.
Terminar a tarefa	Trata da ênfase em concluir um projeto ou serviço apesar das outras pressões de tempo e qualidade, tendo como aliado o Esforço para vencer interrupções e distrações.	Sociabilidade	Focaliza a interação e a atividade em grupo uma vez de pares de indivíduos e poderia, também, ser chamada de orientação para grupos ou equipes.
Qualidade	Lida com a qualidade do produto do trabalho.	Lealdade	Enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas entre as pessoas ou coletivos.

Quadrante do Controle		Quadrante do Pensamento	
Dominância	Envolve a imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa e pretexto.	Abstração	Tende a lidar com conceitos intangíveis e generalidades.
Status	Favorece o indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas, e é um modo de influência bem menos direto.	Planejamento / Organização	Focalizam-se em detalhes.
Politicagem	Envolve conseguir os objetivos pela manipulação e negociação. Apoia-se no poder coercitivo.	Exposição	Lida não com a produção das ideias, porém com a sua transmissão e apresentação.
Liderança	Atinge os objetivos, indo à frente, inspirando ou persuadindo outros. Apoia-se no poder de referência (ou exemplo).	Flexibilidade	Uma dimensão pouco relacionada com as outras, mas é algo que surge consistentemente nas discussões sobre criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança.

**Fonte:** Nelson (2011b)

Publicações recentes com o instrumento C-VAT foram apresentadas em eventos científicos no Brasil e em outros países, conforme se observa na Tabela 01 e no suporte disponível no sítio [www.c-vat.com](http://www.c-vat.com).

**Tabela 01: Publicações e Apresentações Científicas do C-VAT**

Revista/Livro	Ano	Autores	Título
Journal of Education for Business 70. 1 (Sep 1994): 25	1994	Nelson, Reed E; Bass, Kenneth C; Vance, Charles.	Managed group formation: An approach to team formation in policy courses
Organization Studies 24(7): 1115–1151	2003	Nelson, Reed E; Gopalan, Suresh.	Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries
São Paulo:	2005	Nelson, Reed E.	Cultura Empresarial e Atendimento

Fundação Instituto de Administração.			Superior – gerenciando a prestação de serviços no século 21
EnANPAD	2010	Murdocco, Silvio de O.; Oliva, Eduardo de C.	A Cultura Organizacional e a Centralidade nas Redes Sociais: Um Estudo Exploratório em uma Empresa de Serviços
EnEO	2010a	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo; Pasqualini, Dinei A.	A Subcultural Analysis of the Brazilian Knowledge Industry: When Nation, Industry, and Organizational Cultures Collide
Latin American Business Review,	2010b	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo; Ponçano, Vera M. L.; Pasqualini, Dinei A.	A Subcultural Analysis of the Brazilian Knowledge Industry: When Nation, Industry, and Organizational Cultures Collide
EnANPAD	2011b	Nelson, Reed E.	Leadership, Personal Values, And Cultural Context In Brazil, China, And The United States: A Pattern Approach
Organization Studies	2011b	Nelson, Reed E.	Adversity, Organizational Culture and Executive Turnover in a Brazilian Manufacturer
ENANPAD	2012a	Nelson, Reed E.; Leite, Rogeryo	The Path To Leadership: A Cross National Comparison Of The Personal Values Of Business Students And Practicing Managers In Brazil And The United States
RAP	2012b	Nelson, Reed E.	A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospitals
<i>Management Research</i> , vol. 5, no. 3	2007b	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo;	Industry Environment, National Culture, And Verbal Networks In Organizations
Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 93-107,	2007a	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo;	O Ambiente E O Papo: Comparações Internacionais E Tipologia Das Redes Verbais Nas Organizações

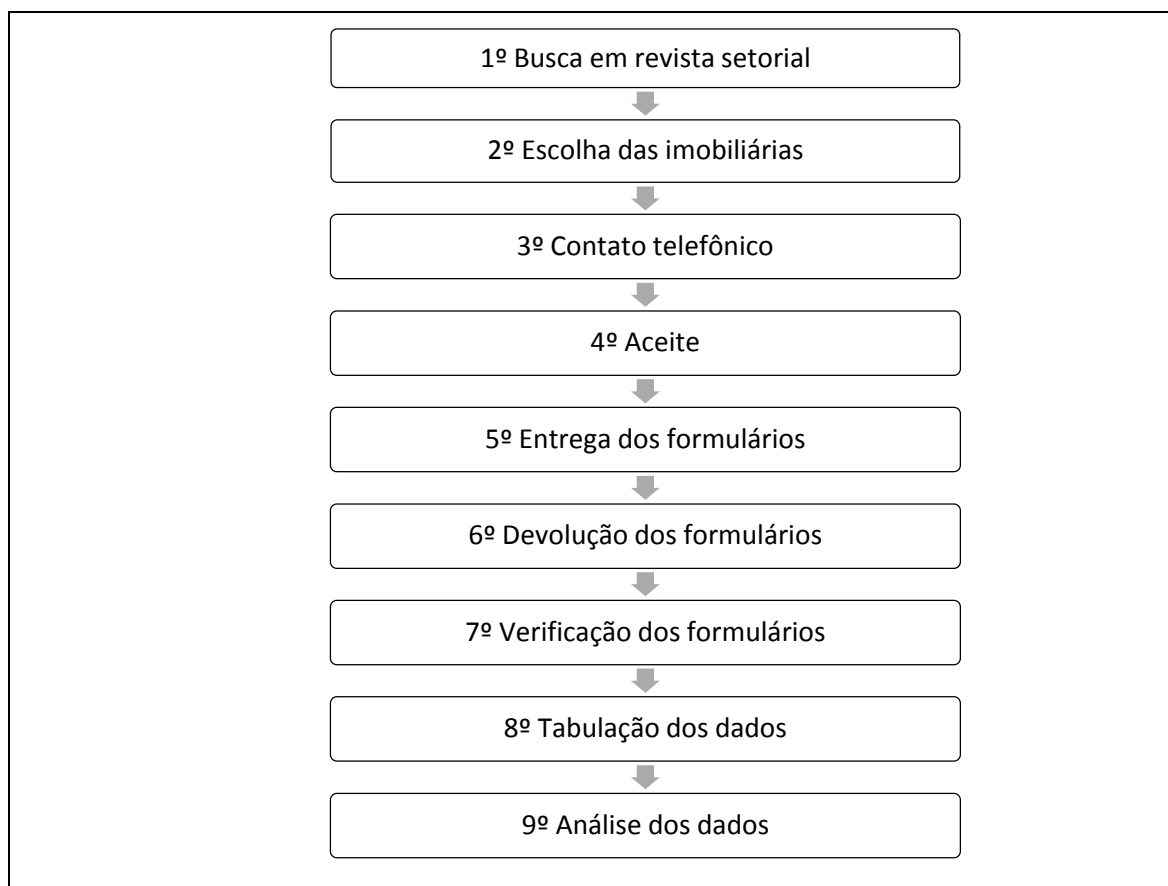
**Fonte:** Bases de dados Proquest, Ebsco e internet

### 3.3.1 Coleta de dados

Após definido o instrumento, foi realizado o pré-teste com a aplicação de 23 formulários nos dias 04 e 05 de agosto de 2014, em uma imobiliária na cidade de São Paulo. Dos formulários recolhidos, apenas 15 estavam preenchidos corretamente. O pré-teste foi importante para observar que: o instrumento era de fácil aplicação; podia ser autoadministrado pelos corretores de imóveis; e, apresentava diferenças entre as respostas e os indicadores de desempenho, que era o objetivo do estudo.

Para a preparação do questionário respaldou-se em Barros e Lehfeld (2007, p. 107) como seguem:

- a) determinação de itens importantes para a classificação do problema;
- b) as variáveis apresentadas nas hipóteses ou os indicadores das variáveis;
- c) a ordenação e sistematização das questões;
- d) a forma redacional do questionário;
- e) a apresentação do questionário ao pesquisado;
- f) a estética e a forma de impressão do questionário.

**Figura 07: Etapas da coleta de dados**

**Fonte:** Dados da pesquisa

As etapas que se seguiram, estavam relacionadas à coleta de dados do estudo e ocorreram, conforme a Figura 07, da seguinte maneira:

1º) busca, em revista setorial, das imobiliárias da cidade de São Paulo que poderiam fazer parte da amostra (Creci-SP aponta para a existência de aproximadamente 2.000 imobiliárias);

2º) levantamento das imobiliárias que constam na revista, totalizando 42 (quarenta e duas) imobiliárias;

3º) contato telefônico para obter o nome do responsável para envio da carta convite da pesquisa, das instruções de preenchimento e do modelo do questionário (anexo 1);

4º) resposta positiva de 11 imobiliárias que concordaram com os critérios da pesquisa e, principalmente com o fato de que o gerente da equipe ou o proprietário deveria especificar o desempenho do corretor em relação ao ranking;

5º) entrega de aproximadamente 2.000 formulários aos 60 gerentes comerciais das imobiliárias;

6º) devolução de 255 questionários por apenas 6 das 11 imobiliárias (as justificativas das demais para a não continuidade da pesquisa estão relacionadas à falta de tempo, mudanças na gestão);

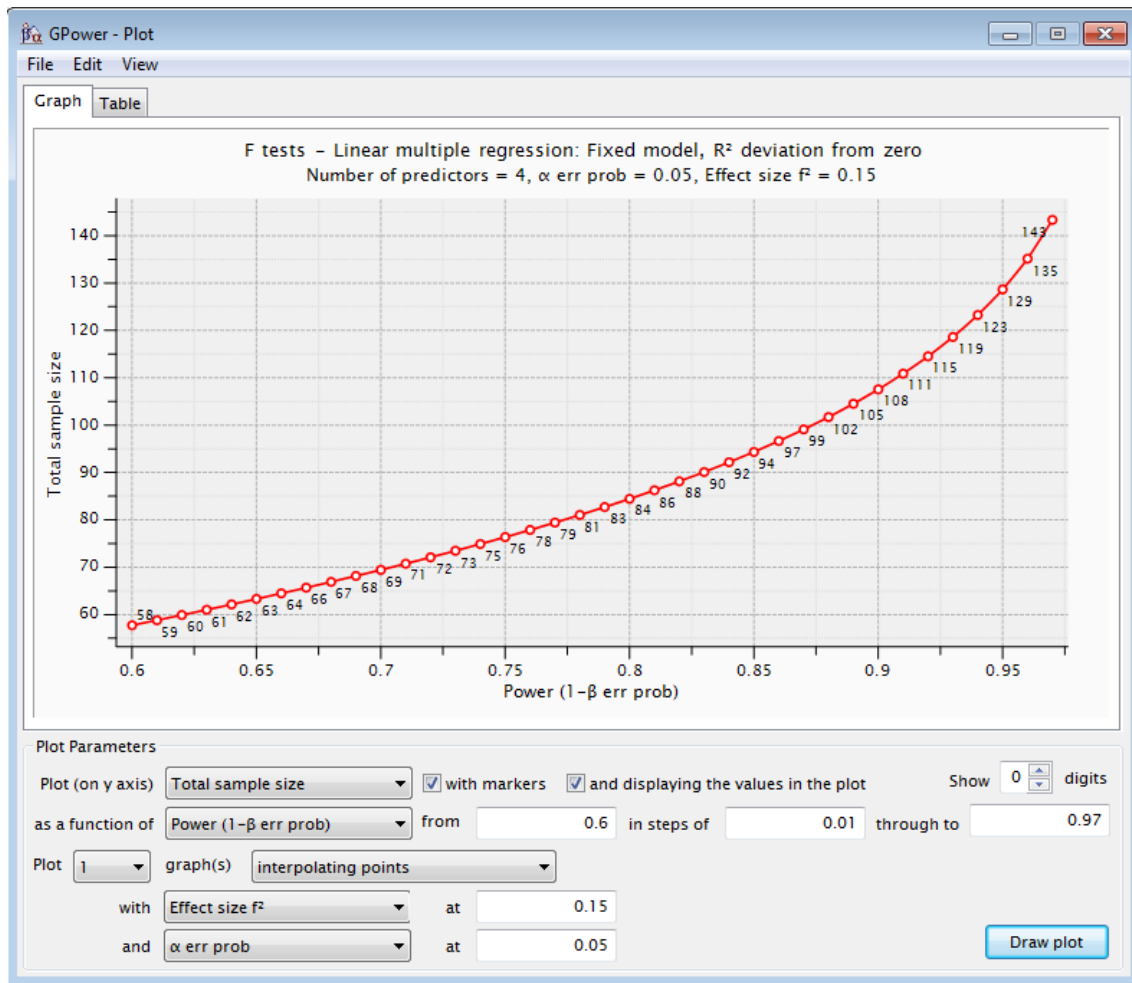
7º) verificação e validação dos formulários em relação ao preenchimento correto, restando apenas 143 considerados válidos, quantidade superior aos 85 sugeridos pelo *software* G\*Power (observe na Figura 08, o gráfico aponta que para a quantidade de 143 respondentes, o poder de teste (Power (1-  $\beta$  erro prob. II)) passa para 0,97 aumentando significativamente a confiabilidade do teste);

8º) tabulação dos dados com auxílio do *software* Microsoft Office Excel 2007;

9º) análise dos resultados com a utilização dos *softwares* SmartPLS e SPSS versão 18 (Field, 2009).

O início das etapas da coleta de dados ocorreu em 15/09/2014. Simultaneamente com a retirada dos formulários preenchidos, ocorria o lançamento das respostas em arquivo no formato Microsoft Excel, e o contato telefônico ou presencial com os locais em que os formulários foram entregues, ocorria semanal ou quinzenalmente. A data de 29/11/2014 foi considerada limite para recolhimento dos formulários, tendo sido feito um contato telefônico aos responsáveis em agradecimento.

**Figura 08: Análise do poder do teste.**



**Fonte:** Software G\*Power

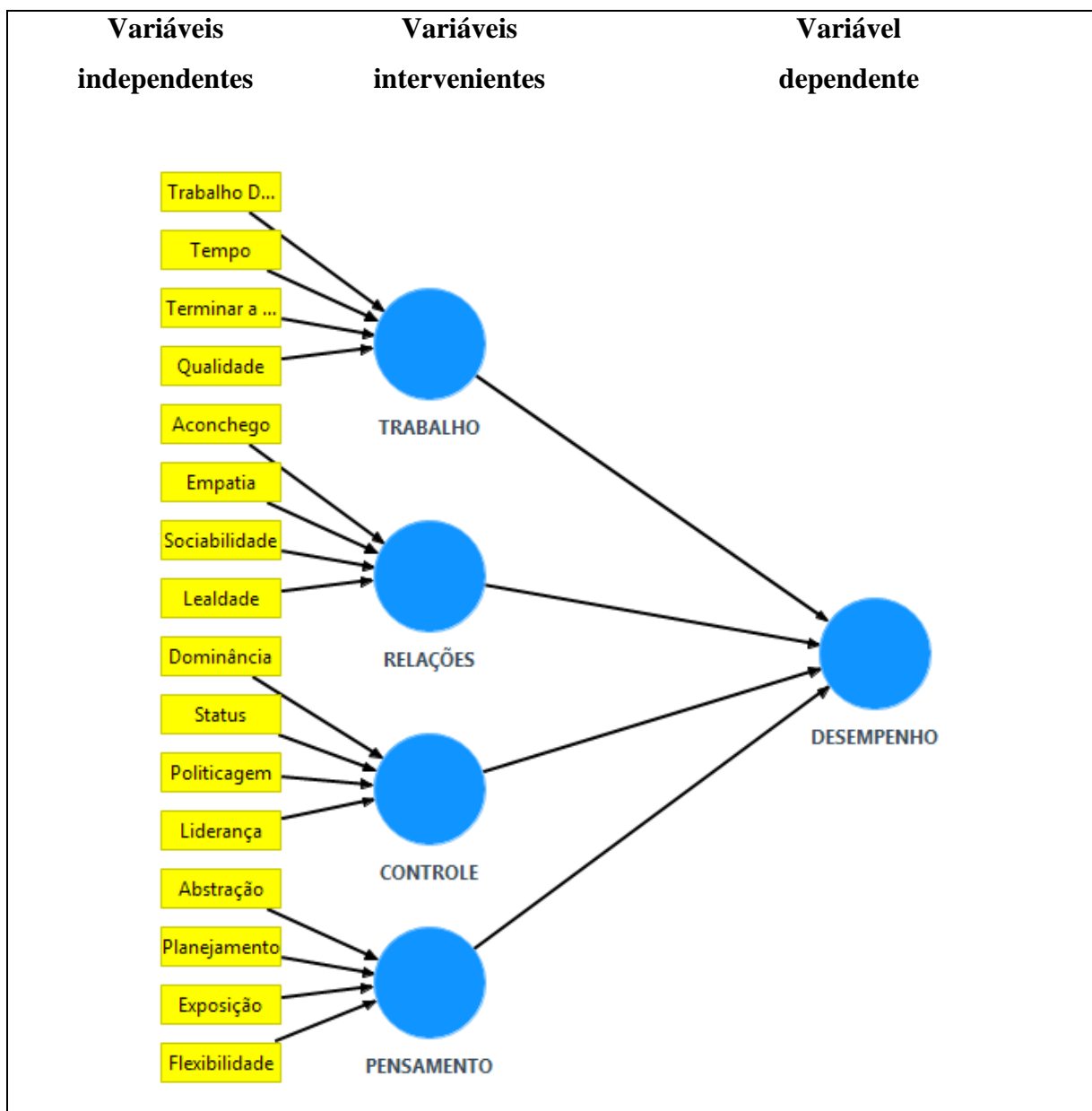
Portanto, observa-se na Figura 08, que para uma amostra de 143 respondentes, o poder do teste passa para 0,97, o que corresponde a 97% de acerto em relação ao total de corretores de imóveis da cidade de São Paulo.

### 3.4 VARIÁVEIS DA PESQUISA

A pesquisa de levantamento permite a apresentação do modelo com a distinção entre variáveis independentes, intervenientes e dependentes do estudo (Collis & Hussey, 2005), conforme apresentadas na Figura 09.



**Figura 09: Apresentação das variáveis da pesquisa**



**Fonte:** Nelson (2003) Adaptado pelo autor.

De um modo geral, quando se observa o desempenho de uma equipe de vendas, percebe-se que alguns profissionais apresentam resultados muito superiores que outros. O presente estudo tem como objetivo verificar em que medida os valores pessoais interferem no desempenho de vendas dos corretores de imóveis. Para tanto, foram estabelecidas as seguintes premissas com o objetivo de verificar sua validade para a amostra pesquisada.

Premissa 1- Em relação ao desempenho, verificar em que medida os valores pessoais interferem no desempenho em vendas dos corretores de imóveis.

Justificativa: Na literatura especializada de vendas, Hickerson (1952), Churchill et al. (1985) e Ingram et al. (2008) afirmam que os gerentes de vendas sempre tentaram compreender os determinantes do bom desempenho com o objetivo de aumentar a eficácia de sua força de vendas, portanto, pretende-se verificar em que medida os valores pessoais podem interferir nesse desempenho. No trabalho apresentado por Nelson (2003), foi desenvolvido um estudo no qual os valores culturais predominantes no país em que o indivíduo vive influenciam nos seus valores pessoais. Portanto, pretende-se verificar se o mesmo fenômeno ocorre em relação às pessoas que assumem a mesma profissão.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em virtude do tempo necessário para adquirir o conhecimento adequado para a construção da tese, considera-se que a aplicação dos questionários em outros segmentos de vendas poderia contribuir com o desenvolvimento do tema por ampliar os conhecimentos, assim como oferecer uma ferramenta alternativa às vigentes.

O instrumento de pesquisa utilizado, C-VAT, tem a cultura organizacional como um foco principal de atuação, o que não descarta a utilização apenas para o estudo de valores organizacionais, porém, encontrar uma empresa que se disponha a contribuir com a aplicação do estudo observado os valores pessoais e a cultura da organização, implica em uma contribuição significativa para o meio acadêmico.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Com o objetivo de orientar o leitor, a apresentação dos resultados ocorrerá em cinco etapas:

Etapa 1- foi realizada uma pesquisa longitudinal sobre os dados de perfil pessoal e profissional dos corretores de imóveis com base em estudo semelhante realizado por Ginês Jr. (2008). Os resultados permitem estabelecer considerações sobre a profissão, pois foram respeitados os padrões metodológicos nas duas pesquisas e coletados quantidade suficiente de questionários.

Etapa 2 - com base nos dados dos perfis pessoal e profissional associado ao desempenho dos corretores de imóveis foi utilizado o método de *cluster* (Black, 2005) e as considerações sobre esses *clusters* apresentadas em seguida.

Etapa 3 – comparativo sobre os resultados das dimensões que constituem o instrumento C-VAT relacionado com médias das dimensões.

Etapa 4 – estudo comparativo com base nas dimensões do C-VAT e as características de perfil pessoal e profissional dos corretores de imóveis.

Etapa 5 – considerando os indicadores de desempenho de vendas e os resultados individuais obtidos pelo preenchimento do questionário estruturado apresenta-se um estudo sobre os *clusters* (Black, 2005) e sobre como tais indicadores contribuem na escolha dos corretores de imóveis de sucesso.

#### 4.1 - PRIMEIRA ETAPA – ESTUDO COMPARATIVO 2008/2014

Nesta etapa serão apresentados os resultados obtidos por meio do formulário da pesquisa com referência aos descritivos de perfil pessoal e profissional, conforme Tabela 02.

**Tabela 02: Estrutura de apresentação do capítulo**

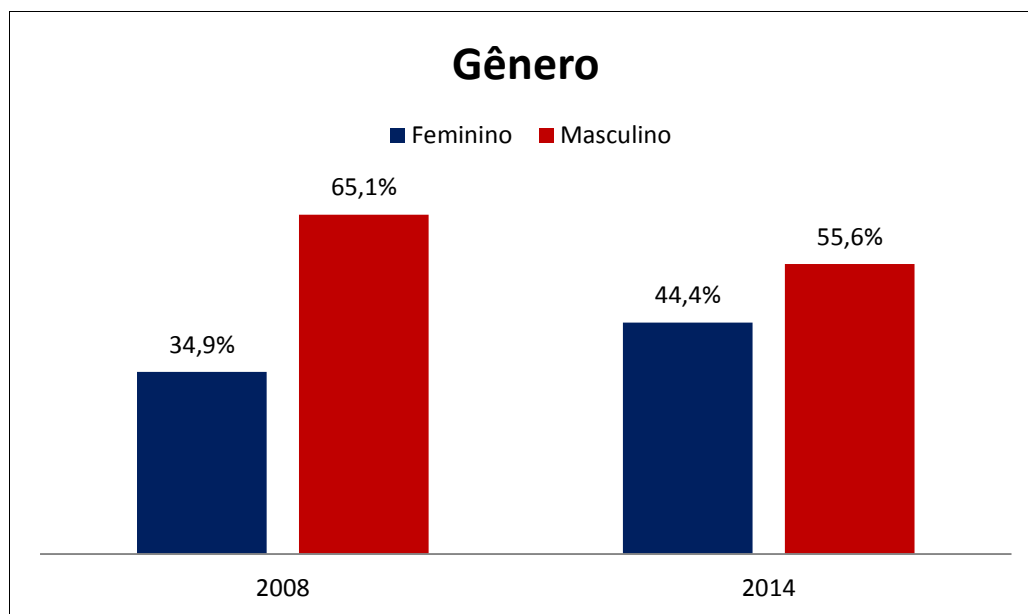
<b>Período</b>	<b>2008/2014</b>	<b>2014</b>
<b>Demonstrativo de Perfil Pessoal</b>	<b>Tópico</b>	<b>Tópico</b>
<b>Gênero</b>	4.1.1	
<b>Escolaridade</b>	4.1.2	
<b>Faixa etária</b>	4.1.3	
<b>Demonstrativo de Perfil Profissional</b>	<b>Tópico</b>	<b>Tópico</b>
<b>Tempo na profissão</b>	4.1.4	
<b>Fonte de renda</b>	4.1.5	
<b>Satisfação</b>		4.1.6
<b>Desempenho na Equipe</b>		4.1.7

**Fonte:** Dados da pesquisa

Em relação à quantidade de pessoas que trabalham na profissão na cidade de São Paulo, os dados obtidos no CRECI-SP e apresentados no capítulo de método (gráfico 1), apresentam o crescimento constante no número de profissionais para o período de 2004 a 2012, com as respectivas taxas de crescimento anual: (2004-2005) 7%; (2005-2006) 11%; (2006-2007) 12%;(2007-2008) 19%; (2008-2009) 18%; (2009-2010) 15%; (2010-2011) 15%; (2011-2012) 15% (CRECI, 2012).

#### 4.1.1 Em relação ao gênero

**Gráfico 03: Descritivo do gênero**



**Fonte:** Dados da pesquisa (Apêndice 4.1.1)

Para a amostra pesquisada, conforme Gráfico 03, é possível verificar que no ano de 2008, as mulheres representavam 34,9% da população de corretores de imóveis e, em 2014, houve um crescimento de 27,2%, totalizando 44,4% dos corretores.

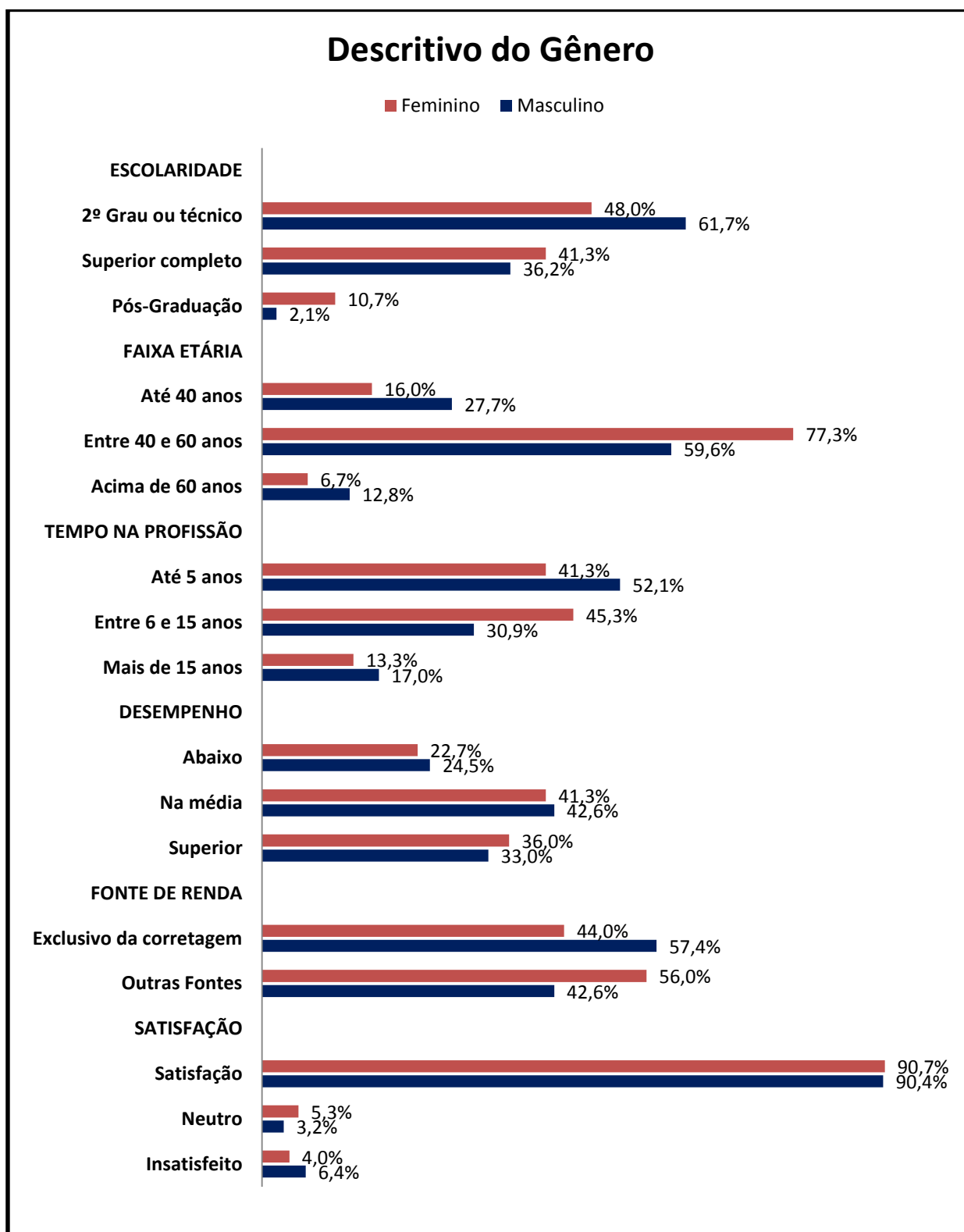
Em relação aos homens, em 2008 representavam 65,1% das pessoas que atuavam na profissão e, em 2014, esse número diminuiu proporcionalmente em 15,6%, passando a representar 55,6% do total de corretores de imóveis.

Pode-se considerar então que, em 2008, a cada três corretores de imóveis, dois eram homens e apenas 1 mulher. Em apenas 6 anos, esse número quase se equilibra em uma proporção de igualdade.

Considerando estes números, percebe-se então um equilíbrio entre os gêneros e, de acordo com o método da pesquisa, se o número de corretores em 2012 é de

aproximadamente 38.400, podemos considerar que 21.700 eram homens e 16.700 mulheres.

Gráfico04: Descritivo do Gênero



**Fonte:** Dados da Pesquisa

O Gráfico 04 demonstra com detalhamento os resultados obtidos no estudo em relação ao variável gênero. A distribuição entre os gêneros foi apresentada no Gráfico 03, e no

Gráfico 04, pode-se observar a como o total de cada gênero se distribui, permitindo a comparação com o mesmo indicador no gênero oposto.

As respostas obtidas para o gênero feminino constata que 48,0% (36 respondentes) possuem apenas o segundo grau ou curso técnico, ao passo que 41,3% (31 respondentes) têm formação de nível superior e 10,7% (8 respondentes) possuem pós-graduação totalizando 75 respondentes. (Apêndice 4.2.1)

No que concerne o gênero masculino, 61,7% (58 respondentes) possuem apenas o segundo grau ou curso técnico e 36,2% (34 respondentes) a formação de nível superior, sendo que apenas 2,1% (2 respondentes) dos homens entrevistados possuem pós-graduação, totalizando 94 respondentes.

Analisando-se os quesitos idade e gênero no Gráfico 04, percebe-se que, entre as mulheres, 16% (12 respondentes) têm até 40 anos, 77,3% (que equivale a 58 respondentes) estão entre 40 e 60 anos e 6,7% (ou seja, apenas 5 respondentes) possuem mais de 60 anos. No que diz respeito aos homens, 27,7% (26 respondentes) estão na primeira faixa etária mencionada, 59,6% (56 respondentes) na segunda e 12,8% (12 respondentes) na terceira. (Apêndice 4.2.2)

Verifica-se no Gráfico 04, que 41,3% das mulheres e 52,1% dos homens estão na profissão há 5 anos ou menos. Na faixa de 6 a 15 anos de experiência no ramo da corretagem, tem-se 45,3% das mulheres e 30,9% dos homens. Finalmente, há mais de 15 anos no mercado estão 17% dos homens e 13,3% das mulheres. (Apêndice 4.2.3)

Portanto, observando-se o Gráfico 04 acima e a tabela 4.1.3 (apêndice), é possível concluir que as mulheres atuam por bastante tempo na profissão e costumam mudar de profissão somente no período entre 6 e 15 anos. Em relação aos homens, a maioria tem menos de 5 anos na profissão e, entre os que ultrapassam a barreira dos 5 anos tendem a manter-se na profissão por tempo indeterminado.

Neste gráfico (Gráfico 04) observamos que das mulheres entrevistadas, 36% (27 respondentes), posicionam-se acima da média de desempenho de vendas, 41,3% (31 respondentes) estão na média e 22,7% (17 respondentes) o desempenho está abaixo da média. (Apêndice 4.2.4).

Quanto aos homens, 33,0% (31 respondentes) possuem um desempenho de vendas superior à média, 42,6% (40 respondentes) estão na média e 24,5% (23 respondentes) possuem desempenho de vendas abaixo da média.

Para 44% das mulheres entrevistadas, a corretagem é a única fonte de renda, enquanto as 56% restantes possuem outra(s) fonte(s). No que concerne o gênero masculino, nota-se que 57,4% contam apenas com a corretagem e 42,6% têm também outra(s) fonte(s) de renda. (Apêndice 4.2.5).

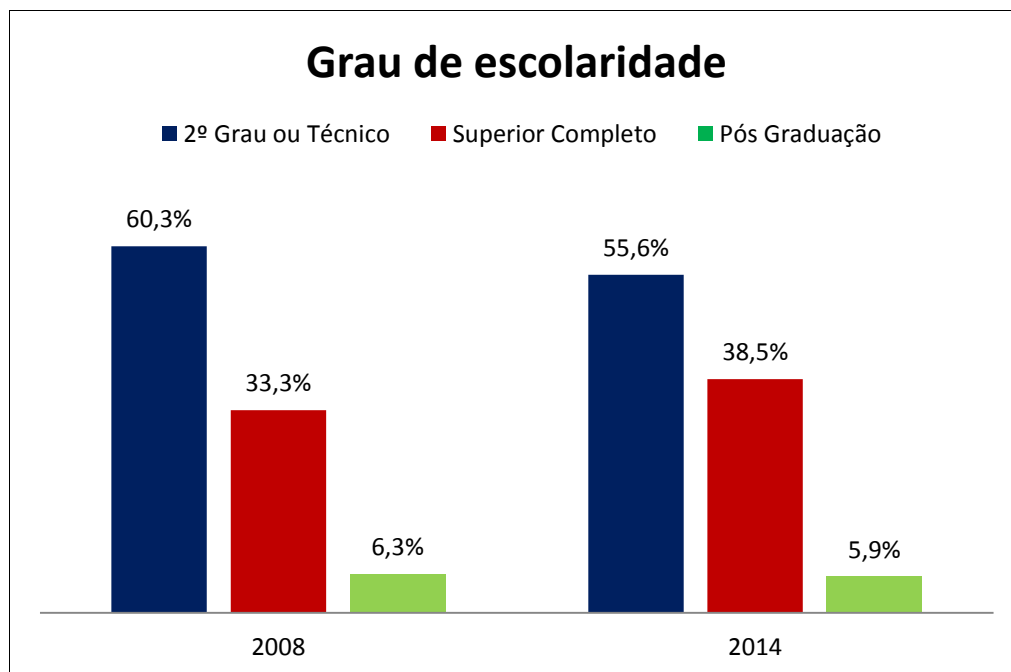
Da análise do quesito satisfação, percebe-se que a maioria das mulheres se declara satisfeitas, correspondendo a 90,7% (68 respondentes), ao passo que apenas 4,0% (3 respondentes) disseram estar insatisfeitas e 5,3% (4 respondentes) se mantiveram neutras. (Apêndice 4.2.6)

O resultado para os homens foi semelhante: 90,4% (85 respondentes) estão satisfeitos, 6,4% (6 respondentes) insatisfeitos e 3,2% (3 respondentes) neutros.



