

LEANDRO JUNGLES GONÇALVES DOS REIS

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR IMOBILIÁRIO

Um estudo exploratório nas imobiliárias brasileiras



Atena
Editora
Ano 2023

LEANDRO JUNGLES GONÇALVES DOS REIS

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR IMOBILIÁRIO

Um estudo exploratório nas imobiliárias brasileiras



 Atena
Editora
Ano 2023

Editora chefe	
Prof ^a Dr ^a Antonella Carvalho de Oliveira	
Editora executiva	
Natalia Oliveira	
Assistente editorial	
Flávia Roberta Barão	
Bibliotecária	
Janaina Ramos	2023 by Atena Editora
Projeto gráfico	Copyright © Atena Editora
Bruno Oliveira	Copyright do texto © 2023 Os autores
Camila Alves de Cremo	Copyright da edição © 2023 Atena
Luiza Alves Batista	Editora
Imagens da capa	Direitos para esta edição cedidos à
iStock	Atena Editora pelos autores.
Edição de arte	Open access publication by Atena
Luiza Alves Batista	Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva do autor, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos ao autor, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof^a Dr^a Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Prof^a Dr^a Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

- Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^a Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof^a Dr^a Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadirson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Jodeylson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof^a Dr^a Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
Prof. Dr. Júlio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^a Dr^a Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
Prof^a Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^a Dr^a Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina sProf^a Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Gross aProf^a Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof^a Dr^a Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^a Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Qualificação profissional no setor imobiliário: um estudo exploratório
nas imobiliárias brasileiras**

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: O autor
Autor: Leandro Jungles Gonçalves dos Reis

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
R375	Reis, Leandro Jungles Gonçalves dos Qualificação profissional no setor imobiliário: um estudo exploratório nas imobiliárias brasileiras / Leandro Jungles Gonçalves dos Reis. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.
<p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0928-1 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.281232301</p> <p>1. Mercado imobiliário - Brasil. 2. Aperfeiçoamento. 3. Desenvolvimento profissional. 4. Qualificação. 5. Educação corporativa. I. Reis, Leandro Jungles Gonçalves dos. II. Título. CDD 363.50981</p>	
<p>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</p>	

DECLARAÇÃO DO AUTOR

O autor desta obra: 1. Atesta não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declara que participou ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certifica que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirma a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhece ter informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autoriza a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de e-commerce, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

A minha namorada Bruna Pedroso Oliveira que esteve ao meu lado neste momento, tornando cada instante único. Aos pais Maria Madalena Jungles e Fernando Gonçalves dos Reis pelo apoio e dedicação, sendo fundamentais para este êxito. Ao meu orientador Prof. Me. Ronei Arno Mocellin por dispor do seu tempo e conhecimento, me guiar diante dos desafios e contemplar este estudo. À amigos que se fizeram presentes nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Encerro um capítulo no livro da vida, agradeço primeiramente à Deus por cada momento, sua luz mostrou os caminhos. Faltaria espaço para descrever a gratidão à todas as pessoas que contribuíram para este instante, espero tornar o mundo melhor por vocês.

Sou grato a cada professor que de alguma forma deixou um pouco de si naquilo que me ensinou, saiba que a semente do conhecimento cultivarei eternamente, espero ter a oportunidade de perpetuá-la ao longo do meu caminho e transmitir um pouco de vocês nessa vida. A história contada pode se perder no tempo, mas jamais os seus efeitos. Obrigado a todos!

"Não me diga que o céu é o limite, quando há pegadas na lua."
(Jannette McCurdy)

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	1
RESUMO	2
ABSTRACT	3
INTRODUÇÃO	4
OBJETIVOS	5
Geral.....	5
Específicos	5
JUSTIFICATIVA.....	5
REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO SETOR IMOBILIÁRIO NO BRASIL.....	7
CONTEXTUALIZAÇÃO ECONÔMICA DO SETOR IMOBILIÁRIO NO BRASIL NOS ÚLTIMOS ANOS.....	8
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	9
APERFEIÇOAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: NOVOS CENÁ- RIOS TECNOLÓGICOS	11
O PROFISSIONAL DO FUTURO E A CULTURA ORGANIZACIONAL	13
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	21
DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	21
TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	22
DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	23
TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	24
RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
RESULTADOS DA PESQUISA.....	26
CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	39
DISCUSSÕES	41
Cenários do treinamento no Brasil	42
Relação das capacitações nos processos de trabalho	45

SUMÁRIO

Desafios de pesquisa	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES.....	57
APÊNDICE A — FLUXOGRAMA DO QUESTIONÁRIO	57
APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO PARTE 1.....	58
APÊNDICE C — QUESTIONÁRIO PARTE 2	59
APÊNDICE D — QUESTIONÁRIO PARTE 3	60
APÊNDICE E — QUESTIONÁRIO PARTE 4	61
SOBRE O AUTOR	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDT	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
ABRAINC	Associação Brasileira de Incorporações Imobiliárias
BNH	Banco Nacional de Habitação
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil
COFECI	Conselho Federal de Corretores de Imóveis
DO	Desenvolvimento Organizacional
DP	Desenvolvimento Profissional
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GH	Gestão Humana
IRIB	Instituto de Registro Imobiliário do Brasil
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana de Saúde
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SECOVI	Sindicato das Empresas de Compra e Venda de Imóveis
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UC	Universidade Corporativa
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

RESUMO

O mercado imobiliário é um dos setores que apresentam consistentes crescimentos nos últimos anos, comportando expressivos índices no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, contudo, precisou adaptar seus métodos de trabalho frente aos recentes cenários adversos, como a pandemia da COVID-19, de 2020. Diante destes cenários, este estudo buscou evidenciar os impactos que o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional causam nos processos de trabalho de uma imobiliária, detendo como objetivo geral identificar a relação entre estas práticas e os investimentos realizados pelas imobiliárias no Brasil e, como objetivos específicos, identificar quais são os métodos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional adotado pelas empresas imobiliárias no Brasil; levantar qual o valor investido pelas imobiliárias no Brasil destinadas ao aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional; analisar quais são os efeitos relativos ao investimento em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional nas imobiliárias no Brasil. Diante deste propósito, em desígnio exploratório foi realizado o levantamento de dados através de questionário online do tipo Survey, com abordagem qualiquantitativa. A pesquisa transcorreu com os participantes que são gestores das imobiliárias, durante os meses de maio a junho de 2022. Em sequência, os dados coletados foram analisados a partir de Minayo (2021) e correlacionados com a literatura pertinente, da mesma maneira que, foram desenvolvidos cruzamentos dos dados para maiores aprofundamentos nas interpretações. Por efeito destas análises, foi possível subdividir os achados de pesquisa em dois grupos temáticos, sendo eles intitulados como: cenários de treinamento no Brasil; e a relação das capacitações nos processos de trabalho. Por fim, tendo em vista os aspectos observados no decorrer deste estudo, evidenciou-se a forma com a qual os efeitos constituídos através do aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, permeiam o modo no qual os colaboradores percebem e influem na cultura organizacional, bem como na dinamicidade, crescimento e competitividade da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Mercado imobiliário; Aperfeiçoamento; Desenvolvimento Profissional; Qualificação; Educação corporativa.

ABSTRACT

The real estate market is one of the sectors that have shown consistent growth in recent years, with expressive rates in Brazil's Gross Domestic Product (GDP), however, it had to adapt its working methods in the face of recent adverse scenarios, such as the COVID-19 pandemic, 2020. Given these scenarios, this study sought to highlight the impacts that improvement and professional development cause in the work processes of a real estate company, with the general objective of identifying the relationship between these practices and the investments made by real estate companies in Brazil and, as specific objectives, identify which are the methods of improvement and professional development adopted by real estate companies in Brazil; raise the amount invested by real estate companies in Brazil aimed at professional improvement and development; to analyze what are the effects related to investment in improvement and professional development in real estate companies in Brazil. In view of this purpose, in an exploratory design, data collection was carried out through an online questionnaire of the Survey type, with a qualiquantitative approach. The research took place with participants who are real estate managers, during the months of May to June 2022. Subsequently, the collected data were analyzed from Minayo (2021) and correlated with the relevant literature, in the same way that they were cross-referencing of the data was developed for further in-depth interpretations. As a result of these analyses, it was possible to subdivide the research findings into two thematic groups, namely: training scenarios in Brazil and the relationship; and the between training in work processes. Finally, in view of the aspects observed in the course of this study, the way in which the effects constituted through professional improvement and development permeate the way in which employees perceive and influence the organizational culture, as well as the dynamics, growth and competitiveness of the company.

KEYWORDS: Real estate market; improvement; Professional development; Qualification; Corporative education.

INTRODUÇÃO

O setor imobiliário tem ganhado espaço no cenário nacional nos últimos anos, conforme dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2020), 10% da economia nacional dos últimos 20 anos está relacionada a este subsetor da construção civil (NUNES *et al.*, p. 3, 2020).

Em 2020 existia grandes perspectivas de estabilização e posterior crescimento econômico no país, conforme apontam os indicadores do Produto Interno Bruto (PIB) a captação imobiliária acresceu 2,3% o que sinalizou um reaquecimento do setor em 2019 (NUNES *et al. apud* SCHNEIDER, 2020).

Em contrapartida ao crescimento ocorrido, em 2020 a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) instaurou em cenário global o surgimento da COVID-19, caracterizando-a como uma pandemia a partir da distinção da doença pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que a identificou como uma síndrome respiratória leve a moderada, suscetível a qualquer faixa etária independentemente das suas características físicas, podendo em casos mais graves levar a óbito.

Frente às novas necessidades, os profissionais atuantes em todas as esferas de trabalho precisaram passar por adaptações de forma emergencial, atendendo às suas demandas específicas de serviço, de forma integral, independentemente das mudanças de cenário e contexto provocadas pela pandemia. Com isso, o ramo de home office ganhou espaço, uma vez que o governo passou a estipular normativas como a de confinamento das pessoas e distanciamento social (RODRIGUES, p. 9, 2021).

Dessa forma, o setor de construção civil e, consequentemente o mercado imobiliário também demandaram adaptações nas rotinas de trabalho, como a inserção do trabalho por via remota, realização de reuniões auxiliadas por ferramentas como *Microsoft Teams* e *Google Meet*, além do desafio de gerar engajamento entre empresa e cliente através da implementação de canais online (NUNES *et al. apud* SCHNEIDER, 2020); (SANTOS, p. 3, 2021).

Em virtude dessas mudanças, o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional nas imobiliárias - mais especificamente dos profissionais que atuam no âmbito de vendas, locação e condomínios - passou a ser visto como pilar norteador. Conforme apontamentos de Chiavenato (2021), a capacidade de aprendizagem é vista progressivamente como uma função social de maior intensidade, ou seja, o mercado exige que as organizações se adequem às inovações tecnológicas para permanecerem ativas, ao encontro disso, uma das soluções cabíveis é obter e conciliar-se às modernas metodologias.

Para Santos (2021), essa capacidade de aprendizagem, que instiga o aperfeiçoamento

e desenvolvimento profissional vem ao encontro das novas tecnologias no mercado imobiliário, uma vez que grande parte do setor é composta por empresas tradicionais atuando de forma resistente a inserção dos avanços tecnológicos, consequentemente sendo menos inovador, o que dificulta a incorporação dessas tecnologias da informação nos processos de trabalho.

Apesar das mudanças parecerem complexas no que diz respeito às adequações das empresas, quando as visualizamos pela ótica do consumidor, nunca foi tão fácil interagir e vivenciar as experiências proporcionadas pelas instituições como nesse momento. Isso porque, a intensificação do uso da internet e suas ferramentas por parte das empresas, auxiliaram na criação de vínculo e, no entendimento das necessidades dos clientes de uma forma mais ampla e íntima (SANTOS, p. 3-4, 2021).

Partindo dos pressupostos estabelecidos acima, ficam claras as necessidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional dentro das empresas no setor imobiliário. Diante disso, o presente trabalho buscará satisfazer a pergunta que norteia a pesquisa: **Quais as relações do aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional nos processos de trabalho de uma imobiliária?**

OBJETIVOS

Geral

Identificar a relação entre o investimento e os efeitos do aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional para as imobiliárias no Brasil.

Específicos

- Analisar quais são os métodos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional adotados pelas empresas imobiliárias no Brasil;
- Levantar qual o valor investido pelas imobiliárias no Brasil destinadas ao aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional;
- Analisar quais são os efeitos relativos ao investimento em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional nas imobiliárias no Brasil.

JUSTIFICATIVA

O notável crescimento do mercado imobiliário o deixa em evidência nos últimos anos, há, no entanto, dificuldades que não o permitem aproveitar da melhor forma possível sua expansão econômica, como a falta de implementação de técnicas e métodos que auxiliem e melhorem os processos de trabalho que acontecem na raiz do sistema, ou seja,

dentro das equipes que compõe as imobiliárias.

Ainda, é possível situar como justificativa para tal pesquisa, a importância de estudos analíticos no que diz respeito ao comportamento do aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional nas imobiliárias no Brasil. Por conseguinte, no decurso desta pesquisa buscaremos apreciar a relação entre os recursos aplicados pelas imobiliárias no que concerne ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos profissionais que atuam diretamente nas áreas de vendas, locação e condomínios.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO SETOR IMOBILIÁRIO NO BRASIL

Segundo processo histórico, a contextualização do mercado imobiliário no Brasil se inicia ainda em período colonial, quando Martim Afonso de Souza, regido pelo rei de Portugal inicia o processo de colonização do país entre os anos de 1530 e 1532. Na época, a colonização se deu a partir da aquisição de imóveis e terrenos que partia do pressuposto de divisão do território por meio das Capitanias Hereditárias, ou seja, o rei fazia doação dos terrenos aos legatários e, com isso, esses beneficiários tinham direito assegurado de passar suas posses, posteriormente, aos seus herdeiros, acordando o cumprimento de deveres civis, impostos pelo rei de Portugal (MATOS; BARTKIW, p.31, 2013).

Segundo Matos e Bartkiw (2013), um dos deveres mais conhecidos da época foram as sesmarias, uma vez que cabia a família real o direito de cobrar impostos, visto que as terras ainda pertenciam a Coroa Portuguesa e, era seu dever administrar a terra, os lucros advindos da agricultura, além de fundar vilas e distribuir ou redistribuir suas terras. O modelo de Capitanias Hereditárias teve seu fim somente após a Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, quando Marechal Deodoro da Fonseca assina o Manifesto, no qual o Brasil deixa de ser uma Monarquia e passa a ser reconhecido como uma República.

Ainda, conforme aponta Bortone (2017), o primeiro modelo de profissão da área que hoje reconhecemos como corretor de imóveis, surgiu com a chegada da família real portuguesa ao Rio de Janeiro, quando Dom João VI transferiu toda sua corte para a nova capital do país e, deste modo, passou a realizar desapropriações de terras na região, necessitando da ajuda de um comerciante para operacionalizar a mediação entre a população desabrigada e os nobres.

Inclusive, após a transferência da capital para o Rio de Janeiro e durante o período em que a família real permaneceu na cidade, o número de habitantes aumentou significativamente, o que possibilitou o surgimento dos agentes de negócios imobiliários que se tratava de um grupo de comerciantes que passou a empreender a mediação imobiliária.

De acordo com documentos do Instituto de Registro Imobiliário do Brasil (IRIB), “o registro de propriedade imobiliária passou a atuar no Brasil por meio da Lei n. 1.237, de 24 de setembro de 1864, praticada por vigários paroquiais, com finalidade somente declaratória, para diferenciar o domínio público do particular” (MATOS; BARTKIW *apud* INSTITUTO DE REGISTRO IMOBILIÁRIO DO BRASIL, 2013).

Foi somente a partir da década de 1930, que surgiram as primeiras empresas imobiliárias no Brasil, que tinham como objetivo central, atender as necessidades e especificidades de cada cliente, isto é, o cliente passou a ser mais valorizado. Ainda, por

volta de 1940, o Ministério do Trabalho recebeu o requerimento da Carta Patente, a qual solicitava que a Associação Profissional das Empresas de Compra e Venda de Imóveis de São Paulo passasse a ser reconhecida como Sindicato das Empresas de Compra e Venda de Imóveis (SECOVI) (BORTONE, p. 103, 2017).

Apesar da criação da Secovi ter sido um grande marco para a área, entre as décadas de 40 e 50, transcorreu um período obscuro, no qual, as transações imobiliárias ficaram afamadas como atividades marginalizadas devido à falta de reconhecimento por parte dos governantes e, consequentemente, sem auxílio financeiro proveniente de qualquer órgão legal. Além disso, nessa época, o corretor de imóveis ainda era reconhecido apenas como um consultor da família, tendo sua profissão regulamentada somente em 1978 com a Lei nº 6.530/1978 e pelo Decreto nº 81.871/1978 (BORTONE, p. 83-103, 2017).

Por fim, Bortone (2017) destaca que no transcorrer dos demais anos houve a criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) em 1964, além do início das atividades do Banco Nacional de Habitação (BNH), em 1967, sendo que entre os anos de 1964 e 1996 a Caixa Econômica Federal se destacou, beneficiando cerca de 20 milhões de pessoas, passando a ser conhecida como o banco da casa própria, o que incentivou a criação da Lei nº 10.931/2004, que estabelece e regulamenta parâmetros de mercado em coadjuvação com setor econômico.

CONTEXTUALIZAÇÃO ECONÔMICA DO SETOR IMOBILIÁRIO NO BRASIL NOS ÚLTIMOS ANOS

Segundo a Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc), entre os anos de 2017 e 2019 houve uma queda representativa de 1,5% em relação ao déficit habitacional, o qual passou a ser de 7,79 milhões de moradias, essa queda pode ter sido impactada devido as políticas públicas adotadas pelo governo que auxiliam na redução da carência para a população de baixa renda (EXAME, 2020).

