



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Bárbara Sofia Duarte Machado

**Práticas de Recrutamento, Seleção  
e Formação – o contributo da cultura  
organizacional: um estudo de caso  
numa organização imobiliária**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Bárbara Sofia Duarte Machado

**Práticas de Recrutamento, Seleção  
e Formação – o contributo da cultura  
organizacional: um estudo de caso  
numa organização imobiliária**

Relatório de estágio

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos  
Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Professora Doutora Leonor Maria de Lima Torres**

## DECLARAÇÃO

### DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

Findada mais uma etapa do meu percurso acadêmico, surge o momento de agradecer a todos aqueles que contribuíram para a realização deste estudo.

Em primeiro lugar, e com grande destaque, à minha **Orientadora**, Professora Doutora Leonor Lima Torres, pela partilha de conhecimento, pela orientação e apoio, e sobretudo, pela disponibilidade demonstrada ao longo de todo o trabalho.

À minha **mãe** e ao meu **irmão** pelo apoio incondicional ao longo deste percurso; e ao meu **pai**, por sempre me ter incentivado a ser o melhor possível em tudo o que faço, e que infelizmente já não está cá para partilhar este momento.

À **Nádia**, pela amiga incrível que é, pela ajuda e, sobretudo, por todas as tardes passadas juntas a trabalhar.

Ao meu **namorado**, por ter acompanhado mais uma etapa da minha vida sempre com entusiasmo.

Aos **meus avós maternos**, pelo interesse demonstrado ao longo de todo o meu percurso.

À minha **Acompanhante de Estágio**, por me ter acolhido da melhor forma possível, por me conceder os meios necessários para desenvolver o meu projeto de intervenção/investigação, pela partilha das suas aprendizagens profissionais e pela disponibilidade que teve para comigo.

A todos os **membros da organização**, por me terem recebido, e um especial agradecimento a quem participou diretamente no meu estudo.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E FORMAÇÃO – O CONTRIBUTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO IMOBILIÁRIA

## RESUMO

O presente estudo visou analisar a articulação entre a cultura organizacional, os processos de formação e os critérios de recrutamento praticados numa organização imobiliária (Agência Z). Simultaneamente, pretendeu-se compreender em que medida estas duas variáveis (cultura e formação) podem, ou não, explicar a dificuldade de recrutamento sentida atualmente. Para além disto, foi também objetivo avaliar a necessidade de fazer alterações nas formações internas existentes, ou a formulação de novas. Tendo como referência os objetivos gerais e específicos, mobilizou-se na investigação/intervenção uma abordagem qualitativa, com recurso ao método do estudo de caso e às técnicas da entrevista, da observação direta e da análise documental. As conversas informais com vários membros da organização foram também essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a uma amostra de 10 (dez) agentes imobiliários e 1 (uma) entrevista à técnica de recrutamento. A observação direta foi particularmente importante, uma vez que abrangeu todos os membros da organização, sendo que a análise documental complementou o estudo.

Foi possível verificar que na Agência Z não existe apenas uma manifestação cultural predominante, mas sim a coexistência das perspetivas integradora e diferenciadora. Por fim, constatei que é realmente necessário desenvolver novas práticas e ferramentas para atrair os agentes imobiliários e que existem algumas lacunas no âmbito da formação que devem ser trabalhadas.

**Palavras-chave:** Cultura; Formação; Organização; Recrutamento

RECRUITMENT PRACTICE, TRAINING AND SELECTION – THE CONTRIBUTION OF  
ORGANISATIONAL CULTURE: A STUDY OF A CASE IN A REAL ESTATE

**ABSTRACT**

The present case study aimed at analysing the articulation between the organisational culture, the training process and the recruitment criteria practiced by a real state (Agency Z). It was simultaneously intended to understand to what extent these two variables (culture and training) can, or not, explain the difficulty in recruitment felt at present. Furthermore, this study also aimed at evaluating the need to make changes in the existing internal training methods, or the development of new ones. Having as reference the general and specific aims, I mobilized in the research/intervention a qualitative approach, using the case study method and the semi-structured interview, the direct observation and the documentary analysis as the techniques. Informal conversations with several members of the organisation were also essential for my study. Semi-structured interviews were conducted to a sample of 10 (ten) real estate agents and 1 (one) to the recruitment technicians. The direct observation was also very important since it covered all the organisation members and the documental analysis complemented the study.

It was possible to see that in Agency Z there is not only one predominant cultural manifestation but a coexistence of integrating and differentiating perspectives. Lastly, I saw that it is indeed necessary to develop new practices and tools to attract real estate agents and, that there are some gaps as far as training is concerned which have to be worked on.

**Keywords:** Culture; Training; Recruitment; Organisation.

# Índice

Declaração.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Declaração de Integridade.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de figuras e tabelas.....	ix
I. Introdução.....	10
II. Enquadramento Contextual do Estágio.....	13
2.1. Caraterização da Instituição de Estágio: Rede de Agências.....	13
2.2. A Agência Azul em Portugal.....	14
2.2.1. As fases do negócio de Mediação Imobiliária.....	15
2.2.2. O Sistema de Comissionamento e Formas de Trabalho.....	16
2.2.3. A Formação.....	17
2.3. A Agência Z.....	18
2.3.1. A realização do meu estágio curricular na Agência Z.....	20
III. Enquadramento Teórico da Problemática de Estágio.....	22
3.1. Cultura Organizacional.....	22
3.1.1. Os Paradigmas Culturais.....	27
3.1.2. Cultura, Socialização e Aprendizagem no local de trabalho.....	30
3.2. Processos de formação de educação no contexto de trabalho.....	33
3.2.1. Políticas e práticas de formação.....	35
3.2.2. Formação e aprendizagem ao longo da vida.....	38
3.3. Os processos de recrutamento e seleção.....	43
3.4. Análise e descrição de funções.....	46
IV. Enquadramento Metodológico do Estágio.....	51
4.1. Apresentação e fundamentação da Metodologia de Investigação.....	52
4.2. O Método de Investigação.....	53
4.3. As Técnicas de Recolha de Dados.....	55



4.3.1. A Entrevista Semiestruturada.....	56
4.3.2. A Observação Direta.....	58
4.3.3. A Análise Documental.....	59
4.4. Tratamento e análise de dados.....	60
V. Apresentação de discussão dos dados.....	62
5.1. Caracterização da cultura organizacional da Agência Z.....	62
5.1.1. Percepções dos trabalhadores acerca da cultura organizacional.....	62
5.1.2. Impacto da cultura organizacional no desenvolvimento profissional.....	70
5.2. Recrutamento e seleção: critérios e competências pretendidas.....	75
5.2.1. Relação entre a cultura organizacional e o perfil de competências requeridas no setor.....	75
5.3. Processos de dinâmicas de formação na Agência Z.....	79
5.3.1. Relação entre a Cultura e a Formação.....	79
5.3.2. Contribuição da Formação para o Desenvolvimento do Perfil Profissional.....	83
5.4. Proposta de formação em articulação com as competências transversais e as especificidades da cultura organizacional.....	85
5.4.1. Ferramentas e estratégias para atrair agentes imobiliários.....	87
VI. Considerações Finais.....	90
6.1. Impacto do estágio.....	93
VII. Bibliografia Referenciada.....	97
VIII. Anexos e Apêndices.....	99

## Índice de Figuras e Tabelas

### Figuras

Figura 1 - Organograma da Instituição.....	19
--	----

### Tabelas

#### Tabela A

Opinião dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho na Agência Z.....	67
--	----

#### Tabela B

Opinião dos entrevistados acerca do seu vínculo com a Agência Z.....	70
--	----

#### Tabela C

Opinião dos entrevistados relativamente às dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário.....	71
---	----

#### Tabela D

Relato do dia-a-dia dos entrevistados e as suas formas de gerir o negócio.....	73
--	----

#### Tabela E

Opinião dos entrevistados acerca da Formação, Acolhimento e Integração na Agência Z.....	79
--	----

#### Tabela F

Opinião dos entrevistados acerca da Formação para o Desenvolvimento Profissional.....	83
---	----

## I. Introdução

Com o passar dos anos, o ramo imobiliário cresceu de forma notável, o que acabou por nos fazer pensar relativamente à sua importância e ao modo como estas organizações se organizam e operam. É de conhecimento geral que os agentes imobiliários têm um papel fundamental na procura, venda e arrendamento de imóveis, dando apoio às pessoas que estão nessa árdua tarefa. Contudo, ser consultor imobiliário nem sempre é fácil, e isso tem-se vindo a manifestar através da dificuldade de recrutamento destes profissionais.

Para além disto, nos últimos anos, o mercado imobiliário em Portugal tem-se revelado um pequeno caos: há pouca oferta, muita procura e isso leva a uma exorbitância nos preços. Por muito que seja dito que o mercado está para mudar, é algo que já se mantém há alguns anos e, por isso, é importante estudar um pouco melhor esta realidade, dado que é um tema muito atual e bastante discutido na vida dos portugueses.

Posto isto, e tendo em especial consideração a relevância deste setor empresarial no contexto económico e social português, é essencial referir que a formação dos profissionais associados à rede imobiliária é cada vez mais importante. Numa realidade em que existem inúmeras agências imobiliárias, só prevalecem as melhores, com os profissionais mais competentes; e, a eficiência e eficácia dos mesmos é garantida, cada vez mais, mediante um processo de formação permanente. Assim, é fundamental estudar este processo de formação e, simultaneamente, comparar com a realidade de há alguns anos atrás.

O recrutamento e seleção também são processos a salientar, uma vez que com a potencialização do ramo (e dos lucros associados), cresceram também as hipóteses de escolha para uma pessoa que queira iniciar nesta área. Atualmente, para além das grandes imobiliárias, reconhecidas nacional e mundialmente, em cada cidade do nosso país existem inúmeras pequenas imobiliárias que tentam posicionar-se, marcando o seu lugar no mercado. Assim sendo, o processo de recrutamento e seleção é também mais difícil: passou a existir uma vasta variedade de agências, onde qualquer interessado pode agendar uma reunião e saber as condições, começando aí verdadeiro desafio, uma vez que ainda há algumas agências que oferecem salário base.

No seguimento desta linha de pensamento, considero ser fundamental manter a originalidade nos métodos e nas ferramentas relacionadas com o recrutamento, de forma a manter as pessoas interessadas, independentemente de existir salário base ou não. Este interesse passa também pelo processo de formação, que é o primeiro passo para que um futuro profissional se sinta confiante no seu próprio negócio. Assim, estamos de volta à centralidade e relevância da formação adequada e atual no ramo imobiliário.

O Mestrado em Educação, na especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos integra a realização de um estágio com uma vertente interventiva e investigativa e a elaboração do presente relatório de estágio. A escolha da instituição para a realização do meu estágio curricular recaiu sob a Agência Imobiliária Z em Guimarães, em primeiro lugar porque percebi que existia abertura para o desenvolvimento do estágio curricular, mas, sobretudo, pela compreensão e auxílio que senti por parte da organização no que diz respeito à construção do meu objeto de estudo. O tema abordado - *Práticas de Recrutamento, Seleção e Formação – o contributo da cultura organizacional: um estudo de caso numa organização imobiliária* - está em sintonia com as atividades desenvolvidas na instituição, assim como vai de encontro às suas necessidades.

Com este estudo é pretendido, essencialmente, articular a cultura organizacional da Agência Z com os critérios de recrutamento praticados pela mesma. Para além disto, é fundamental analisar os processos de formação existentes na agência e conseguir, da melhor forma possível, interligar estas três vertentes fulcrais: a cultura organizacional, o processo de recrutamento e seleção e o processo de formação (interno e externo).

A Agência Z é uma agência imobiliária com forte presença em Guimarães e está inserida numa rede de agências com grande potencial a nível nacional e mundial e, por isso, em constante crescimento. Posto isto, é importante perceber de que forma é que este crescimento ocorre. O ramo imobiliário é cada vez mais procurado, pois permite uma grande autonomia e flexibilidade – para os agentes imobiliários – e, assim, tendo a Agência Z um número considerável de consultores, permite uma abordagem mais diversificada e abrangente das diversas perspetivas relativas à realidade cultural e formativa.

O foco no Recrutamento e Seleção foi proposto pela instituição devido às dificuldades atuais de recrutamento. O trabalho na Agência Z permitiu-me ter um contacto muito próximo com esta realidade e, assim, auxiliar o máximo possível.

A realização deste trabalho revelou-se uma experiência bastante interessante tanto a nível de investigação, como a nível de intervenção, uma vez que incidiu sobre uma área muito singular e, de certa forma, nova. O meu principal objetivo com este estudo foi, desde o início, ir de encontro às necessidades da organização e ajudar a colmatá-las, pondo em prática os conhecimentos, as técnicas e instrumentos de recolha de dados estudados ao longo do mestrado.

É importante referir, ainda, que a estrutura do trabalho está dividida da seguinte forma:

Na introdução, expõe-se, de uma forma geral, o tema do trabalho, bem como a sua pertinência.

O segundo capítulo apresenta a caracterização da instituição, de forma mais geral até à mais particular (Rede de Agências a nível mundial, até à Agência Z em específico). É aqui também abordada e explicada toda a estrutura organizacional da agência.

Num terceiro capítulo é apresentado o enquadramento teórico. Este capítulo é essencial para o desenvolvimento de todo o trabalho, uma vez que é aqui sustentada a pertinência do tema deste relatório. Assim, são abordados diversos autores de referência para as distintas temáticas.

O quarto capítulo é referente ao enquadramento metodológico, onde é apresentada e fundamentada a metodologia de investigação e de intervenção, bem como o método de pesquisa utilizado e as técnicas de recolha de dados.

O quinto capítulo incide sobre a apresentação, a análise e a discussão dos dados. É, por isso, um capítulo de enorme relevância em todo o relatório, visto que são aqui apresentados os dados deste estudo e as principais ilações retiradas, sendo possível recolher informações importantes para a resolução dos problemas inicialmente abordados.

O sexto capítulo reúne as considerações finais, onde constam também as limitações encontradas ao longo de todo o trabalho.

As restantes secções referem-se à bibliografia, anexos e apêndices.

## II. Enquadramento Contextual do Estágio

### 2.1. Caracterização da Instituição de Estágio: Rede de Agências

Esta rede de agências – que daqui em diante será denominada Agência Azul<sup>1</sup> – consiste numa organização internacional imobiliária fundada nos Estados Unidos da América na década de 70. O desafio era criar uma empresa atrativa e que trabalhasse com os melhores vendedores a tempo inteiro e bastante produtivos, de forma a atrair novos e bons profissionais.

É a maior rede internacional de *franchising* imobiliário a operar em mais de 85 países. Ao entrar nesta organização, cada agente associado torna-se membro de uma rede composta por mais de 7.000 agências e cerca de 130.000 agentes associados. A colaboração entre agências permite, assim, negócios partilhados, onde o agente tem acesso a clientes e imóveis de toda a rede, o que lhe dará a possibilidade de partilhar negócios com todos os agentes a nível local, nacional e internacional. Esta vantagem permite concretizar mais negócios do que em qualquer imobiliária tradicional.

Assim, é transmitido um conceito revolucionário no setor imobiliário, que oferece aos seus associados diversas vantagens: máxima comissão, máxima liberdade, máxima realização, máxima projeção e máxima formação.

Esta organização imobiliária tem como missão “manter a liderança do mercado, através de uma conduta profissional baseada num rígido código de ética, com um único objetivo: prestar um serviço de excelência que satisfaça todas as necessidades imobiliárias dos seus clientes”<sup>2</sup>.

É importante referir que nesta organização não existem empregados. Os agentes associados criam e gerem o seu próprio negócio, a todos os níveis: tempo, investimento, objetivos e limites. Posto isto, é possível compreender que os agentes são os pilares da organização, sendo esta filosofia que diferencia esta rede das restantes agências imobiliárias.

Para trabalhar na Agência Azul é essencial que as pessoas tenham motivação intrínseca, espírito empreendedor e que sejam orientadas para os objetivos, estando assim preparadas para

---

<sup>1</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo “Azul” em substituição do nome real da rede de agências.

<sup>2</sup> Retirado do site da instituição onde decorreu o estágio curricular, em 11 de outubro de 2018. Optei por não indicar o *site* para garantir o anonimato.

os desafios do século XXI, em que cada vez se depende mais das capacidades e competências individuais.

Com a sua visão inovadora esta rede conseguiu rapidamente uma grande expansão<sup>3</sup>.

## 2.2. A Agência Azul em Portugal

Ao entrar no mercado Português, a marca propôs-se a aplicar um modelo de negócio inovador e de sucesso no Mundo e a alterar a maneira como se vendiam e compravam imóveis, ou seja, como se geria uma agência imobiliária. O desafio era impulsionar mudanças na qualidade do setor – proporcionar um melhor serviço ao cliente, introduzir novos sistemas de gestão e de *marketing* e profissionalizar os agentes imobiliários.

O resultado foi o rápido e consolidado crescimento da rede que ascende a mais de 280 agências e integra mais de 6000 profissionais<sup>4</sup>. Desde 2000, a Agência Azul em Portugal tem vindo a consolidar a sua liderança: a força da marca, a eficiência do serviço e satisfação dos seus colaboradores têm vindo a ser reconhecidas e premiadas anualmente por várias entidades. Em Portugal, esta marca é ainda líder em número de transações, agências e agentes associados.

Para se exercer a profissão de Agente Imobiliário, – na rede de agências portuguesa, e na Agência Z<sup>5</sup> em particular – em primeiro lugar, é necessário a realização de cursos obrigatórios de Iniciação e de *Sales Training*, em que no seu decorrer o agente assina um Contrato de Formação com a empresa associada, exercendo atividade como estagiário.

Esta marca privilegia também a assinatura do Código de Ética, em que são apresentadas as disposições relativamente à conduta que os agentes associados devem ter nas transações imobiliárias em geral, na relação com os clientes, na relação com outros mediadores imobiliários, agentes e vendedores, promovendo a ética e o profissionalismo na atividade de mediação imobiliária. Todos os agentes afiliados – *franchisados*, *managers*, agentes associados, coordenadores – estão obrigados ao cumprimento do Código de Ética.

---

<sup>3</sup> Consultar o anexo 1.

<sup>4</sup> Consultar o anexo 2.

<sup>5</sup> Agência integrada no grupo da Agência Azul, onde decorreu o estágio curricular. Será assim denominada daqui para a frente para garantir a confidencialidade.

Esta organização dispõe também de um sistema tecnológico/informático em que é necessário um *Login* e uma *Password*, sendo a chave de acesso pessoal ao programa *I-List* e ao sistema de *Internet* da rede de agências na Europa.

É fundamental afirmar que se trata de uma marca registada, por isso, para que se possa usar a marca, as cores e os logótipos é necessário aceitar as condições expressas no contrato de Agente Associado. Para além disto, para que seja possível exercer esta atividade é indispensável a utilização de um número de Licença de Mediação Imobiliária, que é o da empresa titular dos direitos da agência.

Com o sistema desta marca, os agentes adquirem as melhores comissões, uma sinergia de rede, a máxima liberdade, uma imagem corporativa, formação contínua e alta tecnologia, portanto, esta organização marca a diferença já que oferece aos seus clientes um tratamento personalizado, com serviços múltiplos, ferramentas e tecnologia, uma rede de contactos e o maior nível de profissionalismo. A formação é essencial pois a aprendizagem contínua e a aplicação sistemática de conhecimentos sustentam o negócio a longo prazo e contribui para a sua evolução.

### **2.2.1. As fases do negócio de Mediação Imobiliária**

As fases de negócio caracterizam-se por:

1. Conhecer o produto;
2. Procurar o produto – prospeção;
3. Apresentação pessoal;
4. Oferecer os serviços – qualificação de proprietários;
5. Angariação;
6. Promover o produto e procurar compradores;
7. Qualificar compradores;
8. Apresentação de imóveis;
9. Negociar e fechar vendas;
10. Seguimento a clientes.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Consultar anexo 3.



A marca considera a prospeção a base do negócio, e por isso, para um agente associado que esteja a iniciar atividade é fundamental recorrer à sua rede de contactos pessoais. Assim, estas pessoas, a quem conseguem chegar com mais facilidade, podem eventualmente facilitar o contacto com potenciais clientes. Partindo disto, é possível começar uma rede de contactos. Portanto, a marca aconselha a que haja uma análise do círculo de influência pessoal do agente: estudos/formação; trabalho/empresas/ambientes profissionais; associações/clubes; lugares que frequenta; mercados/empresas/estabelecimentos frequentados; profissionais com quem tenha contacto (ex. médico, advogado...). Após a análise do círculo pessoal, é recomendado que seja enviado um *e-mail* para esses contactos a comunicar a sua nova atividade e dando, por isso, início à procura de contactos úteis para o seu novo negócio.

Após a prospeção segue-se a fase de angariação, que é composta por 4 fases: qualificação, preparação, negociação e promoção. Na Agência Azul o Contrato de Mediação Imobiliária só pode ser realizado mediante o regime de Exclusividade, com o prazo mínimo de 6 meses para a venda e de 3 meses para o arrendamento. Quando a angariação é considerada válida, poderá: ser introduzida no *iList* e *iWork*; ser colocado um cartaz no imóvel; ser mostrado o imóvel e ser realizada a promoção do imóvel. É completamente proibido mostrar um imóvel a um potencial comprador caso este não esteja inserido no sistema da marca ou sem estar angariado em exclusivo. Não é também permitido manter nas agências listas de imóveis que não tenham Contrato de Exclusividade – “Listas Paralelas”. Para que isto seja possível e compreendido pelos clientes, é fulcral que na formação sejam explicadas as vantagens da angariação em exclusivo, para o proprietário e para o angariador.

### **2.2.2. O Sistema de Comissionamento e Formas de Trabalho**

Na Rede de Agências existem dois sistemas de comissionamento, o Sistema Puro e o Sistema RAPP, ambos com o objetivo de premiar a produção. O Sistema Puro funciona com comissões mais elevadas, mas obriga o agente ao pagamento de uma taxa mensal à Rede Azul nunca inferior a 1000€ + IVA. O Sistema RAPP baseia-se num cálculo mensal da faturação acumulada dos últimos 12 meses. Existem três “níveis”: inferior a 25.000€, de 25.000€ a 49.999€ e por fim, igual ou superior a 50.000€. A partir daqui há uma percentagem diferente

para cada “nível”, que também difere se é um agente com empresa ou sem empresa. É, por isso, um sistema que permite sempre a recompensação dos agentes conforme o seu trabalho. Nesta Rede de Agências, os agentes apenas podem receber prêmios/incentivos que não sejam de caráter financeiro, como por exemplo, viagens, formações, vales, entre outros, desde que estes não representem um valor superior a 2% da sua faturação anual. Todos os agentes RAPP têm de pagar à agência as despesas inerentes à sua atividade, como publicidade e fotocópias.

Para além de trabalhar em nome individual, a Agência Azul permite também que se formem Equipas ou Parcerias. É proibido recrutar elementos para uma Equipa que já façam parte da Rede de Agências, uma vez que um dos objetivos da criação de equipas é o recrutamento de agentes de fora da rede. Isto é bastante comum na Agência Z.

Existem também os assistentes, que podem executar tarefas administrativas e/ou comerciais (com algumas restrições, uma vez que não podem angariar imóveis) e têm que estar registados no sistema como “assistente de...” – nome do agente com quem colabora. É importante referir que todas as agências da rede podem trabalhar em parceria mediante passagem de referências.

É fundamental mencionar o Gestor de Equipa, que pode ser inserido numa agência para dar acompanhamento e gerir um conjunto de comerciais. Pode assumir duas tipologias: com contratação (e ordenado mensal) ou empreendedor (remuneração exclusivamente por comissão).

### **2.2.3. A Formação**

Passando agora para a formação, é importante referir que a Agência Azul possui um plano de desenvolvimento para a formação dos agentes. Até aos 3 meses de atividade é obrigatório realizar a formação inicial (oferecida pela agência) e a formação de tecnologia; até aos 6 meses é necessário realizar o *Sales Training* e a formação de tecnologia II; até 1 ano tem que ser realizado o curso de estratégias avançadas de venda imobiliária (I e II). Qualquer incumprimento leva a cartão amarelo ou vermelho (expulsão)<sup>7</sup>. Todas as formações são pagas pelos próprios agentes,

---

<sup>7</sup> O cartão amarelo constitui uma forma de aviso para o agente não voltar a incumprir o Plano de Formação no futuro. Não será aplicado se o agente no período de reanálise regularizar a formação em falta. O cartão vermelho é atribuído aos agentes que no período de reanálise não realizaram a formação. Isto pressupõe a remoção do agente da rede, que poderá regressar logo que realize a formação em falta.

excetuando a formação inicial. A partir do 3º ano como agente é necessário realizar 32h de formação anual, recomendando-se a realização dos cursos ainda não realizados e a participação na convenção anual, que conta como 8 horas de formação.

Relativamente à análise anual dos resultados, esta é realizada 4 vezes por ano (abril, julho, outubro e janeiro). É aplicado cartão vermelho ao agente que não atingiu os valores mínimos estabelecidos (de acordo com o seu “tempo de vida”). Este terá que sair da rede e só poderá voltar à rede (ou seja, a qualquer agência desta rede) após 2 anos. É atribuído o cartão verde aos agentes que recebem prémios na convenção Nacional. Este cartão é válido por 3 anos, podendo ser usado pelo agente, caso não venha a atingir num ano a faturação mínima exigida.

### 2.3. A Agência Z

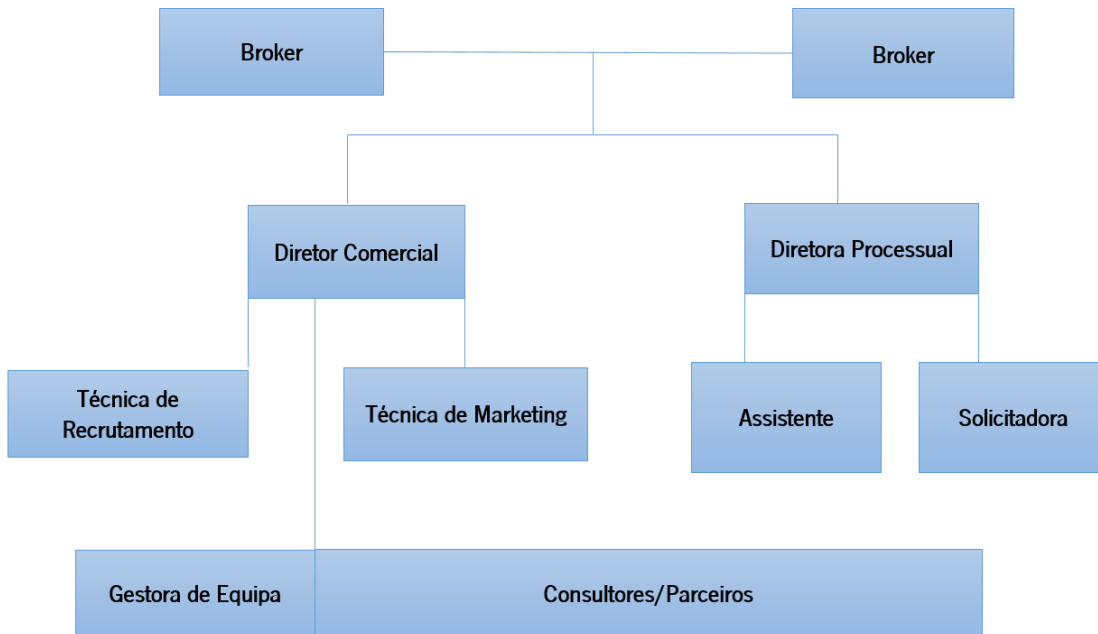
O público-alvo deste estudo será constituído pelos Agentes/Consultores Imobiliários da Agência Z em Guimarães, assim como o restante *staff* da agência.

Relativamente aos consultores imobiliários, foi necessário escolher uma amostra dadas as dificuldades da presença dos mesmos na instituição tornando-se, por isso, difícil a marcação de qualquer compromisso com os atuais quarenta.

O restante *staff* também foi importante na medida em que é constituído por: agentes em formação; uma assistente; uma Técnica de Recrutamento; uma Técnica de *Marketing*, um Diretor Comercial; uma Gestora de Equipa; uma Solicitadora e uma Diretora Processual, sendo, portanto, elementos fundamentais para a equipa da agência e para o bom funcionamento e desenvolvimento da mesma.

Através do organograma representado na figura 1 é possível compreender que as chefias da Agência Z são os *Brokers*, sendo este um termo bastante utilizado no ramo imobiliário. Seguidamente, é importante diferenciar que na agência existem dois tipos de trabalhadores: o *staff* (que tem um horário de trabalho estabelecido, salário fixo e subordinação jurídica) e os consultores imobiliários que são parceiros da agência.

Figura 1 – Organograma da Instituição



Fonte: Organograma elaborado a partir das informações cedidas pela instituição, em outubro de 2018. Alterado duas vezes consoante a contratação de novos elementos.

O Diretor Comercial tem um papel fundamental, visto que apenas reporta aos *Brokers* e é o superior da Técnica de Recrutamento, da Técnica de *Marketing* e da Gestora de Equipa. A Diretora Processual também reporta aos *Brokers* da agência, tendo consigo uma Solicitadora (para a auxiliar no crescente trabalho que tem vindo a existir) e uma assistente.

A Técnica de Recrutamento trata das diversas formas de aliciar e recrutar novos consultores, faz a publicação de anúncios de emprego, realiza as entrevistas de recrutamento e seleção, realiza a formação inicial aos novos agentes e acompanha os agentes mais recentes nas primeiras ações de rua.

A Técnica de *Marketing* está encarregue das redes sociais e promoção da empresa, ou seja, elabora *flyers*, publica no *Facebook* da Agência Z os vários imóveis angariados, os *Open Houses* da semana, entre outras tarefas.

A Gestora de Equipa entrou para a agência apenas em março de 2019 e tem como função acompanhar os agentes imobiliários mais recentes – os *Rookies* – de forma a que estes tenham

alguém sempre disponível caso haja alguma dúvida. Também os acompanha nas primeiras ações de rua, *bate-porta* e em possíveis primeiras reuniões com clientes.

Por fim, surgem os consultores imobiliários, que são a peça chave para o funcionamento da agência. Estes têm total autonomia na agência, são trabalhadores em nome próprio e por isso, não têm de reportar a ninguém. O seu vínculo com a Agência Z é mediante a celebração de um contrato de prestação de serviços. Ganham mediante o seu trabalho – angariação e/ou venda de casas/apartamentos, existindo também a vertente de arrendamento – e daí retiram a sua comissão. Todo este processo é monitorizado pelo Diretor Comercial e pela *Broker*, que efetua o pagamento. Obviamente que a agência não pode suportar por tempo indeterminado um agente que não trabalhe, ou seja, que tenha efetivado formação e que permaneça durante mais de um ano sem angariar/vender imóveis ou que tenha uma conduta eticamente desadequada. Nesses casos, existe o chamado “cartão amarelo” (um aviso) e, no limite, o “cartão vermelho”, que os superiores atribuem ao agente em questão e este terá que sair. Estes são os únicos casos em que os *Brokers* ou o Diretor Comercial podem exercer o seu poder, contudo, são raríssimas as ocasiões em que isto se sucede já que, por norma, um consultor que durante os primeiros 6 meses não consiga faturar acaba, por si próprio, por sair.

A Agência Z trabalha de acordo com a ideologia meritocrática e, por isso, os consultores imobiliários são vistos como seus parceiros e o negócio só pode evoluir e crescer com o bom trabalho de todos os envolvidos.

Mediante tudo isto, posso concluir que na Agência Z há uma desconcentração de poder, visto que cada nível hierárquico tem a sua quota-parte de autonomia, mas sempre dependente da autoridade superior. Existe realmente uma delegação de poderes e uma relação à base da confiança. Obviamente que os níveis superiores estão sempre a par das decisões mais significativas, porém, normalmente existe um elevado grau de concordância entre todos.

### **2.3.1. A realização do meu estágio curricular na Agência Z**

O meu estágio curricular decorreu sob o acompanhamento da Técnica de Recrutamento da agência, estando esta ligada às tarefas de Gestão dos Recursos Humanos, em colaboração com o Diretor Comercial. Durante todo o estágio posso afirmar que não existiu qualquer

diferenciação entre mim e o restante *staff* da agência. Cada um tem o seu trabalho e trabalha por si; no meu caso existindo acompanhamento e apoio da parte da minha acompanhante de estágio.

Os *Brokers* – superiores hierárquicos – da agência mantiveram uma relação de bastante cordialidade comigo, sendo que ocasionalmente me pediam para realizar tarefas em específico.

Posto isto, sendo que a minha acompanhante de estágio em meados de março de 2019 ficou de baixa médica, foi com o Diretor Comercial que passei a tirar qualquer dúvida que surgisse e também foi este que me auxiliou na elaboração das entrevistas aos agentes imobiliários.

### III. Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio

Um enquadramento teórico coerente e consistente é fundamental para a realização de uma investigação bem estruturada e de uma intervenção fundamentada. Para isto, e de acordo com a minha temática, será essencial desenvolver vários temas. A cultura organizacional é o cerne da questão, juntamente com a educação e formação, sendo por isso os temas em que irei incidir especial importância, baseando-me principalmente em autores de referência da área da educação e tentando conjugar com outras perspetivas mais gerencialistas. Pretendo dar uma visão geral dos temas, tendo sempre em consideração as várias perspetivas e podendo, assim, ter uma visão mais crítica. Posto isto, é também fundamental abordar o tema de recrutamento e seleção e de análise e descrição de funções, pois estes estão bastante presentes no meu contexto de estágio e será muito importante ter uma base teórica acerca dos mesmos para poder analisar as práticas existentes.

#### 3.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é, ainda hoje, uma problemática de difícil definição devido à natureza incerta do seu estatuto epistemológico. Os estudos nesta área inserem-se em correntes teóricas distintas e muitas vezes opostas, surgindo assim dois pólos fulcrais no que concerne à cultura organizacional:

“Um primeiro particularmente centrado na compreensão dos processos de construção da cultura nas organizações, isto é, na identificação dos fatores que condicionam a sua génese, o seu desenvolvimento e a sua consolidação; um segundo pólo mais preocupado com a forma de perspetivar o grau de partilha da cultura, no sentido de compreender os significados das suas manifestações em contexto organizacional.” (Torres, 2004, p.186)

Estes dois pólos têm sido essenciais, contudo, é fundamental diferenciar o contexto académico do contexto empresarial:

“O contexto académico marcado por pressupostos mais de índole teórica e reflexiva, enfatiza a análise dos processos de construção da cultura e procura cotejar as potencialidades inerentes às três formas de manifestação da cultura (integradora, diferenciadora e fragmentadora); o contexto empresarial, mais dominado pelas lógicas políticas, normativas e pragmáticas, acentua, sobretudo, as virtualidades da cultura como variável dependente e de cariz integrador, como técnica ao serviço da eficácia e excelência empresarial.” (Torres, 2004, 187)

Para Edgar Schein (1999), o mais importante acerca da cultura organizacional é que esta não seja simplificada. O autor defende a existência de três níveis na cultura organizacional (Schein, 1999, p.21):

1. Os artefactos: como a organização está organizada, estruturas e processos;
2. Os valores expostos: estratégias, filosofias, metas – o que a organização defende e acredita;
3. As suposições subjacentes: são a última fonte de valores e ação – trata-se do subconsciente, das crenças que são vistas como garantidas, das percepções, pensamentos e sentimentos.

- **Nível 1 – Os Artefactos**

É o nível mais fácil de observar no primeiro contacto com uma organização, tratando-se do que se vê, do que se ouve e do que se sente enquanto se está presente. É aqui que existe uma percepção de como reagimos ao que está “à nossa volta”, inclusive de como os restantes trabalhadores se comportam e interagem uns com os outros e “connosco”. Assim, pode parecer fácil identificar a cultura presente simplesmente através da observação dos comportamentos, contudo, a cultura é algo demasiado complexo para ser possível decifrar apenas “estando presente”. É fundamental entender o “porquê” das coisas – do funcionamento da organização. Para isto é fulcral poder interagir com os trabalhadores e com os líderes, para que seja possível questionar e esclarecer todas as dúvidas acerca do que se vê e do que se sente na organização. Com isto, começa o próximo nível da cultura. (Schein, 1999, p.22)



- **Nível 2 – Os Valores Expostos**

É essencial questionar as organizações relativamente ao que valorizam, assim, é muito importante entender que as organizações têm determinados valores nos quais se baseiam para criar a sua imagem. Posto isto, é evidente que quanto mais tempo se passa numa organização, mais dúvidas surgem e com mais frequência se encontram diferenças entre os valores expostos e o comportamento real existente. Estas inconsistências significam que existem diferentes pensamentos e percepções, o que leva aos comportamentos existentes. Tudo isto pode ou não ser consistente com os valores e princípios proclamados pela organização. Portanto, para entender a cultura é preciso decifrar, em primeiro lugar, um nível mais profundo – os pensamentos e percepções. (Schein, 1999, pp.23-25)

- **Nível 3 – As Suposições Subjacentes**

Neste nível é necessário pensar no historial da organização: a sua história, valores, crenças, ideais dos fundadores e principais líderes que levaram a organização ao sucesso. É fundamental ter em mente que as organizações se iniciam com uma pessoa ou um pequeno grupo de pessoas que “impõem” as suas crenças e valores aos restantes membros contratados, mas, a essência da cultura deve refletir os valores aprendidos em conjunto. Ou seja, são aqueles princípios praticados que resultaram tão bem ao ponto de começarem a ser vistos como garantidos e não-negociáveis – um novo trabalhador já não sente a necessidade de questionar os valores organizacionais existentes porque consegue ver com os seus próprios olhos que estes resultam. Assim, tais valores/princípios passam a ser vistos como suposições tácitas que são partilhadas e tomadas como garantidas enquanto a organização tiver sucesso deste modo. (Schein, 1999, pp.25-27)

Assim sendo, o mesmo autor define cultura como,

“Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be

considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein, 1999, p.27)<sup>8</sup>

Posto isto, o mais importante é compreender que, o que define o comportamento diário de cada um são as suposições tácitas – aprendidas e compartilhadas – através das quais as pessoas se baseiam para olhar a realidade. Portanto, para entender realmente a cultura numa organização é fundamental que exista uma observação participante de forma consistente e, simultaneamente, a capacidade de falar com os trabalhadores, de forma a tornar as suposições tácitas, em suposições explícitas. (Schein, 1999, pp.27/28)

Obviamente, que esta definição de cultura tem as suas implicações. Sendo que se trata do conhecimento adquirido em grupo que levou, primeiramente, ao sucesso da organização, é perceptível que a cultura é algo muito estável e difícil de alterar. É também muito importante perceber que a parte mais importante da cultura é invisível, não pode ser medida ou quantificada apenas mediante comportamentos e valores adotados. (Schein, 1999, p.28)

Por fim, Schein (1999, pp.34/35) afirma que a cultura é algo profundo, por isso, não pode ser tratada de forma superficial; é ampla pois passa desde os aspetos do quotidiano da organização, até perceber a melhor forma de lidar com as pessoas e como se deve trabalhar para que haja progresso; e finalmente, refere que a cultura é estável, uma vez que as pessoas acabam por se basear em determinadas suposições que tornam o dia-a-dia previsível – normalmente o ser humano é resistente à mudança, sendo muito difícil alterar qualquer parte numa cultura organizacional já estruturada.

Posto isto, e de acordo com Deal & Kennedy (1982, p.13-15) é possível afirmar que a cultura é constituída pelo ambiente de negócios, valores, heróis, rituais e rede de comunicação sendo que pode ser diagnosticada dentro ou fora das organizações. De uma forma geral, fora da organização, pode ser diagnosticada através da leitura do que é escrito na organização (relatórios, normas da empresa, notícias da imprensa, entre outros), conforme entrevistas aos empregados da organização (para detetar os consensos e conflitos entre membros) e, finalmente, através da

---

<sup>8</sup> “A cultura é um padrão de pressupostos tácitos compartilhados que foi aprendido em grupo, uma vez que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (tradução minha)

forma como os empregados passam o tempo, ou seja, assume-se que numa organização com uma cultura “forte”, as atividades dos empregados revelam a cultura organizacional. Dentro da organização, é importante perceber quais as possíveis formas de progressão na carreira, o tempo de permanência na organização dos empregados, a forma como são recebidos “estranhos” na organização e o conteúdo do que se escreve e discute da própria organização. (Deal & Kennedy, 1982, p.129-134)

É possível então compreender que,

“[...] organizações com uma cultura fraca não têm crenças e valores claros sobre a forma como têm sucesso na sua atividade; podendo embora ter esses valores e crenças, não chegam a acordo sobre quais os mais importantes; a organização encontra-se fragmentada, por departamentos, prosseguindo cada um deles os seus objetivos; os horários são destrutivos; e os rituais de dia-a-dia são desorganizados.” (Rocha, 2005, p.91)

Mediante uma perspectiva mais gestonária, quando é diagnosticada a cultura de uma organização, é necessário saber geri-la para aumentar a eficiência. Existem ainda alguns sintomas que demonstram que a cultura em determinada organização não está bem, como por exemplo, quando perdem a noção do que está à sua volta focando-se apenas em si mesmas, quando há apenas preocupação a curto prazo, desmotivação por parte dos membros da organização, fragmentação de valores/rituais e conflitos internos. (Rocha, 2005, p.92)

Martin & Meyerson (1987, p.623) afirmam que cada tipo de cultura leva a diferentes consequências nas organizações e, por isso, a distintas formas de se lidar com a necessidade de mudança cultural em determinada organização. Tal como Schein, também estas autoras referem que a cultura organizacional é resistente à mudança, sendo que a mudança só é conseguida quando feita de forma gradual e contínua<sup>9</sup>. Defendem que as organizações são essencialmente a sua cultura e, assim, para que haja de facto alterações na organização é necessário que existam mudanças nos padrões de comportamento, valores e significados. (Martin & Meyerson, 1987, p.623)

---

<sup>9</sup> “Organizational cultures are resistant to change, incrementally adaptive, and continually in flux.” (Martin & Meyerson, 1987, p.623)

Dadas as enormes diferenças entre cada tipo de cultura, as autoras passam a nomeá-las como paradigmas.

### 3.1.1. Os Paradigmas Culturais

O primeiro paradigma é a **integração**. Neste tipo de cultura são procurados os pontos em comum tais como, valores, comportamentos e linguagem – homogeneidade. Existem características essenciais na cultura integradora como a consistência nas manifestações culturais, o consenso entre membros das organizações relativamente aos seus valores culturais e o foco no líder (como criador dessa mesma cultura). Normalmente, a modificação cultural é reconhecida através da mudança cognitiva que leva à alteração de comportamentos. (Martin & Meyerson, 1987, p.623)

Segue-se o paradigma da **diferenciação**, em que o foco é a diversidade, devendo existir especial atenção às inconsistências, à falta de consenso e ao facto de a liderança não dominar as manifestações culturais. Neste tipo de cultura há várias subunidades – pessoas a nível individual ou grupos – que têm uma perspectiva aberta acerca da cultura organizacional, visto que esta é criada através de influências de dentro e de fora da organização. Não existe apenas uma cultura dominante, já que é composta por diversos valores e manifestações que podem, ou não, ser contraditórias. Assim, tal como Schein também refere, os valores expostos podem ser diferentes das práticas executadas e as histórias contadas podem refletir que há contradições entre as regras formais e as normas informais. De certa forma, e devido a estas inconsistências, pode parecer que este paradigma leva à discórdia mais do que ao consenso. (Martin & Meyerson, 1987, p.630) Na diferenciação é defendida a existência de várias fontes que geram a cultura e não apenas o líder como sendo o “criador” da sua própria cultura organizacional; assim, as fontes de mudança culturais são mais difusas e não intencionais. (Martin & Meyerson, 1987, p.634)

O terceiro e último paradigma é a **ambiguidade**, sendo que aqui esta não é negada ou desafiada (como nos anteriores paradigmas, respetivamente), mas sim aceite. A complexidade e falta de clareza são legítimas, tornando-se o foco de atenção, uma vez que podem existir diferentes interpretações da mesma realidade, que são vistas como inconciliáveis. Posto isto, os paradoxos começam a ser vistos com normalidade. Não existem valores partilhados, exceto a consciência da

própria ambiguidade, sendo que esta é vista como “a forma como as coisas são”, a verdade, e não apenas como algo temporário. As diferenças entre significados, valores e normas comportamentais são vistas como irreconciliáveis. (Martin & Meyerson, 1987, p.637) Aqui, os indivíduos concordam em alguns pontos e discordam noutros, mas não se importam realmente com essas diferenças, ou às vezes nem dão pela sua existência, por isso, o consenso e a confusão coexistem, o que torna difícil criar limites culturais. A mudança cultural pode ser contínua, mas passar despercebida, pois para que a mudança nos padrões culturais seja reconhecida devem existir padrões estáveis pré-concebidos. (Martin & Meyerson, 1987, p.640)

Torres (2004, 2008), sustentada na proposta de Joanne Martin, apresenta três perspectivas de Cultura Organizacional.

A cultura numa organização é **integradora** “quando o grau de partilha e de identificação coletiva com os objetivos e valores da organização é elevado” (Torres & Palhares, 2008, p.104), tendo como principais valores a coesão, a partilha, a harmonia e identidade. Numa organização com este tipo de cultura, o líder tende a ser um gestor de sentidos e manipulador da cultura, podendo também desenvolver uma liderança transformacional, carismática e visionária.

A perspectiva integradora está ligada aos aspetos mais consensuais da cultura e depende do grau de partilha entre trabalhadores/organização. Assim, “[...] a cultura é entendida como algo de objetivo e como pertencendo à ordem interna e específica da organização” (Torres, 2004, p.188). Sucintamente, trata-se de um conjunto de fatores simbólicos que devem ser partilhados por todos os intervenientes numa organização, sendo que, a pessoa mais importante na organização é o líder, pois é este que decide quais os valores que têm de ser seguidos. Ainda de acordo com esta perspectiva há a possibilidade “[...] de gerir e mudar a cultura a favor da integração, da comunhão de interesses, da partilha de valores, do consenso.” (Torres, 2004, p.188)

A cultura numa organização é **diferenciadora** “quando o grau de partilha cultural apenas se restringe ao grupo de referência, sendo provável a coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional” (Torres & Palhares, 2008, p.104). A liderança tende a centrar-se nas equipas (culto do grupo), podendo transformar-se em lideranças intermédias, incertas, conflituosas e competitivas.