#### 4.1.2 - Em relação à escolaridade

**Gráfico 05: Descritivo do grau de escolaridade**



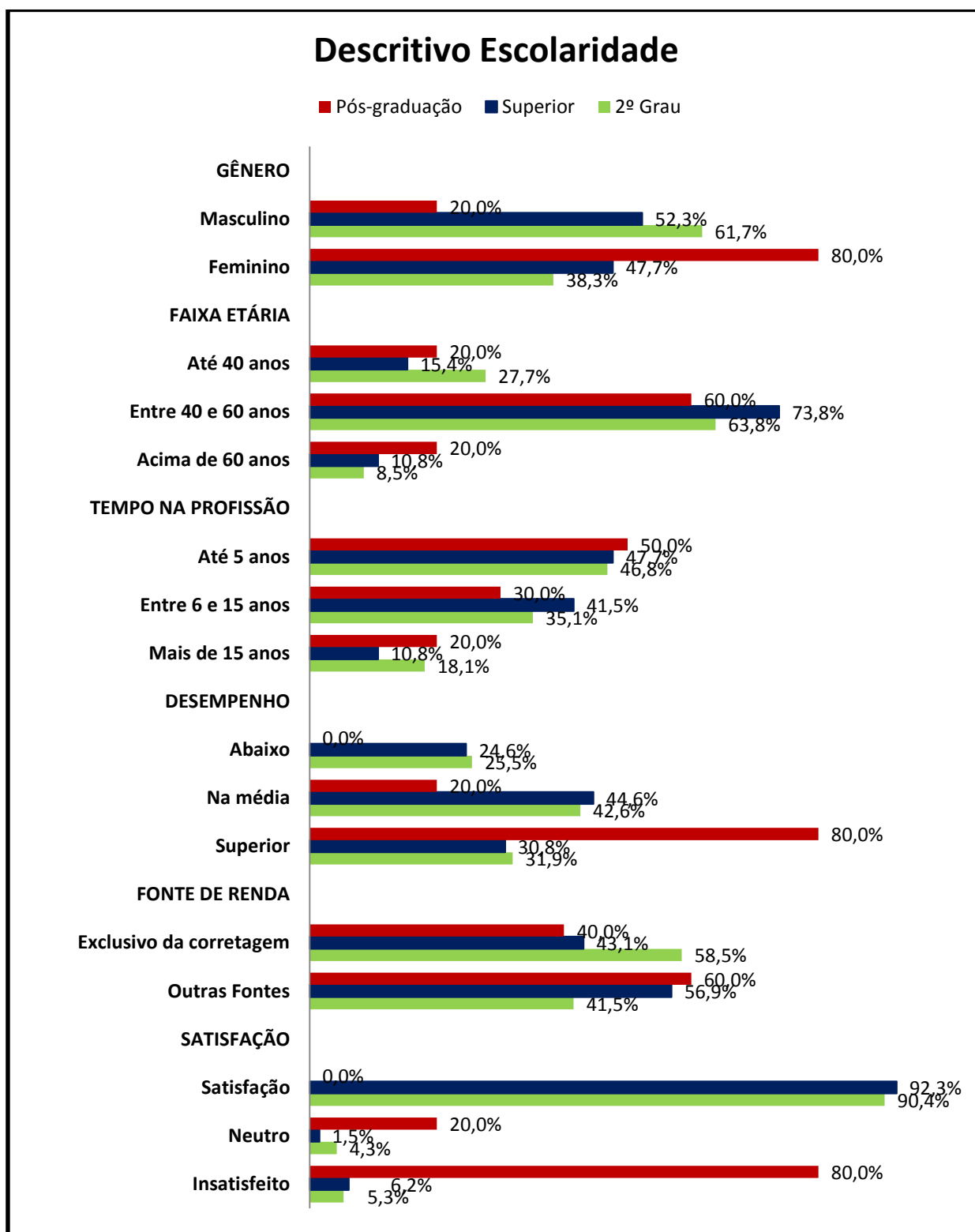
**Fonte:** Dados da pesquisa (Apêndice 4.1.2)

Quanto ao grau de escolaridade da amostra, constatou-se que 55,6% (94 respondentes) estudaram até o segundo grau ou fizeram ensino técnico, enquanto 38,5% possuem uma graduação e apenas 5,9%, pós-graduação.

Analisando-se o grau de escolaridade de 2014 em relação a 2008, nota-se uma sensível diminuição do número de corretores com 2º grau (de 60,3% para 55,6%), assim como um sutil aumento de profissionais com ensino superior (de 33,3% para 38,5%).

Para atuar no segmento imobiliário é necessária a realização do curso de Técnico em Transações Imobiliárias em instituições credenciadas pelo CRECI. As exigências para atuar na profissão estão relacionados à idade 18 anos e escolaridade mínima do segundo grau ou curso técnico equivalente.

Gráfico06: Descritivo do nível de escolaridade



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Dos entrevistados com formação até o segundo grau ou nível técnico, 38,3% (36 respondentes) são mulheres e 61,7% (58 respondentes) são homens. Considerando os

profissionais graduados, 47,7% (31 respondentes) são do gênero feminino e 52,3% (34 respondentes) são do gênero masculino. E, por fim, têm-se 10 pós-graduados, sendo 8 mulheres e 2 homens. (Apêndice 4.2.7)

Portanto, conclui-se que o grau de escolaridade das mulheres é superior tanto em relação ao ensino superior, quanto à pós-graduação, e que os homens são maioria na amostra e com formação de segundo grau ou técnico.

Ainda, analisando-se o grau de escolaridade, verifica-se que entre aqueles que possuem o segundo grau ou técnico como nível máximo de estudo, 27,7% (26 respondentes) têm até 40 anos, 63,8% (60 respondentes) têm entre 40 e 60 anos e 8,5% (8 respondentes) têm mais de 60 anos. (Apêndice 4.2.8)

Com diploma de graduação, tem-se 15,4% (10 respondentes) dos profissionais com menos de 40 anos, 73,8% (48 respondentes) dos entrevistados estão entre os 40 e 60 anos e 10,8% (7 respondentes) acima de 60 anos.

Dos corretores que têm pós-graduação, 60,0% (6 respondentes) deles estão na faixa de 40 a 60 anos de idade, 20% (2 respondentes) têm até 40 anos e os outros 20% têm mais de 60 anos.

Percebe-se que 46,8% (44 respondentes) dos profissionais com escolaridade máxima até o segundo grau ou nível técnico, tem até 5 anos de atuação na área imobiliária, enquanto 35,1% (33 respondentes) deles possuem de 6 a 15 anos de experiência e 18,1% (17 respondentes) estão nesse mercado há mais de 15 anos. (Apêndice 4.2.9)

Entre os graduados, 47,7% (31 respondentes) são corretores há menos de 5 anos, 41,5% (27 respondentes) têm entre 6 e 15 anos de profissão e 10,8% (7 respondentes) estão nela há mais de 15 anos.

Quanto aos pós-graduados, 50% (5 respondentes) têm menos de 5 anos de experiência no mercado, 30% (3 respondentes) está há mais que 6 anos e menos que 15 anos e apenas 20% (2 respondentes) são corretores há mais de 15 anos.

No que diz respeito ao desempenho de vendas em função da escolaridade, observamos que 25,5% (24 respondentes) dos corretores de imóveis com nível máximo de ensino equivalente ao segundo grau ou técnico possuem um desempenho abaixo da média,

42,6% (40 respondentes) deles estão na média, e 31,9% (30 respondentes) se apresentam acima da média. (Apêndice 4.2.10).

Entre os profissionais graduados, tem-se que 24,6% (16 respondentes) deles estão abaixo da média, 30,8% (20 respondentes) acima da média, e 44,6% (29 respondentes) na média de desempenho de vendas.

Ao analisar os quesitos fonte de renda e escolaridade, percebe-se que 58,5% (55 respondentes) dos profissionais que possuem apenas o segundo grau ou nível técnico tem na corretagem a única fonte de renda. Entre os graduados, esse índice é de 43,1% (28 respondentes), e para os pós-graduados é de 40% (4 respondentes). (Apêndice 4.2.11).

Possuem outras fontes de renda 41,5% (39 respondentes) dos corretores que estudaram até o segundo grau ou técnico, 56,9% (37 respondentes) dos profissionais com diploma de graduação e 60% (6 respondentes) dos pós-graduados.

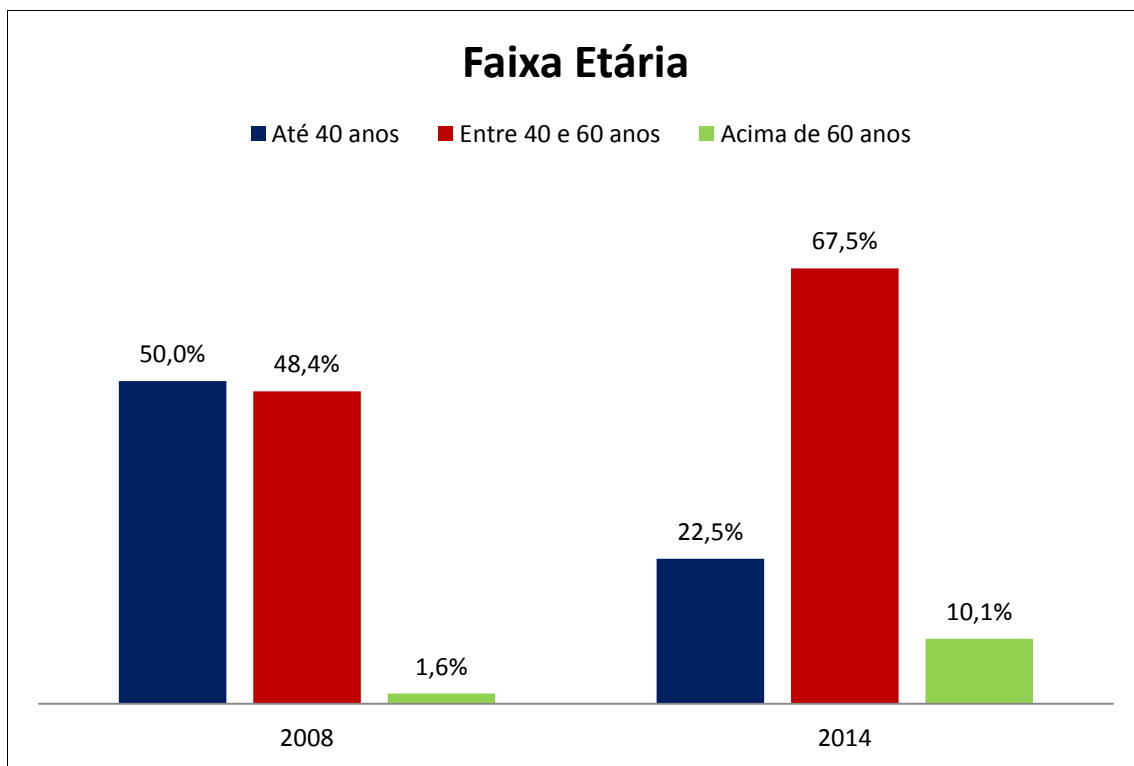
Declaram-se insatisfeitos 5,3% (5 respondentes) dos profissionais com ensino básico e 6,2% (4 respondentes) dos que são graduados. Nenhum dos corretores com pós-graduação indicou insatisfação. (Apêndice 4.2.12).

Os “neutros” foram minoria: 4,3% (4 respondentes) dos formados até o segundo grau, 1,5% (1 respondente) dos que tem graduação e 20% (2 respondentes) do pós-graduados.

A maioria dos entrevistados disse estar satisfeita, 90,4% (85 respondentes) dos profissionais cujo nível máximo de escolaridade é o segundo grau ou ensino técnico, 92,3% (60 respondentes) dos profissionais graduados e 80% (8 respondentes) daqueles que possuem título de pós-graduação.

#### 4.1.3 - Faixa etária

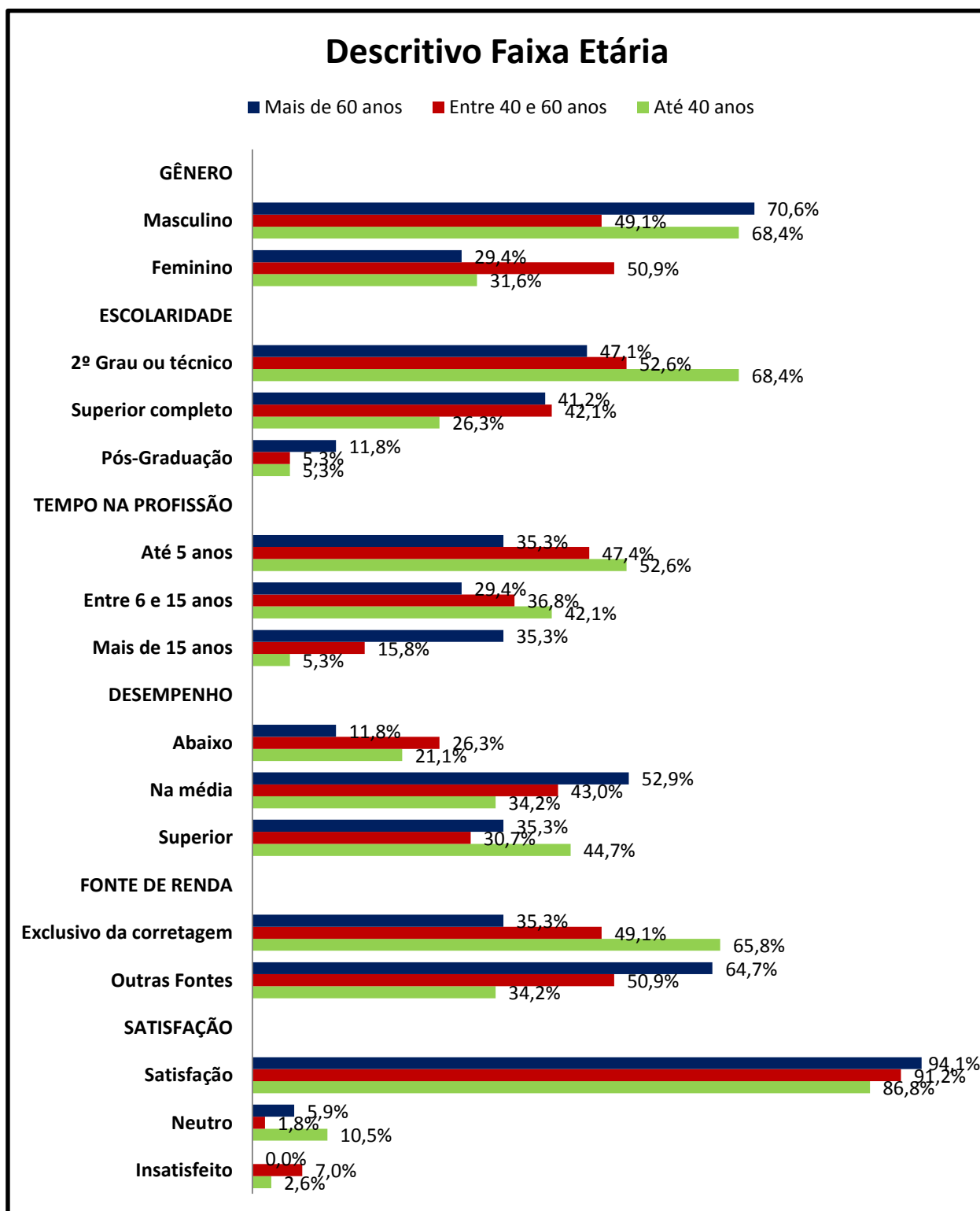
**Gráfico 07: Descritivo da faixa etária**



**Fonte:** Dados da pesquisa (Apêndice 4.1.3).

Em 2008, a porcentagem de profissionais com até 40 anos e profissionais com idade entre 40 e 60 anos era próxima, correspondendo, respectivamente, a 50% e 48,4%. Já em 2014, prevalecem corretores na faixa de 40 a 60 anos de idade, sendo estes 67,5% dos entrevistados, que significa que a idade média desses profissionais está aumentando. Podemos observar ainda neste gráfico, o aumento significativo de corretores com mais de 60 anos: de 1,6% em 2008 para 10,1% do total dos corretores em 2014.

Gráfico08: Descritivo da faixa etária



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Da análise do comparativo gênero x faixa etária, percebe-se que na faixa até 40 anos, 31,6% (12 respondentes) são mulheres e 68,4% (26 respondentes) são homens. A faixa

de 40 a 60 anos é composta 50,9% (58 respondentes) por mulheres e 49,1% (56 respondentes) por homens. Com mais de 60 anos, têm-se que 29,4% (5 respondentes) são mulheres e 70,6% (12 respondentes) são homens. (Apêndice 4.2.13).

Dos profissionais com até 40 anos, 68,4% (26 respondentes) têm segundo grau ou técnico como nível máximo de estudo, 26,3% (10 respondentes) são graduados e 5,3% (2 respondentes) têm pós-graduação (Apêndice 4.2.14).

Na faixa entre 40 e 60 anos de idade, 52,6% (60 respondentes) têm formação básica, 42,1% (48 respondentes) possuem graduação e 5,3% (6 respondentes) pós-graduação.

Entre os corretores de imóveis com mais de 60 anos, 47,1% (8 respondentes) têm como nível máximo de escolaridade o segundo grau, 41,2% (7 respondentes) possuem diploma de graduação e 11,8% (2 respondentes) título de pós-graduação.

Considerando-se o tempo na profissão, 52,6% (20 respondentes) dos corretores com menos de 40 anos de idade têm menos de 5 anos de experiência no mercado, ao passo que 42,1% (16 respondentes) deles possuímos atuação entre 6 e 15 anos e apenas 5,3% (2 respondentes) dos profissionais trabalha na área há mais de 15 anos. (Apêndice 4.2.15)

Quanto aos profissionais na faixa de 40 a 60 anos, percebe-se que 47,4% (54 respondentes) deles estão no mercado há menos de 5 anos, 36,8% (42 respondentes) estão entre 6 e 15 anos e 15,8% (8 respondentes) está há mais de 15 anos.

Dos 17 corretores com mais de 60 anos de idade, 35,3% (6 respondentes) têm até 5 anos de profissão, 29,4% (5 respondentes) têm entre 6 e 15 anos, e outros 35,3% (6 respondentes) têm mais de 15 anos de experiência na corretagem.

No que tange ao desempenho de vendas, 21,1% (8 respondentes) dos profissionais com até 40 anos estão abaixo da média, 34,2% (13 respondentes) na média e 44,7% (17 respondentes) acima da média. (Apêndice 4.2.16).

Posicionam-se abaixo da média, 26,3% (30 respondentes) dos profissionais na faixa de 40 a 60 anos, enquanto 43% (49 respondentes) colocam-se na média e 30,7% (35 respondentes) acima da média de desempenho de vendas.

Quanto aos corretores com mais de 60 anos, percebe-se que 11,8% (2 respondentes) estão abaixo da média, 52,9% (9 respondentes) na média, e 35,3% (6 respondentes) acima da média.

Quanto à fonte de renda, tem na corretagem a única fonte, 65,8% (25 respondentes) dos profissionais com menos de 40 anos de idade, 49,1% (56 respondentes) dos corretores com idade entre 40 e 60 anos e 35,3% (6 respondentes) dos que têm mais de 60 anos. (Apêndice 4.2.17).

Contam com outras fontes de renda, 34,2% (13 respondentes) dos corretores com menos de 40 anos de idade, 50,9% (58 respondentes) dos que têm idade entre 40 e 60 anos e 64,7% (11 respondentes) dos profissionais com mais de 60 anos de idade.

No quesito satisfação, tem-se que 2,6% (1 respondente) dos entrevistados com menos de 40 anos de idade está insatisfeito, 1,5% (4 respondentes) respondeu por “neutro” e 86,8% (33 respondentes) se consideram satisfeitos. (Apêndice 4.2.18).

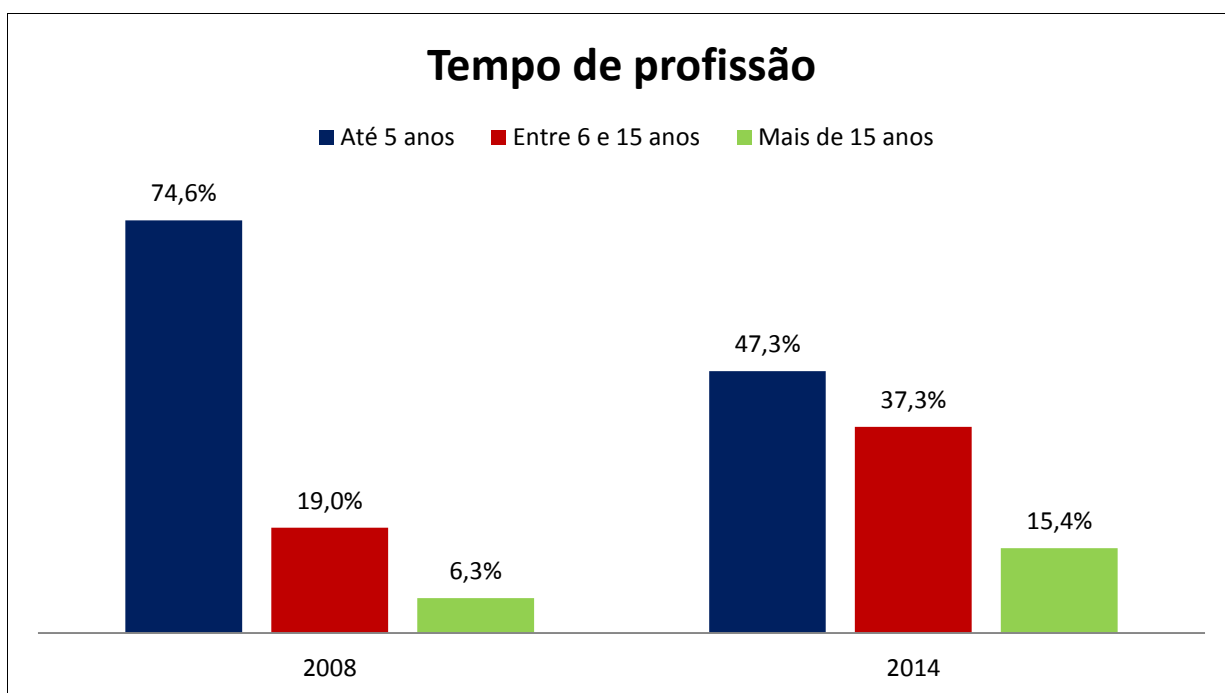
Na faixa entre 40 e 60 anos, 7% (8 respondentes) estão insatisfeitos, 1,8% (2 respondentes) neutros e 91,2% (104 respondentes) estão satisfeitos.

Nenhum dos profissionais com mais de 60 anos declarou-se insatisfeito, ao passo que 5,9% (1 respondente) estão na categoria “neutro” e 94,1% (16 respondentes) alegam estar satisfeitos.



#### 4.1.4 - Tempo na profissão

**Gráfico 09: Descritivo do tempo de profissão**



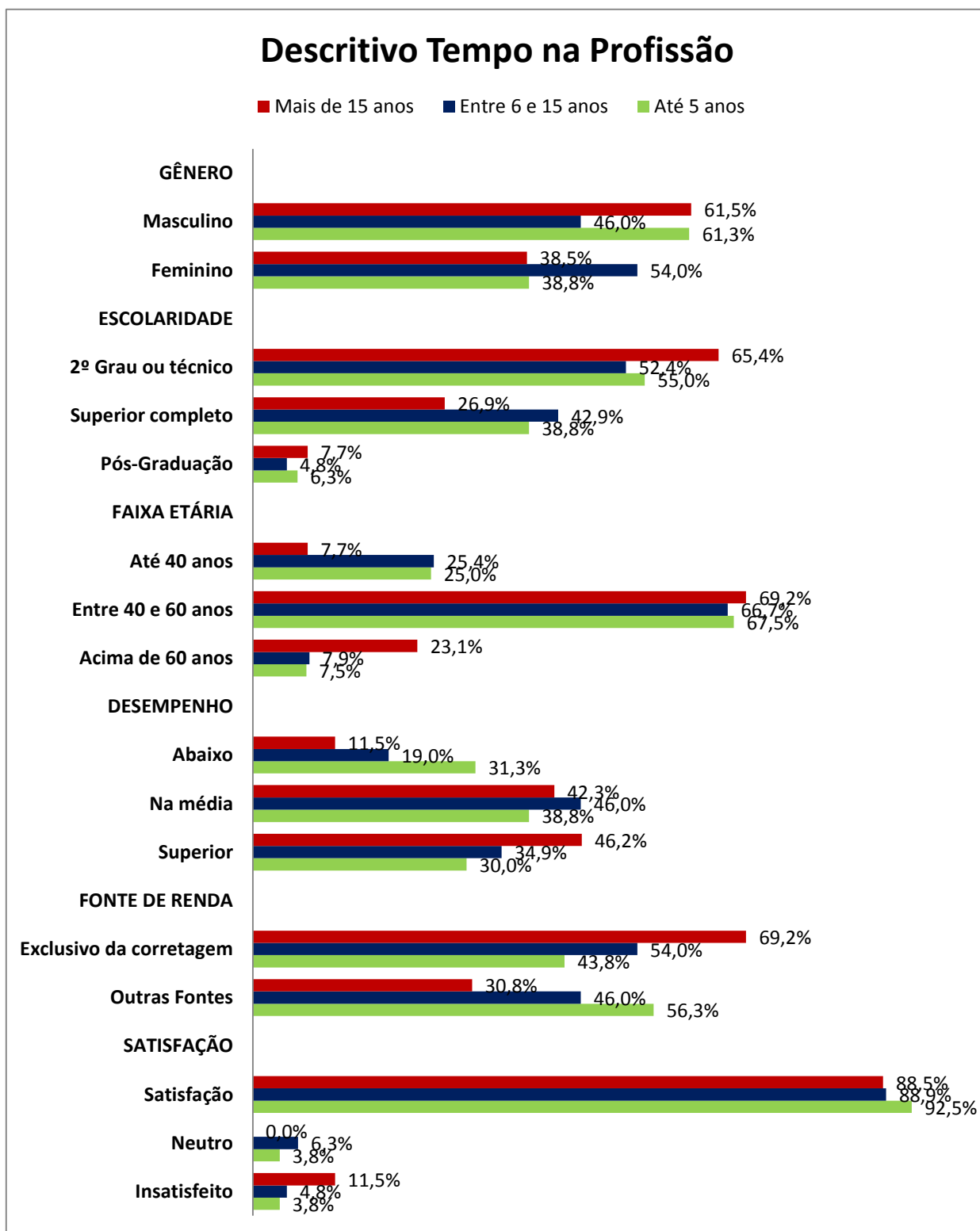
**Fonte:** Dados da pesquisa (Apêndice 4.1.4)

Analisou-se também há quanto tempo os profissionais entrevistados trabalham nessa área. O dado que chama atenção em 2008 é que a maior parte dos corretores, 74,6%, estava nesse mercado havia menos de 5 anos, enquanto aqueles que já atuavam entre 6 e 15 anos correspondiam a 19% e, por final, os veteranos, com mais de 15 anos de carreira eram apenas 6,3%.

Em 2014, percebe-se menor disparidade na divisão dos profissionais quanto ao tempo de experiência: 47,3% estão no mercado há 5 anos ou menos, 37,3% entre 6 e 15 anos e 15,4% há mais de 15 anos.

Portanto, se conclui que as pessoas ingressam na profissão e tendem a permanecer o que pode ser investigado em novas pesquisas sobre quais as razões específicas para essa ocorrência.

Gráfico10: Descritivo do tempo na profissão



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Estão na profissão há 5 anos ou menos 80 profissionais, destes, são mulheres e 61,2% (49 respondentes) são homens. Entre os que atuam entre 6 e 15 anos, 54% (34

respondentes) são do gênero feminino e 46% (29 respondentes) do masculino. Com mais de 15 anos de experiência, 38,5% (10 respondentes) dos profissionais é do gênero feminino e 61,5% (16 respondentes) do masculino (Apêndice 4.2.19).

Dos profissionais com até 5 anos de experiência no mercado imobiliário, 55% (44 respondentes) possuem apenas o segundo grau ou técnico, 38,8% (31 respondentes) são graduados e 6,3% (5 respondentes) são pós-graduados (Apêndice 4.2.20).

Na faixa de 6 a 15 anos de corretagem, 52,4% (33 respondentes) dos profissionais tem apenas o ensino básico, enquanto 42,9% (27 respondentes) têm ensino superior e 4,8% (3 respondentes) têm o título de pós-graduação.

No que diz respeito aos corretores com mais de 15 anos de atuação no mercado, 65,4% deles estudou até o segundo grau ou teve ensino técnico, 26,9% (7 respondentes) fizeram graduação e 7,7% (2 respondentes) têm pós-graduação.

Entre os corretores atuantes há menos de 5 anos, 25% (20 respondentes) têm até 40 anos de idade, 67,5% (54 respondentes) estão na faixa entre 40 e 60 anos, e 7,5% (6 respondentes) têm mais de 60 anos de idade (Apêndice 4.2.21).

Percebe-se que 25,4% (16 respondentes) dos profissionais atuantes entre 6 e 15 anos têm menos de 40 anos. Nesse grupo, 66,7% (42 respondentes) têm entre 40 e 60 anos, e 7,9% (5 respondentes) possuem mais de 60 anos.

Tem menos de 40 anos 7,7% (2 respondentes) dos profissionais com mais de 15 anos de experiência nesse mercado, ao passo que 69,2% (18 respondentes) estão entre 40 e 60 anos e 23,1% (6 respondentes) superaram os 60 anos de idade.

Entre os corretores com menos de 5 anos trabalhando com corretagem, 31,3% (25 respondentes) possuem desempenho abaixo da média, 38,8% (31 respondentes) estão na média e 30% (24 respondentes) apresentam resultados acima da média (Apêndice 4.2.22).

No grupo dos profissionais que se enquadram na faixa de 6 a 15 anos de atuação no mercado imobiliário, 19% (12 respondentes) estão abaixo da média, 46% (29 respondentes) na média e 34,9% (22 respondentes) acima da média.

Encontram-se abaixo da média, 11,5% (3 respondentes) dos corretores com mais de 15 anos de experiência, enquanto 42,3% (11 respondentes) estão na média e 46,2% (12 respondentes) possuem uma desempenho superior à média.

Contam apenas com a corretagem como fonte de renda 43,8% (35 respondentes) dos profissionais com até 5 anos de atuação, 54% (34 respondentes) dos corretores atuantes entre 6 e 15 anos e 69,2% (18 respondentes) dos entrevistados com mais de 15 anos de experiência nesse mercado (Apêndice 4.2.23).

Têm outra fonte de renda 56,3% (45 respondentes) dos corretores com menos de 5 anos no mercado imobiliário, 46% (29 respondentes) dos profissionais com experiência entre 6 e 15 anos e 30,8% (8 respondentes) dos corretores que atuam há mais de 15 anos no ramo.

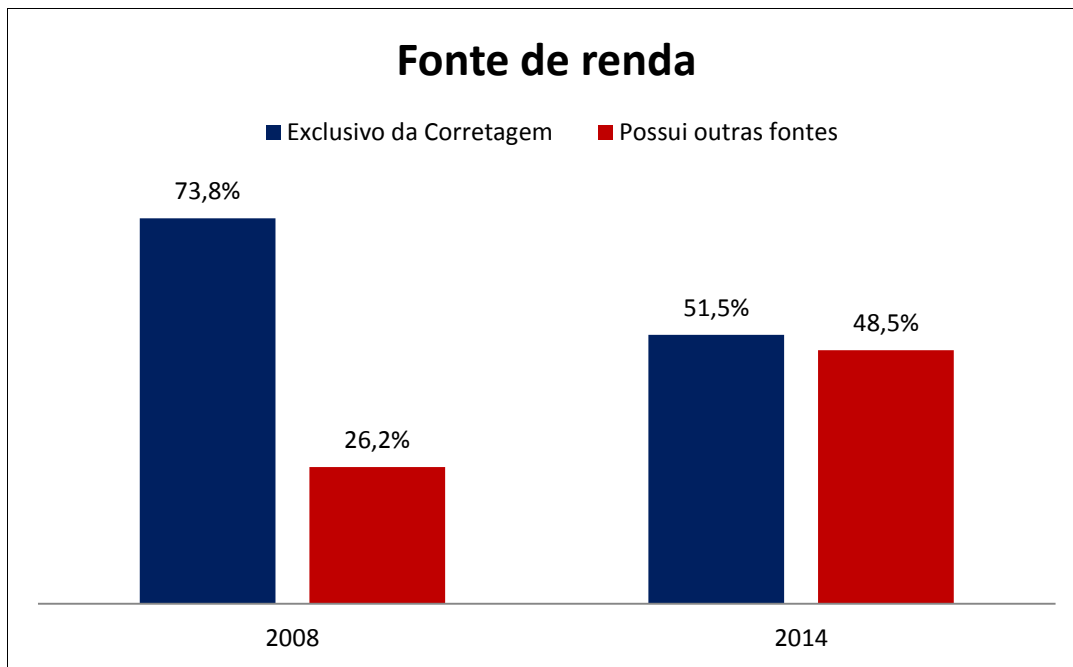
Consideram-se insatisfeitos, 3,8% (3 respondentes) dos corretores atuantes há 5 anos ou menos, 4,8% (3 respondentes) dos profissionais que têm entre 6 e 15 anos de experiência e 11,5% (3 respondentes) dos entrevistados que trabalham no setor há mais de 15 anos (Apêndice 4.2.24).

Nenhum dos entrevistados que trabalham no setor há mais de 15 anos se declarou “neutro”, diferentemente de 3,8% (3 respondentes) dos corretores atuantes há 5 anos ou menos e 6,3% (4 respondentes) dos profissionais que têm entre 6 e 15 anos de experiência.