Conforme dados da Secovi-SP entre agosto de 2019 e agosto de 2020 ocorreu alta de 35% em vendas de imóveis novos, além disso, houve o aumento na quantidade de unidades lançadas, passando de 48,9 mil unidades para 54,9 mil. Nos primeiros nove meses do ano de 2020, de acordo com índices calculados pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (Fipe), os preços dos imóveis subiram, em média 2,31% em capitais como Brasília, Curitiba e Florianópolis (ABRECID, 2020).

Ainda, apesar do susto inicial causado pela pandemia de COVID-19 o mercado imobiliário mostrou-se resiliente e aberto a transições, uma vez que incluiu em sua rotina mudanças como a digitalização de negócios e a consolidação das redes sociais e dos canais digitais como forma de interagir com os clientes de maneira moderna, dinâmica e

personalizada (RODRIGUES, 2021).

Apesar das dificuldades impostas pelo cenário econômico, o setor manteve seu ritmo de crescimento, mostrando-se um mercado robusto e adaptativo, que soube se inovar. Ao encontro disso, Luiz França, presidente da Abrainc expõe que, “Em 10 meses, as vendas superaram os lançamentos em 12%, o que mostra que o mercado imobiliário se mantém aquecido. No geral, os empreendedores estão otimistas com as perspectivas para 2022, mas atentos ao cenário econômico atual” (ABRAINC, 2022).

Entretanto, as projeções para 2022 relatadas pelo professor e economista José Roberto Mendonça de Barros (ABRAINC, 2021) é de que seja um ano atípico e desafiador, dado as incertezas fiscais e políticas por ser um ano eleitoral. Ao encontro dos dados históricos positivos e as expectativas para 2022, um estudo realizado pela Abrainc indica,

Uma demanda de 30,7 milhões de residências até 2030, considerando o crescimento médio de 3% na formação de novas famílias. As que têm renda entre três e dez salários-mínimos precisarão de 14,4 milhões de residências, enquanto famílias com renda de até três salários-mínimos irão demandar 13 milhões de novos domicílios. Por fim, as que têm renda de mais de dez salários precisarão de 3,3 milhões de habitações. (EXAME, 2020).

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Adentrando às concepções que envolvem os profissionais e as empresas, o treinamento é tido como uma metodologia que auxilia o empregado a alcançar maiores níveis de eficiência em seu trabalho, dado ao aprimoramento e desenvolvimento de suas competências, através da interlocução entre pensamento e ação (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM 2016 *apud* HALL, 1941), ou seja, tem como finalidade contribuir para que as empresas conquistem seus propósitos, beneficiando seus colaboradores no que diz respeito as suas performances (SANTOS, LOPEZ, 2021).

Ainda, segundo Santos e Lopez (2021), treinamento é a aquisição de técnicas e habilidades distintas, precisas e habituais de trabalho e, por sua vez, desenvolvimento é caracterizado como aprimoramento e aperfeiçoamento dentro em um propósito mais amplo, das aptidões, comportamentos e traços de personalidade, portanto,

Enquanto o treinamento se refere à instrução de operações técnicas e mecânicas, o desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos profissionais, a fim de torná-los os futuros membros valiosos da organização. Inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (SANTOS, LOPEZ, 2021, p. 5).

O treinamento está intrinsecamente relacionado a educação, uma vez que, essa ação resulta no despertar de capacidades, qualidades e competências que se encontram subentendidas. À vista disso, pode ser destacado como um dos recursos do Desenvolvimento

de Pessoal, pois tem como objetivo ordenar o aperfeiçoamento das potencialidades de seus funcionários e sua capacidade produtiva, além de estimular a descoberta de novas habilidades, contribuindo para seu desempenho no trabalho (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2016); (SILVA, 2017). A propósito disso, as metodologias utilizadas nos treinamentos podem ser distintas, sejam elas externas ou internas, práticas ou teóricas, sempre ambicionando a qualificação, habilitação, modernização, readequação (SILVA, 2017).

No que concerne as vantagens do treinamento para a empresa, pode se concluir que auxilia no aprimoramento dos bens e serviços prestados, expectativas de expansão ou renovação dos programas de trabalho, diminuição de custos devido as falhas nos processos operacionais, circunstâncias competitivas favoráveis devido a oferta de serviços melhores, fortalecimento da segurança econômica, uma vez que há maior permanência de funcionários e, ainda, a atenuação de desperdícios devido a melhorias das técnicas de trabalho. Já em relação as vantagens referentes aos profissionais, há maior exploração das capacidades individuais de cada empregado, além da diminuição de taxa de rotatividade, o reconhecimento e a ascensão moral da empresa, que instiga a competitividade e a confiança como parte da melhoria funcional (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2016).

Não obstante ao treinamento, a avaliação de desempenho vem como uma etapa de qualificação desse processo, sendo responsável por analisar como a pessoa está se desenvolvendo durante sua aprendizagem e qual a percepção que seu superior tem sob esta mesma ótica. Isso porque, a avaliação de desempenho se faz primordial ao processo de autodesenvolvimento, que facilita o encontro do colaborador consigo mesmo e com suas competências alinhadas aos propósitos da empresa (BERGAMINI, 2012).

A avaliação de desempenho pode ser destacada através de dois aspectos, sendo eles, a avaliação estruturada que fornece parâmetros decisórios como, salário, desenvolvimento e carreira, que servem para determinar definições gerenciais sobre seus colaboradores. O outro aspecto diz respeito a avaliação representar uma das poucas formalidades na gestão de pessoas, uma vez que, estas são fatores cruciais quando queremos transformar a cultura organizacional (DUTRA, 2016). Isso posto, os resultados dessas avaliações podem ser utilizados como recursos decisórios, visto que, a continuidade das organizações depende da agilidade na antecipação e adaptação (BERGAMINI, 2012).

Em consideração a isso, Bergamini (2012) *apud* Montmollin (1974), afirma que a competência quanto atividade laboral deve ser sempre guiada pela ação e, só é possível ajustar as contrariedades quando se dá oportunidade para empregarem sua criatividade na sistematização dos conhecimentos pré-existentes na solução das adversidades. Bergamini (2012) *apud* Pink (2010) apontam que,

uma maneira diferente de compreender o ser humano e suas competências pessoais a partir da década de 50 quando "Maslow desenvolveu o campo da psicologia humanística" que representa uma reação à consideração que previa que "o caminho para melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e estimular a excelência" seria, sem dúvida, recompensar o bom e punir o mau. McGreco, professor de administração do MIT, considerava que os seres humanos "têm outros impulsos, mais elevados". Conclui que um número relativamente grande de organizações buscou formas de "conceder maior autonomia aos funcionários e de ajudá-los a crescer". Isso sem dúvida estimulou a busca da competência de forma mais ampla e persistente. (BERGAMINI 2012 p.14 *apud* PINK, 2010).

Desse prisma, é possível vislumbrar a convergência entre educação e treinamento, dado que há consonância entre os campos, pois o treinamento pode atuar como agente facilitador para que o funcionário exerça suas atribuições. Logo, a educação contorna todos os ângulos pelos quais os indivíduos obtêm discernimento no ambiente que o cerca (SILVA, 2017).

APERFEIÇOAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: NOVOS CENÁRIOS TECNOLÓGICOS

Apesar de o mercado imobiliário ter se apresentado resiliente e disposto a inovar sua metodologia de trabalho do período que compreende a pandemia até os dias de hoje, esse processo tem sido trilhado a passos lentos. Isso porque, ainda que haja grande contribuição econômica, a qual o setor demonstra grande relevância, ainda é uma das esferas que menos aderiu às mudanças tecnológicas (TEIXEIRA; LOBO, 2017); (BAPTISTA; PEPE, 2019).

Para tanto, a temática do Desenvolvimento Profissional (DP) vem conquistando espaço devido a aceleração do que diz respeito a produção de conhecimento e, ao enfoque nas transformações dos métodos e práticas laborais. Ao encontro disso, o DP é caracterizado como a evolução e o amadurecimento do conhecimento, incluindo as habilidades e os comportamentos profissionais adquiridas ao longo da formação por meio da experiência formal ou informal, além do progresso na carreira (MOURÃO; MONTEIRO, 2018).

Diante disso, o DP pode ser utilizado como uma ferramenta que garanta vantagem competitiva a empresa, uma vez que, utiliza de técnicas e competências para agregar novas possibilidades e influência no mercado. Entre as técnicas mais utilizadas, pode se incluir o acrônimo CHA, que significa Conhecimento, Habilidade e Atitude, no qual o Conhecimento inclui a conversão de todas as informações detidas ao longo da vida profissional em práticas específicas estipuladas e exigidas pela empresa, a Habilidade, tem relação com a forma com a qual o conhecimento será conduzido, ou seja, tem a ver com a forma de produzir

e resolver situações cotidianas e, por fim, a Atitude é a competência que qualifica a ação, envolvendo todas as etapas anteriores (FERREIRA *et al.*, 2019 *apud* CHIAVENATO, 2008).

Em vista ao espectro DP, pode se vislumbrar posteriormente uma etapa que permite o aprendizado contínuo, conhecida como aperfeiçoamento. Essa etapa visa aprimorar os conhecimentos pré-existentes, além de também estar adequado e englobado no acrônimo CHA, podendo ser considerado como um norteador do desempenho individual de quem já atua no setor, bem como, um fator decisivo para ocupação de vagas, promoções de carreira e empregabilidade (MOURÃO; MONTEIRO, 2018). Ainda, segundo Mourão e Monteiro (2018) *apud* Aranha (2001), a empregabilidade está fortemente associada a capacidade e responsabilidade que o profissional tem em realizar a manutenção de seu emprego por meio da atualização e aperfeiçoamento de seus conhecimentos de forma programada e contínua.

Chiavenato (2021) enfatiza a importância que o DP e o aperfeiçoamento apresentam diante do desenvolvimento das organizações, uma vez que, em sua opinião a individualidade na procura e produção de conhecimento por parte do profissional interfere diretamente nas conquistas da empresa. Embora hoje existam a disponibilização de cursos e treinamentos, por si só não há garantia de aprendizagem, visto que grande parte das ofertas não disponibilizam de mecanismos que garantam o conhecimento aplicado como avaliações e demais métricas avaliativas (BOCK, p. 191, 2015).

Indo ao encontro das técnicas de DP e aperfeiçoamento, a Universidade Corporativa (UC) conecta a cultura da companhia às competências educacionais, isso porque, integra as trilhas de conhecimento ao processo avaliativo, promovendo assim, o aperfeiçoamento contínuo e adaptando-se as novas tecnologias e cenários inovadores (MADRUGA, p. 28-30, 2017).

A concepção de Educação Corporativa no Brasil foi elaborada por Eboli ainda na década de 90, para ele,

está ancorado na ampla compreensão das estruturas organizacionais que possibilitam o aflorar de clima de inovação, bem como a criação e sistematização de cultura de aprendizagem a qual facilita a utilização de teorias, ferramentas e práticas para promover a aprendizagem. O foco da Educação Corporativa centra-se também em potencializar o capital intelectual e pessoal da empresa, de modo que os colaboradores possam aprender uns com os outros. Ancorando-se na forma tutorial, a Educação Corporativa incentiva o compartilhamento de vivências, experiências, ideias e informações e conhecimentos com vistas à solução de problemas reais das organizações, priorizando o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida no trabalho. (KANAANE; ORTIGOSO *apud* EBOLI, 2018, p. 55).

Os princípios para o sucesso da Educação Corporativa podem ser divididos em competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e

sustentabilidade. Sendo a competitividade responsável por alinhar os métodos e a execução da gestão de pessoas, a conectividade por criar ferramentas de gestão que auxiliem na produção social do conhecimento e a sustentabilidade que implementa a metodologia avaliativa agregando resultados para o negócio (MADRUGA, p. 32, 2017).

Para Ribeiro (2018), partindo dos princípios da Educação Corporativa, a UC é um recurso comumente utilizado por organizações de grande porte. Sua facilidade de acesso se dá devido ao fato de não precisar de registro como as escolas tradicionais, além disso, apresenta dinamicidade em sua programação e seleção de conteúdos conforme as necessidades da empresa e atualizações de mercado, são ministradas por pessoas capacitadas e atuantes no setor, que possuem expertises práticas dadas às experiências adquiridas ao longo de sua jornada profissional, tendo vivenciado todas as nuances do mercado.

O PROFISSIONAL DO FUTURO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

“A trajetória das transações imobiliárias acompanha o histórico dos profissionais imobiliários” (BORTONE, p. 103, 2017), isso significa que a profissão e o mercado estão fortemente interligados ao longo do tempo, o que reforça que o desenvolvimento do setor é reflexo da evolução do profissional que atua nele, sendo este o responsável por construir e contribuir com o meio ao qual está inserido.

Entretanto, Granata (2020) chama atenção para o fato de que, alguns especialistas alegam que a carreira de corretor de imóveis deverá terminar em pouco tempo, ao passo que, startups buscam promover “serviços sem corretores”, despertando apreensão entre os profissionais do setor, que buscam pressionar os seus órgãos regulamentadores mediante as contestações.

Considerando estas preocupações, Granata (2020) indaga:

Estamos vendo evolução em outras áreas, mas muito pouco na prestação dos serviços imobiliários. Será que evoluímos porque agora tiramos fotos e vídeos com celulares e trocamos os jornais impressos por anúncios nos sites, portais e usamos estratégias no Google? Basta atender melhor e mais rápido? Usar ferramentas de automação? Diferenciar no marketing? Será que existe uma forma de evoluir, ou mesmo revolucionar o mercado agregando real valor à profissão, ou será que precisaremos ter um “salvador da pátria” nesse mercado? (GRANATA, 2020, p. 154).

Ao questionar-se se existe uma forma de reconquistar a confiança e gerar valor para promover a continuação da profissão, Granata (2020) afirma que sim, em razão de o verdadeiro perigo para a “extinção” do emprego “corretor de imóveis” não estar condicionada aos progressos da tecnologia, e sim, à relutância profissional às transformações essenciais no modo como a intermediação imobiliária precisa ser desempenhada, aplicando a

tecnologia como sua aliada, não adversária.

À vista disso, o Fórum Econômico Mundial (2017), criou proposições que indicam quais seriam as competências necessárias aos profissionais a partir do ano de 2020, sendo elas, a capacidade de resolução de conflitos e problemas complexos, o pensamento crítico, a criatividade, a capacidade de gerir pessoas e coordenar, a inteligência emocional, a capacidade de tomar decisões, de negociar e a flexibilidade cognitiva (KANAANE; ORTIGOSO, p. 58, 2018).

Dentro desse escopo, o profissional imobiliário precisa acompanhar as modernizações aos passos do desenvolvimento tecnológico e fixar-se aos processos de aperfeiçoamento contínuo, o que exige dele cada vez mais competências e habilidades específicas (BORTONE, p. 84-98, 2017).

Ao encontro disso, no entendimento de Madruga (2017), a produção de novas tecnologias fascina e consome muita atenção dos executivos. Todavia, não se pode omitir que todo investimento tecnológico precisa apresentar-se associado da capacitação das pessoas e da transformação da cultura organizacional.

Sabbag (2018) traz a concepção de que é necessário operar o lado formal e informal da organização, com o objetivo de garantir não só o desempenho, mas também proporcionar um melhor clima, permanência de talentos, elaboração de capital intelectual, bem como toda a propriedade de intangíveis valorizadas nas organizações. Para tanto, o Desenvolvimento Organizacional (DO) vem não somente para assumir a responsabilidade de promover essa mudança organizacional, mas também para manter uma cultura organizacional que possua como propósitos o sucesso, a performance, os valores e a sustentabilidade.

Sob a mesma perspectiva de pensamento, Brillo e Boonstra, (2019), afirmam que,

A necessidade de desenvolver competências e cultura organizacional para a inovação tem sido o principal diferencial competitivo das organizações, impulsionadas pelas frequentes transformações tecnológicas, políticas e culturais deste século. (BRILLO; BOONSTRA, 2019, p. 2).

Direitinho (2021) *apud* Guerrero Bejarano & Siu (2017) chama a atenção para o fato de que o estudo a respeito da cultura organizacional tem aumentado consideravelmente nas últimas décadas, uma vez que, estabelece um dos coeficientes que melhor esclarece a conduta das pessoas no ambiente organizacional e que mais colabora para distinguir uma organização das demais.

No quadro 1 é possível conferir alguns dos conceitos mais mencionados relacionados à cultura organizacional.

Autores (ano)	Definição do conceito de cultura organizacional
Schein (1985)	Conjunto de pressupostos básicos partilhados por determinado grupo de pessoas para resolver problemas de adaptação externa e integração interna.
Hofstede (1991)	Programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros grupos ou categorias de pessoas.
Cameron e Quinn (2006)	Reflete o que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas e as definições de sucesso que fazem com que uma organização seja única.
Strese et al. (2016)	Forma como os indivíduos interagem dentro do contexto organizacional, indicando os comportamentos adequados e aceites pelos respetivos membros.
Silva et al. (2018)	Sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, através dos quais as interações sociais tomam lugar e orientam o comportamento dos membros da organização.
Santos et al. (2019)	Conjunto de valores, crenças, ritos, mitos e normas seguido por uma determinada organização e os seus membros.
Kerns (2020)	Sistema de normas que inclui valores e crenças que influenciam o comportamento dos membros de uma organização.
Lam et al (2021)	Características internas da organização de que desempenham um papel determinante no seu desenvolvimento a longo prazo.

Quadro 1 — Evolução do conceito de cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Direitinho (2021, p. 14)

Complementando seu conceito, Shein (2009) evidência que,

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SHEIN, 2009, p. 15).