Nesta perspectiva existem grandes diferenças culturais o que leva ao protagonismo dos dissensos, dos conflitos e dos antagonismos culturais emergentes. (Torres, 2004, p.189) Assim, quando existe divisão (vertical e horizontal) e departamentalização do trabalho, tende a desenvolver-se subculturas. Conseqüentemente, este tipo de interações no tempo e no espaço entre grupos de profissionais permite a coexistência de diversas subculturas, sendo muito difícil perceber a sua extensão. Portanto, aqui

“[...] a cultura organizacional corresponderia ao denominador comum das várias subculturas existentes com a particularidade de nunca ser conceptualizada de forma homogeneizante, até porque parte-se do princípio de que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo.” (Torres, 2004, p.189)

Na cultura diferenciadora é perceptível uma perspectiva mais interpretativa, dado que neste processo de (re)construção da cultura organizacional são os vários grupos de profissionais que têm o papel mais preponderante na reavaliação dos valores e normas da organização. É ainda através destas subculturas que são definidas as diferentes identidades profissionais, pois estas são fundamentadas nas interações e convivência entre o grupo de pares, que partilham as mesmas condições de trabalho.

A cultura numa organização é **fragmentadora** “quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita à mera esfera individual” (Torres & Palhares, 2008, p.104). A liderança tende a ser mais dispersa, incerta, irracional e pode originar processos de auto-liderança. As lideranças informais são dissipadas pela organização, sobressaindo uma diferenciação entre liderança e gestão e entre liderança e autoridade.

Esta perspectiva centra-se nas ambiguidades organizacionais, o que gera uma variedade de interpretações acerca de uma mesma realidade. Assim,

“Aquilo que parece sobressair desta abordagem cultural é uma multiplicidade de crenças, valores e significados dados pelos atores às experiências vividas, sem que se denote, em contexto algum, a consolidação de uniformidades de condutas ou de atitudes ao nível dos grupos estruturadores

da organização. De igual modo, todo o rol de ambiguidades e desconexões experienciadas pelos atores ao nível das intenções, da compreensão dos objetivos organizacionais e, a um nível mais restrito, de uma eventual confusão inerente à própria ocupação ou função organizacional, impede a construção de identidades coletivas e de identidades profissionais – quanto muito pode conduzir à proliferação desarticulada de identidades de trabalho meramente individuais.” (Torres, 2004, p.192)

Em contexto organizacional, os atores até se podem identificar com as mesmas orientações e objetivos e partilharem dificuldades semelhantes, contudo, serão sempre as crenças e valores individuais que originam diferentes soluções para os diversos problemas, pondo assim em causa a pretendida homogeneidade cultural.

### **3.1.2 Cultura, Socialização e Aprendizagem no Local de Trabalho**

De forma a entender a coexistência de distintas manifestações culturais (integradora, diferenciadora e fragmentadora) é necessário ter em atenção os fenómenos de socialização e de aprendizagem cultural no local de trabalho. Assim sendo, é importante referir que,

“Na Cultura Integradora – em que se verifica a partilha pelos atores de um conjunto significativo de padrões culturais, denotando-se uma forte identificação coletiva com os valores da organização, e onde se supõe um envolvimento afetivo dos atores ao seu local de trabalho – pressupõe a mobilização quotidiana de processos de socialização coletivos assentes em moldes predominantemente informais.” (Torres & Palhares, 2008, p.110)

A integração do trabalhador acontece mediante a experiência social através da qual se vão adquirindo novos saberes. Esta dimensão é, então, “informal, espontânea, difusa, paralela, quotidianamente desenvolvida, decorrente das interações sociais dentro e fora do local do trabalho” (Torres & Palhares, 2008, p.110), e traduzindo-se por aprendizagem cultural. São incluídos saberes e competências técnico-funcionais para o desempenho de um cargo/função e saberes tácitos e estratégicos que distinguem cada trabalhador nas suas ações.

Passando agora para a cultura organizacional diferenciadora,

“[...] caracterizada pelo dissenso quanto aos valores, crenças e ideologias e traduzida pela coexistência de subculturas fortes e concorrenciais – o mais provável é encontrar no mesmo espaço organizacional diferentes modalidades de socialização e de aprendizagem consoante as especificidades das subculturas em presença.” (Torres & Palhares, 2008, p. 111)

A heterogeneidade a todos os níveis – social, económica, técnica e cultural – leva a diferentes formas de integração e de segmentação dos trabalhadores. Isto contribui para a criação de aprendizagens com grande diversidade de estratégias: formais e informais, individuais e coletivas, sequenciais e não sequenciais, programadas e não programadas (Torres & Palhares, 2008, p. 111). Assim, de forma a tornar os modelos formativos operacionais, é imprescindível a articulação entre a política da formação e as várias culturas. Para que isto seja possível é necessário conseguir converter “[...] o conhecimento e as aprendizagens subjetivadas pelos atores em renovados moldes sustentadores de novas aprendizagens.” (Torres & Palhares, 2008, p. 111)

Por fim, temos a cultura fragmentadora, “caracterizada pela desconexão cultural, pela diluição total do sentido de pertença, pela fragmentação da partilha e pela individualização das trajetórias profissionais – onde as aprendizagens se tornam cada vez mais formais, individualizadas e descontínuas [...]”. (Torres & Palhares, 2008, p. 112)

Assim, de acordo com Torres & Palhares (2008, p.112), faz sentido repensar a função estratégica da formação como:

- Mecanismo de reforço da fragmentação (quando o objetivo é o reforço deste tipo de cultura);
- Veículo propiciador de desfragmentação, levando à recuperação do sentido de identidade (quando o objetivo é superar a fragmentação, pela adoção de estratégias impulsionadoras do consenso, da partilha, do envolvimento, da identificação com o grupo ou com a organização – que neguem e confrontem a fragmentação).

Posto isto, é possível concluir que, existindo um grau de partilha cultural elevado, mais informal tende a ser o processo de socialização e, por isso, mais flexível a aprendizagem no local de trabalho. Por outro lado, os padrões culturais acabam por se diferenciar ou por se fragmentar



quando os processos de aprendizagem são mais formais e rígidos. Assim sendo, o processo formativo deveria ter sempre em consideração as especificidades culturais da organização. (Torres & Palhares, 2008, p. 113)

Posso concluir que para o exercício do trabalho são necessárias competências e saberes adquiridas ao longo do tempo mediante a socialização organizacional. Assim, os saberes experienciais estão indubitavelmente associados às dimensões culturais e simbólicas que lhes dão suporte, visto que são essenciais ao funcionamento coletivo do trabalho.

De acordo com Torres & Palhares (2008, p.115), é necessário articular a cultura das organizações com a formação e educação (profissional) de adultos, mostrando a sua importância para o desenvolvimento estratégico da organização. A socialização e a aprendizagem cultural no local de trabalho proporcionam uma melhor compreensão dos diversos fatores intervenientes nos processos de construção do conhecimento. Assim, é essencial referir que “[...] na ótica da gestão de recursos humanos, em geral, e da perspectiva da gestão da formação, em particular, o conhecimento aprofundado desta realidade representa também uma importante estratégia de autoformação” (Torres & Palhares, 2008, p.115). Posto isto, é sugerida uma abordagem com novas dimensões formativas que contemplem as características culturais dos contextos de trabalho, pondo de parte o modelo de formação formal, escolar e burocrático – abordagem participativa. Surgem assim diferentes conceções de formação com o objetivo de repor no contexto de trabalho a democratização das “competências” socialmente construídas – “formação *na e pela* ação”. Assim, os processos de formação (formais, não-formais ou informais) interferem claramente na cultura da organização. (Torres & Palhares, 2008, p.115)

A individualidade e identidade pessoal de cada um é construída, essencialmente, através da resolução de problemas do dia-a-dia que implicam um grande envolvimento do trabalhador no seu local de trabalho. É possível concluir que, cada vez mais se deve encarar o contexto de trabalho como um referente para repensar a formação e a aprendizagem que, tanto pode reforçar a cultura, como contribuir para a sua transformação. (Torres & Palhares, 2008, p.116)

### 3.2. Processos de Formação e Educação no Contexto de Trabalho

A cultura e a formação devem estar articuladas uma vez que formação profissional dos trabalhadores tem grande influência na difusão e reforço da cultura e da identidade organizacionais. É importante perceber que a formação e a aprendizagem se complementam já que “[...] podemos considerar as práticas de formação como ações de aprendizagem.” (Cowling & Mailer, 1998, p.103)

Tanto a formação como a aprendizagem visam estimular a eficiência e a alteração de padrões de comportamento para um melhor desempenho. O processo de aprendizagem através da formação é muito importante, contudo, “aprender a aprender” no local de trabalho é cada vez mais fulcral, uma vez que vai permitir aos trabalhadores criar uma maior flexibilidade e, por isso, uma melhor gestão de problemas.

Para que tudo isto seja possível, “[...] quando uma empresa elabora a sua política de formação, o faz a partir de especificidades internas, da sua história ou da situação atual em função das transformações do trabalho que nela se operam.” (Bernardes, 2013, p.13)

As políticas de formação das empresas levam a compreender as suas perspetivas relativamente ao desenvolvimento dos seus trabalhadores e quanto à formação. Sendo assim, “para o estudo das práticas de formação, o conceito de *formação* remete para uma conceção alargada que não se circunscreve às situações de formação formal, nem limita à ação estrita dos departamentos de formação”. (Bernardes, 2013, p.14)

É essencial abordar a relação entre educação e trabalho, uma vez que a educação é central nos processos de mudança social e, por sua vez, as alterações que têm vindo a acontecer no mundo de trabalho levam a novos desafios a nível educacional. A educação de adultos começou a ganhar maior importância – através da formação profissional e da formação contínua – para que os trabalhadores consigam acompanhar a evolução tecnológica e científica.

Cowling & Mailer apresentam algumas das vantagens do processo de formação:

“Do ponto de vista organizacional, a formação pode tornar o trabalho mais eficiente. Podem decorrer da formação tempos reduzidos de aprendizagem, métodos de trabalho mais eficazes e

aplicações mais qualificadas de determinadas tarefas, bem como formas inovadoras de trabalho. Podem ser apreendidas, através da formação, atitudes mais positivas para com a organização e o cliente.” (Cowling & Mailer, 1998, p.104)

Posto isto, a formação profissional é também um assunto a destacar tendo como principais objetivos,

“[...] o combate ao desemprego (em particular dos jovens e dos adultos desempregados de longa duração, das jovens mulheres, de pessoas com deficiência) e o desenvolvimento das empresas (particularmente das pequenas e médias empresas), do ponto de vista da promoção da sua competitividade, através da modernização tecnológica, da modernização organizacional e da formação de recursos humanos, no quadro de uma economia aberta e em crescente globalização.” (Gomes & Silva, 2006, p.37)

Os mesmos autores destacam ainda “[...] a grande quantidade e variedade de oportunidades de formação (acreditadas e certificadas) [...]” que, obviamente, originam novas oportunidades de inserção no mercado de trabalho e na sociedade, ao mesmo tempo que salientam também “[...] o enorme potencial da formação para a reconstituição do tecido económico-productivo [...]” e enfatizam “[...] a necessidade de rutura com preconceitos ideológicos em relação à formação profissional [...]”. (Gomes & Silva, 2006, p.38)

Considero que, para além de uma visão crítica acerca deste tema, é ao mesmo tempo fundamental mencionar o ciclo da formação, com quatro etapas: Identificação de necessidades; Planeamento; Implementação e Avaliação. (Cowling & Mailer, 1998, pp. 110-114)

Para que uma ação de formação tenha êxito é preciso que haja uma identificação das necessidades reais da organização, e para que isso possa acontecer este levantamento tem de ser feito à organização como um todo, ou seja, incluindo os aspetos estáticos e dinâmicos. O levantamento de necessidades individuais é feito através de entrevistas e de inquéritos por questionário e de seguida é feita uma adequação das necessidades de formação individuais às necessidades da empresa. A fase seguinte é a de interpretação e escolha das estratégias de ação,

ou seja, o planeamento dos programas de formação. Primeiramente, é necessário definir se a formação será interna ou externa, a população e as áreas prioritárias.

Na fase de implementação das ações de formação é fundamental que haja um acompanhamento e controlo destas para certificar que está a ir de encontro aos objetivos propostos ou se há necessidade de alguma alteração. Por fim, a fase de avaliação da formação consiste em “[...] analisar até que ponto os objetivos da formação foram alcançados, se valeu a pena. [...] é uma etapa fundamental pois permite analisar as causas das eventuais falhas e, desta forma, melhorar a formação”. (Cowling & Mailer, 1998, p.114)

Para saber o resultado imediato de uma formação utiliza-se a avaliação durante a formação, através de grelhas de observação ou testes. Contudo, a avaliação da formação não deve ser feita imediatamente a seguir à formação, pois o formando precisa de tempo para pôr em prática o que aprendeu, com o objetivo de perceber se existe alteração de comportamento resultante da formação. Os resultados finais são medidos mediante “[...] os dados gerais de desempenho da empresa na área de trabalho e têm como objetivo determinar o efeito da formação na eficácia organizacional”. (Cowling & Mailer, 1998, p.115)

As empresas têm diferentes formas de diagnosticar, conceber, organizar e executar a formação, tendo em conta a sua cultura organizacional, as políticas de formação e a visão dos gestores e técnicos de recursos humanos e formação. (Bernardes, 2013, p.63)

### **3.2.1. Políticas e Práticas de Formação**

É importante referir que,

“Relativamente à gestão da formação, o processo de análise das necessidades vai influenciar o modo como a formação se alinha com a realidade de trabalho. Ao visar identificar competências, qualificações e capacidades a desenvolver, é sempre possível fazê-lo de um modo mais amplo, envolvendo todos os interessados no processo, ou de modo mais simples e limitado, geralmente através de um questionário aplicado às chefias” (Bernardes, 2013, p.63)

O ideal é que exista uma análise das diferentes manifestações culturais em contexto organizacional em conjugação com a diversidade de políticas e práticas de formação, de maneira a contribuir para a discussão de questões relacionadas com as especificidades organizacionais, particularmente da realidade portuguesa. Posto isto, as políticas de formação devem ser um processo de construção de uma política formativa orientada pelas especificidades culturais da organização.

Tendo em consideração as características da perspetiva cultural integradora, é possível concluir que esta é vista como algo objetivo e pertencente à ordem interna e específica da organização, que é perpetuada através da socialização contínua entre os novos e atuais membros. Assim, poderá não fazer sentido estabelecer uma formação de natureza formal, sendo que “[...] as trajetórias profissionais dos atores estão profundamente enraizadas em valores e crenças consensualmente partilhadas desde o topo (gestionário) à base operativa”. (Torres, 2006, p.62)

É fundamental reforçar a ideia de que a formação não acontece apenas em momentos de sala-de-aula, tendo por isso o conceito de formação uma perspetiva bastante inclusiva. Posto isto, as mudanças relativas ao desempenho profissional deveriam ser repensadas tendo em consideração novos e atuais contextos de socialização e de aprendizagem organizacional e cultural dos atores nas suas variadas situações de trabalho. É de salientar que,

“[...] parece desenhar-se quer um processo de mútuo reforço entre cultura e formação quer uma tendência para uma certa fusão entre os dois objetos de análise, sendo que ambos poderão constituir uma dupla e imbatível estratégia de gestão para a eficácia e excelência organizacionais. Quer num caso quer noutra faria todo o sentido que a política de formação desenvolvida derivasse de um processo organizacionalmente construído, isto é, não dependente dos pacotes e das ofertas de formação (e de formadores) por catálogo.” (Torres, 2006, p.62)

Ao mesmo tempo, não podemos descurar que em certos casos poderão ser necessárias formações de cariz mais formal e técnico, devido às diferenças de especialização de cada trabalhador.

A formação é fulcral para a aprendizagem contínua nas organizações, para que sejam efetuados os ajustamentos necessários por parte das empresas, de forma a que os recursos humanos das

empresas correspondam aos objetivos das mesmas. Simultaneamente, a formação é muito importante para os trabalhadores pois permite que estes se desenvolvam no seu meio de trabalho e sintam uma maior realização profissional, levando a uma melhor qualidade de vida. (Gomes *et al.*, 2008, p.377)

Na perspetiva cultural diferenciadora, e partindo do princípio da coexistência de subculturas numa mesma organização, é fundamental a diversidade a nível das políticas de formação. Ou seja, existindo diversas formas identitárias na mesma organização mediante as várias situações de trabalho e os seus significados, levam a que haja também diversidade ao nível das políticas de formação, condicionando as suas conceções e práticas. O grau de pertença e integração em determinada subcultura pode influenciar o processo de formação. Assim, a ideia de resistência à mudança constitui um grande problema nesta realidade. Por isso,

“[...] a nossa opção pela defesa não de um modelo hegemónico e uniformizante de formação mas da construção contextual de micropolíticas de formação mediatizadas pelas especificidades culturais e identitárias dos grupos socio-profissionais coexistentes nas organizações.” (Torres, 2006, p.64)

Devido à possibilidade de coexistência de diversas subculturas numa organização, faz sentido desenvolver diferentes perspetivas de formação. Concluindo, é importante ter sempre em consideração que a formação não deve nunca ser vista apenas no ponto de vista gestor para cumprir objetivos e estratégias, mas tem de estar sempre articulada com a cultura organizacional e de acordo com a identidade dos profissionais. É assim sugerida “[...] uma formação nas e pelas culturas, em vez da forma clássica que enfatiza a cultura da formação”. (Torres, 2006, p.66)

Hoje em dia é cada vez mais imperativo “[...] encarar também os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico.” (Estêvão, 2006, p.69)

### 3.2.2. Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida

Foi a partir do momento em que se começou a valorizar efetivamente os recursos humanos que começaram a surgir as visões mais gerenciais acerca da formação, passando a ser vista como um investimento para originar o sucesso das organizações. Atualmente, a formação tornou-se numa instância de “regulação social”, selecionando e potenciando talentos. Assim, a formação contribui para a democratização – “[...] capacitando o cidadão a avaliar as práticas informais e os mecanismos formais que desvalorizam determinados atores [...]” – e para combater e legitimar as desigualdades. É possível compreender então que a formação pode estar associada a um mecanismo de integração (quando existe ainda um sistema organizacional desigual) ou de reinserção, quando há um sistema de exclusão. (Estêvão, 2006, pp.70/71)

A formação é importante quer para os indivíduos que estão pela primeira vez no mundo de trabalho – que podem ter bastante formação académica, mas nenhuma experiência de trabalho – quer para os sujeitos que já se encontram a trabalhar há anos, pois é sempre necessário desenvolver e aperfeiçoar competências.

Gomes *et al.* apresentam alguns fatores para que a formação permanente seja necessária:

“A constante inovação tecnológica e os rápidos ciclos de vida dos produtos, a ênfase crescente no trabalho de natureza cognitiva, a diversidade humana, a transitoriedade da relação de trabalho (com mudanças frequentes entre carreiras e funções), o aumento de eficiência nos mecanismos de difusão de informação e conhecimento [...]”. Gomes *et al.* (2008, p.386)

Sem este processo passa a existir uma estagnação no posto de trabalho e obsolescência, sendo que acaba por impossibilitar a empregabilidade<sup>10</sup>, quer no trabalho atual quer noutra. Os trabalhadores são o mais importante numa organização, por isso a sua formação nunca deve ser encarada como um custo, mas sim como um investimento.

---

<sup>10</sup> 1. Qualidade do que é empregável.

2. Capacidade para arranjar um emprego ou para se adequar profissionalmente a um emprego. Consultado em janeiro 10, 2019 em <https://dicionario.priberam.org/empregabilidade>.

Por outro lado, Lima (2012, p.29) afirma que a Educação não faz tudo e nem tudo pode ser visto como práticas educativas, por isso,

“A educação, enquanto direito humano, comporta limites normativos, ético-políticos e morais, que são incompatíveis com fenômenos de amestramento, endoutrinação ou condicionamento dos seres humanos” (Lima, 2012, 29)

Nos dias de hoje, existe ainda muito a ideia de educação para a empregabilidade, ou seja, a “[...] ideia que cada indivíduo, através da formação, aumentará a sua capacidade individual de conseguir um emprego.” (Lima, 2012, p.31)

Contudo, surge um problema: os programas de formação não incluem toda a gente, acabando por se tornarem apenas numa forma de gerir a crise “[...] amortecendo as taxas de desemprego através da inclusão de certos grupos em cursos ou ações, e através de bolsas de formação, na busca de efeitos paliativos.” (Lima, 2012, p.31)

No seguimento desta ideia, é importante referir também as empresas de formação. Estas focam-se apenas na sua imagem de excelência e nos resultados a atingir, sendo impensável abordar assuntos de foro mais pedagógico, como por exemplo, “[...] qualquer pergunta acerca do conteúdo do seu 'projeto' pedagógico ou do seu 'ideário' educativo.” (Lima, 2012, p.33) Assim, estas empresas não contratam formadores da área da educação em prol de gestores e técnicos empresariais para dar as formações. Posto isto,

“[...] a aprendizagem é cada vez mais um assunto privado, e cada vez mais dependente da prestação de serviços segundo os estilos de vida, as culturas de aprendizagem, os perfis de consumo e as capacidades aquisitivas de cada indivíduo.” (Lima, 2012, p.33)

É essencial mencionar também a relação entre pedagogismo e subordinação, sendo que,



“As últimas décadas têm revelado um complexo processo de mudança, tanto conceitual quanto de orientação política, fazendo esbater a origem mais democrática e emancipatória do ideal de educação ao longo de toda a vida, preferindo realçar as capacidades adaptativas e funcionais, traduzidas pelo elogio da aprendizagem ao longo da vida.” (Lima, 2012, p.42)

Aceitar que a educação não faz tudo e que a aprendizagem não pode tudo, não implica aceitar “[...] a sua subordinação mecânica perante a sobredeterminação económica, hoje simbolizada pelo novo paradigma de aprendizagem ao longo da vida.” (Lima, 2012, p.43) Assim, a educação ao longo da vida não pode ignorar os problemas da sociedade, da economia e do emprego/trabalho e mediante o seu projeto humanista não pode também adotar uma posição de subordinação a estes níveis. Não pode existir apenas atenção à competitividade económica, ou seja, à formação dos recursos humanos para a qualificação da força de trabalho, sendo que a Educação se baseia em questões de política social, cultural e pedagógica para além da vertente económica. É então possível concluir que,

“Uma educação democrática e não unidimensional, entendida como direito humano de todos, mais ainda do que como igualdade de oportunidades, que procure garantir a mobilização dos sujeitos pedagógicos para o exercício do pensamento crítico, será certamente consciente das suas forças e dos seus limites.” (Lima, 2012, p.46)

A educação de adultos – especialmente de trabalhadores considerados como pouco qualificados ou de desempregados de longa duração – tem que deixar de ser vista com uma conotação negativa, devendo respeitar a educação democrática, liberal e popular. Assim, a Educação de Adultos deve partir da cultura e das suas experiências de vida de cada um e não das suas limitações em direção à sua superação. O mais importante é saber que,

“Uma educação decente, para trabalho decente, não ignora que o fim último da educação e da aprendizagem é o de permitir que mais seres humanos participem ativamente no processo de construção do mundo social e da sua humanização.” (Lima, 2012, p.48)

Posto isto, é fulcral mencionar o impacto que a formação tem na economia e no desenvolvimento dos países. Gomes *et al.* (2008, p.389) referem que “[...] o desenvolvimento alcançado pelas nações mais prósperas resulta, em média considerável, da qualificação dos seus recursos humanos e do papel que a formação/educação aí assume”.

Bernardes (2008, p.59) refere que a formação tem como objetivos produzir mudanças nas pessoas que se irão repercutir no contexto de trabalho. Por isso, para além da formação técnica deve também existir formação pessoal e social que acaba sempre por gerar melhorias a nível do trabalho. Assim, devem estar incluídas todas as categorias de formação – formação formal e informal, formação no posto de trabalho e formação em sala, formação específica e formação geral. É então possível afirmar que “[...] a formação deve ser uma fonte de satisfação profissional e de melhoria das condições pessoais, ao mesmo tempo que cobre as necessidades dos postos de trabalho.” (Bernardes, 2008, p.59)

Hoje em dia a formação e a aprendizagem estão muito associadas ao desenvolvimento económico dos países e, por isso, relaciona-se também com o desenvolvimento das empresas, do mercado de trabalho e da empregabilidade. Quanto mais desenvolvidos são os sistemas de educação e formação dos países, mais competitivos são na economia global. Assim, está-se a tornar unânime a opinião de que “[...] uma mão-de-obra altamente qualificada é um fator de crescimento macroeconómico e de prosperidade individual”. (Bernardes, 2008, p.60)

Em Portugal, existem ainda elevados índices de desemprego pouco qualificado e um baixo nível das habilitações da população empregada. Assim, em 2004, o Conselho Europeu, na sequência da *Estratégia de Lisboa*, deu como prioridade “[...] o aumento da capacidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas, o investimento no 'capital humano' e a aprendizagem ao longo da vida”. (Bernardes, 2008, p.60) Posto isto, é fundamental referir que,

“[...] as empresas devem proporcionar aos trabalhadores não apenas a formação específica que serve para fazer face aos desafios da empresa e do atual posto de trabalho, mas exercer também a responsabilidade de proporcionar uma formação mais ampla que contribua para o enriquecimento da pessoa, como um todo. Os benefícios surgirão para a organização, mas também para o indivíduo e para a sociedade em geral. Ao aprenderem, as pessoas melhoram o

seu desempenho e, com isso, a sua atividade e o resultado nas áreas de trabalho e na empresa.”  
(Bernardes, 2008, p.61)

Assim, é fundamental referir que o meu estudo se baseia essencialmente na relação entre a cultura organizacional, a formação e os processos de recrutamento e seleção. Em qualquer organização existem determinadas orientações normativas no momento de integrar um novo membro à equipa. Essas mesmas orientações e referenciais simbólicos considerados essenciais derivam, inevitavelmente, da cultura organizacional presente. Acredito que muitas organizações não tenham a devida consciência da sua cultura, contudo, tomam decisões baseadas nela e nos seus valores inerentes. Para que uma organização tenha maiores probabilidades de recrutar um trabalhador eficiente e eficaz, é necessário que haja consciência da cultura organizacional presente, de forma a que sejam apenas contratados trabalhadores que se possam integrar nessa mesma cultura. A formação que é providenciada em determinada organização é também essencial no que diz respeito à definição da cultura organizacional e é algo que deve ser discutido no momento de recrutamento, pois só assim os candidatos têm a devida consciência do funcionamento geral da organização e do valor que a mesma dá à aprendizagem e à melhoria contínua ao longo do exercício trabalho.

Numa primeira fase, quando um currículo está a ser analisado, existem claramente determinados critérios que farão com que o candidato passe ou não a uma segunda fase. Essa fase é a entrevista, na qual o/a responsável pelo recrutamento e seleção, através de uma conversa mais ou menos informal e de algumas questões básicas, pretende aferir se determinado candidato será uma mais valia para a empresa, procurando saber se, para além das competências fundamentais para o exercício do trabalho, compartilha também dos mesmos valores e ideais da organização. Assim, penso que para que possa existir um desenvolvimento organizacional coerente, a cultura e o processo de recrutamento e seleção têm de estar interligados.

### 3.3. Os processos de Recrutamento e Seleção

De acordo com Chiavenato (1988, p.121), o “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Assim, consiste num processo que varia de acordo com cada organização, e está diretamente ligado ao processo de abertura de uma vaga, permitindo ao órgão de recrutamento da empresa dar início ao processo.

Para Rocha (2005, p.135) "por recrutamento entende-se um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização".

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de recursos humanos, poderão ser adotados três modos diferentes de recrutamento – interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve ter em consideração as exigências e necessidades das organizações

O recrutamento interno acontece “quando, havendo determinada vaga a empresa procura preenche-la através do *remanejamento* de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação horizontal) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal)” (Chiavenato, 1988, p.126).

Para que o processo de recrutamento interno seja possível é necessário ter alguns fatores em consideração, tais como, a avaliação do desempenho, a informação sobre a formação profissional, a análise e descrição de funções, entre outras. (Rocha, 2005, p.136)

Este processo só será válido se houver muita seriedade, competência e transparência durante todo o procedimento. O recrutamento interno traz algumas vantagens tais como, o menor tempo e custo, um maior índice de validade e segurança e constituir um fator de motivação para os restantes colaboradores, visto que eleva a moral interna. (Chiavenato, 1988, p.128)

Consoante Chiavenato (1988, p.130), “o recrutamento é externo quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. Assim, e ainda me baseando no mesmo autor, este tipo de recrutamento pode ser feito através da consulta dos arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou, posteriormente, pela apresentação de

candidatos por parte dos funcionários da empresa, cartazes ou anúncios no *site* da empresa e/ou agências de recrutamento. O recrutamento externo também traz vantagens como, a maior diversidade, a inovação e a vantagem competitiva (Chiavenato, 1988, p.131).

Rocha (2005, p.139) acrescenta ainda que este tipo de recrutamento pode também ser concretizado através de parcerias com Universidades, Institutos e Escolas de Formação Profissional e mediante a possibilidade de integrar estágios profissionais nas organizações.

A seleção é “o processo através do qual as organizações escolhem pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas”. (Gomes *et al.*, 2008, p.226)

Outra perspetiva a ter em consideração compreende em que,

“a seleção consiste em primeiro lugar na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem. O conteúdo da função é dado pela análise de funções, enquanto que as características dos candidatos são determinadas por técnicas e métodos de seleção.” (Rocha, 2005, p.139)

Por critérios de seleção devem ser entendidos “os atributos pessoais que os candidatos devem possuir (desde traços de personalidade a conhecimentos técnicos ou experiência prévia) para um eficaz desempenho da função”. (Gomes *et al.*, 2008, p.226)

Os métodos de seleção passam pela recolha de informação acerca dos candidatos, através de inventários de personalidade ou entrevistas, para que seja possível analisar os candidatos de acordo com os critérios de seleção (Gomes *et al.*, 2008, p.226). São também importantes as provas de conhecimento, a avaliação curricular (verificação da habilitação académica, formação profissional e experiência profissional) e os exames psicológicos de seleção (Rocha, 2005, p.139). Posto isto, é possível concluir que os métodos de seleção devem determinar com precisão e consistência os candidatos com maiores probabilidades de um bom desempenho, sendo que, este processo tem como principal objetivo escolher e classificar os candidatos adequados às

necessidades da organização, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do cargo a ser preenchido.

Os testes de seleção são utilizados por quase todos os empregadores, porém, habitualmente isto não é reconhecido. Qualquer tentativa de prever o comportamento futuro, com base no comportamento na altura da candidatura, é uma forma de teste. Por exemplo, o juízo de que um aperto de mão fraco significa uma personalidade fraca, representa um teste e uma previsão.

Para que haja uma seleção adequada, são necessários testes formais e entrevistas. A entrevista é a técnica mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas, sendo a que mais influencia na decisão final. O entrevistador pode dar maior ou menor liberdade ao entrevistado dependendo do tipo de entrevista escolhida, podendo optar por uma entrevista estruturada, semiestruturada ou não-estruturada.

De acordo com Chiavenato (1988, p.148), para além desta técnica existem as provas de conhecimentos/capacidade, os testes psicométricos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação.

Indubitavelmente, que estando a cultura relacionada com a formação e o recrutamento e seleção, estes estarão também ligados à análise e descrição de funções. Considero que este será também um tema de extrema importância no meu estudo, uma vez que é através do mesmo que se torna possível ter uma noção abrangente, mas ao mesmo tempo minuciosa dos locais/postos de trabalho. A análise e descrição de funções tem um papel fundamental no que diz respeito ao recrutamento e seleção, pois quando esta é elaborada corretamente, acaba por contribuir imenso no momento de selecionar um trabalhador. As tarefas em determinado local de trabalho são claramente apresentadas e o candidato consegue ter uma noção clara se se identifica ou não com a posição disponível. Isto tudo acaba, a meu ver, também por influenciar bastante a cultura organizacional e a formação. Esta última, na medida em que com uma análise e descrição de funções corretamente realizada, é possível fazer um diagnóstico de necessidades mais cuidado para apostar na formação que é efetivamente necessária. No que concerne à cultura organizacional, penso que a análise e descrição de funções deve privilegiar primeiramente a integração e adaptação dos trabalhadores, estabelecendo logo uma relação de mútua confiança, para que a sua elaboração constante seja facilitada, uma vez que conteúdo e o contexto de trabalho nunca é estanque, e por isso torna-se um processo em constante desenvolvimento. Quando tudo

isto acontece acaba por ser mais fácil existir uma noção geral da cultura presente em determinada organização, tendo como principal objetivo o sucesso organizacional, mas também a realização pessoal dos trabalhadores. Assim, quanto mais tudo estiver em sintonia, mais fácil se torna a resolução de eventuais problemas e melhor é o funcionamento das organizações, a nível de trabalho, a nível social e cultural.

### **3.4. Análise e Descrição de Funções**

De acordo com Cowling & Mailer (1998, p.41), é essencial conjugar o planeamento estratégico e o planeamento da mão-de-obra, contudo, mais importante que isso é assegurar que, da forma mais imediata possível, os trabalhadores se adaptam ao local de trabalho e às suas tarefas. O processo de análise de funções não pode ser estático visto que as funções estão em constante mudança, estando sempre dependentes das capacidades humanas e dos fatores tecnológicos e comerciais. Trata-se de um processo contínuo, pois para além de “adequar a pessoa ao posto de trabalho tem que ser complementado com a adequação do posto de trabalho à pessoa”. (Cowling & Mailer, 1998, p.41)

Em primeiro lugar é fundamental definir que “a análise de funções é o estudo e análise sistemática das tarefas que, no seu conjunto, constituem um posto de trabalho” (Cowling & Mailer, 1998, p.41). Para que a análise de funções seja executada coerentemente deve seguir três fases:

- Analisar as fontes de informação acerca do posto de trabalho, de forma a que não hajam estudos duplicados, evitando despender tempo e dinheiro;
- Decidir qual o melhor método para reunir informação sobre o posto de trabalho – questionário, entrevista ou observação direta;
- Recolher informação de forma sistemática, adequando a sua natureza e pormenores ao objeto de estudo. (Cowling & Mailer, 1998, p.42)

É ainda essencial fazer as questões de forma pertinente, de maneira a recolher a informação de forma credível e rápida. As questões devem ser iniciadas com palavras-chave, tais como “o quê”, “porquê”, “como”, “quem”, “onde” e “quando”.

É fundamental ter sempre em consideração as dificuldades que as pessoas possam sentir no seu local de trabalho – com as tarefas ou qualquer outra situação que as façam sentir desconfortáveis – pois, apesar de muitas vezes desvalorizadas, estas são fulcrais para resolver problemas de recrutamento, formação e manutenção. Existem ainda “[...] discrepâncias entre as descrições de posto de trabalho fornecidas pelos seus ocupantes e pelos respetivos supervisores, precisando a informação recolhida de ser validada”. (Cowling & Mailer, 1998, p.43)

No seguimento da análise de um posto de trabalho é necessária a elaboração de uma descrição da função para registar as suas características-chave e para contribuir para a melhoria do recrutamento e da formação. Porém, muitas empresas não investem em descrições pormenorizadas dos postos de trabalho já que estas demoram algum tempo, custam bastante dinheiro e, sobretudo, porque descrevem as exigências atuais de um posto de trabalho. (Cowling & Mailer, 1998, p.42)

A descrição de funções é mais utilizada em organizações em que se valoriza a administração eficiente e a ordem hierárquica, ou seja, nas organizações menos flexíveis. Cowling & Mailer (1998, p.44), afirmam que, conforme o *British Institute of Management*<sup>11</sup>, uma descrição de funções consiste num “[...] relatório que defina as obrigações, responsabilidades e condições aplicáveis ao posto de trabalho em análise. É essencialmente uma descrição do posto de trabalho em si, e não do indivíduo que desempenha o posto de trabalho”.

Se antigamente todo este processo se baseava na Teoria da Administração Científica, bem como nas suas abordagens tradicionais, hoje em dia, com a experiência e investigação, é possível compreender que não existe uma estrutura organizacional ideal. Mantêm-se diferenças significativas no que diz respeito a uma estrutura rígida ou flexível, sendo que na primeira são valorizados os organogramas formais, a hierarquia/dependência e a especialização funcional, e na segunda existe um ambiente mais dinâmico que acompanha as mudanças ao nível do mercado, das normas da sociedade e da tecnologia. Assim, com esta abordagem dinâmica, a descrição de funções necessita também de sofrer algumas alterações. Idealmente, uma descrição de funções é breve e foca-se nos objetivos do posto de trabalho, sendo elaboradas para obter resultados. Nos

---

<sup>11</sup> British Institute of Management (BIM). (1970). *Job Evaluation; A Practical Guide for Managers*. London: Management Publications Ltd.



termos utilizados é fundamental incluir verbos de ação, mostrando a importância da iniciativa e da necessidade de acompanhar a mudança. (Cowling & Mailer, 1998, pp.46/47)

Chiavenato (1988, p. 184) sintetiza os objetivos fundamentais da análise de cargos, pois é através desta que se desenvolvem a maioria das atividades na área de recursos humanos. Assim, os principais objetivos são:

1. Fornecimento de subsídios na base do recrutamento de pessoal;
2. Determinação do perfil necessário para determinado cargo, para posteriormente serem aplicados os testes de seleção;
3. Fornecimento do material necessário para o “treinamento do pessoal”;
4. Determinação das faixas salariais, com base na avaliação/classificação dos cargos e do nível salarial no mercado de trabalho, ou seja, administração salarial;
5. Motivação do pessoal, para potencializar a avaliação do desempenho e verificar o mérito funcional;
6. Guia para o supervisor e para o trabalhador no desempenho de funções;
7. Fornecimento de informações relativas à higiene e segurança de forma a evitar danos no trabalho.

É também fundamental referir que a análise de cargos se baseia essencialmente em quatro fatores: os requisitos mentais, os requisitos físicos, as responsabilidades envolvidas e as condições de trabalho. Para que isto seja possível são utilizados alguns métodos, tais como, a observação, a entrevista e o inquérito por questionário. Sendo assim, a descrição e análise de cargos é considerada a base de todos os trabalhos na área de Administração dos Recursos Humanos. (Chiavenato, 1988, p. 186)

A análise de funções “consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja, a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função. [...] É um procedimento de aplicação habitual em todas as empresas, ainda que com variações no que diz respeito à sua extensão, rigor, custos e grau de organização” (Gomes *et al.*, 2008, p. 135). Seguindo a linha de pensamento do mesmo autor, a análise é um processo estruturado e sistemático de colheita de informação sobre as tarefas e operações que um indivíduo ou um grupo devem realizar no âmbito de trabalho (Gomes *et al.*, 2008, p.136).

Posto isto, é possível compreender que a análise de funções consiste em analisar e avaliar funções, de forma a obter conhecimentos consistentes sobre os diferentes postos de trabalho e determinar a importância dos mesmos.

Conforme Gomes *et al.* (2008, p.164), “uma descrição de funções é uma afirmação escrita sobre aquilo que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições”. É essencial que haja a identificação da função, dos seus objetivos gerais, dos deveres e responsabilidades, do meio, das máquinas/equipamentos e das restantes condições de empregabilidade. É muito importante não confundir descrição de funções com especificações de funções: “a descrição de funções diz respeito ao que é feito (tarefas e comportamentos), as especificações dizem respeito ao que é requerido na função. [...] as especificações descrevem os atributos presumivelmente necessários para o bom desempenho da função” (Gomes *et al.*, 2008, p.166).

Neste contexto, as técnicas mais comuns e mais eficazes são observação direta, a entrevista e o questionário. Mediante estas três técnicas, é pretendido responder a questões como:

- O que é que o colaborador faz?
- Como é que faz o trabalho?
- Porquê que o trabalho é feito?
- Que capacidades são necessárias para a realização desse trabalho?

Chiavenato (1988, p. 184) afirma que,

“os usos dos resultados da análise de cargos são muito amplos: recrutamento e seleção de pessoal, identificação de necessidades de treinamento, definição de programas de treinamento, organização e *planejamento* da força de trabalho, avaliação de cargos, projeto de equipamento e métodos de trabalho.”

Verifico, portanto, que este processo é essencial para a criação de sistemas de recompensas e para a avaliação de desempenho. Desta forma, a avaliação de desempenho tem acesso à análise realizada a cada função, podendo avaliar a qualidade do trabalho desempenhado e as potenciais alterações a serem tidas em conta. Esta prática permite, simultaneamente,

determinar as exigências e as condições de trabalho de cada função, o que será um fator importante na gestão de recompensas.

## IV. Enquadramento Metodológico do Estágio

Esta investigação pretende analisar a articulação entre a cultura organizacional da Agência Z, os processos de formação e os critérios de recrutamento praticados pela agência, e indagar em que medida estas duas variáveis podem (ou não) explicar a dificuldade de recrutamento sentida atualmente. De acordo com estes pressupostos, apresento os seguintes objetivos:

### ➤ **Objetivos Gerais de Investigação**

1. Caracterizar a cultura organizacional da Agência Z;
2. Averiguar quais os critérios e competências pretendidas no momento de recrutamento e seleção e identificar as razões para a dificuldade de recrutamento neste setor;
3. Analisar os processos/dinâmicas de formação na Agência Z.

### ➤ **Objetivos Específicos de Investigação**

- 1.1. Mapear as perceções que os trabalhadores têm acerca da cultura em que estão inseridos e qual o seu impacto no desenvolvimento profissional;
- 1.2. Analisar a relação entre a cultura organizacional e o perfil de competências requeridas neste setor;
- 1.3. Analisar de que modo a formação realizada na Agência Z contribui para o desenvolvimento do perfil profissional adequado à estratégia da organização.

### ➤ **Objetivos Gerais de Intervenção**

1. Identificar a necessidade de realizar novas formações, adaptadas às competências transversais fundamentais e às especificidades da cultura organizacional;
2. Propor novas formas e ferramentas para atrair os agentes imobiliários.

## ➤ **Objetivos Específicos de Intervenção**

- 1.1. Elaborar novos planos de ações de formação, tendo em consideração as competências fundamentais requeridas atualmente, como também as características da cultura da instituição e dos potenciais interessados no trabalho, tendo em conta o mercado atual;
- 1.2. Desenvolver um quadro geral com as possíveis soluções para o problema apresentado.

### **4.1. Apresentação e fundamentação da Metodologia de Investigação**

De acordo com a instituição em questão e com os objetivos delineados, a abordagem metodológica mais adequada é de natureza qualitativa. Esta abordagem abrange diversas estratégias de investigação e denomina-se de qualitativa, visto que os seus dados são ricos em pormenores descritivos, relativamente a pessoas, locais e conversas. O investigador recolhe os dados em função de um aprofundado contacto com os indivíduos, nos locais a estudar, ou seja, no seu ambiente natural.

De acordo com Bogdan & Biklen (1994, pp.47-51), a investigação qualitativa tem cinco características fundamentais:

- O investigador é considerado o principal instrumento de recolha de dados (no seu ambiente natural);
- A abordagem é descritiva – os dados são imagens ou palavras;
- Os investigadores qualitativos têm mais interesse pelo processo em si do que pelos resultados a obter;
- Os dados são analisados de forma indutiva, ou seja, à medida que os dados são recolhidos, vão se agrupando e os argumentos surgem consoante se analisam os dados;
- O mais importante é o significado dos dados recolhidos.

Assim, como sublinha Flick (2005, p.2) “a investigação qualitativa é particularmente importante para o estudo das relações sociais, dada a pluralidade de universos de vida.”

## 4.2. O Método de Investigação

De acordo com o objeto de estudo proposto, o método mais adequado é o estudo de caso.

Dado que pretendo estudar e investigar na Agência Z especificamente, considero que este é o método a adotar. É uma instituição única, que apesar de se interligar a uma rede, cada agência tem uma gestão independente e diversas e distintas atividades. Assim, considero que só através deste método é possível captar as particularidades inerentes à Agência Z em específico, podendo estudar aprofundadamente e de forma direta/presencial o que planeei, e caso algo não seja possível, tenho sempre a possibilidade de reformular, o que é uma enorme vantagem.

Este é um método de natureza qualitativa, dado que compreende os fenómenos na sua totalidade e insere-se no paradigma compreensivo-interpretativo, pois tem como base o naturalismo e procura interpretar e compreender a realidade da forma como os sujeitos a compreendem. (Casa-Nova, 2009, pp.55-56)

Assim,

“[...] os estudos qualitativos abrangem todas as situações em que as preocupações do investigador se orientam para a busca de significados pessoais, para o estudo das interações entre as pessoas e contextos, assim como formas de pensar, atitudes e percepções dos participantes no processo de ensino-aprendizagem.” (Coutinho, 2006, p.5)

Bogdan & Biklen (1994, pp.89-90) afirmam que, para iniciar uma investigação através do método de estudo de caso, o investigador deve começar por procurar qual o seu objeto de estudo (locais ou pessoas) e, de seguida, tentar encontrar indicações de como deverá prosseguir e qual a possibilidade de o estudo de realizar efetivamente. De seguida, os dados são recolhidos e explorados para que seja possível tomar decisões acerca do objetivo do trabalho. Posteriormente, é essencial a escolha da amostra do estudo e delimitar o que é mais importante aprofundar. É de salientar que o investigador pode pôr de parte algumas ideias iniciais e desenvolver outras. Terminada a fase exploratória (alargada), passa-se para a análise dos dados recolhidos (fase mais restrita).

A adoção do método do estudo de caso é adequada quando é necessário levantar questões do tipo “como?” e “porquê?”, uma vez que estas perguntas necessitam de interpretações da realidade no âmbito operacional, que só se podem concluir com a observação direta e ao longo de um determinado período de tempo (Yin, 2005, p.25). Assim, o investigador está inserido no

contexto e, por isso, há uma maior proximidade ao objeto de estudo. Desta forma, há um conhecimento das especificidades e captação das singularidades.

Existem vários tipos de estudos de caso. De acordo com Bogdan & Biklen (1994), por exemplo, os *estudos de caso numa perspetiva histórica* “[...] incidem sobre uma organização específica, ao longo de um período determinado de tempo, relatando o seu desenvolvimento.” (Bogdan & Biklen, 1994, p.90). Por outro lado, os *estudos de caso de observação* centram-se numa organização particular ou em algum aspeto em particular de uma organização. O estudo pode ser baseado num local específico dentro organização, num grupo específico de pessoas ou qualquer atividade da organização. (Bogdan & Biklen, 1994, p.90).

