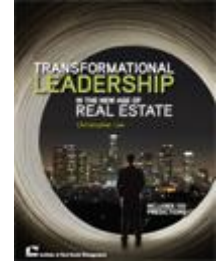


## Resumo da publicação do IREM®:

### *Liderança transformacional na nova era imobiliária*



Por Christopher Lee

Atualmente, a indústria imobiliária busca talentos enquanto procura manter líderes excelentes e estrelas da próxima geração. A incapacidade de atrair líderes nos anos 90 é atualmente uma crise na indústria. Não é incomum hoje em dia encontrar divisões, departamentos ou líderes regionais realizando funções e tarefas que um administrador deveria realizar. Não é raro as empresas se verem indicando funcionários despreparados para postos de liderança (a promoção “ou tudo ou nada”) e pedindo aos demais que assumam mais responsabilidades. Sucesso futuro depende 100% das qualidades e capacidades de sua equipe de liderança. Ir do ponto A ao ponto B requer liderança transformacional que promova colaboração, desperte paixão e inspire um alinhamento de interesses. Bons líderes fazem as pessoas se sentirem bem; ótimos líderes fazem as pessoas se sentirem essenciais ao sucesso.

Sua organização pode fazer muito mais do que vem fazendo atualmente. De fato, sua empresa pode atuar muito além de seus potenciais – trata-se apenas de escolher líderes excelentes. Você está pronto para mover sua organização para adiante e entrar em uma nova fase de prosperidade? Não é hora de começar a fazer coisas extraordinárias – e não ordinárias?

Uma excelente metáfora – para lideranças e tipo de organização que você possa ter – trata de um porta-aviões e um cardume de peixes. O porta-aviões pode tomar a decisão de virar para a esquerda ou para a direita, mas o tempo que ele leva para virar e se mover na direção apropriada parece durar para sempre. O cardume de peixes, entretanto, pode mudar de direção instantaneamente e em uníssono. A diferença entre uma organização que se comporta como um porta-aviões ou como um cardume de peixes está diretamente relacionada à qualidade de liderança e aos princípios de liderança dessa organização. Líderes eficientes desafiam o *status quo* e são capazes de enxergar situações para *aquilo que deveria ser*, e não para *aquilo que costuma ser*.

Líderes transformacionais, para garantir um futuro próspero e seguro, devem ter conhecimento das 10 ações de liderança detalhadas a seguir.

#### **Cerque-se com os melhores talentos**

O melhor legado que um Diretor Executivo (CEO) pode deixar é uma equipe de profissionais dedicados, motivados e talentosos que compartilham a mesma paixão pelo sucesso, comprometimento com a excelência e discernimento das informações importantes. Baseados nos estudos da CEL & Associates, Inc., a maior parte das organizações imobiliárias podem rescindir o contrato de 5 a 10% de sua força de trabalho sem nenhuma perturbação maior em seu serviço e atuação. Acrescentando-se um sistema de contratação fundamentalmente competente, um programa de compensação de pagamento por desempenho e um sistema de avaliação comparativa formar-se-á uma fundação sólida para a reunião de uma equipe com os melhores. Ainda é surpreendente ouvir histórias de funcionários ou empreiteiros independentes que têm sido mantidos por perto porque “não custa muito mantê-los”, ou então que não



foram dispensados porque “estão aqui a muitos anos”. Quando reduzimos uma força de trabalho, é necessário remover os improdutivos, e não os recentemente contratados. Você deve determinar o que é melhor para a companhia. Pessoas, não memórias, é que levam um legado a diante.