Ainda, Bes (2017) conceitua organização como sendo a harmonia de dois ou mais indivíduos em prol de um mesmo propósito, sendo este capaz de pertencer às estruturas sociais básicas, tais como, a família, a igreja e outras, incluindo demais entidades presentes na sociedade, como as escolas, os hospitais e as outras dependências comandadas pelo Estado. Ao encontro dessa concepção, igualmente estão as empresas com finalidade lucrativa, em todos os seus aspectos e segmentos. Mediante o exposto, é possível compreender que as organizações pertencem em nossa vivência humana em sociedade

de forma significativa.

Cada organização mencionada compreenderá uma forma particular de existir, organizar-se e definir seus padrões, seus compromissos, suas funções, da mesma maneira, no modo de pensar acerca de sua finalidade, seus objetivos e o método como enfrenta os elementos que ali estão. Esta associação de formas de pensar e proceder, que são intrínsecos a cada organização, podemos definir como sendo cultura organizacional (BES, p. 14-15, 2017).

Vale lembrar também que, uma vez dito que a cultura de determinada comunidade é corroborada pelo nível de sua aprendizagem cumulativa, cabe aos demais encontrar uma forma de descrever e catalogar todo o conteúdo presente nessa bagagem. Diante dessa incógnita, a distinção e, posteriormente, o detalhamento do aprendizado específico dos grupos deve ser analisado sob a ótica de dois conjuntos, sendo eles, a capacidade de sobreviver, amadurecer e se adaptar às mudanças e, ainda, a integração interna, uma vez que, esta possibilita o andamento da capacidade de aprender. Vale evidenciar que, o conjunto de ações acima, possibilitam a reflexão do contexto cultural do grupo, isso porque, é a partir da etimologia dessas características que serão forjadas as suposições básicas, amplas e profundas que dizem respeito a realidade, ao tempo e espaço, a natureza e aos relacionamentos humanos (SHEIN, p. 16, 2009).

Nesta perspectiva, Aguiar *et al.* (2019) comprehende como fundamento da Cultura Organizacional, a missão, visão e valores presentes na instituição. Snell, Morris e Bohlander (2020) traz o entendimento de que estes são definidos na primeira fase do planejamento estratégico, sendo que missão pode ser assimilada como o propósito fundamental da organização, incluindo o escopo dos seus procedimentos. Refere-se da determinação sobre os motivos de existir da empresa e a finalidade partilhada entre os indivíduos ali incorporados. Já a visão estratégica da instituição provê um sentido sobre a direção no qual a empresa está dirigindo-se e o que é capaz de transformar-se, estabelecendo, portanto, um caminho para a companhia seguir. Por fim, os valores vitais da organização são crenças e princípios longevos os quais uma empresa aplica como apoio para suas definições. “Esses valores são a essência da cultura organizacional e a expressão da “personalidade” da empresa” (SNELL; MORRIS; BOHLANDER, p. 40-41, 2020).

Campos e Barsano (2019) enquadra que a definição da missão é crucial para a continuidade das organizações, não podendo ser confusa para que seja confundida com a visão e valores. Drucker (2019) enaltece que toda organização demanda de objetivos comuns, simples e claros, além de ter uma missão comprehensível e ampla que seja divulgada e reafirmada constantemente, proporcionando uma visão comum.

Na sequência, Campos e Barsano (2019) *apud* Zacharias (2008) defendem que

a visão é o sonho da instituição, é o futuro da companhia e o rumo almejado. Por sua vez, Campos e Barsano (2019) *apud* Jesus (2008) reiteram a preocupação de como serão abordados os recursos materiais e humanos nesse percurso, visto que, a visão é responsável por designar os destinos de investimento, desenvolvimento, trabalho e planejamentos para obter o êxito da empresa. No que concerne aos valores, Campos e Barsano (2019) ainda acentua que tais devem ser estabelecidos mediante relação de sua existência para com as carências de seus consumidores, fornecedores, funcionários, sócios e a comunidade em geral de forma coesa, necessitando dispor unicamente com aqueles que refletem a cultura da organização.

No que lhes respeita, missão, visão e valores, assim como através de histórias, mitos internos e princípios de normas podem contribuir desde que trabalhados e desenvolvidos pela comunicação interna para que se possa consolidar a cultura. Para tanto, as estratégias de comunicação interna conectadas à cultura organizacional possuem a incumbência de transmitir esses princípios fundamentais da cultura para todos os colaboradores, ordenando os trabalhos e o discurso de cada um a contar das informações mais importantes que precisam ser consideradas por todos. Como incentivos dessas estratégias, pode-se ter a criação, o aperfeiçoamento ou alteração da cultura, do mesmo jeito que, uma ampliação da produtividade, desempenho e engajamento. É possível ainda afirmar que a cultura organizacional estando estruturada e compartilhada por todos é crucial na retenção de talentos, como decorrência, fomenta a direção dos planos individuais e coletivos (AGUIAR *et al.*, p. 87-88, 2019).

Schein (2009), frisa que num grupo para se ter bom resultado, os indivíduos que o compõe precisam instituir um sistema de comunicação e linguagem que possibilite compreender o que acontece. Na mesma linha de pensamento, Aguiar *et al.* (2019) revela que para a cultura organizacional ter sua importância admitida, esta juntamente com seus líderes devem compreender e apoiar a comunicação interna como essencial.

Ao encontro das ideias propostas por Schein (2009) e Aguiar *et al.* (2019), Pinheiro e Reis (2021) *apud* Curvello (2012) argumentam que a comunicação interna se encontra inicialmente proposto a conduzir a cultura organizacional, de modo a movimentar e comunicar o público interno referente os valores e objetivos, bem como, são capazes de desenvolver uma excelente imagem pública.

Comunicação interna é, acima de tudo, a conversação através das pessoas e para pessoas, isto posto, tem de ser transparente, clara e considerar a diversidade de pensamentos e pontos de vista. (AGUIAR *et al.*, p.14, 2019). Além do mais, Aguiar *et al.* (2019) *apud* Tavares (2009, p.14) inclui comunicação interna como sendo o diálogo envolvendo a empresa e os seus colaboradores.

Dante desses fundamentos, Snell, Morris e Bohlander (2020) prenunciam os responsáveis por atuarem como os interlocutores nestes processos, conhecidos como administradores de Recursos Humanos (RH), podem representar mais uma função importante na elaboração, apuração e ajuste da declaração de missão, visão e valores de uma organização por meio de três ações. A primeira delas compete em transmitir as declarações regularmente, de maneira formal e informal, por intermédio de comunicações faladas e escritas, assim como reuniões de colaboradores, murais com informações, entre outros. Poderá ainda, solicitar aos funcionários veteranos que expliquem para os calouros, como eles praticam a missão, visão e valores da organização, ao modo que se torne uma motivação. Outra ação primordial remete-se em recrutar e contratar trabalhadores os quais possuam valores semelhantes com os da empresa, isso permite um melhor desenvolvimento para ambos, dado que, seus propósitos estarão alinhados. Por último, converter a missão, a visão e os valores em procedimentos específicos de trabalho e descrições de função, promovendo a valorização e gratificação.

Sob o mesmo entendimento, Aguiar *et al.* (2019) apresenta que,

Nesse sentido, a promoção de ambientes de trabalho mais favoráveis, a interação com as pessoas, a integração entre áreas e a transparência das informações favorecem a motivação das pessoas, a retenção dos talentos e a formação de uma cultura que desenvolve equipes de trabalho e a atuação da liderança. Essas premissas são alcançadas por meio da comunicação interna, desde que não sejam apenas atos isolados de melhoria do clima organizacional, mas, sim, programas estruturados com objetivos, ferramentas de atuação e, principalmente, acompanhamento de ações. (AGUIAR *et al.*, 2019, p. 236).

Desse modo e dada a importância do departamento de RH, Ribeiro (2018) menciona que este mostra-se em evolução, no qual a priori denominado como especialista, já que, estava exclusivamente focado para processos básicos de pessoal (contratação e demissão de funcionários, EPI, salários...etc.), passa a ser notado como setor mais estratégico, estando alinhado com os propósitos da empresa e com as ações de planejamento e desenvolvimento do plano de negócios da organização.

A posteriori, Chiavenato (2021) adverte que o nome recursos humano deve ser substituído para Gestão Humana (GH), pois, o termo RH remete a recursos, que estes por sua vez, são físicos, inertes e sem vida, podendo ser comprados como simples mercadorias, ao contrário do que de fato são as pessoas e daquilo que elas representam dentro de uma organização cada vez mais evoluída.

Ainda sobre esta evolução, Chiavenato (2021),

Hoje, as organizações estão mudando radicalmente essa situação. Elas estão migrando rapidamente do velho conceito de cargo para conceitos novos, como trabalho em equipe (em vez do trabalho isolado e solitário) e a

noção de competências organizacionais (como base para a competitividade organizacional). (CHIAVENATO, 2021, p. 09-10).

De agora em diante, não basta mais ocupar cargos, é necessário alimentar a empresa de competências que lhe possibilitem vantagem competitiva e inovação. Tendo em consideração que as competências essenciais normalmente residem nas pessoas (profissionais), a construção, o desenvolvimento e a realização das competências organizacionais, bem como das competências funcionais, gerenciais e individuais, exigem uma execução incorporado ao Sistema de Gestão Humana de modo geral, com objetivo de gerar resultados, conforme demonstra figura 1 (CHIAVENATO, p. 10-11, 2021).



Figura 1 — O Sistema de GH em busca de resultados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021, p. 11)

Resta constatar que, partindo deste ponto, os profissionais integrantes e detentores das competências essenciais na organização, por serem o foco central das empresas do futuro, devem intensificar sua carreira e sua evolução profissional, por meio de uma maior colaboração junto à equipe de trabalho, consequentemente promovendo o sucesso da instituição na qual faz parte e norteando seu sucesso pessoal. Variavelmente, para que consiga obter sua totalidade, é importante conhecer e realizar todas as demandas da organização, a fim de vislumbrar a competitividade, garantindo sua soberania e sustentabilidade, de forma que continue constante. Ou seja, Chiavenato (2021) conclui que,

Seu futuro estará intimamente relacionado com o futuro da organização – ou parte dela – que você irá gerir. Ela será o seu barco, navio ou transatlântico – dependendo do seu tamanho – que você irá navegar ou conduzir ao longo dos rios, mares ou oceanos – conforme o papel que você alçará – para chegar ao seu destino. Você deverá estar municiado de conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que serão as competências duráveis para que seu sucesso seja o sucesso de sua organização. (CHIAVENATO, 2021, p. 1).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de abordagem qualquantitativa com objetivo exploratório, de caráter procedural por via levantamento de dados *Survey*. A pesquisa de abordagem qualitativa busca responder questões particulares, uma vez que, trabalha dentro do universo das definições, das razões, dos anseios, das convicções, dos princípios e dos comportamentos, ou seja, tudo é compreendido dentro da realidade social, pois, a forma de agir, pensar e interpretar suas ações deriva da distinção humana (MINAYO, p.20, 2021). Já a abordagem quantitativa, é a que dá ênfase aos dados quantitativos, ou seja, dados numerais e palpáveis. Dessa forma, a abordagem qualquantitativa tem o propósito de usufruir de dados quantitativos para estruturar e interpretar os dados qualitativos (GIL, p. 167, 2022).

Em relação ao objetivo exploratório da pesquisa, este se dispõe como pressuposto para proporcionar maior interação com o problema, enaltecendo o caráter explícito ou auxiliando no desenvolvimento de suposições (GIL, p. 41, 2022).

A partir dessas metodologias, a pesquisa se desenvolverá através de um questionário estruturado e previamente testado, do tipo *Survey*, com análise de dados baseado em Minayo (2021), que compreende a fase exploratória, a fase de campo e a fase de análise e tratamento do material.

A fase exploratória consiste em estabelecer hipóteses e, estabelecer ligação entre eles, traçando um perfil operacional e descritivo, ou seja, consiste em organizar e explorar os dados coletados. Já a fase de campo estabelece a codificação do material, uma vez que, é nesta etapa em que o pesquisador irá dialogar com a realidade concreta e, construir sua base teórica. Por fim, a fase de análise e tratamento do material conduz a uma lógica específica e interna do grupo pesquisado, serve para demonstrar a intensidade e a finalidade dos dados obtidos através das etapas de ordenação dos dados, classificação dos dados e, por último, a análise propriamente dita.

A escolha por estas abordagens se deu através da necessidade de responder aos objetivos específicos do estudo, uma vez que nestes haverá dados qualitativos e quantitativos reunidos a fim de enaltecer os achados de pesquisa de forma que permita explorar, interagir e discutir os resultados obtidos.

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A palavra mercado pode ser compreendida tanto como um ambiente social no

qual é possível ocorrer meios para transações, acordos ou trocas comerciais entre bens e serviços, quanto uma organização estabelecida a partir de vendedores e compradores com a finalidade de obter uma relação comercial. Por sua vez, o mercado imobiliário apresenta-se de forma complexa, uma vez que o objeto de suas finalidades é considerado insubstituível, ou seja, os imóveis possuem características diferentes entre eles, o que contribui para a difícil adaptação desse mercado e, consequentemente, dos profissionais da área (BORTONE, p. 22-23, 2018).

Ainda, segundo Bortone (2018),

Outra característica do mercado imobiliário é que dentro dele existem outros mercados, por exemplo: mercado de negociação de terrenos, loteamentos, venda de casas, apartamentos, financiamentos, locações, incorporações. Tudo isso, mais a deficiência de informações, contribui para a complexidade e difícil compreensão desse mercado. (BORTONE, 2018, p. 23).

Segundo Nunes *et al.* (2020, p.9) *apud* Matos e Bartkiw (2013), a composição do mercado imobiliário se dá a partir dos seguintes agentes: “imobiliárias, corretoras de imóveis autônomas, o profissional corretor, proprietário, empreiteiras de mão de obra, empresas da construção civil e empresas prestadoras de serviços em propaganda e marketing.”

Em contrapartida, para garantir um ponto de convergência entre todas as características abrangentes do mercado, os profissionais, devem seguir alguns princípios a fim de manter o constante desenvolvimento, e é aí que surgem as demandas pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal.

Diante disso, para gerar efeitos que garantam a apreciação dos resultados conforme os objetivos de estudo e da questão de pesquisa, o cenário escolhido foi a nível Brasil, com estimativa da população na ordem 214.372.467 de pessoas distribuídas num total de 27 estados (IBGE, 2022).

TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A metodologia aplicada para coleta de dados, foi desenvolvida através do preenchimento do questionário pelos participantes, mediante roteiro de perguntas previamente testadas. Para Gil (2022), questionário pode ser caracterizado como diversas indagações que devem ser respondidas pelo entrevistado, sendo esse o meio mais preciso e seguro, uma vez que garante o anonimato do participante.

Diante disso, a forma escolhida para a abordagem dos participantes foi por meio de uma lista de contato telefônico e endereços eletrônicos geradas a partir de buscas pelas imobiliárias que possuem o *Google Empresas*, estando estas disponíveis através do filtro do banco de dados *Google Maps*. A busca foi guiada pelos descritores “imobiliária”, “contato” e

o estado correspondente, empregando os operadores booleanos AND e OR. A contar disso, foi realizado uma comunicação prévia com as imobiliárias via e-mail, e, posteriormente, foi iniciada a abordagem individual via ferramenta de comunicação *Whatsapp*, sendo encaminhado em ambos as informações básicas relacionadas à pesquisa e o link para acesso ao questionário.

O roteiro de perguntas contou com questionamentos acerca do aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional interno das imobiliárias, levando em consideração aspectos éticos dispostos pela Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, além de seguir a diretrizes estabelecidas pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Por se tratar de uma pesquisa exclusivamente online, ao iniciar o preenchimento do questionário, o participante concorda com os previstos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ainda, a fim de garantir o anonimato, foi adotado o codinome “R” seguido pelo número correspondente ao participante para identificar suas respostas qualitativas no decorrer do estudo. O período de coleta de dados compreendeu entre os meses de maio a junho de 2022.

O questionário disposto a coletar os dados, conteve 18 (dezoito) perguntas base, entre as quais, as perguntas introdutórias serviram para a melhor compreensão dos gestores, equipes e empresa. Na sequência, de acordo com a ilustração no Apêndice A, seguiram caminhos diferentes a partir da pergunta “*A empresa investe em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por:*”, conforme a resposta selecionada, surgiram 03 (três) possíveis caminhos distintos, sendo eles:

- a) Empresas contratadas (terceiros);
- b) Pelos próprios profissionais internos;
- c) Pelos dois, empresas contratadas (terceiros) e pelos próprios profissionais internos.

A necessidade de segmentar o sentido do questionário, advém para qualificar os perfis dos dados coletados, tratando-os num primeiro momento isoladamente para melhor compreensão e posteriormente com informações cruzadas, a fim de se levantar possíveis novos achados, possibilitando dessa forma, maiores aprofundamentos das respostas.

DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

O público participante escolhido para a pesquisa foram os gestores que gerenciam os processos de trabalho dos profissionais atuantes dentro das imobiliárias. Foram utilizados como critério de inclusão: ser gestor em imobiliária com no mínimo 06 (seis) meses de

experiência nesta função e, como critério de exclusão: gestores que estivessem afastados de suas atividades por quaisquer motivos no momento da coleta de dados.

Segundo João Teodoro, presidente do Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI), o número de imobiliárias no país aumentou de 47 mil para 56 mil empresas em 2021, e houve o aumento de 390 mil para 430 mil profissionais do mercado imobiliário de 2020 para 2021 (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2021).