O estudo de caso permite ao investigador, a qualquer momento, alterar as técnicas de recolha de dados, formular novas questões de investigação e reformular o objeto de estudo, já que, com o decorrer da investigação podem aparecer novos dados e, por isso, existe a possibilidade de iniciar um novo percurso. Isto é fundamental, porque nos permite alterar e reconstruir todo o nosso projeto.

Ludke & André (1986, pp.18-20) afirmam que este método tem sete características fundamentais:

- Tem como principal objetivo a descoberta. Mesmo que o investigador se baseie em alguns princípios teóricos ao iniciar a investigação, ao longo da mesma tem que estar sempre atento a novas informações relevantes que possam surgir no estudo;
- No estudo de caso é fulcral a “interpretação em contexto” – “[...] para uma apreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa”. (Ludke & André, 1986, p.18);
- Este método pretende retratar a realidade da forma mais completa e profunda possível, tendo em consideração a multiplicidade de dimensões presentes numa certa situação ou problema e enfatizando a complexidade inata das situações;
- São utilizadas várias fontes de informação, ou seja, “ao desenvolver o estudo de caso, o pesquisador recorre a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com uma variedade de tipos de informantes” (Ludke & André, 1986, p.19). Através das informações recolhidas mediante as diversas fontes é possível cruzar informação, confirmar, rejeitar e levantar hipóteses, descobrir novos dados e afastar suposições;

- Demonstram experiência vicária<sup>12</sup> e permitem generalizações naturalísticas, assim, é possível relacionar um caso à situação particular de determinado leitor, associando dados encontrados no estudo com dados fruto das suas experiências pessoais;
- Procuram representar os diferentes pontos de vista numa realidade social. Quando existem pontos de vista divergentes num estudo, têm de estar retratadas essas divergências, e o investigador deve dar também o seu ponto de vista. Só assim é possível que seja o leitor a tirar as suas próprias conclusões relativamente à(s) questão(ões) divergente(s). Isto é fundamentado de acordo com o pressuposto que defende que a realidade pode ser vista mediante diferentes perspetivas, não existindo uma que seja mais verdadeira que outra;
- É utilizada uma linguagem acessível, tendo como principal preocupação transmitir de forma clara, direta e bem articulada a informação recolhida.

Assim, é possível concluir que a principal preocupação do estudo de caso é a “[...] compreensão de uma instância singular” (Ludke & André, 1986, p.21).

É importante referir que, de acordo com a tipologia de Bogdan & Biklen, acima apresentada (embora não estando na sua totalidade), o estudo de caso realizado neste relatório é o *estudo de caso de observação*, pois foca-se na Agência Z em específico, tendo como público-alvo os agentes imobiliários da mesma e o seu *staff*. Para além disto, a observação é fundamental neste estudo.

### 4.3. As Técnicas de Recolha de Dados

A escolha das técnicas para a recolha de dados é essencial para atingir os objetivos delineados, por isso, devemos selecioná-las com muito cuidado, de forma a se complementarem. Sendo assim, de acordo com os objetivos definidos anteriormente, considero fundamental mobilizar as seguintes técnicas: entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental.

---

<sup>12</sup> 1. Que substitui ou faz as vezes de outrem; 2. Que é autorizado ou outorgado por outrem (ex.: autoridade vicária, poder vicário). Consultado em junho, 11, 2019 em <https://dicionario.priberam.org/vic%C3%A1ria>



#### 4.3.1. A Entrevista Semiestruturada

A entrevista define-se como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette, 1990, p.86), permitindo, por isso, a captação imediata da informação desejada. Constitui ainda, uma estratégia predominante para a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio indivíduo, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a forma como estes interpretam aspetos reais (Bogdan & Biklen, 1994, p.134).

As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas como:

- Entrevista mais longa, cuidada e realizada com base num guião, mas que é mais flexível;
- Dados comparáveis entre os vários participantes;
- A ordem dos temas/questões abordados é livre;
- Partindo de questões exploratórias, os pormenores e detalhes são mais facilmente revelados. (Bogdan & Biklen, 1994, p.135-136).

De acordo com Flick (2005, p.83), a entrevista semiestruturada acontece quando o entrevistado possui vasto conhecimento acerca do tema a ser estudado. Assim, o entrevistado pode responder espontaneamente, quer mediante um conjunto de hipóteses pré-definidas, como também pode responder a questões abertas.

De uma forma geral, uma entrevista semiestruturada deve ser iniciada com perguntas abertas relativamente a assuntos sobre os quais os entrevistados tenham maior conhecimento. Seguidamente, é importante elaborar questões baseadas na teoria e orientadas para as hipóteses de resposta (Flick, 2005, p.84). Assim, “as relações formuladas nestas perguntas da entrevista têm o objetivo de tornar mais explícito o conhecimento implícito do entrevistado.” (Flick, 2005, p.84)

Por último, são também importantes as perguntas confrontativas, que “[...] têm a finalidade de reexaminar criteriosamente as teorias e relações expressas pelo entrevistado até um dado momento, a luz de explicações alternativas.” (Flick, 2005, p.84)

A primeira entrevista que realizei foi à técnica de recrutamento (que é a minha acompanhante de estágio) em meados de março de 2019. Foi uma entrevista bastante informal,

mas na qual esta me respondeu a todas as perguntas de forma incisiva. Não houve qualquer entrave para a sua realização.

A realização das entrevistas com os agentes imobiliários já foi um processo mais demorado. Primeiramente foi necessário pedir autorização ao Diretor Comercial da Agência Z e mostrar-lhe o guião. Posto isto, o mesmo afirmou que preferia ajudar-me na escolha da minha amostra, de forma a que me fosse possível falar com pessoas que soubessem efetivamente dar resposta. Este processo foi muito demorado, o que me obrigou a insistir na escolha da amostra, sendo que, de seguida, o Diretor Comercial me pediu para falar com a Assistente da agência para que esta me desse os contactos dos 10 agentes mais recentes (o número de agentes já tinha sido acertado). Dado todo o atraso existente, acabei por ser eu a escolher a amostra de agentes imobiliários. Em reunião com a Assistente da Agência Z chegamos à conclusão que não fazia sentido falar apenas com os agentes mais recentes na agência, pois nunca iria conseguir obter o máximo de informação possível. Assim, devido à preferência do Diretor Comercial pelos agentes mais recentes, optei por entrevistar 6 destes e 4 agentes mais antigos.

A realização das entrevistas aos agentes mais recentes foi bastante fácil. Não foi necessário a marcação prévia de entrevista, pois estes acabaram por passar mais tempo na agência, por isso, acabei por conseguir falar com os 6 agentes muito rapidamente. Quanto aos agentes mais antigos, não foi tão fácil, dado que têm agendas mais preenchidas. Dos quatro agentes com quem falei, dois deles foram entrevistados após o primeiro pedido, mas em relação aos outros dois, o processo já foi mais demorado. De uma forma geral, todos foram bastante prestáveis, respondendo a todas as questões. As entrevistas variaram entre os 10 minutos, os 35 minutos e a mais longa com 1h10m, tendo a maioria destas, em média, 20 minutos. Foram realizadas sempre numa sala privada, tendo os mesmos dado autorização para que gravasse a entrevista e assinado o consentimento informado<sup>13</sup>. Houve um ambiente bastante agradável, variando do semi-formal para o informal.

Todo o processo de realização das entrevistas demorou sensivelmente dois meses e meio, desde o pedido ao Diretor Comercial até à realização da última entrevista – concretamente, desde início de abril até meados de junho de 2019.

---

<sup>13</sup> Consultar apêndice 1.

Considero que a realização da entrevista foi essencial para averiguar quais as competências essenciais para ser um agente imobiliário. As entrevistas foram realizadas a uma amostra (10) dos atuais agentes imobiliários e uma outra à responsável pelo Recrutamento, sendo de destacar o recurso a dois guiões diferentes de entrevista. Foi também fundamental para compreender melhor o processo de formação interna e externa existente e de que forma este processo se tem vindo a alterar/evoluir. Por fim, ajudou-me bastante a compreender melhor a cultura organizacional da Agência Z, tendo em consideração as várias e distintas perspetivas dos agentes relativamente às políticas implementadas na agência, às suas dificuldades no negócio e, sobretudo, relativamente ao relacionamento entre todos.

A entrevista à técnica de recrutamento foi muito importante, uma vez que esta é a pessoa que estabelece o primeiro contacto com os agentes e lhes dá a formação inicial e, por isso, é importante ouvir os dois lados da mesma questão. Foi essencial também para compreender a sua perspetiva relativamente à cultura organizacional, visto que esta faz parte do *staffe* para perceber toda a dinâmica de recrutamento (1ª e 2ª entrevista), formação, acolhimento e integração.

#### **4.3.2. A Observação Direta**

A observação foi também fundamental para esta investigação. Segundo Quivy & Campenhoudt (2008, p.164), “a observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Apela diretamente ao sentido de observação”. Os sujeitos observados não têm qualquer papel na produção de informação, sendo esta é captada diretamente neles (sujeitos observados) pelo investigador/observador.

É fundamental referir que, tal como Ludke & André (1986, p.25) afirmam, o ser humano tem uma mente bastante seletiva, o que leva a que olhando para a mesma situação ou acontecimento exista mais do que uma visão possível. O que cada um “escolhe ver” depende muito do seu contexto pessoal e cultural, do seu nível de formação e das suas aptidões. Para que esta técnica de recolha de dados seja válida, fidedigna e possa ser considerada científica é essencial uma sistematização da informação a recolher, ou seja, “o que recolher?” e “como recolher?”, daí a importância dada à construção de um guião de observação. A partir do momento

em que é claramente definido o que se pretende estudar/investigar com esta técnica – ou seja, quando é definido o foco da investigação – torna-se muito mais fácil recolher a informação necessária. Com a observação direta é também possível chegar mais facilmente à verdadeira perspetiva dos observados, o que é uma grande vantagem desta técnica, tendo em conta a sua importância numa investigação qualitativa. (Ludke & André, 1986, p.26)

Posto isto, penso que a observação direta foi muito importante para conseguir caracterizar a cultura organizacional presente na Agência Z. Sendo esta uma técnica “silenciosa” e existente durante todo o tempo em que estive presente na agência, é algo que não está iminente na cabeça dos intervenientes, ou seja, todos se comportam como normalmente se comportariam e isso revelou-se muito positivo para o meu estudo. Com a observação direta consegui perceber diversas perspetivas dos agentes imobiliários (e até mesmo do *staff*) relativamente às práticas existentes na agência, e ao mesmo tempo acerca das relações entre uns e outros. Simultaneamente, foi fulcral para perceber a dificuldade de contratação de agentes, através da observação das entrevistas realizadas no processo de recrutamento e seleção. A observação das entrevistas em si está explicada mais pormenorizadamente nos Diários de Bordo elaborados e no Guião de Observação da Entrevista, mas de uma forma sucinta, deu para compreender que há imensa dificuldade no recrutamento de agentes imobiliários. Mesmo quando inicialmente há algum interesse, existe desde logo uma grande probabilidade de desistência e, ao longo do tempo em que assisti às mesmas, deu para perceber a enorme frustração que isso causa à técnica de recrutamento. É importante referir que a observação destas mesmas entrevistas ficou comprometida a partir de meados de março de 2019, uma vez que a técnica de recrutamento apresentou baixa média. A partir daqui continuaram a existir algumas entrevistas, em menor número (com o Diretor Comercial), mas sem a minha presença.

#### **4.3.3. A Análise Documental**

Para caracterizar a cultura organizacional é, também, essencial recorrer à análise documental, de forma a perceber o enquadramento político-institucional da empresa, e assim, conseguir entender a sua influência na cultura atual. A análise documental (ou recolha de dados pré-existent) deve ter especial atenção à autenticidade dos documentos acedidos, relativamente

à exatidão das informações que contêm, e sobretudo, sobre a correspondência entre o campo abrangido pelos documentos disponíveis e o campo da análise da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 201-204).

Apesar de ser uma técnica pouco explorada, pode ser muito importante para complementar informações recolhidas através de outras técnicas ou para descobrir aspetos novos acerca de um tema ou problema. (Ludke & André, 1986, p.38).

Tal como explicado anteriormente – Capítulo da Caracterização da Instituição – a Agência Z não dispõe de documentos próprios oficiais, sendo que toda a rede Azul segue as mesmas linhas e, por isso, foi-me apenas fornecido um dossiê com várias informações relativas à Rede Azul no geral. Foi-me fornecido também o código de ética da organização – que por motivos de confidencialidade não utilizei – e a revista oficial da rede Azul.

#### **4.4. Tratamento e Análise dos Dados**

Após ter selecionado o método e as técnicas de investigação e de as ter operacionalizado no local de estágio, é importante referir como foi realizado o tratamento e análise dos dados.

No que diz respeito à observação é fundamental que, de acordo com os guiões prévios de observação, haja a realização de um Diário de Bordo, de modo a reter toda a informação pertinente para uma posterior análise. Preenchi também os guiões de observação, primeiramente referente à entrevista e, posteriormente, o guião relativo à cultura organizacional. Ambos me ajudaram imenso na concretização dos meus objetivos de investigação, dado que a observação foi uma constante em todo o meu percurso de estágio curricular e foi uma técnica fulcral para perceber as dinâmicas existentes na agência sem qualquer tipo de influência, apenas sob o meu olhar, sempre que possível, imparcial.

Para analisar as entrevistas realizadas é essencial a utilização da técnica complementar da análise de conteúdo. Neste sentido, elaborei uma tabela de análise de conteúdo para cada entrevista – uma entrevista à técnica de recrutamento e dez entrevistas aos agentes imobiliários – onde constam as questões realizadas, uma síntese da resposta de cada uma das questões e por fim, excertos de resposta que fundamentam cada síntese. A elaboração desta análise exaustiva

permitiu compreender muito melhor a perspectiva de cada agente imobiliário relativamente à agência no seu todo: ao modo como vê o seu processo de recrutamento e formação, à forma como lida com os colegas, com o *staff* e com os *Brokers* e, sobretudo, quais os pontos positivos e negativos do seu trabalho e o que consideram que podia ser melhorado ou alterado.

A partir das informações obtidas ao longo da investigação é importante fazer uma apresentação, discussão e interpretação dos dados e retirar as conclusões necessárias, objeto de análise no próximo capítulo.

## V. Apresentação e Discussão dos Dados

O presente capítulo visa a apresentação dos resultados obtidos ao longo do trabalho, articulando-os com os objetivos de investigação e de intervenção anteriormente mencionados. Nesta secção do relatório é fundamental adotar uma posição crítica e reflexiva mobilizando os conhecimentos adquiridos no âmbito teórico e metodológico.

Tal como já referi no capítulo de Enquadramento Metodológico, a implementação das técnicas foi bastante bem conseguida. Apesar de não ter sido um processo rápido, foi possível entrevistar o número de agentes imobiliários previsto (10) e a técnica de recrutamento. Foram todos muito acessíveis e mostraram-se bastante interessados no meu trabalho de investigação. Relativamente à técnica de observação direta, foi também uma ferramenta constante ao longo do estágio curricular e, por isso, ajudou a consolidar algumas ideias relacionadas com os objetivos deste estudo. Para organizar e sistematizar toda a informação adquirida através desta técnica elaborei Diários de Bordo e respondi aos Guiões de Observação (da cultura organizacional e do recrutamento e seleção) previamente preparados para o efeito.

Este capítulo será então dividido em quatro pontos essenciais, que se interligam com os objetivos previamente definidos: 1) Caracterização da cultura organizacional da Agência Z; 2) Recrutamento e seleção: critérios e competências pretendidas; 3) Processos e dinâmicas de formação na Agência Z; 4) Proposta de formação em articulação com as competências transversais e as especificidades da cultura organizacional.

Finalmente, é de salientar que este estudo procurou articular as vertentes investigativa e interventiva, contudo, os resultados obtidos privilegiaram a investigação.

### 5.1 Caracterização da Cultura Organizacional da Agência Z

#### 5.1.1. Perceções dos trabalhadores acerca da Cultura Organizacional

Através da realização das diversas entrevistas e também mediante a técnica de observação direta é possível concluir que os trabalhadores da Agência Z têm diferentes perspetivas

acerca da cultura organizacional. De uma forma geral, as opiniões divergem consoante o tempo de permanência na agência, ou seja, um agente com mais anos de experiência tende a ter uma opinião mais positiva acerca da cultura da agência, o que obviamente é também o fator para a sua permanência na mesma. Por outro lado, um agente que trabalhe na Agência Z há menos tempo acaba por ter uma opinião menos favorável ou ainda uma opinião menos bem formada.

Posto isto, é possível deduzir que existe uma vincada identidade profissional naqueles agentes que estão a trabalhar há mais de um ano e meio e que já têm sucesso. A observação desenvolvida ao longo do estágio e registada no diário de bordo permitiu confirmar que ao iniciar a atividade profissional, todos sentem dificuldade em associar-se e compreender o conceito de ser agente imobiliário e das tarefas inerentes à profissão, porém, os agentes que estão há mais anos nesta agência têm uma forte identidade profissional. (Fonte: Guião de Observação da Cultura Organizacional)

É importante também referir que, de acordo com a entrevista realizada à técnica de recrutamento (e único membro do *staff* que foi entrevistado), esta organização distingue-se pelo,

“[...] grande sentido de empreendedorismo, a ambição de todos para fazer mais e melhor e ser regida pela meritocracia, no sentido em que quem trabalha ganha e é sempre recompensado de alguma forma (como as viagens, fins-de-semana, vales de combustível, etc).” (TR)

É ainda afirmado pela mesma que existe um ambiente de trabalho marcado por alguma competitividade, mas de forma saudável, e bastante espírito de equipa, tornando assim o ambiente da organização coeso (apesar dos seus conflitos) e que a partilha é o mais importante – “De uma forma geral damos-mos todos bastante bem e existem alguns conflitos de ideias de vez em quando não torna o ambiente conflituoso no seu todo.” (TR)

Ao longo dos meses consegui ainda perceber que,

“[...] a empatia é ainda uma característica a trabalhar por muitos membros da agência, assim como o espírito de equipa. Este último penso que se deve ao facto de a equipa estar sempre a crescer, e é muito difícil que toda a gente partilhe os mesmos ideais ou os mesmos métodos de negócio, e por isso, acabam por existir pequenas divergências. Contudo, apesar disto, considero que há uma



equipa coesa, e que acabam por existir bons resultados no final do ano.” (Fonte: Guião de Observação da Cultura Organizacional)<sup>14</sup>

Relativamente ao processo de integração na agência há uma notória evolução, dado que os agentes mais antigos afirmam, por exemplo que,

“[...] quando eu entrei, não existia, e nós éramos deixados um bocado ao "desenrasque, seja o que Deus quiser"... Entretanto eu e outros colegas, porque passamos por essa dificuldade, passamos a fazer uma coisa que era em função de quem chegava de novo nós apoiávamos, íamos com eles para a rua, fazer *bate-porta*, distribuir publicidade para acompanhar e apoiar nos primeiros tempos, e muitas das vezes sem olhar a retornos.” (A9)

A integração dos novos membros, como sustentam alguns autores, depende das estratégias de socialização implementadas nas organizações. Por exemplo, Van Maanen salienta que,

“A socialização organizacional ou ‘processamento de pessoas’ refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização.” (Van Maanen, 1996, p.45)

“[...] grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é processada. Por dirigir atenção concentrada e detalhada ao ponto de rutura ou de transição na carreira de uma pessoa, muito pode ser ganho em termos de conhecimento de como as organizações moldam os desempenhos e ambições de seus membros.” (Van Maanen, 1996, p.61)

De acordo com o mesmo autor é fundamental que haja mais interesse nas estratégias para processar as pessoas. Posto isto, propõe diversas Estratégias de Socialização Organizacional que podem ser implementadas:

1. Estratégias Formais e Informais de Socialização;

---

<sup>14</sup> Informação disponível no Guião de Observação da Cultura Organizacional – Apêndice 2

2. Estratégias Individuais e Coletivas de Socialização;
3. Estratégias Sequenciais e Não-Sequenciais de Socialização;
4. Estratégias Fixas e Variáveis de Socialização;
5. Estratégias de Socialização por Competição (ou por concurso);
6. Estratégias de Socialização em Série e Isoladas;
7. Estratégias de Socialização através de investidura e do despojamento. (Van Maanen, 1996, pp.48-60)

Posso concluir que as estratégias de socialização que se destacam na Agência Z são, inicialmente, a estratégia formal, transformando-se gradualmente numa estratégia informal de socialização. A formalidade neste processo relaciona-se com o primeiro impacto quando o agente inicia o seu trabalho. Primeiramente existe uma formação inicial com horário e local pré-definidos, o que leva a uma socialização mais formal. A partir daí o processo de socialização começa a ser mais informal, uma vez que se baseia nas tarefas que envolvem o seu dia-a-dia.

Ainda assim, o processo de socialização difere mediante os seus intervenientes, por exemplo, com *staff* entre si é uma relação muito mais informal; já entre o *staff* com o Diretor Comercial e os *Brokers* é mais formal<sup>15</sup>.

É possível compreender que na Agência Z não existia qualquer processo de integração previamente decidido por parte das chefias nem do *staff* para essa função. Contudo, mediante a amostra de entrevistados, é perceptível que estes mesmos agentes, que não tiveram grande apoio, continuaram por si mesmos e, no momento presente, não se veriam a trabalhar noutra local. Foi ainda afirmado relativamente ao acolhimento e integração que “na altura acho que até era melhor do que é agora” (A9). Assim, é visível que entre os agentes mais antigos há um elevado nível de satisfação perante todo o processo de acolhimento e integração que era realizado essencialmente entre colegas, tal como foi afirmado,

“Acho que a gente tem que ter a humildade de perceber que tem que ir atrás de quem sabe e, portanto, não senti de maneira nenhuma que eles achassem que eu era uma pessoa à parte...”

---

<sup>15</sup> Informação disponível no Guião de Observação da Cultura Organizacional – cf. Apêndice 2

pelo contrário, tive muita ajuda dos colegas, por isso essa parte correu muito bem, foi muito pacífica.” (A2)

Hoje em dia e primeiramente através da observação direta, consigo perceber que todo o processo de acolhimento e integração é diferente, mas existem mais queixas pois as pessoas são também cada vez mais exigentes. Após a entrada de um novo agente existe algum acompanhamento por parte da técnica de recrutamento (mesmo não sendo uma função inerente ao seu cargo) e mais recentemente há também uma Gestora de Equipa que trabalha exclusivamente com os agentes mais recentes, ajudando muito quem está a iniciar, ou seja, a trabalhar com os programas da Rede Azul, a elaborar a página do *Facebook*, a realizar cartões/ *flyers* e a acompanhar nas primeiras ações de rua, visitas a imóveis e *open houses*. Ainda assim há algumas opiniões não tão positivas,

“[...] Como expliquei, há imensa partilha de conhecimentos entre colegas e nunca ninguém te nega ajuda, nem o *staff* nem mesmo os *Brokers*. Por outro lado, senti-me um bocado perdida e sem saber o que fazer – e ainda sinto por vezes – quando chega a hora de fazer de facto o *bate-porta* ou de escolher uma zona de posicionamento. São para mim duas coisas muito complicadas, e apesar de ter agora alguém a acompanhar, que ajuda na integração, acho que há métodos que não são para toda a gente e nem todos nos temos que ‘habituar’ por assim dizer.” (A3)

“Quanto ao acolhimento, inicialmente senti-me perdida, muito perdida, porque não senti grande apoio dos colegas nem alguém que acompanhasse. Ou seja, é tudo cada um por si, não há aquele espírito de equipa, de mostrar “se precisares disto”... é muito individualista. Se eu pedir ajuda estão sempre disponíveis e não tenho qualquer razão de queixa, porque sempre que precisei ou preciso, estão presentes. Mas de livre vontade, oferecer ajuda, isso não, está cada um no seu canto.” (A7)

“Conhecia as pessoas, mas custava interligar-me com elas pois não tinha muito conhecimento da área. Apesar de me darem formações internas e me ajudarem demorou a integrar-me internamente pois não é um trabalho onde as pessoas facilmente te ajudam... E ainda estou neste ramo porque a recrutadora me ajudou a ultrapassar a dificuldade de integração... foi-me ajudando aos poucos até este momento que me sinto integrado.” (A5)

Ao mesmo tempo, há também alguns agentes mais novos que consideram que o acolhimento e integração foi perfeitamente satisfatório e já se sentem completamente confiantes no seu local de trabalho, tal como foi afirmado – "Sim, estamos sempre apoiados. Quer pelos *Brokers*, pelos colegas, acho que não podia ter pedido melhor. Acho que fui muito bem recebida e tenho tido muito apoio" (A1). Há casos de pessoas que se deslocam de mais longe porque se sentem bem especificamente nesta agência referindo que o acolhimento "foi bom... É assim, eu sou de Braga e estou aqui na agência de Guimarães e tenho muitas agências de Braga que podia estar" (A6).

O acolhimento e integração na Agência Z tem sofrido alterações e isso é visível mediante as diversas opiniões relatadas acima. Ainda sobre este tema, Van Maanen (1996) refere que,

"A tendência em organizações modernas é aparentemente diminuir o controle por intermédio de meios tradicionais de supervisão direta e aplicação imediata de recompensas ou punições e controle crescente por meios indiretos, tais como recrutamento, seleção, profissionalização, treinamento intensivo e manipulação por planos de carreira." (Van Maanen, 1996, p.61)

"[...] os processos de socialização não são produtos de algum padrão evolutivo prefixado. Eles são produtos tanto de decisões como de indecisões – e podem ser mudados." (Van Maanen, 1996, p.62)

Relativamente ao ambiente de trabalho presente na Agência Z as opiniões dividem-se entre cooperação, alguma competição e por vezes individualismo, contudo, de uma forma global a cooperação é dominante, sobretudo entre agentes e *staffe* agentes e chefias. A tabela A apresenta uma compilação das principais opiniões, destacando na segunda coluna o sentido predominante:

**Tabela A**  
**Opinião dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho na Agência Z**

<b>Agentes Entrevistados</b>	<b>Sentido Predominante</b>	<b>Ilustração (citação)</b>
Agente 1	Ambiente de muita ajuda e <b>cooperação</b> .	"Entre o <i>staff</i> acho que ajudam muito. Pelo menos cada vez que preciso de ajuda, elas ajudam sempre. Os <i>Brokers</i> também dão muito apoio, quer a nível de formação e mesmo dúvidas que tenha. E entre os colegas também não tenho queixas. Por isso, no geral, acho que é um ambiente de muita cooperação."

Agente 2	Ambiente muito bom, com muita entreaajuda e competição saudável entre agentes. A humildade e frontalidade é essencial para o bom ambiente entre colegas. O ambiente na agência é considerado, essencialmente, <b>cooperação</b> .	"[...] começando pelos <i>Brokers</i> , acho que estou na melhor agência que há, acho que são pessoas muito corretas, com os valores muito alinhados, que sabem para onde querem ir [...]. Em termos de <i>staff</i> as pessoas são sempre extremamente disponíveis e pronto, até ocorrem relações de amizade, por isso também não tenho nada a dizer. Entre colegas, é óbvio que somos uma equipa muito grande e não vou dizer que corre sempre tudo às mil maravilhas porque não é verdade."
Agente 3	Ambiente agradável e sem atritos. Grande sentido de entreaajuda e <b>cooperação</b> .	"Acho que o ambiente é agradável e sem atritos entre todos. Acho que todos se querem ajudar mutuamente sempre, por isso acho que diria <b>cooperação</b> ."
Agente 4	<b>Bom ambiente</b> na agência.	"Com o <i>staff</i> é excelente e com os <i>Brokers</i> também corre tudo bem."
Agente 5	O ambiente de trabalho é <b>competitivo</b> e <b>individualista</b> . Sobressai alguma cooperação apenas a nível de <i>staff</i> .	"Competição entre agentes muitas vezes e individualismo de uma forma geral. A maior cooperação que há é mesmo com o <i>staff</i> , mas de forma geral, o ambiente na agência penso ser de competição e muito individualismo."
Agente 6	O ambiente é bom entre todos: <i>staff</i> , chefias e colegas. Com o <i>staff</i> e chefias, há mais <b>cooperação</b> e com os colegas, existe uma competição saudável e necessária, mas sobretudo também muita cooperação.	"Eu e as chefias, quase que não dá para diferenciar o <i>staff</i> das chefias porque acho que eles são pessoas tão simples e cativantes que eu acabo por me sentir bem com a parte do <i>staff</i> , das chefias e dos colegas também. [...] É assim, não vou dizer que não há concorrência, claro que há, nós somos todos comerciais e cada um está a lutar pelo seu terreno, digamos assim, e pela sua ambição e objetivos, mas não acho que seja uma concorrência desleal. Não é uma competição negativa. [...] Há cooperação e aquela competição que é necessária, positiva. E com o <i>staff</i> e as chefias é de cooperação, sem dúvida."
Agente 7	Entre colegas é destacado o <b>individualismo</b> , com o <i>staff</i> é considerado que há bom ambiente, mas que mesmo assim poderia haver mais <b>cooperação</b> , e com as chefias, cooperação.	"Eu pessoalmente não tenho razão de queixa, até à data. Os colegas continuam cada um por si, mas são simpáticos, são cordeais, e por isso não tenho razão de queixa de ninguém. Acho que entre colegas será mais individualismo, cada um na sua vida. Entre o <i>staff</i> , poderíamos ter mais apoio também. Não é cooperação a 100% porque atualmente temos uma pessoa que nos pode ajudar, mas nem sempre está disponível, e nem sempre existiu. Quando entrei ainda não existia. Existe agora, mas mesmo assim de termos alguma situação "de momento" podemos não ter ninguém."
Agente 10	Muito boa relação entre todos e por isso bom ambiente de trabalho na agência – <b>cooperação</b> .	"Eu considero que é bastante positivo. Obviamente que a empresa está a crescer, está a recrutar, e de facto as relações interpessoais são talvez os grandes desafios de qualquer empresa. Mas sinto que há entreaajuda entre todos e eu só posso falar por mim, por isso, lá está acho que funciona com um grande espírito de equipa. Acho que de uma forma geral é um ambiente de cooperação para todos."

Fonte: entrevistas realizadas aos agentes imobiliários da Agência Z, entre abril e junho de 2019

Posto isto, é também importante referir que apenas dois entrevistados já tinham trabalhado noutras agências, ou seja, a maioria começou na Agência Z e lá permaneceu. E mesmo quem nunca trabalhou em mais nenhuma agência afirma que esta se distingue devido à sua grande presença no mercado, aos seus valores e espírito de equipa e isto é visível mediante as seguintes apreciações:

“Sim, é a única. Foi uma agência que eu procurei quando precisei de arranjar uma casa, que gostei do atendimento e é uma empresa mais familiar... A nível das chefias que são família, mas também porque lidamos logo diretamente com os superiores.” (A7)

"A grande presença no mercado. Para onde te viras está sempre este nome presente e acho que isso dá um bocado mais de segurança às pessoas." (A1)

“Nesta agência, eu acho que acima de tudo é uma vontade de melhorar e de atingir objetivos e só isso faz toda a diferença. E prestam o apoio, que eu acho que isso é importante, demonstram valores, acima de tudo e isso para mim é importante e por isso é que se calhar não me sentia tão confortável na outra. Para mim eu tinha que estar numa agência em que os meus valores estivessem alinhados com os valores das chefias, nomeadamente, a honestidade, a maneira de trabalhar, e eu sinto isso, acho que acima de tudo os valores estão alinhados e isso para mim é fundamental.” (A2)

De forma a concluir, é notório que as perceções dos trabalhadores acerca da cultura organizacional se dividem entre a perspetiva integradora e diferenciadora. É óbvio que sendo uma agência com várias pessoas, diversos *backgrounds*, variados estilos de vida, e sobretudo, com personalidades diferentes, seria pouco provável sobressair apenas um tipo de manifestação cultural. Como foi referido no enquadramento teórico, a cultura numa organização baseia-se essencialmente na forma de agir, pensar e expressar de cada um; sendo que cada pessoa é única e singular, origina diversas visões acerca da organização em si porque cada um tem também a sua visão do Mundo em geral.

Ainda assim há uma parte dos resultados do estudo que levam a relacionar a cultura organizacional ao paradigma da diferenciação. A cultura na Agência Z resulta da interação dos agentes imobiliários, do *staff* e das chefias, não tendo apenas um líder impulsionador de tudo. Como foi verificado acima existem diversas perspetivas em confronto e, por isso, um dissenso a nível dos valores partilhados, levando a que existam grupos e sub-grupos, dado que, inevitavelmente, os agentes que estão mais descontentes ou sentem que não foram tão bem recebidos acabam por se unir, bem como os agentes mais antigos que se conhecem há mais tempo, acabam por interagir mais entre si.

É de salientar que o paradigma da integração está também muito presente uma vez que existem várias opiniões muito positivas relativas ao processo de acolhimento e integração, métodos

de trabalho e às diversas relações interpessoais. Neste sentido, o *staff* e os agentes imobiliários acabam por partilhar, em alguns momentos, os mesmos valores que a organização.

### 5.1.2. Impacto da Cultura Organizacional no Desenvolvimento Profissional

Havendo esta coexistência e intermitência entre uma cultura organizacional integradora e diferenciadora acaba por existir também maior impacto no desenvolvimento profissional. Todo o processo de formação, acolhimento e integração tem vindo a evoluir, contudo, a existência de grupos e sub-grupos afeta o desenvolvimento individual de cada agente em específico. Uma opinião positiva de um agente imobiliário relativamente ao contexto global de trabalho acaba por influenciar outro agente – especialmente os agentes mais recentes – assim como acontece com um juízo de caráter mais negativo. Assim, quando questionados relativamente ao vínculo existente com a Agência Z deparei-me com diversas respostas, cuja sistematização se apresenta na tabela B.

**Tabela B**  
**Opinião dos entrevistados acerca do seu vínculo com a Agência Z**

<b>Agentes Entrevistados</b>	<b>Tipo de Vínculo</b>	<b>Ilustração (citação)</b>
Agente 1	O vínculo com a agência é considerado apenas <b>mediano</b> .	“Acho que é mediano sinceramente. Gosto muito de cá estar, mas ainda não estou há tempo suficiente (estou mais ou menos há 9 meses) para poder dizer que é forte.”
Agente 2	O vínculo com a agência é considerado <b>muito forte</b> .	“O meu é muito forte. Gosto muito, nem sequer poria em causa mudar para qualquer agência porque gosto da agência, gosto dos colegas, portanto, tenho um vínculo muito forte. E é uma atividade de futuro, que lida com pessoas como eu gosto, e tem muito futuro até porque o mercado está a crescer e temos que aproveitar agora.”
Agente 4	O vínculo com a agência é considerado <b>intermédio</b> .	“O meu vínculo é como tudo. Não vou dizer que todos os dias tenho a maior vontade... não, não tenho. Mas quando tenho, sinto que amanhã vai ser melhor e quando não tenho vou embora e penso que não volto. Mas sei que no outro dia tenho que vir cá e não sei, quando volto aqui as coisas mudam um pouco, há mais motivação. Neste momento acho que o meu vínculo é intermédio.”
Agente 5	O vínculo com a agência é considerado <b>mediano</b> .	“É muito mediano... Já estou cá há alguns meses, faço um ano em julho, mas não posso considerar forte.”
Agente 9	O vínculo com a agência é considerado <b>forte</b> essencialmente porque se não fosse já tinha tido oportunidade de sair para trabalhar noutras imobiliárias.	“É um vínculo bom, forte, se assim não fosse já cá não estava porque propostas para sair tenho, de outras imobiliárias. Só que depois há prós e contras, uma afinidade com pessoas que aqui estão, uma série de rotinas, que fazem-nos pensar se vale a pena sair ou não.”

Agente 10	O vínculo com a agência é considerado <b>bastante forte</b> .	“É forte, não me vejo neste momento a fazer outra coisa ou então fazer a mesma coisa noutra sítio, também não me estou a ver.”
-----------	---	--

Fonte: entrevistas realizadas aos agentes imobiliários da Agência Z, entre abril e junho de 2019

Ainda no âmbito do desenvolvimento profissional, é importante ressaltar que uma das maiores dificuldades de um agente ao iniciar as suas funções é o facto de os resultados não serem imediatos. Isto faz com que todo o ambiente organizacional seja muito importante para que o sentido de resiliência de cada um não seja afetado, ou seja afetado o menos possível. A identificação com as práticas e os valores da organização também é fundamental. Assim, é fundamental sistematizar as diversas opiniões dos entrevistados acerca das suas principais dificuldades ao iniciar no ramo, apresentadas na Tabela C.

**Tabela C**  
**Opinião dos entrevistados relativamente às dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário**

Agentes Entrevistados	Dificuldades	Ilustração (citação)
Agente 2	Conseguir combater a frustração nos primeiros anos e não ser imediatamente compensatório monetariamente.	“[...] e os meus 2 primeiros anos foi uma fase mesmo para ver se era isto que eu queria, "é isto que queres, mesmo, mesmo, mesmo?", porque se não acho que teria desistido, porque não foi propriamente fácil, estamos a falar numa fase em que monetariamente ainda nem sequer era compensatório, era muito fácil desistir. Acho que às vezes as pessoas desistem demasiado cedo [...]. agora passado 5 anos penso que foi a melhor coisa que fiz, nem sequer ponho em causa, não tenho dúvidas nenhuma.”
Agente 3	Não haver ordenado fixo e, conseqüentemente, na fase inicial não existir rendimentos nenhuns. Ao mesmo tempo, a necessidade de interagir com pessoas (desconhecidas). Por fim, o facto de ser necessário lutar para conseguir encontrar o seu lugar no mercado e os seus clientes.	“Não ter rendimento fixo e de no início da atividade não haver resultados. Isto é, não ganhar dinheiro. A forma do trabalho em si também me é difícil visto que envolve falar com pessoas aleatórias e não me sinto muito à vontade nesse aspeto. E claro, o facto de que todos os outros colegas já são conhecidos no meio e nós que estamos a começar temos esse desafio, que é sermos notados também e termos o nosso lugar e os nossos clientes.”
Agente 4	A exposição pessoal que é necessária.	“[...] Não gosto é muito de me expor, daí também ainda não ter a minha fotografia. Não me estou a identificar com a ideia de ver a minha imagem exposta em todo o lado. [...]”
Agente 7	O conceito implementado na agência Z de “bate-porta”. É uma prática com a qual não se identifica e, portanto, tenta contornar a situação uma vez que não tem qualquer problema com o contacto direto com as pessoas na rua.	“As minhas maiores dificuldades são o bater à porta da casa das pessoas, para mim é muito difícil. Não o bater à porta, mas a forma como está o conceito implementado, que é tocar às campainhas e de preferência quando alguém abre a porta nós irmos mesmo aos apartamentos, e eu acho que isso é uma forma de intrusão. [...] isso do bate à porta, tudo bem, é um conceito da marca, mas eu



		pessoalmente não me identifico. Tudo o resto, o contacto com as pessoas não tenho problema nenhum.”
Agente 8	O “bate-porta”.	“Mas essencialmente a maior dificuldade é o bate porta, embora não o faça muito, confesso.”
Agente 9	Perceber toda a dinâmica do ramo imobiliário e entender o que é preciso fazer para se ganhar dinheiro sendo que não há salário base.	“Não fazer a mínima ideia do que vou fazer. Foi entrar num mundo completamente diferente e não ter a mínima noção do quê que tinhas de fazer para ganhar dinheiro. Vens aqui para ganhar dinheiro, não tens ordenado mínimo, não tens nada, como é que ganhas dinheiro? Começar a perceber todo o mecanismo, toda a organização do ramo imobiliário foi a dificuldade que tive.”
Agente 10	Conhecer o ramo imobiliário: como se processa, como é o dia-a-dia, quais as etapas a seguir e como fazer para se obter bons resultados.	“[...] foi conhecer como é que se processa todo o mercado imobiliário e como é que é o dia-a-dia e perceber para ter sucesso quais são as etapas, os passinhos que têm de ser feitos para realmente conseguir chegar ao sucesso e ter bons resultados.”

Fonte: entrevistas realizadas aos agentes imobiliários da Agência Z, entre abril e junho de 2019

Posto isto é possível verificar que o desenvolvimento profissional está diretamente ligado à forma como os agentes se identificam ou não com a prática mais comum no ramo imobiliário: o *bate-porta*. De acordo com a minha amostra e também ao longo de toda a observação que me foi possível desenvolver, compreendo que esta é uma tarefa que as chefias tentam impulsionar o máximo possível e, por essa razão, contrataram uma nova pessoa para acompanhar os agentes mais novos (que normalmente são os que sentem maiores dificuldades nesta prática). Contudo, há vários agentes que, mesmo já estando na agência há alguns anos, não se identificam e optam por desenvolver o seu negócio de outras formas. Consegui também perceber (através da observação e de conversas informais) que existe alguma pressão para que o *bate-porta* seja feito, especialmente para com os mais novos, e essa pressão é frequentemente um fator desmotivacional. Para além disto, nos primeiros tempos, os agentes sentem dificuldade em compreender o ramo imobiliário, o que devem fazer para serem bem-sucedidos e marcar o seu lugar no mercado tal como foi referido em algumas entrevistas.

Relativamente ao seu dia-a-dia, e à forma como gerem e desenvolvem o seu negócio, as tarefas consideradas imprescindíveis consistem no posicionamento, na prospeção/ *bate-porta*, na participação de ações de rua/ *shopping*, na rápida resposta aos contactos e, tudo isto, de forma consistente, o que é uma tarefa árdua, que requer muita disciplina, organização e foco. Há diversos exemplos, que mostram realidades e estilos de vida totalmente diferentes, como é evidenciado nos depoimentos apresentados na tabela D:

**Tabela D**  
**Relato do dia-a-dia dos entrevistados e as suas formas de gerir o negócio**

Agentes Entrevistados	Relato do seu dia-a-dia	Ilustração (citação)
Agente 2	<p>Não é um dia-a-dia usual pois tem que conjugar as tarefas profissionais com a vida familiar, mas assegura que resulta muito bem.</p> <p>Considera a consistência e disciplina nos horários muito importantes para criar uma rotina. As principais tarefas para ter sucesso, na sua opinião, são a prospeção e a resposta ativa aos clientes.</p>	<p>“O meu dia-a-dia não é o de um agente típico, é um dia-a-dia caótico, mas pelas coisas que tenho para além disto. [...] normalmente as 8:30 já estou cá porque levo os filhos à escola. E depois acima de tudo é trabalhar sempre, à procura de contactos, a responder a clientes, a e-mails, estarmos sempre a fazer... é fazer prospeção, que isso é importante para mim, tendo um bocadinho a dificuldade (que sei que outros colegas não têm) que é ter os filhos a meio. Portanto, eu às 13h vou buscar os filhos, das 13h às 15h é com os filhos, vou fazer o almoço, preparar as coisas... Depois trabalho das 15h às 17h, mas às 17h já tenho que ir buscar o filho que ficou na escola para ir levar a casa, e depois ir levar aos treinos e depois muitas vezes começo outra vez a trabalhar das 19h às 20:30. [...]”</p>
Agente 3	<p>O seu dia-a-dia consiste em estar na rua em posicionamento, falar com pessoas e tentar arranjar contactos. É essencial planejar os dias e andar sempre identificado/a como agente.</p>	<p>“O dia-a-dia é basicamente andar na rua, falar com as pessoas, arranjar contactos que nos levem a futuros negócios. É necessário levar a sério, ter os dias planeados, falar com o maior número de pessoas possíveis e andar sempre identificado como agente [...]. E isto acaba também por ser o mais imprescindível para se ter sucesso, pelo menos é o que ouvimos nas formações.”</p>
Agente 4	<p>Para evitar o <i>bate-porta</i> entrega cartões ou <i>flyers</i> em espaços públicos e faz posicionamento. É assim a sua rotina e o que considera adequado para ter sucesso.</p>	<p>“Chego à beira das pessoas e entrego o meu cartão ou um <i>flyer</i>. Os melhores dizem que o imprescindível é o <i>bate-porta</i>, para ter sucesso, o que é mais difícil fazer. E o posicionamento.”</p>
Agente 6	<p>Descreve o dia-a-dia de um agente como sendo muito <i>stressante</i> e sempre com muito trabalho a fazer. Considera essencial a persistência, o acompanhamento dos clientes e o planeamento do dia-a-dia.</p>	<p>“Muito muito <i>stressante</i>. Sempre com muita coisa para fazer. Humm, e acho que a persistência é essencial, eu acho que a persistência que nós temos e o não perder a coragem, estar sempre focado no trabalho a fazer. [...] é muito necessário acompanharmos o cliente e ter a persistência de não desistir.”</p>
Agente 8	<p>O mais importante para ter sucesso e que faz parte da sua rotina consiste em dar <i>feedback</i> aos clientes o mais rapidamente possível, fazer prospeção diariamente, fazer <i>bate-porta</i> e ter horários (para criar uma rotina de trabalho).</p>	<p>“Olha, atender sempre o telefone, tentar responder aos <i>e-mails</i> o mais rápido possível, ir dar o <i>feedback</i> ao cliente o mais rápido possível, isso sem dúvida. [...] Quanto ao dia-a-dia, ora bem, eu não sou muito bem a regra correta, mas deveria ser fazer prospeção todos os dias, coisa que eu não faço (risos)... [...] ter horários para fazer as visitas, horários para fazer os telefonemas, horários para fazer a prospeção, o <i>bate-porta</i>... Ter sempre um horário mais ou menos fixo.”</p>
Agente 9	<p>O seu dia-a-dia baseia-se em responder a contactos (seguimento), estabelecer novos contactos, fazer posicionamento e tratar de processos. Para ter sucesso é essencial fazer posicionamento, que pode ser através de <i>bate-porta</i> ou pela ida aos mesmos estabelecimentos comerciais. É também importante pesquisar na <i>internet</i> os imóveis disponíveis noutras</p>	<p>“O meu dia-a-dia como agente engloba contactos, estabelecer contactos novos, tentar dar seguimento aos contactos (e aí falhamos, falo por mim mas também sei que existe mais pessoas), fazer posicionamento para ajudar a estabelecer contactos e para fazer com que a nossa marca não fique esquecida em determinado sítio, gerir a documentação e fazer o tratamento de processos, quando é o caso, documentação, fotografias... [...] Para ter sucesso, posicionamento, que pode ser interpretado como fazer sempre na mesma zona <i>bate-porta</i>, passar sempre nos mesmos estabelecimentos comerciais. Acho que para quem está a começar, apostar muito numa determinada zona e contactos, abordar pessoas</p>

	<p>imobiliárias e fazer estudos de mercado.</p> <p>Para os agentes mais novos pensa que é fundamental abordar pessoas na rua nas suas zonas de posicionamento.</p>	<p>na rua, na zona de posicionamento e não só, fazer estudos na net, pesquisar o que está no mercado nas outras imobiliárias, fazer estudos de mercado, porque também são formas de chegar a novas angariações.”</p>
Agente 10	<p>O dia-a-dia baseia-se na prospeção e posicionamento na sua zona habitual. Não tem que existir obrigatoriamente uma abordagem direta. Consiste também em ver e responder a <i>e-mails</i>, fazer <i>bate-porta</i> e ter reuniões. Considera que o mais importante para ter sucesso é criar uma rotina e ser consistente nessas mesmas tarefas.</p>	<p>“[...] às 8:30 já começo a trabalhar. Começo a fazer prospeção logo a essa hora, ou seja, prospeção e posicionamento numa determinada zona da cidade, sempre identificada para no fundo as pessoas me conhecerem. [...] Mesmo que não faça uma abordagem direta [...] mas pelo menos tenho esse hábito de ir tomar café a um determinado sítio, depois vou a outro, mas sempre na mesma zona geográfica. Depois também ver e responder a <i>emails</i> enquanto estou a fazer a parte do posicionamento [...]. Vou para a rua fazer <i>bate-porta</i>, prospeção ou depois há sempre reuniões que já estão previamente agendadas[...]. É, e o mais importante é que não se pode fazer isto uma vez ou duas, tem que se fazer sempre, de forma consistente. Fazer sempre estas mesmas tarefas de forma consistente. [...]”</p>

Fonte: entrevistas realizadas aos agentes imobiliários da Agência Z, entre abril e junho de 2019

Assim, verifico que nesta organização há uma cultura que permite a cada um gerir da melhor forma, para si mesmo, o seu negócio, porém, é sempre importante ter em consideração as indicações básicas da agência/chefias para ter sucesso. Quantos mais agentes se identificarem com esta visão de abordagem direta e a frio às pessoas, mais integradora acaba por ser a cultura, uma vez que este é um dos fatores mais importantes na perspetiva das chefias. Contudo, há ainda vários agentes imobiliários que preferem gerir o seu negócio de acordo com os seus próprios métodos. Não há nada que os impeça de o fazer, mas se ao longo de X meses não apresentarem qualquer resultado – qualquer agente – acabam por ter um cartão amarelo e deverão modificar o seu método para não sofrerem com um cartão vermelho. É neste patamar que a cultura se revela mais diferenciadora, uma vez que um agente que não se identifique com determinadas práticas pode acabar por ser mais pressionado a demonstrar resultados. Posto isto, é evidente que a cultura organizacional tem um grande impacto no desenvolvimento profissional de cada um.