### **Dê o exemplo**

Você sabia que algumas empresas imobiliárias ocupam, atualmente, mais do que um andar e atuam em mais de um escritório e raramente têm, ou nunca viram ou tiveram a visita de um Diretor Executivo (CEO), Diretor Financeiro (CFO) ou outros parceiros principais? Atualmente, poucas empresas imobiliárias implementaram políticas nos códigos de vestuário da empresa, nos relatórios e nas reuniões presenciais que não se aplicam aos executivos de hierarquia superior. Uma maneira de assegurar um legado duradouro é desconstruir as barreiras entre funcionários e líderes mais antigos, demonstrando que políticas, mandatos, títulos, amizades e relacionamentos não importam quando se está gerenciando uma empresa. Tratando todos com respeito, justiça e reconhecendo que as contribuições que os mesmos fazem são importantes para todos os Diretores Executivos. CEL & Associates, Inc. concluiu recentemente um estudo que demonstrou que muitos funcionários dentro das organizações imobiliárias consideram que “promoções e aumentos são um resultado direto de quem você conhece, e não do que você vem fazendo”. Os líderes das empresas devem dar o exemplo e demonstrar todos os dias que o importante não é quem você é, mas que aquilo que você tem realizado é o mais importante.

### **Não comprometa seus valores fundamentais**

Valores fundamentais ou princípios definem uma organização hoje e nos anos que estão por vir. Valores organizacionais não deveriam mudar nunca; eles são a pedra fundamental sobre a qual o legado é construído. Se sua organização coloca confiança, integridade, profissionalismo e qualidade como alguns de seus valores principais, e os líderes da empresa não tomam consciência dos valores antitéticos em relação aos valores fundamentais, o futuro da empresa pode estar em questão. Infelizmente, algumas empresas desenvolvem perspectivas e finalidades de tão longo prazo que elas não podem ser lembradas facilmente. Outras empresas possuem diretrizes muito boas e complexas que não podem ser apreendidas, e outras possuem diretrizes visionárias que não são motivadoras. Os Diretores Executivos devem estabelecer idéias claras e segui-las. Declarações a respeito do objeto da empresa estabelecem direção e foco. É impraticável tomar decisões organizacionais, operacionais e de investimentos sem uma idéia clara de como tais decisões servem ao objeto da empresa.

### **Premiação por desempenho**

Reconhecimento por um trabalho bem feito é muito importante para os funcionários que realmente se destacam, para os líderes organizacionais que devem selecionar exemplos de desempenho esperado, e para clientes que provavelmente são os destinatários do excepcional esforço de trabalho. Bases salariais, bônus anuais, incentivos de longo prazo e programas de reconhecimento/premiação fornecem uma mensagem clara e valiosa a todos os funcionários: desempenho é levado em consideração. Nunca diga a um funcionário que ele ou ela tiveram um grande ano, mas que a empresa está cortando despesas e por isso não haverá (nem mesmo um pequeno) bônus este ano. O patrimônio mais valioso de uma empresa são as pessoas; recompense estes funcionários que fizeram um trabalho extraordinário.

### **Incentive Inovação**

Qual foi a última ideia que sua organização teve que se tornou um serviço ou produto cobiçado por seus concorrentes? O que sua empresa realizou com perfeição que seja reconhecida pela indústria imobiliária como padrão de qualidade ou excelência? Barreiras a novas ideias devem ser removidas. Os



organizadores que são rotulados como conversadores devem aderir a mudanças ou encontrar outro local para prestar seus serviços. Se você ouvir uma ou mais frases conservadoras proferidas por alguém em sua empresa, você terá identificado um indivíduo que não mudou e talvez não vá mudar.

### **Fique conectado aos clientes e baseie-se em relacionamento pessoal**

Compreender os gostos, idiossincrasias, necessidades atuais e futuras exigências dos clientes de sua empresa é essencial para o sucesso futuro. Os clientes atuais esperam atenção 24 horas por dia em 7 dias por semana. Estar conectado significa dedicar os recursos/capitais financeiros e humanos necessários para atender e ir além das expectativas de todos os clientes. Alguns passos importantes para estar conectado aos clientes são aumentar o custo de desligamento, quantificar seus clientes potenciais desenvolvendo um perfil de 360° do mesmo, medir a satisfação dos clientes e comunicar-se com cada um deles em diversos níveis. Construir uma forte plataforma de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) e uma base central de conhecimento do cliente.