A maioria dos entrevistados alegou estar satisfeita, sendo a resposta dada por 92,5% (74 respondentes) dos corretores atuantes há 5 anos ou menos, 88,9% (56 respondentes) dos profissionais que têm entre 6 e 15 anos de experiência e 88,5% (23 respondentes) dos entrevistados que trabalham no setor há mais de 15 anos.

#### 4.1.5 - Fonte de renda

**Gráfico 11: Descritivo da fonte de renda**

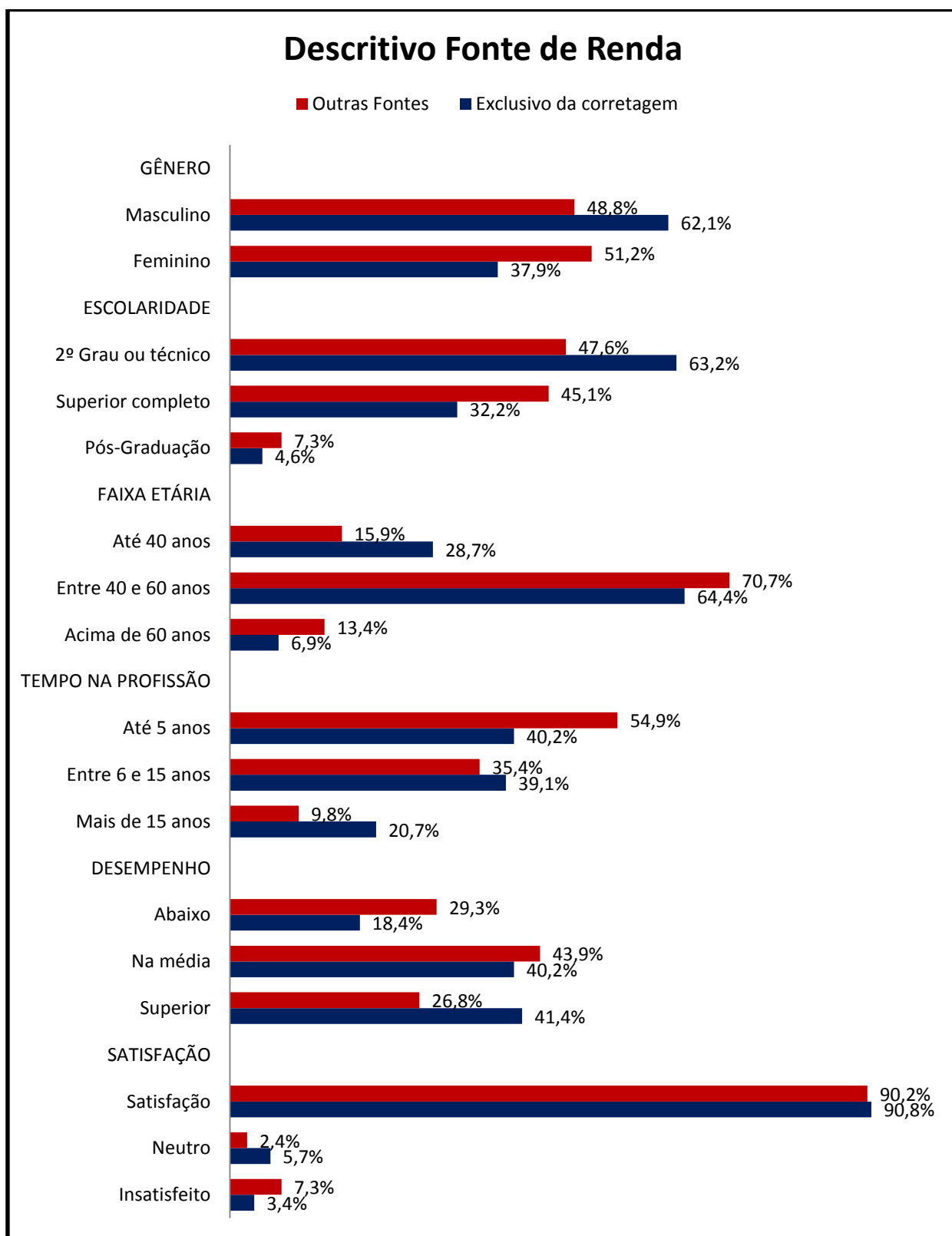


**Fonte:** Dados da pesquisa (Apêndice 4.1.5).

Perguntou-se aos profissionais se o trabalho como corretor de imóveis era sua fonte de renda exclusiva ou se possuíam outras. Nota-se, a partir da leitura do gráfico X, que em 2008, 73,8% tinham como fonte de renda exclusivamente a corretagem, contra 51,5% dos respondentes em 2014.

Em relação ao gênero feminino, para 44%, a corretagem é a única fonte de renda, enquanto os 56% restantes possuem outras fontes. No gênero masculino, nota-se que 57,4% contam apenas com a corretagem e 42,6% tem também outra fonte de renda.

Gráfico12: Descritivo da fonte de renda



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Ao analisar os respondentes cuja única fonte de renda é a corretagem, percebe-se que 3,4% (3 respondentes) estão insatisfeitos, 5,7% (5 respondentes) declararam-se neutros e 90,8% (79 respondentes) estão satisfeitos (Apêndice 4.2.36).

Entre os que possuem outras fontes de renda, 7,3% (6 respondentes) alegam insatisfação, 2,4% (2 respondentes) consideram-se neutros e 90,2% (74 respondentes) declaram estar satisfeitos.

Dos entrevistados que tem na corretagem sua única fonte de renda, 39,7% (33 respondentes) são mulheres e 62,1% (54 respondentes) são homens, enquanto o grupo dos que possuem outras fontes de renda é formado 51,2% (42 respondentes) pelo gênero feminino e 48,8% (40 respondentes) pelo masculino (Apêndice 4.2.31).

Ao analisar os respondentes cuja única fonte de renda é a corretagem, percebe-se que 63,2% (55 respondentes) são profissionais que possuem apenas o segundo grau ou nível técnico, 32,2% (28 respondentes) deles é graduados e 4,6% (4 respondentes) são pós-graduados.

Entre os que possuem outras fontes de renda 47,6% (39 respondentes) estudaram até o segundo grau ou técnico, 45,1% (37 respondentes) têm diploma de graduação e 7,3% (6 respondentes) são pós-graduados (Apêndice 4.2.32).

Entre os entrevistados que não possuem outras fontes de renda, 28,7% (25 respondentes) são profissionais com menos de 40 anos de idade, 64,4% (56 respondentes) são corretores com idade entre 40 e 60 anos e 6,9% (6 respondentes) têm mais de 60 anos (Apêndice 4.2.33).

Daqueles que contam com outras fontes de renda, 15,9% (13 respondentes) tem menos de 40 anos de idade, 70,7% (58 respondentes) têm idade entre 40 e 60 anos e 13,4% (11 respondentes) são profissionais com mais de 60 anos de idade.

Analisando-se o grupo de entrevistados que conta apenas com a corretagem como fonte de renda tem-se que 40,2% (35 respondentes) são profissionais com até 5 anos de atuação, 39,1% (34 respondentes) são corretores atuantes entre 6 e 15 anos e 20,7% (18 respondentes) têm mais de 15 anos de experiência nesse mercado (Apêndice 4.2.34).

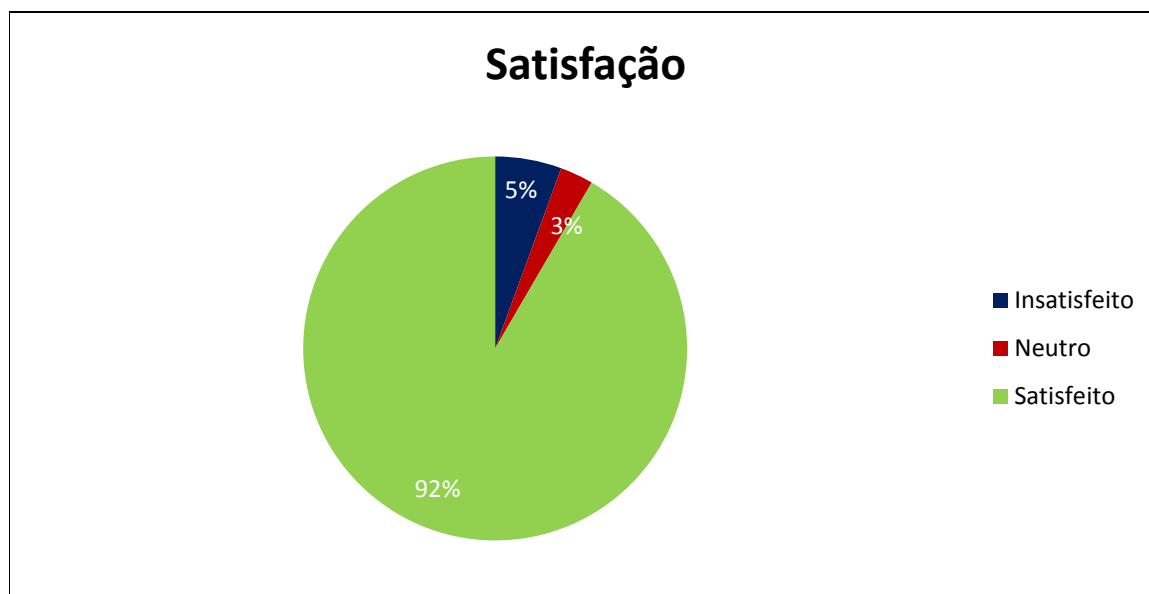
Entre os que têm outra fonte de renda, 54,9% (45 respondentes) possuem 5 anos ou menos no mercado imobiliário, 35,4% (29 respondentes) têm experiência entre 6 e 15 anos e 9,8% (8 respondentes) atuam há mais de 15 anos no ramo.

Dos profissionais que contam apenas com a corretagem como fonte de renda, 18,6% (16 respondentes) desempenho abaixo da média, 40,2% (35 respondentes) apresentam desempenho médio e 41,4% (36 respondentes) têm desempenho superior à média (Apêndice 4.2.35).

Verifica-se que entre aqueles que têm outra fonte de renda, 29,3% (24 respondentes) possuem desempenho abaixo da média, 43,9% (36 respondentes) estão na média e 26,8% (22 respondentes) apresentam desempenho superior à média.

#### 4.1.6 –Satisfação

**Gráfico 13: Descritivo da satisfação**

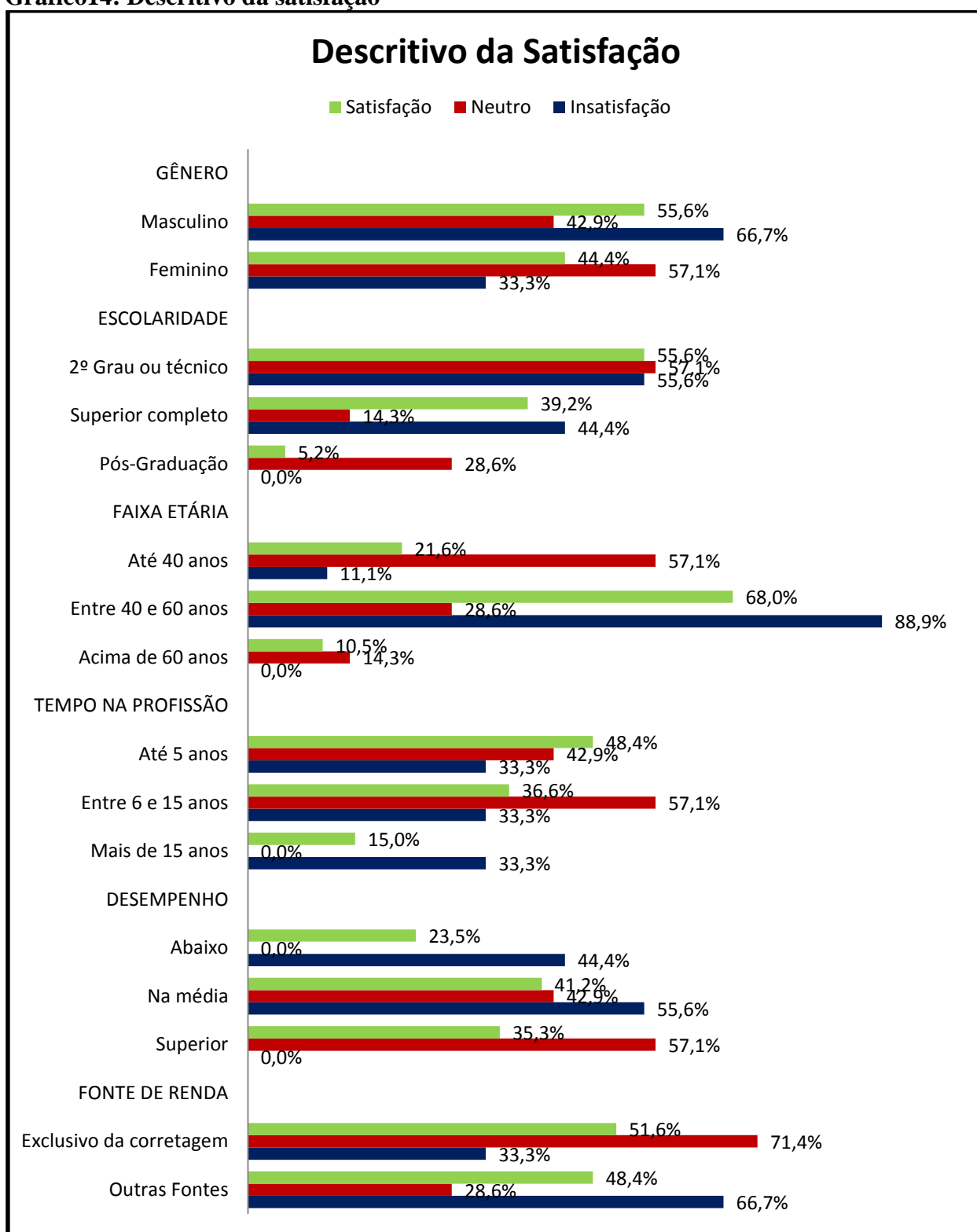


**Fonte:** Dados da pesquisa (Apêndice 4.1.6).

Conforme se observa no gráfico X, 92% dos respondentes se declara satisfeito com a profissão. Apenas 5% responderam estar insatisfeitos e 3% neutros. Esses conceitos de satisfação, insatisfação ou neutralidade foram abordados no referencial teórico e são elementos chave nos estudos da psicologia principalmente em relação à motivação.



Gráfico14: Descritivo da satisfação



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Da análise do quesito satisfação, percebe-se que o gênero feminino corresponde a 33,3% (3 respondentes) dos entrevistados insatisfeitos, 57,1% (4 respondentes) dos neutros e 44,1% (68 respondentes) dos profissionais satisfeitos (Apêndice 4.2.37).

O resultado para os homens foi semelhante, o gênero masculino corresponde a 66,7% (6 respondentes) do grupo de insatisfeitos, 42,9% (3 respondentes) dos neutros e 55,6% (85 respondentes) dos corretores que se declaram satisfeitos.

Entre os que se declararam insatisfeitos, 55,6% (5 respondentes) são profissionais com ensino até o segundo grau ou técnico e 44,4% (4 respondentes) são graduados. Nenhum dos corretores com pós-graduação indicou insatisfação (Apêndice 4.2.38).

No grupo de “neutros”, 57,1% (4 respondentes) são profissionais formados até o segundo grau, 14,3% (1 respondente) possuem graduação e 28,6% (2 respondentes) são pós-graduados.

A maioria dos entrevistados disse estar satisfeita, sendo que deste grupo, 55,6% (85 respondentes) são profissionais cujo nível máximo de escolaridade é o segundo grau ou ensino técnico, 39,2% (60 respondentes) são graduados e 5,2% (8 respondentes) possuem título de pós-graduação.

No quesito insatisfação, 11,1% (1 respondente) dos entrevistados possuem menos de 40 anos de idade e 88,9% (8 respondentes) estão na faixa etária de 40 a 60 anos. Nenhum dos profissionais com mais de 60 anos declarou-se insatisfeito (Apêndice 4.2.39). Entre os que se consideram neutros, 57,1% (4 respondentes) têm menos de 40 anos de idade, 28,6% (2 respondentes) têm entre 40 e 60 anos e 14,3% (1 respondente) têm idade superior a 60 anos.

Quanto aos profissionais satisfeitos, 21,6% (33 respondentes) possuem menos de 40 anos, 68% (104 respondentes) estão na faixa etária de 40 a 60 anos e 10,5% (16 respondentes) têm idade que supera 60 anos.

Entre os que se consideram insatisfeitos, 33,3% (3 respondentes) são corretores atuantes há 5 anos ou menos, 33,3% (3 respondentes) são profissionais que têm entre 6 e 15 anos de experiência e 33,3% (3 respondentes) trabalham no setor há mais de 15 anos (Apêndice 4.2.40).

Nenhum dos entrevistados que trabalha no setor há mais de 15 anos se declarou “neutro”; nesse grupo, 42,9% (3 respondentes) são corretores atuantes há 5 anos ou menos e 57,1% (4 respondentes) são profissionais que têm entre 6 e 15 anos de experiência.

No grupo de entrevistados satisfeitos, 48,4% (74 respondentes) trabalham com corretagem há 5 anos ou menos, 36,6% (56 respondentes) têm entre 6 e 15 anos de experiência e 15% (23 respondentes) trabalham no setor há mais de 15 anos.

Entre os que se declararam insatisfeitos, 44,4% (4 respondentes) são profissionais que apresentam desempenho abaixo da média e 55,6% (5 respondentes) possuem desempenho médio. Nenhum dos corretores com desempenho acima da média indicou insatisfação (Apêndice 4.2.41).

No grupo de “neutros”, 42,9% (3 respondentes) são considerados com desempenho médio, 57,1% (4 respondente) acima da média. Nenhum corretor desse grupo possui desempenho abaixo da média.

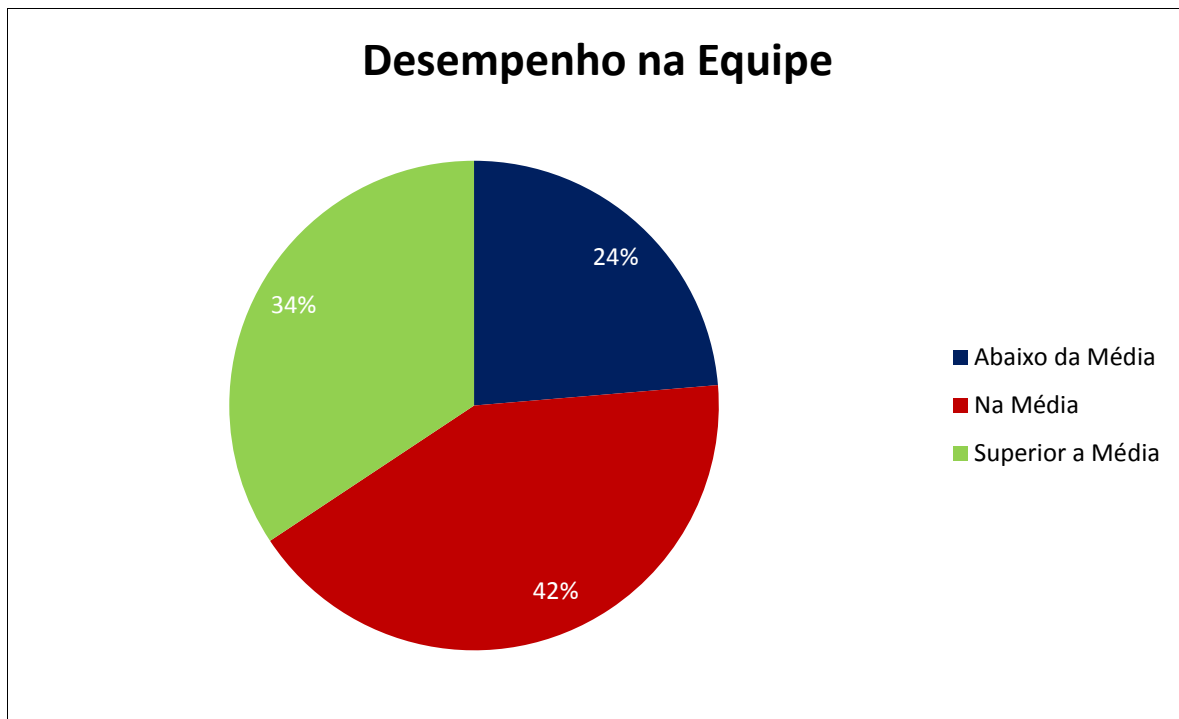
Dos entrevistados satisfeitos, 23,5% (36 respondentes) encontram-se abaixo da média, 41,2% (63 respondentes) apresentam desempenho médio e 35,3% (54 respondentes) possuem desempenho superior à média.

Ao analisar os respondentes cuja única fonte de renda é a corretagem, percebe-se que correspondem a 33,3% (3 respondentes) dos profissionais insatisfeitos, 71,4% (5 respondentes) dos que se declararam neutros e 51,6% (79 respondentes) dos corretores satisfeitos (Apêndice 4.2.42).

Percebe-se que o grupo de profissionais que possuem outras fontes de renda corresponde a 66,7% (6 respondentes) dos corretores que alegam insatisfação, 28,6% (2 respondentes) dos que se consideram neutros e 48,4% (74 respondentes) dos que declaram estar satisfeitos.

#### 4.1.7 - Desempenho de vendas

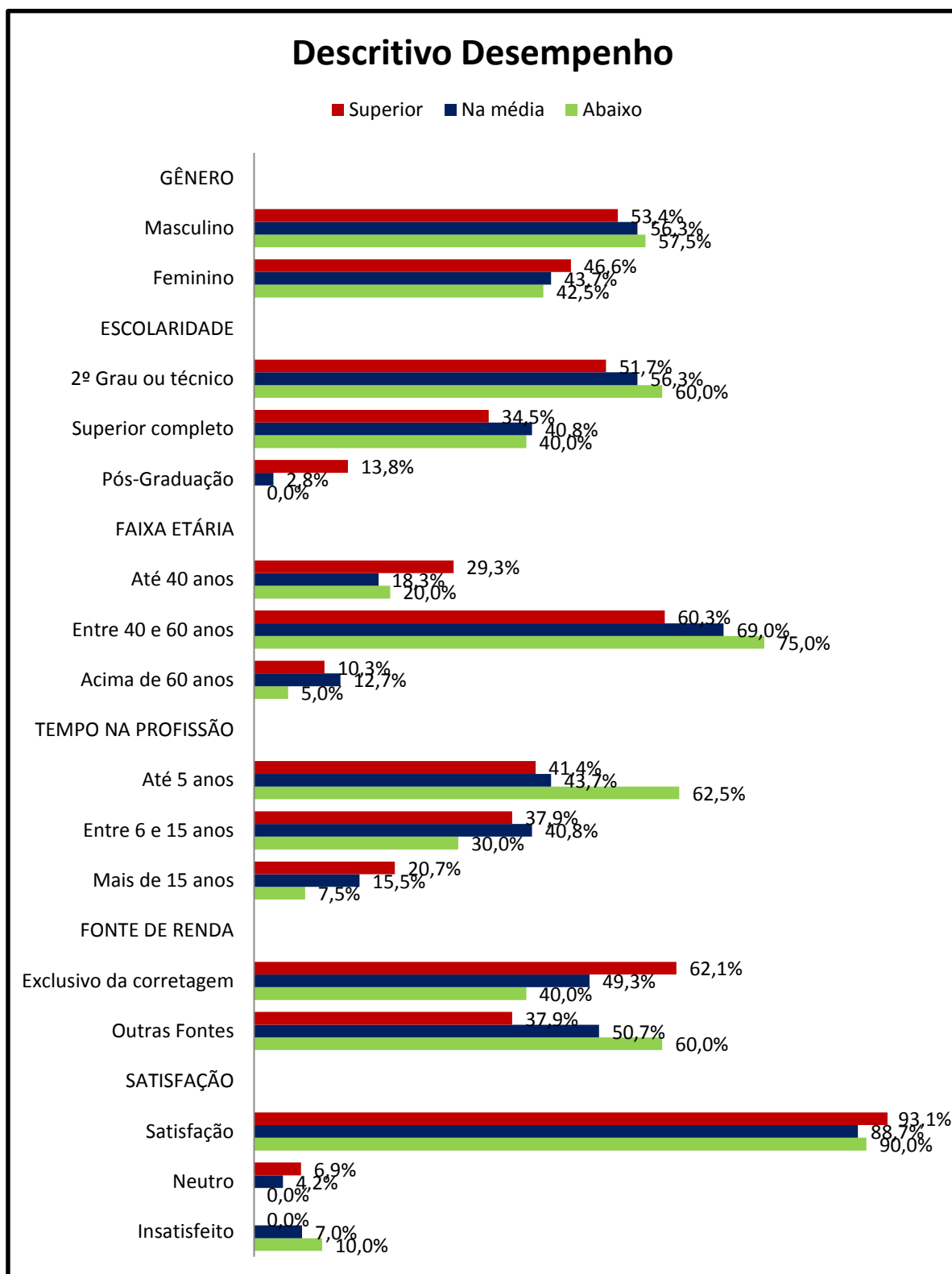
**Gráfico 15: Descritivo do desempenho na equipe**



**Fonte:** Dados da pesquisa (Apêndice 4.1.7)

Em relação ao desempenho dos corretores de imóveis, foi solicitado aos respectivos gerentes que atribuísssem os formulários seguindo a ordem de desempenho dentro suas equipes. De posse desses resultados, se contabilizou que 34,3% do total dos respondentes atingem resultados superiores à média de vendas, 42% estão na média e 24% com resultados abaixo da média de vendas.

Gráfico16: Descritivo do desempenho



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Observando-se as respostas relativas ao desempenho, verifica-se que são mulheres 42,5% (17 respondentes) dos entrevistados que estão abaixo da média, 43,7% (31

respondentes) dos profissionais apresentam-se na média e 46,6% (27 respondentes) possuem desempenho de vendas superior à média (Apêndice 4.2.25).

Consequentemente, são do gênero masculino 57,5% (23 respondentes) dos entrevistados com resultados abaixo da média, 56,3% (40 respondentes) dos profissionais situam-se na média e 53,4% (31 respondentes) destacam-se com desempenho em vendas superior à média.

Percebe-se que, entre os entrevistados que apresentam desempenho abaixo da média, 60% (24 respondentes) estudaram até o segundo grau ou ensino técnico e 40% (16 respondentes) têm graduação. Nenhum pós-graduado possui desempenho abaixo da média (Apêndice 4.2.26).

Daqueles considerados com desempenho médio, 56,3% (40 respondentes) têm apenas o ensino básico, 40,8% (29 respondentes) fizeram graduação e 2,8% (2 respondentes) têm pós-graduação.

Dos que possuem desempenho acima da média, 51,7% (30 respondentes) têm até o segundo grau ou ensino técnico como nível máximo de estudo, 34,5% (20 respondentes) são graduados e 13,8% (8 respondentes) são pós-graduados.

Entre os entrevistados que apresentam desempenho abaixo da média, 20% (8 respondentes) têm menos de 40 anos, 75% (30 respondentes) possuem entre 40 e 60 anos e 5% (2 respondentes) têm mais de 60 anos (Apêndice 4.2.27).

Dos profissionais classificados com desempenho médio, 18,3% (13 respondentes) têm até 40 anos, 69% (49 respondentes) estão na faixa etária de 40 a 60 anos e 12,7% (9 respondentes) têm idade superior a 60 anos.

Dos considerados com desempenho superior à média, 29,3% (17 respondentes) têm menos de 40 anos, 60,3% (35 respondentes) têm entre 40 e 60 anos e 10,3% (6 respondentes) ultrapassam os 60 anos de idade.

Verifica-se que, no grupo classificado com desempenho abaixo da média, 62,5% (25 respondentes) são corretores com menos de 5 anos no mercado, 30% (12 respondentes) são profissionais na faixa de 6 a 15 anos de atuação no setor imobiliário, e 7,5% (3 respondentes) são corretores com mais de 15 anos de experiência (Apêndice 4.2.28).

Entre os entrevistados com desempenho médio, 43,7% (31 respondentes) são profissionais com até 5 anos de experiência, 40,8% (29 respondentes) estão na faixa de 6 a 15 anos de corretagem e 15,5% (11 respondentes) são corretores com mais de 15 anos de atuação no mercado.

Dos profissionais com desempenho acima da média, 41,4% (24 respondentes) têm 5 anos ou menos de atuação, 37,9% (22 respondentes) têm experiência de 6 a 15 anos e 20,7% (12 respondentes) trabalham no setor há mais de 15 anos.

Contam apenas com a corretagem como fonte de renda, 40% (16 respondentes) dos profissionais com desempenho abaixo da média, 49,3% (35 respondentes) dos corretores com desempenho médio e 62,1% (36 respondentes) dos entrevistados com desempenho superior à média (Apêndice 4.2.29).

Têm outra fonte de renda 60% (24 respondentes) dos profissionais que possuem desempenho abaixo da média, 50,7% (36 respondentes) dos corretores que têm desempenho na média e 37,9% (22 respondentes) dos entrevistados com desempenho superior à média.

Percebe-se que, entre os entrevistados com desempenho abaixo da média, 10% (4 respondentes) se declaram insatisfeitos e 90% (36 respondentes) estão satisfeitos. Nenhum profissional desse grupo declarou ser neutro nesse quesito (Apêndice 4.2.30).

Daqueles classificados com desempenho médio, 7% (5 respondentes) estão insatisfeitos, 4,2% (3 respondentes) declararam-se neutros e 88,7% (63 respondentes) demonstraram estar satisfeitos.

Dos que possuem desempenho acima da média, 6,9% (4 respondentes) se consideram neutros, enquanto 93,1% (54 respondentes) estão satisfeitos. Nenhum entrevistado com desempenho acima da média alegou estar insatisfeito.

#### 4.2 SEGUNDA ETAPA – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DE VENDAS COM O PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL

Nesta etapa da pesquisa será apresentada a análise dos *clusters* ou método de Análise de Agrupamentos (Hair Jr. et al. 2005) . Este é um método de **agrupamento não-hierárquico por repartição**, feito pelo algoritmo de aglomeramento por *k*-Médias. O método *k*-Médias produzirá exatamente *k* diferentes conjuntos com a maior distinção possível entre eles (Von Wangenheim, 2006).

O objetivo desta etapa é apresentar a distribuição dos corretores em seus respectivos clusters com base nas informações que são comuns aos profissionais de recursos humanos e que constam do currículo dos candidatos ou podem ser obtidas por meio da entrevista de emprego: gênero, escolaridade, faixa etária, tempo na profissão, fonte de renda, desempenho de vendas e satisfação.

O total dos respondentes desta etapa foram 169 profissionais, número que é superior aos 166 que o *software* STATSTM recomenda para satisfazer os indicadores de erro máximo de 5%, estimativa percentual de 50% e nível de confiança de 80% utilizado como padrão mínimo aceito em Ciências Sociais (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

Observe a apresentação dos *clusters* na Tabela 03 a seguir:



Tabela 03: Dados *survey*

Perfil Pessoal						
		Quantidade	70	46	9	44
		Cluster	1	2	3	4
Gênero	Masculino		78.6%	56.5%	66.7%	15.9%
	Feminino		21.4%	43.5%	33.3%	84.1%
Grau de Escolaridade	2º Grau ou técnico		72.9%	82.6%	55.6%	0.0%
	Superior Completo		27.1%	17.4%	44.4%	77.3%
	Pós-Graduação		0.0%	0.0%	0.0%	22.7%
Faixa etária	Até 40 anos		44.3%	4.3%	11.1%	9.1%
	Entre 40 e 60 anos		51.4%	80.4%	88.9%	75.0%
	Mais de 60 anos		4.3%	15.2%	0.0%	15.9%
Perfil Profissional						
		Cluster	1	2	3	4
Tempo na profissão	Até 5 anos		81.4%	0.0%	33.3%	45.5%
	Entre 6 e 15 anos		18.6%	54.3%	33.3%	50.0%
	Mais de 15 anos		0.0%	45.7%	33.3%	4.5%
Desempenho na equipe	Abaixo da média		28.6%	15.2%	44.4%	20.5%
	Na média		38.6%	45.7%	55.6%	40.9%
	Superior à média		32.9%	39.1%	0.0%	38.6%
Fonte de renda	Exclusivo da corretagem		58.6%	65.2%	33.3%	29.5%
	Possui outras fontes		41.4%	34.8%	66.7%	70.5%
Satisfação	Insatisfeito		0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Neutro		4.3%	2.2%	0.0%	6.8%
	Satisfeito		95.7%	97.8%	0.0%	93.2%

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Cluster 1:** são o cluster com o maior número de corretores de imóveis, 70 no total, sendo eles: 55 homens (o que corresponde é composto por 78,6% do total dos homens do cluster) e 15 mulheres (que correspondem a 21,4% do total de mulheres).

Em relação ao grau de escolaridade, 72,9% do total dos corretores tem o segundo grau, ou seja, 51 pessoas. Que possuem o curso de Ensino Superior são 19 pessoas, que representam 27,1% do total do cluster. Neste cluster nenhum corretor de imóveis possui o curso de pós-graduação.

Na classificação por faixa etária, 44,3% têm menos de 40 anos, 51,4% têm entre 40 e 60 anos e o restante 4,3% têm mais de 60 anos. Entre estes profissionais a maioria, 81,4% trabalham como corretores 5 anos ou menos, 18,6% entre 6 e 15 anos, não havendo nenhum representante há mais de 15 anos na profissão.

No que diz respeito ao desempenho, 28,6% estão abaixo da média, 38,6 na média e 32,9% possuem desempenho superior à média. Para 58,6 deles, a fonte de renda é exclusiva da corretagem, e 41,4% possuem outras fontes.

Quanto à satisfação com a profissão, nenhum corretor deste cluster respondeu estar insatisfeitos com a profissão, 95,7 declararam estar satisfeito e 4,3 posicionam-se como neutros.

**Cluster 2:** Observamos que se encontram neste grupo 46 corretores, sendo então o segundo maior *cluster*, dos quais 56,5% são do gênero masculino e 43,5% do gênero feminino. Destes, 82,6% possuem o 2º grau ou técnico e o restante 17,4%, têm nível superior completo. A faixa etária predominante é entre 40 e 60 anos, 80,4%, em seguida aparecem pessoas com mais de 60 anos, 15,2% e apenas 4,3% têm idade até 40 anos.

Em relação ao tempo na profissão, nenhuma delas está há menos de 5 anos na profissão, 54,3% são pessoas que trabalham entre 6 e 15 anos e 45,7 estão na profissão há mais de 15 anos.