## 5.2. Recrutamento e seleção: critérios e competências pretendidas

### 5.2.1. Relação entre a cultura organizacional e o perfil de competências requeridas no setor

Este ponto visa focar-se essencialmente na entrevista realizada à técnica de recrutamento da Agência Z, nas informações recolhidas por via da observação, uma vez que assisti a várias entrevistas e também na perspetiva dos agentes imobiliários acerca da ideia de perfil que era pretendido no momento das suas entrevistas.

Primeiramente, e de acordo com a entrevista realizada à técnica de recrutamento<sup>16</sup>, “procura-se que a pessoa tenha boa capacidade de comunicação, dinamismo, pro-atividade e que tenha condições para iniciar uma atividade por conta própria” (TR) e “por vezes são rejeitados os candidatos de quem temos más referências, que revelam falta de postura e timidez” (TR).

Ao longo das observações que tive oportunidade de desenvolver e registar no diário de bordo, constatei que “que existem requisitos e competências requeridas para o perfil de agente imobiliário que não são abdicadas (coerência, capacidade de comunicação, saber lidar com pessoas, autonomia...). Apesar de se tratar de um processo, maioritariamente, de recrutamento, existe também seleção pois nem toda a gente se enquadra no perfil pretendido”. (Fonte: Diário de Bordo, 23 de outubro de 2018)

Estas características fulcrais para o exercício da profissão levam, mais uma vez, à conclusão de que numa determinada organização, com várias pessoas e diversas visões do Mundo é impossível que exista apenas uma forma de manifestação cultural. Neste caso, pode prevalecer de forma maioritária a cultura diferenciadora, até porque uma pessoa pró-ativa e com grande sentido de dinamismo, normalmente acaba por mostrar muito mais da sua própria personalidade e ideias que podem não coincidir com os hábitos da organização. De maneira geral, os agentes imobiliários concordam com o perfil evidenciado pela recrutadora:

- “[...] alguém dinâmico, com disponibilidade imediata... humm... que tivesse bastante foco e acho que vontade.” (A1)
- “[...] alguém disposto a arriscar, visto que no início só há investimento e não há retornos. Alguém pró-ativo, com vontade para o negócio e de trabalhar muito.” (A3)

---

<sup>16</sup> Consultar Apêndice 6

- “Uma pessoa dinâmica essencialmente, com boa interação e vontade de aprender, penso que foi isso o mais importante.” (A5)
- “Ser uma pessoa ativa, comunicativa, responsável...” (A6)
- “[...] O mais importante foi mesmo a experiência prévia e o à vontade com as pessoas.” (A7)
- “Pessoas com ambição e pessoas que tivessem, acima de tudo, profissionalismo e transparência no ramo imobiliário. E foi isso que mais me fez vir também.” (A8)
- “Uma pessoa animada, positiva, com espírito empreendedor e com disponibilidade de horário.” (A9)

Passando agora para o momento de realização de uma entrevista<sup>17</sup> a um candidato (sendo de salientar que assisti a várias), a técnica de recrutamento menciona os principais valores pelos quais a agência se orienta e qual o perfil pretendido num agente imobiliário, para que o candidato tenha a percepção se se enquadra ou não na organização – espírito empreendedor, forte apetência comercial, empenho e dedicação, espírito de equipa, excelente capacidade de comunicação e argumentação, honestidade, força de vontade, forte sentido de responsabilidade, organização, autodisciplina gestão do tempo e método de trabalho. Assim, a mesma afirma que,

“Só pessoas com estas características é que conseguem entrar para esta área e ter sucesso já que para ir de encontro ao empreendedorismo pretendido é necessário que os agentes se mantenham focados nos seus objetivos sem desanimar aos primeiros "não's" recebidos, e é muito importante que saibam que têm de trabalhar e se dedicar.” (TR)

“Acho que de maneira geral o perfil pretendido está articulado com a cultura organizacional, pelo menos na minha perspetiva, está.” (TR)

Portanto, a cultura gira muito à volta do empreendedorismo, do dinamismo, da meritocracia e do espírito de equipa e o perfil procurado está adequado, pois é pretendido pessoas com empenho, dedicação, vertente comercial, honestidade, empatia e muita resiliência. Até mesmo com o *staffe*, mais especificamente com a recrutadora da Agência Z, é possível constatar

---

<sup>17</sup> Consultar apêndice 3 – Guião de Observação da Entrevista

que estas características são essenciais. De acordo com a mesma, passo a citar um exemplo retirado do meu Diário de Bordo de uma atividade realizada por nós:

“Realização de uma ação de recrutamento de rua – distribuição de *flyers* pelos comércios locais. Esta é uma prática de grande importância na agência dado que, de acordo com a técnica de recrutamento, se ao distribuir 100 *flyers*, surgir um contacto já é uma vitória.” (Fonte: Diário de Bordo, 16 de outubro de 2018)

Através da observação que tive oportunidade de realizar consegui constatar que são privilegiadas as competências que levem mais rapidamente ao lucro, ou seja, os agentes acabam por trabalhar e desenvolver mais as suas competências de argumentação, força de vontade, espírito comercial e estas acabam por se relacionar com a cultura diferenciadora, visto que cada um é livre de escolher como vai gerir o seu negócio, não tendo de existir total consenso entre todos. Existem também práticas formuladas pelas chefias e pelo Diretor Comercial que remetem diretamente para a divulgação e, conseqüentemente, para a apetência comercial de cada um (que nem todos apoiam ou acham pertinente) e sobretudo, para o crescimento da agência – recrutamento de novos agentes.

Mediante a minha contínua observação de todo o processo de recrutamento e de bastantes entrevistas, consigo afirmar que se trata de um processo muito complicado, em para além de ser difícil atrair candidatos para a área é também extremamente raro haver candidatos que comparecem efetivamente às entrevistas. É muito comum haver entrevistas marcadas e as pessoas não comparecerem e nem sequer avisarem, ou então estarem presentes na primeira entrevista, marcar uma segunda (Apresentação de Condições), não aparecerem e nem atenderem os telefonemas<sup>18</sup>. Esta realidade esteve muito presente ao longo do estágio (dado que a minha acompanhante de estágio foi a técnica de recrutamento), tendo sido objeto de várias reflexões registadas no meu Diário de Bordo que retratam a pressão focada nos resultados e as dificuldades sentidas ao nível do recrutamento:

“Com a 1ª e 2ª atividades, comecei a perceber um pouco melhor o processo de recrutamento: é muito difícil despertar o interesse das pessoas e isso faz com que o *staff* se sinta no dever de “inventar soluções” para combater o défice de entrevistas realizadas numa determinada semana.

---

<sup>18</sup> Consultar apêndice 3 – Guião de Observação da Entrevista

Penso que este fenómeno pode ajudar a compreender um pouco a cultura organizacional, pois no meu ponto de vista, há uma grande pressão para atingir um certo número de recrutados por mês (sendo que isso se trata de uma tarefa muito complicada dado que as semanas são muito inconstantes)." (Fonte: Diário de Bordo, 6 de novembro de 2018)

"[A principal atividade deste dia consistiu em fazer] Telefonemas aos diversos candidatos à vaga de Recursos Humanos (recrutador), *Marketing* e Solicitadoria a informar que não ficaram com o cargo, mas que têm a possibilidade de trabalhar como agentes imobiliários. Em 15 destes telefonemas, apenas um quis marcar entrevista para agente, sendo que existem ainda imensos CV's por contactar." (Fonte: Diário de Bordo, 13 de novembro de 2018)

"O facto de ter estado a organizar todos aqueles CV's e a ver o seu *feedback* deu para perceber ainda melhor que a tarefa de recrutar pessoas para agência é muito difícil. A maior parte dos candidatos que comparecem às entrevistas e dizem que darão uma resposta acabam por nunca dar, e ao mesmo tempo há imensos candidatos que nunca atendem as chamadas e por isso nunca chegam a ser agendadas entrevistas. Posto isto, concluo que todo este processo é bastante *stressante* e desmotivador, ainda por cima porque acaba por haver um certo nível de pressão para aumentar o recrutamento, não sendo agora considerado 2 recrutados por mês suficiente (sendo que isto só percebi através de conversas informais)." (Fonte: Diário de Bordo, 11 de março de 2019)

Com a técnica de observação direta foi possível também concluir que,

"De uma forma geral, as chefias ambicionam o crescimento do volume de negócio e para isso precisam que cada agente, de forma individual, consiga desenvolver e aumentar o seu próprio negócio. Aqui acontece que para as chefias quantos mais agentes existirem maiores são as probabilidades de o negócio crescer, já para os agentes imobiliários acontece o contrário: quanto mais agentes existirem mais escolha os clientes têm, quer para entregar o seu imóvel (agente angariador) quer na sua procura de casa. Para além disto penso que há algumas divergências a nível de transparência e espírito de equipa entre alguns membros. Assim, inevitavelmente acabam por se formar 'grupos' entre os agentes, de acordo com a forma de trabalhar de cada um e com os objetivos a atingir." (Fonte: Guião de Observação da Cultura Organizacional)

Por tudo isto, considero que o perfil procurado na agência – a nível de agentes imobiliários e de *staff* – é muito direcionado para o empreendedorismo, resiliência e espírito comercial e são

essas mesmas competências requeridas que acabam por aproximar a cultura organizacional da Agência Z à forma diferenciadora, porque numa organização onde cada um gere o seu próprio negócio é praticamente impossível não existir grupos, sub-grupos e dissensos. Ainda assim, um dos valores mais apreciados na agência é o espírito de equipa, que remete para cultura integradora.

### 5.3. Processos e dinâmicas de Formação na Agência Z

#### 5.3.1. Relação entre a Cultura e a Formação

A cultura e a formação na Agência Z apresentam uma relação algo dúbia, uma vez que há uns anos atrás existia menos formação, mas a cultura parecia ser mais integradora; ao invés, atualmente, existe maior reforço na formação, porém a cultura sente-se mais diferenciadora. Tal como referi anteriormente, considero que isso também se deve à evolução dos tempos e ao aumento da exigência social e profissional. Esta perspetiva reforça-se também com a ideia de que há cada vez mais agências imobiliárias e, portanto, um novo agente pode acabar por sentir que, se não funciona num sítio, encontrará outras opções. Tudo isto é possível verificar através de várias citações retiradas das entrevistas aos agentes imobiliários (cf. Tabela E):

**Tabela E**  
**Opinião dos entrevistados acerca da Formação, Acolhimento e Integração na Agência Z**

Agentes Entrevistados	Opinião Geral	Ilustração (citação)
Agente 1	O processo de formação é muito coerente e sem nada a alterar. Optou por adiar uma formação (até ao limite possível) e agora arrepende-se.	“Não mudava nada porque acho que está totalmente ajustada [a formação], mesmo. Só tenho pena de não ter feito o <i>Sales Training</i> mais cedo.”
Agente 2	A formação inicial está ajustada às necessidades, porém, no momento em que entrou para a agência não havia uma pessoa dedicada à formação interna.	“Sim, sem dúvida acho que está ajustada [a formação]. No início eles dão-nos logo as ferramentas básicas, sem ser em excesso, porque também acho que sendo em excesso nós também não conseguiríamos absorver. Mas acho que ficamos com o básico para iniciar a nossa atividade. [...] Aqui na loja concretamente, na altura não havia uma pessoa, como agora há, específica que fosse ajudar... era um bocadinho os colegas que ajudavam [...]”



Agente 3	É dada importância à formação, sendo que existem sempre prazos a cumprir e que há bastantes formações complementares (na agência). Apenas realizou a formação inicial, mas pensa que valeu a pena.	“Acho que sim. Existem várias formações que são obrigatórias e que têm prazos para serem feitas. Depois existem sempre outras formações complementares que trazem mais ideias e contributos para os agentes. Para já ainda só fiz a formação inicial, que valeu a pena sim.”
Agente 5	A formação inicial está ajustada, contudo, alterava o acolhimento e integração. Devia haver mais acompanhamento antes de colocar um agente (novo) a trabalhar sozinho.	“Acho que a formação inicial está sim ajustada pelas razões que falei anteriormente... Mas alterava a forma como se colocam os agentes ao trabalho logo sem a mínima noção... Devíamos criar um tempo para o agente se ambientar e depois este mesmo trabalhar sozinho, uma espécie de apadrinhamento inicial no trabalho que nos ajudaria a ultrapassar as barreiras iniciais.”
Agente 7	Alterava o acolhimento e a forma como a formação é dada – mais adequada às necessidades das pessoas. Pensa que na fase em que está poderiam já não existir tantas dúvidas se a formação inicial fosse mais aprofundada.	“Alterava no acolhimento e daria uma formação mais apropriada à loja, mais apropriada às pessoas, como devemos fazer as coisas... mais aprofundada. [...] Eu com a experiência que tive, e tive muita formação durante toda a minha vida profissional, tive sempre formação todos os anos, e era melhor acolhida. [...] Se a formação inicial aqui tivesse sido mais aprofundada já não teria tantas dúvidas, teria dúvidas na mesma, mas com menos frequência.”
Agente 8	Considera a formação essencial, apesar de na época em que entrou (há 3 anos) ainda não existir formação interna de 2 semanas. Sentiu-se um pouco perdida. Já quis ajudar os colegas e depois não conseguiu conciliar com os seus próprios negócios e reuniões.	“Quanto à formação, acho que sim, é fundamental. [...] E eu quase que me senti perdida e vinha do ramo. [...] E o problema aqui é que eu acho que, por mais que os colegas queiram ajudar, às vezes é complicado... eu já senti isso com novinhos que eu também já andei. É muito complicado gerir os horários entre as partes porque ao fim de um ano nós começamos a ter mais alguns contactos e às vezes eu digo que à Segunda, Quarta e Sexta vou sair com um colega e saio durante duas semanas e depois já não consigo [...]”
Agente 10	As chefias fazem questão de relembrar constantemente a importância da formação e da participação em ações para além das obrigatórias. Salienta também que não acha o termo “chefias” o mais apropriado, uma vez que não é assim sentida a relação das mesmas para com os agentes. Participou em todas as formações obrigatórias e considera que valerem a pena.	“[...] o que se assiste é que a parte das chefias – que eu não chamaria dessa forma, porque acho que não é isso que se sente aqui – sempre nos transmitiram que a ideia que formação continua é muito importante. [...] eu sinto que há sempre por parte das chefias o cuidado de nos incutir que devemos frequentar cursos de formação. Eu participei nas formações obrigatórias de acordo com os <i>timings</i> corretos e acho que valerem muito a pena, são essenciais mesmo.”

Fonte: entrevistas realizadas aos agentes imobiliários da Agência Z, entre abril e junho de 2019

Mediante todos estes testemunhos é visível que as opiniões são bastante diversificadas: há agentes satisfeitos com a formação, há agentes insatisfeitos, há agentes que expõem o que fariam de forma diferente, mas sobretudo notasse uma grande diferença entre as perceções dos agentes novos e dos agentes mais antigos.

De uma forma geral, é notório que as chefias valorizam imenso a formação, apostando em formação interna, com regularidade semanal para além da formação inicial, e definindo datas limites para a participação nas várias formações externas. Ainda assim, sendo a formação inicial um processo muito interligado com o acolhimento e integração na agência – numa fase inicial – há diversas críticas no que diz respeito ao aprofundamento da mesma, como é possível verificar na tabela acima.

Por outro lado, a técnica de recrutamento da Agência Z afirma que a formação está articulada com a cultura da organização:

“Sim, acho que está, porque a cultura da agência é muito baseada no dinamismo e por isso a formação tem que ser assim, logo direta ao mais importante, para que os novos agentes consigam entender de forma breve e eficaz o mais importante e passar à ação.” (TR)

Para terminar, quando questionados se são auscultados pelas chefias relativamente às necessidades de formação, as opiniões dividem-se: existem alguns agentes que afirmam que sim e até dão exemplos, outros que asseguram que tal prática nunca existiu<sup>19</sup>. Esta foi, por isso, uma questão que ficou por esclarecer. Nem através da técnica de observação me foi possível perceber qual é a realidade, visto que não tive uma presença a tempo inteiro na organização. Ainda assim, no tempo que em estive presente e durante as minhas horas de estágio, nunca presenciei nada que se relacionasse com esta questão.

Posto isto, posso concluir que a formação realizada na agência Z pode, em alguns casos, contribuir para diluir a diferenciação, como também para a intensificar. Primeiramente, e a consequência mais óbvia, seria de que quanto mais e melhor formação, maior tendência para a integração, contudo, isso nem sempre acontece. Presentemente, à medida que os agentes mais antigos assistem à evolução dos processos formativos, conseguem apontar muito facilmente aspetos que fariam de maneira diferente ou até mesmo práticas que consideravam melhores “no seu tempo”, e isso leva a uma intensificação da diferenciação. Como por exemplo:

---

<sup>19</sup> É possível comprovar isto mediante a consulta das transcrições das entrevistas realizadas aos Agentes Imobiliários (Apêndice 7). Na questão número 8, os entrevistados 1, 2, 3 e 6 afirmam que sim; os entrevistados 3 e 4 supõem que sim e os restantes (5, 7, 8, 9 e 10) afirmam que não.

“Como éramos poucos na altura trabalhávamos de forma diferente. As nossas reuniões semanais eram feitas aqui, não chegávamos a 15 e nas reuniões, depois de falarmos do que era necessário, tentávamos fazer teatros, ou agente angariador, agente comprador e íamos mudando... [...] Na altura, a formação interna tinha essa vantagem, punham mesmo o agente a fazer, éramos sempre nós que fazíamos, com todos a ver. Fazíamos o teatro até determinado ponto, depois parava-se e fazia-se, tipo, entre todos: o que se fez bem, o que faltou... ou seja, íamos corrigindo nesse aspeto. A questão de, por exemplo, como fazem agora à Terça-feira, pôr o agente a fazer de proprietário ou de comprador e de pôr a *Broker* ou a Diretor Processual a fazer de agente, a meu ver, é mais difícil, é a mesma coisa que uma pessoa estar só a ver. A mesma coisa que estares a ver um vídeo e a seguir tens que pôr em prática, e acho que seria mais vantajoso, a meu ver, como fazíamos antigamente, que era frente a frente e depois toda a gente dar opinião sobre o quê que faltou, o que é preciso fazer...” (A9)

Evidentemente que para um agente novo é essencial que haja a formação e um grande acompanhamento na fase inicial. Este aspeto tem vindo a ser bastante trabalhado pelas chefias, pois, como é perceptível, há uns anos atrás o acompanhamento era quase nulo:

“[...] quando eu entrei, não existia, e nós éramos deixados um bocado ao "desenrasque, seja o que Deus quiser"... Entretanto eu e outros colegas, porque passamos por essa dificuldade, passamos a fazer uma coisa que era em função de quem chegava de novo nós apoiávamos, íamos com eles para a rua, fazer *bate-porta*, distribuir publicidade para acompanhar e apoiar nos primeiros tempos, e muitas das vezes sem olhar a retornos.” (A9)

Ainda assim as opiniões dividem-se relativamente à formação, acompanhamento e integração, dado que alguns agentes os consideram excelentes e outros mencionam diversos aspetos a melhorar, aproximando-se muito mais da diferenciação do que da integração, como é visível na Tabela E. Através da técnica de observação consegui compreender que as chefias fazem todos os possíveis para que o maior número de agentes se identifique com os valores da organização, trabalhando para isso nas reuniões, *Safaris*, convenções e outros eventos, porém, é impossível numa agência com tantos mediadores imobiliários satisfazer todos e, assim, as chefias acabam por tomar as decisões que consideram mais favoráveis e que irão trazer melhores resultados a médio/longo prazo.

### 5.3.2. Contribuição da Formação para o Desenvolvimento do Perfil Profissional

De acordo com a opinião dos entrevistados a formação contínua é essencial para o desenvolvimento do negócio imobiliário, considerando que a formação interna dada pela Agência Z é, de uma forma geral, adequada. Posso afirmar que esta formação é de natureza não-formal, como explicado no Guião de Observação<sup>20</sup>. Contudo, há algumas melhorias a fazer, nomeadamente a nível informático, visto que, para o trabalho como agente imobiliário, é fundamental a utilização do computador e do telemóvel para aceder às plataformas da Rede Azul, assim como para divulgar o trabalho nas redes sociais. Tudo isto é comprovado na seguinte tabela:

**Tabela F**  
**Opinião dos entrevistados acerca da Formação para o Desenvolvimento Profissional**

<b>Agentes Entrevistados</b>	<b>Opinião Geral</b>	<b>Ilustração (citação)</b>
Agente 1	A formação contínua é importante para a evolução e desenvolvimento na organização. Existe uma sessão de formação, uma vez por semana, da parte da manhã na agência.	"[...] nós temos formação aqui toda as semanas. [...] continua a abordar alguns pontos que são sempre aqueles pontos mais estratégicos, digamos assim, e depois também é uma altura em que nós podemos tirar dúvidas do dia-a-dia. [...] qualquer agente pode participar nessa formação, só que normalmente os mais 'antigos' acabam por não estar tanto."
Agente 2	A formação é vista como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento da agência visto que para além de todas as formações existentes, há ainda uma convenção anual da marca, onde privilegiam a formação, com formadores de renome.	"Sem dúvida, dão imensa importância [as chefias] à formação e isso vê-se nas convenções... A convenção que nós temos anual, que uma grande parte do dia é reservada às formações e com formadores de topo a nível Mundial, nem sequer estamos a falar só a nível Nacional."
Agente 3	A formação inicial (externa) é considerada muito básica. A teoria é importante, mas, para além disso, é fundamental saber pôr em prática. Considera importante que haja uma pessoa a fazer o acompanhamento dos agentes quando estes estão a iniciar.	"A formação é básica, quase tudo o que foi dito já tinha tido conhecimento por parte dos colegas da agência e das formações semanais. Acho que a teoria é boa, mas que é necessária prática também e por isso, alguém que nos acompanhe no início é importante."
Agente 8	A formação interna à Terça-feira de manhã tem vindo a melhorar, e a <i>Broker</i> , atualmente, tem mais noção das dificuldades dos novos agentes, o que faz com que estes estejam cada vez melhor preparados para iniciar.	"[...] É assim, eu vi algumas formações à Terça de manhã, e pelo que tenho ouvido sim, estão a ser mais exigentes, no bom sentido, atenção. E como penso que a <i>Broker</i> já tem mais consciência dos problemas que temos lá fora, acho que os novos já estão a ter mais preparação antes de ir para fora. Tanto que eu vejo novos a fazer mais bate porta que propriamente eu (risos)."

<sup>20</sup> Cf. Apêndice 2

Agente 9	A formação está ajustada às necessidades da empresa, mas há melhorias a fazer. Deveria existir formação mais direcionada à tecnologia, visto que o trabalho como agente depende muito do computador e telemóvel, com os programas da rede e divulgação através das redes sociais.	“Agora, poderia haver aqui [...] uma formação extra ao ramo imobiliário, ao nível da informática. Vamos tendo muita gente a entrar neste ramo, onde as principais ferramentas é o computador, o telemóvel, e há muita gente que sabe o básico e depois empanca e não se consegue desenrascar. [...]”
Agente 10	A formação inicial está ajustada, apenas menciona que relativamente à área da tecnologia, deveria existir uma formação mais específica acerca dos programas utilizados pela rede de agências, sendo que são essenciais para o crescimento do negócio de cada um e, conseqüentemente, da agência. Atualmente há mais formação e acompanhamento aos agentes novos.	“Acho que como formação inicial, talvez na parte tecnológica, para aprender a trabalhar com os programas que temos na rede de agências [...] talvez na altura achei que foi pouco. Penso que se calhar aí, na minha altura, acho que deveria ser um bocadinho mais focado. [...] Se bem que eu sei que agora, neste momento quando entram aqui na agência já têm uma formação mais consistente do que quando eu entrei. Mais acompanhamento. Agora sei que existe isso e na minha altura, pronto, fazendo uma retrospectiva da formação que eu tive, acho que foi a ideal, adequada ao momento, sim.”

Fonte: entrevistas realizadas aos agentes imobiliários da Agência Z, entre abril e junho de 2019

É possível compreender que, mesmo considerando a formação fundamental, há alguns aspetos a melhorar, tal como mencionado anteriormente, no âmbito da informática. Para além disto, é visível uma grande evolução em tudo o que diz respeito ao processo de formação: atualmente existem formações internas semanais e existem pessoas direcionadas à formação e acolhimento, ou seja, os novos agentes já não ficam tão à deriva quando estão a iniciar. Contudo, ainda há opiniões de que isto não é suficiente, como é perceptível mediante os testemunhos dos agentes 3, 9 e 10 presentes na Tabela F.

Através da minha observação constante pude notar, efetivamente, que o desenvolvimento profissional de cada um é um processo muito singular, e que o que pode estar perfeitamente ajustado para um agente, para outro pode causar imensas questões, sendo muito difícil chegar a um consenso.

De acordo com o depoimento da técnica de recrutamento, é possível depreender que a mesma tem em atenção as singularidades de cada pessoa quando realiza a formação inicial:

“A formação é não-formal uma vez que acontece no contexto de trabalho e não em contexto académico ou escolar. É um processo que organizo previamente, mas que não tem uma avaliação formal, ou seja, a assimilação de cada um só será notória depois através das ações de cada um e dos futuros resultados atingidos e todo o processo para tal.” (TR)

“A formação tem como objetivo dar as primeiras bases acerca do negócio imobiliário, desde a prospecção de clientes, todas as fases da angariação de um imóvel, a sua promoção e seguimento, o processo de venda e pós-venda, incluindo a gestão de créditos bancários se for necessário. Isto é depois tudo reforçado na formação em Vila Nova de Gaia.” (TR)

“[...] a finalidade principal é transmitir conhecimentos aos novos recrutados, para que estes aprendam o mais possível sobre o negócio e possam começar a trabalhar e a fazer prospecção. Essencialmente a finalidade da formação é dar ferramentas para o êxito no trabalho.” (TR)

A técnica de recrutamento considera também que as principais dificuldades de um agente ao iniciar são a falta de resultados imediatos, o que se torna desmotivante a profissão, visto que podem demorar de 4 a 6 meses a fazer o primeiro negócio, e quem demora mais tempo que isso, acaba muitas vezes por desistir. Assim, a formação é muito importante, mas sem persistência e resiliência, todo o processo de desenvolvimento profissional fica comprometido.

#### **5.4. Proposta de formação em articulação com as competências transversais e as especificidades da Cultura Organizacional**

Este objetivo foi formulado devido à possibilidade de ser necessário ajustes no plano de formação inicial e sua implementação na Agência Z. Com a técnica de observação direta e após a realização da entrevista à recrutadora da agência e aos agentes imobiliários cheguei à conclusão que existem duas fraquezas, em específico, relativamente à formação inicial.

Em primeiro lugar, tanto de acordo com o que fui observando como através das entrevistas, percebi que há vários agentes que sentem que deveria existir uma formação mais aprofundada acerca dos programas informáticos da Rede Azul, assim como novas formas de *Marketing* Digital<sup>21</sup>. Assim, penso que seria essencial para o bom funcionamento da Agência Z e para uma melhor integração dos agentes imobiliários que existisse uma formação especializada, abordando primeiramente os programas fundamentais para o seu trabalho, dada por um formador

---

<sup>21</sup> Consultar apêndice 9 – Proposta de Formação: Ação de Formação Tecnológica da Agência Azul e Técnicas de *Marketing*

especializado da Rede Azul e, posteriormente, uma segunda parte desta mesma formação, orientada para técnicas de *marketing* e divulgação nas redes sociais.

Hoje em dia a divulgação através das redes sociais é fulcral para o sucesso dos agentes e quanto mais profissional e bem elaborada for, mais resultados irá trazer. Mesmo sendo estes temas abordados nas formações externas e, por vezes, na formação interna (uma vez por semana na agência), para um agente que está a iniciar é muito importante compreender os programas na sua totalidade e saber como deve trabalhar nos mesmos, e mais importante do que ouvir como se faz, é que haja uma pessoa especializada a demonstrar e a tirar todas as dúvidas que possam existir. Isso só é possível com uma formação interna na própria agência, onde existem computadores com os programas, podendo assim todos assistir a exemplos práticos. Quanto ao *Marketing Digital*, é uma fraqueza de imensos agentes, não só dos agentes com idade mais avançada, mas também dos mais jovens. Na verdade, quem demonstra mais à vontade neste âmbito são aqueles que trabalham na agência há vários anos e já tiveram oportunidade de explorar qual a melhor opção para si próprio.

Posto isto, considero que esta formação seria fundamental para o desenvolvimento profissional dos agentes imobiliários da Agência Z, visto que se baseia nas suas necessidades e se articula também com as competências transversais essenciais no mercado atual. Com a implementação desta formação, o seu público-alvo sentir-se-ia mais confiante no seu trabalho e, conseqüentemente, obteriam melhores resultados. Isto potenciará também uma cultura organizacional cada vez mais aproximada à integração, uma vez que as dificuldades dos agentes seriam colmatadas e passaria a existir maior igualdade a este nível entre todos, ou seja, esta formação potenciará a inclusão e o sucesso para todos.

Para além desta fraqueza no âmbito da formação, consegui perceber que muitos agentes sentem que há um défice no acompanhamento e integração inicial, abrangendo também a formação. Assim, considero que seria uma opção bastante viável e favorável para os agentes e para a organização alterar um pouco o seu método. Sendo que existem agentes bastante antigos nesta agência (com 7, 8, 9 anos de experiência) seria positivo para as três partes – agentes novos, agentes antigos e organização – se se formassem parcerias de forma mais ativa<sup>22</sup>. Assim sendo,

---

<sup>22</sup> Consultar Apêndice 10 - Proposta de Formação/Integração mediante Parcerias

um grupo de agentes que estivesse predisposto passava a acompanhar o agente A ou B que entrava, durante determinado período de tempo, guiava-o nos primeiros passos, ensinava os diversos métodos possíveis neste negócio e, sobretudo, acompanhava nas primeiras ações. Posteriormente, por cada transação que o agente mais novo conseguisse realizar, o seu “mentor” recebia uma percentagem do negócio. Isto traria diversas vantagens:

1. A organização poderia poupar recursos, uma vez que não teria de haver alguém no *staff* especificamente para a tarefa de acompanhamento;
2. Aumentaria o lucro dos agentes no geral, e conseqüentemente, da organização, visto que um agente ao começar acompanhado por alguém que já passou pela mesma situação e vingou na área se vai sentir mais confiante e motivado para trabalhar;
3. Caso um agente incluído nesta parceria acabasse por desistir da área, os imóveis por si angariados ficariam sempre para o seu parceiro (e assim poupavam também o tempo da empresa decidir para quem ficam nestes casos);
4. Potenciaria a formação de equipas a longo prazo, o que levaria ao aumento do lucro.

Para além de todas as vantagens referidas acima, com este método baseado nas parcerias seria possível potenciar a coesão cultural, uma vez que os agentes envolvidos estariam a trabalhar no sucesso de outro colega para além do seu próprio. Simultaneamente, isentaria também as chefias de supervisionar (de forma tão regular) a evolução dos novos agentes, uma vez que estes já teriam o seu mentor, e assim estes acabariam por se sentir menos pressionados. Obviamente que é um método mais difícil de implementar e que depende da vontade de cada um, mas que, a meu ver, depois de iniciado, seriam visíveis imensas vantagens.

#### **5.4.1. Ferramentas e estratégias para atrair os agentes imobiliários**

Um dos objetivos fundamentais da Agência Z é aumentar de forma consistente o recrutamento, ou seja, recrutar novos agentes que tenham interesse verídico na área e que não vão desistir à primeira dificuldade. Posto isto, foi-me proposto pela minha acompanhante de estágio que sugerisse novas formas de recrutamento. Sendo que esta agência já tem inúmeras ações neste âmbito (ações em diversos espaços comerciais, ações nas festas da cidade e redondezas, ações nas feiras de Guimarães, Vizela e Fafe, ações temáticas com os agentes e a



técnica de recrutamento pela rua, divulgação nos ecrãs do Espaço X, publicidade em alguns cafés/restaurantes/lojas, entre outras), senti bastante dificuldade em pensar numa ideia inovadora e que trouxesse resultados a curto prazo (como pretendido). De forma a auxiliar da melhor maneira possível a divulgação da marca, e conseqüentemente do recrutamento, comecei a acompanhar a técnica de recrutamento nas variadas ações que existem, e sempre que consistiam na ida a estabelecimentos comerciais, falava diretamente com os responsáveis divulgando o recrutamento. Estive também presente algumas vezes nas ações de feira, Quarta, Quinta e Sexta-feira, fora do meu horário de estágio, de maneira a que o recrutamento chegasse ao maior número de pessoas possível, uma vez que estaríamos assim duas pessoas a divulgar. Posto isto, e como a minha acompanhante de estágio/técnica de recrutamento esteve de baixa médica, fui eu que assegurei a divulgação do recrutamento, fazendo durante as minhas horas de estágio a divulgação da marca, distribuindo *flyres* e revistas da Agência Z – em estabelecimentos comerciais e caixas de correios pessoais – onde era sempre mencionado que estão a recrutar comerciais.

Em meados de janeiro de 2019 surgiu-me uma ideia como nova ferramenta para atrair novos agentes imobiliários. Estando nós na era da tecnologia e do *marketing* digital, considerei que fazia todo o sentido apostar numa ferramenta que fosse realmente chamar a atenção do público-alvo: o vídeo. Assim, desenvolvi a ideia de que uma amostra de agentes (que se voluntariassem) poderiam de forma sucinta – numa frase ou duas – dizer em vídeo o porquê de a Agência Z ter mudado as suas vidas para melhor, o que os faz gostar de lá trabalhar ou os pontos positivos de serem agentes imobiliários. Cada um escolheria apenas um dos tópicos para que não se tornasse muito extenso e seria eu a gravar e a editar os vídeos. Por fim, pensei que seria útil fazer uma versão final dos vídeos em conjunto, para se poder colocar no *Youtube* e partilhar nas redes sociais. Ao mesmo tempo achei que se poderia pôr a passar nos ecrãs do Espaço X os vídeos individuais (de 1/2 minutos) visto que este é um espaço com muita afluência e com o qual a Agência Z tem um contrato de parceria.

Expus esta mesma ideia à minha acompanhante de estágio que mostrou algum interesse, mas que considerou bastante complexa e teria de ser revista com as chefias uma vez que envolvia mais responsabilidade, trabalho e também porque não seria algo que trouxesse resultados imediatos. Passado pouco tempo esta ficou de baixa médica e acabei por não avançar com o projeto.

A finalidade principal desta estratégia consistia em captar a atenção das pessoas, no seu dia-a-dia, para a possibilidade de uma carreira no ramo imobiliário e todas as vantagens inerentes a isso. Hoje em dia é cada vez mais comum a grande maioria das pessoas assistir à plataforma digital *Youtube*, até mais do que televisão, e, portanto, colocar estes mesmos vídeos nesta plataforma seria mais-valia. Tornar-se-ia ainda mais viável (e restrito à área de Guimarães, visto que a agência é desta zona), dado que os *links* destes vídeos poderiam estar disponíveis no *site* da Agência Z (em específico) e no seu *Facebook* e *Instagram*, assim delimitando melhor o público-alvo, uma vez que é necessário atrair novos agentes imobiliários que possam efetivamente exercer a sua função em Guimarães.

Esta ideia influenciaria também a cultura organizacional da Agência Z uma vez que a execução destes vídeos potenciaria a inclusão e o espírito de equipa, onde seria possível partilhar pontos de vista e experiências. Em última instância, poderia também gerar uma maior identificação com os valores da agência, visto que estão todos a trabalhar para o mesmo – atrair novos agentes imobiliários – aproximando-se assim, cada vez mais à cultura integradora.

## VI. Considerações Finais

De forma a iniciar este estudo, foi essencial elaborar uma revisão da literatura relativamente ao tema em questão. Assim, tornou-se possível esclarecer e aprofundar os conceitos mais importantes, de maneira a orientar o desenvolvimento da investigação-intervenção, designadamente a realização das entrevistas e a observação em contexto organizacional. Para estudar a cultura organizacional, os processos formativos e o recrutamento e seleção foi fundamental elaborar objetivos gerais e específicos, de forma a ter um caminho bem traçado do que era pretendido realizar. Para que isto fosse possível, foi de máxima importância estudar os vários tópicos, conforme diversos autores de referência para, posteriormente, ser possível confrontar com o que realmente acontece na organização, tendo como técnicas de recolha de dados a observação direta, a entrevista semiestruturada, a análise documental e, ao mesmo tempo, algumas conversas informais com atores privilegiados.

Neste trabalho, o principal foco foi perceber, por um lado, como a cultura organizacional influencia e é influenciada pelos processos formativos e, por outro lado, como o processo de recrutamento e seleção – e a sua dificuldade inerente – pode afetar a cultura organizacional. O conceito de cultura organizacional tem vindo a ganhar cada vez maior relevância apesar de, atualmente, ainda ser difícil de definir, como é perceptível mediante o trabalho de Torres (2004), referido ao longo do enquadramento teórico.

Conforme Deal & Kennedy (1982) a cultura é constituída pelo ambiente de negócios, valores, heróis, rituais e rede de comunicação. Por sua vez, em 1999, Edgar Schein defendeu três níveis existentes na cultura organizacional: os artefactos, os valores expostos e as suposições subjacentes. Os paradigmas culturais também começaram a ser estudados por Martin & Meyerson, em 1987, e este estudo foi reforçado, posteriormente, no contexto da realidade portuguesa, por Torres (2004, 2008), que procurou mobilizar as perspetivas da integração, da diferenciação e da fragmentação na análise das organizações. Como já foi referido, a perspetiva integradora defende a existência de uma única cultura, e por isso, uma cultura forte; a perspetiva diferenciadora aponta para a existência de sub-culturas dentro de uma organização; e, por fim, a perspetiva fragmentadora põe em causa a possibilidade de coesão numa organização.

Posto isto, é visível que esta é uma problemática bastante complexa, uma vez que é necessário compreender as formas de partilha e transmissão cultural dentro das organizações, que depois se irão articular com os processos de formação e, até mesmo, com a socialização entre os membros, para potenciar o desenvolvimento organizacional. Neste ponto é fulcral mencionar que a formação é um tema cada vez mais pertinente, visto que se tem assistido à sua valorização; esta ideia é defendida por alguns autores, tais como Bernardes (2013), Cowling & Mailer (1998), Gomes & Silva (2006), Estêvão (2006), entre outros.

Foi também essencial para este trabalho compreender os processos de recrutamento e seleção, saber distinguir um do outro, conseguir identificar recrutamento interno e recrutamento externo e conhecer alguns critérios e métodos de seleção. Para isto foram essenciais as leituras de alguns autores, como Chiavenato (1988) e Rocha (2005).

Após estarem reunidas todas as informações recolhidas mediante as técnicas escolhidas, foi essencial passar à análise crítica dos dados para responder aos objetivos previamente delineados. É possível concluir que, no que concerne à cultura organizacional, não há grande consenso, sendo que as opiniões divergem consoante o tempo de permanência na agência. Existem inúmeras opiniões relativamente, por exemplo, ao ambiente de trabalho, à competitividade entre agentes e à identidade profissional existente. O processo de acolhimento e integração também é um assunto com perceções bastantes diferentes, mas isto, a meu ver, também se relaciona com a personalidade de cada um e com a sua maneira de encarar a vida e o negócio em si. As estratégias de socialização são também um fator crucial no que diz respeito à cultura na organização, isto porque pude concluir que, primeiramente, há uma estratégia mais formal, que se vai transformando em informal ao longo do tempo, contudo, isto também vai diferindo um pouco consoante os seus intervenientes (*staff*, chefias, agentes). Assim, tal como referido anteriormente, as perceções dos trabalhadores relativamente à cultura organizacional dividem-se entre a perspetiva integradora e diferenciadora.

O desenvolvimento profissional é influenciado pela cultura organizacional, uma vez que existindo grupos e sub-grupos, isso acaba por influenciar o desenvolvimento profissional de cada um, a nível individual. Esta intermitência cultural foi bastante visível quando os agentes foram questionados acerca do seu vínculo com a organização. As respostas foram desde o “muito forte” ao “mediano”, o que revela uma clara distinção na forma como encaram o seu trabalho. As

dificuldades de cada um ao iniciar na atividade também são diferentes, como é natural, porém, há uma que se destaca: o *bate-porta*. É aqui que começam a surgir algumas divergências entre as crenças da organização e as dos seus consultores imobiliários, porque o *bate-porta* é para a agência uma das formas mais eficazes para alcançar o sucesso.

Relativamente ao processo de recrutamento e seleção, é possível comprovar que é algo bastante difícil. Existe uma enorme dificuldade em atrair novos agentes imobiliários, sendo que a Agência Z não oferece salário base, nem ajudas de custo, e ainda há algumas agências que o fazem. A partir do momento em que uma pessoa se apercebe disto, é muito difícil manter o interesse. Para além disto, pude observar comportamentos eticamente incorretos, marcados pela falta de respeito por parte dos candidatos à posição de consultor imobiliário: regularmente existiam várias entrevistas marcadas em que os candidatos simplesmente não apareciam, sem qualquer aviso prévio e nem voltavam a atender o telefone. Houve também imensos casos que compareciam à primeira entrevista, marcavam a segunda e não voltavam a aparecer. Isto torna o trabalho da recrutadora bastante desgastante a nível psicológico, e posso afirmar que, como vivi esta realidade bem de perto, consegui perceber que é bastante frustrante especialmente porque não depende de “nós” a cem por cento atingir as expectativas/objetivos delineadas pelas chefias. Quanto ao perfil pretendido para trabalhar na agência, é algo muito único e que não é abdicável, indo ao encontro das características pessoais dos agentes com maior sucesso.

A relação da cultura com a formação na Agência Z é bastante peculiar, como referido no capítulo da análise de dados: há uns anos atrás existia menos formação, mas a cultura parecia ser mais integradora; ao invés, atualmente, existe maior reforço na formação, porém a cultura sente-se mais diferenciadora. Foi graças ao trabalho de Torres & Palhares (2008) que melhor consegui compreender esta realidade, pois deparei-me com diferentes maneiras de encarar a formação. Mesmo assim, existindo atualmente um maior reforço na formação, a nível interno, essencialmente, há ainda bastantes pessoas descontentes, especialmente aquelas que associam e interligam a formação ao processo de acolhimento e integração, e essa associação deve-se muito ao facto de no início existir a formação inicial (com uma pessoa e um tempo certo dedicado para tal) e, ao mesmo tempo, não haver um processo mais pessoal de acolhimento. Ainda assim, a grande maioria dos agentes consideram a formação fundamental para o seu desenvolvimento profissional, e conseqüentemente, para o sucesso.