### **Busque um conhecimento de ponta**

Todas as pessoas têm informação, mas poucas são capazes de converter de forma bem sucedida essa informação em conhecimento. Uma vantagem competitiva é frequentemente criada pelo conhecimento de algo para o qual apenas poucos estão atentos ou conectando pontos de informação. Investir em pesquisa, inteligência de mercado e construir um banco de dados particular com informações de tendências e opiniões de clientes é essencial nesta década de rápidas mudanças e constantes surpresas.

### **Dê poder aos outros – Delege**

Decidir quando e como delegar – dar poder aos outros para liderar – é uma das decisões mais difíceis que um Diretor Executivo têm que tomar. Delegar quando você já dirigiu uma empresa por muitos anos é difícil. Entretanto, é melhor passar as responsabilidades de Diretor Executivo enquanto ele ou ela ainda estiverem no cargo do que esperar e fazer mudanças na liderança quando tal Diretor(a) estiver saindo pela porta. Delegar tarefas requer confiança e fé nos outros. Se isto não ocorrer, releia os parágrafos acima. “Cerque-se com os melhores talentos” e “Não comprometa seu valores fundamentais”. Um bom exercício para verificar onde você pode delegar é pedir a todos aqueles que se reportam a você que descrevam a cada semana e por um mês, quais as tarefas ou trabalhos que você realizou e que eles poderiam ter realizado sem o seu envolvimento direto. Você ficará surpreso com o número de tarefas que eles acreditam poder realizar sem você.

### **Crie líderes futuros**

Talvez o melhor legado que um líder imobiliário possa deixar é uma organização de futuros líderes que possam levar adiante os valores, tradições e realizações dos fundadores, dos líderes anteriores e dos atuais executivos seniores. Todas as empresas imobiliárias devem investir em seus futuros líderes e nas estrelas da próxima geração. Uma organização deve criar um ambiente no qual pessoas possam liderar e serem lideradas. Em alguns casos, líderes das empresas podem ser liderados por outros com um título inferior, mas que tenha um alto nível de especialização e habilidades na área.

### **Invista no futuro**

Para assegurar a lealdade dos funcionários e um legado de longo prazo, Diretores Executivos devem demonstrar aquilo que pretendem investir em planos de compensação de longo prazo, oportunidades, tecnologias, talentos, mercados, relacionamento com clientes e marketing que podem não gerar frutos por um ou dois anos. Diretores Executivos devem ser prudentes quanto aos riscos na criação e execução



de novos modelos de negócios; na aquisição de um novo gerenciamento, marketing, gerenciamento de relacionamento com clientes e programas de relatórios financeiros; na obtenção de um relacionamento duradouro com o cliente e na manutenção de excelentes líderes atuantes e da nova geração. O futuro é aquilo que despertamos todas as manhãs de nossas vidas.

### **Conclusão**

Uma empresa imobiliária sem líderes transformacionais efetivos poderia muito bem fechar as portas e tentar algo diferente. Liderança é a chave para sustentabilidade, produtividade, lucratividade e crescimento. Liderança define o tom, fornece as ideias, e trás a tona o melhor das pessoas. Durante a próxima década, aqueles que forem convidados a liderar não deverão simplesmente gerenciar pessoas ou processos; eles terão de ser visionários e promoverem empreendedorismo individual. E a principal prioridade para todos os líderes é encontrar e contratar o mais talentoso.

### **Adendo: Comentários dos conservadores.**

- “Não podemos arcar com isso” ou “Isto não estava no orçamento”
- “Estamos muito ocupados para fazer estas mudanças”
- “Você pode garantir que isso irá funcionar?”
- “Nenhum dos nossos concorrentes está fazendo isto.”
- “Vamos formar um comitê para avaliar isto.”
- “Porque mudar aquilo que temos feito a anos?”
- “Eu sou favorável a mudanças, mas... “
- “Podemos resolver isto internamente.”
- “Vamos discutir isto depois.”
- “Não estou convencido de que precisamos mudar.”

Fonte: CEL & Associates, Inc.