Em relação à fonte de renda, 65,2% disseram possuir a corretagem como fonte exclusiva de renda e 34,8 declararam possuir outras fontes. A maioria deles, 97,8% está satisfeita com a profissão, apenas 2,2% dos respondentes são neutros e nenhum deles respondeu estar insatisfeito.

**Cluster 3:** Este é o menor *cluster*, apenas 9 corretores, possui 66,7% de homens (6 respondentes) e 33,3% (3 respondentes) de mulheres, o grau de escolaridade é de 55,6% para as pessoas com 2º grau ou técnico, e 44,4% possuem nível superior completo. Nenhum

deles tem formação de pós-graduação. Em relação à faixa etária, 11,1% têm idade inferior a 40 anos e 89,0% dos respondentes estão na faixa etária entre 40 e 60 anos.

O tempo de profissão dos entrevistados pertencentes a este cluster está distribuído de forma igualitária em todas as faixas, e no que diz respeito ao desempenho, 44,4% dos respondentes estão abaixo da média e 55,6% na média, não havendo nenhum corretor com desempenho superior à média.

Dos respondentes, 33,3% informaram possuir apenas a corretagem como fonte de renda e 66,7% disseram possuir outras fontes, e todos eles declararam estar insatisfeitos com a profissão.

**Cluster 4:** Nesta amostra de corretores de imóveis (44 respondentes, quantidade muito próxima do segundo maior cluster), observamos a predominância do gênero feminino com 84,1% dos representantes e apenas 15,9% do gênero masculino. Quanto ao grau de escolaridade, 77,3% possuem superior completo e 22,7% cursode pós-graduação.

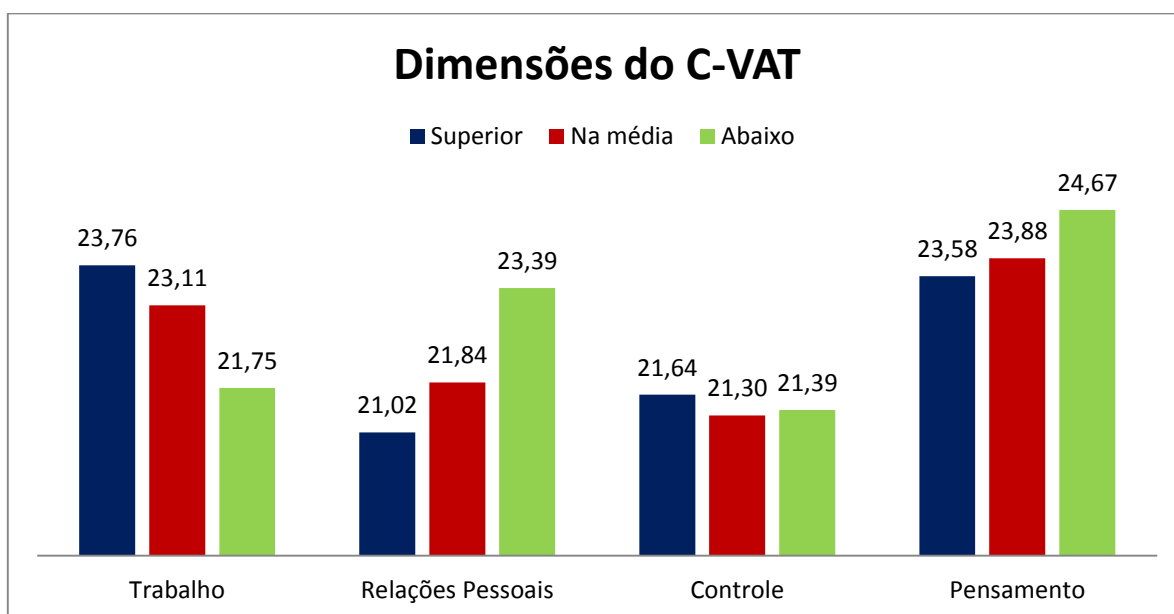
Por faixa etária estão assim distribuídos: 9,1% até 40 anos, 75,0% entre 40 e 60 anos, e 15,9% mais de 40 anos. Entre estes profissionais, 45,5% trabalham como corretores há 5 anos ou menos, 50,0% entre 6 e 15 anos e os respondentes que estão há mais de 15 anos na profissão, representam 4,5%.

Possuem desempenho abaixo da média, 20,5% deles, 40,9% estão na média e 38,6% dos entrevistados possuem produtividade superior à média. Neste *cluster* encontramos a corretagem como fonte exclusiva de renda para 29,5%, enquanto que a maioria representada por 70,5% declaram ter outras fontes de renda. Nenhum corretor respondeu estar insatisfeitos com a profissão, 93,2 declararam estar satisfeito e 6,6% consideram-se neutros.

#### 4.3 TERCEIRA ETAPA – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DE VENDAS COM AS DIMENSÕES DO C-VAT

Em relação ao instrumento que foi utilizado na pesquisa, o C-VAT (*Culture and Value Analysis Tool*), pode se observar no Gráfico 17, um comparativo entre o resultado médio dos corretores de imóveis, utilizando dos resultados de desempenho fornecidos pelos gestores com parâmetro para classificação.

**Gráfico 17: Dimensões do C-VAT e o Desempenho de vendas**



**Fonte:** Dados da pesquisa

A dimensão trabalho é composta por quatro categorias: esforço ou trabalho duro; prazo; terminar a tarefa; e qualidade. Observado o Gráfico 17, constata-se que os profissionais que a média mais alta foi alcançada pelos corretores de imóveis que têm desempenho superior, subsequentemente, média intermediária para o desempenho médio e menos média para profissionais abaixo da média.

Em relação à dimensão de relações pessoais, esta é composta pelas categorias afeto; empatia; sociabilidade; e lealdade. De modo inverso à dimensão trabalho, os corretores de imóveis que tem desempenho de vendas superior, têm baixa média em relações pessoais. Para os corretores com desempenho de vendas médio, o resultado também foi intermediário e,

por fim, os corretores com desempenho pior tiveram as médias mais altas em relações pessoais.

No que se refere à dimensão controle, que é composta pelas categorias dominância, status, politicagem e liderança, se observa que o desempenho de vendas superior tem melhor média em relação aos dois outros grupos, porém, são resultados muito semelhantes para os três grupos.

Por fim, no que tange à dimensão pensamento, que contempla as categorias abstração, planejamento, exposição e flexibilidade, se verifica que o melhor desempenho de vendas apresenta a menor média em relação à categoria. Corretores com desempenho mediano têm média muito semelhante aos melhores, e os corretores com piores desempenhos têm as médias mais altas da dimensão.

#### 4.4 QUARTA ETAPA – DESCRITIVO DO PERFIL EM RELAÇÃO DIMENSÕES DO C-VAT

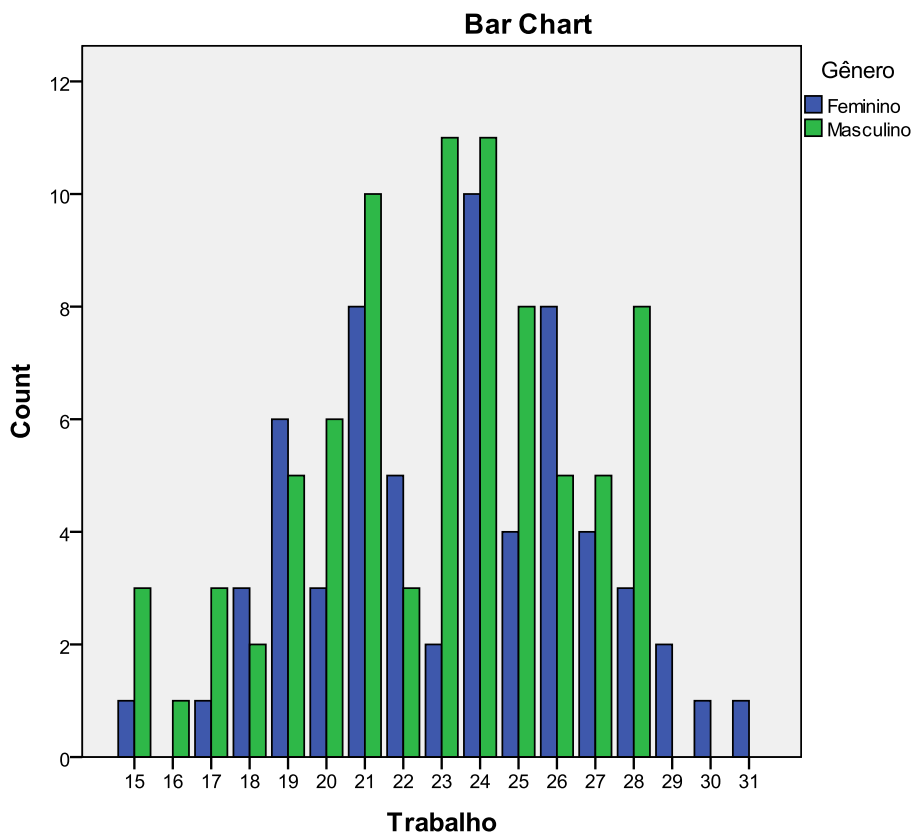
A terceira etapa da pesquisa contribuiu para entender como se relacionam as dimensões do C-VAT com o desempenho de vendas dos corretores de imóveis da amostra. As conclusões obtidas com a etapa anterior permitem dizer que o profissional que foca sua rotina diária nas categorias que compõem as dimensões trabalho e pensamento, alcançam melhores resultados.

Da mesma forma, os profissionais que direcionam para as dimensões relações pessoais e pensamento têm os piores resultados. Ou seja, pensamento compõe os dois grupos, melhor e pior, agora a troca do trabalho por relações pessoais impacta de maneira negativa no desempenho.

Para esta quarta etapa, serão apresentados comparativos que irão contribuir de maneira significativa no entendimento dos corretores, pois abordarão as dimensões e cada uma das categorias do perfil pessoal e profissional.

#### 4.4.1 Comparativo: Gênero x Dimensão Trabalho

**Gráfico 18: Gênero x Dimensão Trabalho**



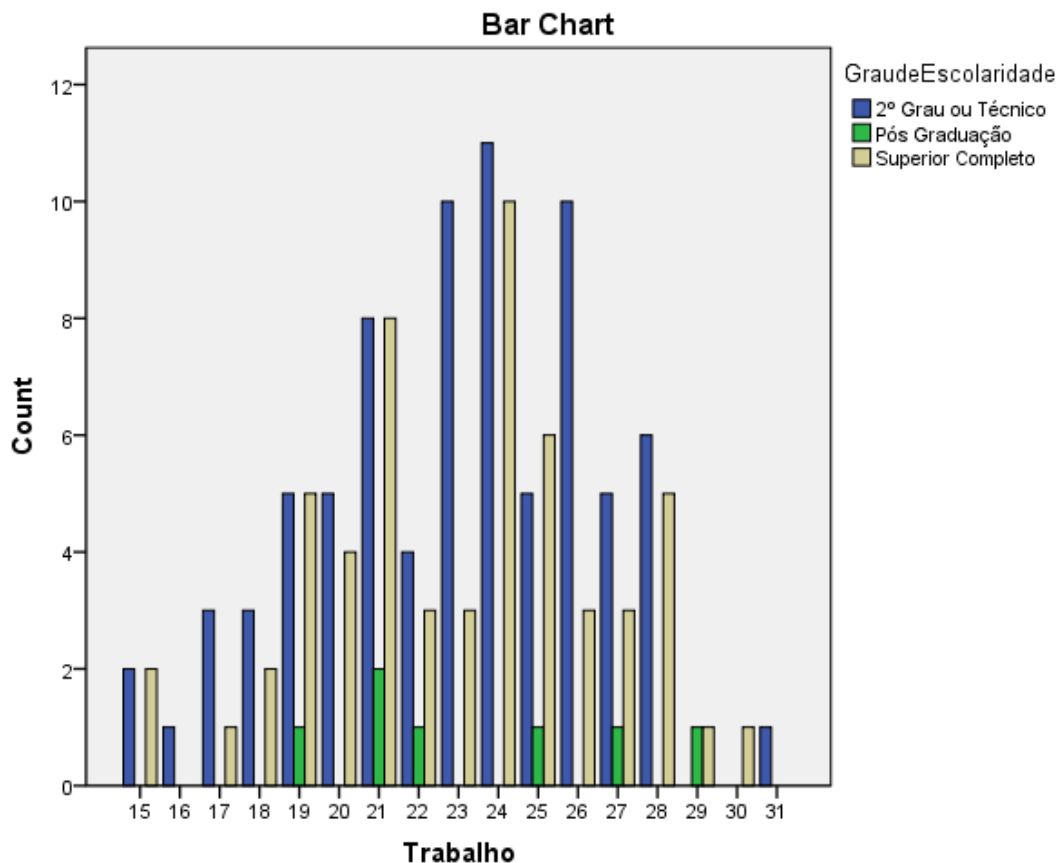
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão trabalho, para o gênero feminino, varia de mínimo 15 a máximo 31. O ponto central é o 23 e a escala é formada por 44% abaixo deste valor e 56% acima, o que permite concluir que as pessoas do gênero feminino, em sua maioria, privilegiam as dimensões do trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

Para o gênero masculino, a escala varia de mínimo 15 a máximo 28. O ponto central esta entre os números 22 e 23 e a escala é composta por 20% abaixo da média, 18% acima e 53% no centro da média, o que leva a concluir que as pessoas do gênero masculino, em sua maioria, têm um comportamento semelhante nas dimensões do trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade), mas com menor intensidade que o outro grupo.

#### 4.4.2 Comparativo: Escolaridade x Dimensão trabalho

**Gráfico 19: Escolaridade x Dimensão Trabalho**



**Fonte:** Dados da pesquisa

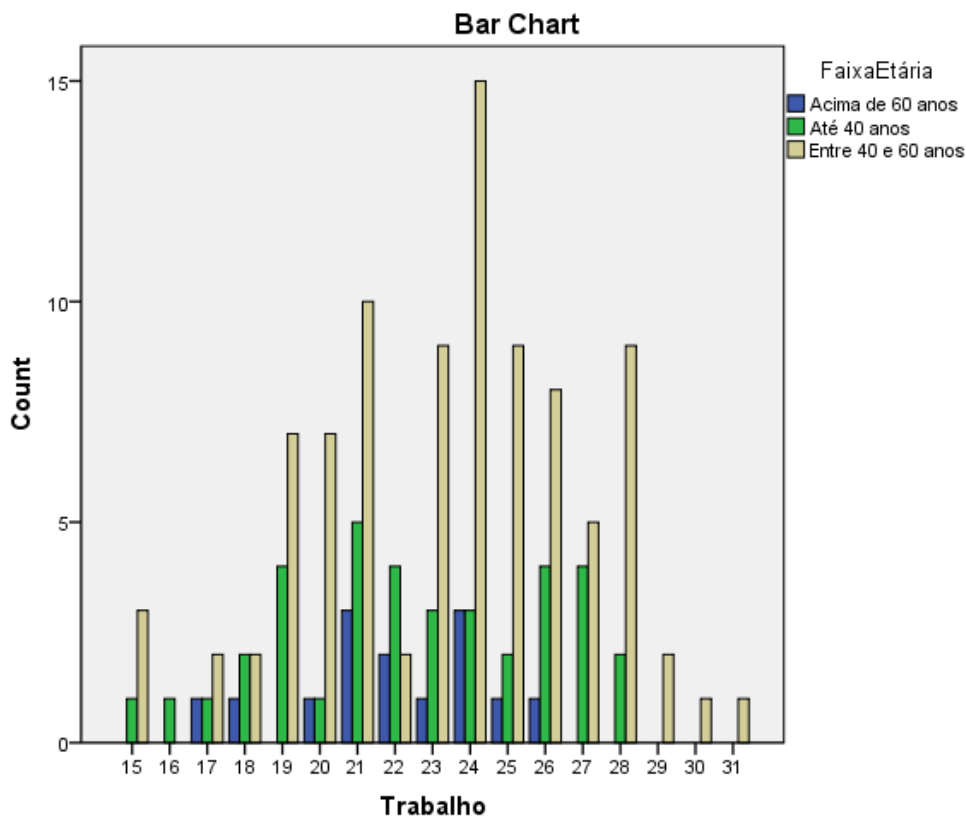
A escala da dimensão trabalho, para os profissionais cujo nível máximo de escolaridade é o segundo grau ou o ensino técnico, varia de mínimo 15 a máximo 31. O ponto central é o 23 e a escala é formada por 52% abaixo deste valor e 48% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade) distribuem-se de maneira linear entre as pessoas desse grupo.

Para os corretores com graduação, a escala varia de mínimo 15 a máximo 30. A média é 22 e a escala é composta por 45% abaixo da média e 55% acima, o que leva à conclusão de que os corretores com ensino superior dão mais ênfase às dimensões do trabalho (Esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade). Não há número de pós-graduados suficiente para obter dados conclusivos.



#### 4.4.3 Comparativo: Faixa etária x Dimensão trabalho

**Gráfico 20: Faixa etária x Dimensão trabalho**

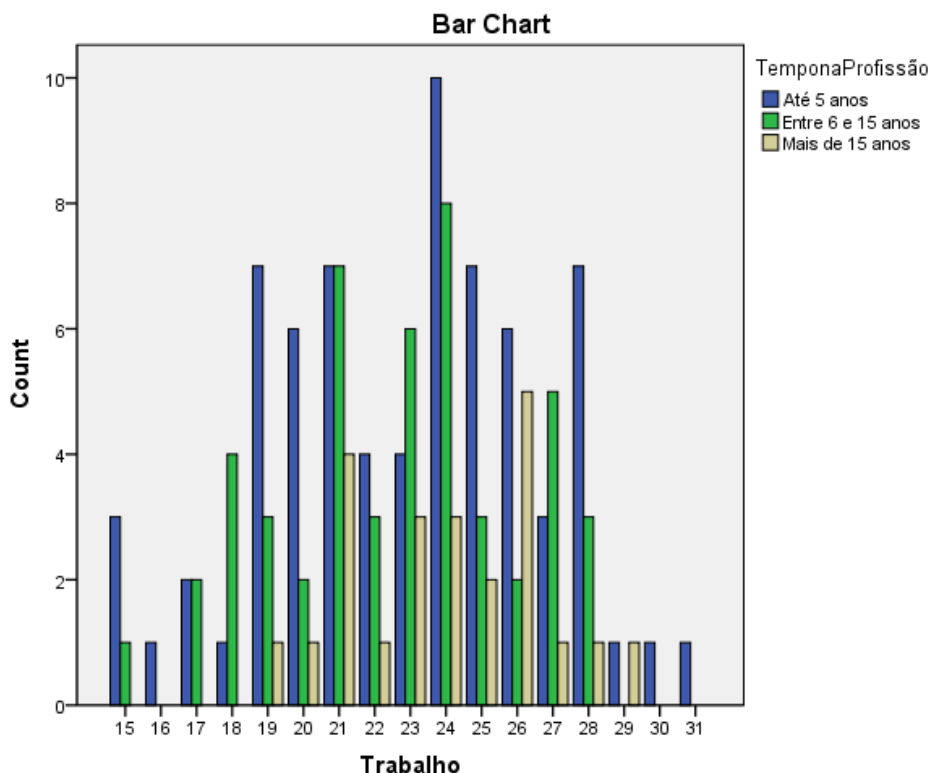


**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão trabalho, para os profissionais com menos de 40 anos, varia de mínimo 15 a máximo 28. O ponto central é o 21 e a escala é formada por 40% abaixo deste valor e 60% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade). Para os corretores com idade entre 40 e 60 anos, a escala varia de mínimo 15 a máximo 31. O ponto central é 23 e a escala é composta por 46% abaixo da média e 54% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão do trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade). No que diz respeito aos profissionais com mais de 60 anos, a escala varia de mínimo 17 a máximo 26. A média é 21 e a escala é composta por 43% abaixo desse valor e 57% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade) distribuem-se.

#### 4.4.4 Comparativo: Tempo na profissão x Dimensão trabalho

**Gráfico 21: Tempo na profissão x Dimensão trabalho**



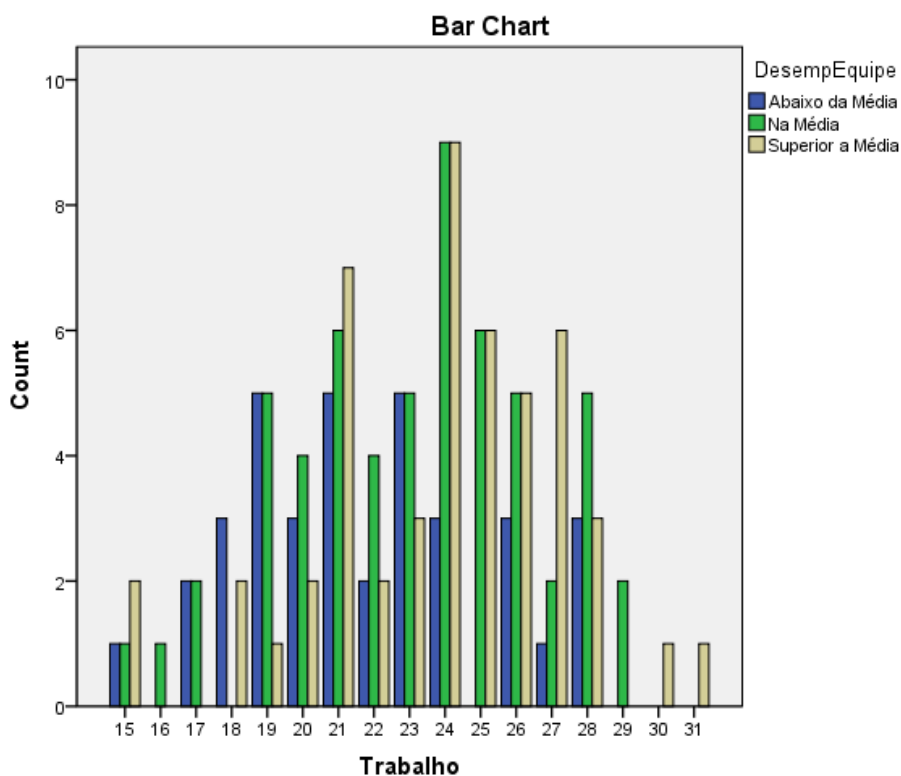
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão trabalho, para os profissionais que estão há 5 anos ou menos no mercado imobiliário, varia de mínimo 15 a máximo 31. A média é o 23 e a escala é formada por 49% abaixo deste valor e 51% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

Para os corretores que atuam no setor entre 6 e 15 anos, a escala varia de mínimo 15 a máximo 28. O ponto central é 21 e a escala é composta por 39% abaixo da média e 61% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade). Quanto aos profissionais com mais de 15 anos de experiência, a escala varia de mínimo 19 a máximo 29. A média é 24 e a escala é composta por 56% abaixo desse valor e 44% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

#### 4.4.5 Comparativo: Desempenho de vendas x Dimensão trabalho

**Gráfico 22: Desempenho de Vendas x Dimensão trabalho**



**Fonte:** Dados da pesquisa

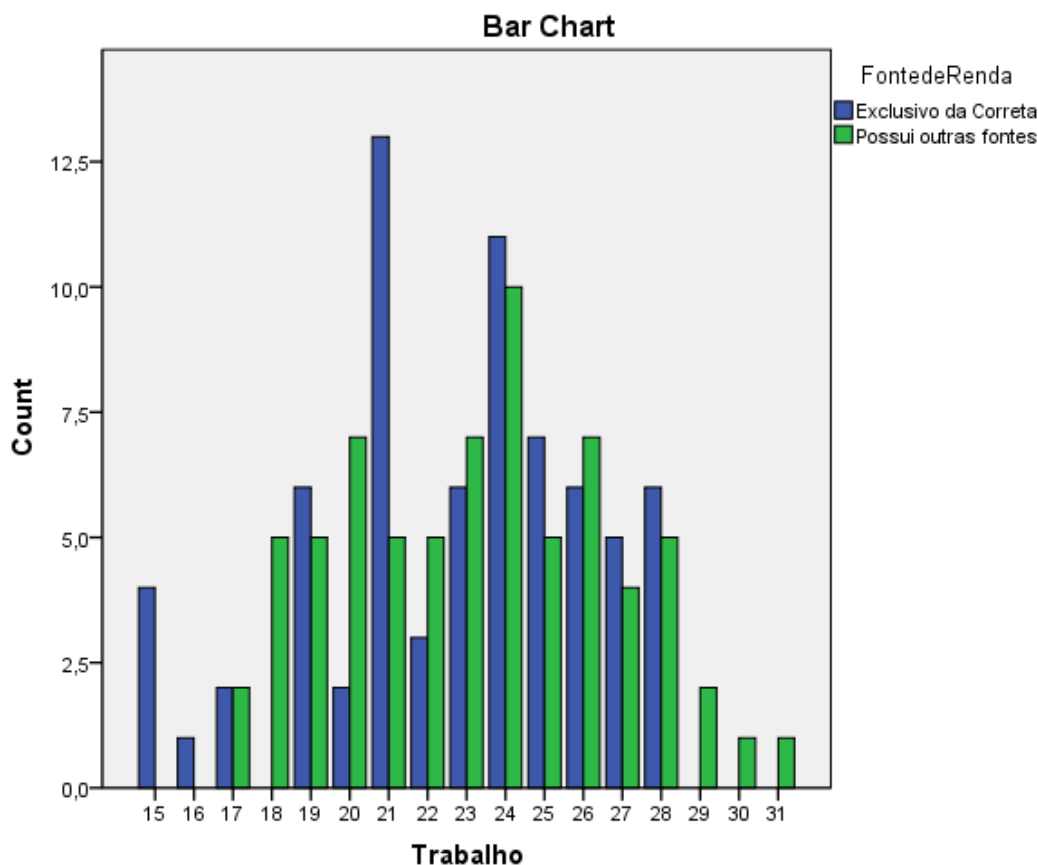
A escala da dimensão trabalho, para os que consideram seu desempenho abaixo da média, varia de mínimo 15 a máximo 28. A média é o 21 e a escala é formada por 53% abaixo deste valor e 47% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

Para os profissionais com desempenho na média, a escala varia de mínimo 15 a máximo 29. O ponto central é 22 e a escala é composta por 40% abaixo da média e 60% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

No tocante aos profissionais cujo desempenho é superior à média, a escala varia de mínimo 15 a máximo 31. A média é 23 e a escala é composta por 38% abaixo desse valor e 62% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

#### 4.4.6 Comparativo: Fonte de renda x Dimensão trabalho

**Gráfico 23: Fonte de renda x Dimensão trabalho**



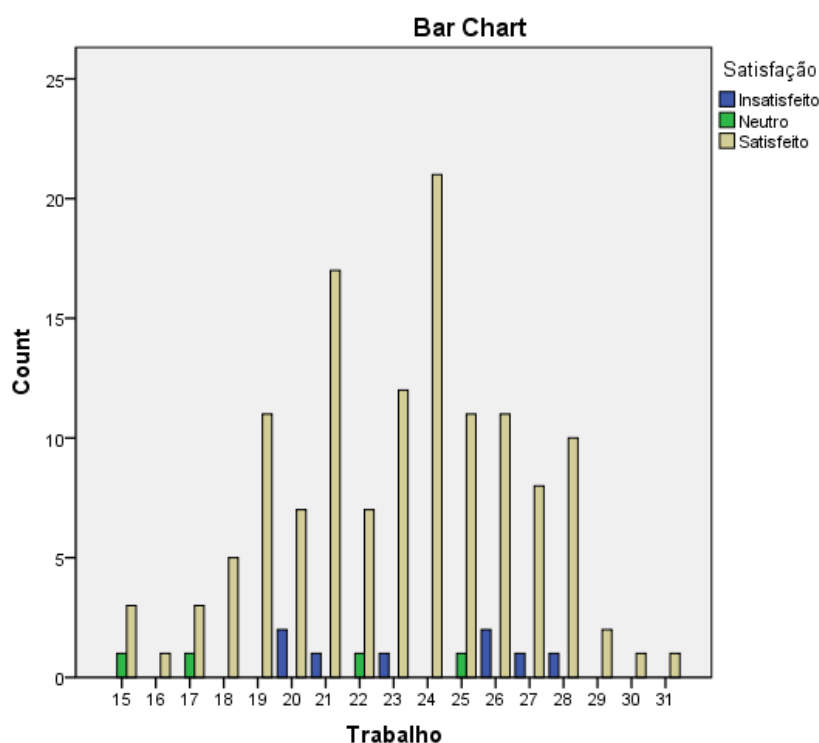
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão trabalho, para os profissionais que têm na corretagem a única fonte de renda, varia de mínimo 15 a máximo 28. O ponto central é o 21 e a escala é formada por 39% abaixo deste valor e 61% acima, o que permite concluir que para esse grupo a dimensão do trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

Para os corretores que dispõem de outras fontes de renda, a escala varia de mínimo 17 a máximo 31. O ponto central é 24 e a escala é composta por 65% abaixo da média, 35% acima, o que leva a concluir que a dimensão do trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

#### 4.4.7 Comparativo: Satisfação x Dimensão trabalho

**Gráfico 24: Satisfação x Dimensão trabalho**



**Fonte:** Dados da pesquisa

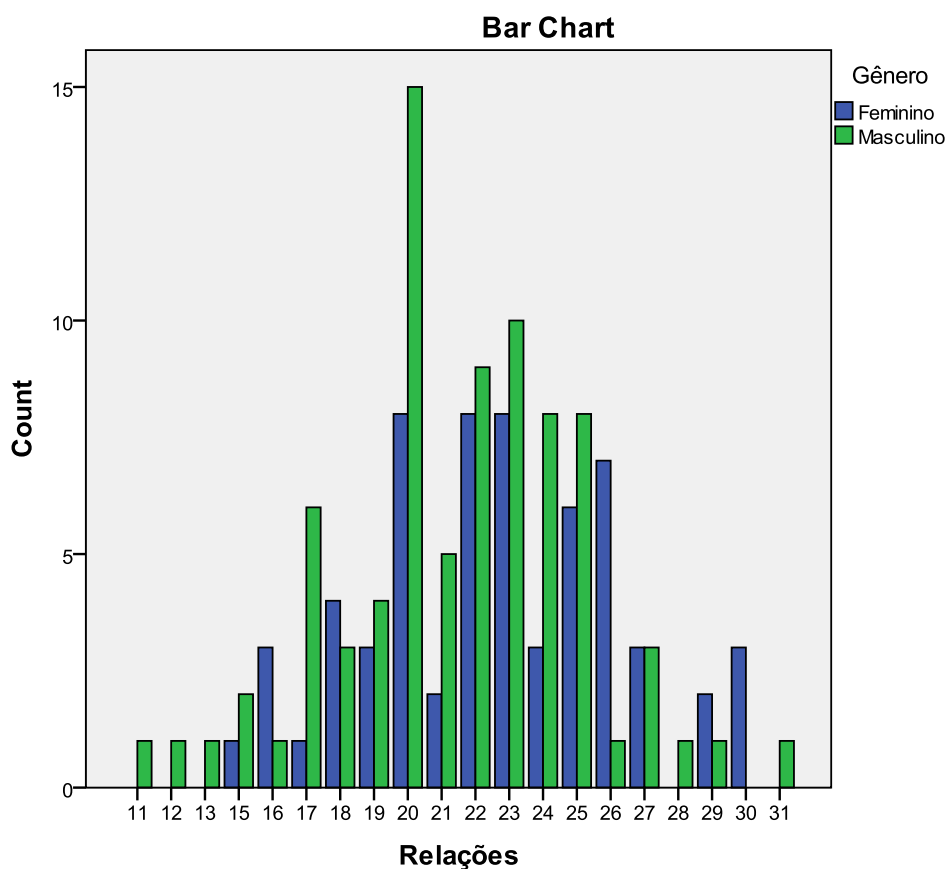
A escala da dimensão trabalho, para os profissionais que estão insatisfeitos, varia de mínimo 20 a máximo 38. A média é o 24 e a escala é formada por 50% abaixo deste valor e 50% acima, o que permite concluir que há equilíbrio pleno na dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

Para os corretores que se declararam neutros, a escala varia de mínimo 15 a máximo 25. O ponto central é 20 e a escala é composta por 50% abaixo da média e 50% acima, o que leva à conclusão de que há equilíbrio pleno na dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

No que concerne os profissionais satisfeitos, a escala varia de mínimo 15 a máximo 31. A média é 23 e a escala é composta por 50% abaixo desse valor e 50% acima, o que permite concluir que há pleno equilíbrio da dimensão trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa e qualidade).

#### 4.4.8 Comparativo: Gênero x Dimensão Relações Pessoais

**Gráfico 25: Gênero x Relações pessoais**



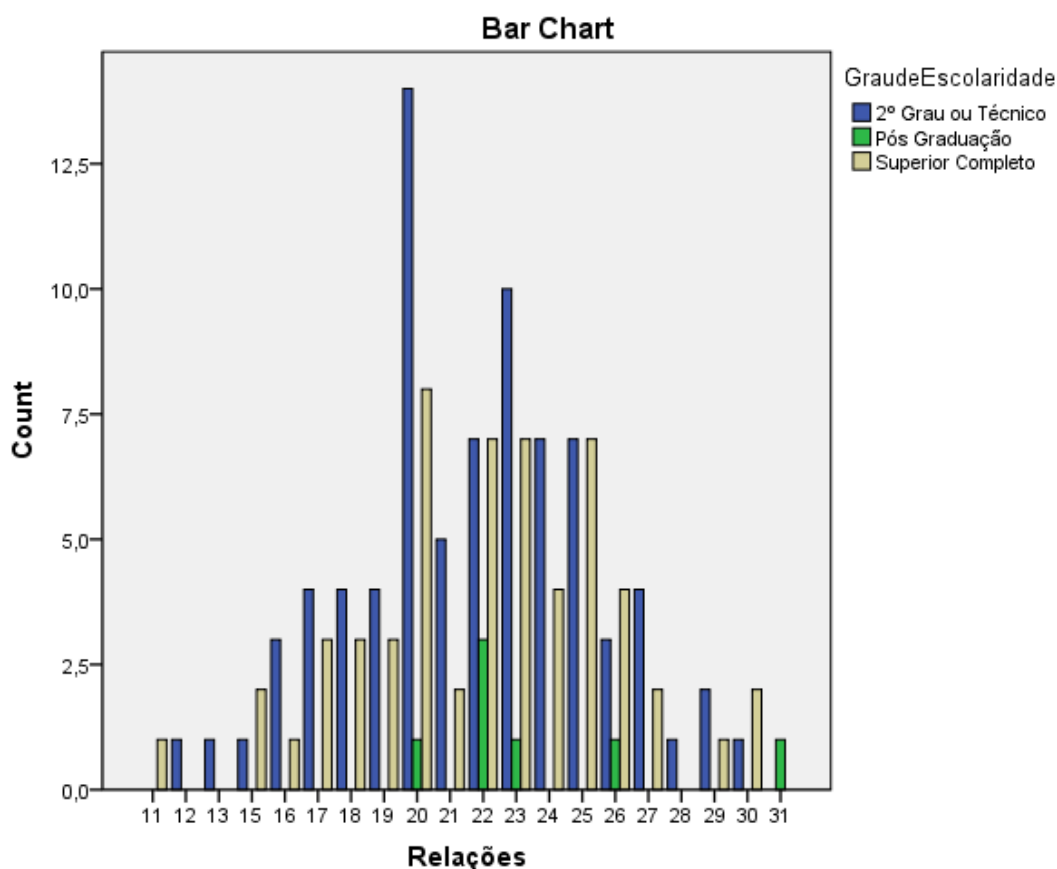
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão relacionamento, para o gênero feminino, varia de mínimo 15 a máximo 30. O ponto central é o 22 e a escala é formada por 35% abaixo deste valor e 65% acima, o que permite concluir que as pessoas do gênero feminino, em sua maioria, valorizam componentes da dimensão relacionamento (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

Para o gênero masculino, a escala varia de mínimo 11 a máximo 31. A média é 21 e a escala é composta por 48% abaixo desse valor e 52% acima da média, o que permite concluir que componentes da dimensão relacionamento (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade) distribuem-se de maneira linear entre as pessoas do gênero masculino.