## 6.1. Impacto do Estágio

Para uma organização como a Agência Z é essencial que todos os membros tenham uma grande capacidade de adaptabilidade, flexibilidade e que, sobretudo, sejam muito pró-ativos. Desde o início do meu estágio curricular esforcei-me por adotar esta postura, cumprindo tudo o que me era proposto realizar. Previamente, tinha delineados alguns objetivos que pretendia alcançar ao longo do período de estágio para, posteriormente, conseguir integrar e analisar no presente trabalho. Posso afirmar que, de modo geral, os meus objetivos foram cumpridos. O mais desafiador foi, efetivamente, conseguir pensar numa estratégia que atraísse novos agentes imobiliários. Infelizmente, esta proposta não foi implementada, pelas razões que foram anteriormente explicitadas no capítulo de apresentação, análise e discussão dos dados. A nível da formação, consegui compreender quais são as maiores lacunas e elaborar propostas para melhorar; relativamente à cultura organizacional, foi-me possível obter diversas perspetivas, concluindo que numa organização tão diversificada e com tantas pessoas envolvidas, nunca seria possível existir uma única manifestação cultural. A minha conclusão foi que, na Agência Z há um misto de cultura integradora e diferenciadora, mediante um conjunto de fatores explicados anteriormente. Quanto aos critérios e competências pretendidas no momento de recrutamento e seleção, foi bastante fácil identifica-las, visto que passei bastante tempo com a técnica de recrutamento, e por isso, foi também visível para mim que o principal entrave para que uma pessoa se torne agente imobiliário é o facto de não haver salário base, dado que é um trabalho de empreendedorismo e isso é algo que para muitos portugueses ainda é difícil de ultrapassar. Há ainda muito preconceito e o dito estigma de “não vou pagar para trabalhar”, isto porque, inicialmente, e se não houver nenhuma transação até aos 6 meses, a segunda formação externa já é paga pelo próprio agente, independentemente de ter faturado ou não até ao momento.

Posto isto, é importante referir que este estágio foi muito importante para mim, a nível pessoal e institucional. A nível pessoal fez-me encarar uma realidade que me era muito distante, o ramo imobiliário e o trabalho por conta própria. Abriu-me horizontes e permitiu-me perceber que em qualquer área, mesmo sem salário fixo, é possível prosperar. Isto foi-me especialmente visível na reunião anual (em janeiro de 2019), em que vários agentes foram compensados pelo seu trabalho ao longo do ano de 2018 com diversos destinos de viagens e outros prémios; e isto – tal como mencionei nos meus diários de bordo – não aconteceu apenas para aqueles que já lá estão

há muitos anos. Existem diferentes patamares (de lucro anual), consoante o tempo de permanência de um agente, tornando tudo muito mais justo.

A dado momento do meu estágio, a minha acompanhante teve a necessidade de ficar de baixa médica, e a partir desse momento comecei a perceber que ninguém iria disponibilizar a sua ajuda a menos que eu a pedisse e, por isso, comecei a ser muito mais pró-ativa, procurando alcançar os meus objetivos (como por exemplo, marcar as entrevistas com os agentes) e não só fazer o que me era pedido. Penso que acabou por ser positivo para mim, porque me fez abordar diretamente as pessoas, explicar o meu projeto e, assim, alcançar uma maior compreensão e empatia de todos. Assim, foi-me possível desenvolver um pensamento crítico, para tomar decisões individualmente, como por exemplo, a escolha da minha amostra; desenvolvi também a minha criatividade, no que concerne a elaboração de *flyers* e, posteriormente, pensar e criar novas estratégias para o recrutamento, elaborando a minha ideia e conseguindo passa-la da cabeça para o papel, criando a possibilidade de que, no futuro, seja possível à organização coloca-la em prática; por fim, a gestão de pessoas foi algo que também desenvolvi muito, porque lidei com muitas pessoas diferentes, em patamares distintos na organização e com maneiras de pensar extremamente diferentes.

A nível institucional, considero que este trabalho está a ser algo único e que espero que, daqui para a frente, abra novas perspetivas a quem possa ter curiosidade no ramo imobiliário. Quando me surgiu a possibilidade de estagiar na Agência Z, nunca pensei que se pudesse tornar num trabalho tão enriquecedor. Comecei a compreender que, até numa agência imobiliária, a formação é fundamental e que é realmente importante ouvir o que as pessoas têm a dizer, para poder haver respostas às suas necessidades. Ao mesmo tempo, percebi que, por muito que seja difícil recrutar, a agência não recruta qualquer pessoa e não abdica das competências que considera essenciais. Isto foi especialmente revelador para mim, uma vez que numa ideia inicial, considerei que existissem vários critérios, mas que se fosse realmente necessário, seriam postos de lado, para “experimentar”. Por último, tentar definir a cultura organizacional foi um desafio porque todo o meu trabalho gira à volta da mesma. Com este estudo compreendi, essencialmente, que todos os temas e sub-temas que me propus a estudar fazem realmente sentido; percebi também que, sendo este um Mestrado em Educação, fez todo o sentido realizar este estudo numa agência imobiliária: proporcionou ao *staff*, aos agentes e a mim própria refletir sobre todos estes

assuntos e potenciou uma grande partilha de ideias e de perspetivas, que acredito que futuramente ajudarão a maximizar o sucesso da Agência Z.

No seguimento desta ideia, e de acordo com o *feedback* recebido na própria organização, considero que a realização do meu estágio também foi algo positivo para eles. Desde o início que concluímos – eu em conjunto com a organização – que o recrutamento seria uma prioridade, e por isso, sempre acompanhei a técnica de recrutamento nas suas ações, sendo que realizei inúmeras sozinha, mesmo para garantir que o processo de divulgação da marca e do recrutamento não se ressentiam no tempo em que a mesma não esteve presente. Além disto, potencieei ao máximo o recrutamento, colocando inúmeros anúncios nas plataformas digitais. As únicas limitações que me deparei ao longo do meu estágio foram, em primeiro lugar, o meu receio em fazer a primeira entrevista, que foi superado; e, seguidamente, foi o facto de ter passado alguns meses sem acompanhante de estágio. Inicialmente foi muito difícil para mim ter motivação para estar na agência, visto que as minhas tarefas começaram a ser muito reduzidas, repetitivas e também passava algumas horas sozinha. Por outro lado, tentei encarar esta limitação de uma forma mais positiva, e foquei-me muito na realização das entrevistas aos agentes, fazendo o seu tratamento nas horas de estágio em que não tinha qualquer tarefa. Aprimorei também a minha observação direta, uma vez que passei a trabalhar na sala comum, onde todos os agentes também trabalham, e isto deu-me uma maior perceção do dia-a-dia na agência.

Para finalizar, considero que este estágio foi um processo de aprendizagem e que me fez perceber que há sempre oportunidade de tentar algo novo. Aprendi com a minha acompanhante de estágio que é preciso manter a força e a resiliência para se trabalhar como recrutadora e, aprendi também que o mais importante é manter uma relação cordial com todos porque isso afeta imenso todo o ambiente da organização.

Sucintamente, as minhas conclusões finais com este estudo são que, sendo esta uma agência com tanto sucesso – e que para o sucesso depende diretamente dos seus agentes – deveriam apostar numa formação mais personalizada às necessidades apontadas pelos agentes. Apesar de só me ter apercebido de duas fragilidades, acredito que existam outras; ainda assim, desenvolvi duas ações de formação com o objetivo de colmatar essas lacunas. Cheguei também à conclusão que é impossível definir concretamente a cultura organizacional nesta agência, que



para as chefias, o recrutamento nunca é demais, e que para alcançar determinadas expectativas/objetivos neste âmbito, é preciso, de facto, novas estratégias e ferramentas.

## VII. Bibliografia Referenciada

- Bernardes, A. (2008). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação actual e perspectivas futuras*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 06, pp.57-70.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas. A dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teorias e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Casa-Nova, M.J. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Coutinho, C. (2006). *Aspetos Metodológicos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Braga: CIEd.
- Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Estêvão, C. V. (Coord.); Gomes, C. A.; Torres, L. L. e Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas. Relato de Uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor Lda.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Haguette, T. (1990). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Editora Vozes. 2ª Edição.
- Lima, L. (2012). *Aprender para ganhar, conhecer para competir: sobre a subordinação da educação na “sociedade da aprendizagem”*. São Paulo: Cortez Editora.
- Ludke & André. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Martin, J. & Meyerson, D. (1987). *Cultural Change: an integration of three different views*. Oxford: Blackwell Publishing Limited.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, J.A. (2005). *A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Torres, L. (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Torres, L. & Palhares, J. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 83, Dezembro, pp.99-120.
- Van Maanen, J. (1996). Processando as Pessoas: estratégias de socialização organizacional. In M. T. L. Fleury, et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: atlas.
- Yin, R.K.(2005). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

## VIII. Anexos e Apêndices

### Anexo 1

#### A História da Rede de Agências

1973: 21 Agentes em 8 Agências

1975: 1ª agência franchisada em Kansas City

1978: 100 agências e 1.000 Agentes. [REDACTED] passa a ser o logotipo oficial

1980: 3.000 Agentes

1986: 10.000 Agentes em 1.000 Agências

1988: 20.000 Agentes e empresa Nº 1 do sector no Canadá

1990: Expansão para as Caraíbas.

1992: [REDACTED] instala-se no México

1994: Começa o desenvolvimento na Europa

1995: Mais de 40.000 Agentes nos EUA, Canadá e Europa

1997: Mais de 48.000 Agentes. Austrália e Singapura: a porta para a Ásia

1998: “25 ANOS de Êxito”: 3.000 Lojas e 50.000 Associados, 1.000.000 de Transacções!

“The Real Estate Leaders”

1995-2004: Na Europa abrem Itália, Israel, Alemanha, Turquia, , Irlanda, Holanda, Grécia, Áustria, Suíça, Portugal, Bélgica, Espanha, Luxemburgo, Grã-Bretanha, Islândia, Suécia e Noruega.

2006: 6700 Agências, espalhadas por 63 Países e 120.000 Agentes Associados.

Fonte: retirado do dossiê de formação inicial, fornecido pela acompanhante de estágio em novembro de 2018.

## Anexo 2

### A História da Rede de Agências em Portugal

2000: Início de actividade; 25 Agências a operar

2001: Prémio concedido [REDACTED] como a maior expansão do ano e a maior realizada só por uma pessoa em 27 anos de história

Nasce a revista Casax, meio de grande importância para a angariação de imóveis e divulgação da rede

35 Agências abertas

2002: Na Convenção Internacional de Orlando (USA), [REDACTED] Portugal recebe o prémio de expansão

Lançamento do curso “Estratégias de Sucesso”, com Ângelo Fradera

Realização da II Convenção Nacional no Centro de Congressos de Estoril com assistência de 280 pessoas

Dr. [REDACTED] (Presidente [REDACTED]) é eleito Personalidade do ano na mediação imobiliária

80 Agências abertas, 500 agentes e mais de 3000 casas vendidas

2003: [REDACTED] lança a primeira campanha alguma vez realizada por uma companhia de mediação imobiliária em Portugal, patrocinando o programa Operação Triunfo na RTP1

104 Agências, mais de 800 Agentes e mais de 7000 transacções imobiliárias

2005: 145 Agências, mais de 1800 agentes e mais de 13800 transacções imobiliárias.

Convenção Nacional com 950 pessoas e Reunião Nacional de Vendedores com 800 pessoas.

2006: 186 Agências, mais de 2700 agentes e mais de 18000 transacções imobiliárias

Convenção Nacional com 1300 pessoas e Reunião Nacional de Vendedores com 1200 pessoas.

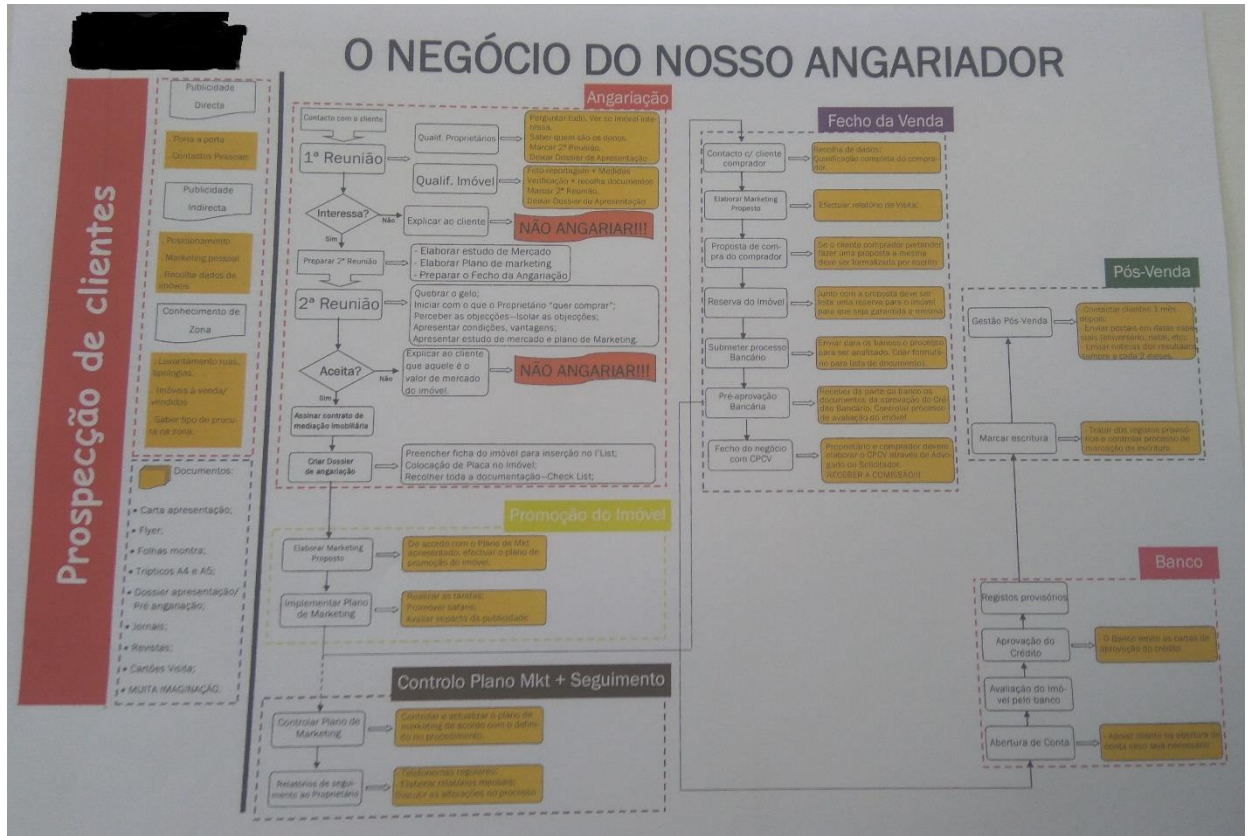
2008: 220 agências, cerca de 3000 agentes e mais de 22.000 transacções.

Convenção Nacional com 1500 pessoas e Reunião de Vendedores com 1400 pessoas.

Fonte: retirado do dossiê de formação inicial, fornecido pela acompanhante de estágio em novembro de 2018.

# Anexo 3

## Fluxograma da Agência Z



Fonte: fornecido pela acompanhante de estágio em janeiro de 2019.

# Apêndice 1

---

## Consentimento Informado

Eu, \_\_\_\_\_ declaro que tomei conhecimento e compreendi todas as informações que considero necessárias para a minha colaboração, por isso, aceito participar na entrevista realizada por Bárbara Sofia Duarte Machado.

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

## Apêndice 2

### Guião de Observação para a Cultura Organizacional

#### 1. Observação de comportamentos e socialização entre:

- *Staff* entre si;
- *Staff* com os *Brokers* da agência e o Diretor Comercial;
- *Staff* com os agentes imobiliários;
- Agentes imobiliários com os *Brokers* e o Diretor Comercial;
- Agentes imobiliários entre si.

#### 1.1. De forma geral, e conforme os pontos anteriores, a socialização é mais formal ou informal; individual, grupal ou coletiva; programada ou espontânea?

#### 1.2. Como se estabelecem as relações interpessoais: hierarquia vincada, horizontalidade, formalidade, relações de poder vincadas?

- Entre os membros do *staff* existe socialização bastante informal, coletiva e espontânea. Assim, considero que as relações interpessoais se baseiam na horizontalidade.
- Entre o *staff* com os *Brokers* e o Diretor Comercial existe socialização mais formal, visto que apesar de na agência haver um ambiente de trabalho bastante descontraído, estes continuam a ser as chefias e isso nota-se na abordagem existente; individual, uma vez que o *staff* só os aborda quando há alguma questão ou problema específico; e, por fim, nem muito espontânea nem muito programada, porque há momentos em que os *Brokers* e o Diretor Comercial até têm disponibilidade imediata para falar com as pessoas, e outros momentos em que é necessário aguardar e aí já se torna uma abordagem mais programada. Assim, considero que as relações interpessoais se baseiam na formalidade e hierarquia.
- Entre o *staff* e os agentes imobiliários existe socialização na sua grande maioria, informal, coletiva, programada e espontânea ao mesmo tempo, uma vez que tanto há abordagens de momento como também há formações e reuniões previamente agendadas o que torna um o processo de socialização mais programado. Assim, considero que as relações interpessoais se baseiam na horizontalidade.
- Entre os agentes imobiliários com os *Brokers* e o Diretor Comercial varia um pouco dependendo de há quanto tempo os agentes estão na agência e do grau de confiança já existente. Há agentes que têm uma relação mais formal e outros que têm uma relação completamente informal. De uma forma geral, é um processo mais coletivo devido às reuniões semanais onde estão todos presentes e tanto pode ser programada (reuniões e formações) ou espontânea, visto que os agentes podem comunicar aos *Brokers* ou ao Diretor Comercial qualquer dúvida ou assunto que possa surgir. Assim, considero que as relações interpessoais se baseiam tanto na informalidade como na formalidade e horizontalidade.



- Os agentes imobiliários entre si têm um processo de socialização bastante informal, espontâneo e grupal/coletivo porque todos podem fazer negócio com todos. Assim, considero que as relações interpessoais se baseiam na horizontalidade.

## 2. Valores Organizacionais

- **Quais os valores promovidos na Agência Z?**

Humildade, honestidade, espírito empreendedor, vontade de trabalhar, espírito de equipa, empatia, ética, transparência e credibilidade.

- **Os comportamentos existentes vão de encontro a esses mesmos valores?**

De uma forma geral considero que sim, excetuando alguns pontos que certos membros não estão tanto em sintonia. Penso que a empatia é ainda uma característica a trabalhar por muitos membros da agência assim como o espírito de equipa. Este último penso que se deve ao facto de a equipa estar sempre a crescer, e é muito difícil que toda a gente partilhe os mesmo ideais ou os mesmos métodos de negócio, e por isso, acabam por existir pequenas divergências. Contudo, apesar disto considero que há uma equipa coesa, e que acabam por existir bons resultados no final do ano.

- **Existe partilha e identificação com os valores e objetivos da organização?**

Sim. Há apenas um objetivo em que difere, que é o crescimento. Grande parte dos agentes não sentem a necessidade de existir tanta procura e um recrutamento tão ativo. Claro que isto lhes afeta pessoalmente o seu próprio negócio e isso também é, com certeza, um fator pelo qual os mesmos não acham necessário tanta procura por novos agentes. Contudo, isto é uma prática que os *Brokers* e o Diretor Comercial consideram fundamental para o sucesso da agência, porque quanto maior for o processo de divulgação da marca, mais possibilidades há de alguém estar interessado em trabalhar, e tal como já foi dito na agência, por exemplo, devem entrar 20 agentes num ano para ficarem efetivamente 10. A realidade é que mesmo passando todas as fases do processo de recrutamento e formação inicial, há muitos casos de agentes que não faturam até aos 6 meses e acabam por desistir porque não querem investir sem ter retorno. Posto isto, as chefias consideram que nunca é demais divulgar o recrutamento e que só pode ser positivo para o negócio a entrada de novos agentes.

- **Coexistem grupos e subgrupos com valores e interesses diferenciados?**

Sim. De uma forma geral, as chefias ambicionam o crescimento do volume de negócio e para isso precisam que cada agente, de forma individual, consiga desenvolver e aumentar o seu próprio negócio. Aqui acontece que para as chefias quantos mais agentes existirem maiores são as probabilidades de o negócio crescer, já para os agentes imobiliários acontece o contrário: quanto mais agentes existirem mais escolha os clientes têm, quer para entregar o seu imóvel (agente angariador) quer na sua procura de casa. Para além disto penso que há algumas divergências a

nível de transparência e espírito de equipa entre alguns membros. Assim, inevitavelmente acabam por se formar “grupos” entre os agentes, de acordo com a forma de trabalhar de cada um e com os objetivos a atingir.

- **Prevalecem práticas competitivas entre os membros da organização?**

Sim, há alguma competitividade entre os agentes.

### 3. Processo Formativo

- **Como é feita a aprendizagem a nível organizacional?**
- **Que tipo de formação é privilegiada? Quem a concebe? Como?**

A aprendizagem é organizada entre a técnica de recrutamento (que dá a formação interna inicial), a assistente da agência (que dá a formação direcionada ao âmbito tecnológico) e a gestora de equipa (que acompanha os agentes mais novos na formação mais prática). Existe também formação todas as Terças-feiras de manhã, dada pela *Broker* da agência, em que qualquer agente pode participar (sendo que são normalmente os mais novos que comparecem) em que é feito um teatro de vendas, ou seja, a *Broker* faz de cliente comprador e um agente tem que saber dar resposta ao que é pedido pelo cliente ou vice-versa. Aqui são também esclarecidas as dúvidas que possam surgir em casos da vida real.

Assim, o tipo de formação privilegiada internamente é não-formal. A formação inicial dada pela técnica de recrutamento é individual, decorrendo durante sensivelmente 2 semanas (em que as sessões de formação são agendadas de acordo com disponibilidade de cada um) dando a conhecer teoricamente todos os procedimentos essenciais para iniciar na atividade, o código de ética da organização e é explicado novamente todo o processo comissional. A formação tecnológica decorre uma tarde (no máximo duas), com a assistente da agência, em que ensina os agentes a trabalhar nos programas de toda a rede de agências.

Para além disto, a agência valoriza imenso a formação externa. Após a formação interna, os agentes são logo direcionados para realizar a formação inicial em Vila Nova de Gaia dada pelas entidades competentes da rede de Agências. Há bastantes formações obrigatórias que os agentes têm de fazer de acordo com os *timings* previstos, sob pena de levar cartão amarelo por incumprimento, e no limite, quando já passado imenso tempo do prazo, cartão vermelho (que equivale à expulsão). É de salientar também que todas as formações são pagas pelos próprios agentes exceto a formação inicial (a primeira obrigatória).

- **É desenvolvida uma forte identidade profissional?**

Existe grande identidade profissional naqueles agentes que estão a trabalhar há mais de um ano e meio e que já têm sucesso. Penso que ao iniciar todos sentem dificuldade em associar-se e compreender o conceito de ser agente imobiliário e das tarefas inerentes à profissão, porém, os agentes que estão há anos nesta agência têm uma forte identidade profissional, andando sempre identificados (com um *pin* na roupa ou fita da agência) e alguns até personalizam os seus próprios carros.

- **A formação tem em consideração as especificidades da cultura organizacional?**

A meu ver a formação interna está apenas direcionada para a preparação básica dos agentes, de uma forma mais *standard*, que é orientada pelo manual da rede de agências. Assim, posso já afirmar que não é uma formação que tenha nenhuma especificidade em particular consideração. Este manual de formação está muito completo, mas mesmo assim, na minha opinião, seriam necessárias formações mais direcionadas às necessidades individuais de cada um. Obviamente que é essencial uma formação básica com todos os conceitos e processos relacionados ao trabalho, mas não deveria ficar por aqui. Sendo que a cultura da agência também se aproxima à diferenciadora – uma vez que há várias perspectivas acerca do mesmo assunto, há grupos que se formam mediante interesses e nem sempre existe consenso – um fator fulcral para o sucesso dos agentes desde início seria ter uma formação interligada mais especificamente às suas necessidades e objetivos delineados, pois numa agência com tantos agentes imobiliários é impossível a mesma formação se adequar a todos. Por exemplo, há agentes que sentem mais dificuldades na parte do *Marketing Digital*, outros nos programas específicos da rede de agências e ainda aqueles que sentem dificuldades em pôr em prática a teoria dada, sendo que em cada um dos casos deveria existir um acompanhamento específico de forma a ultrapassar essas dificuldades.

## Apêndice 3

### Guião de Observação de Entrevista

#### 1. Antes da Entrevista – Comparência

- **Perceber se os candidatos que marcam entrevista comparecem efetivamente;**
- **Caso não pretendam aparecer, se avisam ou pedem para reagendar;**

De maneira geral, a maioria dos candidatos que agendam uma entrevista não comparecem. Existiram dias com 5 entrevistas marcadas e ninguém compareceu ou até mesmo 10 entrevistas agendadas e apenas compareceram dois candidatos. Há pessoas que optam por enviar SMS a avisar que não irão comparecer – no próprio dia – ou a cancelar a entrevista no dia anterior. Na sua maioria não querem reagendar e dão razões como “já arranjei emprego”, “o meu carro está a arranjar”, “já não estou interessado como não há salário”. Contudo, a grande maioria dos candidatos agenda entrevista e simplesmente não comparece, sem nenhum aviso. Assim, a própria comparência dos candidatos às entrevistas é um grave problema, mas de difícil resolução porque depende da honestidade dos mesmos. No momento de agendamento de entrevista é explicado, de forma breve, o projeto e referido – a quem questiona – que não existe salário base ou ajudas de custo. Quando mesmo assim é agendada uma entrevista nada levava a crer que os candidatos não iriam aparecer e isto, inicialmente, foi um grande choque para mim pois não tinha consciência que pudessem existir tantas pessoas a agendar entrevistas e depois não comparecerem sem qualquer tipo de aviso ou justificação prévia.

#### 2. Durante a Entrevista

##### 2.1 Contextualização (quem; onde; o quê; para quê?)

- **Caraterização geral dos entrevistados (postura, situação profissional atual, idade, expetativas...);**
- **Conteúdo abordado – valores da Agência Z, perfil dos agentes (o que procuram), valores médios de rendimento, formação...;**
- **Importância dada à formação (tipo de formação);**
- **Qual o objetivo da entrevista (perceber se os candidatos se enquadram no perfil procurado pela Agência Z);**
- **De que modo o perfil procurado se articula com a cultura da Agência Z.**

De forma geral, os entrevistados são jovens que ainda não sabem ao certo qual o rumo que querem dar à sua vida ou pessoas que querem mudar de vida (que estejam desempregados ou com intenção de sair do atual trabalho).

Aparecem também algumas pessoas que olham para o ramo imobiliário como uma forma de complementar o atual trabalho, como um *part-time*, e isso não é muito viável. Nas entrevistas propriamente ditas há várias posturas adotadas: alguns candidatos aparecem com muito interesse e com o “trabalho de casa” feito, ou seja, já com algum conhecimento da área e com questões a fazer; depois existem alguns candidatos que comparecem à entrevista sem nenhum conhecimento da área imobiliária e por isso é necessário explicar tudo na primeira entrevista; e por fim, existem aqueles candidatos que têm algumas ideias corretas da área mas quando se apercebem que não há salário base perdem completamente o interesse. Relativamente às expectativas dos candidatos, uma grande parte não tem consciência que para a realização da 1ª transação poderá levar 3/4/5 meses e que, por isso, necessitam de ter algum fundo de maneio para esses primeiros meses. Sendo que o primeiro mês é inteiramente formação, não é expectável que um agente a iniciar consiga resultados tão rápidos e isso acaba também por desmotivar alguns candidatos. Existem também candidatos que não têm condições financeiras para esperar tanto tempo.

Na primeira entrevista é mencionado essencialmente os valores pelos quais a agência se orienta e qual o perfil pretendido num agente imobiliário, para que o candidato tenha a perceção se se enquadra ou não na organização – espírito empreendedor, forte apetência comercial, empenho e dedicação, espírito de equipa, excelente capacidade de comunicação e argumentação, honestidade, força de vontade, forte sentido de responsabilidade, organização, autodisciplina gestão do tempo e método de trabalho.

Simultaneamente, a técnica de recrutamento faz questões básicas aos candidatos sobre o seu *background* profissional e situação atual, para conseguir entender um pouco melhor o perfil de cada um e se estará (ou não) em conformidade com o perfil procurado pela agência para um agente imobiliário. É também explicado o valor médio de comissionamento, sendo que é possível ganhar dinheiro com a angariação de um imóvel (50%), com a venda de um imóvel (50%) ou de ambas as formas. Quando um agente angaria e vende o imóvel concretiza o chamado “pleno” (100%). Por vezes é também necessário explicar aos candidatos que estes 100% não são, obviamente, o valor total da comissão: esse total é o valor de comissionamento para a agência que, posteriormente, paga X ao agente pela realização da transação. Ou seja, a comissão existente quando há um vínculo com a agência é repartida entre a agência em si, e depois entre o angariador e o vendedor (ou em alguns casos estes são a mesma pessoa). A percentagem de comissionamento para os agentes imobiliários começa sempre nos 40% e à medida que vão evoluindo e chegando a X valor de transações, a sua percentagem sobe também, podendo chegar a 50%/50% com a agência (para chegar a este patamar demora alguns anos).

Finalmente, é falado de forma superficial acerca da formação. Quando um candidato mostra mais interesse é que existe algum aprofundamento acerca deste tema. A formação inicial é dada na agência, pela técnica de recrutamento, durante cerca de 15 dias a agendar por ambas as partes, 1h30m/2h cada sessão.<sup>23</sup> Posto isto, existe a primeira formação, para tornar o agente certificado em Vila Nova de Gaia, que é financiada pela agência. Apesar de a formação ser um assunto abordado mais a fundo na 2ª entrevista, nesta primeira fase já é

---

<sup>23</sup> É importante salientar que perante a minha presença na agência e com a realização da técnica de entrevista compreendi que esta formação interna não existe desde sempre. Aliás, é algo mais recente, especialmente dada pela atual técnica de recrutamento (pois tem formação em Recursos Humanos) e assim foi possível apostar mais na formação.

demonstrada a importância da mesma, pois para a agência é essencial que todos os seus agentes tenham conhecimentos sólidos acerca do negócio, já que o mais importante nesta área são as pessoas e as boas referências que estas transmitem. Não pode, de forma nenhuma, existir um agente a “estragar” a imagem e o nome da agência, e conseqüentemente, o negócio aos colegas. Assim, existem formações obrigatórias ao longo de X meses e uma vasta possibilidade de formações que os agentes podem decidir fazer para se valorizarem a nível profissional e também pessoal. Apenas a primeira formação é financiada pela agência dado que é um momento em que o agente está na sua fase inicial e, por isso, ainda não teve lucro. O objetivo é que estes não tenham que investir antes de fazer a 1ª transação.

O perfil procurado pela agência Z remete tanto para o tipo de cultura integradora (essencialmente quando mencionam o espírito de equipa) como para a cultura diferenciadora (apetência comercial, empreendedorismo, capacidade de argumentação), contudo, a meu ver a cultura existente na organização acaba por se aproximar mais à diferenciadora. Perante a observação que tive oportunidade de realizar consegui compreender que são privilegiadas as competências que levam mais rapidamente ao lucro, ou seja, os agentes acabam por trabalhar e desenvolver mais as suas competências de argumentação, força de vontade, espírito comercial e estas acabam por se relacionar com a cultura diferenciadora visto que cada um é livre de escolher como vai gerir o seu negócio, não tendo de existir total consenso entre todos. Cada agente cria o seu próprio método para o sucesso, gere o seu tempo da melhor forma e é responsável por si mesmo, havendo assim uma diversidade de caminhos para o sucesso. Pode ser sugerido pela agência (chefias) um determinado método para quem está a começar, como por exemplo, o *bate-porta*, mas isso não é a regra e não há consenso entre os agentes e as chefias quanto a este ponto porque imensos agentes não se identificam com esta prática. Existem também práticas formuladas pelas chefias e pelo Diretor Comercial que remetem diretamente para a divulgação e, conseqüentemente, para a apetência comercial de cada um, e que nem todos apoiam ou acham pertinente. Por tudo isto, penso que o perfil procurado na agência é muito direcionado para o empreendedorismo, resiliência e espírito comercial e são essas mesmas competências requeridas que acabam por aproximar a cultura organizacional à diferenciação, porque numa organização onde cada um gere o seu próprio negócio é praticamente impossível não existir grupos, sub-grupos e dissensos.

## 2.2 Metodologia/Estratégias (como)

- **Como são abordados os temas;**
- **Qual a reação, generalizada, dos entrevistados;**
- **Quais os principais entraves/dúvidas e como são esclarecidos;**

Os temas a abordar não estão delineados de forma específica e vão dependendo muito de candidato para candidato. A técnica de recrutamento inicia a entrevista, normalmente, com as informações pessoais básicas do candidato, daí passando para a experiência profissional e daí varia mediante as respostas de cada um. Quando um

candidato tem verdadeiramente interesse são abordados os 3 temas: o perfil procurado para o trabalho em questão, o comissionamento médio e a formação. Habitualmente, quando a primeira pergunta de um candidato é acerca do “salário base” ou das “ajudas de custo” (que não existem), a entrevista não chega a avançar muito mais. Por vezes, é possível explicar um pouco do comissionamento, mas por norma, um candidato que chega à entrevista com ideia que há salário e descobre que não há, acaba por perder o interesse na entrevista.

As reações dos candidatos nas entrevistas são muito variadas. Os candidatos que já têm algumas noções do que é o ramo imobiliário chegam até já com algumas questões e dúvidas, e é uma entrevista realmente produtiva para ambas as partes. Como já mencionei anteriormente, quando existe a questão do salário, a maioria das vezes, estes candidatos mostram-se dececionados e tentam ao máximo “despachar” a entrevista, sendo que alguns dizem mesmo que “sendo assim não tenho interesse”. Por fim, há aqueles candidatos que chegam à entrevista e têm alguma noção do que é o trabalho, mas pensam que os resultados – ou seja, a 1ª transação – são muito mais imediatos. Este é o caso mais difícil de explicar, na minha opinião, porque se trata de um candidato que até tem interesse, mas que poderá não ter a possibilidade de esperar os meses necessários para ter lucro. Nesta agência não tentam impingir o projeto a ninguém e muito menos tentar recrutar alguém que não tenha fundo de maneiço para os primeiros meses. Assim, depois de explicado o trabalho, a formação e todo o processo de angariação e venda, cada um é que irá decidir se o projeto é viável para si, porque cada caso é único.

O principal entrave que existe é o trabalho ser remunerado unicamente através de comissão. Depois surgem algumas dúvidas, como por exemplo, quanto tempo é a formação externa, como é agendada sendo que não é na cidade, se antes dessa formação já se pode começar a desenvolver trabalho (e de que forma) e como é feita a prospeção. A técnica de recrutamento esclarece que as datas da formação em Vila Nova de Gaia são dadas com antecedência suficiente para que o agente saiba se irá conseguir estar presente e poder inscrever-se. Trata-se de uma formação com 2 dias completos seguidos e 2 interpolados em que irão também desenvolver um trabalho. No último dia normalmente é só da parte da manhã. Relativamente à questão de iniciar o trabalho, é esclarecido que mesmo no decorrer da formação o agente pode logo começar a criar a sua página profissional no *Facebook*, a partilhar os imóveis já angariados, a fazer cartões, etiquetas, *etc*. A prospeção, pelo menos para quem está a iniciar, é muito feita através de ações de rua, feiras e porta-a-porta (que é uma metodologia que poucos adotam, mas que dá bastantes resultados). Passado algum tempo é esperado que cada agente tenha a sua zona de posicionamento, para que durante a semana de trabalho em que podem estar em qualquer zona que queiram, trabalhem mais essa mesma zona para que se tornem lá “conhecidos” e criem empatia com as pessoas (por exemplo, a sua área de residência).

### 3. Depois da Entrevista – Feedback

- **Marcação (ou não) de segunda entrevista/apresentação de condições;**
- **Feedback de candidatos que ficam de dar resposta (telefonam ou não);**
- **Brevidade com que os candidatos que iniciam na área marcam formação interna.**

Existem muitos candidatos que comparecem à 1ª entrevista, mas não voltam a dizer mais nada. Normalmente um candidato que esteja realmente interessado marca de imediato uma data para a 2ª entrevista/apresentação de condições. Os candidatos que saem da primeira entrevista e ficam de telefonar a dar uma resposta, por norma, não telefonam. Ainda assim, existem pessoas que marcam a apresentação de condições e não comparecem. Muitas vezes avisam, e a principal razão para isto acontecer é o facto de não se sentirem apoiados pela família. Um candidato que após a 2ª entrevista vá de facto iniciar atividade, regra geral, marca a formação com bastante brevidade pois está bastante motivado para começar a aprender e começar a trabalhar.



## Apêndice 4

### Guião da Entrevista à Técnica de Recrutamento

A realização desta entrevista tem como objetivos principais analisar o processo de recrutamento e seleção em articulação com a perceção da técnica de recrutamento acerca da Cultura Organizacional. Para isso será essencial abordar assuntos tais como o perfil requerido para ser agente imobiliário, o processo formativo e todo o processo de recrutamento e seleção, desde a primeira entrevista até à colocação efetiva de um agente em formação.

1. Começando pelo seu próprio momento de recrutamento, quais foram os requisitos essenciais para trabalhar como recrutadora? (*Soft skills*, experiências profissionais anteriores, habilitações académicas...)
2. Pode identificar 3 características que, na sua ótica, distinguem a cultura desta organização?
3. Como caracteriza o ambiente de trabalho e a sua cultura (coesa, conflituosa, individualista)?
4. Desde que começou a trabalhar agência, considera que tenham existido alterações nas formas e métodos de recrutamento? Se sim, de que forma?
5. Até que ponto o perfil procurado se articula com a cultura da organização?
6. Quais são as atuais principais ações para dinamizar o recrutamento?
7. Relativamente ao trabalho em si, quais considera as maiores dificuldades no processo de recrutamento?
8. Têm vindo a existir cada vez mais agências imobiliárias em Guimarães. Isso tem afetado o recrutamento de agentes?
9. Numa 1ª entrevista, qual é o perfil procurado num agente imobiliário? E quais são alguns dos fatores que possam levar à rejeição de um candidato?
10. Perante toda a experiência nestas primeiras entrevistas, quais considera as 3 principais razões que levam um candidato a não querer fazer parte do projeto?
11. No momento da 2ª entrevista, acontece com regularidade candidatos desistirem do projeto? Se sim, qual a razão dada?
12. De uma forma geral, como é feito o processo de acolhimento e integração de um novo agente?
13. Como funciona o processo de formação para se tornar um agente imobiliário certificado? E a partir daí? Há formações obrigatórias?
14. Que tipo de formação é realizada (formal, não formal, informal)? Qual o modelo pedagógico privilegiado? Qual o objetivo da formação?
15. A formação realizada está articulada com a cultura da organização?
16. A partir do *feedback* e interação com os agentes, quais são as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?
17. Para termina, quais considera os pontos positivos e negativos do seu trabalho?

## Apêndice 5

### Guião de Entrevista aos Agentes Imobiliários

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspetivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?
3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?
4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?
5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?
6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?
7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?
8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?
9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?
10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?
11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?
12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)
13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?
14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)
15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?
16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?

## Apêndice 6

### Transcrição da Entrevista à Técnica de Recrutamento

A realização desta entrevista tem como objetivos principais analisar o processo de recrutamento e seleção em articulação com a percepção da técnica de recrutamento acerca da Cultura Organizacional. Para isso será essencial abordar assuntos tais como o perfil requerido para ser agente imobiliário, o processo formativo e todo o processo de recrutamento e seleção, desde a primeira entrevista até à colocação efetiva de um agente em formação.

**1. Começando pelo seu próprio momento de recrutamento, quais foram os requisitos essenciais para trabalhar como recrutadora? (*Soft skills*, experiências profissionais anteriores, habilitações académicas...)**

Penso que o mais importante para o meu recrutamento foi a experiência prévia em recrutamento e seleção, e, sobretudo, a minha predisposição a trabalhar de acordo com o perfil por eles pretendido de grande dinamismo e pro-atividade. A minha experiência na área comercial também foi um fator importante e claro aquela primeira empatia na entrevista é essencial. A Licenciatura em Recursos Humanos foi um fator tido em conta claro mas não penso que tenha sido o mais importante.

**2. Pode identificar 3 características que, na sua ótica, distinguem a cultura desta organização?**

Na minha opinião o que distingue esta organização é o grande sentido de empreendedorismo, a ambição de todos para fazer mais e melhor e ser regida pela meritocracia, no sentido em que quem trabalha ganha e é sempre recompensado de alguma forma (como as viagens, fins-de-semana, vales de combustível, etc). Como já pudeste ver ao longo destes meses, ninguém anda "atrás" de ninguém para trabalhar, mas quem não trabalha chega ao fim do mês e não recebe nada e isso não é sustentável. Por outro lado, quem mostra resultados, a gerência faz sempre questão de premiar, de forma mensal, tanto aos agentes mais antigos como aos mais recentes.

**3. Como caracteriza o ambiente de trabalho e a sua cultura? (*Coesa, conflituosa, individualista*)**

Humm, é difícil de definir a partir desses adjetivos... Aqui na agência há um ambiente de competitividade, mas de forma saudável e com bastante espírito de equipa. Por isso, penso que na sua maioria o ambiente é bastante coeso, contudo, como em todo o lado há os seus conflitos. Há imensos agentes cá, e todos têm a sua própria maneira de pensar e de gerir negócios. E aqui é essencialmente um negócio de pessoas, é preciso saber lidar com os clientes, mas também gerir a relação com os colegas. Porque a partilha aqui é o mais importante: um agente angaria e outro

pode arranjar cliente comprador e assim ganham os dois 50/50.

### **3.1. Então, se tivesse que definir diria que o ambiente de trabalho é coeso ou conflituoso?**

Acho que diria que é um ambiente coeso. De uma forma geral damos-mos todos bastante bem e existem alguns conflitos de ideias de vez em quando não torna o ambiente conflituoso no seu todo.

### **4. Desde que começou a trabalhar agência, considera que tenham existido alterações nas formas e métodos de recrutamento? Se sim, de que forma?**

Houveram bastantes mudanças, passou-se a privilegiar a qualidade em vez da quantidade. Até à minha entrada, recrutava-se qualquer pessoa e em quantidade, mas a retenção era praticamente nula - entravam 10 pessoas num mês e não ficava nenhuma. Começou a existir um reforço na apresentação transparente das condições de trabalho e um acompanhamento interessado e real dos novos agentes. Desta forma a probabilidade de um agente recrutado ficar efetivamente na agência cresceu imenso.

### **5. Até que ponto o perfil procurado se articula com a cultura da organização?**

Como já disse a cultura aqui gira muito à volta do empreendedorismo, do dinamismo, da meritocracia e do espírito de equipa. Por isso, penso que o perfil procurado se adequa, pois é pretendido pessoas com empenho, dedicação, vertente comercial, honestidade, empatia e muita resiliência. Só pessoas com estas características é que conseguem entrar para esta área e ter sucesso já que para ir de encontro ao empreendedorismo pretendido é necessário que os agentes se mantenham focados nos seus objetivos sem desanimar aos primeiros "não's" recebidos, e é muito importante que saibam que têm de trabalhar e se dedicar. Acho que de maneira geral o perfil pretendido está articulado com a cultura organizacional, pelo menos na minha perspetiva, está.

### **6. Quais são as atuais principais ações para dinamizar o recrutamento?**

As minhas como recrutadora ou as da agência?

#### **6.1. Essencialmente a suas como recrutadora, mas pode falar também um pouco das outras no geral...**

Como recrutadora tenho presença semanal nas feiras de Fafe, Vizela e Guimarães para dinamizar e dar a conhecer a agência e que estamos a recrutar comerciais. Faço também diversas ações de rua durante a semana, escolhendo durante os vários dias, diferentes rotas - por assim dizer - em Guimarães, para passar sempre em estabelecimentos diferentes e chegar ao maior número de pessoas. Existem também as ações de shopping (de momento no Espaço X) e no Pingo Y<sup>24</sup> em que temos uma banquinha da agência, o balão, e estou lá com os agentes. Eles abordam as pessoas para comprar ou vender e eu tento identificar pessoas que possam querer vir trabalhar connosco. Estas

---

<sup>24</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

ações são normalmente à Sexta-feira, Sábado e Domingo. A nível da agência, já chegou a existir *placards* nas paragens de autocarro a publicitar a agência e sempre a falar do recrutamento, depois como temos o acordo com o Espaço Y há lá sempre publicidade a passar nos ecrãs.

**7. Relativamente ao trabalho em si, quais considera as maiores dificuldades no processo de recrutamento?**

É o facto de ser um processo de recrutamento onde não existe salário fixo, é um projeto de empreendedorismo, o que faz com que por um lado "chame" algumas pessoas por não haver horário e obrigações, mas por outro lado, quando ouvem que não há salário nem ajudas de custo o cenário complica-se.

**8. Têm vindo a existir cada vez mais agências imobiliárias em Guimarães. Isso tem afetado o recrutamento de agentes?**

Influencia sempre o recrutamento, até porque algumas oferecem o salário mínimo, outras ajudas de custo. E algumas têm apostado também bastante na divulgação do recrutamento, o que gera mais competitividade.

**9. Numa 1ª entrevista, qual é o perfil procurado num agente imobiliário? E quais são alguns dos fatores que possam levar à rejeição de um candidato?**

Procura-se que a pessoa tenha boa capacidade de comunicação, dinamismo, pro-atividade e que tenha condições para iniciar uma atividade por conta própria. Por vezes são rejeitados os candidatos de quem temos más referências, que revelam falta de postura e timidez.

**10. Perante toda a experiência nestas primeiras entrevistas, quais considera as 3 principais razões que levam um candidato a não querer fazer parte do projeto?**

Em primeiro lugar, não ter possibilidade de trabalhar sem salário fixo. Depois, quando são pessoas muito tímidas e sentem que não irão ter à vontade para angariar clientes ou comunicar com eles. Por fim, não ter carta de condução e viatura própria porque apesar de não ser um fator completamente eliminatório é uma coisa que condiciona muito o negócio. Uma pessoa que não tenha carro não pode estar de forma imediata no sítio X à hora Y, não convém pedir boleia aos clientes, devendo até ser o próprio agente a levar o cliente. Quando falam em transportes públicos eu tento logo explicar que não é a mesma coisa.

**11. No momento da 2ª entrevista, acontece com regularidade candidatos desistirem do projeto? Se sim, qual a razão dada?**

Com alguma regularidade sim. Na maioria das vezes, quando falam com a família para avançar com o projeto, são dissuadidos, pois há muito preconceito ainda com aderir a um projeto que implica trabalhar por comissão apenas.