Para tanto, conforme a abordagem qualquantitativa, foi necessário aplicar à pesquisa o cálculo de amostragem, sendo utilizado a fórmula:

$$n_0 = 1/E_0^2 \quad (1)$$

Fórmula 1 — Cálculo do Tamanho Mínimo da Amostra

$$n = N \cdot n_0 / N + n_0 \quad (2)$$

Fórmula 2 — Cálculo do Tamanho Mínimo da Amostra

sendo:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

n_0 = a expressão de primeira aproximação

E_0 = margem de erro

Levando em consideração a margem de erro padrão de 5% e o nível de confiança, adotado como 95%, satisfazendo todos os critérios estabelecidos, para que se tenha um resultado seguro na amostragem. Com base nos parâmetros estabelecidos acima, tal como a população estimada de 56 mil imobiliárias no Brasil, o resultado da amostragem ficou em 397 imobiliárias. Além disso, foi considerado o mínimo de 01 (um) gestor por imobiliária, podendo haver mais de uma resposta dependendo da quantidade de gestores na respectiva empresa.

Ainda, vale ressaltar a importância em se aplicar o critério de saturação de dados de Minayo (2021), o qual se refere à interrupção de coleta de dados devido à redundância e repetição entre as respostas dos participantes, caso haja necessidade.

TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A etapa de análise e interpretação de dados iniciou a partir da validação das informações referentes às respostas recebidas e, seguiu a ordem estabelecida por Minayo (2021), transcorrendo a partir da fase de exploração, na qual as respostas foram exploradas

e subdivididas em tópicos semelhantes, a fase de campo, que se buscou interpretar os dados, verificando quais destes se aproximam da questão de pesquisa e a fase de tratamento de material que identificou quais poderiam ser utilizados no estudo e, ainda, quais deveriam ser empregados no cruzamento de dados. Assim, posteriormente, estas fases deram abertura para a apreciação dos resultados e das discussões.

No tocante a quantidade de respondentes, o estudo recebeu 25 (vinte e cinco) participantes localizados em 13 estados federativos. Para tanto, foram selecionadas aleatoriamente 20 (vinte) imobiliárias por capital, totalizando 540 (quinhentos e quarenta) empresas das quais, cada uma foi contatada primeiramente através de e-mails e em seguida individualmente através do WhatsApp, sendo que através dessa ferramenta, 494 visualizaram a mensagem, confirmando assim o conhecimento da pesquisa. Sob outro enfoque, 15 retornaram informando que não tinham interesse em participar, já 93 iriam verificar internamente para participar e 386 não deram algum tipo de retorno.

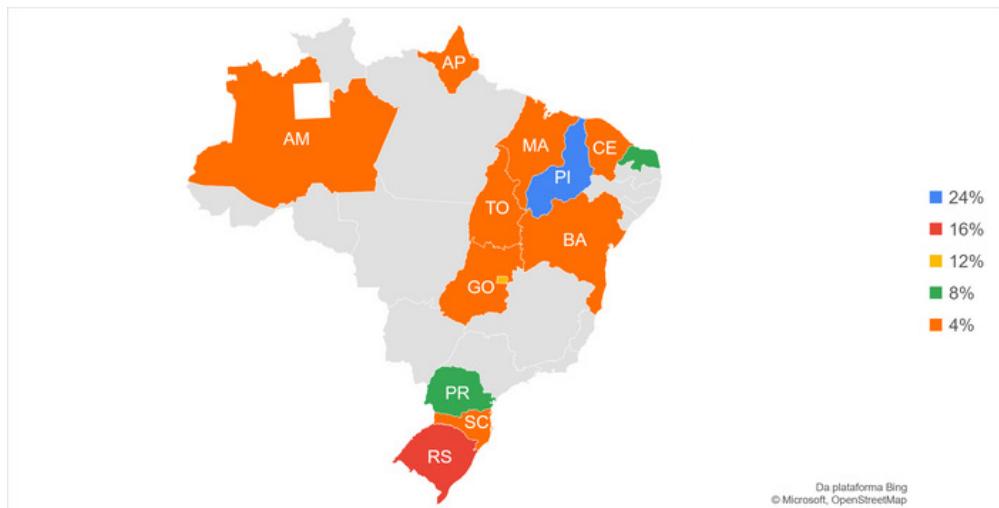
A taxa de retorno por parte das organizações pode ser compreendida por si só como uma valiosa interpretação no que concerne ao tema de estudo, visto que, a quantidade de imobiliárias que tomaram o conhecimento solicitando suas participações e não se manifestaram ou que, se manifestaram comunicando que iriam avaliar a posterior participação, mesmo que de modo on-line e totalmente anônimo é um dado representativo, já que demonstra o interesse pelo objeto proposto.

Precisamente, os resultados efetivados no questionário, assim como os cruzamentos dos dados e as taxas de retorno associados as concepções bibliográficas promovem a interpretação e análises das informações perante os objetivos do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

RESULTADOS DA PESQUISA

Em relação a localidade dos participantes, é possível apurar que os estados com maiores índices de participação, foram ordenadamente Piauí, Rio Grande do Sul e Distrito Federal, conforme gráfico abaixo,



Pensando em posteriormente aprofundar as análises de perfil, no que tange a formação dos respondentes, foi inserido no questionário a pergunta que busca evidenciar esses níveis. Portanto, verificou-se que mais da metade possui graduação, seguido de profissionais com especialização, como aponta gráfico abaixo,

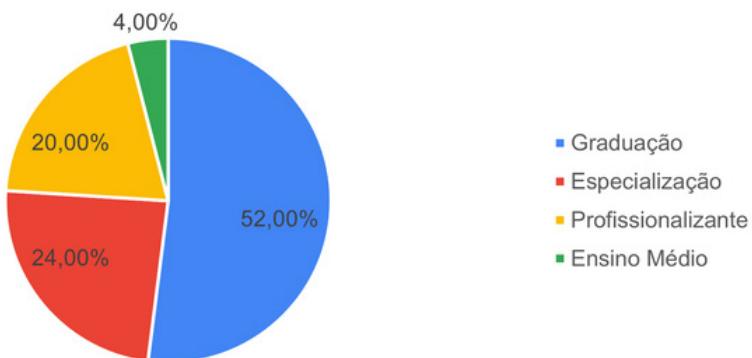


Gráfico 2 — Qual a sua formação?

Fonte: O autor (2022)

Dentro da delimitação dos participantes e do objetivo de desenvolver a pesquisa com os gestores, evidenciou-se que 92% dos respondentes atendiam os pré-requisitos de pesquisa, sendo que, os 8% que responderam “não”, finalizaram o questionário nesta etapa, uma vez que, não atendiam as premissas da pesquisa,

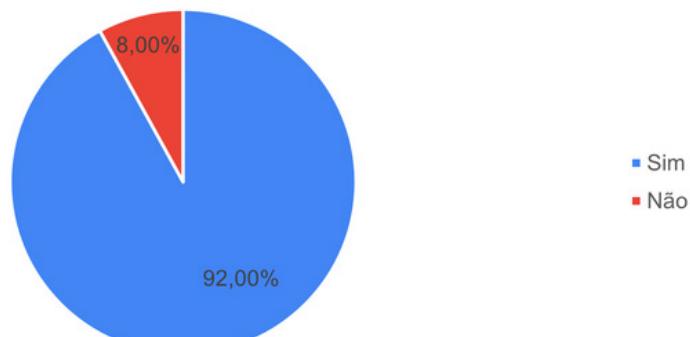


Gráfico 3 — Você é gestor com no mínimo 06 meses de experiência neste cargo?

Fonte: O autor (2022)

Por se tratar de imobiliárias que possuem em seu portfólio de atuação diversas áreas, buscou-se identificar a quais setores os gestores são responsáveis. Sendo possível constatar a seguir,

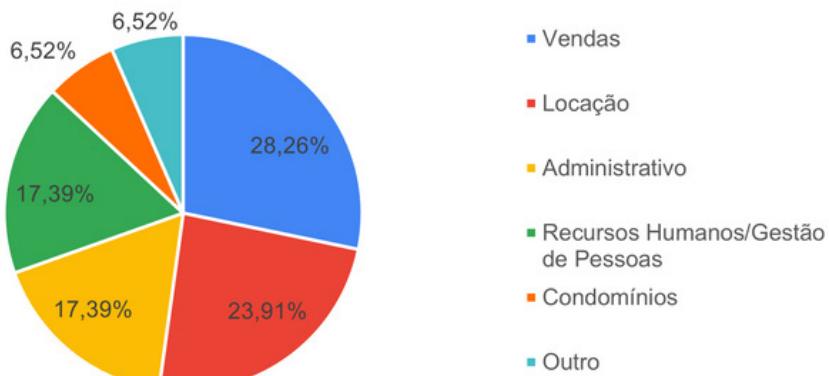


Gráfico 4 — Qual o setor que você é responsável?

Fonte: O autor (2022)

Ainda dentro do escopo e para entender o tamanho das equipes que são de responsabilidade do gestor, foi questionado acerca do quantitativo de sua equipe, podendo ser visto no gráfico correspondente,

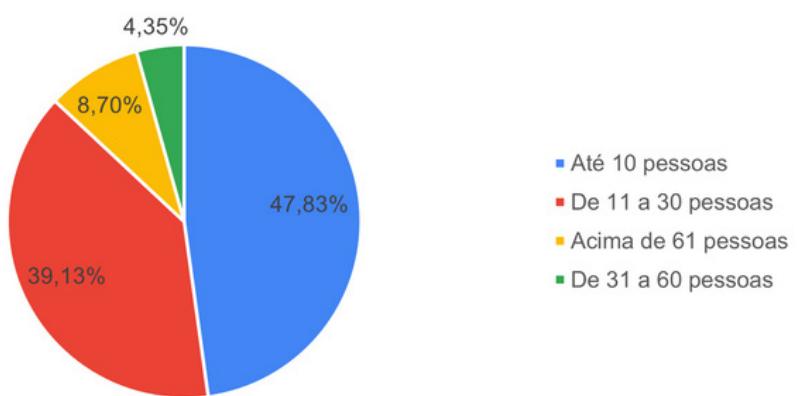


Gráfico 5 — Qual a quantidade de pessoas em sua equipe?

Fonte: O autor (2022)

Em relação à equipe, foi solicitado que os gestores indicassem suas considerações quanto ao nível de engajamento destas. Sendo possível observar uma assimetria no gráfico que evidencia uma propensão a identificar um maior engajamento,

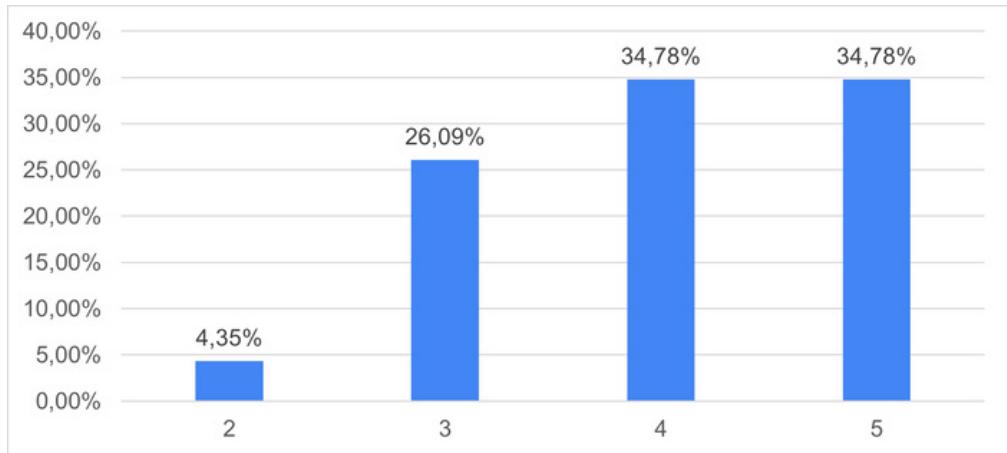


Gráfico 6 — De 1 a 05, qual considera ser o nível atual de engajamento do seu time? Sendo que 1-Nem um pouco engajado e; 5-Extremamente engajado

Fonte: O autor (2022)

Pretendendo reconhecer se a empresa dispõe de investimentos com o objetivo de capacitar suas equipes, constata-se que apesar de 73,91% afirmarem que há investimento, 26,09% não realizam.

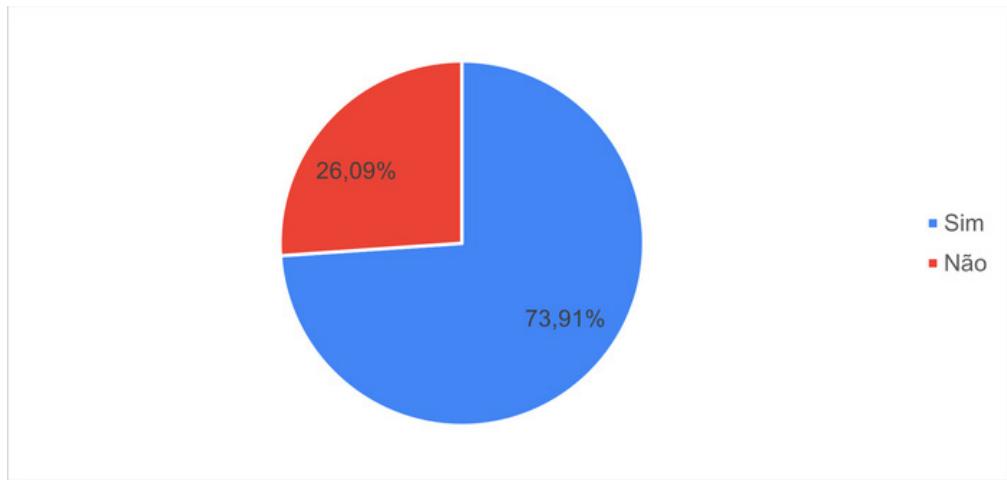


Gráfico 7 — A empresa investe de forma recorrente na capacitação da sua equipe?

Fonte: O autor (2022)

Com fundamento na pergunta anterior, na condição de o gestor responder “não”, ele será direcionado para duas questões com o intuito de justificar as prováveis causas do não investimento e posteriormente finalizar sua participação no questionário. A seguir será

exposto os resultados referentes a estas duas condições de não investimento.

Quando indagado sobre se a empresa avalia as perdas inerentes a não aplicação de recursos em capacitação, observa-se que 66,67% não realiza análises, por outro lado, 33,33% realizam essas avaliações e continuam não investindo em capacitações,

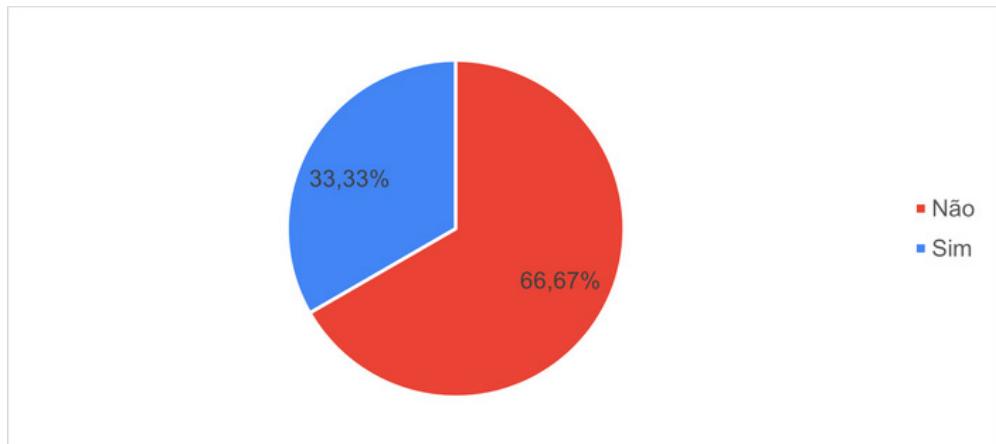


Gráfico 8 — Você avalia as perdas ou o que deixa de ganhar ao não investir de forma recorrente no desenvolvimento da equipe?

Fonte: O autor (2022)

No decorrer da argumentação foi buscado explorar de maneira mais aprofundada as raízes que levam a empresa a não investir com recorrência no desenvolvimento da equipe. As justificativas dispostas foram as seguintes,

“É uma empresa pequena/familiar e os recursos para investir em capacitação não existem” (R1).

“Não encontro pessoas, capacitadas de fato, para capacitação. Na maioria são cursos motivacionais com efeito imediato porém muito breve” (R2).

“Alta rotatividade de profissionais” (R3).

Entretanto, caso o gestor tenha respondido “sim” ao questionamento que diz respeito ao investimento em capacitações, ele seria redirecionado para prosseguir o estudo, visando entender de que forma ocorrem as capacitações, podendo ser através de empresas contratadas (terceiros), pelos profissionais internos ou híbrido, acontecendo por meio dos dois.

Neste ponto, dos respondentes que investem em capacitações, a maioria adota a capacitação híbrida, ou seja, realizada tanto por terceiros, quanto por profissionais internos,

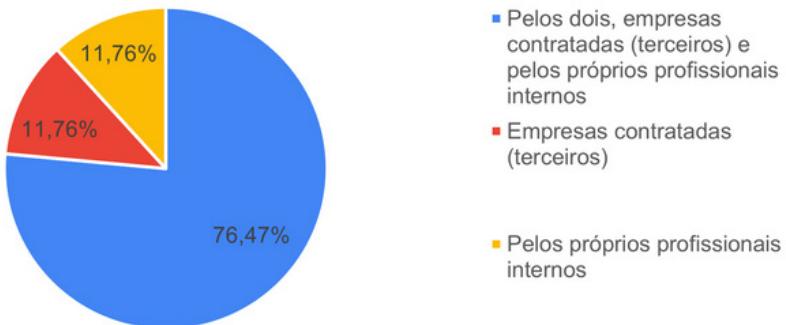


Gráfico 9 — A empresa investe em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por:

Fonte: O autor (2022)

Diante das respostas pertinentes a questão anterior, notou-se a necessidade de expor as características específicas de cada caminho, sendo eles a capacitação através de empresas contratadas (terceiros), pelos profissionais internos e de forma híbrida, a partir das questões pré-existentes no questionário.