#### 4.4.9 Comparativo: Escolaridade x Dimensão relações pessoais

**Gráfico 26: Gênero x Relações pessoais**



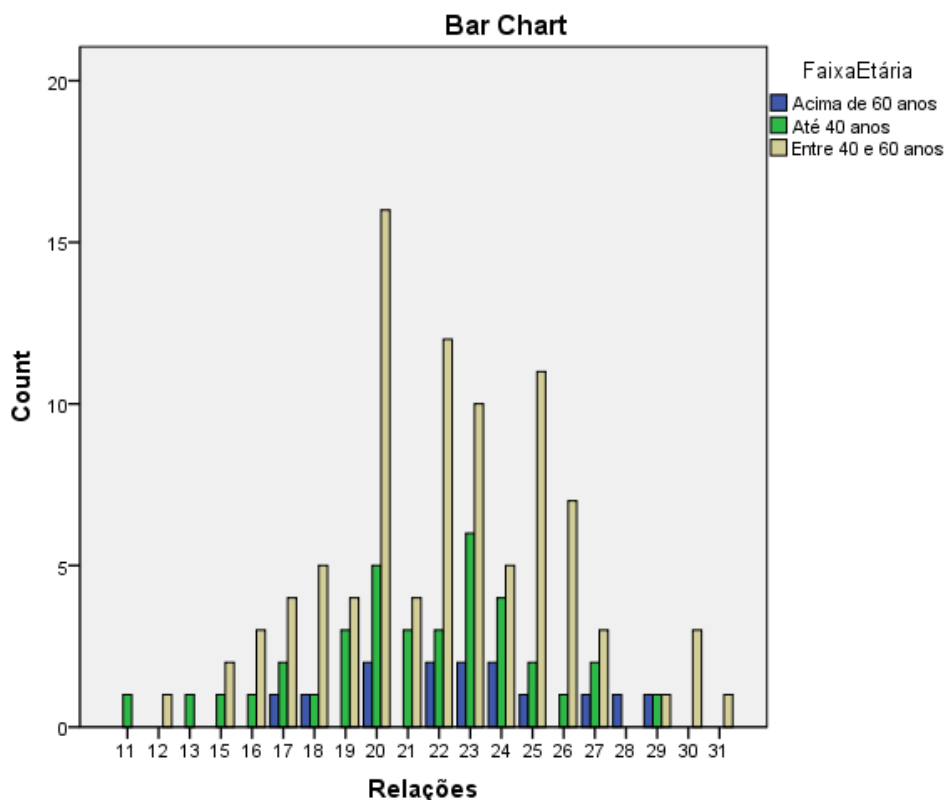
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala das relações pessoais, para os profissionais cujo nível máximo de escolaridade é o segundo grau ou o ensino técnico, varia de mínimo 12 a máximo 30. O ponto central é o 21 e a escala é formada por 47% abaixo deste valor e 53% acima, o que permite perceber leve superioridade na dimensão relações (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade) para as pessoas desse grupo.

Para os corretores com graduação, a escala varia de mínimo 11 a máximo 31. O ponto central é 21 e a escala é composta por 37% abaixo da média e 63% acima, o que permite observar um destaque na dimensão relações (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade) devido à pontuação. Independente da escolaridade, nota-se que ambos os grupos dão especial atenção a essa dimensão.

#### 4.4.10 Comparativo: Faixa etária x Dimensão relações pessoais

**Gráfico 27: Faixa etária x Relações pessoais**



**Fonte:** Dados da pesquisa

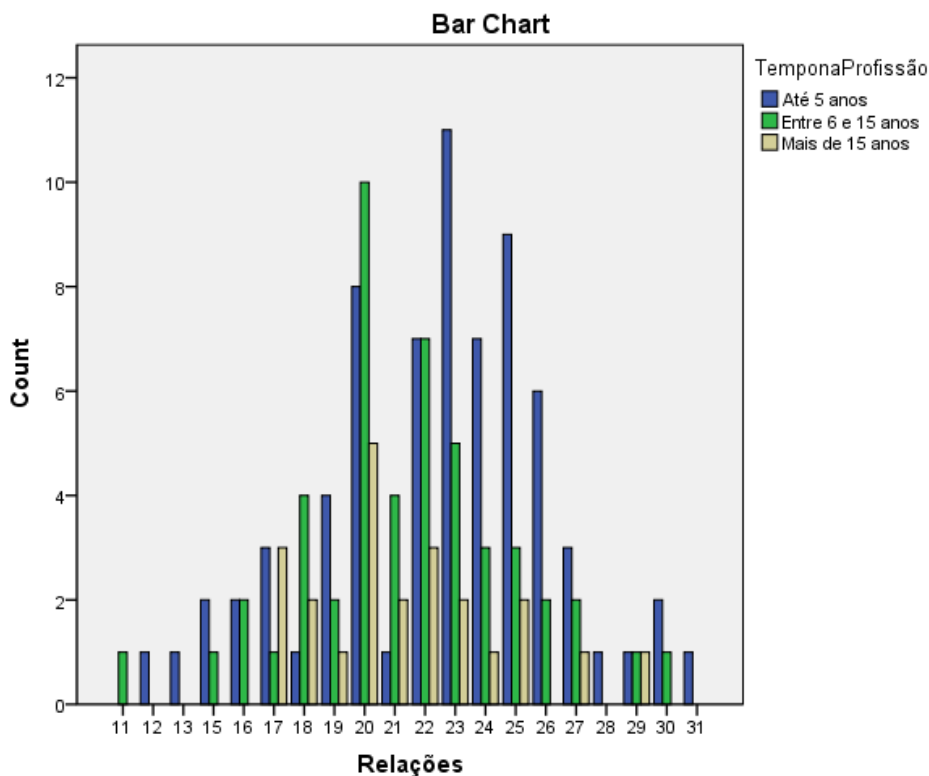
A escala da dimensão relações pessoais, para os profissionais com menos de 40 anos, varia de mínimo 11 a máximo 29. A média é o 20 e a escala é formada por 40% abaixo deste valor e 60% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

Para os corretores com idade entre 40 e 60 anos, a escala varia de mínimo 12 a máximo 31. O ponto central é 22 e a escala é composta por 55% abaixo da média e 45% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade). No que diz respeito aos profissionais com mais de 60 anos, a escala varia de mínimo 17 a máximo 29. A média é 23 e a escala é composta por 57% abaixo desse valor e 43% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade) distribuem-se.



#### 4.4.11 Comparativo: Tempo na profissão x Dimensão relações pessoais

**Gráfico 28: Tempo na profissão x Relações pessoais**



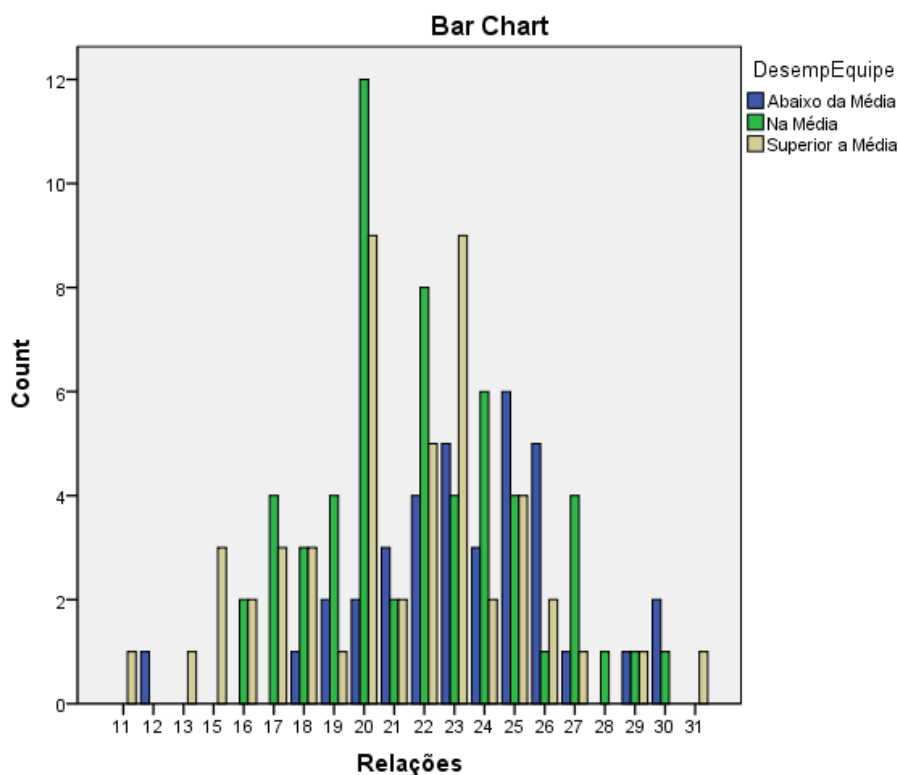
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão relações pessoais, para os profissionais que estão há 5 anos ou menos no mercado imobiliário, varia de mínimo 12 a máximo 31. A média é o 22 e a escala é formada por 42% abaixo deste valor e 58% acima, o que permite concluir que a dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

Para os corretores que atuam no setor entre 6 e 15 anos, a escala varia de mínimo 11 a máximo 30. O ponto central é 21 e a escala é composta por 51% abaixo da média e 49% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade). Quanto aos profissionais com mais de 15 anos de experiência, a escala varia de mínimo 17 a máximo 29. A média é 23 e a escala é composta por 78% abaixo desse valor e 22% acima, o que permite concluir a dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

#### 4.4.12 Desempenho de vendas x Dimensão relações pessoais

**Gráfico 29: Desempenho de vendas x Relações pessoais**



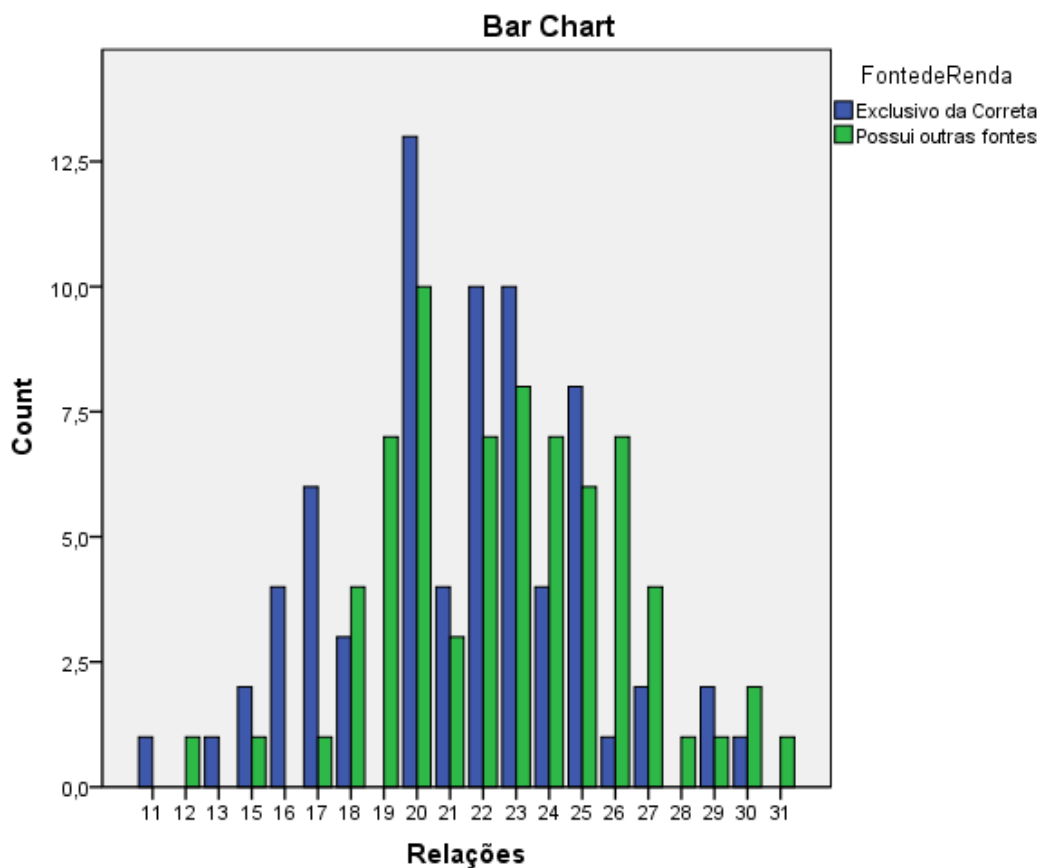
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão relações pessoais, para os que consideram seu desempenho abaixo da média, varia de mínimo 12 a máximo 30. A média é o 21 e a escala é formada por 25% abaixo deste valor e 75% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

Para os profissionais com desempenho na média, a escala varia de mínimo 16 a máximo 30. O ponto central é 23 e a escala é composta por 68% abaixo da média e 32% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade). No tocante aos profissionais cujo desempenho é superior à média, a escala varia de mínimo 11 a máximo 31. A média é 21 e a escala é composta por 50% abaixo desse valor e 50% acima, o que leva à conclusão de que há equilíbrio pleno da dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

#### 4.4.13 Comparativo: Fonte de renda x Dimensão relações pessoais

**Gráfico 30: Fonte de renda x Relações pessoais**



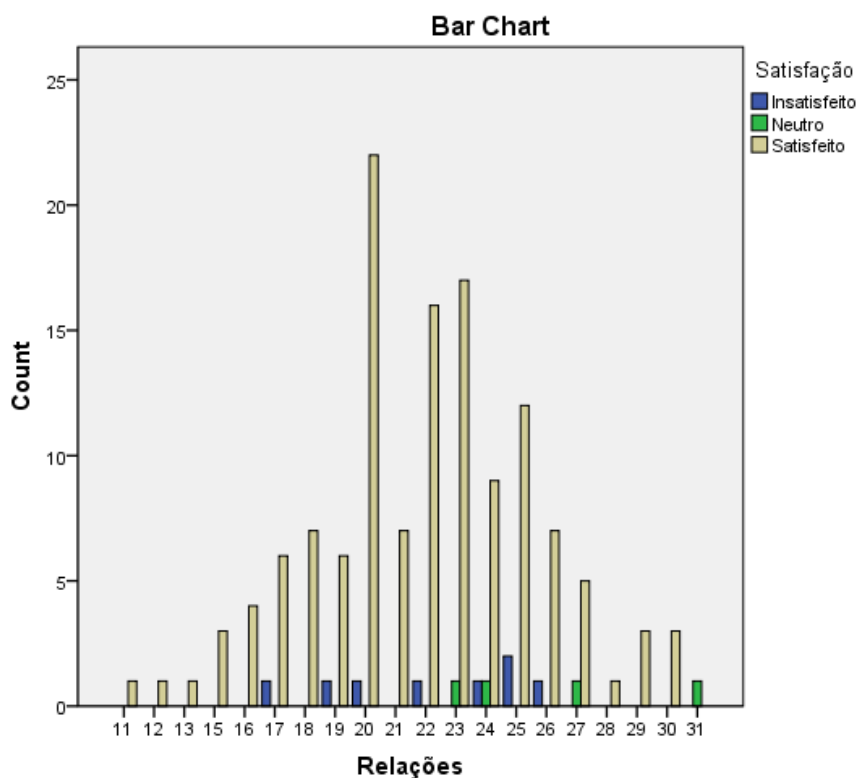
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão relações pessoais, para os profissionais que têm na corretagem a única fonte de renda, varia de mínimo 11 a máximo 30. O ponto central é o 21 e a escala é formada por 47% abaixo deste valor e 53% acima, o que permite concluir que para esse grupo as dimensões das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

Para os corretores que dispõem de outras fontes de renda, a escala varia de mínimo 12 a máximo 31. O ponto central é 22 e a escala é composta por 48% abaixo da média, 52% acima, o que leva a concluir que as dimensões das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

#### 4.4.14 Comparativo: Satisfação x Dimensão relações pessoais

**Gráfico 31: Satisfação x Relações pessoais**



**Fonte:** Dados da pesquisa

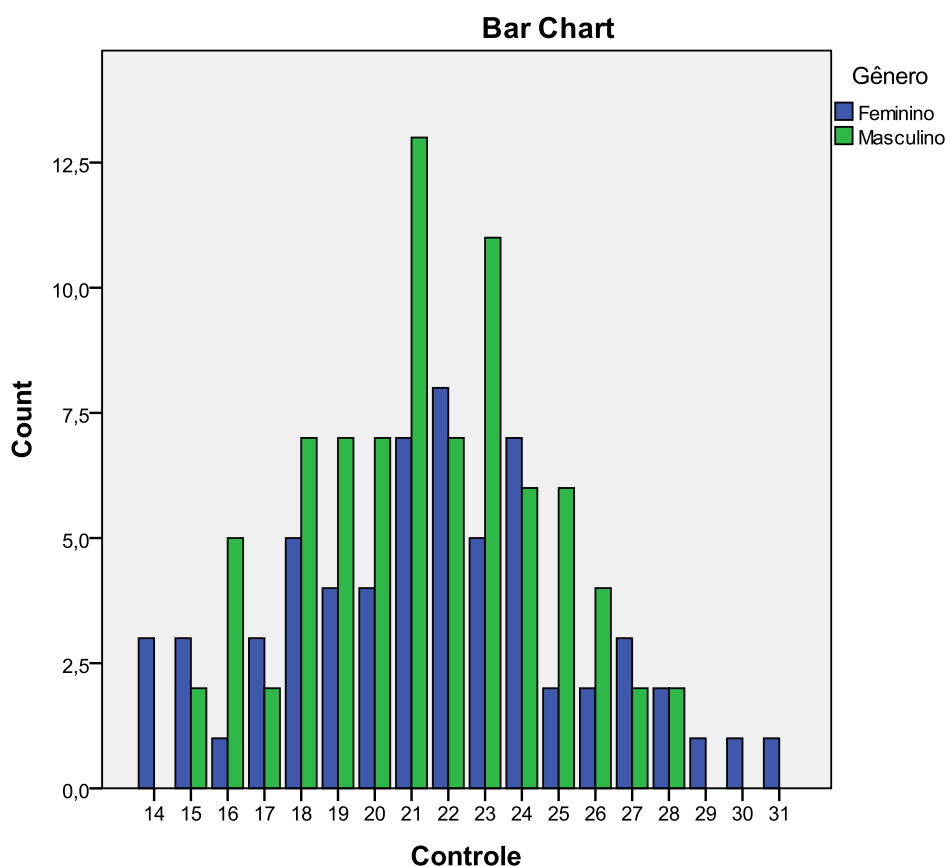
A escala da dimensão relacionamento, para os profissionais que estão insatisfeitos, varia de mínimo 17 a máximo 26. A média é o 21 e a escala é formada por 37% abaixo deste valor e 63% acima, o que permite concluir que a dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

Para os corretores que se declararam neutros, a escala varia de mínimo 23 a máximo 31. O ponto central é 27 e a escala é composta por 75% abaixo da média e 25% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

No que concerne os profissionais satisfeitos, a escala varia de mínimo 11 a máximo 30. A média é 21 e a escala é composta por 44% abaixo desse valor e 56% acima, o que permite concluir que a dimensão das relações pessoais (aconchego, empatia, sociabilidade e lealdade).

#### 4.4.15 Comparativo: Gênero x Dimensão Controle

**Gráfico 32: Gênero x Dimensão controle**



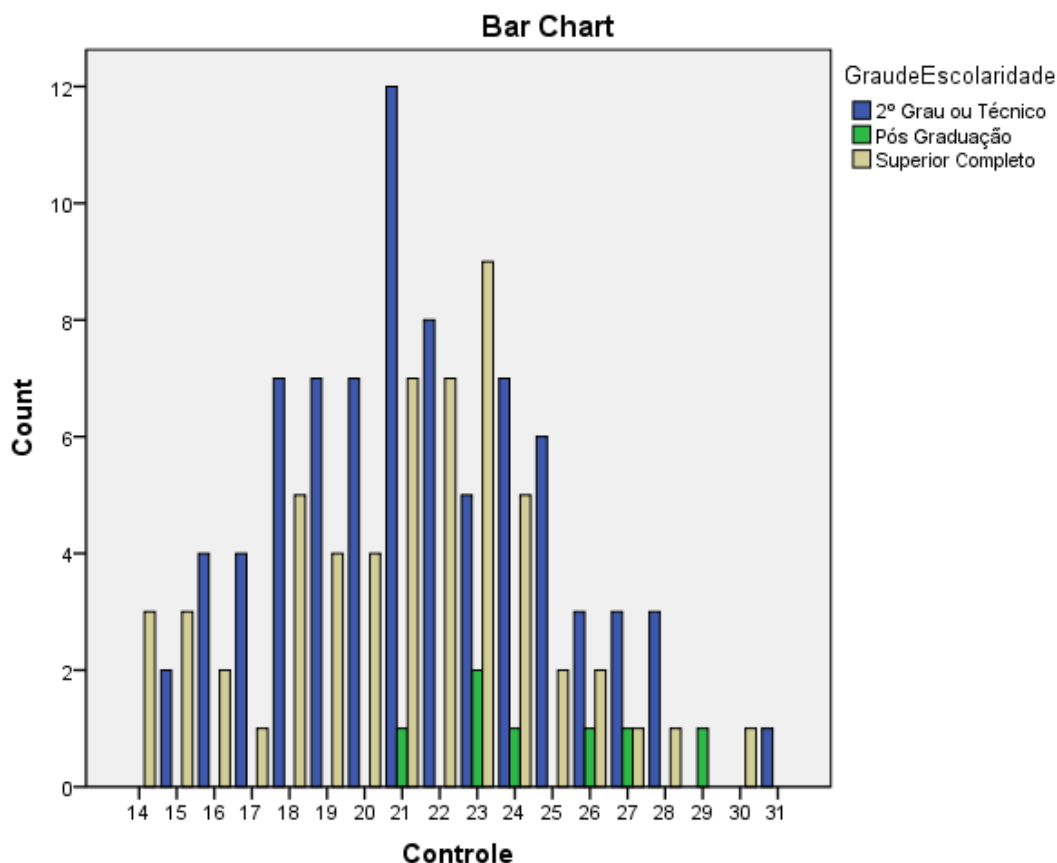
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão controle, para o gênero feminino, varia de mínimo 14 a máximo 31. O ponto central é o 22 e a escala é formada por 61% abaixo deste valor e 39% acima, o que permite concluir que as pessoas do gênero feminino, em sua maioria, demonstram pouca valorização dos componentes da dimensão controle (dominância, status, politicagem e liderança).

Para o gênero masculino, a escala varia de mínimo 15 a máximo 28. O ponto central é o 21 e a escala é composta por 53% abaixo da média e 47% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão controle (dominância, status, politicagem e liderança) distribuem-se de maneira linear entre as pessoas do gênero masculino.

#### 4.4.16 Comparativo: Escolaridade x Dimensão controle

**Gráfico 33: Escolaridade x Dimensão controle**



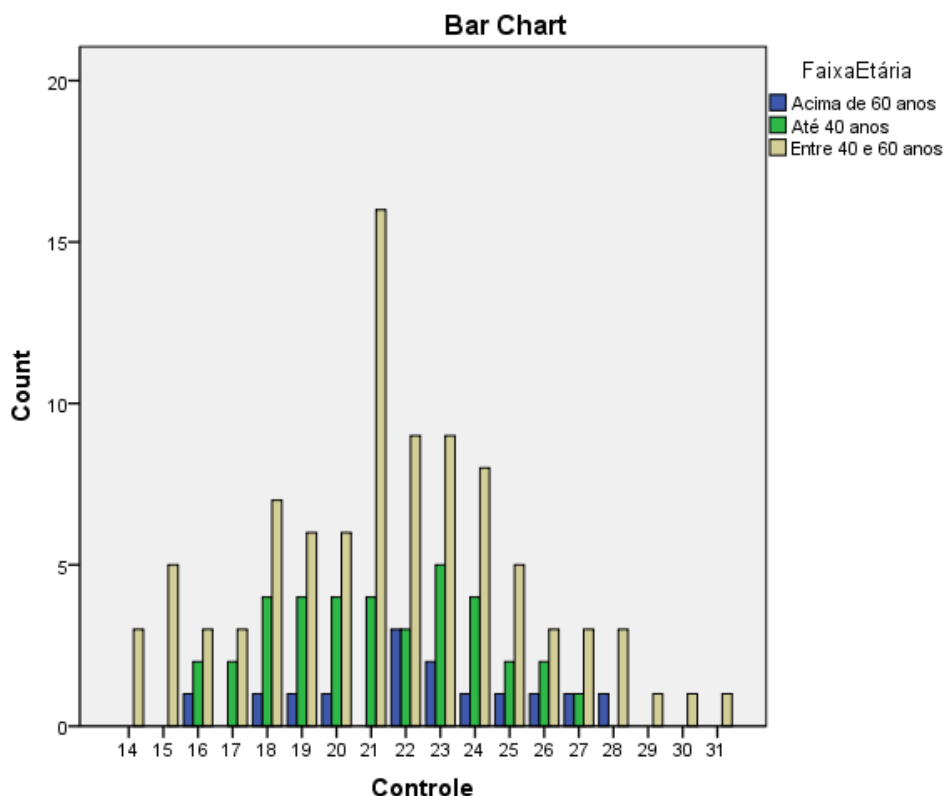
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão controle, para os profissionais cujo nível máximo de escolaridade é o segundo grau ou o ensino técnico, varia de mínimo 15 a máximo 31. A média é 23 e a escala é formada por 71% abaixo deste valor e 29% acima, o que permite perceber baixo resultado desses corretores na dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

Para os corretores com graduação, a escala varia de mínimo 14 a máximo 31. O ponto central é 22 e a escala é composta por 75% abaixo da média e 25% acima, o que leva à conclusão de que o resultado dos corretores é baixo na dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança). Independente da escolaridade, ambos os grupos apresentaram baixo resultado na dimensão controle. Não há número de pós-graduados suficiente para obter dados conclusivos.

#### 4.4.17 Comparativo: Faixa etária x Dimensão controle

**Gráfico 34: Faixa etária x Dimensão controle**



**Fonte:** Dados da pesquisa

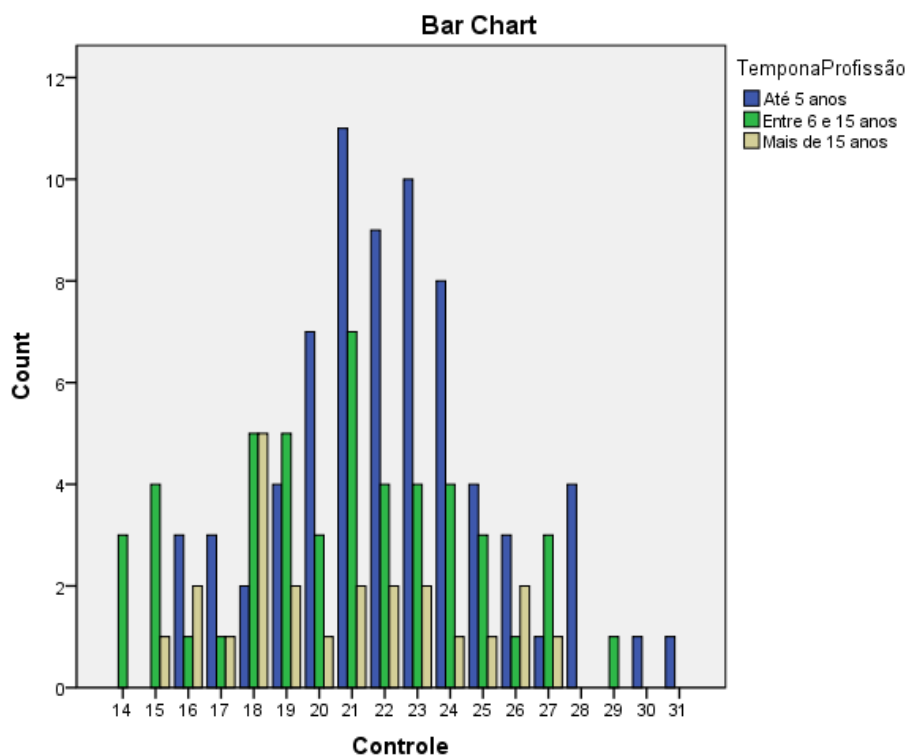
A escala da dimensão controle, para os profissionais com menos de 40 anos, varia de mínimo 16 a máximo 27. A média é o 21 e a escala é formada por 54% abaixo deste valor e 46% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

Para os corretores com idade entre 40 e 60 anos, a escala varia de mínimo 14 a máximo 31. O ponto central é 22 e a escala é composta por 63% abaixo da média e 37% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

No que diz respeito aos profissionais com mais de 60 anos, a escala varia de mínimo 16 a máximo 28. A média é 22 e a escala é composta por 50% abaixo desse valor e 50% acima, o que leva à conclusão de que há equilíbrio pleno da dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança) para as pessoas desse grupo.

#### 4.4.18 Comparativo: Tempo na profissão x Dimensão controle

**Gráfico 35: Tempo na profissão x Dimensão controle**



**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão controle, para os profissionais que estão há 5 anos ou menos no mercado imobiliário, varia de mínimo 16 a máximo 31. A média é o 23 e a escala é formada por 69% abaixo deste valor e 31% acima, o que permite concluir que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

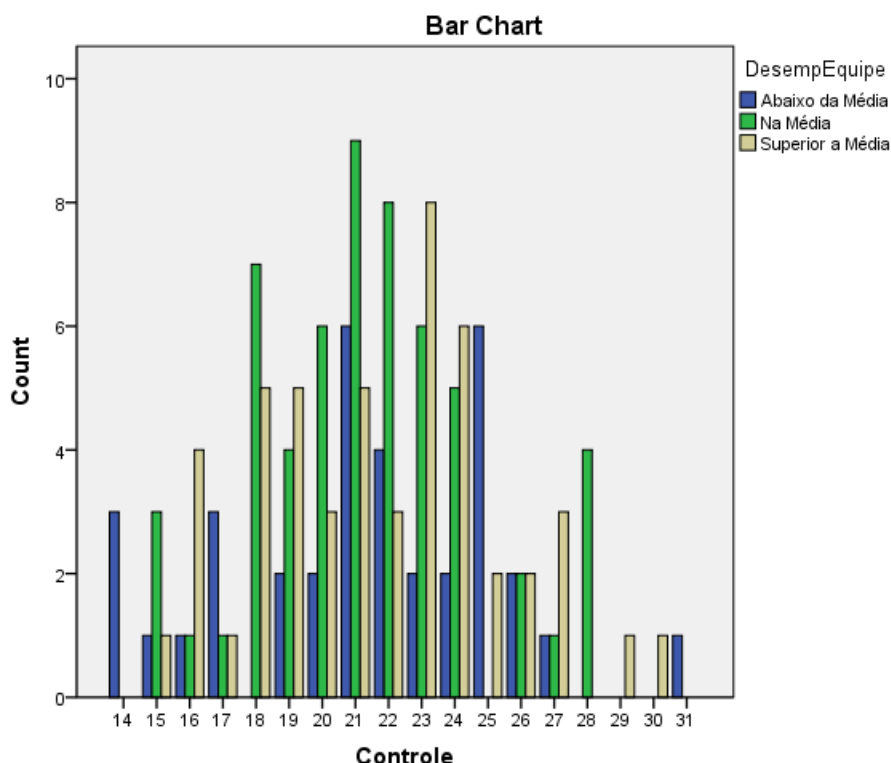
Para os corretores que atuam no setor entre 6 e 15 anos, a escala varia de mínimo 14 a máximo 29. O ponto central é 21 e a escala é composta por 59% abaixo da média e 41% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

Quanto aos profissionais com mais de 15 anos de experiência, a escala varia de mínimo 15 a máximo 27. A média é 21 e a escala é composta por 61% abaixo desse valor e 39% acima, o que permite concluir a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).