**12. De uma forma geral, como é feito o processo de acolhimento e integração de um novo agente?**

Na primeira semana têm formação teórica comigo, para começarem a perceber as bases do negócio. Acompanho-os nas primeiras ações de rua, combinando até por exemplo "na Quarta-feira vamos para a feira de Fafe, quer vir para conhecer?", assim como as primeiras vezes fazem comércios. Mas isto depende sempre deles também, se não quiserem seguir estas diretrizes iniciais também não os podemos obrigar. Ensino-os também a fazer o seu material publicitário: *flyers*, etiquetas, cartões...

**12.1. Mas de forma geral, um agente que entre, segue estas diretrizes, certo?**

Normalmente sim, nem que seja só na primeira/segunda semana. Depois há alguns que sentem que não se identificam com estas ações e começam a não aparecer tanto, mas isso é a escolha deles.

**13. Como funciona o processo de formação para se tornar um agente imobiliário certificado? E a partir daí? Há formações obrigatórias?**

Após a formação inicial na agência, caso o candidato não desista e vejamos que revela perfil e interesse, é inscrito na formação dada pela empresa em Vila Nova de Gaia - o custo é suportado pela agência - e nessa formação terá um trabalho a realizar, que após a sua conclusão permite que a pessoa fique como agente certificado.

Após esta formação passam a ser obrigatórias no 1º ano duas formações e posteriormente, todos os anos há uma formação obrigatória, nestas os custos já são de cada um.

**14. Que tipo de formação é realizada (formal, não-formal, informal)? Qual o modelo pedagógico privilegiado? Qual o objetivo da formação?**

A formação é não-formal uma vez que acontece no contexto de trabalho e não em contexto académico ou escolar. É um processo que organizo previamente mas que não tem uma avaliação formal, ou seja, a assimilação de cada um só será notória depois através das ações de cada um e dos futuros resultados atingidos e todo o processo para tal.

Considero também como não-formal visto que apesar de seguir o manual de formação, tenho sempre em consideração as dúvidas de cada um, insistindo mais nessas partes. A formação tem como objetivo dar as primeiras bases acerca do negócio imobiliário, desde a prospeção de clientes, todas as fases da angariação de um imóvel, a sua promoção e seguimento, o processo de venda e pós-venda, incluindo a gestão de créditos bancários se for necessário. Isto é depois tudo reforçado na formação em Vila Nova de Gaia.

**14.1. E relativamente ao modelo pedagógico? É um modelo com uma orientação mais normativa e transmissiva, mais ligado à orientação pessoal ou centrado na inserção social?**

Acho que é o primeiro... Mais transmissivo. Porque a finalidade principal é transmitir conhecimentos aos novos recrutados, para que estes aprendam o mais possível sobre o negócio e possam começar a trabalhar e a fazer prospeção. Essencialmente a finalidade da formação é dar ferramentas para o êxito no trabalho.

**15. A formação realizada está articulada com a cultura da organização?**

Sim, acho que está, porque a cultura da agência é muito baseada no dinamismo e por isso a formação tem que ser assim, logo direta ao mais importante, para que os novos agentes consigam entender de forma breve e eficaz o mais importante e passar à ação.

**16. A partir do *feedback* e interação com os agentes, quais considera que são as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Acho que é a falta de resultados imediatos. Eles podem demorar de 4 a 6 meses a fazer o primeiro negócio e isso é muito desmotivante. Quem demora mais tempo que isso, acaba muitas vezes por desistir.

**17. Para terminar, quais considera os pontos positivos e negativos do seu trabalho?**

Como pontos positivos, a interação constante com os mais variados perfis de pessoas e, sobretudo, ver um agente que recrutei atingir resultados excelentes e estar satisfeito com a sua escolha de vida. Como pontos negativos, a desilusão constante com a falta de comparência dos candidatos às entrevistas e as desistências constantes do projeto.

## Apêndice 7

### Transcrições das Entrevistas aos Agentes Imobiliários

#### Entrevista 1

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspectivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

#### **1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?**

O que me levou a escolher a área imobiliária foi os horários... o facto de poder fazer os horários que eu queria, entre outras... Ser flexível, que nunca se fazem noutros sítios os horários que se quer... mas sim, foi muito a gestão do próprio tempo, as metas que se podem alcançar, que nem todas as profissões permitem alcançar metas tão elevadas.

#### **2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?**

Ora, o meu recrutamento... Eu já andava há algum tempo a pensar nesta situação... andei a ver, até vi alguns anúncios de recrutamento, até que no Espaço X<sup>25</sup> a Agência fez lá uma campanha e pronto, foi nesse dia, não é tarde nem é cedo, é agora. Fui lá falar com a recrutadora.

#### **3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?**

Eu acho que estava à procura de alguém dinâmico, com disponibilidade imediata... humm... que tivesse bastante foco e acho que vontade.

#### **4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?**

Foi o facto que embora me aliciava a escolha de horários, ser independente, isso também por outro lado acresce alguns medos. O facto de seres tu a tomar o rumo, seres tu a gerir os objetivos, quanto tempo é que poderia demorar a atingir esses objetivos, e claro as questões financeiras também assustam um bocadinho. Não é um trabalho que traga resultados imediatos.

---

<sup>25</sup>Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.



**5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

O processo de formação eu acho que foi muito bom. Humm... porque eu acho que nós chegamos aqui e embora não saiba nada do ramo imobiliário dão-nos logo muita informação, formação, quer aqui quer cursos que nos fornecem e acho que são muito bons, muito bons.

**5.1. Acha que a formação dada aqui, internamente, já vos transmite as bases necessárias para depois em Vila Nova de Gaia estarem a acompanhar tudo positivamente?**

Sim e também tem uma mais valia, que é o facto de nós no dia-a-dia podemos expor as nossas dúvidas, as nossas dificuldades e é isso que nos faz aprender. Às vezes não são aquelas dúvidas imediatas, mas são aquelas dúvidas que vão surgindo caso a caso e nós temos muito apoio nesse sentido.

**5.2. E relativamente ao acolhimento e integração aqui na agência, considera-os positivo?**

Sim, estamos sempre apoiados. Quer pelos *Brokers*, pelos colegas, acho que não podia ter pedido melhor. Acho que fui muito bem recebida e tenho tido muito apoio.

**6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

Não. Não mudava nada porque acho que está totalmente ajustada, mesmo. Só tenho pena de não ter feito o *Sales Training* mais cedo. Uma pessoa adia, adia, adia, mas de facto são formações muito importantes.

**6.1. Essa formação é até aos 6 meses, certo?**

Sim, e eu fui quase até aos 6 meses e devia ter feito mais cedo.

**6.2. Muita gente deve também adiar...**

Sim, adiam, mas é muito boa essa formação, em Vila Nova de Gaia também. Essa e a inicial também.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Acho que sim. Aliás, nós temos formação aqui toda as semanas. Continuamos com essa formação, que pronto, continua a abordar alguns pontos que são sempre aqueles pontos mais estratégicos, digamos assim, e depois também é uma altura em que nós podemos tirar dúvidas do dia-a-dia.

**7.1. Essa formação é para os agentes mais novos ou qualquer um pode estar presente?**

Não, qualquer agente pode participar nessa formação, só que normalmente os mais "antigos" acabam por não estar tanto.

**7.2. E em que formações externas já participou?**

Humm, foi a formação inicial, o *Sales Training* e a das tecnologias, já fiz 3 e valeram muito a pena.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Sim.

**8.1. E sabe se já foi de facto implementada alguma ação de formação proposta por algum agente?**

Por exemplo, aquela formação do Adelino Cunha (PNL) acho que foi proposta por alguns agentes.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Sim, de uma forma geral sim.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim, foi a minha primeira e única agência imobiliária, mas sinceramente quando andava à procura fui sempre para esta "rede", nunca vi outras.

**10.1. Mas foi a várias agências desta rede?**

Sim, eu ia vendo os anúncios de várias, para mim era a que queria.

**10.2. O quê que considera que a distingue das restantes, sendo que a foi a primeira opção desde logo?**

A grande presença no mercado. Para onde te viras está sempre este nome presente e acho que isso dá um bocão mais de segurança às pessoas.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Ora, dar os primeiros passinhos não é... Ir para a rua, embora eu não tenha dificuldade em falar com pessoas é uma abordagem muitas vezes a frio que às vezes é rejeitada e nós temos que ver que isso não é pessoal. As pessoas estão na sua vida, cansadas ou com pressa e às vezes é preciso fazer esse filtro. Nem sempre é fácil, mas foi para mim o mais difícil foi mesmo essas abordagens a frio na rua.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Entre o *staff* acho que ajudam muito. Pelo menos cada vez que preciso de ajuda, elas ajudam sempre. Os *Brokers* também dão muito apoio, quer a nível de formação e mesmo dúvidas que tenha. E entre os colegas também não tenho queixas. Por isso, no geral, acho que é um ambiente de muita cooperação.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

O meu dia-a-dia muitas vezes é uma aventura. Aquela situação de ir para a rua, falar com pessoas nem sempre corre tão bem como nós estamos à espera.

**13.1. Já teve algum caso que tenha corrido especialmente mal?**

Não, que me lembre não...

**13.2. E, na sua opinião, quais são as tarefas mais importantes para o sucesso?**

Fazer posicionamento e participar em várias ações de rua.

**13.3 E as ações no Espaço X? O que acha?**

São muito boas. Embora muitas vezes não deem resultados imediatos, chamam a atenção para o nome e as pessoas habituem-se a ver-nos lá.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

Acho que é mediano sinceramente. Gosto muito de cá estar, mas ainda não estou há tempo suficiente (estou mais ou menos há 9 meses) para poder dizer que é forte.

**15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

Num negócio individual acaba sempre por haver aquela competitividade, mas na minha opinião acabamos por nos ajudar muito uns aos outros na mesma. Há competitividade de forma moderada e a entreaajuda está sempre presente. Lá está, até agora não tenho queixas.

**16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Ora, os mais positivos... O facto de ser um trabalho dinâmico, de ter esta liberdade de horários... Humm, é um trabalho que estou a gostar muito. Agora, mais negativos... É o tempo que demoramos a alcançar os nossos objetivos, a instabilidade todos os meses.

## Entrevista 2

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspetivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

### 1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?

Humm, é assim, o meu percurso profissional não tem nada haver com vendas... Eu era formadora e era responsável por uma escola de condução, portanto, era diretora e fui durante 20 anos. Para além disso, sou formada em matemática e dei explicações de matemática também durante 20 anos. Por diversas razões, uma delas por ter os filhos pequenos e querer aproveitar o máximo de tempo por eles serem pequenos, decidi mudar de área, para uma área que me permitisse ter mais tempo e mais flexibilidade de horários principalmente. E foi esse sentido de mudar.

### 2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?

É assim, eu na altura tinha ouvido algumas notícias que estavam a crescer, nunca tinha prestado muita atenção sequer a esta área, portanto, quando decidi sair da área em que estava não tinha nenhuma perspetiva em termos profissionais... Sai e depois é que ia decidir. Humm, passado um tempo ouvi dizer que realmente estavam a recrutar... saíram algumas notícias nos jornais e, entretanto, uma pessoa minha conhecida, por coincidência também tinha entrado para uma agência da rede Agência Azul<sup>26</sup> e eu mandei o meu currículo para a Agência Azul, não foi exatamente para esta agência. Na altura mandaram-me para a agência de Fafe, e eu fui pronto selecionada na agência de Fafe, entretanto o gestor de Recursos Humanos da agência de Fafe veio trabalhar para esta agência e eu como não estava a gostar do projeto em si dessa agência, que já não existe hoje em dia, ele sugeriu-me vir para cá e eu aceitei.

#### 2.1. Então já começou há alguns anos...

Sim, há 5 anos. Agora, oficialmente, porque tive uma altura em que estive parada por divergências entre as agências, a de Fafe e esta, e, portanto, tive cerca de 5 meses que era uma "agente fantasma", portanto, não estava num lado

---

<sup>26</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo "Azul" em substituição do nome real da rede de agências.

nem estava no outro, porque eles não se entendiam entre eles. Então só em março de 2014, portanto, faz 5 anos agora, é que sim senhora entrei oficialmente para aqui.

### **3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?**

Sinceramente, em Fafe nem me apercebi muito bem porque foi tudo tão rápido e na altura foi para a rede de agências geral, não foi um anúncio que tivesse visto desta agência X ou Y, portanto acho que na altura provavelmente só procurariam comerciais. E de resto não vi muito mais acerca do perfil...

#### **3.1. E na mudança para cá, foi exposto algum perfil em específico?**

Não, porque já me conhecia, o recrutador, e por isso foi muito fácil. Foi, "Olha queres vir? Anda lá, vamos falar com a *Broker*<sup>27</sup>" e vim e fiquei. Foi uma conversa de 10 minutos e fiquei, não tive muita noção de que houvesse objetivos ou de que não houvesse, portanto, na de Fafe não tinham tanto os objetivos enraizados como aqui temos e ao chegar aqui foi mesmo porque "Ok, não estou a gostar, vamos experimentar uma coisa nova" e não tinha muita noção. Mas correu tudo muito bem.

### **4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?**

Ora bem, a dúvida... Eu nunca tinha vendido nada, é óbvio que essa parte, de repente dizer assim "vou para vendedora" é diferente... E também a parte de realmente não ter um ordenado fixo, é óbvio que isso pesa e ainda mais quando tenho 3 filhos (e pequenos) e é essa parte que se calhar faz também muita gente pensar. Vamos para uma área que não conhecemos, uma área que é andar todos os dias "à procura de emprego" e sem ter no fundo uma rede no final do mês que me permitisse dizer assim "eu pelo menos no final do mês estou sempre assegurada". Tenho sempre que trabalhar senão não tenho dinheiro ao final do mês como se costuma dizer. Uma coisa que me atraiu foi o facto de ser uma área que lida com pessoas, que é uma coisa que eu gosto, que me permite comunicar. É uma área como eu disse que tem facilidade de horários e depender é exclusivamente de nós, não dependemos de mais ninguém, o trabalho é meu, se corre bem ou se corre mal a culpa ou o benefício é meu.

### **5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

Portanto, há aquelas formações logo da agência... Quando fui para Fafe fiz logo a inicial, depois podemos esperar 6 meses para fazer o *Sales Training*... Eu estava à espera, que era para ganhar um bocadinho de traquejo monetário, mas, entretanto, quando vim para aqui a *Broker* disse logo "vai fazer, faz já..." e pronto, fiz logo o *Sales Training* e depois a partir daí tenho feito algumas formações. Vou fazendo e pronto, todos os anos é obrigatório até pela própria

---

<sup>27</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

agência fazer formações. Vamos também à nossa Convenção Anual, que também tem muita formação, e essencialmente é isso.

#### **5.1. E como é que foi o processo de acolhimento e integração quando mudou de Fafe para cá?**

Foi muito bom. Disso não tenho razão de queixa, acho que toda a gente me recebeu bem, quer os *Brokers*, quer a parte administrativa, e depois também os colegas. Acho que não tive qualquer problema.

#### **5.2. Eu faço esta pergunta porque durante estes meses consegui aperceber-me de que algumas pessoas pensam que se calhar fazia falta ter cá uma pessoa exclusivamente a fazer o acolhimento...**

Sim, mas é assim eu acho que também depende das pessoas. Há pessoas que precisam de mais acompanhamento e não vão tanto atrás, sentem-se mais intimidadas, mas pronto... Eu da minha parte, queria aprender o máximo possível, por isso, era normal que os colegas soubessem mais do que eu porque já estavam nesta área. Acho que a gente tem que ter a humildade de perceber que tem que ir atrás de quem sabe e, portanto, não senti de maneira nenhuma que eles achassem que eu era uma pessoa à parte... pelo contrário, tive muita ajuda dos colegas, por isso essa parte correu muito bem, foi muito pacífica.

#### **6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

Não, é o que eu digo, a melhor coisa que fiz foi vir trabalhar para a agência Z<sup>28</sup>.

#### **6.1. Isso é muito bom, muito bom sinal! E relativamente à formação inicial?**

Sim, sem dúvida acho que está ajustada. No início eles dão-nos logo as ferramentas básicas, sem ser em excesso, porque também acho que sendo em excesso nós também não conseguiríamos absorver. Mas acho que ficamos com o básico para iniciar a nossa atividade. Aqui na loja concretamente, na altura não havia uma pessoa, como agora há, específica que fosse ajudar... era um bocadinho os colegas que ajudavam, nós tínhamos uma angariação para fazer e não nos sentíamos confortáveis pedíamos àquele colega para ir connosco... Aquele colega que nós sentíssemos que aquele produto lhe diria mais, por assim dizer, e por outro lado o recrutador na altura não era só recrutador, fazia de tudo um bocadinho também nos ajudava nessa parte e algumas vezes cheguei a pedir-lhe ajuda...

#### **6.2. Mas não existia aquelas 2/3 semanas de formação interna como agora existe?**

Não, não, era "bola para a frente", eu posso dizer que a minha primeira angariação foi completamente sozinha e foi chegar, e como era em Cabeceiras não tinha sequer nenhum colega que fosse lá comigo. Da formação que tinha aprendido no curso, pronto, tentei pôr em prática, fiz logo a angariação e posso dizer que vendi logo no primeiro mês.

---

<sup>28</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

Agora é óbvio que havia algumas situações em que não me sentia tão confortável e que pedia ajuda aos colegas, mas não tínhamos essa parte da formação inicial.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Sem dúvida, dão imensa importância à formação e isso vê-se nas convenções... A convenção que nós temos anual, que uma grande parte do dia é reservada às formações e com formadores de topo a nível Mundial, nem sequer estamos a falar só a nível Nacional. Mas depois a própria agência aqui, que acho que também foi isso que me levou a gostar mais do que de outras que até vamos ouvindo falar, é o facto de estarmos sempre a aprender. Por exemplo, com o Adelino Cunha, PNL, há sempre uma vontade que a gente cresça profissionalmente e por isso mesmo é dado valor às formações, isso sem dúvida.

**7.1. E quais foram as formações em que já participou?**

Para além das da Convenção, e destaco uma na Convenção há 2 anos que foi com o Tom Ferry que foi espetacular, depois a nível da agência fizemos agora com o Adelino Cunha, as formações básicas da agência para angariar, para vender, o *Sales Training* já fiz duas vezes e depois eu própria às vezes invisto em formações que vejo no mercado, o que acho que me pode servir, faço.

**7.2. Então considera que valeram a pena todas essas formações?**

Sim, isso sem dúvida. Acho que a gente não pode parar, temos que estar sempre a aprender, há sempre alguma coisa que a gente aprende e repeti o *Sales Training*, que já tinha feito no início e no ano passado voltei a fazer porque acho importante relembrar alguns conceitos... E nós na primeira vez ainda estamos um bocadinho "verdes" por isso há coisas que não damos tanto valor, porque damos valor àquilo que é básico para começar o nosso negócio e agora, se calhar já estamos numa fase de maturação do negócio, portanto, ouvindo outras pessoas, outras perspetivas, vai-nos ajudar a crescer.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Sim. Às vezes a *Broker* diz que vamos fazer formações e pergunta o que nós achamos que pode ser ou não mais viável... Não me lembro de nenhum caso específico, mas acho que muito provavelmente depois algumas dessas sugestões são realmente concretizadas. Dás opiniões e aqui sentimos que somos ouvidos nesse sentido. Esta do Adelino Cunha foi proposta e também com o Paulo Vilhena, com o Massimo Forte aqui, que nem me estava a lembrar, e estas foram sugeridas, que ambos em termos de vendas são mesmo muito bons. O do Massimo Forte foi mesmo cá e com o Paulo Vilhena foi mais em termos de Internet e assim.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Sim.

**10. Portanto, esta agência não foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário... O que pensa que a distingue da concorrência?**

Não foi a única, mas essa que estive eu nem considero muito porque é assim, eu estive lá cerca de 4 semanas, não tive formação nenhuma lá, não deu para ver nada. Aqui é que a gente percebe a dinâmica que é... Nesta agência, eu acho que acima de tudo é uma vontade de melhorar e de atingir objetivos e só isso faz toda a diferença. E prestam o apoio, que eu acho que isso é importante, demonstram valores, acima de tudo e isso para mim é importante e por isso é que se calhar não me sentia tão confortável na outra. Para mim eu tinha que estar numa agência em que os meus valores estivessem alinhados com os valores das chefias, nomeadamente, a honestidade, a maneira de trabalhar, e eu sinto isso, acho que acima de tudo os valores estão alinhados e isso para mim é fundamental.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Muitas. Eu acho que a minha principal era que... e até agora eu e a *Broker* ainda nos rimos com isso, é que a minha principal dificuldade era ser demasiado simpática. Isto porque nós muitas vezes tentamos agradar a gregos e a troianos e vindo de uma área em que eu não tinha propriamente de me impor, as pessoas procuravam-me porque me conheciam, porque era boa nas áreas em que fazia, e, portanto, eu tinha sempre aquela coisa de ser simpática e de ser "mãezinha" como dizia o recrutador, que dizia que eu era uma "mãezinha" porque estava sempre preocupada com os outros e é verdade, é a minha forma de estar até porque venho da Educação. Mas muitas vezes não conseguia fazer o confronto com os clientes, dizer "é assim", "eu quero"... E não é que isso já esteja resolvido, porque é uma parte que me custa um bocadinho, fazer aquele confronto, mas reconheço que essa foi a minha principal dificuldade. E depois uma coisa que acho fundamental é nós acreditarmos que as coisas vão acontecer, acreditar nos nossos resultados e potencialidades e eu no início não tinha isso bem presente e então os meus primeiros dois anos não foram nada fáceis, foram frustrantes. Por isso é que eu digo que nós aqui temos de dizer "é isto que eu quero" e depois independentemente das dificuldades "é isto, é isto" e ir até ao fim. E eu tive vários negócios que estavam feitos, que estavam "fechados" e por qualquer motivo não avançaram, e esta parte, esta frustração... é necessário que as pessoas sejam resilientes, resistentes... E depois não acontece uma vez, pode ser uma, duas, três, quatro... e os meus 2 primeiros anos foi uma fase mesmo para ver se era isto que eu queria, "é isto que queres, mesmo, mesmo, mesmo?", porque se não acho que teria desistido, porque não foi propriamente fácil, estamos a falar numa fase em que monetariamente ainda nem sequer era compensatório, era muito fácil desistir. E chegava a casa e tinha três filhos e pensar "fogo, o quê que eu ando aqui a fazer?" mas lá está, é ser resiliente e acreditar que as coisas mais tarde ou mais cedo vão acontecer, e aconteceram.

**11.1. E o apoio da família também é essencial...**



Sem dúvida, se tivermos um marido que nos está sempre a dizer "o quê que estás lá a fazer?" é óbvio, e eu percebo, que às vezes nessa parte, se já estamos debilitados, se já estamos em dúvidas acerca das nossas capacidades e se as coisas vão correr bem e ainda temos alguém em casa que nos deita para baixo pronto... E nisso eu também tive muita sorte porque era o que eu dizia, muitas vezes chegava a casa frustrada, desanimada, mas tinha sempre do outro lado "deixa lá isso, as coisas vão melhorar" e pronto, melhoraram.

### **11.2. E agora compensou?**

Claro que sim, isso nem ponho a mínima dúvida. Acho que às vezes as pessoas desistem demasiado cedo, e muita gente me colocou a questão de porquê que desisti da profissão que tinha, até porque era responsável da escola, a escola era minha e, portanto, tinha a minha vida orientada e muita gente dizia "mas tu és boa no que fazes, porquê que vais mudar?". Só que cheguei a uma fase em que preciso de novos desafios, porque acho que nós na vida precisamos de novos desafios e de não ficar sempre no mesmo sítio... e posso dizer que decidi mudar de terra, que também não é fácil, mudar completamente de área profissional, mas agora passado 5 anos penso que foi a melhor coisa que fiz, nem sequer ponho em causa, não tenho dúvidas nenhuma.

### **12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

É assim, começando pelos *Brokers*, acho que estou na melhor agência que há, acho que são pessoas muito corretas, com os valores muito alinhados, que sabem para onde querem ir e, portanto, que sabem comandar o barco, e isso é muito importante. As coisas estão alinhadas e em termos de dizer "preciso de ajuda nisto", têm sempre alguém disponível para nos ajudar e essa parte é fundamental. Em termos de *staff* as pessoas são sempre extremamente disponíveis e pronto, até ocorrem relações de amizade, por isso também não tenho nada a dizer. Entre colegas, é óbvio que somos uma equipa muito grande e não vou dizer que corre sempre tudo às mil maravilhas porque não é verdade. Uma coisa que me disseram quando entrei para aqui é que isto é uma corrente, é tipo um remoinho, e ou a gente entra ou tem tendência a ser afastada pela dimensão da equipa. E isso faz sentido, se eu vou para uma equipa que é grande e já está formada, com uma atitude de nariz empinado as coisas não correm bem, e nós acima de tudo temos de ter humildade. Vamos para uma equipa que já está formada e que nós é que nos temos de adaptar a eles, isso foi logo o principal. Agora passado 5 anos, o quê que eu posso dizer? É óbvio que nem sempre foi tudo às mil maravilhas, nós temos que ter acima de tudo frontalidade e dizer "olha não gostei quando aconteceu isto, isto e isto" ou quando fizeste isto ou aquilo, porque também é impossível agradar a todos, é impossível. Humm, e depois mediante isso, ir gerindo muito bem, aconteceu isto com um colega, não gostei, digo-lhe e passo à frente, não faz sentido ficar sempre no mesmo, e porque mais tarde vamos fazer negócios com aquela pessoa. No geral, acho que há um espírito de equipa grande, que isso é importante, e que nos ajuda a ir resolvendo as pequenas coisas.

### **12.1. Então de que forma considera que é caracterizado o ambiente na organização: cooperação, conflito, competição ou individualismo?**

Cooperação, sem dúvida. E aquela parte da competição, acho que é saudável, mau era que não a tivéssemos, porque é necessário, dizer assim "aquele está ali, também quero lá chegar", mas pelo menos da minha parte é uma competição saudável. Costuma-se dizer que há 2 tipos de inveja, a inveja boa e a inveja má, que é do género "ai aquele está ali e eu não queria" e a boa é "eu dou-te os meus parabéns, tens mérito por isso e espero um dia alcançar os teus resultados", é ter a humildade suficiente para fazer isto.

### **13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

O meu dia-a-dia não é o de um agente típico, é um dia-a-dia caótico, mas pelas coisas que tenho para além disto. Eu sou sempre a primeira a chegar à agência, normalmente as 8:30 já estou cá porque levo os filhos à escola. Mesmo esta semana que é de férias é às 8:30 que entro na mesma, acho que nesta área é importante termos disciplina... é muito fácil vir alguém e dizer vamos fazer isto e aquilo, e a gente perder-se um bocadinho. Ter disciplina de horários é muito importante para mim. E depois acima de tudo é trabalhar sempre, à procura de contactos, a responder a clientes, a *e-mails*, estarmos sempre a fazer... é fazer prospeção, que isso é importante para mim, tendo um bocadinho a dificuldade (que sei que outros colegas não têm) que é ter os filhos a meio. Portanto, eu às 13h vou buscar os filhos, das 13h às 15h é com os filhos, vou fazer o almoço, preparar as coisas... Depois trabalho das 15h às 17h, mas às 17h já tenho que ir buscar o filho que ficou na escola para ir levar a casa, e depois ir levar aos treinos e depois muitas vezes começo outra vez a trabalhar das 19h às 20h30. É uma dinâmica um bocadinho mais complicada porque não quero abdicar dessa parte, e por isso paro muitas vezes a meio, sei que paro, quando estiver numa fase um bocadinho mais autónoma para mim será mais fácil gerir, nesta altura ainda é um bocadinho caótico. Nada que não se resolva.

#### **13.1. Portanto, considera que a principal tarefa para ter sucesso é a prospeção?**

Sim, sem dúvida. É a prospeção acima de tudo, andar em posicionamento, falar com as pessoas, isso é muito importante. E depois também acho que para ter sucesso a longo prazo também é indispensável ter valores, e aí não há volta a dar. É preciso ser honesto, tanto com os colegas como com toda a gente porque a gente até pode ter um sucesso momentâneo, mas provavelmente o que a gente quer é construir uma carreira para toda a vida e para além dessas coisas básicas para funcionar o negócio, que é prospeção, angariação... depois a nível de valores também é importante. Ter os valores alinhados para se manter depois o sucesso.

#### **13.2. E sobre a zona de posicionamento, vocês têm todos uma zona em concreto?**

É assim, eu neste momento acabo por até não estar a fazer nenhuma zona em concreto. Há sítios que faço com mais frequência, Cabeceiras, faço aqui o Centro Histórico, mas normalmente há colegas que têm uma zona específica... Normalmente nós aqui na agência tentamos dizer "tu fazes aquela parte e tu fazes aquela", mas pela agência isso é livre, cada um pode fazer o que quiser. Mas é óbvio que para as coisas correrem bem com os colegas quando um diz que é aquela área tentar não intrometer muito lá. E no início e para os mais novos é fundamental ter uma zona em concreto, para se darem a conhecer.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

O meu é muito forte. Gosto muito, nem sequer poria em causa mudar para qualquer agência porque gosto da agência, gosto dos colegas, portanto, tenho um vínculo muito forte. E é uma atividade de futuro, que lida com pessoas como eu gosto, e tem muito futuro até porque o mercado está a crescer e temos que aproveitar agora.

**15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

É óbvio porque nós agora estamos numa altura em que o mercado está aí brutal e que há essa competitividade. Lá está, entre colegas da agência não acho que seja aquela competitividade associada ao sentido negativo, até porque nós aqui somos parceiros, se o colega angaria uma coisa e eu conseguir vender, melhor ainda. Mas é óbvio que havendo muito mais agentes de todas as agências, há 3/4 anos haveriam quê? 3 ou 4 agências, neste momento aqui em Guimarães existem para aí 20. Com essa competitividade de toda a gente, tem que se trabalhar mais para se conseguir. Também sou de opinião de que estando numa marca forte como esta, é muito mais fácil vencer a concorrência e essa competitividade.

**16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Positivos é o facto de nos permitir aumentar e depender só de nós, e monetariamente também é recompensador porque há outras áreas em que a gente trabalha, trabalha, trabalha (que é área em que estava um bocadinho) e é sempre o mesmo. Aqui não, trabalhas mais, recibes mais. Pode até numa altura estares um bocadinho mais em baixo, que é normal, mas depois consegues recuperar, e isso é muito forte. Para além disto, nesta empresa aqui, é claro que também gosto de termos uma viagem no final do ano quando atingimos os nossos objetivos, porque permite-nos sair também da nossa rotina, conhecer outras situações, que se calhar se estivesse noutra empresa nem sequer me iria lembrar. Permite-me ter um maior conhecimento do Mundo em geral. A flexibilidade de horários para mim também é importante. Aspectos negativos, acho que para mim é se calhar só o facto de não termos um ordenado base, porque percebo que haja muita gente que tenha medo dessa parte, mas que facilmente é compensado pelo facto de poderes ganhar mais. Portanto, essa parte do negativo, neste momento não consigo ver aspectos negativos. Sinceramente, aspectos positivos, positivos, positivos, mas pela minha postura de vida. Percebo que se calhar uma pessoa que esteja habituada a ter o ordenado fixo (e atenção, eu tive o ordenado fixo) nem toda a gente se consiga identificar... mas que assim nos dá muita mais força de vontade.

## Entrevista 3

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspectivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

### 1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?

Foi por acaso. Não escolhi... Um dia estava no Espaço X<sup>29</sup> e fui abordada pela técnica de recrutamento da agência. Decidi tentar porque é uma área que normalmente dá bastante dinheiro.

### 2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?

Como tinha dito, foi no Espaço X, estavam numa ação de divulgação e recrutamento. Dei os meus dados e depois fui a uma entrevista.

### 3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?

Humm, penso que é essencialmente alguém disposto a arriscar, visto que no início só há investimento e não há retornos. Alguém pró-ativo, com vontade para o negócio e de trabalhar muito.

### 4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?

As dúvidas e receios tinha a ver com ser uma área que não conhecia de todo, não sabia sequer a dinâmica do trabalho em si... Em relação a angariações, transações, *etc...*

### 5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?

A agência oferece a formação inicial que é obrigatória para se ser agente cá. Tive também 2 semanas de formação interna com a recrutadora. Existe também muita partilha de conhecimentos entre colegas e existe uma manhã por semana de formação na agência feita pela *Broker*<sup>30</sup> onde praticamos possíveis situações do trabalho no dia-a-dia. E mais recentemente contrataram alguém para nos acompanhar no bate porta e no posicionamento, visto que é algo de que não estamos habituados e nem temos bem noção como se faz.

---

<sup>29</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

<sup>30</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

**5.1. E considera que foi bem acolhida e integrada na agência?**

De certa forma, sim. Como expliquei, há imensa partilha de conhecimentos entre colegas e nunca ninguém te nega ajuda, nem o *staff* nem mesmo os *Brokers*. Por outro lado, senti-me um bocado perdida e sem saber o que fazer – e ainda sinto por vezes – quando chega a hora de fazer de facto o *bate-porta* ou de escolher uma zona de posicionamento. São para mim duas coisas muito complicadas, e apesar de ter agora alguém a acompanhar, que ajuda na integração, acho que há métodos que não são para toda a gente e nem todos nos temos que “habituar” por assim dizer.

**6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

A formação é básica, quase tudo o que foi dito já tinha tido conhecimento por parte dos colegas da agência e das formações semanais. Acho que a teoria é boa, mas que é necessária prática também e por isso, alguém que nos acompanhe no início é importante.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Acho que sim. Existem várias formações que são obrigatórias e que têm prazos para serem feitas. Depois existem sempre outras formações complementares que trazem mais ideias e contributos para os agentes. Para já ainda só fiz a formação inicial, que valeu a pena sim. Quanto às restantes não posso falar para já, mas imagino que sejam uma grande ajuda sim.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Eles incentivam bastante e acham importante ouvir o que todos têm a dizer. Eu particularmente ainda não dei nenhuma ideia de formação que ache importante, mas acredito que me ouvissem.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Hum, como só tive a formação inicial só posso dizer que essa sim.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim foi a única e por isso não consigo afirmar assim nenhuma diferença pois não tem conhecimento de mais nenhuma realidade.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Não ter rendimento fixo e de no início da atividade não haver resultados. Isto é, não ganhar dinheiro. A forma do trabalho em si também me é difícil visto que envolve falar com pessoas aleatórias e não me sinto muito à vontade nesse aspeto. E claro, o facto de que todos os outros colegas já são conhecidos no meio e nós que estamos a começar temos esse desafio, que é sermos notados também e termos o nosso lugar e os nossos clientes.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Acho que o ambiente é agradável e sem atritos entre todos. Acho que todos se querem ajudar mutuamente sempre, por isso acho que diria cooperação.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

O dia-a-dia é basicamente andar na rua, falar com as pessoas, arranjar contactos que nos levem a futuros negócios. É necessário levar a sério, ter os dias planeados, falar com o maior número de pessoas possíveis e andar sempre identificado como agente porque existe sempre a possibilidade de encontrar alguém interessado na nossa ajuda para lhe vender o seu imóvel por exemplo. E isto acaba também por ser o mais imprescindível para se ter sucesso, pelo menos é o que ouvimos nas formações.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

Estou no início, por isso ainda não é muito forte.

**15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

Um pouco sim.

**15.1 . Porque razão acha isso?**

Não sei bem, mas acho que é uma competitividade no bom sentido. Ou seja, querem conseguir os bons resultados e valores monetários que os “maiores” conseguem. Não penso que seja no sentido “invejoso” de competitividade, não é para “tirar uns aos outros”, mas acho que todos queremos ter o maior sucesso possível.

## **16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Positivos são os rendimentos que podem auferir deste trabalho que normalmente são muito bons e a liberdade que temos, visto que não temos horários restritos – nós é que fazemos o nosso horário. Negativos é o facto de lidarmos com muitas pessoas e nunca sabemos o que esperar vindo delas e também o facto de só termos retorno se os negócios se concretizarem. Podemos fazer muito num mês e no próximo nada. Essa incerteza traz alguma insegurança.

## **Entrevista 4**

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspetivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

### **1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?**

Foi talvez de uma forma curiosa, no início foi um bocado curiosidade... Quando tive realmente a possibilidade de vir a uma entrevista não vim logo no primeiro dia que marquei, desmarquei... falhei porque não estava ainda bem convencida, mas depois localizei-me um bocadinho mais e disse assim "pronto vou".

#### **1.1. Ainda não tinha a certeza se era esta a área que queria?**

Não, ainda não tinha. Estava naquela de sim ou não, mas depois vim, marquei segunda vez e vim. E depois gostei... é assim, fui ficando e penso que está a valer a pena.

### **2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?**

É isso, correu bem, por isso é que fiquei.

#### **2.1. Mas foi através de um *flyer*, de algum anúncio que viu...?**

Foi através da *Internet*, com um anúncio da recrutadora, que ela publicou e eu por curiosidade respondi, depois na primeira entrevista falhei e na segunda vim e acho que a entrevista correu bem. Sim, a forma como eu cheguei até aqui foi através do anúncio em junho.

### **3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?**

Identifiquei-me porque realmente como, isto é, contacto com pessoas eu identifiquei-me bastante porque também gosto do contacto com pessoas, de ajudar pessoas, viver ao lado das pessoas e procurar soluções para elas. Foi um bocado assim, foi isso que notei que este trabalho, este projeto traz e que é isso que eles procuram.

#### **4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?**

Uma coisa que ainda hoje tenho esse problema... e não é bem as dúvidas, é um bocado as incertezas, as comissões... agora é 50%, depois é 30%, 40%... para mim faz muita confusão, acho que havia de haver um perfil só. Acho que a própria empresa, e isto é a minha opinião, acho que era importante que a casa pusesse uma só percentagem, pelo menos entre aqui colegas da agência.

##### **4.1. É à medida que vocês vão "crescendo" que também vai crescendo a comissão, não é? Ou está-se a referir à comissão do imóvel em si e não do agente em particular?**

Acho que não. Aquele agente que quer 50% põe 50%, cada um põe o que quer... 30%, 40%... e penso que a própria empresa devia pôr um perfil só, pôr uma comissão só. Há a partilha e para haver honestidade penso que era assim, mas é a minha opinião e a vale o que vale. Mas ainda hoje isto me faz confusão.

#### **5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

A formação interna e externa... Humm, é sempre uma aprendizagem, ainda agora terminei uma e quero iniciar já a próxima e ando a ver quais são as melhores datas porque acho que nas formações conseguimos perceber... E uma vez que estamos no terreno e sabemos que estamos com pessoas que também estão no terreno, nos conseguimos clarificar de alguma forma. Mesmo com a *Broker*<sup>31</sup> aqui quando nos dá as formações à Terça-feira, eu acho que isso nos ajuda bastante e dá-nos alguma motivação, precisamos dela. Eu muitas vezes me sinto em baixo, com vontade de não voltar, mas eu penso que tenho aqui alguma coisa que ainda me chama, não sei o que é, não sei como vai ser o futuro, não sei durante quanto tempo, mas estou cá ainda. E penso que isto será uma aprendizagem tanto a nível profissional como pessoal e que possamos aqui crescer e progredir.

##### **5.1. E inicialmente quando entrou, teve a formação interna com a recrutadora?**

Sempre, as 2/3 semanas. Acho que o acolhimento e integração forma ótimos.

#### **6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

---

<sup>31</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.



Melhorava talvez em alguns aspetos como referi antes, mas penso que não há muito a melhorar porque a formação inicial dá as ferramentas necessárias para iniciar. Só temos é de pôr em prática e isso é que custa mais um bocadinho.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Claro, sempre. Não há dias iguais, não há pessoas iguais e cada caso é um caso, mas penso que as formações são para isto mesmo, para falar a mesma linguagem e não estarmos aqui a falar linguagens diferentes, daí a minha dúvida, às vezes, nas percentagens. Mas ainda assim a agência dá muita importância à formação.

**7.1. E já participou em muitas formações?**

Pois, aqui sim. Fora, só as que são obrigatórias... Até quase que já levei com cartão amarelo, é verdade, fui chamada à atenção e penso que isso me deu um impulso para eu fazer esta formação que terminei e avançar já na próxima e vou estar atenta às formações porque acho que são de facto ricas no conhecimento, partilha, em tudo, valem sempre a pena quando estamos abertos aos conhecimentos.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Não, a mim isso me aconteceu. Mas isso existe, e acho que para melhorar nós temos que partilhar as nossas ideias e essa exposição pode acontecer nas reuniões semanais. Estas são também muito importantes, uma vez por semana fazer essas reuniões.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Sim.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim. Como não trabalhei noutra agência não sei as formas como trabalham, nem os *timings*, a verdade é que quando ligo para fazer alguma partilha de imóveis aquilo que me respondem é que fazem 50% só. Tive agora um telefonema que ainda teve de ir confirmar, mas eu não sei qual é a partilha, estou à espera que me liguem. É complicado, e eu não posso estar a falar daquilo que não conheço.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Dificuldades... Poderia ser um entrave se eu não tivesse o à vontade para falar com pessoas, mas até tenho. Não gosto é muito de me expor, daí também ainda não ter a minha fotografia. Não me estou a identificar com a ideia de ver a minha imagem exposta em todo o lado. Se aqui a empresa achar que a fotografia tem grandes valores e que tenho que pôr, que sou obrigada, aí eu vou ter que pôr. Neste momento vou esticar o máximo que eu poder, quando tiver que ser, que seja. Eu sou uma pessoa muito reservada e cá dentro penso "como é que eu vou passar e ver a minha fotografia ali?" eu não gosto, e também não quero crer que toda a gente que tem foto se sintam orgulhosa pela foto que está lá exposta... eu posso perceber que qualquer pessoa, se calhar, está no mesmo estado que eu mas o facto é que eu estou a tentar.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Acho que é um ambiente, dentro do que é profissionalismo, muito bom. Com o *staff* é excelente e com os *Brokers* também corre tudo bem. Com os colegas, quando trabalhamos acho que há abertura, no sentido em que pode até não acontecer nada, mas quando se fala em alguma coisa, em reuniões ou até mesmo de imóveis e assim, eu penso que sim as pessoas são recetivas, que há cooperação. Mas eu penso que não se deve dizer tudo, ainda ouvi um agente a dizer, "mas não dizes porquê? Tens medo que te vão roubar o imóvel?" mas não, eu penso que é mesmo o segredo do negócio. Não é por mal, mas cada um é que tem de ver o que quer ou não dizer. Eu própria não digo tudo, se vamos a dizer tudo às vezes nem sabemos se o que estamos a dizer vai ajudar o outro ou não. Por isso, há coisas que são importantes que se digam, diz-se, há outras que não.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

O meu dia-a-dia é aquele em que procuro estar dentro das informações. Tenho algumas dificuldades, tenho que começar e estas formações vão-me dar novo impulso. Porque a mim custa-me muito ir ao *bate-porta*, custa-me muito. Tenho tido contactos e vou fazendo o meu dia-a-dia, não tenho assim muito os resultados que gostaria que acontecessem, mas penso que a semente que é semeada no futuro virá.

**13.1. Como é que faz para adquirir os contactos, se não é através do *bate-porta*?**

Chego à beira das pessoas e entrego o meu cartão ou um *flyer*. Os melhores dizem que o imprescindível é o *bate-porta*, para ter sucesso, o que é mais difícil fazer. E o posicionamento. E eu acredito, porque eles têm resultados e nós não, portanto, a gente quando começar vai ver que realmente dá resultados.

**13.2. Mas também tem uma zona de posicionamento?**

Não, ainda não tenho. Deveríamos escolher uma zona e é isso que nos dizem, mas na verdade eu ainda não escolhi, então não me posso queixar. Os resultados que tenho são consoante o que vou fazendo e eu ainda não estou a fazer o correto, confesso. Mas eu tenho contactos, e lá está, não faço posicionamento porque não me sinto bem.

### **13.3. Mas já fez transações?**

Sim, já.

### **14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

O meu vínculo é como tudo. Não vou dizer que todos os dias tenho a maior vontade... não, não tenho. Mas quando tenho, sinto que amanhã vai ser melhor e quando não tenho vou embora e penso que não volto. Mas sei que no outro dia tenho que vir cá e não sei, quando volto aqui as coisas mudam um pouco, há mais motivação. Neste momento acho que o meu vínculo é intermédio.

### **15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

Sim, saudável. Nunca me apercebi de outra forma. Acho que se houver alguma competitividade não tão saudável vão resolvendo as coisas da melhor forma. Nós sabemos que nem tudo o que se vê é bonito, há coisas que não são tanto do nosso agrado, de todo, mas a gente para não criar mau ambiente deixa ficar.

### **16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

A mesma coisa. Os negativos, são quando não temos resultados, não temos resultados porque também não trabalhamos para eles. Também não posso dizer que é negativo por alguma razão, acho que tem haver com cada um de nós. Os positivos, acho que é mesmo a interação que existe entre nós, entre os agentes, o *staff*, a *Broker*, ela é brilhante, acho que ela nasceu para isto, penso que ela tem espírito para arrancar com isto, espírito empreendedor e está muito presente e isso é importante. Nós vemos que temos alguém presente para nos ajudar, e acho que é isso que faz com que a gente esteja cá e se sinta num ambiente familiar. Quanto aos colegas também não tenho nada a dizer, quando falamos estão sempre prontos a ajudar.

## **Entrevista 5**

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspetivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

### **1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?**

Esta escolha da área imobiliária deu-se devido a eu gostar do convívio com pessoas e também ao meu pai ter sido vendedor de materiais de construção. Sempre tive vontade de ser vendedor tal como o meu pai. A área imobiliária foi uma oportunidade que apareceu entre a minha procura.

## **2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?**

Ocorreu através da *Internet*, nos *sites* de empregos, o texto apelou-me ao ramo imobiliário e mandei currículo.

### **2.2. Apelou-lhe por que razão?**

Pelas promessas de “não existir tetos salariais” e pela flexibilidade de horários... Essencialmente pela autonomia e independência, só depender de mim mesmo para o sucesso.

## **3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?**

Uma pessoa dinâmica essencialmente, com boa interação e vontade de aprender, penso que foi isso o mais importante.

## **4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?**

Humm, os receios vêm do facto de ser um trabalho que demora muito a criar estabilidade e a seres reconhecido como um bom agente imobiliário. Isto contribuía para o meu receio, se iria conseguir chegar lá. E a minha maior dúvida foi se me iria “aguentar” sem um salário fixo ao fim do mês.