Especificamente aos que realizam capacitações por intermédio de terceiros ou pelos profissionais internos, serão descritos a partir daqui os seus respectivos resultados.

Ao serem questionados sobre quais métodos aplicam para desenvolver suas equipes, a preferência dos que investem em capacitações com terceiros são as palestras e reuniões semanais, já para os que investem através dos profissionais internos, além das palestras e reuniões semanais, inclui-se também a mentoria e o treinamento na própria empresa.

No quesito de investimentos nos últimos 12 (doze) meses em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, para as imobiliárias que buscam as capacitações através de terceiros, 50% aplicam até R\$ 1.000,00, as outras 50% destinam acima de R\$ 10.000,00. Por sua vez, as que recorrem aos profissionais internos ficam em até R\$ 5.000,00.

No mesmo escopo, ao abrir para explicações quanto às políticas internas que visem a finalidade destes valores, para as empresas que focam em treinamentos com terceiros argumentam que,

"Elaborando planos de capacitação profissional de curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas da empresa" (R4).

Contudo, as imobiliárias que concentram nos profissionais internos revelam que,

"Através de comunicação interna, trabalho em equipe e ajuda mútua entre os setores, nossos colaboradores mais antigos treinam os mais novos, ensinando

os valores, a missão e a forma de trabalhar de nossa empresa, para que seja desenvolvido um trabalho em harmonia e concordância entre todos os setores" (R6).

"Empregamos parte do lucro na política de aperfeiçoamento dos funcionários e colaboradores" (R7).

Tendo em vista o emprego dos investimentos na proporção das receitas, as imobiliárias que aplicam por meio das empresas terceirizadas no propósito de capacitar suas equipes, especificam em 100% dos respondentes que reservam até 1% da receita bruta, entretanto, as que investem pelos profissionais internos alocam para 100% dos respondentes, de 2% a 4% da receita bruta.

Sob outro enfoque, foi questionado quais seriam as maiores dificuldades percebidas pela falta de ações voltadas ao aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional. Quem realiza as qualificações unicamente com empresas terceirizadas, denotam,

"O alinhamento com a cultura da organização fica prejudicado" (R4).

"Quando o corretor não se atualiza, sente que está ficando pra traz" (R5).

No mesmo sentido, quem qualifica exclusivamente com os profissionais internos afirmam,

"dificuldade em realizar tarefas profissionais" (R6).

"Como o mercado está cada dia mais dinâmico, a falta de ações com esse intuito faz com que os funcionários se sintam perdidos com as atualizações do mercado" (R7)

Por outro ângulo, é explorado a percepção de quais seriam os benefícios quando são desenvolvidas ações focadas no desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional. Neste âmbito, os respondentes que possuem as ações consolidadas às empresas terceirizadas mencionam,

"A capacitação do profissional" (R5).

Já quem promove as ações internamente com seus colaboradores, citam que,

"agilidade nos processos internos" (R6)

"Melhor uso e gerenciamento das ferramentas oferecidas pela tecnologia" (R7).

Sequente aos resultados anteriores, neste ponto é verificado o nível de satisfação quanto aos seus efeitos diante das capacitações realizadas. Tanto na visão dos gestores respondentes que atuam com as empresas terceirizadas ou pelos colaboradores internamente, 100% se consideram "Satisfeitos"

Outro comportamento verificado remete-se na frequência de investimento da empresa focado nas lideranças para que façam uma boa gestão das equipes e continuem

engajados. Logo, para as organizações que contratam terceiras para treinar suas equipes, apenas 50% indicam investir “muitas vezes”, já os outros 50% admitem “nunca” aplicar recursos neste quesito. De outro lado, ao investirem internamente através dos profissionais, para 100% dos respondentes afirmam investir “às vezes” nas lideranças.

Na parte final da pesquisa, foram dispostas duas questões que vem ao encontro do estudo. A primeira delas procura saber qual a frequência em que a organização realiza a análise de desempenho dos times. Consecutivamente, a segunda questão busca entender se a imobiliária possui PDI.

Posto isto, para 50% das empresas que contratam apenas terceiros na capacitação, dizem “Sempre” fazerem a análise de desempenho, os outros 50% reconhecem que “raramente” o fazem. Por sua vez, 50% de quem efetua com os funcionários internos relatam a frequência “muitas vezes” e 50% apenas “às vezes”.

Por fim, pertinente ao PDI, 100% das imobiliárias que admitem contratar empresas para qualificação das pessoas “não” desenvolverem o plano de desenvolvimento individual. No entanto, aos que promovem os treinamentos internamente com seus funcionários, 50% dizem realizar o PDI.

Os resultados das imobiliárias que investem em capacitações de forma híbrida, isto é, por empresas contratadas e pelos profissionais internos, serão divulgados a seguir.

Diferentemente das empresas que investem unicamente por terceiros ou com profissionais internos, as imobiliárias que adotam a capacitação híbrida no que diz respeito aos métodos utilizados para desenvolvimento das equipes possui uma maior capilaridade, sendo o treinamento na empresa e palestras em sua maioria, conforme consta abaixo,

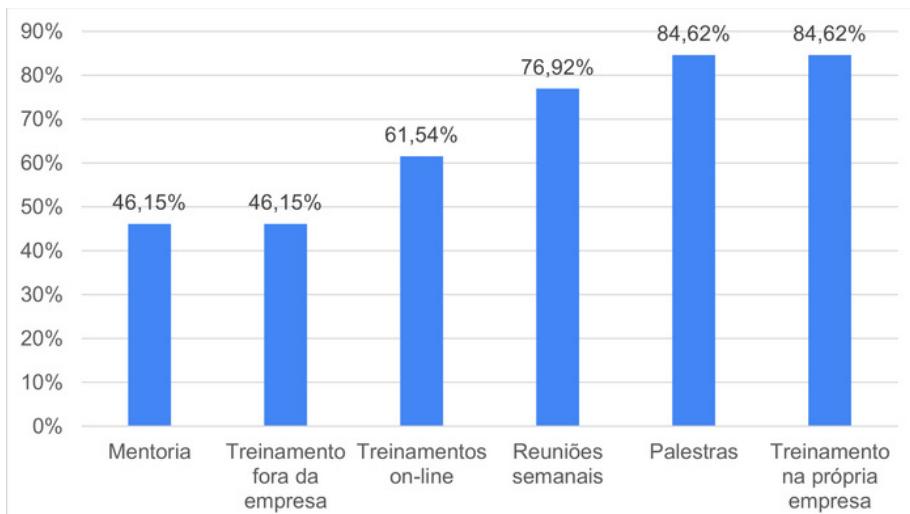


Gráfico 10 — Quais são os métodos que aplica para desenvolver seu time?

Fonte: O autor (2022)

Acerca dos valores investidos em aperfeiçoamento e desenvolvimento pelas empresas, as perguntas foram desmembradas em duas, sendo uma para cada modelo de aplicação. Isto posto, os investimentos através de empresas contratadas para 61,54% dos respondentes ficam em até R\$ 5.000,00, conforme adiante,

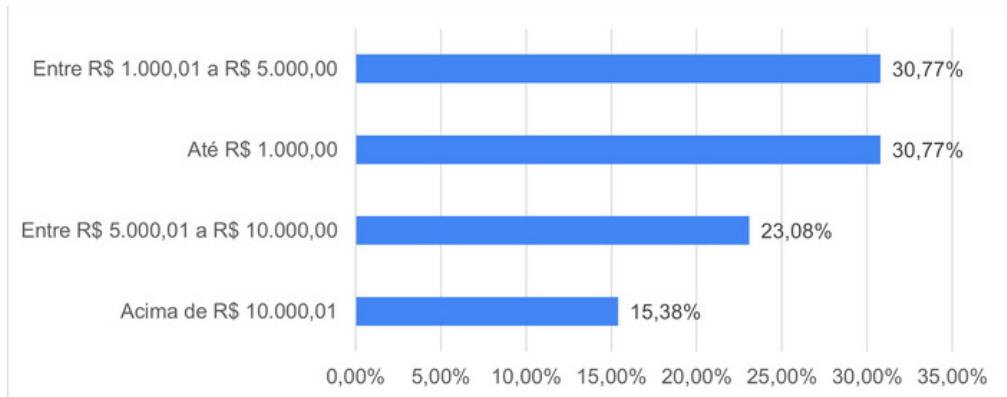


Gráfico 11 — Qual o valor investido em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por EMPRESAS CONTRATADAS (TERCEIROS) nos últimos 12 meses?

Fonte: O autor (2022)

Já os investimentos relativos aos profissionais internos, para 76,92% dos respondentes o valor nos últimos 12 (doze) meses fica em até R\$ 5.000,00, de acordo com os resultados a seguir,

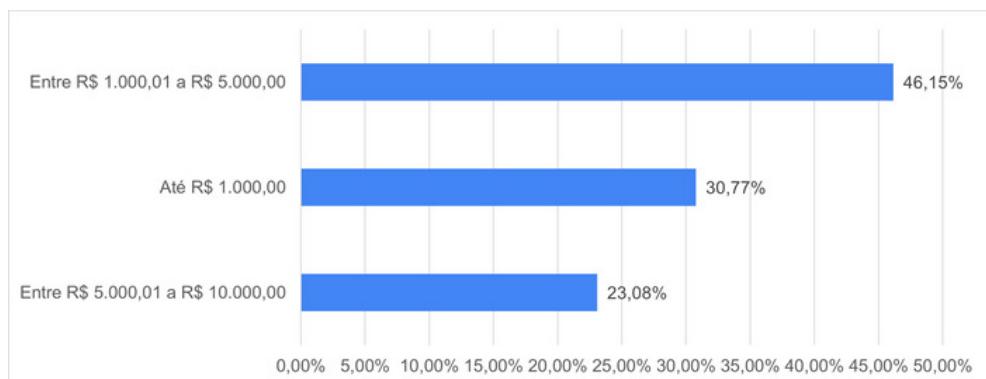


Gráfico 12 — Qual o valor investido em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por PROFISSIONAIS INTERNOS da empresa nos últimos 12 meses?

Fonte: O autor (2022)

Para melhor entendimento sobre as aplicações de recursos em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, é aberto para os gestores explanarem como funciona

política interna. Assim sendo, é possível observar que não existe um padrão, pois, algumas realizam ações pontuais, apenas conforme a demanda. Contudo, outras possuem programas estruturados e desenvolvidos com maior abrangência, de acordo com os relatos na sequência,

"Hoje a empresa trabalha com uma política mais liberal e menos exaustiva, optando pela tecnologia para ajudar no empenho dos colaboradores. Contamos com uma série de programas de desenvolvimento. Destaco o PDL - Programa de Desenvolvimento de Líderes que está tendo bastante aderência" (R14).

"1,0% da renda líquida setorial aplicada em treinamento e capacitação para novos associados e/ou à ciclos de 15 dias. (maioria dos treinamentos são ofertados gratuitamente pelas construtoras e pelo Conselho Profissional regional)" (R17).

"Fazemos integração e treinamento com todos os novos colaboradores. Temos a nossa universidade e política de desenvolvimento em vendas" (R18).

Em relação aos valores investidos, quanto que as aplicações dos recursos financeiros representam diante das receitas na imobiliária. Para 100% dos gestores não passa de 4% da receita bruta focados em desenvolver o seu time, segundo os dados indicam,

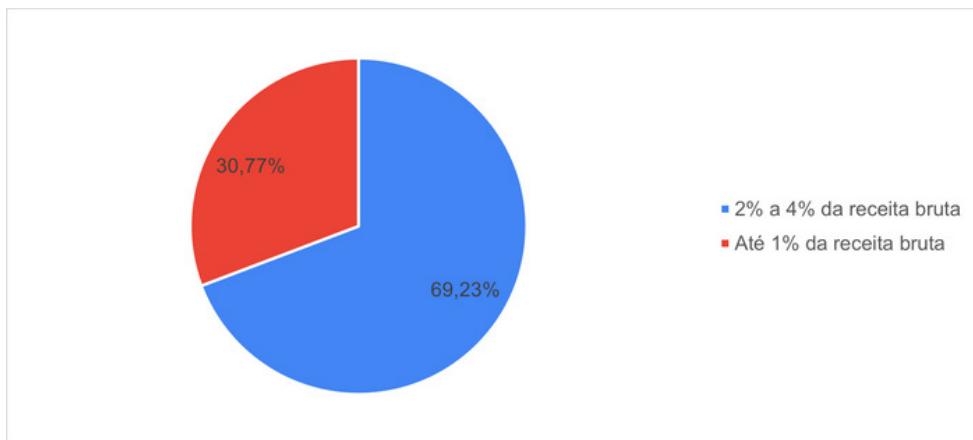


Gráfico 13 – Quanto você investe no desenvolvimento do seu time?

Fonte: O autor (2022)

Dentro do escopo e condições em que não são promovidas ações direcionadas ao desenvolvimento do time, é solicitado a percepção das suas possíveis implicações. De acordo com os relatos, em sua grande maioria é apontado que a falta de atividades em prol do aperfeiçoamento dos colaboradores acarreta num baixo engajamento das equipes e consequentemente no baixo desempenho dos profissionais. Em decorrência dessa

ausência, é exposto ainda,

“Dificuldade no crescimento da empresa” (R10).

“A falta de engajamento. Em nossa empresa os índices de engajamento aumentaram por causa dos programas de desenvolvimento” (R15).

“Baixo desempenho do vendedor por falta de conhecimento” (R16)

Sob outra perspectiva, é perguntado sobre os benefícios decorrentes da promoção às práticas de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional. Exclusivamente quando as ações são realizadas através das empresas contratadas, prevalece os termos “engajamento”, “resultado da equipe”, “profissionais focados” e “qualificação e reconhecimento”. Descritivamente é mencionado também,

“Mudança de mentalidade, evolução e é possível identificar falhas nos processos internos a partir da visão de outras empresas de consultoria e treinamento” (R10).

“Empresas de desenvolvimento terceirizadas possuem uma visão mais ampla por se tratar de uma perspectiva externa do mercado, sendo assim conseguem ser imparciais com a delegação do desenvolvimento” (R15).

“entrega dos resultados tem mudado” (R12).

“melhor percepção do mercado, com visão externa e diversa de demais “player's”. Diversidade de informação e novos métodos” (R18)

“E uma outra abordagem e linguagem diferente da praticada internamente e novas experiências” (R19)

Quando as ações são empreendidas mediante os profissionais da própria imobiliária, além de mencionarem nas respostas o “engajamento”, também é citado com frequência “conhecimento”, “qualificação e reconhecimento” e “resultados”. Detalhadamente confere-se ainda,

“A evolução e um maior engajamento tanto dos profissionais que realizam os treinamentos quanto dos que recebem, devido aos estímulos de liderança” (R10).

“Profissionais internos sabem a real dificuldade da empresa por faze parte do dia a dia dele. Por esse motivo a visão resolutiva pode ser mais eficaz” (R15).

“Maior aproximação e confiança entre líderes e liderados, além da melhora na comunicação e processos internos” (R18).

Em consideração ao nível de satisfação ao empregar as capacitações com as empresas contratadas, verifica-se 84,62% consideram-se no mínimo satisfeitos, de acordo com a indicação,

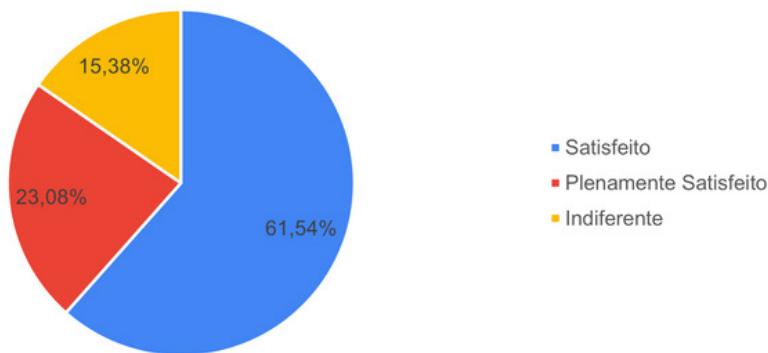


Gráfico 14 — Quanto aos resultados das capacitações aplicadas com EMPRESAS CONTRATADAS (TERCEIROS) NA EMPRESA, você diria que se considera?

Fonte: O autor (2022)

Por sua vez, a realização das capacitações com os profissionais internos, promove em 100% dos respondentes o nível de pelo menos “satisfeitos”.

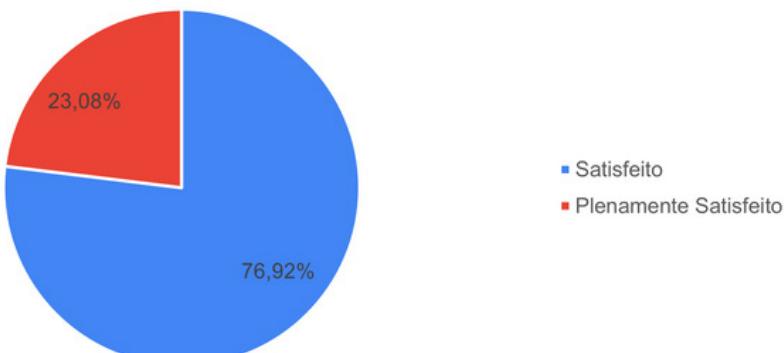


Gráfico 15 — Quanto aos resultados das capacitações aplicadas com PROFISSIONAIS INTERNOS NA EMPRESA, você diria que se considera?