#### 4.4.19 Desempenho de vendas x Dimensão controle

**Gráfico 36: Desempenho de vendas x Dimensão controle**



**Fonte:** Dados da pesquisa

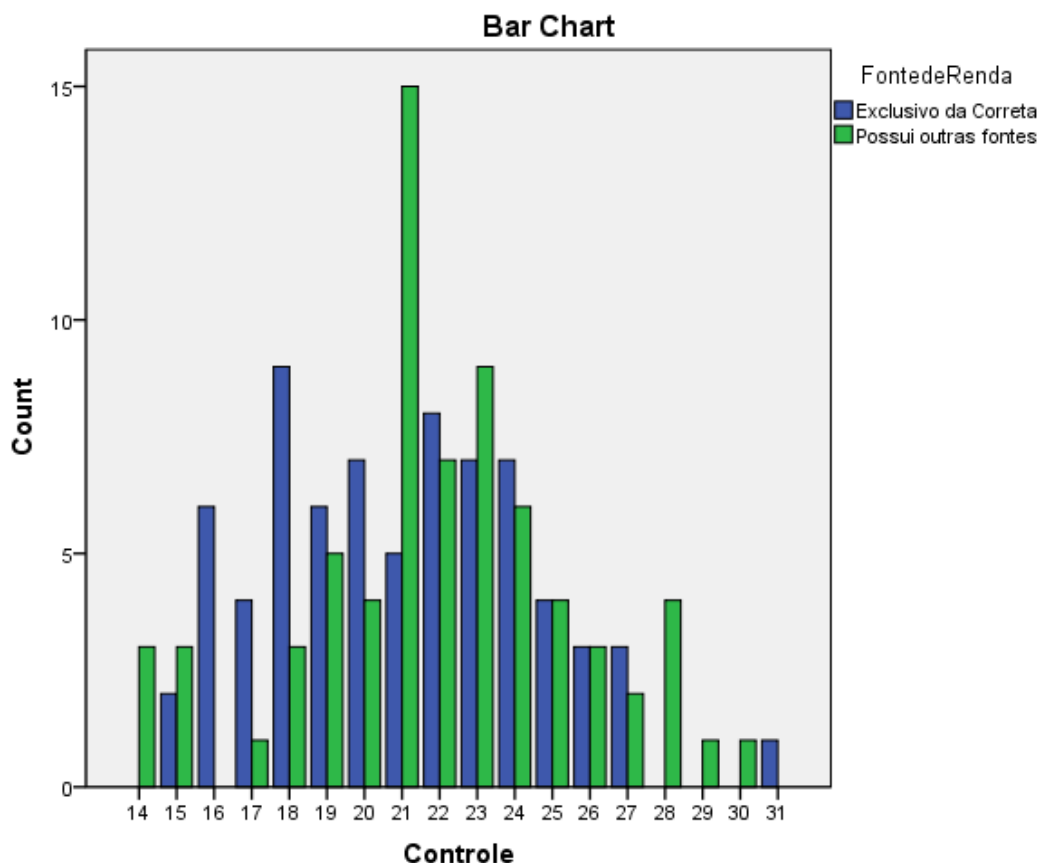
A escala da dimensão controle, para os que consideram seu desempenho abaixo da média, varia de mínimo 14 a máximo 31. A média é o 22 e a escala é formada por 61% abaixo deste valor e 39% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

Para os profissionais com desempenho na média, a escala varia de mínimo 15 a máximo 28. O ponto central é 21 e a escala é composta por 54% abaixo da média e 46% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

No tocante aos profissionais cujo desempenho é superior à média, a escala varia de mínimo 15 a máximo 30. A média é 22 e a escala é composta por 54% abaixo desse valor e 46% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

#### 4.4.20 Comparativo: Fonte de renda x Dimensão controle

**Gráfico 37: Fonte de renda x Dimensão controle**



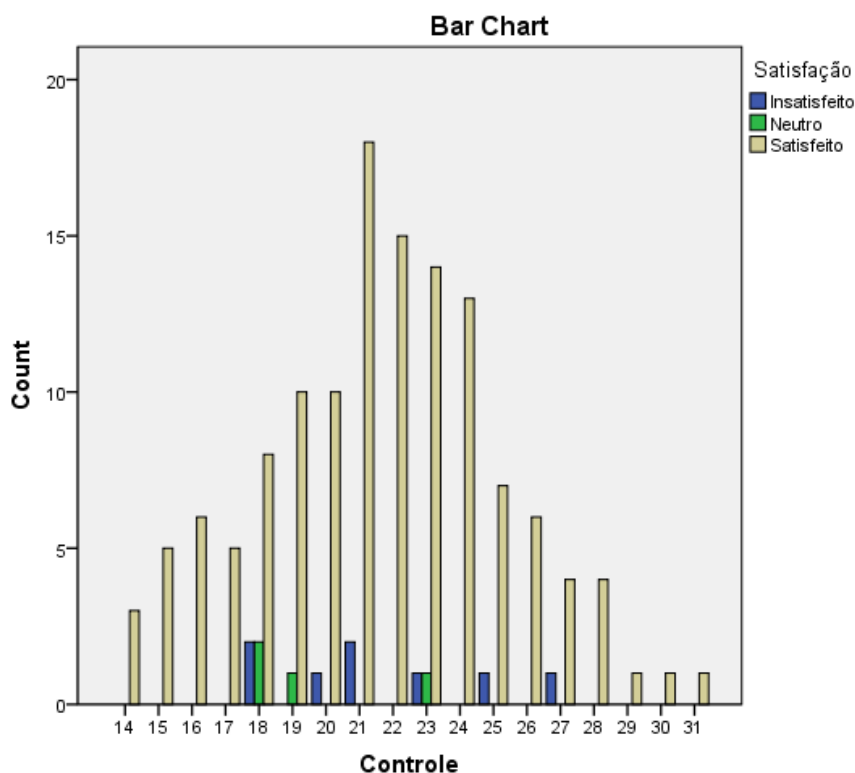
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão controle, para os profissionais que têm na corretagem a única fonte de renda, varia de mínimo 15 a máximo 31. O ponto central é o 23 e a escala é formada por 75% abaixo deste valor e 25% acima, o que permite concluir que para esse grupo a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

Para os corretores que dispõem de outras fontes de renda, a escala varia de mínimo 14 a máximo 30. O ponto central é 22 e a escala é composta por 58% abaixo da média, 42% acima, o que leva a concluir que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

#### 4.4.21 Comparativo: Satisfação x Dimensão controle

**Gráfico 38: Satisfação x Dimensão controle**



**Fonte:** Dados da pesquisa

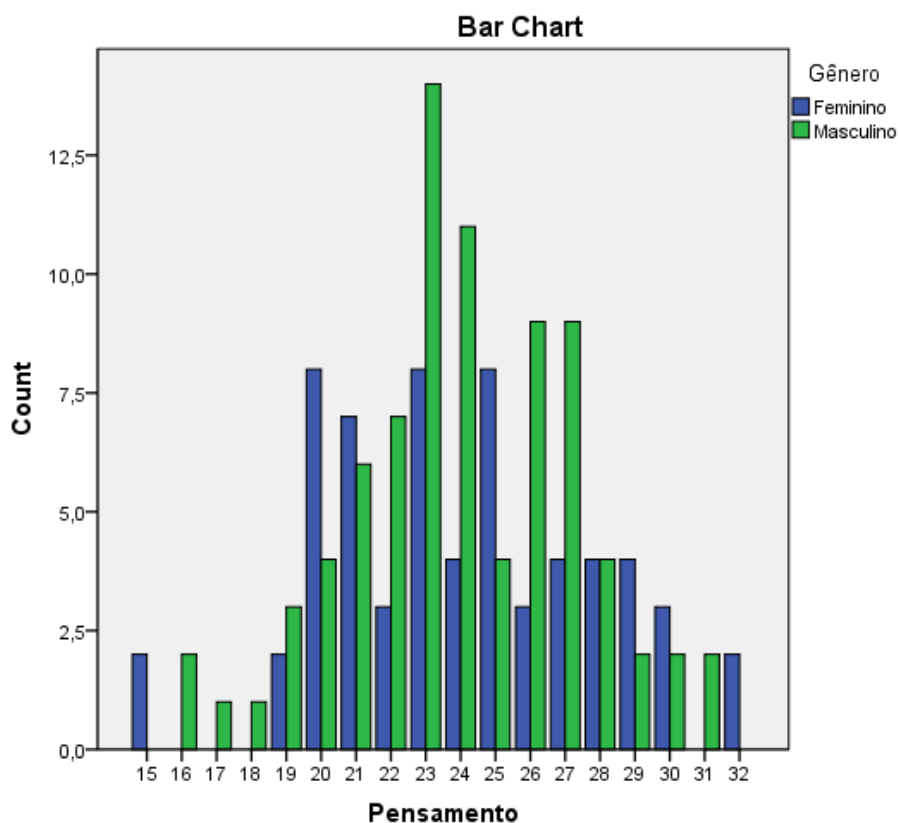
A escala da dimensão controle, para os profissionais que estão insatisfeitos, varia de mínimo 14 a máximo 27. A média é o 20 e a escala é formada por 62% abaixo deste valor e 38% acima, o que permite concluir que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

Para os corretores que se declararam neutros, a escala varia de mínimo 18 a máximo 23. O ponto central é 20 e a escala é composta por 75% abaixo da média e 25% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

No que concerne os profissionais satisfeitos, a escala varia de mínimo 14 a máximo 31. A média é 22 e a escala é composta por 61% abaixo desse valor e 39% acima, o que permite concluir que a dimensão controle (dominância, *status*, politicagem e liderança).

#### 4.4.22 Comparativo: Gênero x Dimensão Pensamento

**Gráfico 39: Gênero x Dimensão pensamento**



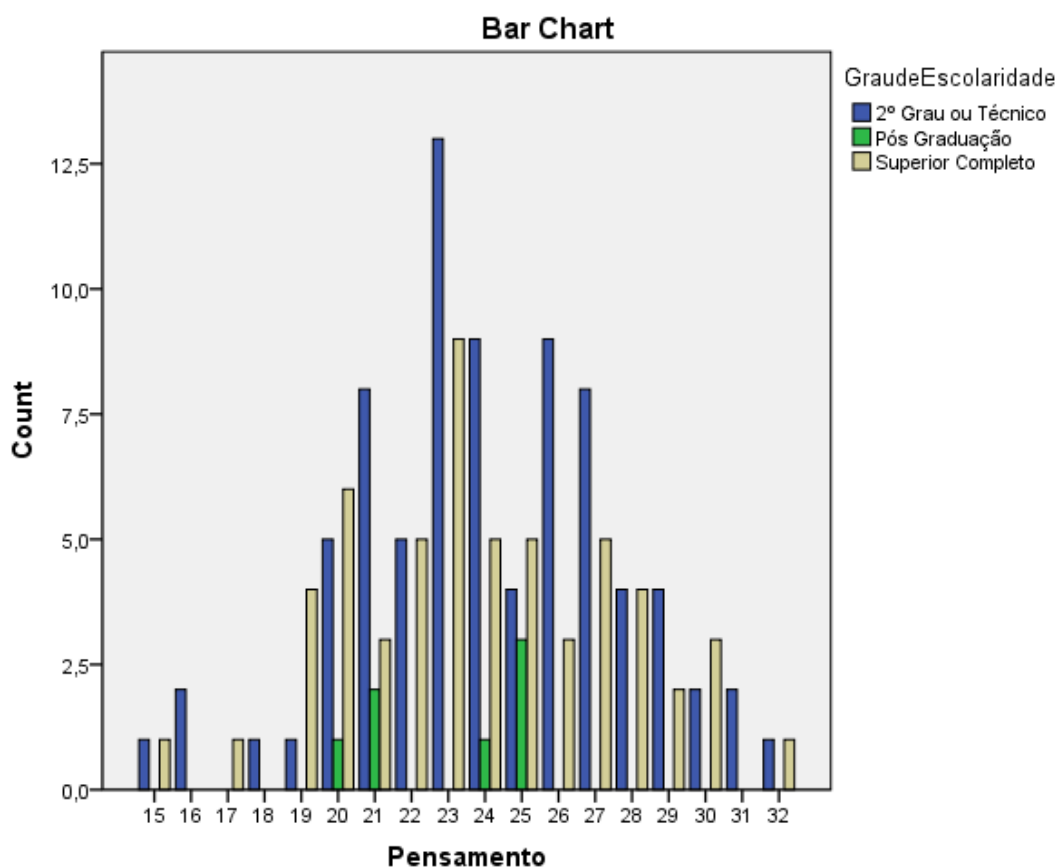
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão pensamento, para o gênero feminino, varia de mínimo 15 a máximo 32. O ponto central é o 23 e a escala é formada por 48% abaixo deste valor e 52% acima, o que permite concluir que há equilíbrio na valorização dos componentes da dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Para o gênero masculino, a escala varia de mínimo 16 a máximo 31. A média é 23 e a escala é composta por 47% abaixo da média e 53% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade) distribuem-se de maneira linear entre as pessoas do gênero masculino. Não há número de pós-graduados suficiente para obter dados conclusivos.

#### 4.4.23 Comparativo: Escolaridade x Dimensão pensamento

**Gráfico 40: Escolaridade x Dimensão pensamento**



**Fonte:** Dados da pesquisa

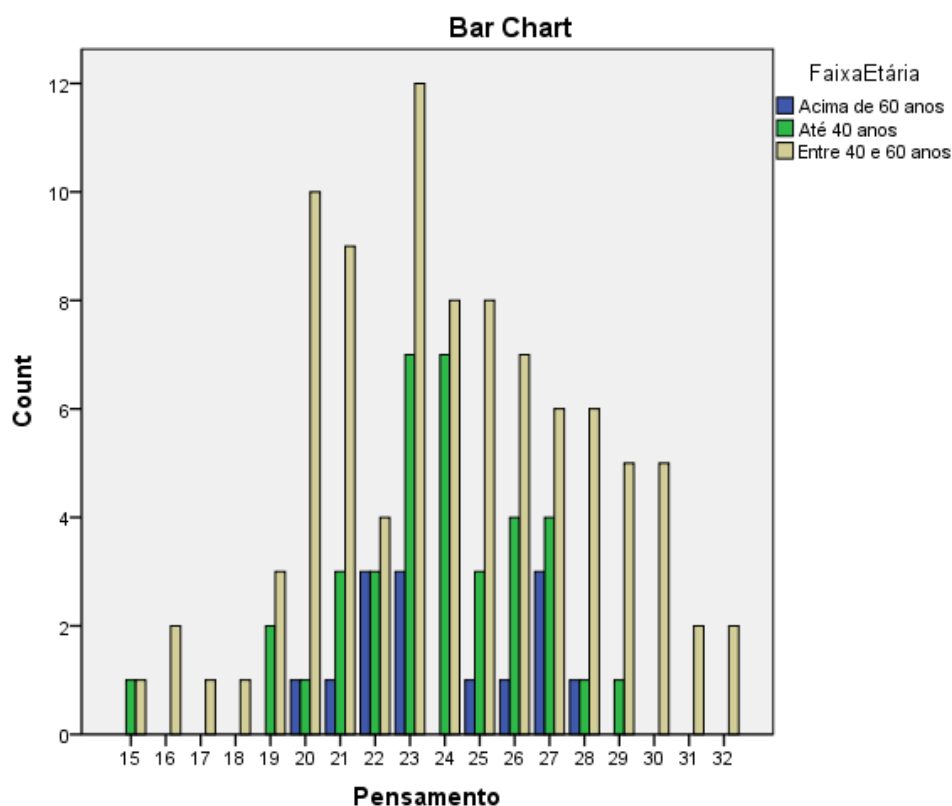
A escala da dimensão pensamento, para os profissionais cujo nível máximo de escolaridade é o segundo grau ou o ensino técnico, varia de mínimo 15 a máximo 32. A média é 23 e a escala é formada por 46% abaixo deste valor e 54% acima, o que denota leve superioridade na dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Para os corretores com graduação, a escala varia de mínimo 15 a máximo 32. O ponto central é 23 e a escala é composta por 50% abaixo da média e 50% acima, o que leva à conclusão de que há equilíbrio pleno na dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Não há número de pós-graduados suficiente para obter dados conclusivos.

#### 4.4.24 Comparativo: Faixa etária x Dimensão pensamento

**Gráfico 41: Faixa etária x Dimensão pensamento**



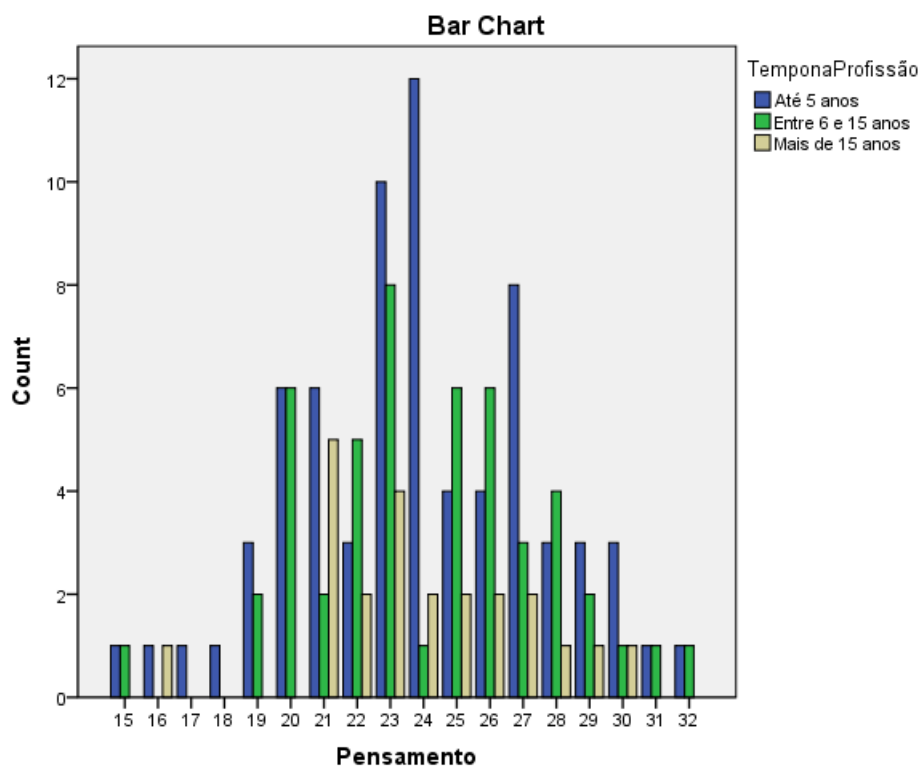
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão pensamento, para os profissionais com menos de 40 anos, varia de mínimo 15 a máximo 29. A média é o 22 e a escala é formada por 27% abaixo deste valor e 73% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Para os corretores com idade entre 40 e 60 anos, a escala varia de mínimo 15 a máximo 32. O ponto central é 23 e a escala é composta por 47% abaixo da média e 53% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade). No que diz respeito aos profissionais com mais de 60 anos, a escala varia de mínimo 20 a máximo 28. A média é 24 e a escala é composta por 57% abaixo desse valor e 43% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

#### 4.4.25 Comparativo: Tempo na profissão x Dimensão pensamento

**Gráfico 42: Tempo na profissão x Dimensão pensamento**



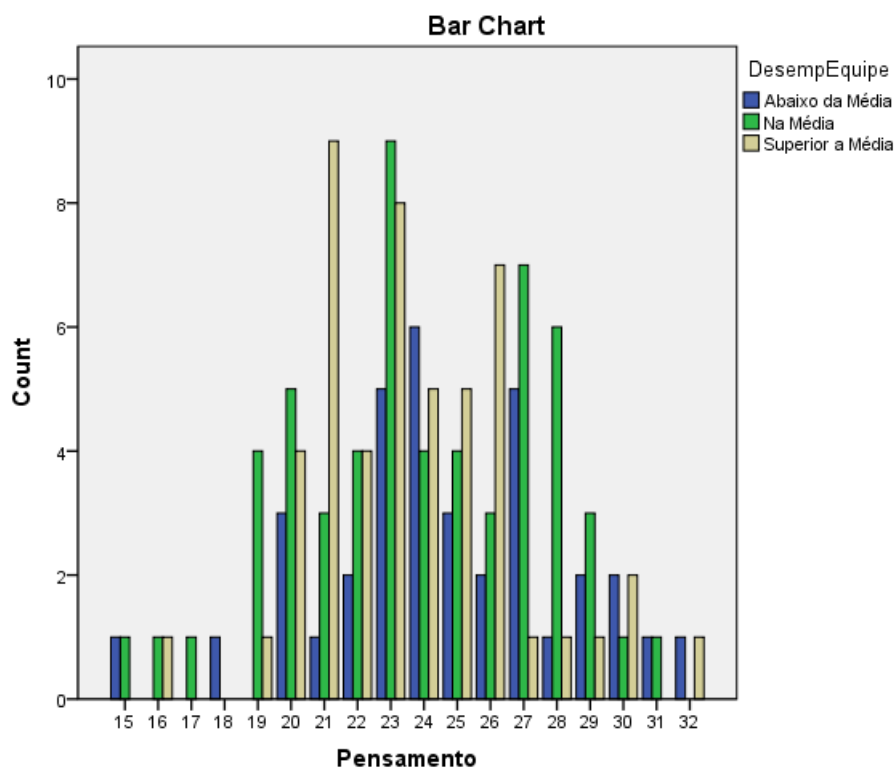
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão pensamento, para os profissionais que estão há 5 anos ou menos no mercado imobiliário, varia de mínimo 15 a máximo 32. A média é o 23 e a escala é formada por 45% abaixo deste valor e 55% acima, o que permite concluir que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Para os corretores que atuam no setor entre 6 e 15 anos, a escala varia de mínimo 15 a máximo 32. O ponto central é 23 e a escala é composta por 49% abaixo da média e 51% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade). Quanto aos profissionais com mais de 15 anos de experiência, a escala varia de mínimo 16 a máximo 30. A média é 23 e a escala é composta por 52% abaixo desse valor e 48% acima, o que permite concluir a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

#### 4.4.26 Comparativo: Desempenho de vendas x Dimensão pensamento

**Gráfico 43: Desempenho de vendas x Dimensão pensamento**



**Fonte:** Dados da pesquisa

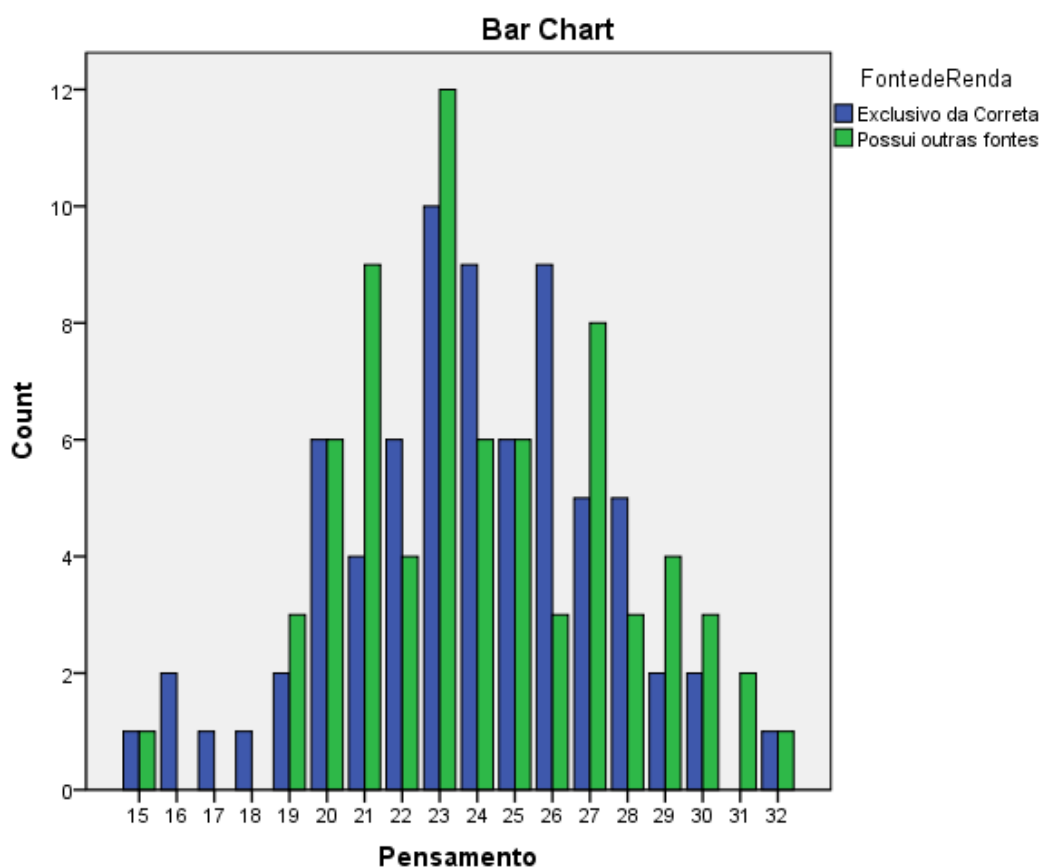
A escala da dimensão pensamento, para os que consideram seu desempenho abaixo da média, varia de mínimo 15 a máximo 32. A média é o 23 e a escala é formada por 36% abaixo deste valor e 64% acima, o que permite concluir que os componentes da dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Para os profissionais com desempenho na média, a escala varia de mínimo 15 a máximo 31. O ponto central é 23 e a escala é composta por 49% abaixo da média e 51% acima, o que leva à conclusão de que os componentes da dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade). No tocante aos profissionais cujo desempenho é superior à média, a escala varia de mínimo 16 a máximo 32. A média é 24 e a escala é composta por 64% abaixo desse valor e 36% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).



#### 4.4.27 Comparativo: Fonte de renda x Dimensão pensamento

**Gráfico 44: Fonte de renda x Dimensão pensamento**



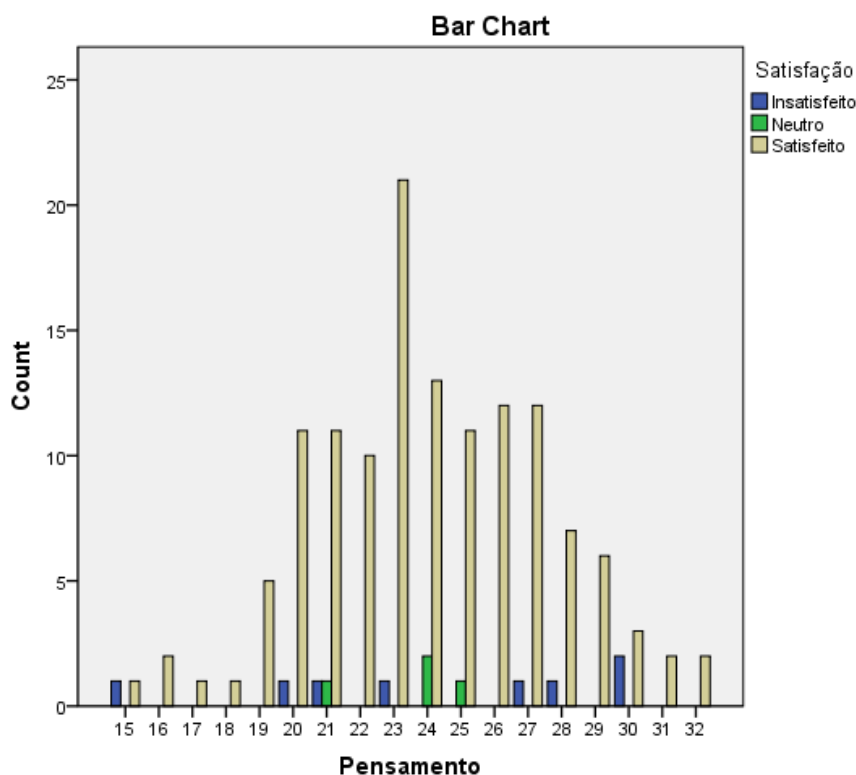
**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão pensamento, para os profissionais que têm na corretagem a única fonte de renda, varia de mínimo 15 a máximo 32. O ponto central é o 23 e a escala é formada por 46% abaixo deste valor e 54% acima, o que permite concluir que para esse grupo a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Para os corretores que dispõem de outras fontes de renda, a escala varia de mínimo 15 a máximo 32. O ponto central é 23 e a escala é composta por 49% abaixo da média, 51% acima, o que leva a concluir que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

#### 4.4.28 Comparativo: Satisfação x Dimensão pensamento

**Gráfico 45: Satisfação x Dimensão pensamento**



**Fonte:** Dados da pesquisa

A escala da dimensão pensamento, para os profissionais que estão insatisfeitos, varia de mínimo 15 a máximo 30. A média é o 22 e a escala é formada por 37% abaixo deste valor e 63% acima, o que permite concluir que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Para os corretores que se declararam neutros, a escala varia de mínimo 21 a máximo 25. O ponto central é 23 e a escala é composta por 25% abaixo da média e 75% acima, o que leva à conclusão de que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

No que concerne os profissionais satisfeitos, a escala varia de mínimo 15 a máximo 32. A média é 23 e a escala é composta por 48% abaixo desse valor e 52% acima, o que permite concluir que a dimensão pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

#### 4.5 QUINTA ETAPA – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DE VENDAS E AS DIMENSÕES DO C-VAT

A quinta etapa da pesquisa contemplou o comparativo entre o desempenho em vendas e as dimensões do instrumento C-VAT. Conforme apresentado por Black (2005), a análise dos dados coletados da pesquisa feita por meio da análise de agrupamentos ou *clusters*, é considerada ideal quando se tem uma quantidade significativa de dados e a separação dos respondentes por agrupamentos, permite realizar inferências significativas em relação aos membros que o compõem.

Observe a Tabela 04 com a apresentação dos *clusters* e, em seguida, os resultados obtidos com o instrumento C-VAT.

Em relação ao **cluster 1**, 65,4% são do gênero masculino, e 34,6% do gênero feminino. Quanto ao grau de escolaridade, 46,2% possuem o segundo grau ou técnico, 50,0% superior completo, e 3,8% pós-graduação. No quesito faixa etária, 34,6% é de até 40 anos, 57,7% entre 40 e 60 anos, e 7,7% têm mais de 60 anos. No tempo de profissão, 53,8% até 5 anos, 38,5% entre 6 e 15 anos e 7,7% mais de 15 anos. No desempenho na equipe, 15,4% abaixo da média, 42,3% na média, e 42,3% superior à média. Na fonte de renda, 69,2% exclusivo da corretagem, 30,8% possui outras fontes. No quesito satisfação, 0,0% estão insatisfeitos, 0,0% neutro e 100,0% satisfeitos.

Em relação ao **Cluster 2**, 54,5% são do gênero masculino e 45,5% do gênero feminino. No grau de escolaridade, 60,6% possui segundo grau ou técnico, 39,4% o superior completo, e 0,0% pós-graduação. No que diz a faixa etária, 30,3% tem até 40 anos, 66,7% está entre 40 e 60 anos e 3,0% com mais de 60 anos. Em tempo de profissão, 30,3% é até 5 anos, 45,5% entre 6 e 15 anos, e 24,2% com mais de 15 anos. No desempenho de equipe, 21,2% está abaixo da média, 45,5% na média, e 33,3% superior à média. Na fonte de renda, 57,6% é exclusivo da corretagem, e 42,4% possui outras fontes. No quesito satisfação, 6,1% é insatisfeito, 3,0% neutro e 90,9% satisfeito.

**Tabela 04: Clusters ferramenta C-VAT**

Perfil Pessoal						
		Quantidade	26	33	58	26
		Cluster	1	2	3	4
Gênero	Masculino		65.4%	54.5%	55.2%	53.8%
	Feminino		34.6%	45.5%	44.8%	46.2%
Grau de Escolaridade	2º Grau ou técnico		46.2%	60.6%	55.2%	57.7%
	Superior Completo		50.0%	39.4%	37.9%	34.6%
	Pós-Graduação		3.8%	0.0%	6.7%	7.7%
Faixa etária	Até 40 anos		34.6%	30.3%	13.8%	38.5%
	Entre 40 e 60 anos		57.7%	66.7%	70.7%	53.8%
	Mais de 60 anos		7.7%	3.0%	15.5%	7.7%
Perfil Profissional						
		Cluster	1	2	3	4
Tempo na profissão	Até 5 anos		53.8%	30.3%	53.4%	61.5%
	Entre 6 e 15 anos		38.5%	45.5%	29.3%	26.9%
	Mais de 15 anos		7.7%	24.2%	17.2%	11.5%
Desempenho na equipe	Abaixo da média		15.4%	21.2%	31.0%	26.9%
	Na média		42.3%	45.5%	34.5%	42.3%
	Superior à média		42.3%	33.3%	34.5%	30.8%
Fonte de renda	Exclusivo da corretagem		69.2%	57.6%	36.2%	53.8%
	Possui outras fontes		30.8%	42.4%	63.8%	46.2%
Satisfação	Insatisfeito		0.0%	6.1%	6.9%	7.7%
	Neutro		0.0%	3.0%	1.7%	7.7%
	Satisfeito		100.0%	90.9%	91.4%	84.6%

**Fonte:**Dados da pesquisa

No **cluster 3**, no que diz o gênero masculino 55,2% e ao feminino 44,8%. No grau de escolaridade, 55,2% com segundo grau ou técnico, 37,9% com superior completo e 6,7%

com pós-graduação. No que diz a faixa etária, 13.8% até 40 anos, 70.7% entre 40 e 60 anos e 15.5% com mais de 60 anos. No tempo de profissão, 53.4% até 5 anos, 29.3% entre 6 e 15 anos e 17.2% com mais de 15 anos. No desempenho em equipe, 31.0% abaixo da média, 34.5% estão na média, 34.5% superior à média. Na fonte de renda, 36.2% exclusivo da corretagem e 63.8% possui outras fontes. No quesito satisfação, 6.9% estão insatisfeitos, 1.7% neutro e 91.4% satisfeito.

Quanto ao **cluster 4**, no gênero masculino, 53.8%, e no gênero feminino, 46.2%. No grau de escolaridade, 57.7% possui segundo grau ou técnico, 34.6% com superior completo e 7.7% com pós-graduação. Na faixa etária, 38,5% até 40 anos, 53.8% entre 40 e 60 anos, 7.7% com mais de 60 anos. Em tempo na profissão, 61.5% até 5 anos, 26.9% entre 6 e 15 anos e 11.5% em mais de 15 anos. No desempenho na equipe, 26.9% abaixo da média, 42.3% na média, e 30.8% superior à média. Na fonte de renda, 53.8% exclusivo da corretagem, e 46.2% possui outras fontes. Na satisfação, 7.7% insatisfeito, 7.7% neutro, e 84.6% satisfeito.

**Tabela 05: Final Cluster Centers**

	Cluster			
	1	2	3	4
TrabalhoDuro	15	15	16	13
Tempo	11	11	16	15
TerminarTarefa	13	10	14	11
Qualidade	15	14	17	13
Aconchego	13	13	15	12
Empatia	12	12	16	14
Sociabilidade	14	12	15	12
Lealdade	13	13	17	14
Dominância	11	17	13	12
Status	13	15	13	11
Politicagem	10	15	12	13
Liderança	11	15	11	13
Abstração	11	10	9	12
Planejamento	14	12	13	14
Exposição	12	10	9	13
Flexibilidade	16	13	13	14

**Fonte:** Dados da pesquisa

Na Tabela 05 são apresentados os *clusters* e os resultados das subdimensões trabalho (trabalho duro, tempo, terminar a tarefa e qualidade), relações pessoais (aconchego ou afeto, empatia, sociabilidade e lealdade), controle (dominância, status, politicagem e liderança) e pensamento (abstração, planejamento, exposição e flexibilidade).