## **5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

De forma externa correu muito bem, a minha família apoiou a minha decisão e tem-me ajudado a ultrapassar os meus obstáculos. De forma interna foi muito difícil... Conhecia as pessoas mas custava interligar-me com elas pois não tinha muito conhecimento da área. Apesar de me darem formações internas e me ajudarem demorou a integrar-me internamente pois não é um trabalho onde as pessoas facilmente te ajudam... E ainda estou neste ramo porque a recrutadora me ajudou a ultrapassar a dificuldade de integração... foi-me ajudando aos poucos até este momento que me sinto integrado.

### **5.1. E relativamente, especificamente, ao processo de formação interna e externa?**

A formação interna foi excelente e foi o que me motivou mais no início. A recrutadora foi fantástica e deu sempre a formação tendo em conta as minhas dúvidas, explicou tudo muito bem. Foi a pessoa que mais me apoiou e penso

que a muitos agentes novos. De forma externa foi normal. É muito útil e necessária para sermos certificados e permitenos reter informações essenciais para o nosso dia-a-dia e para obter sucesso.

**6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

Acho que a formação inicial está sim ajustada pelas razões que falei anteriormente... Mas alterava a forma como se colocam os agentes ao trabalho logo sem a mínima noção... Devíamos criar um tempo para o agente se ambientar e depois este mesmo trabalhar sozinho, uma espécie de apadrinhamento inicial no trabalho que nos ajudaria a ultrapassar as barreiras iniciais.

**6.1. Quando diz “se colocam” a quem se refere? E penso que hoje em dia está uma pessoa presente mais para auxiliar na integração inicial, correto?**

Às chefias no geral, porque penso que são estas que direcionam a técnica de recrutamento para depois da formação inicial, incitar à autonomia dos agentes. E sim, isso está certo e faz parte da profissão, mas acho que não devia ser um processo tão rápido. Pelo menos comigo foi. E sim é verdade, agora estamos mais acompanhados por “chefes de equipa” a quem vamos dando o ponto de situação e que no início, na minha equipa em específico, ajuda nas ações de rua e *bate-porta* aos novos agentes. A minha chefe de equipa faz isso porque a nossa equipa é que é constituída pelas pessoas mais novas e que ainda precisam de ajuda. Contudo, comigo nos primeiros meses isto não aconteceu e por isso não posso dizer que foi uma experiência super boa, porque se não fosse a recrutadora a acompanhar-me tinha que ter começado mesmo sozinho.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Sim, continuo a tirar formações pois ajuda bastante no mercado atual. Já participei numa formação de tecnologias e de *Sales Training*. Além disso participei já num *workshop* de PNL. Para mim o contributo de tudo isto é a atualização de métodos diariamente.

**7.1. Mas considera que as chefias dão a devida importância à formação?**

Acho que sim, acabam por incitar bastante à nossa participação em formações.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Não, mas creio ser necessário haver incentivo por parte da empresa para tirar formações mediante as nossas dificuldades.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Acho que sim.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim foi a única, e por isso não consigo realmente diferenciar das restantes.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Principalmente a compreensão do mercado imobiliário em si... Os papéis necessários para vender uma casa e a explicação dos contratos de compra e venda. As burocracias, dizendo assim.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Competição entre agentes muitas vezes e individualismo de uma forma geral. A maior cooperação que há é mesmo com o *staff* mas de forma geral, o ambiente na agência penso ser de competição e muito individualismo.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

Verificar na agência as “tarefas” semanais e cumprir à risca o que lá tem é imprescindível. E o dia-a-dia de um agente baseia-se basicamente em rua andar na rua constantemente e falar com pessoas.

**13.1. Como assim, “tarefas”?**

Verificar as escalas, saber se estou ou não designado para essa tarefa e também verificar o quadro que está na sala de agentes onde podemos ver o “horário semanal”, ou seja, quando vão haver ações de rua, seguimento cá na agência, *open houses*, ações de feira, formações... Essas coisas.

**13.2. E como é que são atribuídas as escalas?**

É mediante o nosso trabalho, ou seja, conforme o nosso rendimento/lucro por isso é que é difícil um agente mais novo ter escalas. Eu por acaso, quando comecei passado uns meses fiz uma transação e por isso consegui entrar para o mapa de escalas.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

É muito mediano... Já estou cá há alguns meses, faço um ano em julho, mas não posso considerar forte.

**15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

Sim, considero que dependendo do “patamar” dos agentes existe muita competitividade, os mais “antigos” não se preocupam tanto com os que acabam de chegar, mas uns com os outros especialmente.

**16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Como positivos, o horário flexível e adaptável à minha vida diária de trabalho e pessoal... Poder realizar as tarefas que mais gosto no trabalho que se baseia em falar com pessoas... Negativos considero falta de objetividade da minha parte e da agência, a falta de acompanhamento e ajuda devido à competitividade existente e a outras questões internas.

**16.1. Como assim, falta de objetividade? E questões internas?**

É difícil de explicar, mas acho que se as pessoas fossem todas mais transparentes e se ajudassem mais no início era tudo mais fácil. Há muito a promessa disso, mas depois não se concretiza tanto, acho que há muita individualidade e não tanta preocupação em saber como corre a vida aos agentes no início, o foco está sempre concentrado nos resultados.

## **Entrevista 6**

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspectivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

**1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?**

Ora bem, eu propriamente não escolhi a área imobiliária... estava a trabalhar numa empresa e pronto, estava um bocado cansada do que estava a fazer e, portanto, entretanto acabei por conhecer uma pessoa aqui desta empresa imobiliária. Estive com ele, porque me apresentaram e ele ao conhecer-me percebeu que queria sair da outra empresa e acabou por me recrutar para aqui, digamos assim, para a área imobiliária... não quer dizer que eu já não tivesse pensado neste campo, a nível de imobiliária, porque sou comercial há muitos anos, há 20 anos, e portanto já andava aqui um bichinho dentro de mim para me focar mais tarde na área. E foi também um "empurrãozinho" de outra pessoa.

## 2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?

O recrutamento foi exatamente através dessa pessoa... Depois tive a entrevista com ele e com a *Broker*<sup>32</sup>, a entrevista inicial.

## 3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?

Ora bem, eu na altura falei com a *Broker* e além de eu estar a precisar daquele "empurrãozinho" acho que ela ainda me deu mais um "empurrãoção" porque digamos que depois de falar com ela 1h no recrutamento ela acabou por dizer "olha não tenhas problemas", acabou por me dar força, a nível de estilo comercial aquilo que estavam a precisar e que eu tinha as características principais para a área.

### 3.1. E quais eram essas características?

Ser uma pessoa ativa, comunicativa, responsável... E eu própria acabei por falar um bocado do meu passado a nível profissional, a experiência que já tive até hoje e ela através disso também viu que haviam realmente algumas características da minha parte que se adequavam aqui à agência, digamos assim.

## 4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?

Pois, não é só ao iniciar, eu ainda agora tenho. Tinha tudo a ver com ser uma nova profissão, uma nova atividade em que independentemente de ser comercial há muitos anos, cada caso é um caso e esta atividade é uma atividade em que apesar de ser na área comercial requer diferentes componentes em relação a outras atividades, foi tudo completamente novo. Questões, dúvidas, como é que faço, como é que não faço, é diferente. O receio, o medo de não saber, a quem vou perguntar, tudo isso. Apesar de ser área comercial, e eu já ter sido comercial em diversos setores, este setor apesar de ser o que para mim tem sido mais difícil também acho que é aquele que tenho maior ligação. Ou seja, aquele que estou a gostar mais... mais difícil, mas que estou a gostar mais.

### 4.1. Mas considera mais difícil porquê?

É mais difícil porque eu já sou uma pessoa bastante *stressada* e gosto das coisas muito a rigor, digamos assim. E então, acho que neste tipo de profissão, de atividade, há uma coisa que não liga comigo que é nós termos de fazer as coisas na hora aqui. Vou dar um exemplo, um telefonema de um cliente a pedir seja o que for, um apartamento, uma moradia, seja o que for, nós temos que resolver a situação na hora. É tudo muito imediato, enquanto que nas outras profissões não, eu visitava clientes dia após dia, não tinha este *stress* de procura imediata, de contactos imediatos, de ser na hora, de ter que se fazer a situação na hora e isso *stressa-me* bastante.

---

<sup>32</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.



#### **4.2. Já está cá há quantos meses?**

Eu entrei em finais de novembro.

#### **5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

Eu vou explicar, porque é assim quando entrei para aqui comecei a trabalhar com um colega e andei 2 meses e meio com ele sem ter qualquer formação aqui, além de aprender com ele.

##### **5.1. E relativamente à formação externa?**

Fiz a formação de iniciação e vou fazer amanhã outra e falta-me a 3<sup>a</sup>. Ainda estou no percurso da formação. A formação inicial foi bastante produtiva, deu para tirar algumas ilações e algumas dúvidas e informações mais importantes para iniciar.

##### **5.2. E como é que foi o processo de acolhimento e integração?**

Foi bom... É assim, eu sou de Braga e estou aqui na agência de Guimarães e tenho muitas agências de Braga que podia estar. E mesmo pessoal de Braga que tenho conhecido através de visitas me perguntam porquê que ando aqui. E realmente se eu sou de Braga acaba por ser um bocado estorvo ter de vir para aqui, não venho todos os dias, mas venho algumas vezes, mas sinto-me bem aqui e até ao dia em que me continuar a sentir bem, continuo aqui. E se me sentir mal depois logo se vê. A agência é aqui, de Guimarães, mas eu faço Braga, não faço só algumas zonas como os colegas de lá que têm de respeitar as zonas uns dos outros.

#### **6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

Acho que não alterava nada. Eu comecei de uma maneira diferente e se calhar não devia ter começado, ou seja, eu devia ter realmente começado como os outros colegas com formação durante uma semana ou duas para ter uma visão geral. Não vou dizer que não aprendi com o meu colega durante o tempo que andei com ele, aprendi, mas de uma forma diferente. Aprendi a andar na rua, não aquela parte que ainda hoje tenho dúvidas que é a parte burocrática, teórica. Essa parte ainda estou muito muito verde.

##### **6.1. Mas se calhar agora ainda consegue ter essa formação que perdeu...**

Sim, sim. E sempre que venho tiro dúvidas e isso tudo.

##### **6.2. Pois, então não consegue dizer se a formação inicial aqui internamente está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade... Mas relativamente à formação inicial em V.N. de Gaia?**

Pois, aqui internamente não... No Porto, muito sinceramente, apesar de termos tirado algumas dúvidas e algumas coisas, é assim, acho que essa formação inicial devia ser virada para a parte mais burocrática, para quem está a

começar. Acho que é muito teórica e devia ser mais prática, ou seja, nós a nível de irmos para rua com clientes, preencher os formulários, aquilo tudo que tem de ser... Dizem-nos como tem que ser feito mas não nos mostram efetivamente como se faz. Isso nós só aprendemos aqui na agência e não na formação inicial lá.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Sim e sim. E como já disse, ainda só participei na primeira, mas depois é também muito importante o apoio que temos cá dentro sem dúvida alguma. As formações à terça-feira aqui também são muito importantes, e eu vim 2 ou 3 vezes só que acabo por me perder, porque é assim sou de Braga, tenho visitas, *etc*, é muito mais difícil para conciliar.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Sim, sim, da parte das chefias perguntam-nos sim e estão sempre a perguntar se temos dúvidas, que dúvidas é que temos...

**8.1. E já foi realizada alguma ação de formação que tenha sido, efetivamente, sugerida por um agente?**

Não, isso que eu saiba não.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Sim. Na minha opinião sim, acho que eles sabem bem o que é necessário fornecer aqui para nos auxiliar e assim ajustar às necessidades da empresa.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim, foi a única. Por isso não sei bem o que a distingue, mas para já eu sinto-me bem com as pessoas que aqui estão, mas se calhar... também não conheço o que está do lado de lá, e também poderia gostar. Porque tenho colegas conhecidos em Braga que não vou dizer que já não me tenham puxado, "oh deixa-te mas é ficar aqui", e para já estou bem onde estou, depois se calhar se me começar a sentir cansada de vir para Guimarães, pode ser que passe para lá. Isso é uma questão que depois com o tempo logo se vê.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Ao iniciar foram todas. Não tenho tanto a dificuldade de estar na rua, mas foi mesmo a parte mais burocrática, a parte prática. Por assim dizer, a parte prática da parte burocrática. E quando eu digo prática quero dizer os contratos e todas essas coisas, não a parte de angariação ou de fechar algum contacto.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Eu e as chefias, quase que não dá para diferenciar o *staff* das chefias porque acho que eles são pessoas tão simples e cativantes que eu acabo por me sentir bem com a parte do *staff*, das chefias e dos colegas também. Por isso mesmo é que continuo aqui.

**12.1. Então considera que é um ambiente de cooperação, conflito, competição ou individualismo?**

É assim, não vou dizer que não há concorrência, claro que há, nós somos todos comerciais e cada um está a lutar pelo seu terreno, digamos assim, e pela sua ambição e objetivos, mas não acho que seja uma concorrência desleal. Não é uma competição negativa. Pelo contrário, vejo pelo grupo do *WhatsApp*, as pessoas estão sempre a ajudar-se, alguém diz "preciso de um T2" e toda a gente responde, acho que se ajudam muito uns aos outros, sem dúvida. Há cooperação e aquela competição que é necessária, positiva. E com o *staff* e as chefias é de cooperação, sem dúvida.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

Muito muito *stressante*. Sempre com muita coisa para fazer. Humm, e acho que a persistência é essencial, eu acho que a persistência que nós temos e o não perder a coragem, estar sempre focado no trabalho a fazer. Mas principalmente acho que é a persistência porque aqui é muito necessário acompanharmos o cliente e ter a persistência de não desistir. Apesar de haver um não, um não, e outro não, a gente continuar sempre no caminho do "sim", e não nos deixarmos abater e ir abaixo, porque há muitos "não's" durante o dia. E mais, a gente não tem horários, mas eu tento sempre à noite fazer a minha agenda, não me posso esquecer de ligar aqui, não me posso esquecer de fazer isto...planear. Mas muitas vezes acaba por haver uma série de telefonemas que nos vão já transformar e transtornar a agenda completamente. E depois à noite chego e digo "o quê que eu fiz?" e vejo o que fiz e não fiz do que está agendado. A organização é muito importante também.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

Eu espero que seja forte e neste momento acho que está forte... Eu ainda estou no início, ainda estou com muitos receios, com muitos medos, com muitas questões na minha cabeça, ainda não me sinto em paz... Humm, ainda não me sinto em paz para ir para rua, e quando digo em paz é com uma tranquilidade, descansada, porque já sei fazer

aquilo e aquilo, e há muita coisa que tenho que aprender ainda, que tenho de fazer, que tenho de perguntar, há ainda um caminho muito grande a percorrer.

**15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

A competitividade é a tal que nós falamos há bocado, há competitividade, mas é positiva, que estimula a melhorar.

**16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Negativos, para mim é a tal agenda que tentamos construir diariamente e acabamos por não conseguir fazer, é o *stress* diário, porque é muito *stressante*, é muita ansiedade porque há muitas chamadas por dia e, por isso, há o *stress* de querer responder rapidamente e muitas vezes não se conseguir. Isso é negativo, para mim é um fator negativo porque gostava que se conseguisse fazer tudo e é impossível. Fatores positivos, é conseguirmos fechar um contrato, é conseguir, para mim, ter contacto com pessoas mesmo de países de fora em que acaba por haver uma interligação quando é um acompanhamento mais duradouro. Necessitam de mais ajuda e acabamos por formar uma relação quase amizade, entre aspas, e que a mim está-me a acontecer isso... por eu estar a ajudar, a acompanhar, as pessoas estão muito agradecidas e acaba por haver ali um elo de ligação muito forte. E com isto sentimo-nos mais realizados porque acabamos por ajudar nos dois campos, digamos assim.

## Entrevista 7

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspetivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

**1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?**

A minha escolha foi porque fiz um percurso de cerca de 20 anos em vendas, numa área completamente diferente. Terminei esse ciclo e a imobiliária chamou-me a atenção por tudo o que está a decorrer atualmente no mercado, pelo grande crescimento. Portanto, fiquei interessada porque também andei à procura de casa recentemente e isso despertou-me o interesse na área.

**2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?**

Decorreu de uma forma tranquila. O 1º contacto ocorreu através de uma amiga. Essa amiga, já somos amigas há alguns anos e já há uns tempos atrás ela me tinha falado na imobiliária. Na altura não tinha interesse nenhum, estava ocupada e de repente volto a encontrar-me novamente com essa amiga, veio novamente o convite e eu vim fazer a entrevista.

**3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?**

Como eu trabalhei antes em vendas, a meu ver, acho que a técnica de recrutamento<sup>33</sup> viu que eu tinha o perfil adequado, uma vez que já tinha experiência. Não falamos muito nas características pretendidas. O mais importante foi mesmo a experiência prévia e o à vontade com as pessoas.

**4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?**

As dúvidas e receios... sendo uma área totalmente distinta da minha anterior, era o receio de tudo. Na realidade vendas eu não tenho medo, nunca tive medo a vendas porque foram muitos anos de experiência, mas sendo uma área nova para mim e muito competitiva torna-se diferente.

**5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

O meu processo de formação interna foi básico, foi mostrar os documentos que nós precisamos, toda a documentação necessária, todo o processo de trabalho em termos de informática, como devemos proceder com os clientes. De seguida fiz a formação em Gaia. Quanto ao acolhimento, inicialmente senti-me perdida, muito perdida, porque não senti grande apoio dos colegas nem alguém que acompanhasse. Ou seja, é tudo cada um por si, não há aquele espírito de equipa, de mostrar "se precisares disto"... é muito individualista. Se eu pedir ajuda estão sempre disponíveis e não tenho qualquer razão de queixa, porque sempre que precisei ou preciso, estão presentes. Mas de livre vontade, oferecer ajuda, isso não, está cada um no seu canto.

**6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

Alterava no acolhimento e daria uma formação mais apropriada à loja, mais apropriada às pessoas, como devemos fazer as coisas... mais aprofundada. Eu com a experiência que tive, e tive muita formação durante toda a minha vida profissional, tive sempre formação todos os anos, e era melhor acolhida. A formação era muito importante e nós

---

<sup>33</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo "técnica de recrutamento" em substituição do nome próprio da mesma.

éramos muito motivados para a formação. Portanto, eu acho que aqui falta precisamente este tipo de formação, com a componente de integração, se calhar alguém focado unicamente na formação.

**6.1. Então não considera que a formação inicial está 100% ajustada às necessidades para quem está a iniciar?**

Não, não...

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Podia ser mais. Já fiz mais uma formação, que é obrigatória até aos 6 meses e eu já fiz, o *Sales Training*, falta-me ainda a de tecnologias que essa eu acho que é muito importante logo no início. Eu não nasci nas tecnologias, fui aprendendo e consigo fazer muita coisa na ótica de utilizador, mas há coisas que não sei nem tenho paciência para fazer, nem para pesquisar porque me canso... Já fiz alguns cursos de tecnologia, mas apropriados e direcionados sempre ao meu trabalho e foram dados pela empresa sempre. Aqui acho que faltou isso, na integração acho que devemos ter mais formação, e de tecnologia também para estar mais a par de tudo e as pessoas ficarem mais confiantes.

**7.1. E as formações em que já participou, valeram a pena?**

Valeram, mas lá está, se tivéssemos tido melhor formação inicial aqui teriam valido mais a pena ainda. Estávamos mais preparados. Portanto, acho que essas formações devem ser sempre dadas no início para que a pessoa não se sinta perdida, precisamente no trabalho, quando vamos para o terreno, porque nesta altura ainda tenho dúvidas e vou continuar a ter sempre, mas neste momento tenho ainda muitas dúvidas. Neste momento estamos a ser acompanhados pela gestora de equipa, os mais novos, mas ainda há muitas dúvidas e já não deveriam existir. Passado este período, são 3 meses e meio, já não devia existir tantas dúvidas. Se a formação inicial aqui tivesse sido mais aprofundada já não teria tantas dúvidas, teria dúvidas na mesma, mas com menos frequência.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Não.

**8.1. Sabe se é frequente este procedimento existir? Se já existiu?**

Não que tenha conhecimento.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

A externa está. A mim falta-me ainda a das tecnologias, que acho que deveria ser feita muito antes. Claro que pensam nos jovens, que nascem nas tecnologias e que estão à vontade, mas nem toda a gente está. Portanto esta também

deveria ser dada logo no início... A de iniciação e de *Sales Training*, sim, é uma ferramenta muito direcionada para o nosso trabalho e que se calhar podia ter menos tempo de intervalo, entre uma e outra.

**9.1. Mas é dado esse "espaço" por causa do custo da formação, para vocês já terem lucro na altura de pagar por esta segunda formação...**

Sim, claro, mas isso eu também acho errado porque eu nunca paguei uma formação. Na minha vida profissional, e já lá vão muitos anos, é a primeira vez que estou a pagar uma formação.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim, é a única. Foi uma agência que eu procurei quando precisei de arranjar uma casa, que gostei do atendimento e é uma empresa mais familiar... A nível das chefias que são família, mas também porque lidamos logo diretamente com os superiores.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

As minhas maiores dificuldades são o bater à porta da casa das pessoas, para mim é muito difícil. Não o bater à porta, mas a forma como está o conceito implementado, que é tocar às campainhas e de preferência quando alguém abre a porta nós irmos mesmo aos apartamentos, e eu acho que isso é uma forma de intrusão. E eu pessoalmente, se me baterem à porta não ia gostar. Para mim é muito difícil e tenho estado a debater e tenho estado já a distribuir revistas e colocar revistas nas áreas comerciais, não me custa nada falar com as pessoas, oferecer cartões, tudo bem... Porque eu gosto de falar com pessoas, mas quando eu quero falar com as pessoas. Quando estou em casa não gosto de ser interrompida, a menos que esteja predisposta a isso. Não gosto que toquem à campainha todos os dias, por exemplo, eu se vir uma pessoa no prédio "extra-prédio" eu vou perguntar o quê que está aqui a fazer. De maneira que, isso do bate à porta, tudo bem, é um conceito da marca, mas eu pessoalmente não me identifico. Tudo o resto, o contacto com as pessoas não tenho problema nenhum.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Eu pessoalmente não tenho razão de queixa, até à data. Os colegas continuam cada um por si, mas são simpáticos, são cordeais, e por isso não tenho razão de queixa de ninguém. Acho que entre colegas será mais individualismo, cada um na sua vida. Entre o *staff*, poderíamos ter mais apoio também. Não é cooperação a 100% porque atualmente temos uma pessoa que nos pode ajudar, mas nem sempre está disponível, e nem sempre existiu. Quando entrei ainda não existia. Existe agora, mas mesmo assim se tivermos alguma situação "de momento" podemos não ter

ninguém. Com as chefias, eu já os conhecia, portanto foram colegas de negócio, pelo menos até à data nunca tive conflito nenhum e espero não ter, cooperação até ao momento.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

Tenho reuniões logo ao começar, à Segunda-feira da parte da manhã, da parte da tarde faço posicionamento na minha zona, a zona que escolhi. Isto no início da semana logo, com a agenda preenchida, depois deixo sempre algumas horas para os dias seguintes. À Terça-feira temos formação de manhã e à tarde deixo esse tempo para procurar pessoas que eu conheço, deixo para este dia tratar de telefonemas, visitas... Nos outros dias faço posicionamento, mas sempre de uma forma diferente, é um *bate-porta* se calhar diferente, à minha maneira. Mais através de contactos por telefone, mais através de entrega de revistas e *flyers* na minha zona e falo com as pessoas, faço perguntas, se sabem se não sabem, mas não aquela situação de entrar. E acho que as tarefas imprescindíveis são a persistência, o conhecimento, estar sempre atenta às situações de oferta e procura, estar sempre em cima do negócio através de pesquisa também na *internet*, e com os conhecimentos que tenho, fazer telefonemas para saber se sabem ou não sabem de algum possível negócio.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

Um vínculo de colaboradora... médio.

**15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

Neste momento essa pergunta é um pouco vaga porque não tenho estado muito presente, excetuando nas reuniões... não sei se chamaria competitividade. Já senti em algumas situações, os agentes mais antigos já se tornam mais individualistas, já têm o negócio feito, formado e não precisam de ajuda... quando vêm cá e nós estamos dizem um "olá" e vão, se precisarmos de alguma coisa, sim, ajudam, mas já são muito individualistas. Não senti muito aqui a competitividade, não é muito notória e a que há está moderada.

**16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Os negativos, é a falta de colaboração. Os positivos, são a equipa, o estarmos sempre motivados para fazer mais e melhor, mas isto temos que ser nós próprios a ganhar a nossa motivação.



## Entrevista 8

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspectivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

### 1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?

Ora muito bem, para além do desemprego, eu tenho uma filha, que na altura era pequenina, agora tem 5 anos, e foi muito o fator da facilidade que me dá para levar a minha filha, ir buscar... ter horários flexíveis. E foi fantástico poder verificar que poucas mães conseguem ir às festinhas dos filhos, e às reuniões e eu posso.

### 2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?

Olha, o recrutamento foi por uma colega que veio para cá. Inicialmente estava muito confusa, tive 2 ou 3 reuniões, mas depois fui-me integrando e não estou desiludida por ter entrado.

### 3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?

Pessoas com ambição e pessoas que tivessem, acima de tudo, profissionalismo e transparência no ramo imobiliário. E foi isso que mais me fez vir também.

### 4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?

Ora bem, os maiores receios, e como a maior parte de todos os comerciais, é não ter um salário base, sem dúvida, porque eu vim de uma empresa em que trabalhei 14 anos e custou-me um bocadinho a adaptar a não ter um salário base. Ter aquele dinheiro certinho e às vezes, pronto, nós não temos um salário e acaba por, no fundo, termos um bocadinho de receio no início. Os primeiros meses são um bocado complicados.

#### 4.1. Mas agora já é compensatório?

Já, sim.

### 5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?

É assim, eu já tinha alguma ideia de como funcionava o ramo imobiliário... Humm... mas gostei da maneira como abordaram os novos na minha altura... os novos angariadores, e gostei tanto da formação interna como da externa, sem dúvida que fazem muita diferença.

**5.1. Já existiam as 2 semanas de formação interna na altura?**

Não. Mas é assim, não tive essa formação, mas o quê que eu fiz? Comecei a andar com colegas que já estavam cá dentro, na rede, para ver o método de trabalho. Como vinha de outra agência que só trabalhavam em aberto, praticamente não trabalhavam em exclusivo, eu tive que entrar com alguém (que é com quem estou hoje em dia e faço hoje equipa) para perceber um bocadinho aquela exclusividade, que me fazia um bocadinho de confusão. Neste momento não conseguia trabalhar de outra forma.

**5.2. Exatamente... Eu pergunto também porque tenho conhecimento que quem entra, neste momento, tem a tal formação interna de 2 semanas e com outra colega que falei, que já cá está há alguns anos, também não teve... por isso é que estou a perguntar. E como é que decorreu o processo de acolhimento e integração?**

Foi muito positivo. E ainda continua a ser diariamente.

**6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

É um processo sobre o qual não alterava nada porque cresci muito como profissional. Quanto à formação, acho que sim, é fundamental. Apesar de como eu tenho visto, os colegas novos têm formação inicial aqui, e mais acompanhamento aqui, porque há pessoas que não percebem nada do ramo. E eu quase que me senti perdida e vinha do ramo. Eu não gosto de fazer bate porta sozinha e parte fundamental neste trabalho é a angariação. Se não temos angariação não há vendas, isso é um ponto. E o problema aqui é que eu acho que, por mais que os colegas queiram ajudar, às vezes é complicado... eu já senti isso com novinhos que eu também já andei. É muito complicado gerir os horários entre as partes porque ao fim de um ano nós começamos a ter mais alguns contactos e às vezes eu digo que à Segunda, Quarta e Sexta vou sair com um colega e saio durante duas semanas e depois já não consigo, porque tenho reuniões, *etc*, e é muito complicado continuarmos a seguir, por muito que queiramos ajudar é complicado.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Sem dúvida porque estamos sempre a aprender. Em cada angariação temos sempre algo novo, em cada venda também algo novo, e por isso a empresa sabe que é importante e continua a investir em formações, sem dúvida. Eu não fiz muitas formações, confesso. Fiz só as obrigatórias... a inicial, a de angariação, de vendas e foi isso. Tenho agora de fazer uma, que não me estou a lembrar do nome. Mas valem sempre a pena, aprendemos sempre, e

primeiro vimos sempre muito mais motivados, sem dúvida. Depois, embora eu ache que a formações externas sejam mais para outros meios que não os nossos, que são Porto e Lisboa, mas, no entanto, acabamos por trazer muita coisa para cá.

## **8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Para já não.

### **8.1. Mas tem conhecimento desta possibilidade?**

Sim, existe. Se tu tiveres uns meses sem faturação ou sem angariar, vamos ser convidados a ter mais formações, derivadas das dificuldades que temos. Eu ia procurando isso nos colegas, lá está, como entrei antes de haver estas formações internas, que são fundamentais, eu começava a ver isso com os colegas, ia tirando dúvidas...

### **8.2. Então a formação à Terça-feira de manhã também é relativamente recente?**

Sim é, e agora tem tido cada vez mais gente a participar, mais abrangência.

## **9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Sim. É assim, eu vi algumas formações à Terça de manhã, e pelo que tenho ouvido sim, estão a ser mais exigentes, no bom sentido, atenção. E como penso que a *Broker*<sup>34</sup> já tem mais consciência dos problemas que temos lá fora, acho que os novos já estão a ter mais preparação antes de ir para fora. Tanto que eu vejo novos a fazer mais *bate-porta* que propriamente eu (risos). Embora muitas vezes com a técnica de recrutamento<sup>35</sup>, muitas vezes dizia “quando eu vou tu vais comigo”, então eu ia com ela, e cheguei a ir contigo também! Pronto, e parecendo que não isso ajuda muito, não estar sozinha.

## **10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Não, eu antes de vir para cá estive a trabalhar em duas imobiliárias tradicionais. Numa estive um mês e meio e na outra estive seis meses. Não foi nada daquilo que estava à espera, fiquei muito desiludida... entretanto tinha uma loja e passava todos os dias em frente a outra agência desta rede e tinha lá, uma altura, um *placard* na vitrine a dizer que precisavam de comerciais. E aí eu pensei assim “tenho a loja e não está a dar para os objetivos que quero, possivelmente será um bom *part-time* entrar na Agência Azul<sup>36</sup>”. Fui lá, mas não gostei. E então fiquei com um trauma à Agência Azul, confesso. Passado nem meio ano conheci nessa agência onde estava... aluguei uma casa à antiga

---

<sup>34</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

<sup>35</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo Técnica de Recrutamento em substituição do nome próprio da mesma.

<sup>36</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo “Azul” em substituição do nome real da rede de agências.

recrutadora daqui e ela disse “estás perdida aqui” mas ela não estava cá, estava nos cartões *Barclay Card* e eu fui com ela para os cartões, e entretanto ela foi convidada a vir trabalhar para aqui como recrutadora e aí eu tive uma reunião com a Diretora Processual<sup>37</sup>, na altura, e com a *Broker*, que foi quando eu decidi entrar porque vi que as condições não tinham nada haver. Vi que todas as agências da rede têm condições diferentes, são diferentes, e muita gente não entende por isso quanto mais um cliente. (risos) Mas variam muito mesmo. Eu tive essa experiência, porque primeiro tive a reunião lá e depois é que vim para cá.

#### **10.1. E o quê que distingue esta agência das outras em que trabalhou?**

Ora bem... primeiro a formação, inicial e contínua. Segundo, temos sempre aqui pessoas por trás de nós para nos apoiar... qualquer dúvida, via telefone, via *e-mail* ou mesmo estando aqui. Depois, o exclusivo que dá uma valorização ao imóvel, tanto ao cliente comprador como ao cliente que vende o imóvel. Acho que foi isso que me deu mais “pica” no sentido de agarrar esta oportunidade e de mostrar... como eu já conhecia o “aberto” e estava a promover imóveis que não valeriam a pena, aqui não. Eu trabalho muito nesse sentido e faço muita comparação porque vivi as duas situações.

#### **10.2. Ou seja, o “aberto” é quando um imóvel está em várias imobiliárias, certo?**

Exatamente. E é complicado porque muitas vezes estávamos a promover um imóvel que até já estava vendido e o cliente nem se lembrava que estava naquela agência.

### **11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Como eu disse anteriormente, eu tive um negócio que não correu muito bem e eu entrei quase numa falência e entrar aqui, confesso que no recrutamento se me fosse dito que tinha que pagar um *fee* ou qualquer coisa, eu não teria aceite. Essa dificuldade foi muito complicada no primeiro ano, embora eu também entrei numa fase muito complicada... tinha perdido o meu pai, e no ano que entrei tinha perdido o meu irmão, o único, e, portanto, foi um ano muito complicado. Portanto, diria que criei aqui amizades nesse sentido também.

#### **11.1. E quais foram as tarefas, como agente, que foram mais difíceis?**

O ter de fazer *bate-porta*, ter de estar na rua... achava o contacto por telefone mais fácil. Agora não, agora até gosto mais de falar com a pessoa olhos nos olhos. Antigamente eu vinha muito habituada das outras agências ao contacto só por telefone, não havia cara a cara com o cliente, só estava quando a casa era vendida. Agora acho muito mais fácil estares a falar diretamente com os clientes, o cliente olhar-te nos olhos e ver com quem está a falar, do que por telefone e depois é uma desilusão. Mas essencialmente a maior dificuldade é o *bate porta*, embora não o faça muito, confesso. Os meus contactos vêm já de conhecidos, acabam por aparecer assim.

---

<sup>37</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo Diretora Processual em substituição do nome próprio da mesma.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Ora bem, eu e os *Brokers* não tenho razão de queixa. Com o *staff* também não, dou-me bem com toda a gente. Com os colegas é assim, nós aqui temos que nos dar bem com todos... humm, só que inconscientemente nós somos competitivos uns com os outros e às vezes cria-se aqui umas situações um bocadinho complicadas. Não nós como agentes, mas os próprios clientes compradores às vezes provocam isso, ou seja, um mau cliente comprador não é fiel. Já tive algumas situações, e colegas também, em que por mais que a gente faça uma visita e fale com o cliente e diga “olhe, mas se vir alguma coisa de um colega ou se vir noutra agência, ligue-me”, o cliente troca-nos com muita facilidade. E aí a minha primeira desilusão foi com uma colega minha, ainda por cima, e eu acho que ela não entende qual é o sistema, e eu costumo dizer que o exclusivo não é só para o cliente que vende, mas também para o cliente comprador. E por isso é que eu digo, é mais fácil fazer uma visita a um cliente em que depois à 2ª ou 3ª visita eu já percebo bem o quê que ele quer, porque ao fazer a visita já nos apercebemos de outras coisas, do que ele andar a saltitar. Há clientes que entendem, mas a maior parte não.

**12.1. Então de forma geral como é que considera o ambiente entre todos: cooperação, conflito, competição ou individualismo?**

Ora bem, eu como costumo dizer que para tudo correr tudo nós temos que vir à agência quando é preciso, não é estar aqui o dia todo. Humm... e eu acho que quando vimos à agência porque temos reunião, porque temos um contrato, tirar dúvidas ou mandar um *e-mail*, acho que tudo corre bem. Acho que é cooperação e uma ligeira competição entre colegas, mas lá está, nós somos competitivos inconscientemente, e é necessário também.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

Olha, atender sempre o telefone, tentar responder aos *e-mails* o mais rápido possível, ir dar o *feedback* ao cliente o mais rápido possível, isso sem dúvida. Quanto ao dia-a-dia, ora bem, eu não sou muito bem a regra correta, mas deveria ser fazer prospeção todos os dias, coisa que eu não faço (risos)... não, mas é assim, de manhã, obviamente depois de deixar os filhos na escola, ter horários para fazer as visitas, horários para fazer os telefonemas, horários para fazer a prospeção, o *bate-porta*... Ter sempre um horário mais ou menos fixo.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

Olha, já estive para desistir, não vou dizer que não... Eu costumo dizer que é forte porque sempre que eu desisto há qualquer coisa que me faz voltar atrás. Primeiro, porque gosto das pessoas que estão cá, quando eu falo é no geral obviamente. E segundo, porque gosto daquilo que faço, porque estou a ajudar uma família a encontrar um lar, em que se sintam bem e confortáveis dentro das possibilidades deles. Eu acho que é isso que me faz nunca desistir porque no fundo estou a ajudar alguém a conseguir algum objetivo. Muitas vezes eu dizia à Diretora Processual “vou desistir”

e ela dizia “não vais nada, tu gostas disto!”, e eu admito que tem razão, e a *Brokert* também “gozava” comigo porque cada vez que dizia “eu vou desistir, não aguento isto”, ou seja, sempre que desistia, fazia uma venda. Então ela começou a dizer-me “olha desiste todas as semanas para fazeres uma venda” (risos). Obviamente que há altos e baixos, em que o telefone não toca, outras vezes não pára de tocar, mas acho que neste momento as coisas boas abafam as coisas más.

#### **15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

É assim, eu acho que há mais competitividade com a concorrência do que propriamente conosco, entre colegas. Aqui quando há, é saudável, pelo menos falo por mim. Eu é assim, quando ligo para um número em que me digam que já tem um colega que está a acompanhar não “passo por cima”... já mas aconteceu ao contrário mas pronto. Agora se for outra agência, sei que há outra agência, uma que eu sei, que anda sempre atrás das minhas angariações... a mim até me dá gozo quando o cliente vendedor, que está a vender, o proprietário, me liga a informar, eu digo “ah é bom sinal”. Também é gratificante quando o cliente valoriza e liga a avisar, acho que já isso é um bom sinal.

#### **16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Os negativos, não há salário, não pagam segurança social, pronto essas coisas, mas isso nós somos trabalhadores independentes e já está um bocadinho ultrapassado. É assim, o maior receio aqui é todos os meses serem diferentes, mas o mês corre como a gente quer, só que é preciso saber gerir essa parte, ou seja, obviamente que não se vende casas todos os dias, mas nunca vão faltar casas para vender. E nunca perder a motivação porque há sempre quem queira vender e quem queira comprar, sem dúvida. Ainda hoje fui levar a minha filha ao infantário e estava lá um senhor que queria investir, portanto, convém ter sempre cartões à mão para falar um bocadinho... Eu estava um bocado atrasada para a reunião, mas não quis deixar passar. Mas é gratificante porque no outro dia a minha mãe foi ao banco e a senhora disse-lhe “a sua filha não é “M<sup>38</sup>” da Agência Z<sup>39</sup>?” e a minha mãe disse “é”, e passado uma semana estava a fazer lá uma escritura e ela disse-me “é “M”? É que até agora só tinha ouvido falar de si nunca a tinha conhecido” e portanto, isso é bom sinal, ter ouvido falar de mim. São essas coisas que às vezes nos fazem continuar, olhar para a frente, a valorização. Mas isso sim, a agência valoriza o nosso trabalho, com os fins-de-semana, vales... e mesmo os diplomas, não é grande coisa, mas para nós já é bom. Eu lembro-me quando entrei, agora sou o escalão A, na altura era o escalão C, e eu não percebia muito bem como isto funcionava mas ser a melhor angariadora ou melhor vendedora do grupo C, era do grupo mais pequeno, o A é muito maior – o C são os Rookies, o B é quem está há 2 anos e para cima disso passa a A – e eu agora comparo, mas na altura o facto de ser iniciante

---

<sup>38</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado a letra “M” em substituição do nome próprio da mesma.

<sup>39</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

e receber logo um diploma em que fui a melhor vendedora ou angariadora ou baixa de preço, parece que não mas motiva e depois partilhar isso... tirar a fotografia e colocar nas redes sociais.

## Entrevista 9

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspetivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

### 1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?

Foi mesmo uma questão de opção. Na altura estava a trabalhar em *part-time*, na minha área, a área em que tirei o curso, de Educação Física, e como era em *part-time* havia horas vagas e surgiu a hipótese de trabalhar em *part-time* também nesta área para complementar, e foi nessa base que me candidatei.

### 2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?

Muito fácil. Enviei o currículo diretamente para a Agência Azul<sup>40</sup>, hum... e fui encaminhado pela Agência Azul – não foi questão de opção – para aqui para esta agência e logo no dia a seguir fui contactado para aparecer para entrevista.

#### 2.1. Que foi realizada também por uma técnica de recrutamento como é de momento?

Agora há mais meios, mas acaba por ser "a mesma coisa". Mas na altura não era uma pessoa específica a tratar do recrutamento. Quando eu entrei, a bem dizer, voltamos à velha história a Diretora Processual<sup>41</sup> faz tudo e já na altura era. Humm, e foi ela que me contactou e depois vim ter com a *Broker*<sup>42</sup>, que a entrevista foi logo feita por ela.

### 3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?

Uma pessoa animada, positiva, com espírito empreendedor e com disponibilidade de horário. Na altura por acaso fui a outra entrevista de outra agência e lá foi exatamente ao contrário, puseram no anúncio a dizer que era *part-time* e eu fui à entrevista e na entrevista disseram-me que era *full-time*, tinha de cumprir determinados horários. Aqui não, nem sequer tinham a dizer se era *part-time* ou *full-time*, só diziam para ter disponibilidade de horários, flexibilidade e

---

<sup>40</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo "Azul" em substituição do nome real da rede de agências.

<sup>41</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo Diretora Processual em substituição do nome próprio da mesma.

<sup>42</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

foi um bocado por aí que na altura aceitei. Depois tive de abandonar o que fazia porque uma pessoa começa a não ter tempo para tudo, ou trabalha de um lado ou trabalha do outro.

### **3.1. E tornou-se melhor opção escolher este trabalho?**

Sim, não estou arrependido.

### **4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?**

É assim, dúvidas, era porque era um meio completamente diferente. Nunca fui uma pessoa de ter medo de estar ou enfrentar pessoas, por isso, nesse aspeto dúvidas não tinha. Receios, era o que este mundo me vai trazer, não conhecia... Uma pessoa vem do ensino para aqui, não sabia o que iria dar enveredando por este ramo. Podemos encarar por aí, se seria a curto prazo, médio, longo, não fazia a mínima ideia.

### **5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

A nível de formação interna é completamente diferente do que é agora. Quando eu entrei, há 7 anos e meio, a nível de formação interna íamos tendo uma ou outra, que nós chamávamos os teatros de formação... Como éramos poucos na altura trabalhávamos de forma diferente. As nossas reuniões semanais eram feitas aqui, não chegávamos a 15 e nas reuniões, depois de falarmos do que era necessário, tentávamos fazer teatros, ou agente angariador, agente comprador e íamos mudando... tipo, uma semana tínhamos um comprador e um agente que recebia esse comprador e ia tentar vender ou ao contrário. Na altura, a formação interna tinha essa vantagem, punham mesmo o agente a fazer, éramos sempre nós que fazíamos, com todos a ver. Fazíamos o teatro até determinado ponto, depois parava-se e fazia-se, tipo, entre todos: o que se fez bem, o que faltou... ou seja, íamos corrigindo nesse aspeto. A questão de, por exemplo, como fazem agora à Terça-feira, pôr o agente a fazer de proprietário ou de comprador e de pôr a *Broker* ou a Diretora Processual a fazer de agente, a meu ver, é mais difícil, é a mesma coisa que uma pessoa estar só a ver. A mesma coisa que estares a ver um vídeo e a seguir tens que pôr em prática, e acho que seria mais vantajoso, a meu ver, como fazíamos antigamente, que era frente a frente e depois toda a gente dar opinião sobre o quê que faltou, o que é preciso fazer...

#### **5.1. E relativamente à formação externa?**

Foi-nos sempre indicado a formação base que temos de fazer a nível de cursos da Agência Azul... essas formações são relativamente iguais, a nível de nome, mas mudou a forma de trabalhar, agora um bocadinho mais assertiva segundo o que sei pelos que vão fazendo. Mudou a 3ª formação obrigatória, que inicialmente era Estratégias de Angariação e Estratégias Avançadas de Negociação e Fecho que era assim que eram chamadas e agora mudaram e não faço ideia que tipo de formação é que são. Eu fui fazer a de Negociação e Fecho e se houvesse ainda a de Angariação, se fosse com o Angelo Fradera, ia fazer. Estamos a falar de um agente com 40 e tal anos de imobiliária e fiz a de Negociação com ele e faria a de Angariação também com ele.



## 5.2. E quanto ao acolhimento e integração na agência?

Sobre isso não tenho nada que dizer. Na altura acho que até era melhor do que é agora.

## 5.3. Já ouvi opiniões de que deveria haver uma pessoa exclusivamente para o acolhimento e integração, o que acha sobre isso?

É assim, eu muito sinceramente acho que aquilo que se fazia antigamente, quando eu entrei, não existia, e nós éramos deixados um bocado ao "desenrasque, seja o que Deus quiser"... Entretanto eu e outros colegas, porque passamos por essa dificuldade, passamos a fazer uma coisa que era em função de quem chegava de novo nós apoiávamos, íamos com eles para a rua, fazer *bate-porta*, distribuir publicidade para acompanhar e apoiar nos primeiros tempos, e muitas das vezes sem olhar a retornos. Só que como mostramos essa abertura começou a haver gente que começava a dizer "são sempre os mesmos a beneficiar de estar a apoiar os novos" e como começou a acontecer isso, houve necessidade por parte da loja a ter gente responsável pelo recrutamento mais direto e mais assertivo. Só que quem recruta não tem a capacidade de depois fazer o 2º passo que é ir para a rua e abordar. Agora já começamos a ter, temos a Gestora de Equipa<sup>43</sup> nesse sentido, ou seja, a loja neste momento já começa a trabalhar um bocadinho para quem chega de novo não se sentir totalmente desamparado. Agora eu sempre fui e sou apologista de não termos que ser nós os "velhos" a dizer "olha se precisares de ajuda vem ter comigo", quem está do outro lado, quem precisa, pelo menos neste ramo, é que tem de dizer "tenho dúvidas a fazer isto" ou "precisava de ir fazer *bate-porta* mas não quero ir sozinho, podes vir comigo?" ou "preciso de fazer publicidade mas não sei fazer". Eu até posso estar aqui a fazer publicidade ou não sei quê e se alguém me pedir ajuda eu estou ali e não me custa nada, agora se ninguém me disser nada eu faço o meu trabalho e a seguir continuo e vou à minha vida. Não vou ficar aqui à espera que alguém peça, a ver se alguém precisa de ajuda. É um bocado por aí e na altura quando eu entrei era bem pior, éramos menos, e uma pessoa pedia a um, pedia a outra e os olhares eram tão fulminantes que esquece, vamos à aventura, vamos ao risco. Foi assim basicamente que eu comecei a aprender, sozinho, e nunca mais me esqueço que vim para aqui um dia e a *Broker* perguntar "o quê que está aqui a fazer?" e eu digo "estou à espera que me digam o que é para fazer", ela diz "você aqui não faz nada, tem é de ir para rua" e eu pensei "boa, vou para a rua fazer o quê?". E depois comecei a "encostar-me", comecei a ganhar confiança com um, com um e outro e a máquina começou a trabalhar de outra forma. Mas ainda demorou mais de meio ano para que as coisas comesçassem a correr bem.