Fonte: O autor (2022)

No quesito de investimento para fomentação de lideranças, 38,46% admitem realizar “muitas vezes”, todavia, 30,77% afirmam “raramente” destinar recursos no desenvolvimento das lideranças, conforme,

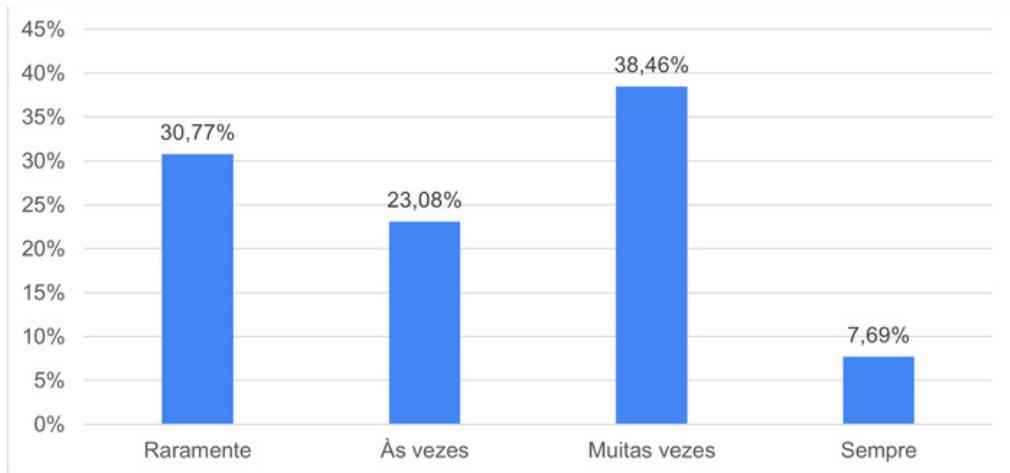


Gráfico 16 — Sua empresa investe no desenvolvimento das lideranças para que façam uma boa gestão das equipes e mantenham o time engajado?

Fonte: O autor (2022)

Em sua parte final, é avaliado a frequência em que a imobiliária realiza análises de desempenho, resultando 61,53% que declaram no mínimo “muitas vezes” praticarem, conforme abaixo,

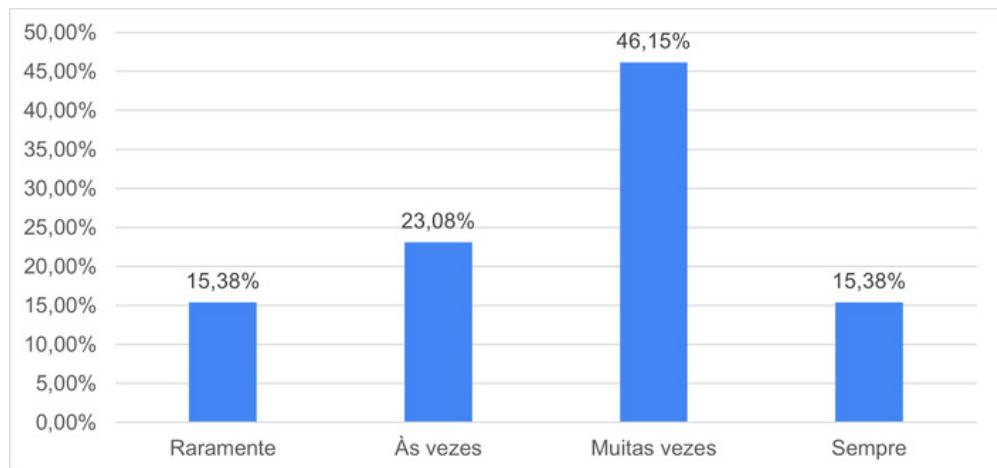


Gráfico 17 — É realizada a análise de desempenho dos times?

Fonte: O autor (2022)

No entanto, na última pergunta aos gestores que diz respeito ao plano de desenvolvimento individual, 76,92% alegam não desenvolver, de acordo com os dados seguintes,

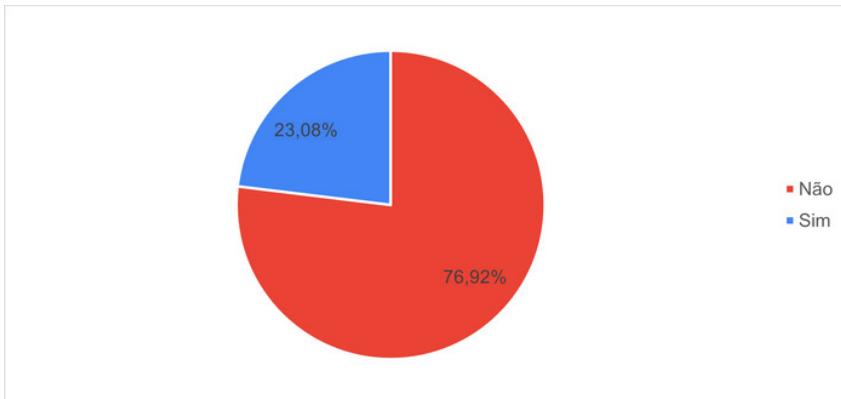


Gráfico 18 — Empresa possui o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?

Fonte: O autor (2022)

CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES

Com o propósito de consolidar as análises dos dados e fornecer informações alinhadas aos objetivos do estudo, foi desenvolvido o cruzamento de dados. Os elementos articulados promoveram novos sentidos quando relacionados à outras respostas, potencializando os achados.

O primeiro cruzamento de dados busca enfatizar a relação entre a formação dos gestores e a ação de investir na capacitação das suas respectivas equipes, uma vez que, os gestores respondentes são responsáveis em promover processos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional. Nota-se que 69,56% que possuem no mínimo a formação “graduação” afirmaram realizarem investimentos de forma recorrente na capacitação de suas equipes, conforme consta a seguir,

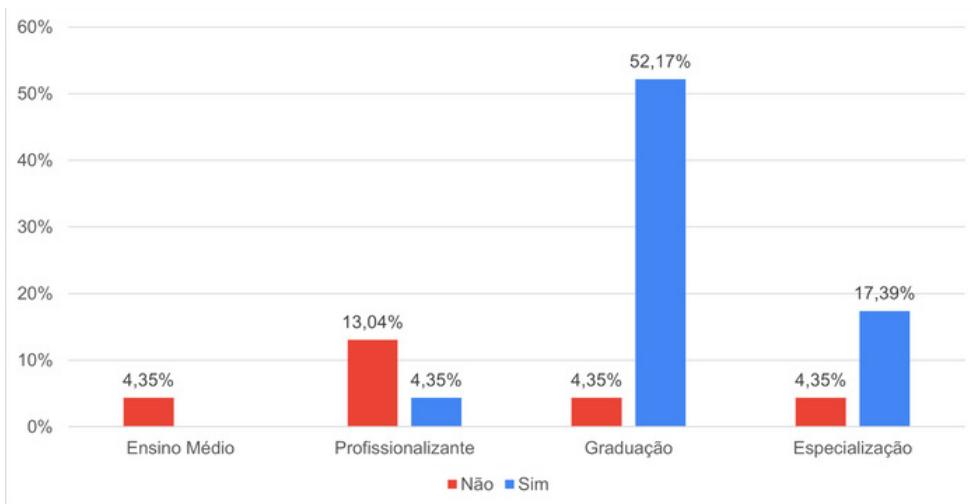


Gráfico 19 – A empresa investe de forma recorrente na capacitação da sua equipe? X Qual a sua formação?

Fonte: O autor (2022)

Outro ponto enaltecido e que traz fundamentos ao estudo, diz respeito no vínculo entre a empresa realizar investimentos em capacitação de forma recorrente e os níveis de engajamento dos times. Significativamente, é perceptível que as empresas que desempenham investindo com recorrência no desenvolvimento das equipes, detêm níveis de engajamento maior. Para 56,52% das empresas que investem na capacitação, ficam entre 4 (quatro) e 5 (cinco) de frequência, sendo 5 (cinco) o ponto extremamente engajado, de acordo,

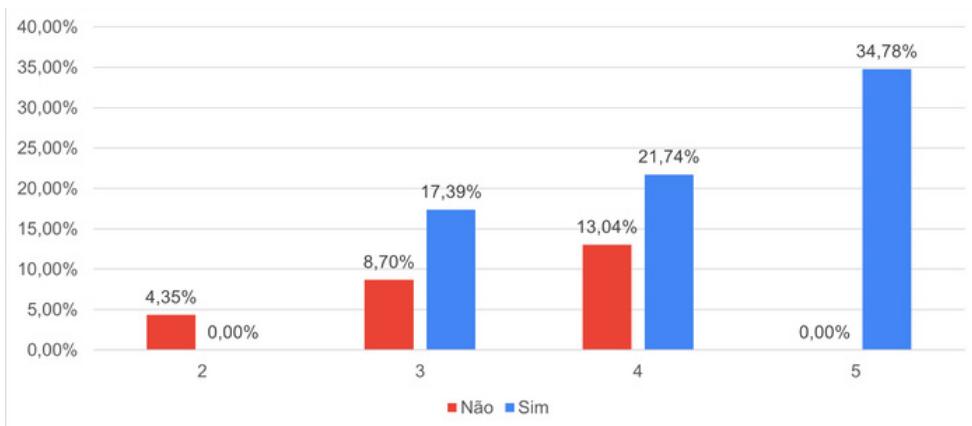


Gráfico 20 – Capacitação recorrente e os níveis de engajamento

Fonte: O autor (2022)

Para assimilar as empresas que investem ou não na capacitação das equipes, foram relacionadas e segmentadas de acordo com a quantidade de pessoas em suas equipes. É perceptível que as empresas que não investem na capacitação, se concentram majoritariamente em equipes de “até 10 pessoas”, representando 17,39%, conforme abaixo,

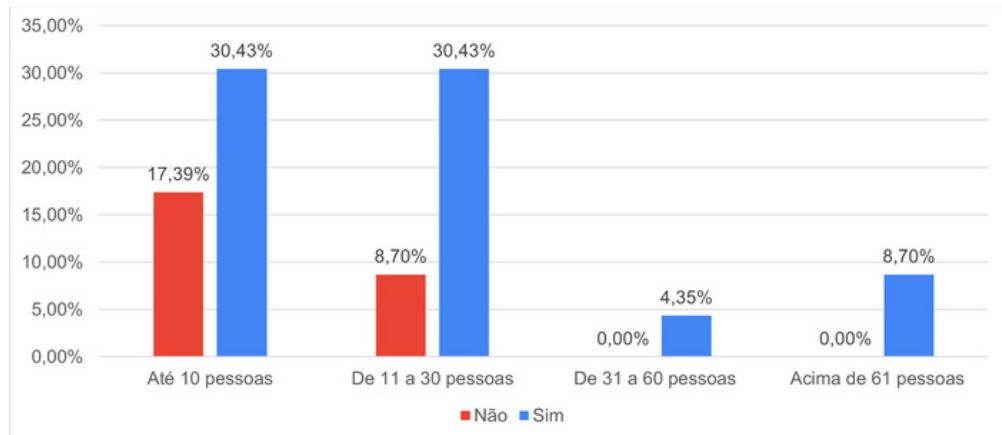


Gráfico 21 — Investimento recorrente em capacitação e a quantidade de pessoas nas equipes

Fonte: O autor (2022)

DISCUSSÕES

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, foi possível tratá-los e elaborar os cruzamentos das informações, potencializando os achados. O primeiro apanhado relaciona a capacitação recorrente da empresa com a formação dos seus gestores, destacando os índices de investimento nos treinamentos mais frequentes naqueles que possuem graduação ou especialização. Outra correlação feita tem a ver com a capacitação recorrente confrontado aos níveis de engajamento de suas respectivas equipes. Desse modo, acentua-se que nos níveis mais altos estão os times daqueles que regularmente fomentam o seu desenvolvimento.

Destaca-se o fato de que 73,91% dos respondentes afirmam que investem com recorrência na capacitação de suas equipes, ao passo que, entre estes, 76,5% desenvolvem suas ações em capacitações por meio híbrido. Dito isto, das empresas que utilizam o método híbrido, 61,54% disponibilizam até R\$ 5.000,00 por ano contratando empresas terceirizadas, enquanto 76,92% investem esse mesmo valor em treinamentos através de profissionais internos, representando para ambos até 4% da receita bruta. Dentro do método híbrido, ao aprofundar as táticas utilizadas, nota-se a versatilidade nas formas de treinar os colaboradores, prevalecendo às palestras e os treinamentos na própria empresa,

seguida por reuniões semanais e treinamentos on-line respectivamente.

Ainda, no que se referente aos efeitos das capacitações híbridas, é possível identificar alguns pontos que são particulares de cada método, uma vez que, quando as ações são desenvolvidas por empresas externas, enfatiza que estas atuam com abordagens e linguagens diferentes do que já ocorrem na imobiliária, potencializando assim, a detecção de possíveis falhas nos processos. De outro modo, quando se trata especificamente dos profissionais que já atuam na organização, além dos estímulos de liderança, os colaboradores por já estarem habituados aos procedimentos internos, trazem consigo uma visão mais resolutiva, focados nos problemas já conhecidos.

Da política interna que é responsável por direcionar os recursos para os programas de aperfeiçoamento e treinamento, não foram observados padrões significativos, consistindo em modalidades que são particulares de cada imobiliária, adequando-se conforme suas capacidades.

Outro diagnóstico que auxilia na compreensão da pesquisa, diz respeito à quantidade de pessoas que os gestores são responsáveis, 47,83% afirmam que trabalham com equipes de até 10 colaboradores. Neste ponto, ao cruzar os dados de quem investe frequentemente nos treinamentos e de quem não os faz, constata-se que apenas na faixa que compreende os times de até 10 pessoas, 17,39% não aloca recursos, sendo que esta porcentagem diminui para 8,70% quando se refere às equipes de 11 a 30 colaboradores.

Logo, os dados auferidos no presente estudo corroboram para o fato de que as imobiliárias que desenvolvem ações voltadas ao aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional de suas equipes, impactam positivamente nas suas atividades internas. Os efeitos evidenciam um maior engajamento, promovendo agilidade nos processos e melhores resultados, sejam através das capacitações desempenhadas por empresas contratadas ou pelos próprios profissionais internos. Em contrapartida, as empresas que não trabalham nestas condições, apontam para dificuldades no crescimento da organização, aliados ao baixo engajamento do seu pessoal, alegando não terem recursos para tais esforços, bem como, a alta rotatividade dos colaboradores.

A partir do que fora exposto surgiu à oportunidade de conciliar e discutir os principais achados de pesquisa com a bibliografia pré-existente, formando assim, grupos temáticos que serão expostos a seguir.

Cenários do treinamento no Brasil

Propondo discorrer sobre os principais resultados obtidos com a pesquisa, serão contrapostos ao estudo os principais indicadores e tendências em gestão de treinamento e desenvolvimento, citado no Panorama do Treinamento no Brasil (2021/2022) pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABDT) e que se encontra em

sua 16^a edição.

Dentro dos parâmetros nacionais, o estudo Panorama do Treinamento no Brasil (2021/2022) expressa que para 30% das empresas o critério utilizado para definir as verbas investidas em treinamentos é o PDI. Esta informação por sua vez, realça o fato de que 76,9% das imobiliárias que investem de modo híbrido não fazem PDI, o que pode justificar também o motivo de não possuírem padrões na política interna para destinação dos investimentos.

O Panorama do Treinamento no Brasil (2021/2022) ainda destaca as ações mais comuns no local de trabalho, indicando a troca de conhecimentos entre colaboradores o mais frequente, representando 62% no formato presencial e 51% com o auxílio de tecnologias (online). Para tanto, se tratando das práticas desenvolvidas pelas imobiliárias, os treinamentos na própria empresa também foram os mais apresentados, dando sentido ao padrão observado.

Magalhães e Garrido (2021) sinalizam que os colaboradores criativos aprendem constantemente e prestigiam a troca de conhecimentos como se fossem ouro, desde que, não tenham uma visão do conhecimento como uma vantagem competitiva individual dentro da organização. Entretanto, muitas empresas ainda não compreendem como lidar e assim sendo, dificultam ou não incentivam as ações de compartilhamento, sob a justificativa de reduzir custos ou para centralizarem os conhecimentos hierarquicamente.

Todavia, nas imobiliárias que procuram fomentar essas transferências de conhecimentos, pode-se notar pela extensa quantidade de gestores com níveis de graduação e especializações, que o grau de formação pode ser um facilitador para que se tenham ótimos resultados. Almeida (2016) relata que, as universidades formam diversas modalidades de profissionais que podem vir a se direcionar para setores relacionados a vendas e, portanto, as organizações ao empregarem estes especialistas para comercializarem os seus produtos, capacitam-nos para serem vendedores técnicos, podendo ser visto como uma estratégia que fornece assistência técnica nas vendas. Em complemento, Banov (2019) diz que,

Com o rápido avanço tecnológico, o desaparecimento e a criação de cargos têm sido tão rápidos que as universidades e os cursos técnicos não conseguem acompanhar, criando uma defasagem entre as necessidades do mercado e a falta de qualificação da mão de obra. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal passam a ser fundamentais para a sobrevivência das organizações. (BANOV, 2019, p. 183).

Para ser corretor de imóveis o critério é ser formado no ensino médio e ter o curso Técnico em Transações Imobiliárias (TTI), entretanto, quando se olha para os pré-requisitos pode ser revelado o alto nível competitivo que o mercado exige. Este fato, por sua vez,

reafirma a necessidade de a empresa manter suas equipes capacitadas (ALMEIDA, p.25, 2016).

Bes (2017) ao tratar do assunto, busca ir às raízes para essa fundamentação, quando argumenta sobre a educação escolar não atender as necessidades que as empresas precisam, seja pela falta de qualidade ou justamente pelo afastamento dos conhecimentos ensinados que contrapõe à realidade organizacional.

A educação no que lhe diz respeito, é reconhecida na Constituição do Brasil como um direito conforme,

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Constituição do Brasil, 1988, Art. 205).