Os melhores resultados nas dimensões do trabalho e de relações pessoais foram do *cluster* 3. As maiores médias da dimensão controle são do *cluster* 2 e, em relação à dimensão planejamento, os *clusters* 1 e 4.

A seguir, serão apresentadas as discussões dos resultados, as conclusões do trabalho e suas contribuições.

## **DISCUSSÕES DOS RESULTADOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O que distingue o vendedor campeão? O que os melhores vendedores têm em comum? Quais são os valores (fatores motivadores) dos vendedores campeões? Esses valores são diferentes dos valores dos vendedores de nível médio e baixo? Esses valores podem ser medidos de alguma forma? (Watson & Mullen, 2013). E o que distingue o corretor de imóveis campeão de vendas? Estas foram às perguntas que nortearam toda a tese.

Como foi observado ao longo do trabalho, a literatura sobre vendas é bastante rica e a preocupação em relação aos fatores que identificam o desempenho superior foi discutida sobre diferentes perspectivas como: parceria entre profissionais de vendas e marketing para alinhamento das estratégias; premiações; diminuição do número de controles; entre centenas de outras tentativas.

Porém, com a apresentação do modelo Determinantes do Desempenho de Vendas, desenvolvido por Walker et al., (2007), a pesquisa sobre vendas se tornou sistemática, de modo que autores contemporâneos buscaram aperfeiçoar o modelo, mas nunca descaracterizá-lo. Essas pesquisas foram importantes para mostrar quão significativa são as características pessoais, a aptidão, a motivação e percepção do indivíduo sobre o papel que desempenha em vendas.

Destaca-se que identificar os determinantes partindo do próprio vendedor ou de fatores de ordem psicológica, como traços de personalidade, valores ou motivação, são apostas significativas dos autores sobre vendas.

Com base nessas informações, a escolha da ferramenta desenvolvida por Nelson (2003) deve-se a dois fatores: primeiro, ao fato de que sua aplicação em diferentes culturas e em profissionais de segmentos e níveis hierárquicos distintos permite estudos futuros, comparando os profissionais de vendas com resultados anteriores; segundo, pelo fato de que o instrumento mensura os valores pessoais que contribuem para o desempenho de vendas.

A etapa mais importante da pesquisa, então, foi encontrar empresas que estivessem dispostas a aplicar os questionários da maneira correta, seguindo os padrões de impessoalidade e ética, mas que fornecessem o indicador de desempenho para o comparativo. Os gerentes contribuíram com essa etapa e os formulários chegaram com o desempenho de

vendas anotado individualmente. Os formulários com as respostas dos corretores de imóveis foram tabulados e os resultados apresentados por etapas obtendo as seguintes conclusões:

**Etapa 1:** houve aumento significativo no número de profissionais que atuam como corretores de imóveis – o crescimento foi de aproximadamente 280% (Gráfico 03), no período de 2004 a 2012; aumento no número de mulheres (Gráfico 03); pequeno aumento no nível de escolaridade (Gráfico 05); pessoas mais experientes estão trabalhando como corretores, quase 78% do total (Gráfico 07); corretores com mais tempo na profissão, 52% com mais de 5 anos na profissão (Gráfico 09); aumentaram o número de profissionais com uma segunda fonte de renda (Gráfico 11); 92% satisfeitos com a profissão de corretor de imóveis (Gráfico 13); e, 75% dos corretores com desempenho na média ou superior (Gráfico 15). Com base nestes dados, é possível afirmar que a profissão vem crescendo significativamente e as pessoas que atuam como corretores de imóveis estão satisfeitas com a profissão.

**Etapa 2:** o 1º *cluster* é o mais numeroso (Tabela 03), composto predominantemente por homens com até 40 anos, até 5 anos na profissão e que apresentam *desempenho apenas regular*; o 2º *cluster* é formado pelos profissionais com *melhor desempenho* (Tabela 03), que tem como características predominantes: a baixa escolaridade, faixa etária intermediária, maturidade na profissão, todos com mais de 5 anos, e maioria depende dos recursos da corretagem. Devido ao tempo que permanecem atuando na profissão, podemos classificar como o estilo de vendedor *clássico* e, com base no desempenho, o melhor perfil de corretor; o 3º *cluster* é o menor, a faixa etária é intermediária (Tabela 03), tem *péssimo desempenho*, a maioria possui outras rendas e todos estão insatisfeitos com a profissão; e, o 4º *cluster* é formado na maioria por mulheres (Tabela 03), com formação superior ou pós-graduação, faixa etária intermediária, e que têm até 15 anos na profissão, possuem uma segunda renda e tem o *segundo melhor desempenho de vendas*.

As desvantagens observadas na seleção de corretores com base nessa classificação foram: os dois *clusters* com melhores resultados apresentam apenas semelhança em relação à faixa etária (40 a 60 anos) e ao tempo na profissão (entre 6 e 15 anos), os demais apresentam situações opostas, o *cluster 2* possui a maioria homens, com 2º grau ou técnico, com mais de 15 anos na profissão e que dependem exclusivamente da corretagem. O outro *cluster*, o número 4, é composto na sua maioria por mulheres, com alta escolaridade, até 5 anos de profissão e que possuem outras rendas.



O que se observa é uma complementação dos dois *clusters*, se o candidato à vaga de corretor de imóveis não se enquadrar em um perfil, encaixa-se no outro, não sendo conclusivo como método de seleção profissional.

**Etapa 3:** Nesta etapa da pesquisa (Gráfico 17), se observa que a dimensão *trabalho* está relacionado com dimensão *desempenho*, ou seja, quem trabalha mais, obtém melhor resultado. As dimensões *relações pessoais* e *pensamento* estão relacionados com *baixo desempenho*, quem direciona seu foco de atuação para a dimensão dos *relacionamentos pessoais* ou para as categorias que contemplam dimensão *pensamento*, vendem menos. Em relação a dimensão *controle* é uma categoria com *médias iguais* para os três grupos; a *maior média* foi para a dimensão *pensamento*, para os corretores com *baixo desempenho*; e, a *menor média* foi para os corretores com *desempenho superior* na dimensão *relações pessoais*. Somente essas informações não são suficientes para determinar se os valores pessoais pesquisados influenciam no desempenho de vendas.

**Etapa 4:** Em relação a esta etapa, se verificou que à *dimensão trabalho*, mulheres se empenham mais que os homens (Gráfico 18); quanto maior a escolaridade, melhor o resultado na dimensão (Gráfico 19); a maioria dos corretores se empenham acima da média independente da faixa etária (Gráfico 20); corretores que estão firmes na profissão, ou seja, estão entre 6 e 15 anos, tem desempenho bastante superior à média (Gráfico 21), talvez em função da incerteza de quem está começando ou das limitações de ação dos mais experientes; confirma-se que, quanto mais se empenhar com as dimensões *trabalho*, melhor o desempenho (Gráfico 22); quem depende dos recursos da profissão, tem maiores médias na dimensão (Gráfico 23); e, satisfação não se relaciona com a dimensão *trabalho* (Gráfico 24).

No tocante à *dimensão relações pessoais*: mulheres têm médias superiores (Gráfico 25); corretores que estudam mais tem maiores médias (Gráfico 26); o aumento da idade (Gráfico 27) e o tempo na profissão (Gráfico 28) diminuem as médias; corretores com desempenho fraco têm maior preocupação com as relações pessoais (Gráfico 29), corretores com desempenho na média são o inverso e profissionais com alto desempenho não estão preocupados com isto; quem possui outra fonte de renda ou depende exclusivamente da corretagem não se preocupa com a dimensão (Gráfico 30); e, corretores insatisfeitos se preocupam mais com a dimensão *relações pessoais* (Gráfico 31).

Sobre *adimensão controle*, conclui-se que homens e mulheres (Gráfico 32), independente da escolaridade (Gráfico 33), da faixa etária (Gráfico 34), do tempo da profissão (Gráfico 35), do desempenho de vendas (Gráfico 36), da fonte de renda (Gráfico 37) e da satisfação têm médias baixas para controle (Gráfico 38).

A respeito da *dimensão pensamento*: homens e mulheres têm médias semelhantes e levemente acima (Gráfico 39); corretores que se preocupam mais com planejamento são os que têm baixa escolaridade (Gráfico 40), são jovens (Gráfico 41), têm baixo desempenho (Gráfico 43), têm pouca experiência (Gráfico 42) e estão satisfeitos ou indiferentes com a profissão (Gráfico 45).

**Etapla 5:** o *cluster* 1 tem os corretores com melhor desempenho em vendas (Tabela 04). Na maioria são homens, com escolaridade regular, entre 40 e 60 anos, dependem da corretagem e não ficam muito tempo na profissão. Observando os resultados da Tabela 05, esses profissionais têm médias significativas em esforço e qualidade e privilegiam planejamento e flexibilidade. Este é o melhor perfil.

No *cluster* 2, verifica-se que os vendedores clássicos contemplam mais de 70% dos corretores com mais de 6 anos de profissão (Tabela 04), dependem da corretagem e tem o segundo melhor desempenho. Seu foco está no trabalho duro e qualidade, mas também na dimensão controle. Pode-se considerar que o fato de querer permanecer na profissão, demonstram também uma tendência a liderar a equipe e seus clientes.

No *cluster* 3, têm o pior resultado em desempenho de vendas os corretores se preocupam com trabalho duro e relações pessoais (Tabela 04). São homens, com baixa escolaridade, entre 40 e 60 anos, com pouco tempo na profissão.

No último *cluster*, o 4, estão os vendedores intermediários, que trabalham duro e destacam que a abstração e a exposição estão entre os resultados mais significativo do *cluster* (Tabela 04).

Portanto, verificando os resultados alcançados, responde-se à pergunta inicial da tese, os valores pessoais interferem no desempenho de vendas dos corretores de imóveis, principalmente em dois aspectos: flexibilidade e planejamento. Torna-se relevante informar

que, uma vez identificado que o desempenho está atrelado a esses dois fatores, pode-se aplicar o teste e escolher os profissionais de acordo com seus valores pessoais.

As limitações da pesquisa restringem-se ao público escolhido para sua realização e sugerem-se estudos complementares de acordo com a classificação dos três tipos de vendedores do Futrell (2003).

## REFERÊNCIAS

- Acevedo, C. R., & Nohara, J. J. (2010). *Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma*. 3. ed. – São Paulo: Atlas
- Adler, C. S., & Silva, A. L., (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*. V. 14, N. 2. São Paulo, SP 2013.
- Almeida, F. J. R., & Sobral, F. J. B. A., (2009). O sistema de valores humanos de administradores Brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)* [online]. 2009, vol.10, n.3, pp. 101-126. ISSN 1678-6971. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000300007>.
- Almeida, F. J. R., (2007). *Responsabilidade social das Empresas e valores humanos: um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros*. Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Educação Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
- Ambady, N., Krabbenhoft, M. A., & Hogan, D. (2006). The 30-Sec Sale: Using Thin-Slice Judgments to Evaluate Sales Effectiveness. *Journal of Consumer Psychology* (Lawrence Erlbaum Associates), 16(1), 4-13. doi:10.1207/s15327663jcp1601\_2
- Andrade, J.J. (2010). *Os valores e as motivações no processo de tomada de decisão dos produtores rurais no município de Sant'Ana do Livramento*, Porto Alegre. Tese (doutorado em desenvolvimento rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, programa de pós-graduação em desenvolvimento rural. Porto Alegre.
- Antunes, R. (2010). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Campinas: Editora Unicamp.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2009). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: Clegg, S.; Hardy, C. et al. *Handbook de estudos organizacionais III*. São Paulo: Atlas.

Barros, A. J. P., & Lehfeld, N. A. S.(2007). *Fundamentos de metodologia científica: Um guia para a iniciação científica*. São Paulo: Makron Books Pearson Education do Brasil.

Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.

Bhadra, A. (2015). A study of approaches to make sales compensation a powerful tool for driving sales performance. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research (APJMER)*.

Birou, A. (1976) *Dicionário das ciências sociais*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1976.

Black, T. R. (2005). *Doing quantitative Research in the social sciences: an integrated approach to research design, measurement and statistics*. London: SAGE Publications.

Byunghwa, Y. ,& Youngchan, K. (2007). The Structural Model for the Effects of Psychological Antecedents And Perceived Customer-Salesperson Relation on Sales Performance. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 18376-385.

Cacciamali, M. C., & José-Silva, M. F. (2003). *Mais informalidade, menos cidadania. Os efeitos criados por esse círculo vicioso sobre a formulação da política social na América Latina*. São Paulo: PROLAM/USP

Campos, C. B., & Porto, J. B. (2010). Escala de Valores Pessoais: Validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. *Psico, Porto Alegre, PUCRS*, v. 41, n. 2, pp. 208-213, abr./jun.

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. (2014). Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br>>. Acesso em 01 dez. 2014.

Celani, S.(2014). Histórico da Profissão do Corretor de Imóveis. In: COFECI, *Conselho Federal de Corretores de Imóveis*. Disponível em: <<http://www.cofeci.gov.br/pagInternas/profissao/inicio.php>>.

Churchill Jr., G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr., O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Marketing Research (JMR)*, 22(2), 103-118.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*.-2.ed.-Porto Alegre: Bookman.

Conte, J. M., & Gintoft, J. N. (2005). Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance. *Human Performance*, 18(4), 427-444. doi:10.1207/s15327043hup1804\_8

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7.ed.-Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.ed-Porto Alegre: Artmed

Cruz, V. G., Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. (2012) Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas? *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 16, n. 5.

Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13. ISSN 1980-7031

De Masi, D. (2010). *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio.

Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2007). Personality Traits and Sales Performance: Exploring Differential Effects of Need For Cognition And Self-Monitoring. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15(2), 145-157.

Deeter-Schmelz, D.R., Goebel, D.J. & Kennedy, K.N. (2008). What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 7-20.

Domênico, S. M. R., (2007). *Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders*. Tese (doutorado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dowbor, L. (2006). *O que acontece com o trabalho?* São Paulo: Senac.

ErastusYamoah, E., PhD. (2013). Factors affecting the performance of sales personnel of insurance companies in Ghana. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(12), 73-79. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1459325982?accountid=43603>

Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

Futrell, C. M.(2003). *Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva.

Gouveia, V. V. (2013). *Teoria funcionalista dos valores humanos: Fundamentos, aplicações e perspectivas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Hair Jr., J. F., Babin, B., Money., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hall, C., & Lindzey, G. (1973). *Teorias da personalidade*. São Paulo: EPU, Ed. da Universidade de São Paulo.

Hickerson, J. M.(1952). Successful Sales Techniques. *Harvard Business Review*. Vol. XXX. Number 5.

Hilliard, T., & Macan, T. (2009). Can mock interviewers' personalities influence their personality ratings of applicants? *The Journal of Psychology*, 143(2), 161-74. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213825624?accountid=43603>

Hobsbawm, E. (1995) *Era dos Extremos: o breve século XX*. São Paulo: Companhia das Letras.

Ingram, T. N.; Laforce, R. W.; Avila, R. A.; Schwepker Jr., & C. H.; Williams, M. R. (2008). *Gerenciamento de Vendas: Análise e tomada de decisão*. São Paulo: Cengage Learning.

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity In Social Context: A Multi-Attribute, Multilevel Analysis Of Team Diversity And Sales Performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(6), 675-702. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/224890601?accountid=43603>

Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A Meta-Analysis of the Relationship Between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 302-310. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/08858620710773431>

Johlke, M. C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (5), 311-319. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/08858620610681614>

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2011) Churchill/Ford/Walker's sales force management. New York: McGraw-Hill Irwin.

Kanaane, R. (2009) Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo Atlas.

Kirca, A. H. (2005). The Impact Of Mode Of Operation On Sales Performance In International Services. *The Journal Of Services Marketing*, 19(1), 39-46. Retrieved From <Http://Search.Proquest.Com/Docview/212618889?Accountid=43603>

Kluckhohn, C., (1951) *Antropologia*. México FCE

Kon, A. (2008). A distribuição do trabalho informal no Brasil em uma perspectiva de gênero. *XVI Encontro de Estudos Populacionais, ABEP*. Caxambú, MG - Brasil.

Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal Of Small Business Management*, 35(2), 37-64. Retrieved from <Http://Search.Proquest.com/Docview/221005764?Accountid=43603>



Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kuang-Hui, C., & Tsai, C. (2012). Leadership as Situational Factor on Personality-Performance Relationship: An Empirical Study of The Taiwan's Office Machinery Sales Force. *International Journal Of Business & Management Science*, 5(1), 1-17.

Kusari, S., Cohen, D., Singh, J., & Marinova, D. (2005). Trust and Control Mechanisms In Organizational Boundary Spanners' Cognitions And Behaviors. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, D1-D6. doi:10.5465/Ambpp.2005.18779815

Küster, I., & Canales, P. (2011). Compensation And Control Sales Policies, And Sales Performance: The Field Sales Manager's Points Of View. *The Journal Of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285. doi:http://Dx.doi.org/10.1108/08858621111127018

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2002). *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed.- São Paulo : Editora Atlas

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2005). *Metodologia científica*. 6.ed.- São Paulo :Editora Atlas

Matuliauskaite, A., & Bartkiene, L. (2011). The big five personality factors and application fields. *Mokslas : Lietuvos Ateitis*, 3(4), 43-n/a. doi:http://dx.doi.org/10.3846/mla.2011.068

McFarland, R. G., & Kidwell, B. (2006). An Examination Of Instrumental and Expressive Traits on Performance: The Mediating Role of Learning, Prove, and Avoid Goal Orientations. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 143-159

Menezes, E.A.C. (2012). *A influência dos valores pessoais e atitudes no desejo compartilhar o conhecimento: um estudo com professores pesquisadores brasileiros*. Tese (doutorado em administração de empresas)- Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Montana, P. J., & Chanov, B. H., (2010) *Administração*. São Paulo: Saraiva

Murdocco, S. O., & Oliva, E. C. (2013). A cultura organizacional e a centralidade nas redes sociais: um estudo exploratório em uma empresa de serviços. *Revista de Negócios*, 18(3), 58-75.

Nelson, R. E., Bass, K. C., & Vance, C. (1994). Managed group formation: An approach to team formation in policy courses. *Journal of Education for Business*, 70(1), 25. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/202818471?accountid=43603>

Nelson, R. E., & Suresh, G. (2003). Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies* (01708406), 24(7), 115-1151.

Nelson, R. E. (2005). *Cultura empresarial e atendimento superior – gerenciando a prestação de serviços no século 21*. São Paulo: Fundação Instituto de Administração.

Nelson, R. E., & Vasconcelos, E. (2007a) O ambiente e o papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. *REGE - Revista de Gestão USP*, volume 14, n. Especial, p. 93-107

Nelson, R. E., & Vasconcelos, E. (2007b). Industry environment national culture, and verbal networks in organizations. *Management Research*, vol. 5, no. 3.

Nelson, R. E, Vasconcelos, E. & Pasqualini, D. A. (2010a). A subcultural analysis of the Brazilian knowledge industry: When nation, industry, and organizational cultures collide. *EnEO*.

Nelson, R. E., Vasconcelos, E., Ponçano, V. M. L., & Pasqualini, D. A. (2010b). A subcultural analysis of the Brazilian knowledge industry: When nation, industry, and organizational cultures collide. *Latin American Business Review*, 11:1 - 21.

Nelson, R. E. (2011a). Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. *Organization Studies* 1-19.

Nelson, R. E. (2011b). Leadership, personal values, and cultural context in Brazil, China, and the United States: A pattern approach. *EnANPAD*.

Nelson, R. E. & Leite, R. (2012a). The path to leadership: a cross national comparison of the personal values of business students and practicing managers in Brazil and the United States. *EnANPAD*.

Nelson, R. E. (2012b). A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospitals. *RAP*.

Nygaard, A., & Biong, H. (2010). The Influence Of Retail Management's Use Of Social Power On Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance. *Journal f Business Ethics*, 97(1), 87-108. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0497-y>

Okyere, N. Y. D., Agyapong, G. K. Q., & Nyarku, K. M. (2011). The Effect Of Marketing Communications On The Sales Performance Of Ghana Telecom (Vodafone, Ghana). *International Journal Of Marketing Studies*, 3(4), 50-62. Retrieved From <http://search.proquest.com/docview/1014177125?accountid=43603>

Pelham, A. (2006). Do Consulting-Oriented Sales Management Programs Impact Salesforce Performance And Profit? *The Journal Of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 175. Doi:[Http://dx.doi.org/10.1108/08858620610662822](http://dx.doi.org/10.1108/08858620610662822)

Pelham, A. M., & Lieb, P. (2004). Differences Between Presidents' And Sales Managers' Perceptions Of The Industry Environment And Firm Strategy In Small Industrial Firms: Relationship To Performance Satisfaction. *Journal Of Small Business Management*, 42(2), 174-189. Retrieved From <http://search.proquest.com/docview/220992561?accountid=43603>

Rifkin, J. (2001). *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron.

Ringle, C. M., Dirceu, S. & Diogenes, B. (maio de 2014)- Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. *REMARK – Revista Brasileira de Marketing*. Edição especial vol. 13, nº2.

Rohan, M. A. (2000) Rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.

Sarathy, P. S. (2012). Sales people's performance and change in career in their maintenance stage. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 4(3), 216-234. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/921995165?accountid=43603>

Sawyer, O. O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call Center Employee Personality Factors and Service Performance. *The Journal Of Services Marketing*, 23(5), 301-317. doi:[Http://dx.doi.org/10.1108/08876040910973413](http://dx.doi.org/10.1108/08876040910973413)

Schwartz, S. H. (2014) Basic Human Values: An Overview. *The Hebrew University of Jerusalem*.

Schweper, C. H. Jr., & Ingram, T. N. (1996). Improving Sales performance through ethics: The relationship between salesperson moral judgment and job performance. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1151-1160. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/198083468?accountid=43603>

SECOVI - Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo. (2012). Disponível em: <http://www.secovi.com.br>>. Acesso em 01 dez. 2014.

Severino, A. J.(2007). *Metodologia do trabalho científico*. 23 ed. Revista e atualizada – São Paulo: Cortez.

Shaw, D. M. (2005). Sales Effectiveness and Firm Performance: A Small Firm Perspective. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 77-91. Retrieved From <http://search.proquest.com/docview/236132554?accountid=43603>

Silvester, J., Patterson, F., & Ferguson, E. (2003). Comparing two attributional models of job performance in retail sales: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 115-132. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/199353618?accountid=43603>

Sister, T., Van der Linden, D., & Born, M. P. (2013). Predicting Sales Performance Criteria With Personality Measures: The Use of the General Factor of Personality, the Big Five and Narrow Traits. *Human Performance*, 26(2), 126-149. doi:10.1080/08959285.2013.765877

Software STATSTM. Software Estatístico para Definir Tamanho da Amostra. Disponível em<[http:// www.decisionanalyst.com/download.asp](http://www.decisionanalyst.com/download.asp)>

Sommer, R., & Sommer, B. (2002). *A practical guide to behavioral research: tools and techniques*. New York – Oxford University Press.

Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990), Adaptative selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII, February, pp. 61-9.

Tsuzuki, Y., Matsui, T., & Kakuyama, T. (2012). Relations Between Positive And Negative Attributional Styles & Sales Performance As Moderated By Length Of Insurance Sales Experience Among Japanese Life Insurance Sales Agents. *Psychology*, 3 (12), 1254-1258. Retrieved From <http://search.proquest.com/docview/1321119653?accountid=43603>

Valentine, S., & Barnett, T. (2002). Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 191-200. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/198023458?accountid=43603>

Vasapollo, L. (2005) *O trabalho atípico e a precariedade*. São Paulo: Ed. Expressão Popular.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E.(2010). Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. *Erasmus Research Institute ff Management*.<http://hdl.handle.net/1765/20379>Rotterdam.

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586-597. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/57832303?accountid=43603>

Von Wangenheim, 2006 <Http://www.inf.ufsc.br/~patrec/agrupamentos.html>

Vroom, V. (1994). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Walker Jr., O. C., Churchill Jr., G. A., & Ford., N. M. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*. Vol. XIV. 156-168

Watson, R. J., & Mullen, A. (2013). What Distinguishes the Top Sales Performers in Seniors Housing? An Exploration of the Key Values and Motivators of the Industry's Top Sales Performers. *Seniors Housing & Care Journal*, 21(1), 53-68.

Yakasai, A. M., & Jan, M. T. (2015). The Impact Of Big Five Personality Traits n Salespeople's Performance: Exploring The Moderating Role Of Culture. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(5), 11-26. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1640568115?accountid=43603>

Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: A study of frontline employees in turkey. *Tourism Review of AIEST - International Association of Scientific Experts*

Zallocco, R., Ellen, B. P., & Mallin, M. L. (2009). A re-examination of B2B sales performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 598-610. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/08858620910999466>

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO





Formulário CVAT

## LISTA DE APÊNDICES

### APÊNDICE 01: Comparativo 2008 x 2014 - Em relação ao gênero

		2008		2014	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Válido	Feminino	44	34,9%	75	44,4%
	Masculino	82	65,1%	94	55,6%
	Total	126		169	

### APÊNDICE 02: Comparativo 2008 x 2014 - Grau de escolaridade

		2008		2014	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Válido	2º Grau ou Técnico	76	60,3%	94.0	55,6%
	Superior Completo	42	33,3%	65.0	38,5%
	Pós Graduação	8	6,4%	10.0	5,9%
	Total	126		169	

### APÊNDICE 03: Comparativo 2008 x 2014 - Faixa Etária

		2008		2014	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Válido	Até 40 anos	63	50.0%	38	22.5%
	Entre 40 e 60 anos	61	48.4%	114	67.5%
	Acima de 60 anos	2	1.6%	17	10.1%
	Total	126		169	

### APÊNDICE 04: Comparativo 2008 x 2014 - Tempo na profissão

		2008		2014	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Válido	Até 5 anos	94	74.6%	80	47.3%
	Entre 6 e 15 anos	24	19.0%	63	37.3%
	Mais de 15 anos	8	6.3%	26	15.4%
	Total	126		169	

APÊNDICE 05: Comparativo 2008 x 2014 – Fonte de renda

		2008		2014	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Válido	Exclusivo da Corretagem	93	73.8%	87	51.5%
	Possui outras fontes	33	26.2%	82	48.5%
	Total	126		169	

APÊNDICE 06: Satisfação

		Frequência	Percentual
Válido	Insatisfeito	9	5.3
	Neutro	7	4.1
	Satisfeito	153	90.5
	Total	169	100.0

APÊNDICE 07: Desempenho de vendas

		Frequência	Percentual
Válido	Abaixo da Média	40	23.7
	Na Média	71	42.0
	Superior a Média	58	34.3
	Total	169	100.0

APÊNDICE 08: Comparativo - Gênero x Escolaridade

			Gênero		Total
			Feminino	Masculino	
Grau De Escolaridade	2º Grau ou Técnico	Respondentes	36	58	94
		% within Gênero	48,0%	61,7%	55,6%
	Graduação	Respondentes	31	34	65
		% within Gênero	41,3%	36,2%	38,5%
	Pós Graduação	Respondentes	8	2	10
		% within Gênero	10,7%	2,1%	5,9%
Total		Respondentes	75	94	169
		% within Gênero	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 09: Comparativo - Gênero x Faixa Etária

			Gênero		Total
			Feminino	Masculino	
Faixa Etária	Até 40 anos	Respondentes	12	26	38
		% within Gênero	16,0%	27,7%	22,5%
	Entre 40 e 60 anos	Respondentes	58	56	114
		% within Gênero	77,3%	59,6%	67,5%
	Mais de 60 anos	Respondentes	5	12	17
		% within Gênero	6,7%	12,8%	10,1%
Total	Respondentes	75	94	169	
	% within Gênero	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 10: Comparativo - Gênero x Tempo na Profissão

			Gênero		Total
			Feminino	Masculino	
Tempo na Profissão	Até 5 anos	Respondentes	31	49	80
		% within Gênero	41,3%	52,1%	47,3%
	Entre 6 e 15 anos	Respondentes	34	29	63
		% within Gênero	45,3%	30,9%	37,3%
	Mais de 15 anos	Respondentes	10	16	26
		% within Gênero	13,3%	17,0%	15,4%
Total	Respondentes	75	94	169	
	% within Gênero	100,0%	100,0%	100,0%	

APÊNDICE 11: Comparativo - Gênero x Desempenho de vendas

			Gênero		Total
			Feminino	Masculino	
Desempenho de vendas	Abaixo da Média	Respondentes	17	23	40
		% within Gênero	22,7%	24,5%	23,7%
	Na Média	Respondentes	31	40	71
		% within Gênero	41,3%	42,6%	42,0%
	Superior a Média	Respondentes	27	31	58
		% within Gênero	36,0%	33,0%	34,3%
Total	Respondentes	75	94	169	
	% within Gênero	100,0%	100,0%	100,0%	

APÊNDICE 12: Comparativo - Gênero x Fonte de renda

			Gênero		Total
			Feminino	Masculino	
Fonte de Renda	Exclusivo da Corretagem	Respondentes	33	54	87
		% within Gênero	44,0%	57,4%	51,5%
	Possui outras fontes	Respondentes	42	40	82
		% within Gênero	56,0%	42,6%	48,5%
Total		Respondentes	75	94	169
		% within Gênero	100,0%	100,0%	100,0%

APÊNDICE 13: Comparativo - Gênero x Satisfação

			Gênero		Total
			Feminino	Masculino	
Satisfação	Insatisfeito	Respondentes	3	6	9
		% within Gênero	4,0%	6,4%	5,3%
	Neutro	Respondentes	4	3	7
		% within Gênero	5,3%	3,2%	4,1%
	Satisfeito	Respondentes	68	85	153
		% within Gênero	90,7%	90,4%	90,5%
Total		Respondentes	75	94	169
		% within Gênero	100,0%	100,0%	100,0%

APÊNDICE 14: Comparativo - Escolaridade x Gênero

			Grau de Escolaridade			Total
			2º Grau ou Técnico	Graduação	Pós Graduação	
Gênero	Feminino	Respondentes	36	31	8	75
		% within Grau de Escolaridade	38,3%	47,7%	80,0%	44,4%
	Masculino	Respondentes	58	34	2	94
		% within Grau de Escolaridade	61,7%	52,3%	20,0%	55,6%
Total		Respondentes	94	65	10	169
		% within Grau de Escolaridade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

APÊNDICE 15: Comparativo - Escolaridade x Faixa etária

			Grau de Escolaridade			Total
			2º Grau ou Técnico	Graduação	Pós Graduação	
Faixa Etária	Até 40 anos	Respondentes % within Grau de Escolaridade	26 27,7%	10 15,4%	2 20,0%	38 22,5%
	Entre 40 e 60 anos	Respondentes % within Grau de Escolaridade	60 63,8%	48 73,8%	6 60,0%	114 67,5%
	Mais de 60 anos	Respondentes % within Grau de Escolaridade	8 8,5%	7 10,8%	2 20,0%	17 10,1%
Total		Respondentes % within Grau de Escolaridade	94 100,0%	65 100,0%	10 100,0%	169 100,0%

## APÊNDICE 16: Comparativo - Escolaridade x Tempo na profissão

			Grau de Escolaridade			Total
			2º Grau ou Técnico	Graduação	Pós Graduação	
Tempo na Profissão	Até 5 anos	Respondentes % within Grau de Escolaridade	44 46,8%	31 47,7%	5 50,0%	80 47,3%
	Entre 6 e 15 anos	Respondentes % within Grau de Escolaridade	33 35,1%	27 41,5%	3 30,0%	63 37,3%
	Mais de 15 anos	Respondentes % within Grau de Escolaridade	17 18,1%	7 10,8%	2 20,0%	26 15,4%
Total		Respondentes % within Grau de Escolaridade	94 100,0%	65 100,0%	10 100,0%	169 100,0%



## APÊNDICE 17: Comparativo - Escolaridade x Desempenho

			Grau de Escolaridade			Total
			2º Grau ou Técnico	Graduação	Pós Graduação	
Desempenho de vendas	Abaixo da Média	Respondentes	24	16	0	40
		% within Grau de Escolaridade	25,5%	24,6%	,0%	23,7%
	Na Média	Respondentes	40	29	2	71
		% within Grau de Escolaridade	42,6%	44,6%	20,0%	42,0%
	Superior a Média	Respondentes	30	20	8	58
		% within Grau de Escolaridade	31,9%	30,8%	80,0%	34,3%
Total		Respondentes	94	65	10	169
		% within Grau de Escolaridade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 18: Comparativo - Escolaridade x Fonte de renda

			Grau de Escolaridade			Total
			2º Grau ou Técnico	Graduação	Pós Graduação	
Fonte de Renda	Exclusivo da Corretagem	Respondentes % within Grau de Escolaridade	55 58,5%	28 43,1%	4 40,0%	87 51,5%
	Possui outras fontes	Respondentes % within Grau de Escolaridade	39 41,5%	37 56,9%	6 60,0%	82 48,5%
Total		Respondentes % within Grau de Escolaridade	94 100,0%	65 100,0%	10 100,0%	169 100,0%

## APÊNDICE 19: Comparativo - Escolaridade x Satisfação

			Grau de Escolaridade			Total
			2º Grau ou Técnico	Graduação	Pós Graduação	
Satisfação	Insatisfeito	Respondentes	5	4	0	9
		% within Grau de Escolaridade	5,3%	6,2%	,0%	5,3%
	Neutro	Respondentes	4	1	2	7
		% within Grau de Escolaridade	4,3%	1,5%	20,0%	4,1%
	Satisfeito	Respondentes	85	60	8	153
		% within Grau de Escolaridade	90,4%	92,3%	80,0%	90,5%
Total	Respondentes	94	65	10	169	
	% within Grau de Escolaridade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 20:Comparativo - Faixa etária x Gênero

			Faixa Etária			
			Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Mais de 60 anos	
Gênero	Feminino	Respondentes	12	58	5	75
		% within Faixa Etária	31,6%	50,9%	29,4%	44,4%
	Masculino	Respondentes	26	56	12	94
		% within Faixa Etária	68,4%	49,1%	70,6%	55,6%
Total		Respondentes	38	114	17	169
		% within Faixa Etária	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 21:Comparativo - Faixa etária x Escolaridade

			Faixa Etária			Total
			Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Mais de 60 anos	
Grau de Escolaridade	2º Grau ou Técnico	Respondentes	26	60	8	94
		% within Faixa Etária	68,4%	52,6%	47,1%	55,6%
	Graduação	Respondentes	10	48	7	65
		% within Faixa Etária	26,3%	42,1%	41,2%	38,5%
	Pós Graduação	Respondentes	2	6	2	10
		% within Faixa Etária	5,3%	5,3%	11,8%	5,9%
Total		Respondentes	38	114	17	169
		% within Faixa Etária	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 22:Comparativo - Faixa etária x Tempo na profissão