O Brasil está atualmente entre as 10 (dez) maiores economias do mundo (BANCO CENTRAL DO BRASIL) e, apesar disso, quanto à educação, ocupa a 57^a posição de acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), ou seja, isso é uma forte comparação devido ao tamanho da disparidade nas posições a nível global (PISA, BBC News Brasil). Consequentemente, esta disparidade entre os dados aumentam as responsabilidades das empresas em instituir processos educacionais internos, que visam capacitar os colaboradores no que compete às suas atribuições.

Ainda, em um cenário no qual a organização precisa definir estratégias para investir em treinamentos e aperfeiçoamento, necessitará também estabelecer que estes investimentos contemplam os retornos esperados, sejam eles diretamente nos resultados financeiros e de produtividade ou intrinsecamente no engajamento das equipes. Para Freitas (2012), avaliar os treinamentos deve ser tratado com preocupação, visto que, as empresas estão aumentando o volume de investimentos e é preciso medir sua eficácia.

Eis que a análise de desempenho surge como processo fundamental para verificar se as atividades de trabalho, estão evoluindo, acompanhando estas etapas e fornecendo feedbacks às equipes. Além do mais, Bohlander e Snell (2015) reforçam que, as avaliações constantes têm a capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores e melhorar a performance da organização, servindo para potencializar os pontos fortes e acabar com os pontos fracos, visando o alto desempenho individual dos funcionários e, consequentemente, da equipe como um todo.

À vista disso, das imobiliárias que treinam suas equipes de forma híbrida, 15,4% raramente fazem a análise de desempenho de suas equipes. Nestes casos, os níveis de satisfação com os treinamentos e capacitações podem ser destoantes, gerando dificuldades na identificação dos retornos dos valores investidos, refreando também o reinvestimento de valores, uma vez que não possuem um norte que indique se devem continuar ou trocar

de estratégias.

Silveira (2021) pressupõe que uma das razões pelas quais as empresas fracassam na medição dos resultados após os treinamentos, poderia estar relacionada à cultura da Lei 60297, de 15 de dezembro de 1975, a qual, foi revogada pelo Plano Collor em 1990, que promovia programas de formação profissional no Brasil através de incentivos fiscais, porém, não era pautada nos resultados, visado apenas o foco na compensação tributária.

Diante do contexto exposto acima e com base na conceituada frase de Robert Kaplan e David Norton, “*o que não é medido, não é gerenciado*”, ou seja, é primordial o consenso de que os recursos aplicados em treinamentos e aperfeiçoamentos sejam percebidos como investimentos, tomando deste, assim como em outros tipos de investimentos de métodos que busquem mensurar os seus resultados e, assim, além de verificar pontualmente os respectivos efeitos, poderá direcionar de forma eficaz os novos projetos.

Desse modo, se enfatiza o valor médio que é investido investidos nas capacitações híbridas e que são vistas como ativos, correspondendo a R\$ 5.000,00 por ano, representando até 4% da receita bruta em cada um dos três formatos abordados na pesquisa. Sob o prisma de investimentos financeiros, Assaf Neto e Guasti Lima (2019) acentuam que,

Investimentos em ativos com semelhantes coeficientes de correlação não contribuem para redução do risco total, visto que todos eles convergem para ganhos quando a situação econômica lhes for favorável, e para perdas em épocas desfavoráveis. Para a redução do risco de carteiras de investimentos, é importante selecionar ativos com diferentes magnitudes de correlação. Ao diversificar a natureza das aplicações, o risco do portfólio reduz-se, sendo os prejuízos eventualmente apurados no setor absorvidos por somente uma parte das aplicações realizadas, e não pelo seu total. (ASSAF NETO; GUASTI LIMA, 2019, p. 438).

Por fim, a relação de investimentos adotados por 76,5% das imobiliárias participantes, que assumem a responsabilidade de praticarem processos de desenvolvimento com empresas contratadas ao mesmo passo que, empreendem ações com os profissionais internos, representa a diversificação dos investimentos, que por sua vez, podem representar a redução dos riscos envolvidos, além de claro, potencializar os resultados.

Relação das capacitações nos processos de trabalho

Dando sequência aos objetivos do estudo, os impactos que os treinamentos proporcionam nos processos de trabalho é objeto de análise conforme os resultados obtidos na pesquisa, uma vez que, seus efeitos geram múltiplos campos de estudo e podem ser interpretados correlacionando-os à literatura pertinente.

Dessa maneira, Dutra (2017) expressa que, processos que visam incentivar e criar condições para o desenvolvimento da organização, ao mesmo tempo em que, também para os colaboradores, tendem a seguir uma abordagem por competências. Assim, é

possível que seja elaborado projetos que permitam o profissional assumir atividades e responsabilidades que cresçam com o tempo suas complexidades. Em consequência, o desenvolvimento sendo tratado como um patrimônio do colaborador, não permite que os profissionais que aprenderam a trabalhar em determinados níveis de complexidade, retrocedam para níveis inferiores, de outro modo, podem se sentirem desmotivados e sem desafios. Dutra (2017) *apud* STAMP (1993).

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (2021) traz que,

Assim, o enriquecimento do cargo traz vantagens para a organização e para a pessoa. Ambos se desenvolvem com atividades cada vez mais sofisticadas. No entanto, um dos efeitos indesejáveis é a resistência à mudança devido aos deveres aumentados, pois nem todas as pessoas gostam de novos desafios ou novas oportunidades, que poderão trazer riscos de erros ou insegurança quanto ao futuro desempenho. (CHIAVENATO, 2021, p.191).

Levando em consideração esses aspectos, para que se obtenha satisfação correspondente às expectativas, os gestores devem gerenciar possíveis conflitos internos. Dutra (2017) *apud* DUTRA; FLEURY; RUAS (2008), reforça que as lideranças exitosas mantinham suas equipes desafiadas, mas, apesar disso, a maior parte se apoiava apenas em no máximo duas pessoas do time, estimulando o desenvolvimento apenas destas. A partir disso, foi constatado que existe uma imensa quantidade de colaboradores subutilizados nas empresas, tornando-os capacidades instaladas, mas não utilizadas.

Consoante aos fundamentos, Almeida (2016) manifesta,

Os líderes são bons em estratégias e execução? Claro que sim. Os corretores de imóveis também devem ser bons em estratégias e execução? Certamente. Portanto, o que os líderes pensam e fazem servem também para os corretores pensarem e fazerem. As características e a forma de atuação dos líderes casam muito bem com os fundamentos da profissão de corretor de imóveis. (ALMEIDA, 2016, p. 123).

Entretanto, ao questionar se as imobiliárias investiam no desenvolvimento das lideranças, para que estas fizessem uma boa gestão das equipes, mantendo-os motivados, apenas 30,8% dos gestores que utilizam o método híbrido, reconheceram “raramente” destinarem recursos com estes propósitos. Diante disso, é possível vislumbrar possíveis impactos relacionados à gestão dos funcionários, uma vez que, pode haver objeções internas, cabendo ao gestor lidar da melhor maneira possível para que os processos de trabalho não sejam prejudicados.

Neste sentido, Magalhães e Garrido (2021) demonstram que “*A maior fonte de entropia cultural dentro de uma organização é composta das ações e comportamentos com base no medo por parte dos líderes, gerentes e supervisores*” (MAGALHÃES; GARRIDO, 2021), portanto, os níveis de entropia tendem a aumentar quando os líderes se sentem ansiosos ou intimidados diante de objetivos não atingidos. Logo, ocorre a diminuição do

engajamento dos colaboradores, assim como, o comprometimento com a empresa.

Conforme exposto nos cruzamentos dos dados, as imobiliárias que investem continuamente no desenvolvimento de suas equipes, possuem os maiores níveis de engajamento, demonstrando a relação entre as capacitações nas tarefas de trabalho. Além do mais, Santos e Lopez (2021) trazem a concepção de que, o endomarketing empregado nas empresas, por meio da motivação e treinamento dos colaboradores, é um dos métodos do marketing mais efetivos, já que, o funcionário mais do que ser um potencial cliente, será o divulgador dos produtos e serviços.

Sob outro ângulo das equipes, ao abrir à composição destas nas imobiliárias, praticamente a metade dos respondentes contam que gerenciam times de até 10 pessoas. Magalhães e Garrido (2021) chama atenção para o fato de que,

Times de alta performance são invariavelmente pequenos. E existe um motivo muito simples: aumenta-se enormemente a complexidade do ambiente (comunicação, organização, tempo gasto em reuniões etc.) ao adicionarmos mais pessoas ao time. Fora o fato de que acabamos por criar silos, o que por si só já impacta negativamente na gestão do conhecimento. (MAGALHÃES; GARRIDO, 2021, p. 80).

Portanto, este fato evidencia a responsabilidade dos gestores para com suas equipes, uma vez que, possuem condições favoráveis para mantê-los capacitados e engajados. Conforme relatado nos resultados, um dos benefícios apontados que são percebidos através das capacitações, está relacionado a um melhor gerenciamento e manuseio de novas tecnologias, entretanto, quando faltam estas ações, é exposto que os funcionários se sentem perdidos com as novidades do mercado, passando a ficarem para trás diante das inovações.

Neste mesmo escopo, outra dificuldade que chama a atenção nos resultados, devido à ausência de treinamentos, tem relação com a cultura organizacional da imobiliária, no qual o comprometimento dos funcionários fica prejudicado. Nestas condições, segundo Maçães (2018) o ambiente no qual a organização constrói suas ações, pode representar grande parcela do sucesso esperado, já que, as iniciativas estarão direcionadas aos objetivos dela.

Afinal, mesmo sob todas as justificativas discorridas no estudo, ao constatar os motivos pelos quais 26,1% dos participantes alegam não qualificarem seu pessoal com recorrência, entre os principais argumentos, são mencionados os índices de rotatividade dos funcionários. Em outro direcionamento, Dutra (2017) ao levantar o questionamento de que se é conveniente desenvolver pessoas para o mercado, compara duas organizações semelhantes que, porém, vivem um contexto econômico que em curto prazo não permitem vislumbrarem crescimentos. Com isso, uma ao não capacitar suas equipes por não ser necessário, ao surgir qualquer turbulência no mercado ou um vertiginoso aumento na

demanda, não conseguirá responder às expectativas por não estar preparada. Entretanto, a outra que realiza estes investimentos, mesmo tendo um incremento nos custos e o risco de perdê-las para o mercado, além de estar mais bem estruturada para responder às necessidades, mesmo que precise reduzir seu quadro de funcionários, manterá a competitividade profissional por ter melhores condições de reorganização. Ou seja, em síntese, as organizações que desenvolvem as pessoas, além de estarem se aperfeiçoando, se promovem a terem melhores oportunidades de adaptação às exigências do mercado no qual faz parte ou pretendem adentrar.

Desafios de pesquisa

Desde a ideação do estudo até após as análises finais dos resultados, surgiram desafios e oportunidades que podem contribuir para o mercado pesquisado e sociedade como um todo, conforme serão expostos abaixo.

O presente trabalho buscou através dos gestores das imobiliárias desenvolver a pesquisa exclusivamente com este público, portanto, uma sugestão que poderia alterar o sentido dos resultados obtidos, seria em focar como participantes de estudo os funcionários das imobiliárias, uma vez que, podem ter outras versões sobre os objetivos do questionário.

Ainda, uma das limitações que exigiram amplitude nos esforços, está relacionada aos conteúdos específicos sobre o mercado imobiliário, tornando a elaboração do trabalho mais desafiador, uma vez que, durante as buscas, foi notável a dificuldade em encontrar as poucas literaturas existentes, sendo necessário realizar a leitura de diversos capítulos de livros e artigos de temáticas afins, pertinentes às proposições e discussões.

Em caráter sugestivo, fica a revisão da metodologia aplicada no estudo, no sentido da abordagem das empresas no período que compreende a coleta de dados, uma vez que, o quantitativo de respondentes, quando comparado ao total de imobiliárias contatadas e que tiveram o conhecimento da pesquisa, poderia ser motivo de outro estudo, já que, o interesse pelo tema pode demonstrar diversas interpretações e desdobramentos.

Diante disso, como o estudo não objetivou adentrar no campo técnico do que efetivamente as empresas buscam de conteúdo para suas equipes, através do diagnóstico e levantamento de necessidades, os resultados se limitaram no sentido de compreender os efeitos perceptíveis. Entretanto, a partir de questionamentos acerca da análise de desempenho e PDI, seria possível indagar se o que está sendo proposto como cursos, estão efetivamente sendo incorporados pelos funcionários através dessas análises.

Ainda neste sentido, propõe-se futuramente outros métodos para analisar se os investimentos nos treinamentos estão dando retorno, como é o caso do modelo de Donald Kirkpatrick, no qual, segundo Baraças (2017), é utilizado para avaliar a eficiência da formação, utilizando quatro níveis de avaliação contínua. Em seu primeiro nível, chamado

de reação, é focado na satisfação dos alunos. O segundo, denominado aprendizagem, investiga os ganhos de conhecimentos, assim como as capacidades, comportamentos e procedimentos. O terceiro busca através da transferência da formação, o desenvolvimento do comportamento nas atividades. Quarto e último, abrange os resultados atingidos pelos formandos.

Em conclusão, o presente estudo através das pesquisas, análises, discussões e sugestões, assim como o reconhecimento das limitações que abrem novas frentes de trabalhos e potencializam futuros estudos e achados, podem vir a contribuir para o mercado imobiliário, principalmente às imobiliárias, assim como, para a sociedade como um todo, pois, os resultados aqui encontrados são capazes de fornecer informações que destacam a relação entre o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional dentro das imobiliárias no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou de que forma o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional impactam no modo em que as imobiliárias no Brasil desempenham suas atividades. Fundamentando através da contextualização histórica e econômica, assim como, os conceitos que abrangem o aperfeiçoamento e desenvolvimento dentro das organizações, além de projetá-los diante de novos cenários tecnológicos na perspectiva dos processos de trabalho.

A metodologia aplicada no presente estudo permitiu um avanço frente aos dados quantitativos no sentido de maior amplitude analítica, por sua vez, em sinergia, as questões qualitativas buscaram promover maiores profundidades nas compreensões das razões.

Ao conhecer a relação que os investimentos e os efeitos do aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional representam para as imobiliárias no Brasil, é concebido o objetivo geral deste trabalho. Inclui-se neste êxito, além dos resultados obtidos na pesquisa e seu aprofundamento por meio da literatura, os cruzamentos dos dados para compreensões que foram além das análises básicas, identificando significativos campos passíveis de interpretações.

À vista disso, verificou-se que as ações no sentido de capacitar as equipes com recorrência dentro das imobiliárias sofrem grande influência quando associamos aos níveis de formação dos seus respectivos gestores, nota-se uma convergência quanto maiores os seus graus, relativamente, maiores as iniciativas de investir no desenvolvimento dos seus funcionários.

Noutro fato relevante, o estudo demonstrou através da comparação entre quem desenvolvia seus colaboradores e quem o não fazia, uma assimetria nos níveis de engajamento das equipes, uma vez que, estes tendem a ficarem mais altos na medida que são desenvolvidos profissionalmente.

Neste sentido, averiguou-se os métodos mais utilizados pelas imobiliárias, de forma expressiva se manifestou a forma híbrida, isto significa que, a maior parte investe nos treinamentos com empresas especializadas e, através dos seus funcionários internos, conciliando o que cada sistema pode entregar.

Sob a ótica dos valores investidos nos últimos 12 meses pelo método híbrido, ficam predominantemente em até R\$ 5.000,00 cada, surgindo um padrão para ambos. Ainda neste escopo, os efeitos no qual estas empresas perceberam, justificam os porquês de sua grande maioria adotar um modelo que comtemple fatores internos e externos, diversificando seus investimentos para potencializar os resultados. Conforme constatado, as empresas terceirizadas ao capacitarem dentro das imobiliárias, trazem consigo além de

uma visão mais ampla do mercado que permitem desenvolver novos métodos, possuem uma abordagem diferente do que já existe na organização, como consequência, promovem mudanças imparcialmente. Por outro lado, treinamentos diretamente com os profissionais internos, foi visivelmente notado o aumento na motivação dos colaboradores, visto que, os estímulos de liderança geram uma maior participação, observou-se ainda, que a ótica dos funcionários por já conhecerem quais são os problemas, pode ser mais resolutiva, devido essas dificuldades estarem em suas rotinas.

A relação de efeitos constituídos entre as iniciativas de qualificar o quadro de funcionários e as repercussões que estas ações causam nas imobiliárias, fica evidente o caminho de uma cultura organizacional fortalecida pelos processos de trabalho que incorporam novos conhecimentos e consequentemente melhores níveis de engajamento, tanto através de empresas externas como no desenvolvimento interno.

No discorrer do estudo, as limitações que foram constatadas podem gerar novos caminhos em futuros trabalhos, pois, são procedimentos ou resultados observados que podem ser trabalhados de maneiras diferentes, ampliando seus campos. Dessa forma, é possível considerar primeiramente a metodologia utilizada para coleta de dados, no qual, verificou-se baixa participação das imobiliárias, assim como, certa dificuldade em encontrar literaturas específicas ao tema proposto.

Além das sugestões pertinentes às limitações expostas acima, é interessante trazer como oportunidades em novos trabalhos, a investigação do tema através de outros métodos, de tal forma, sob outros ângulos, prospectando os funcionários que não sejam gestores, na condição de explorar de que forma percebem os efeitos relativos à temática.

Deste modo, destacam-se as contribuições que o presente estudo proporcionou, inicialmente, em função de existirem poucos trabalhos que explorem o tema em sua magnitude, ao mesmo tempo que, ficará à disposição para posteriores consultas e análises comparativas com novos estudos.

Em suma importância, os entendimentos provindos a partir deste estudo, podem fornecer novos horizontes sobre o comportamento das imobiliárias em relação ao desenvolvimento de equipes, uma vez que, se conhece os efeitos causados não somente nos objetos de trabalho, mas nos comportamentos dos funcionários.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda Rocha de *et al.* **Comunicação Interna**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. 256 p.

ALMEIDA, Eduardo Cruz de . **DNA do Corretor de Imóveis: As Competências Essenciais dos Corretores de Imóveis**. Porto Alegre, 2016. 160 p.

ASSAF NETO, Alexandre ; GUASTI LIMA, Fabiano. **Curso de Administração Financeira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019. 839 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA. **Novos indicadores favoráveis ao setor imobiliário**. Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABRECIP). Online, 2020. Disponível em: <https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/novos-indicadores-favoraveis-ao-setor-imobiliario>. Acesso em: 5 mar. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA. **Vendas de imóveis na capital de SP cresce 14,2% em meio à pandemia**. Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP). Online, 2021. Disponível em: <https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/vendas-de-imoveis-na-capital-de-sp-cresce-14-2-em-meio-a-pandemia>. Acesso em: 24 fev. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS. **Cenários econômico, político e legislação eleitoral são debatidos na última Reunião de Associados ABRAINC em 2021**. Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (ABRAINC). Online, 2021. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/abrainc-news/2021/12/07/cenarios-economico-politico-e-legislacao-eleitoral-sao-debatidos-na-ultima-reuniao-de-associados-abrainc-em-2021/>. Acesso em: 5 mar. 2022.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD, v. 16, 2022. 21 p. Panorama do Treinamento no Brasil -Indicadores E Tendências Em Gestão De T&D. Disponível em: https://conteudo.abtd.com.br/lp_pesquisatd2022. Acesso em: 27 jun. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fundo Monetário Internacional**: 10 maiores membros do FMI, em poder de voto. Banco Central do Brasil. Online, 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/aceessoinformacao/fmi>. Acesso em: 9 jul. 2022.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional**:: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019. 233 p.

BAPTISTA, Gabriela Araujo ; PEPE, Guilherme Fernandes. **Evolução das Startups brasileiras dos setores imobiliário e de construção civil**. Online, 2019. 54 p Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Civil) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Guaratinguetá, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/215703?locale-attribute=es>. Acesso em: 6 mar. 2022.

BARAÇAS, Ana Rita Cabral. **AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO SEGUNDO O MODELO DE KIRKPATRICK**. 2017. 61 p Dissertação (Gestão de Recursos Humanos) - Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, 2017. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14473>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BES, Pablo. **Cultura Organizacional e Educação**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A., 2017. 113 p.

BOCK, Laszlo. **Um novo jeito de trabalhar**. Tradução Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, v. 3, f. 184, 2015. 368 p. Tradução de: Work Rules!.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Noveritis do Brasil. 16 ed. São Paulo: Cengage, 2015. 800 p. Tradução de: Principles of Human Resource Management 16th edition .

BORTONE, Rafael. **Transações Imobiliárias: Aspectos Fundamentais para Gestão de Negócios**. São Paulo: Érica, 2017. 120 p.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Art. 205, CAPÍTULO III, DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO DESPORTO: SEÇÃO I, DA EDUCAÇÃO. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 8 jul. 2022.

BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2019. 226 p.

CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: Guia Prático**. 3 ed. São Paulo: Érica, 2020. 304 p.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, v. 1, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos da Administração**: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2021. 322 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 9 ed. Barueri: Atlas, 2021. 151 p.

DIREITINHO, Daniela Maria Martins. **O papel mediador da liderança na relação existente entre a cultura e os comportamentos de cidadania organizacional**. Online, 2021. 85 p Dissertação (Mestrado Gestão do Potencial Humano) - Instituto Superior de Gestão, Online, 2022. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39605>. Acesso em: 12 mar. 2022.

DRUCKER, Peter F.. **Drucker**: O homem que inventou a administração. Tradução Alessandra Mussi Araújo. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 210 p. Tradução de: Peter F. Drucker.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 343 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EXAME. **Brasil precisará de 30 milhões de novas moradias até 2030, diz estudo**. Exame. Online, 2020. Disponível em: <https://exame.com/mercado-imobiliario/brasil-precisara-de-30-milhoes-de-novas-moradias/>. Acesso em: 5 mar. 2022.

FERREIRA, Marília Matos Monteiro Gonçalves *et al.* **Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia.** Brazilian Journal of Development. Online, 2019. 16 p. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5576>. Acesso em: 6 mar. 2022.

FREITAS, Julio Cesar Teixeira de. **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UTILIZANDO A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.** IX SEGeT. Online, 2012. 17 p. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/65316839.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

GIL, ANTONIO CARLOS GIL. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7 ed. Barueri, SP: Atlas, 2022. 186 p.

GRANATA, Remo. CORRETORES DO FUTURO. In: ADAUTO, Felipi (Coord.). **A chave da venda de imóveis.** São Paulo, SP: Literare Books International, 2020. 215 p, p. 154-161.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) . **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) . Online, 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popclock. Acesso em: 20 mar. 2022.

Jornal Valor Econômico. **Número de corretores de imóveis cresceu mais de 10% na pandemia.** Jornal Valor Econômico. Online, 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/imoveis-de-valor/noticia/2021/11/25/numero-de-corretores-de-imoveis-cresceu-mais-de-10percent-na-pandemia.ghtml>. Acesso em: 20 mar. 2022.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento : como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2018. 192 p.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa.** 1 ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2018. 282 p.

MAGALHÃES, Fernanda; GARRIDO, Marcos. **RH Ágil - Mais humanos e menos recursos:: O desafio da gestão de pessoas nas organizações do século XXI .** K21, 2021. 261 p.

MATOS, Débora; BARTKIW, Paula Izabela Nogueira. **Introdução ao Mercado Imobiliário:** Curso Técnico em Transações Imobiliárias. Online: rede e-Tec Brasil, 2013. 122 p. Disponível em: <https://assis.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/Introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-Mercado-Imobili%C3%A1rio.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2022.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de Gestão Moderna:** Teoria e Prática. 2 ed. Almedina Brasil, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social:** Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Limitada, 2021. 95 p. (Manuais Acadêmicos).

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia. **Desenvolvimento profissional: Proposição de um modelo conceitual.** Estudos de Psicologia. Online, 2018. 13 p. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2018000100005. Acesso em: 6 mar. 2022.

NUNES, Jéssica Martins *et al.* **Análise dos impactos da Covid-19 no mercado imobiliário brasileiro.** Research, Society and Development. 2020. 38 p. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11317/10121>. Acesso em: 24 fev. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus.** Organização Mundial da Saúde (OMS). Online, 2020. Disponível em: https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1. Acesso em: 24 fev. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia.** Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS). Online, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 24 fev. 2022.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia:** como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*. Curitiba, 2021. 16 p. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/23162>. Acesso em: 13 mar. 2022.

PISA: como o desempenho do Brasil no exame se compara ao de outros países da América Latina. BBC News Brasil. Online, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-50646695>. Acesso em: 9 jul. 2022.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Treinamento de pessoas.** 1 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. 248 p.

RODRIGUES, HILÁRIA ANUNCIAÇÃO XAVIER. **CORONAVÍRUS E DIREITO IMOBILIÁRIO: IMPACTOS TRAZIDOS PELA PANDEMIA AO MERCADO IMOBILIÁRIO.** Online, 2021. 26 p Trabalho de Conclusão de Curso (Direito) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1978>. Acesso em: 5 mar. 2022.

RODRIGUES, HILÁRIA ANUNCIAÇÃO XAVIER. **CORONAVÍRUS E DIREITO IMOBILIÁRIO: IMPACTOS TRAZIDOS PELA PANDEMIA AO MERCADO IMOBILIÁRIO.** Repositório Acadêmico da Graduação (RAG) - PUC Goiás. Online, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1978>. Acesso em: 22 mar. 2022.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Organização, Conhecimento e Educação.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 384 p. (ZAGAZ).

SANTOS, GUSTAVO SCHENA . **OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DIGITAIS EM UMA IMOBILIÁRIA DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA NA REGIÃO DE CURITIBA .** Acervo Digital da UFPR. Online, 2021. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/72553>. Acesso em: 22 mar. 2022.

SANTOS, Soraia Ribeiro dos; LOPEZ, Roseli de Paula. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** Uma abordagem técnica e pedagógica. 1 ed. Porto Alegre: Simplíssimo, 2021.

SANTOS, Soraia Ribeiro dos; LOPEZ, Roseli de Paula. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** Uma abordagem técnica e pedagógica. 1 ed. Porto Alegre: Simplíssimo, 2021.

SCHEIN, Edgar H.. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009. 405 p. Tradução de: *Organizational culture and leadership*.

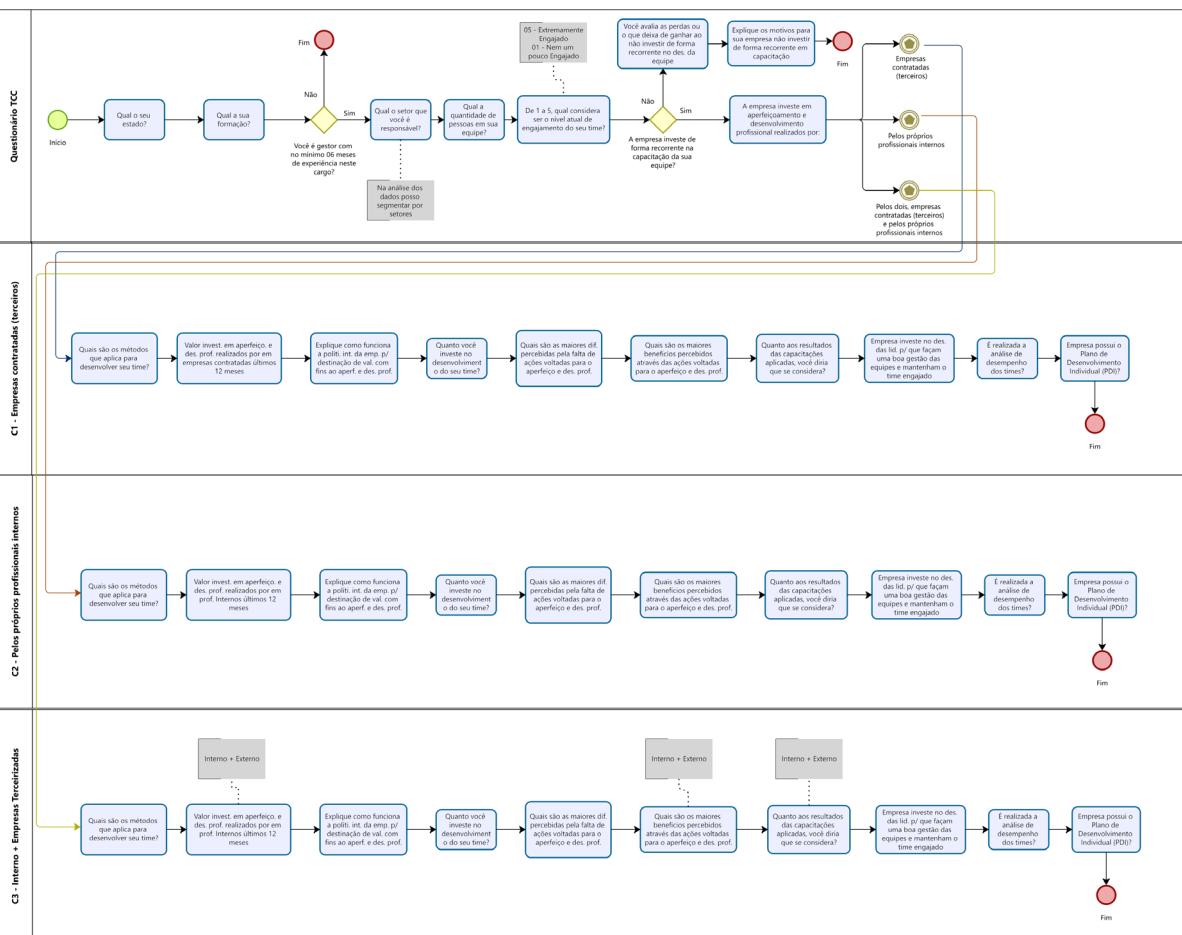
SILVEIRA, Andreia Franklin de Alencar. EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS. **RECIMA21** - **Revista Científica**, Online, v. 2. 17 p, 03 julho 2021. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/393/362>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad D.; BOHLANDER, George W.. **Administração de recursos humanos**. Tradução Priscilla Lopes. 17 ed. São Paulo: Cengage, 2020. 678 p. Tradução de: Managing Human Resources 17th edition.

TEIXEIRA, Caroline Fernandes ; LOBO, William Tostes. **MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAIS: UMA SOLUÇÃO DISRUPTIVA PARA O MERCADO IMOBILIÁRIO BRASILEIRO**. Rio de Janeiro, 2017. 115 p Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10022999.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – FLUXOGRAMA DO QUESTIONÁRIO



APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARTE 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)
CAMPUS CHAPECÓ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Título: SETOR IMOBILIÁRIO: ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O APERFEIÇOAMENTO E O
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DENTRO DAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Acadêmico: Leandro Jungles Gonçalves dos Reis

Orientador: Prof. Ronei Arno Mocellin

Cabeçalho do formulário:

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no curso de Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. O público almejado para respondê-lo são os Gestores que atuam nas Imobiliárias no Brasil. Através das respostas buscará satisfazer a seguinte pergunta que norteia o estudo: "Quais os impactos do aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional nos processos de trabalho de uma imobiliária?"

1. Qual o seu estado?

- () AC () AL () AP () AM () BA () CE () DF () ES () GO () MA () MT () MS () MG () PA
() PB () PR () PE () PI () RJ () RN () RS () RO () RR () SC () SP () SE () TO

2. Qual a sua formação?

- () Profissionalizante
() Graduação
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado
() Outros (_____)

3. Você é gestor com no mínimo 06 meses de experiência neste cargo?

() Sim

3.1.1. Qual o setor que você é responsável?

- () Vendas
() Locação
() Condomínios
() Administrativo
() Recursos Humanos/Gestão de Pessoas
() Outro

3.1.2. Qual a quantidade de pessoas em sua equipe?

- () Até 10 pessoas
() De 11 a 30 pessoas
() De 31 a 60 pessoas
() Acima de 61 pessoas

() Não

3.1.3. > **Enviar questionário e finalizar.**

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARTE 2

4. De 1 a 05, qual considera ser o nível atual de engajamento do seu time? Sendo que 1-Nem um pouco engajado e; 5-Extremamente engajado
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

5. A empresa investe de forma recorrente na capacitação da sua equipe?

() Sim

- 5.1.1. Se sim, A empresa investe em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por:

- () Empresas contratadas (terceiros)
() Pelos próprios profissionais internos
() Pelos dois, empresas contratadas (terceiros) e pelos próprios profissionais internos

> Seguir para a pergunta 5.

() Não

- 5.1.2. Se não, Você avalia as perdas ou o que deixa de ganhar ao não investir de forma recorrente no desenvolvimento da equipe?

() Sim

() Não

- 5.1.3. Explique os motivos para sua empresa não investir de forma recorrente em capacitação

(_____)

> Enviar questionário e finalizar.

6. Quais são os métodos que aplica para desenvolver seu time?

- () Mentoría
() Treinamento na própria empresa
() Treinamento fora da empresa
() Treinamentos on-line
() Palestras
() Reuniões semanais
() Outro (_____)

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARTE 3

7. Qual o valor investido em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por empresas contratadas (terceiros) nos últimos 12 meses?
- () Até R\$ 1.000,00
() Entre R\$ 1.000,01 a R\$ 5.000,00
() Entre R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000,00
() Acima de R\$ 10.000,01
8. Qual o valor investido em aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por profissionais internos da empresa nos últimos 12 meses?
- () Até R\$ 1.000,00
() Entre R\$ 1.000,01 a R\$ 5.000,00
() Entre R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000,00
() Acima de R\$ 10.000,01
9. Explique como funciona a política interna da empresa para destinação de valores com fins ao aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional na empresa hoje?
(

)
10. Quanto você investe no desenvolvimento do seu time?
- () Até 1% da receita bruta
() 2% a 4% da receita bruta
() 5% a 6% da receita bruta
() Acima de 7% da receita bruta
11. Quais são as maiores dificuldades percebidas pela falta de ações voltadas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional?
(

)
12. Quais são os maiores benefícios percebidos através das ações voltadas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por **empresas contratadas na empresa (terceiros)**?
(

)
13. Quais são os maiores benefícios percebidos através das ações voltadas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional realizados por **profissionais internos na empresa**?
(

)

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARTE 4

- 14.** Quanto aos resultados das capacitações aplicadas com **EMPRESAS CONTRATADAS (TERCEIROS) NA EMPRESA** , você diria que se considera?
- () Plenamente Satisfeito
() Satisfeito
() Indiferente
() Insatisfeito
() Totalmente insatisfeito
- 15.** Quanto aos resultados das capacitações aplicadas com **PROFISSIONAIS INTERNOS NA EMPRESA**, você diria que se considera?
- () Plenamente Satisfeito
() Satisfeito
() Indiferente
() Insatisfeito
() Totalmente insatisfeito
- 16.** Sua empresa investe no desenvolvimento das lideranças para que façam uma boa gestão das equipes e mantenham o time engajado?
- () Nunca
() Raramente
() Às vezes
() Muitas vezes
() Sempre
- 17.** É realizada a análise de desempenho dos times?
- () Nunca
() Raramente
() Às vezes
() Muitas vezes
() Sempre
- 18.** Empresa possui o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?
- () Sim
() Não

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR IMOBILIÁRIO

Um estudo exploratório nas imobiliárias brasileiras



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR IMOBILIÁRIO

Um estudo exploratório nas imobiliárias brasileiras



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 