			Faixa Etária			Total
			Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Mais de 60 anos	
Tempo na Profissão	Até 5 anos	Respondentes % within Faixa Etária	20 52,6%	54 47,4%	6 35,3%	80 47,3%
	Entre 6 e 15 anos	Respondentes % within Faixa Etária	16 42,1%	42 36,8%	5 29,4%	63 37,3%
	Mais de 15 anos	Respondentes % within Faixa Etária	2 5,3%	18 15,8%	6 35,3%	26 15,4%
Total		Respondentes % within Faixa Etária	38 100,0%	114 100,0%	17 100,0%	169 100,0%

## APÊNDICE 23:Comparativo - Faixa etária x Desempenho

			Faixa Etária			Total
			Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Mais de 60 anos	
Desempenho de vendas	Abaixo da Média	Respondentes % within Faixa Etária	8 21,1%	30 26,3%	2 11,8%	40 23,7%
	Na Média	Respondentes % within Faixa Etária	13 34,2%	49 43,0%	9 52,9%	71 42,0%
	Superior a Média	Respondentes % within Faixa Etária	17 44,7%	35 30,7%	6 35,3%	58 34,3%
Total		Respondentes % within Faixa Etária	38 100,0%	114 100,0%	17 100,0%	169 100,0%

## APÊNDICE 24:Comparativo - Faixa etária x Fonte de renda

			Faixa Etária			Total
			Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Mais de 60 anos	
Fonte de Renda	Exclusivo da Corretagem	Respondentes	25	56	6	87
		% within Faixa Etária	65,8%	49,1%	35,3%	51,5%
	Possui outras fontes	Respondentes	13	58	11	82
		% within Faixa Etária	34,2%	50,9%	64,7%	48,5%
Total		Respondentes	38	114	17	169
		% within Faixa Etária	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



## APÊNDICE 25: Comparativo - Faixa etária x Satisfação

			Faixa Etária			
			Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Mais de 60 anos	
Satisfação	Insatisfeito	Respondentes	1	8	0	9
		% within Faixa Etária	2,6%	7,0%	,0%	5,3%
	Neutro	Respondentes	4	2	1	7
		% within Faixa Etária	10,5%	1,8%	5,9%	4,1%
	Satisfeito	Respondentes	33	104	16	153
		% within Faixa Etária	86,8%	91,2%	94,1%	90,5%
Total	Respondentes	38	114	17	169	
	% within Faixa Etária	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

APÊNDICE 26: Comparativo - Tempo na profissão x Gênero

			Tempo na Profissão			Total
			Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Gênero	Feminino	Respondentes	31	34	10	75
		% within Tempo na Profissão	38,8%	54,0%	38,5%	44,4%
	Masculino	Respondentes	49	29	16	94
		% within Tempo na Profissão	61,3%	46,0%	61,5%	55,6%
Total		Respondentes	80	63	26	169
		% within Tempo na Profissão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 27:Comparativo - Tempo na profissão x Escolaridade

			Tempo na Profissão			Total
			Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Grau de Escolaridade	2º Grau ou Técnico	Respondentes	44	33	17	94
		% within Tempo na Profissão	55,0%	52,4%	65,4%	55,6%
	Graduação	Respondentes	31	27	7	65
		% within Tempo na Profissão	38,8%	42,9%	26,9%	38,5%
	Pós Graduação	Respondentes	5	3	2	10
		% within Tempo na Profissão	6,3%	4,8%	7,7%	5,9%
Total	Respondentes	80	63	26	169	
	% within Tempo na Profissão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 28:Comparativo - Tempo na profissão x Faixa etária

			Tempo na Profissão			
			Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Faixa Etária	Até 40 anos	Respondentes	20	16	2	38
		% within Tempo na Profissão	25,0%	25,4%	7,7%	22,5%
	Entre 40 e 60 anos	Respondentes	54	42	18	114
		% within Tempo na Profissão	67,5%	66,7%	69,2%	67,5%
	Mais de 60 anos	Respondentes	6	5	6	17
		% within Tempo na Profissão	7,5%	7,9%	23,1%	10,1%
Total		Respondentes	80	63	26	169
		% within Tempo na Profissão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 29:Comparativo - Tempo na profissão x Desempenho

			Tempo na Profissão			
			Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Desempenho de vendas	Abaixo da Média	Respondentes	25	12	3	40
		% within Tempo na Profissão	31,3%	19,0%	11,5%	23,7%
	Na Média	Respondentes	31	29	11	71
		% within Tempo na Profissão	38,8%	46,0%	42,3%	42,0%
	Superior a Média	Respondentes	24	22	12	58
		% within Tempo na Profissão	30,0%	34,9%	46,2%	34,3%
Total	Respondentes	80	63	26	169	
	% within Tempo na Profissão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

APÊNDICE 30: Comparativo - Tempo na profissão x Fonte de renda

			Tempo na Profissão			Total
			Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Fonte de Renda	Exclusivo da Corretagem	Respondentes	35	34	18	87
		% within Tempo na Profissão	43,8%	54,0%	69,2%	51,5%
	Possui outras fontes	Respondentes	45	29	8	82
		% within Tempo na Profissão	56,3%	46,0%	30,8%	48,5%
Total	Respondentes		80	63	26	169
	% within Tempo na Profissão		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 31:Comparativo - Tempo na profissão x Satisfação

			Tempo na Profissão			Total
			Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Satisfação	Insatisfeito	Respondentes	3	3	3	9
		% within Tempo na Profissão	3,8%	4,8%	11,5%	5,3%
	Neutro	Respondentes	3	4	0	7
		% within Tempo na Profissão	3,8%	6,3%	,0%	4,1%
	Satisfeito	Respondentes	74	56	23	153
		% within Tempo na Profissão	92,5%	88,9%	88,5%	90,5%
Total	Respondentes	80	63	26	169	
	% within Tempo na Profissão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 32:Comparativo - Fonte de renda x Gênero

			Fonte de Renda		Total
			Exclusivo da Corretagem	Possui outras fontes	
Gênero	Feminino	Respondentes	33	42	75
		% within Fonte de Renda	37,9%	51,2%	44,4%
	Masculino	Respondentes	54	40	94
		% within Fonte de Renda	62,1%	48,8%	55,6%
Total		Respondentes	87	82	169
		% within Fonte de Renda	100,0%	100,0%	100,0%



## APÊNDICE 33:Comparativo - Fonte de renda x Escolaridade

			Fonte de Renda		Total
			Exclusivo da Corretagem	Possui outras fontes	
Grau de Escolaridade	2º Grau ou Técnico	Respondentes	55	39	94
		% within Fonte de Renda	63,2%	47,6%	55,6%
	Graduação	Respondentes	28	37	65
		% within Fonte de Renda	32,2%	45,1%	38,5%
	Pós Graduação	Respondentes	4	6	10
		% within Fonte de Renda	4,6%	7,3%	5,9%
Total	Respondentes	87	82	169	
	% within Fonte de Renda	100,0%	100,0%	100,0%	

APÊNDICE 34: Comparativo - Fonte de renda x Faixa etária

			Fonte de Renda		Total
			Exclusivo da Corretagem	Possui outras fontes	
Faixa Etária	Até 40 anos	Respondentes	25	13	38
		% within Fonte de Renda	28,7%	15,9%	22,5%
	Entre 40 e 60 anos	Respondentes	56	58	114
		% within Fonte de Renda	64,4%	70,7%	67,5%
	Mais de 60 anos	Respondentes	6	11	17
		% within Fonte de Renda	6,9%	13,4%	10,1%
Total	Respondentes	87	82	169	
	% within Fonte de Renda	100,0%	100,0%	100,0%	

APÊNDICE 35:Comparativo - Fonte de renda x Tempo na profissão

			Fonte de Renda		Total
			Exclusivo da Corretagem	Possui outras fontes	
Tempo na Profissão	Até 5 anos	Respondentes	35	45	80
		% within Fonte de Renda	40,2%	54,9%	47,3%
	Entre 6 e 15 anos	Respondentes	34	29	63
		% within Fonte de Renda	39,1%	35,4%	37,3%
	Mais de 15 anos	Respondentes	18	8	26
		% within Fonte de Renda	20,7%	9,8%	15,4%
Total	Respondentes	87	82	169	
	% within Fonte de Renda	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 36:Comparativo - Fonte de renda x Desempenho

			Fonte de Renda		Total
			Exclusivo da Corretagem	Possui outras fontes	
Desempenho de vendas	Abaixo da Média	Respondentes	16	24	40
		% within Fonte de Renda	18,4%	29,3%	23,7%
	Na Média	Respondentes	35	36	71
		% within Fonte de Renda	40,2%	43,9%	42,0%
	Superior a Média	Respondentes	36	22	58
		% within Fonte de Renda	41,4%	26,8%	34,3%
Total	Respondentes	87	82	169	
	% within Fonte de Renda	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 37: Comparativo - Fonte de renda x Satisfação

			Fonte de Renda		Total
			Exclusivo da Corretagem	Possui outras fontes	
Satisfação	Insatisfeito	Respondentes	3	6	9
		% within Fonte de Renda	3,4%	7,3%	5,3%
	Neutro	Respondentes	5	2	7
		% within Fonte de Renda	5,7%	2,4%	4,1%
	Satisfeito	Respondentes	79	74	153
		% within Fonte de Renda	90,8%	90,2%	90,5%
Total		Respondentes	87	82	169
		% within Fonte de Renda	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 38: Comparativo - Satisfação x Gênero

			Satisfação			Total
			Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Gênero	Feminino	Respondentes	3	4	68	75
		% within Satisfação	33,3%	57,1%	44,4%	44,4%
	Masculino	Respondentes	6	3	85	94
		% within Satisfação	66,7%	42,9%	55,6%	55,6%
Total		Respondentes	9	7	153	169
		% within Satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 39:Comparativo - Satisfação x Escolaridade

			Satisfação			Total
			Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Grau de Escolaridade	2º Grau ou Técnico	Respondentes	5	4	85	94
		% within Satisfação	55,6%	57,1%	55,6%	55,6%
	Graduação	Respondentes	4	1	60	65
		% within Satisfação	44,4%	14,3%	39,2%	38,5%
	Pós Graduação	Respondentes	0	2	8	10
		% within Satisfação	,0%	28,6%	5,2%	5,9%
Total	Respondentes	9	7	153	169	
	% within Satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 40:Comparativo - Satisfação x Faixa etária

			Satisfação			Total
			Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Faixa Etária	Até 40 anos	Respondentes	1	4	33	38
		% within Satisfação	11,1%	57,1%	21,6%	22,5%
	Entre 40 e 60 anos	Respondentes	8	2	104	114
		% within Satisfação	88,9%	28,6%	68,0%	67,5%
	Mais de 60 anos	Respondentes	0	1	16	17
		% within Satisfação	,0%	14,3%	10,5%	10,1%
Total	Respondentes	9	7	153	169	
	% within Satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	



## APÊNDICE 41: Comparativo - Satisfação x Tempo na profissão

			Satisfação			Total
			Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Tempo na Profissão	Até 5 anos	Respondentes	3	3	74	80
		% within Satisfação	33,3%	42,9%	48,4%	47,3%
	Entre 6 e 15 anos	Respondentes	3	4	56	63
		% within Satisfação	33,3%	57,1%	36,6%	37,3%
	Mais de 15 anos	Respondentes	3	0	23	26
		% within Satisfação	33,3%	,0%	15,0%	15,4%
Total	Respondentes	9	7	153	169	
	% within Satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 42:Comparativo - Satisfação x Desempenho

			Satisfação			Total
			Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Desempenho de vendas	Abaixo da Média	Respondentes	4	0	36	40
		% within Satisfação	44,4%	,0%	23,5%	23,7%
	Na Média	Respondentes	5	3	63	71
		% within Satisfação	55,6%	42,9%	41,2%	42,0%
	Superior a Média	Respondentes	0	4	54	58
		% within Satisfação	,0%	57,1%	35,3%	34,3%
Total	Respondentes	9	7	153	169	
	% within Satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## APÊNDICE 43:Comparativo - Satisfação x Fonte de renda

			Satisfação			Total
			Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Fonte de Renda	Exclusivo da Corretagem	Respondentes	3	5	79	87
		% within Satisfação	33,3%	71,4%	51,6%	51,5%
	Possui outras fontes	Respondentes	6	2	74	82
		% within Satisfação	66,7%	28,6%	48,4%	48,5%
Total		Respondentes	9	7	153	169
		% within Satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

APÊNDICE 44: Comparativo - Desempenho de vendas x Gênero

			Desempenho de vendas			Total
			Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Gênero	Feminino	Respondentes	17	31	27	75
		% within Desempenho de vendas	42,5%	43,7%	46,6%	44,4%
	Masculino	Respondentes	23	40	31	94
		% within Desempenho de vendas	57,5%	56,3%	53,4%	55,6%
Total		Respondentes	40	71	58	169
		% within Desempenho de vendas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 45: Comparativo - Desempenho de vendas x Escolaridade

			Desempenho de vendas			Total
			Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Grau de Escolaridade	2º Grau ou Técnico	Respondentes	24	40	30	94
		% within Desempenho de vendas	60,0%	56,3%	51,7%	55,6%
	Graduação	Respondentes	16	29	20	65
		% within Desempenho de vendas	40,0%	40,8%	34,5%	38,5%
	Pós Graduação	Respondentes	0	2	8	10
		% within Desempenho de vendas	,0%	2,8%	13,8%	5,9%
Total		Respondentes	40	71	58	169

## APÊNDICE 46:Comparativo - Desempenho de vendas x Faixa etária

			Desempenho de vendas			Total
			Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Faixa Etária	Até 40 anos	Respondentes	8	13	17	38
		% within Desempenho de vendas	20,0%	18,3%	29,3%	22,5%
	Entre 40 e 60 anos	Respondentes	30	49	35	114
		% within Desempenho de vendas	75,0%	69,0%	60,3%	67,5%
	Mais de 60 anos	Respondentes	2	9	6	17
		% within Desempenho de vendas	5,0%	12,7%	10,3%	10,1%
Total		Respondentes	40	71	58	169
		% within Desempenho de vendas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 47: Comparativo - Desempenho de vendas x Tempo na profissão

			Desempenho de vendas			Total
			Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Tempo na Profissão	Até 5 anos	Respondentes	25	31	24	80
		% within Desempenho de vendas	62,5%	43,7%	41,4%	47,3%
	Entre 6 e 15 anos	Respondentes	12	29	22	63
		% within Desempenho de vendas	30,0%	40,8%	37,9%	37,3%
	Mais de 15 anos	Respondentes	3	11	12	26
		% within Desempenho de vendas	7,5%	15,5%	20,7%	15,4%
Total		Respondentes	40	71	58	169
		% within Desempenho de vendas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 48:Comparativo - Desempenho de vendas x Fonte de renda

			Desempenho de vendas			Total
			Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Fonte de Renda	Exclusivo da Corretagem	Respondentes % within Desempenho de vendas	16 40,0%	35 49,3%	36 62,1%	87 51,5%
	Possui outras fontes	Respondentes % within Desempenho de vendas	24 60,0%	36 50,7%	22 37,9%	82 48,5%
Total		Respondentes % within Desempenho de vendas	40 100,0%	71 100,0%	58 100,0%	169 100,0%



## APÊNDICE 49: Comparativo - Desempenho de vendas x Satisfação

			Desempenho de vendas			Total
			Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Satisfação	Insatisfeito	Respondentes	4	5	0	9
		% within Desempenho de vendas	10,0%	7,0%	,0%	5,3%
	Neutro	Respondentes	0	3	4	7
		% within Desempenho de vendas	,0%	4,2%	6,9%	4,1%
	Satisfeito	Respondentes	36	63	54	153
		% within Desempenho de vendas	90,0%	88,7%	93,1%	90,5%
Total		Respondentes	40	71	58	169
		% within Desempenho de vendas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 50: Comparativo - Gênero x Dimensão Trabalho

<b>Trabalho * Gênero</b>				
		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
Trabalho	15	1	3	4
	16	0	1	1
	17	1	3	4
	18	3	2	5
	19	6	5	11
	20	3	6	9
	21	8	10	18
	22	5	3	8
	23	2	11	13
	24	10	11	21
	25	4	8	12
	26	8	5	13
	27	4	5	9
	28	3	8	11
	29	2	0	2
	30	1	0	1
	31	1	0	1
Total		62	81	143

## APÊNDICE 51: Comparativo - Gênero x Dimensão Relações Pessoais

Relações * Gênero				
		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
Relações	11	0	1	1
	12	0	1	1
	13	0	1	1
	15	1	2	3
	16	3	1	4
	17	1	6	7
	18	4	3	7
	19	3	4	7
	20	8	15	23
	21	2	5	7
	22	8	9	17
	23	8	10	18
	24	3	8	11
	25	6	8	14
	26	7	1	8
	27	3	3	6
	28	0	1	1
	29	2	1	3
	30	3	0	3
	31	0	1	1
Total		62	81	143

## APÊNDICE 52: Comparativo - Gênero x Dimensão Controle

Controle * Gênero				
		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
Controle	14	3	0	3
	15	3	2	5
	16	1	5	6
	17	3	2	5
	18	5	7	12
	19	4	7	11
	20	4	7	11
	21	7	13	20
	22	8	7	15
	23	5	11	16
	24	7	6	13
	25	2	6	8
	26	2	4	6
	27	3	2	5
	28	2	2	4
	29	1	0	1
	30	1	0	1
	31	1	0	1
Total		62	81	143

## APÊNDICE 53: Comparativo - Gênero x Dimensão Pensamento

**Pensamento \* Gênero**

		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
Pensamento	15	2	0	2
	16	0	2	2
	17	0	1	1
	18	0	1	1
	19	2	3	5
	20	8	4	12
	21	7	6	13
	22	3	7	10
	23	8	14	22
	24	4	11	15
	25	8	4	12
	26	3	9	12
	27	4	9	13
	28	4	4	8
	29	4	2	6
	30	3	2	5
	31	0	2	2
	32	2	0	2
Total		62	81	143

## APÊNDICE 54: Comparativo - Escolaridade x Dimensão trabalho

**Trabalho \* Grau de Escolaridade**

	Grau de Escolaridade			Total
	2º Grau ou Técnico	Superior Completo	Pós Graduação	
Dimensão Trabalho	15	2	2	4
	16	1	0	1
	17	3	1	4
	18	3	2	5
	19	5	6	11
	20	5	4	9
	21	8	10	18
	22	4	4	8
	23	10	3	13
	24	11	10	21
	25	5	7	12
	26	10	3	13
	27	5	4	9
	28	6	5	11
	29	0	2	2
	30	0	1	1
	31	1	0	1
Total	79	64	7	143

Obs. Foram somados os resultados de Pós-graduação aos respondentes com superior completo.

## APÊNDICE 55: Comparativo - Escolaridade x Dimensão relações pessoais

**Relações \* Grau de Escolaridade**

		Grau de Escolaridade			Total
		2º Grau ou Técnico	Superior Completo	Pós Graduação	
Relações	11	0	1	0	1
	12	1	0	0	1
	13	1	0	0	1
	15	1	2	0	3
	16	3	1	0	4
	17	4	3	0	7
	18	4	3	0	7
	19	4	3	0	7
	20	14	9	1	23
	21	5	2	0	7
	22	7	10	3	17
	23	10	8	1	18
	24	7	4	0	11
	25	7	7	0	14
	26	3	5	1	8
	27	4	2	0	6
	28	1	0	0	1
	29	2	1	0	3
	30	1	2	0	3
	31	0	1	1	1
Total		79	64	7	143

Obs. Foram somados os resultados de Pós-graduação aos respondentes com superior completo.

## APÊNDICE 56: Comparativo - Escolaridade x Dimensão controle

**Controle \* Grau de Escolaridade**

		Grau de Escolaridade			Total
		2º Grau ou Técnico	Superior Completo	Pós Graduação	
Controle	14	0	3	0	3
	15	2	3	0	5
	16	4	2	0	6
	17	4	1	0	5
	18	7	5	0	12
	19	7	4	0	11
	20	7	4	0	11
	21	12	8	1	20
	22	8	7	0	15
	23	5	11	2	16
	24	7	6	1	13
	25	6	2	0	8
	26	3	3	1	6
	27	3	2	1	5
	28	3	1	0	4
	29	0	1	1	1
	30	0	1	0	1
	31	1	0	0	1
Total		79	64	7	143

Obs. Foram somados os resultados de Pós-graduação aos respondentes com superior completo.



## APÊNDICE 57: Comparativo - Escolaridade x Dimensão pensamento

**Pensamento \* Grau de Escolaridade**

		Grau de Escolaridade			Total
		2º Grau ou Técnico	Superior Completo	Pós Graduação	
Pensamento	15	1	1	0	2
	16	2	0	0	2
	17	0	1	0	1
	18	1	0	0	1
	19	1	4	0	5
	20	5	7	1	12
	21	8	5	2	13
	22	5	5	0	10
	23	13	9	0	22
	24	9	6	1	15
	25	4	8	3	12
	26	9	3	0	12
	27	8	5	0	13
	28	4	4	0	8
	29	4	2	0	6
	30	2	3	0	5
	31	2	0	0	2
	32	1	1	0	2
Total		79	64	7	143

Obs. Foram somados os resultados de Pós-graduação aos respondentes com superior completo.

## APÊNDICE 58: Comparativo - Faixa etária x Dimensão trabalho

**Trabalho \* Faixa Etária**

		Faixa Etária		
		Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Acima de 60 anos
Trabalho	15	1	3	0
	16	1	0	0
	17	1	2	1
	18	2	2	1
	19	4	7	0
	20	1	7	1
	21	5	10	3
	22	4	2	2
	23	3	9	1
	24	3	15	3
	25	2	9	1
	26	4	8	1
	27	4	5	0
	28	2	9	0
	29	0	2	0
	30	0	1	0
	31	0	1	0
Total		37	92	14

APÊNDICE 59: Comparativo - Faixa etária x Dimensão relações pessoais

**Relações \* Faixa Etária**

		Faixa Etária		
		Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Acima de 60 anos
Relações	11	1	0	0
	12	0	1	0
	13	1	0	0
	15	1	2	0
	16	1	3	0
	17	2	4	1
	18	1	5	1
	19	3	4	0
	20	5	16	2
	21	3	4	0
	22	3	12	2
	23	6	10	2
	24	4	5	2
	25	2	11	1
	26	1	7	0
	27	2	3	1
	28	0	0	1
	29	1	1	1
	30	0	3	0
	31	0	1	0
Total		37	92	14

APÊNDICE 60: Comparativo - Faixa etária x Dimensão controle

**Controle \* Faixa Etária**

		Faixa Etária		
		Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Acima de 60 anos
Controle	14	0	3	0
	15	0	5	0
	16	2	3	1
	17	2	3	0
	18	4	7	1
	19	4	6	1
	20	4	6	1
	21	4	16	0
	22	3	9	3
	23	5	9	2
	24	4	8	1
	25	2	5	1
	26	2	3	1
	27	1	3	1
	28	0	3	1
	29	0	1	0
	30	0	1	0
	31	0	1	0
Total		37	92	14

## APÊNDICE 61: Comparativo - Faixa etária x Dimensão pensamento

**Pensamento \* Faixa Etária**

		Faixa Etária		
		Até 40 anos	Entre 40 e 60 anos	Acima de 60 anos
Pensamento	15	1	1	0
	16	0	2	0
	17	0	1	0
	18	0	1	0
	19	2	3	0
	20	1	10	1
	21	3	9	1
	22	3	4	3
	23	7	12	3
	24	7	8	0
	25	3	8	1
	26	4	7	1
	27	4	6	3
	28	1	6	1
	29	1	5	0
	30	0	5	0
	31	0	2	0
	32	0	2	0
Total		37	92	14

## APÊNDICE 62: Comparativo - Tempo na profissão x Dimensão trabalho

**Trabalho \* Tempo na Profissão**

		Tempo na Profissão			Total
		Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Trabalho	15	3	1	0	4
	16	1	0	0	1
	17	2	2	0	4
	18	1	4	0	5
	19	7	3	1	11
	20	6	2	1	9
	21	7	7	4	18
	22	4	3	1	8
	23	4	6	3	13
	24	10	8	3	21
	25	7	3	2	12
	26	6	2	5	13
	27	3	5	1	9
	28	7	3	1	11
	29	1	0	1	2
	30	1	0	0	1
	31	1	0	0	1
Total		71	49	23	143

APÊNDICE 63: Comparativo - Tempo na profissão x Dimensão relações pessoais

**Relações \* Tempo na Profissão**

		Tempo na Profissão			Total
		Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Relações	11	0	1	0	1
	12	1	0	0	1
	13	1	0	0	1
	15	2	1	0	3
	16	2	2	0	4
	17	3	1	3	7
	18	1	4	2	7
	19	4	2	1	7
	20	8	10	5	23
	21	1	4	2	7
	22	7	7	3	17
	23	11	5	2	18
	24	7	3	1	11
	25	9	3	2	14
	26	6	2	0	8
	27	3	2	1	6
	28	1	0	0	1
	29	1	1	1	3
	30	2	1	0	3
	31	1	0	0	1
Total		71	49	23	143

## APÊNDICE 64: Comparativo - Tempo na profissão x Dimensão controle

**Controle \* Tempo na Profissão**

		Tempo na Profissão			Total
		Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Controle	14	0	3	0	3
	15	0	4	1	5
	16	3	1	2	6
	17	3	1	1	5
	18	2	5	5	12
	19	4	5	2	11
	20	7	3	1	11
	21	11	7	2	20
	22	9	4	2	15
	23	10	4	2	16
	24	8	4	1	13
	25	4	3	1	8
	26	3	1	2	6
	27	1	3	1	5
	28	4	0	0	4
	29	0	1	0	1
	30	1	0	0	1
	31	1	0	0	1
Total		71	49	23	143



## APÊNDICE 65: Comparativo - Tempo na profissão x Dimensão pensamento

**Pensamento \* Tempo na Profissão**

		Tempo na Profissão			Total
		Até 5 anos	Entre 6 e 15 anos	Mais de 15 anos	
Pensamento	15	1	1	0	2
	16	1	0	1	2
	17	1	0	0	1
	18	1	0	0	1
	19	3	2	0	5
	20	6	6	0	12
	21	6	2	5	13
	22	3	5	2	10
	23	10	8	4	22
	24	12	1	2	15
	25	4	6	2	12
	26	4	6	2	12
	27	8	3	2	13
	28	3	4	1	8
	29	3	2	1	6
	30	3	1	1	5
	31	1	1	0	2
	32	1	1	0	2
Total		71	49	23	143

## APÊNDICE 66: Comparativo - Desempenho de vendas x Dimensão trabalho

**Trabalho \* Desempenho Equipe**

		Desempenho Equipe			Total
		Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Trabalho	15	1	1	2	4
	16	0	1	0	1
	17	2	2	0	4
	18	3	0	2	5
	19	5	5	1	11
	20	3	4	2	9
	21	5	6	7	18
	22	2	4	2	8
	23	5	5	3	13
	24	3	9	9	21
	25	0	6	6	12
	26	3	5	5	13
	27	1	2	6	9
	28	3	5	3	11
	29	0	2	0	2
	30	0	0	1	1
	31	0	0	1	1
Total		36	57	50	143

APÊNDICE 67: Comparativo - Desempenho de vendas x Dimensão relações pessoais

**Relações \* Desempenho Equipe**

		Desempenho Equipe			Total
		Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Relações	11	0	0	1	1
	12	1	0	0	1
	13	0	0	1	1
	15	0	0	3	3
	16	0	2	2	4
	17	0	4	3	7
	18	1	3	3	7
	19	2	4	1	7
	20	2	12	9	23
	21	3	2	2	7
	22	4	8	5	17
	23	5	4	9	18
	24	3	6	2	11
	25	6	4	4	14
	26	5	1	2	8
	27	1	4	1	6
	28	0	1	0	1
	29	1	1	1	3
	30	2	1	0	3
	31	0	0	1	1
Total		36	57	50	143

APÊNDICE 68: Comparativo - Desempenho de vendas x Dimensão controle

**Controle \* Desempenho Equipe**

		Desempenho Equipe			Total
		Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Controle	14	3	0	0	3
	15	1	3	1	5
	16	1	1	4	6
	17	3	1	1	5
	18	0	7	5	12
	19	2	4	5	11
	20	2	6	3	11
	21	6	9	5	20
	22	4	8	3	15
	23	2	6	8	16
	24	2	5	6	13
	25	6	0	2	8
	26	2	2	2	6
	27	1	1	3	5
	28	0	4	0	4
	29	0	0	1	1
	30	0	0	1	1
	31	1	0	0	1
Total		36	57	50	143

APÊNDICE 69: Comparativo - Desempenho de vendas x Dimensão pensamento

**Pensamento \* Desempenho Equipe**

		Desempenho Equipe			Total
		Abaixo da Média	Na Média	Superior a Média	
Pensamento	15	1	1	0	2
	16	0	1	1	2
	17	0	1	0	1
	18	1	0	0	1
	19	0	4	1	5
	20	3	5	4	12
	21	1	3	9	13
	22	2	4	4	10
	23	5	9	8	22
	24	6	4	5	15
	25	3	4	5	12
	26	2	3	7	12
	27	5	7	1	13
	28	1	6	1	8
	29	2	3	1	6
	30	2	1	2	5
	31	1	1	0	2
	32	1	0	1	2
Total		36	57	50	143

APÊNDICE 70: Comparativo - Fonte de renda x Dimensão trabalho

**Trabalho \* Fonte de Renda**

		Fonte de Renda		Total
		Exclusivo da Corretagemgem	Possui outras fontes	
Trabalho	15	4	0	4
	16	1	0	1
	17	2	2	4
	18	0	5	5
	19	6	5	11
	20	2	7	9
	21	13	5	18
	22	3	5	8
	23	6	7	13
	24	11	10	21
	25	7	5	12
	26	6	7	13
	27	5	4	9
	28	6	5	11
	29	0	2	2
	30	0	1	1
	31	0	1	1
Total		72	71	143

## APÊNDICE 71: Comparativo - Fonte de renda x Dimensão relações pessoais

**Relações \* Fonte de Renda**

		Fonte de Renda		Total
		Exclusivo da Corretagemgem	Possui outras fontes	
Relações	11	1	0	1
	12	0	1	1
	13	1	0	1
	15	2	1	3
	16	4	0	4
	17	6	1	7
	18	3	4	7
	19	0	7	7
	20	13	10	23
	21	4	3	7
	22	10	7	17
	23	10	8	18
	24	4	7	11
	25	8	6	14
	26	1	7	8
	27	2	4	6
	28	0	1	1
	29	2	1	3
	30	1	2	3
	31	0	1	1
Total		72	71	143

## APÊNDICE 72: Comparativo - Fonte de renda x Dimensão controle

**Controle \* Fonte de Renda**

		Fonte de Renda		Total
		Exclusivo da Corretagemgem	Possui outras fontes	
Controle	14	0	3	3
	15	2	3	5
	16	6	0	6
	17	4	1	5
	18	9	3	12
	19	6	5	11
	20	7	4	11
	21	5	15	20
	22	8	7	15
	23	7	9	16
	24	7	6	13
	25	4	4	8
	26	3	3	6
	27	3	2	5
	28	0	4	4
	29	0	1	1
	30	0	1	1
	31	1	0	1
Total		72	71	143



APÊNDICE 73: Comparativo - Fonte de renda x Dimensão pensamento

		Fonte de Renda		Total
		Exclusivo da Corretagemgem	Possui outras fontes	
Pensamento	15	1	1	2
	16	2	0	2
	17	1	0	1
	18	1	0	1
	19	2	3	5
	20	6	6	12
	21	4	9	13
	22	6	4	10
	23	10	12	22
	24	9	6	15
	25	6	6	12
	26	9	3	12
	27	5	8	13
	28	5	3	8
	29	2	4	6
	30	2	3	5
	31	0	2	2
	32	1	1	2
Total		72	71	143

## APÊNDICE 74: Comparativo - Satisfação x Dimensão trabalho

**Trabalho \* Satisfação**

	Satisfação			Total
	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Trabalho 15	0	1	3	4
16	0	0	1	1
17	0	1	3	4
18	0	0	5	5
19	0	0	11	11
20	2	0	7	9
21	1	0	17	18
22	0	1	7	8
23	1	0	12	13
24	0	0	21	21
25	0	1	11	12
26	2	0	11	13
27	1	0	8	9
28	1	0	10	11
29	0	0	2	2
30	0	0	1	1
31	0	0	1	1
Total	8	4	131	143

## APÊNDICE 75: Comparativo - Satisfação x Dimensão relações pessoais

**Relações \* Satisfação**

		Satisfação			Total
		Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Relações	11	0	0	1	1
	12	0	0	1	1
	13	0	0	1	1
	15	0	0	3	3
	16	0	0	4	4
	17	1	0	6	7
	18	0	0	7	7
	19	1	0	6	7
	20	1	0	22	23
	21	0	0	7	7
	22	1	0	16	17
	23	0	1	17	18
	24	1	1	9	11
	25	2	0	12	14
	26	1	0	7	8
	27	0	1	5	6
	28	0	0	1	1
	29	0	0	3	3
	30	0	0	3	3
	31	0	1	0	1
Total		8	4	131	143

## APÊNDICE 76: Comparativo - Satisfação x Dimensão controle

**Controle \* Satisfação**

		Satisfação			Total
		Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Controle	14	0	0	3	3
	15	0	0	5	5
	16	0	0	6	6
	17	0	0	5	5
	18	2	2	8	12
	19	0	1	10	11
	20	1	0	10	11
	21	2	0	18	20
	22	0	0	15	15
	23	1	1	14	16
	24	0	0	13	13
	25	1	0	7	8
	26	0	0	6	6
	27	1	0	4	5
	28	0	0	4	4
	29	0	0	1	1
	30	0	0	1	1
	31	0	0	1	1
Total		8	4	131	143

## APÊNDICE 77: Comparativo - Satisfação x Dimensão pensamento

	Satisfação			Total
	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	
Pensamento 15	1	0	1	2
16	0	0	2	2
17	0	0	1	1
18	0	0	1	1
19	0	0	5	5
20	1	0	11	12
21	1	1	11	13
22	0	0	10	10
23	1	0	21	22
24	0	2	13	15
25	0	1	11	12
26	0	0	12	12
27	1	0	12	13
28	1	0	7	8
29	0	0	6	6
30	2	0	3	5
31	0	0	2	2
32	0	0	2	2
Total	8	4	131	143