## 6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?

Vai de encontro àquilo que estava a dizer, a questão do apoio, do *feedback*, que nós poderemos fazer a quem entra. Não só nós agentes, porque há muitas formas de podermos estabelecer regras dentro da própria agência... É óbvio que quando chega uma pessoa nova e nós vamos apoiar corremos o risco de deixar de fazer o nosso motor trabalhar

---

<sup>43</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo Gestora de Equipa em substituição do nome próprio da mesma.

para ir ajudar, mas se for estipulado de antemão pela própria loja essa forma, é bom, e se calhar até poupam uma pessoa. Pegar nos novos e durante dois meses dizer “tu vais andar com o fulano, e esse fulano recebe X do que tu tiveres a receber”, ponto e a loja não tem que pagar mais nada. Não querendo falar em nomes, mas há casos aqui na agência assim e que até hoje são equipa. Quem começa do zero está a zero mesmo e tem que batalhar muito mais e isso, a meu ver, é que é um bocado mais complicado, começar desamparado. Se se trabalhasse dessa forma, claro que nem todos os ditos "velhos" das agências estão disponíveis para, mas se fosse dessa forma, se calhar até poderiam estar porque não olhavam como perda de tempo e depois teriam uma outra situação que é, na eventualidade daquela pessoa que estão a fazer acompanhamento abandonar, todo o trabalho, angariações da pessoa enquanto cá esteve, fica para essa pessoa. Assim fica a loja decidir, a menos que a pessoa que saia diga logo para quem fica o quê, senão é a loja que vai decidir. E aqui, a meu ver, a agência também falha porque entrega a quem já está lá em cima, na pior das hipóteses se calhar era preferível partilhar, pôr um novo com alguém mais antigo, é preciso apoiar quem está a começar. Senão é daquelas coisas, há muita gente que ao fim de 2/3 meses não fatura, não vê as coisas acontecer, arranja um *part-time* e depois deixa de ter a vida própria de poder sair, passa a facilitar aqui e chega a um ponto que acabou.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Sim... Ora bem, já participei duas vezes formações da Agência Azul, colóquios, que, entretanto, também acabaram, mas no Porto com colegas com anos de experiência em que eles próprios é que faziam: expunham o seu dia-a-dia, explicavam o que faziam diariamente e essas coisas todas. Considerava isso uma formação prática. Aquilo que acabamos por fazer aqui à Terça-feira, em que estamos ali com colegas e o pessoal vai falando daquilo que se faz no dia-a-dia... ali eram formações que tu tinhas mas era com aqueles que olhavas e dizias "quem me dera um dia chegar ao patamar dele". Já tivemos formações aqui na agência de PNL duas vezes, uma foi com o Adelino aqui, outra foi com o Nuno Miguel... depois já fiz outras formações, assim de cor não sei os nomes, mas era tudo dentro desta área. Humm, ora bem, acho que para além das 3 formações obrigatórias, fiz aqui mais 3 e outras 2 extra no Porto, já devem ter sido mais ou menos 10, mas isto muito por alto, valeram a pena, sim.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Que eu me lembre não. Tenho muitas dúvidas que haja mesmo a nível de agências em geral.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

É assim, está. Agora, poderia haver aqui, mas aí já teria de ser dentro da própria agência, na questão da formação, uma formação extra ao ramo imobiliário, ao nível da informática. Vamos tendo muita gente a entrar neste ramo, onde

as principais ferramentas é o computador, o telemóvel, e há muita gente que sabe o básico e depois empanca e não se consegue desenrascar. Acho que nesse aspeto a agência devia trabalhar um bocadinho mais em prol disso... a agência e não só, a própria Agência Azul também podia ir por aí, só que é óbvio que não é fácil de fazerem essas formações viradas especificamente para a tecnologia, quando têm muita outra coisa para tratar. E não vou só pelas pessoas de idade, vejo aí muita gente nova, mais nova que eu, que empaca em certas coisas como "se eu carregar aqui, aparece esta caixa de texto...hum, vai dar asneira, vou cancelar". Acho que é mais pela experiência, muita gente diz que os mais novos, crianças é que sabem porque nasceram com isso e também é verdade, mas a diferença é que os mais novos não têm medo de errar, não têm medo de fazer as coisas, pelo menos tentou, se correu bem continuam, se correu mal tentam desenrascar-se, e nesse aspeto o mais novo poderá ir por aí mas não é o que tenho visto. Infelizmente não é o que tenho visto, com quem tenho convivido é "tenho medo, não faço" e depois alguns pedem ajudam... e voltamos àquilo de à bocado, para essa pessoa estar a dar ajuda está a abdicar do tempo dele, se estar a fazer outra coisa qualquer, nem que seja fazer 2 ou 3 telefonemas, para dar apoio a um colega. É nesse aspeto que a loja podia gerir melhor este tipo de situações.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim foi. Mas ora bem, a bem dizer consigo porque já convivi com pessoas de outras agências e em todas elas há sempre um pormenor ou quê e aqui já são 7 anos e meio e uma pessoa acaba por criar aqui um grupo dos que se aguentam desde essa altura. Somos 8/9 em que uma pessoa tem uma certa relação não só de trabalho, mas de amizade. Isso para algumas pessoas aqui na agência ficam assim de pé atrás, porquê que determinadas pessoas se dão tão bem. E por vezes a *Broker* questiona sobre as "almoçaradas" e os lanches e lá está, uma pessoa não pode viver só do trabalho, também temos que ter as nossas pausas de 10/15 minutos, meia hora, ou o tirar uma tarde. Uma das vantagens do nosso trabalho é a flexibilidade de horários, claro que nós temos que saber se abdicamos de meia hora ou de uma tarde, sabemos de antemão que no dia a seguir temos de a recuperar. Mas é por conta e risco, não temos a patrão a dizer-nos nada e conscientemente temos que saber que fizemos isto.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

Não fazer a mínima ideia do que vou fazer. Foi entrar num mundo completamente diferente e não ter a mínima noção do quê que tinhas de fazer para ganhar dinheiro. Vens aqui para ganhar dinheiro, não tens ordenado mínimo, não tens nada, como é que ganhas dinheiro? Começar a perceber todo o mecanismo, toda a organização do ramo imobiliário foi a dificuldade que tive. E ainda hoje posso dizer sem problema nenhum que 30% se calhar já sei, há muita coisa que nós não sabemos e daí eu ser apologista dos teatros e não da formação de deitar, porque nesta estás só a apontar "ah este disse uma dica porreira" e quando é que aplicas essa dica? Qual é a dificuldade que te vai aparecer pela frente para tu apresentares aquilo? É um bocado por aí, e se estiveres num simples diálogo, num

teatrinho, não facilitar a vida aos novos, também não bloquear totalmente o cenário, mas tentar fechar sempre para obrigar o agente a ter de ser ele, como novo, a desbloquear aquela situação. Depois as pessoas começam a encontrar facilidades quando vão lá para fora.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, staff e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**

Ora bem, a nível de *staff* não tenho nada a dizer... há uma ou outra situação, mas nada demais a apontar, apoiam quando uma pessoa precisa, seja em que sentido for. A nível de equipa é um bocado em conta com o que já fui dizendo, nós não conhecemos toda a gente, cada vez somos mais e não é fácil dar-mos bem com toda a gente, isso é impossível. Mas um "bom dia" ou "boa tarde" é sempre bom e depois há sempre aquelas pessoas que se começa a ter mais afinidade e há brincadeiras e coisas que uma pessoa vai tendo com uns e não com outros mas é normal porque somos 40 e muitos e é perfeitamente normal que uns se deem melhor com uns do que com outros, não é por aí. É óbvio que sinto alguma competitividade, e dessa competitividade alguns fiquem "com dor de cotovelo", notasse em alguns agentes e não é dizer que aqui há 2 ou 3 grupos porque há pessoas que trabalham mais com uns, mas se dão mais com outros... ou seja, há na mesma interação, há na mesma relação. Eu acho que não tenho aqui ninguém que não fale comigo, nem que seja um "bom dia". É um ambiente complicado, é, porque é um ambiente competitivo, para todos os efeitos devia ser um ambiente competitivo saudável porque não tenho de ficar chateado porque um fatura mais que outro. Eu tenho é de olhar de forma a que, se aquele atingiu aquilo, eu também posso conseguir. Essa competição, eu acho que era assim que deveria ser, mas há gente aqui que não pensa assim, há gente que pensa "aquele está a faturar? Não pode, não devia. Vou ter de faturar mais que ele". Eu, para faturar mais que ele, tenho que fazer por isso, não é ficar chateado porque ele faturou mais do que eu, se faturou é porque conseguiu, e na pior das hipóteses vou copiá-lo, de forma construtiva, positiva, não de forma a deitar abaixo. Com as chefias há cooperação.

**13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

O meu dia-a-dia como agente engloba contactos, estabelecer contactos novos, tentar dar seguimento aos contactos (e aí falhamos, falo por mim mas também sei que existe mais pessoas), fazer posicionamento para ajudar a estabelecer contactos e para fazer com que a nossa marca não fique esquecida em determinado sítio, gerir a documentação e fazer o tratamento de processos, quando é o caso, documentação, fotografias... Para ter sucesso, posicionamento, que pode ser interpretado como fazer sempre na mesma zona *bate-porta*, passar sempre nos mesmos estabelecimentos comerciais. Acho que para quem está a começar, apostar muito numa determinada zona e contactos, abordar pessoas na rua, na zona de posicionamento e não só, fazer estudos na *net*, pesquisar o que está no mercado nas outras imobiliárias, fazer estudos de mercado, porque também são formas de chegar a novas angariações. E basicamente, a meu ver, são os pontos mais importantes.

**14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

É um vínculo bom, forte, se assim não fosse já cá não estava porque propostas para sair tenho, de outras imobiliárias. Só que depois há prós e contras, uma afinidade com pessoas que aqui estão, uma série de rotinas, que fazem-nos pensar se vale a pena sair ou não.

**15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

Há. Vai de acordo com o que já te disse, saudável 50/50.

**16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Pontos positivos, é fantástico a flexibilidade de horário que não temos noutra ramo ou dificilmente teremos. O tipo de trabalho em si não é para qualquer pessoa porque é preciso ter um "estômago interessante" para ouvir o que queremos e não queremos, em todos os sentidos. Nós não queremos fazer mal a ninguém, só queremos saber informações, e há pessoas que sabem estar e sabem responder educadamente mesmo que seja para dizer que não e há outras que não têm a capacidade de encaixe educado e é isto que faz que as pessoas muitas vezes "deem à sola" porque não estão para isto. A nível de aspetos negativos também pode ser a flexibilidade de horários de trabalho, se não fores responsável. Às vezes uma pessoa facilita demais e no dia a seguir tens que recuperar o tempo perdido, tens de ser muito bem organizado, para a flexibilidade de horários ser boa tens que ter tudo muito bem organizado na tua agenda. Quem não consegue manusear como deve de ser, passaram 2 meses e a atividade de angariações e vendas é nula e pode ser drástico.

## **Entrevista 10**

A realização desta entrevista tem como principais objetivos analisar o processo de recrutamento, seleção, formação e integração de acordo com as perspetivas dos agentes imobiliários. Posto isto, será essencial também compreender quais as suas perceções relativamente à Cultura Organizacional onde estão inseridos e como é que esta influencia o seu trabalho.

**1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?**

Ora bem, eu sou de uma área completamente diferente da imobiliária... Sou da área da Engenharia e trabalhei na formação profissional ligada a empresas e a escolas profissionais. No entanto, fui sempre ouvindo nas notícias o nome desta marca, em que era a melhor empresa para trabalhar e isso foi despertando em mim aquele bichinho, aquela

curiosidade, e portanto, a dada altura tinha recebido na caixa do correio um prospeto da Agência Azul<sup>44</sup> e foi aí que eu liguei para a agência. Entretanto, era aqui desta Agência, da Z<sup>45</sup>, e liguei, para marcar uma entrevista, queria conhecer melhor a marca, a própria agência, e pronto, fiquei logo, foi assim que surgiu.

#### **1.1. Há quanto tempo é que está cá?**

3 anos. Faz este mês 3 anos.

#### **2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?**

Como disse foi uma iniciativa minha. Fui entrevista pela nossa *Broker* que me mostrou como funciona em traços gerais o mercado imobiliário. Gostei muito e, portanto, comecei logo no dia a seguir. Foi tudo muito natural, não houve aqui nenhuma segunda entrevista, foi logo de imediato, foi um processo mais simples.

#### **3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?**

Ora bem, aquilo que me foi na altura transmitido, era essencialmente pessoas com alguma idade, acima dos 30/40 anos, que tivessem alguma estabilidade financeira e que quisessem abraçar um desafio. A parte da comunicação também, mas acima de tudo acho que eram os dois fatores que referi.

#### **4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?**

Receios foi naquela fase de aprendizagem, não conhecer em detalhe o produto. No fundo isto é como vender outra coisa qualquer... essencialmente é conhecer bem o produto com o qual estamos a trabalhar, nós não vendemos casas, nós ajudamos os clientes compradores a encontrar a casa que querem. Humm, e essencialmente foi o conhecer bem, o saber o que fazer, as etapas que têm de ser seguidas. Isto é que acho que foi a maior dificuldade.

#### **4.1. Mas demorou muito tempo a ambientar-se? A que estivesse a correr bem?**

Eu ambientei-me muito bem, fui muito bem recebida pelos colegas e eu também gosto de me ambientar e acho que sou comunicativa e procuro sempre falar com toda a gente. E, por isso, não demorou muito, foi fácil essa fase da ambientação, de me sentir bem no grupo, na loja, foi fácil.

#### **5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?**

---

<sup>44</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo "Azul" em substituição do nome real da rede de agências.

<sup>45</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

É assim, o processo de formação... nós aqui na Agência Azul temos formações que são obrigatórias e, portanto, logo no início, nas primeiras 2/3 semanas temos logo a formação inicial, e depois eu passado pouco tempo também fiz outra formação e foram, de facto, muito importantes para conhecer o produto. Internamente também, com a *Broker*<sup>46</sup> também íamos tendo algumas reuniões onde debatía determinadas fases deste processo com mais detalhe, e pronto, foi assim.

**5.1. Então ainda não havia as 2 semanas de formação inicial com a técnica de recrutamento da altura?**

Não, não. Eu ainda não apanhei essa fase. Acho que isso só começou mesmo agora com a atual recrutadora. Aquilo que acontecia era que nas reuniões semanais, que temos sempre à Segunda-feira de manhã, fazia-se teatro de vendas. Debatia-se um problema, a *Broker* convidava os mais velhos a debaterem um assunto e fazia-se esse teatro de vendas.

**5.2. E relativamente ao acolhimento e integração?**

Foram bons, sim, como já fui dizendo foi muito fácil para mim.

**6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?**

Não, não alterava... E sim, considero. Acho que como formação inicial, talvez na parte tecnológica, para aprender a trabalhar com os programas que temos na rede de agências, aí acho que se calhar era preciso um dia, ou meio dia... talvez na altura achei que foi pouco. Penso que se calhar aí, na minha altura, acho que deveria ser um bocadinho mais focado.

**7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?**

Aqui realmente o que se assiste é que a parte das chefias – que eu não chamaria dessa forma, porque acho que não é isso que se sente aqui – sempre nos transmitiram que a ideia que formação contínua é muito importante. Portanto, como a Agência Azul está sempre a lançar cursos de formação, não só aqueles que vão existindo e já existem há algum tempo, vão sempre introduzindo outros recentes e adequados às novas tecnologias. Por exemplo, a parte do *Marketing Digital*... portanto, eu sinto que há sempre por parte das chefias o cuidado de nos incutir que devemos frequentar cursos de formação. Eu participei nas formações obrigatórias de acordo com os *timings* corretos e acho que valeram muito a pena, são essenciais mesmo.

---

<sup>46</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

**8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?**

Isso não. Eu acho que isso depois vai depender das necessidades individuais de cada um e se calhar nós próprios é que teremos de dizer. Eu reconheço que na área do *Marketing Digital*, tudo o que são ferramentas tecnológicas, tenho que melhorar muito e a minha formação futura vai ter que passar nessas áreas porque sinto que tenho essa necessidade.

**8.1. Então se calhar passa um bocado por serem vocês a auto proporem-se a fazer algo para melhorar...**

Eu acho que sim. Analisando o negócio de uma forma global, nós administramos o nosso negócio, isto é, como se fosse uma empresa, e para mim onde tenho maiores lacunas é nessa parte do *marketing*, das redes sociais, de promover os imóveis, a mim própria... e vou ter de investir por aí.

**9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?**

Sim. Se bem que eu sei que agora, neste momento quando entram aqui na agência já têm uma formação mais consistente do que quando eu entrei. Mais acompanhamento. Agora sei que existe isso e na minha altura, pronto, fazendo uma retrospectiva da formação que eu tive, acho que foi a ideal, adequada ao momento, sim.

**10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?**

Sim porque foi mesmo como eu disse, e ainda bem que vim para aqui porque se tivesse ido para outra podia não ter resultado (risos). Mas o que mais a distingue, acho que é a organização e a equipa, acho que funciona muito bem.

**11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?**

No fundo foi um bocadinho aquilo que já referi anteriormente. Foi até conhecer o que é isto do ramo imobiliário, acho que foi realmente isso. E ainda não sabemos tudo, isto é sempre uma aprendizagem, nunca ninguém sabe tudo e eu não sei tudo, tenho muito que aprender. Mas no início foi exatamente isso, foi conhecer como é que se processa todo o mercado imobiliário e como é que é o dia-a-dia e perceber para ter sucesso quais são as etapas, os passinhos que têm de ser feitos para realmente conseguir chegar ao sucesso e ter bons resultados.

**11.1. Então não consistiu naquelas tarefas mais "básicas" como posicionamento, *bate-porta*, etc?**

Não, para mim não.

**12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, *staff* e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)**



Eu considero que é bastante positivo. Obviamente que a empresa está a crescer, está a recrutar, e de facto as relações interpessoais são talvez os grandes desafios de qualquer empresa. Mas sinto que há entreajuda entre todos e eu só posso falar por mim, por isso, lá está acho que funciona com um grande espírito de equipa. Acho que de uma forma geral é um ambiente de cooperação para todos.

### **13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?**

O meu dia-a-dia é normalmente às 8:30 da manhã já estou a trabalhar, porque trago a minha filha que entra na escola às 8:15 e como não vivo mesmo na cidade, trago-a para uma escola aqui na cidade no centro, e, portanto, às 8:30 já começo a trabalhar. Começo a fazer prospeção logo a essa hora, ou seja, prospeção e posicionamento numa determinada zona da cidade, sempre identificada para no fundo as pessoas me conhecerem. Mesmo que não faça uma abordagem direta, por exemplo "conheça alguém que queira vender ou comprar?", mas pelo menos tenho esse hábito de ir tomar café a um determinado sítio, depois vou a outro, mas sempre na mesma zona geográfica. Depois também ver e responder a *emails* enquanto estou a fazer a parte do posicionamento, no fundo é um dois em um... e depois é ir para a rua. Vou para a rua fazer *bate-porta*, prospeção ou depois há sempre reuniões que já estão previamente agendadas, e no fundo é isso.

#### **13.1. Que também é o mais importante para ter sucesso?**

É, e o mais importante é que não se pode fazer isto uma vez ou duas, tem que se fazer sempre, de forma consistente. Fazer sempre estas mesmas tarefas de forma consistente. Claro que nós temos de medir aquilo que fazemos e perceber se a forma como estamos a fazer nos está a trazer algum proveito, e se não está, temos de perceber o que não está a funcionar bem e alterar, modificar. Isso é muito importante, nós medirmos, termos objetivos e estabelecer objetivos a nós próprios.

### **14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)**

É forte, não me vejo neste momento a fazer outra coisa ou então fazer a mesma coisa noutra sítio, também não me estou a ver.

### **15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?**

Sim, mas eu acho que isso é saudável. Acho que é no bom sentido e acho que a competitividade em tudo é importante e aqui também. E também serve como um estímulo.

### **16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?**

Os pontos positivos, é assim, nós conseguimos gerir o nosso tempo, eu acho que isso é muito importante, podermos fazer a gestão do nosso dia-a-dia. E depois também, no meu caso, o facto de poder andar na rua e comunicar, e encontrar pessoas fantásticas e isso para mim é muito positivo. Como desvantagem, eu acho que é como em qualquer negócio, o *stress*. Qualquer emprego e, sobretudo, quem lida com clientes sente no dia-a-dia o *stress* dos negócios, de às vezes não se fazerem, às vezes há situações que estão quase a chegar a bom porto, mas depois acontece alguma coisa, caem e não avançam. Portanto, é o *stress*, esta adrenalina que é inerente ao trabalho e a qualquer trabalho que tenha objetivos e que lide com clientes.

## Apêndice 8

### Análises de Conteúdo das Entrevistas

#### Análise de Conteúdo – Entrevista à Técnica de Recrutamento

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da resposta
1. Começando pelo seu próprio momento de recrutamento, quais foram os requisitos essenciais para trabalhar como recrutadora? ( <i>Soft skills</i> , experiências profissionais anteriores, habilitações académicas...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia em recrutamento e seleção;</li> <li>• Predisposição a trabalhar de acordo com o perfil por eles pretendido: grande dinamismo e pro-atividade;</li> <li>• Experiência na área comercial;</li> <li>• Empatia na entrevista;</li> <li>• Licenciatura em Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Penso que o mais importante para o meu recrutamento foi a experiência prévia em recrutamento e seleção, e, sobretudo, a minha predisposição a trabalhar de acordo com o perfil por eles pretendido de grande dinamismo e pro-atividade.”</li> <li>• “A minha experiência na área comercial [...] aquela primeira empatia na entrevista é essencial.”</li> <li>• “A Licenciatura em Recursos Humanos [...] mas não penso que tenha sido o mais importante.”</li> </ul>
2. Pode identificar 3 características que, na sua ótica, distinguem a cultura desta organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de empreendedorismo;</li> <li>• Ambição de todos para fazer mais e melhor;</li> <li>• Ser regida pela meritocracia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] é o grande sentido de empreendedorismo, a ambição de todos para fazer mais e melhor e ser regida pela meritocracia, no sentido em que quem trabalha ganha e é sempre recompensado de alguma forma (como as verbas, fins-de-semana, vales de combustível, <i>etc.</i>)”</li> </ul>
3. Como caracteriza o ambiente de trabalho e a sua cultura? (Coesa, conflituosa, individualista)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de competitividade, mas de forma saudável;</li> <li>• Bastante espírito de equipa;</li> <li>• Ambiente coeso, mas também com os seus conflitos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] Aqui na agência há um ambiente de competitividade, mas de forma saudável e com bastante espírito de equipa. Por isso, penso que na sua maioria o ambiente é bastante coeso, contudo, como em todo o lado há os seus conflitos.”</li> </ul>

<p>3.1. Então, se tivesse que definir diria que o ambiente de trabalho é coeso ou conflituoso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partilha é o mais importante.</li> <li>• Ambiente coeso;</li> <li>• Existirem alguns conflitos de ideias de vez em quando não torna o ambiente conflituoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “E aqui é essencialmente um negócio de pessoas, é preciso saber lidar com os clientes, mas também gerir a relação com os colegas. Porque a partilha aqui é o mais importante: um agente angaria e outro pode arranjar cliente comprador e assim ganham os dois 50/50.”</li> <li>• “De uma forma geral damos-mos todos bastante bem e existem alguns conflitos de ideias de vez em quando não torna o ambiente conflituoso no seu todo.”</li> </ul>
<p>4. Desde que começou a trabalhar agência, considera que tenham existido alterações nas formas e métodos de recrutamento? Se sim, de que forma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passou-se a privilegiar a qualidade em vez da quantidade;</li> <li>• Reforço na apresentação transparente das condições de trabalho;</li> <li>• Acompanhamento dos novos agentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Até à minha entrada, recrutava-se qualquer pessoa e em quantidade, mas a retenção era praticamente nula - entravam 10 pessoas num mês e não ficava nenhuma.”</li> <li>• “Começou a existir um reforço na apresentação transparente das condições de trabalho e um acompanhamento interessado e real dos novos agentes. Desta forma a probabilidade de um agente recrutado ficar efetivamente na agência cresceu imenso.”</li> </ul>
<p>5. Até que ponto o perfil procurado se articula com a cultura da organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura gira muito à volta do empreendedorismo, do dinamismo, da meritocracia e do espírito de equipa;</li> <li>• O perfil procurado adequa-se, pois é pretendido pessoas com empenho, dedicação, vertente comercial, honestidade, empatia e muita resiliência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Só pessoas com estas características é que conseguem entrar para esta área e ter sucesso já que para ir de encontro ao empreendedorismo pretendido é necessário que os agentes se mantenham focados nos seus objetivos sem desanimar aos primeiros "não's" recebidos, e é muito importante que saibam que têm de trabalhar e se dedicar.”</li> <li>• “Acho que de maneira geral o perfil pretendido está articulado com a cultura</li> </ul>

		organizacional, pelo menos na minha perspectiva, está.”
6. Quais são as atuais principais ações para dinamizar o recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamizadas pela própria: a presença semanal nas feiras de Fafe, Vizela e Guimarães; diversas ações de rua durante a semana; ações de <i>shopping</i>.</li> <li>• Pela agência: <i>placards</i> nas paragens de autocarro; há sempre publicidade a passar nos ecrãs do <i>shopping</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como recrutadora tenho presença semanal nas feiras de Fafe, Vizela e Guimarães [...]. Faço também diversas ações de rua durante a semana, escolhendo durante os vários dias, diferentes rotas [...] chegar ao maior número de pessoas. Existem também as ações de shopping (de momento no Espaço X) e no Pingo Y<sup>47</sup>.”</li> <li>• “A nível da agência, já chegou a existir <i>placards</i> nas paragens de autocarro a publicitar a agência e sempre a falar do recrutamento, depois como temos o acordo com o Espaço Y há lá sempre publicidade a passar nos ecrãs.”</li> </ul>
7. Relativamente ao trabalho em si, quais considera as maiores dificuldades no processo de recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existir salário fixo nem ajudas de custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É o facto de ser um processo de recrutamento onde não existe salário fixo, é um projeto de empreendedorismo [...]”</li> </ul>
8. Têm vindo a existir cada vez mais agências imobiliárias em Guimarães. Isso tem afetado o recrutamento de agentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia sempre o recrutamento porque algumas oferecem o salário mínimo, outras ajudas de custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Influencia sempre o recrutamento, até porque algumas oferecem o salário mínimo, outras ajudas de custo. E algumas têm apostado também bastante na divulgação do recrutamento, o que gera mais competitividade.”</li> </ul>
9. Numa 1ª entrevista, qual é o perfil procurado num agente imobiliário? E quais são alguns dos fatores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil procurado: boa capacidade de comunicação, dinamismo, pro-atividade e que tenha condições para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Procura-se que a pessoa tenha boa capacidade de comunicação, dinamismo, pro-atividade e que tenha condições para iniciar uma atividade por conta própria.”</li> </ul>

<sup>47</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

<p>que possam levar à rejeição de um candidato?</p>	<p>iniciar uma atividade por conta própria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que pode levar à rejeição: candidatos de quem haja más referências, que revelam falta de postura e timidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Por vezes são rejeitados os candidatos de quem temos más referências, que revelam falta de postura e timidez.”</li> </ul>
<p>10. Perante toda a experiência nestas primeiras entrevistas, quais considera as 3 principais razões que levam um candidato a não querer fazer parte do projeto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não ter possibilidade de trabalhar sem salário fixo;</li> <li>• Pessoas muito tímidas e que sentem que não irão ter à vontade para angariar clientes ou vemicar com eles;</li> <li>• Não ter carta de condução e/ou viatura própria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Em primeiro lugar, não ter possibilidade de trabalhar sem salário fixo. Depois, quando são pessoas muito tímidas e sentem que não irão ter à vontade para angariar clientes ou vemicar com eles. Por fim, não ter carta de condução e viatura própria porque apesar de não ser um fator completamente eliminatório é uma coisa que condiciona muito o negócio.”</li> </ul>
<p>11. No momento da 2ª entrevista, acontece com regularidade candidatos desistirem do projeto? Se sim, qual a razão dada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com alguma regularidade;</li> <li>• Na maioria das vezes, quando falam com a família para avançar com o projeto, são dissuadidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Com alguma regularidade sim. Na maioria das vezes, quando falam com a família para avançar com o projeto, são dissuadidos, pois há muito preconceito ainda com aderir a um projeto que implica trabalhar por comissão apenas.”</li> </ul>
<p>12. De uma forma geral, como é feito o processo de acolhimento e integração de um novo agente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na primeira semana têm formação teórica com a própria para começarem a perceber as bases do negócio;</li> <li>• Acompanhamento nas primeiras ações de rua;</li> <li>• São ensinados também a fazer o seu material publicitário: <i>flyers</i>, etiquetas, cartões.</li> <li>• De uma forma geral, quem entra segue estas diretrizes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Na primeira semana têm formação teórica comigo, para começarem a perceber as bases do negócio. Acompanho-os nas primeiras ações de rua [...]”</li> <li>• “Ensino-os também a fazer o seu material publicitário: <i>flyers</i>, etiquetas, cartões...”</li> <li>• “Mas isto depende sempre deles também, se não quiserem seguir estas diretrizes iniciais também não os podemos obrigar.”</li> </ul>

	<p>nem que seja só na primeira/segunda semana. Depois há alguns que sentem que não se identificam com estas ações e começam a não aparecer tanto.</p>	
<p>13. Como funciona o processo de formação para se tornar um agente imobiliário certificado? E a partir daí? Há formações obrigatórias?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após a formação inicial na agência, os agentes são inscritos na formação dada em Vila Nova de Gaia para se tornar agente certificado (os custos são suportados pela agência);</li> <li>• São obrigatórias no 1º ano duas formações e posteriormente, todos os anos há uma formação obrigatória.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Após a formação inicial na agência [...] é inscrito na formação dada pela empresa em Vila Nova de Gaia - o custo é suportado pela agência - e nessa formação terá um trabalho a realizar, que após a sua conclusão permite que a pessoa fique como agente certificado.”</li> <li>• “Após esta formação passam a ser obrigatórias no 1º ano duas formações e posteriormente, todos os anos há uma formação obrigatória, nestas os custos já são de cada um.”</li> </ul>
<p>14. Que tipo de formação é realizada (formal, não-formal, informal)? Qual o modelo pedagógico privilegiado? Qual o objetivo da formação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A formação é não-formal uma vez que acontece no contexto de trabalho e não em contexto académico ou escolar;</li> <li>• Não há uma avaliação formal;</li> <li>• Apesar de seguir o manual de formação, tem sempre em consideração as dúvidas de cada um, insistindo mais nessas partes;</li> <li>• O objetivo é dar as primeiras bases acerca do negócio imobiliário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A formação é não-formal uma vez que acontece no contexto de trabalho e não em contexto académico ou escolar. É um processo que organizo previamente, mas que não tem uma avaliação formal, ou seja, a assimilação de cada um só será notória depois através das ações de cada um e dos futuros resultados atingidos e todo o processo para tal.”</li> <li>• “A formação tem como objetivo dar as primeiras bases acerca do negócio imobiliário, desde a prospeção de clientes, todas as vemes da angariação de um imóvel, a sua promoção e seguimento, o processo de vemdada e pós-venmda, incluindo a gestão de créditos bancários se for necessário.</li> </ul>

<p>14.1. E relativamente ao modelo pedagógico? É um modelo com uma orientação mais normativa e transmissiva, mais ligado à orientação pessoal ou centrado na inserção social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais transmissivo.</li> <li>• A finalidade principal é transmitir conhecimentos aos novos recrutados e dar ferramentas para o êxito no trabalho.</li> </ul>	<p>Isto é depois tudo reforçado na formação em Vila Nova de Gaia.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Porque a finalidade principal é transmitir conhecimentos aos novos recrutados, para que estes aprendam o mais possível sobre o negócio e possam começar a trabalhar e a fazer prospeção. Essencialmente a finalidade da formação é dar ferramentas para o êxito no trabalho.”</li> </ul>
<p>15. A formação realizada está articulada com a cultura da organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, porque a cultura da agência é muito baseada no dinamismo e por isso a formação tem que ser assim, logo direta ao mais importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, acho que está, porque a cultura da agência é muito baseada no dinamismo e por isso a formação tem que ser assim, logo direta ao mais importante, para que os novos agentes consigam entender de forma breve e eficaz o mais importante e passar à ação.”</li> </ul>
<p>16. A partir do <i>feedback</i> e interação com os agentes, quais considera que são as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de resultados imediatos, que se torna desmotivante;</li> <li>• Podem demorar de 4 a 6 meses a fazer o primeiro negócio, quem demora mais tempo que isso, acaba muitas vezes por desistir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que é a falta de resultados imediatos. Eles podem demorar de 4 a 6 meses a fazer o primeiro negócio e isso é muito desmotivante. Quem demora mais tempo que isso, acaba muitas vezes por desistir.”</li> </ul>
<p>17. Para terminar, quais considera os pontos positivos e negativos do seu trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivos: a interação com os mais variados perfis de pessoas e, sobretudo, ver um agente recrutado atingir resultados excelentes e estar satisfeito com a sua escolha de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como pontos positivos, a interação constante com os mais variados perfis de pessoas e, sobretudo, ver um agente que recrutei atingir resultados excelentes e estar satisfeito com a sua escolha de vida. Como pontos negativos, a desilusão constante com a falta de comparência dos candidatos às</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negativos: a desilusão com a falta de comparência dos candidatos às entrevistas e as desistências constantes do projeto.</li> </ul>	entrevistas e as desistências constantes do projeto."
--	--	---

### Análise de Conteúdo – Entrevista 1

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os horários;</li> <li>As metas que são possíveis alcançar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"[...] o facto de poder fazer os horários que eu queria, entre aspas... Ser flexível, que nunca se fazem noutros sítios os horários que se quer... mas sim, foi muito a gestão do próprio tempo [...]."</li> <li>"[...] as metas que se podem alcançar, que nem todas as profissões permitem alcançar metas tão elevadas."</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através de uma campanha no Espaço X.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Eu já andava há algum tempo a pensar nesta situação... andei a ver, até vi alguns anúncios de recrutamento, até que no Espaço X<sup>48</sup> a Agência fez lá uma campanha e pronto, foi nesse dia, não é tarde nem é cedo, é agora. Fui lá falar com a recrutadora."</li> </ul>
3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamismo;</li> <li>Disponibilidade imediata;</li> <li>Foco e força de vontade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"[...] alguém dinâmico, com disponibilidade imediata... humm... que tivesse bastante foco e acho que vontade."</li> </ul>
4. Quais foram as principais dúvidas e receios que	<ul style="list-style-type: none"> <li>A própria gestão de tempo e de objetivos, que por um lado é positivo mas que, por outro lado, acresce responsabilidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"O facto de seres tu a tomar o rumo, seres tu a gerir os objetivos, quanto tempo é que poderia demorar a atingir esses objetivos, e claro as questões financeiras também assustam um</li> </ul>

<sup>48</sup>Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

<p>surgiram na escolha desta área?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As questões financeiras.</li> </ul>	<p>bocadinho. Não é um trabalho que traga resultados imediatos."</p>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?</p> <p>5.1. Acha que a formação dada aqui, internamente, já vos transmite as bases necessárias para depois em Vila Nova de Gaia estarem a acompanhar tudo positivamente?</p> <p>5.2. E relativamente ao acolhimento e integração aqui na agência, considera-os positivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de formação é considerado muito positivo.</li> <li>• Sim e a formação interna é também considera essencial para combater as dúvidas que vão surgindo no dia-a-dia.</li> <li>• Todo o processo de acolhimento e integração é visto de forma muito positiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "[...] eu acho que nós chegamos aqui e embora não saiba nada do ramo imobiliário dão-nos logo muita informação, formação, quer aqui quer cursos que nos fornecem e acho que são muito bons, muito bons."</li> <li>• "Sim e também tem uma mais-valia, que é o facto de nós no dia-a-dia podemos expor as nossas dúvidas, as nossas dificuldades e é isso que nos faz aprender."</li> <li>• "Sim, estamos sempre apoiados. Quer pelos <i>Brokers</i>, pelos colegas, acho que não podia ter pedido melhor. Acho que fui muito bem recebida e tenho tido muito apoio."</li> </ul>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo o processo é considerado muito coerente e sem nada a alterar. A entrevistada optou por adiar uma formação (até ao limite possível) e agora arrepende-se pois considerou uma formação fundamental para a sua evolução.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Não mudava nada porque acho que está totalmente ajustada, mesmo. Só tenho pena de não ter feito o <i>Sales Training</i> mais cedo."</li> </ul>

<p>6.1. Essa formação é até aos 6 meses, certo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sim, e eu fui quase até aos 6 meses e devia ter feito mais cedo."</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p> <p>7.1. Essa formação é para os agentes mais novos ou qualquer um pode estar presente?</p> <p>7.2. E em que formações externas já participou?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A formação contínua é importante para a organização, dinamizando uma sessão de formação, uma vez por semana, da parte da manhã.</li> <li>• A formação é para qualquer agente que queira estar presente.</li> <li>• Participou em 3 formações externas e considera que valeram muito a pena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acho que sim. Aliás, nós temos formação aqui toda as semanas. [...] continua a abordar alguns pontos que são sempre aqueles pontos mais estratégicos, digamos assim, e depois também é uma altura em que nós podemos tirar dúvidas do dia-a-dia."</li> <li>• [...] qualquer agente pode participar nessa formação, só que normalmente os mais "antigos" acabam por não estar tanto."</li> <li>• " [...] foi a formação inicial, o <i>Sales Training</i> e a das tecnologias, já fiz 3 e valeram muito a pena."</li> </ul>
<p>8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?</p> <p>8.1. E sabe se já foi de facto implementada alguma ação de formação proposta por algum agente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> <li>• A formação de PNL – Programação Neuro-Linguística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sim."</li> <li>• "Por exemplo, aquela formação do Adelino Cunha (PNL) acho que foi vemsta por alguns agentes."</li> </ul>

<p>9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sim, de uma forma geral sim."</li> </ul>
<p>10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?</p> <p>10.1. Mas foi a várias agências desta rede?</p> <p>10.2. O quê que considera que a distingue das restantes, sendo que a foi a primeira opção desde logo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta foi a única agência imobiliária em que trabalhou.</li> <li>• Sim.</li> <li>• O nome no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sim, foi a minha primeira e única agência imobiliária, mas sinceramente quando andava à procura fui sempre para esta 'rede', nunca vi outras."</li> <li>• "Sim, eu ia vendo os anúncios de várias, para mim era a que queria."</li> <li>• "A grande presença no mercado. Para onde te viras está sempre este nome presente e acho que isso dá um bocado mais de segurança às pessoas."</li> </ul>
<p>11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As primeiras abordagens na rua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ora, dar os primeiros passinhos não é... Ir para a rua, embora eu não tenha dificuldade em falar com pessoas é uma abordagem muitas vezes a frio que às vezes é rejeitada [...]. As pessoas estão na sua vida, cansadas ou com pressa e às vezes é preciso fazer esse filtro."</li> </ul>
<p>12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> e chefias: cooperação,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma geral é um ambiente de ajuda e cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Entre o <i>staff</i> acho que ajudam muito. Pelo menos cada vez que preciso de ajuda, elas ajudam sempre. Os <i>Brokers</i> também dão muito apoio, quer a nível de formação e mesmo dúvidas que tenha. E entre os colegas também não tenho queixas. Por isso, no geral, acho que é um ambiente de muita cooperação."</li> </ul>

<p>conflito, competição, individualismo?)</p>		
<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p> <p>13.1. Já teve algum caso que tenha corrido especialmente mal?</p> <p>13.2. E, na sua opinião, quais são as tarefas mais importantes para o sucesso?</p> <p>13.3. E as ações no Espaço X? O que acha?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma aventura, sempre diferente.</li> <li>• Não.</li> <li>• Posicionamento e ações de rua.</li> <li>• São muito boas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "O meu dia-a-dia muitas vezes é uma aventura. Aquela situação de ir para a rua, falar com pessoas nem sempre corre tão bem como nós estamos à espera."</li> <li>• "Não, que me lembre não..."</li> <li>• "Fazer posicionamento e participar em várias ações de rua."</li> <li>• "São muito boas. Embora muitas vezes não deem resultados imediatos, chamam a atenção para o nome e as pessoas habituem-se a ver-nos lá."</li> </ul>
<p>14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Acho que é mediano sinceramente. Gosto muito de cá estar, mas ainda não estou há tempo suficiente (estou mais ou menos há 9 meses) para poder dizer que é forte."</li> </ul>
<p>15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, mas de forma moderada e sempre com a entrajuda presente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Num negócio individual acaba sempre por haver aquela competitividade, mas na minha opinião acabamos por nos ajudar muito uns aos outros na mesma. Há competitividade de forma moderada e a entrajuda está sempre presente. Lá está, até agora não tenho queixas."</li> </ul>
<p>16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivos: trabalho dinâmico e flexibilidade de horários.</li> <li>• Negativos: instabilidade monetária e o facto de não ser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ora, os mais positivos... O facto de ser um trabalho dinâmico, de ter esta liberdade de horários... Humm, é um trabalho que estou a gostar muito. Agora, mais negativos... É o tempo</li> </ul>

	um trabalho que não tem resultados imediatos.	que demoramos a alcançar os nossos objetivos, a instabilidade todos os meses."
--	---	--

### Análise de Conteúdo – Entrevista 2

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade de horários para poder aproveitar mais tempo com os filhos. Apesar de ser formadora (formada em matemática) e responsável por uma escola de condução durante 20 anos, decidi mudar de área para poder estar mais tempo com os filhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Por diversas razões, uma delas por ter os filhos pequenos e querer aproveitar o máximo de tempo por eles serem pequenos, decidi mudar de área, para uma área que me permitisse ter mais tempo e mais flexibilidade de horários principalmente. E foi esse sentido de mudar."</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento da área/agências através de um colega;</li> <li>Visualização de anúncios da rede de Agências Azul;</li> <li>Envio do CV via <i>e-mail</i> (para o endereço da rede geral);</li> <li>Por fim, a entrevistada foi contactada pelo recrutador da agência mais próxima da sua zona de residência que estava a recrutar no momento (agência de Fafe);</li> <li>Mudança para a agência Z juntamente com o recrutador da agência de Fafe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"[...] saíram algumas notícias nos jornais e, entretanto, uma pessoa minha conhecida, por coincidência também tinha entrado para uma agência da rede Azul<sup>49</sup> e eu mandei o meu currículo para a Agência Azul, não foi exatamente para esta agência. Na altura mandaram-me para a agência de Fafe [...]."</li> <li>"[...] entretanto o gestor de Recursos Humanos da agência de Fafe veio trabalhar para esta agência e eu como não estava a gostar do projeto em si dessa agência, que já não existe hoje em dia, ele sugeriu-me vir para cá e eu aceitei."</li> </ul>
2.1. Então já começou há alguns anos...	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Sim, há 5 anos. Agora, oficialmente, porque tive uma altura em que estive parada</li> </ul>

<sup>49</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo "Azul" em substituição do nome real da rede de agências.

		<p>por divergências entre as agências [...].</p> <p>Então só em março de 2014, portanto, faz 5 anos agora, é que sim senhora entrei oficialmente para aqui.”</p>
<p>3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?</p> <p>3.1. E na mudança para cá, foi exposto algum perfil em específico?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na 1ª veme (em Fafe) não houve muita perceção do perfil pretendido (apenas que estavam a recrutar comerciais);</li> <li>• Não, porque entrou com o técnico de recrutamento (da altura) e, por isso, a sua entrada só implicou uma reunião muito simples com a <i>Broker</i><sup>50</sup>;</li> <li>• Nessa reunião existiu uma maior perceção de que nesta agência há muito mais uma gestão por objetivos, comparativamente com a experiência anterior, na agência de Fafe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sinceramente, em Fafe nem me apercebi muito bem porque foi tudo tão rápido e na altura foi para a rede de agências geral, não foi um anúncio que tivesse visto desta agência X ou Y, portanto acho que na altura provavelmente só procurariam comerciais.”</li> <li>• “Não, porque já me conhecia, o recrutador, e por isso foi muito fácil. Foi, ‘Olha queres vir? Anda lá, vamos falar com a <i>Broker</i>’ e vim e fiquei. Foi uma conversa de 10 minutos e fiquei, não tive muita noção de que houvesse objetivos ou de que não houvesse, portanto, na de Fafe não tinham tanto os objetivos enraizados como aqui temos e ao chegar aqui foi mesmo porque ‘Ok, não estou a gostar, vamos experimentar uma coisa nova’ e não tinha muita noção.”</li> </ul>
<p>4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não ter qualquer experiência na área de vendas ou de imobiliário;</li> <li>• Não existir salário fixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, a dúvida... Eu nunca tinha vendido nada, é óbvio que essa parte, de repente dizer assim ‘vou para vendedora’ é diferente... E também a parte de realmente não ter um ordenado fixo, é óbvio que isso pesa e ainda mais quando tenho 3 filhos (e pequenos) e é essa parte que se calhar faz também muita gente pensar. [...]”</li> </ul>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação inicial em Vila Nova de Gaia (quando entrou na agência de Fafe);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quando fui para Fafe fiz logo a inicial, depois podemos esperar 6 meses para fazer o <i>Sales Training</i>... Eu estava à espera, que era para ganhar um bocadinho de traquejo</li> </ul>

<sup>50</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

<p>externa), acolhimento e integração na agência?</p> <p>5.1. E como é que foi o processo de acolhimento e integração quando mudou de Fafe para cá?</p> <p>5.2. Eu faço esta pergunta porque durante estes meses consegui aperceber-me de que algumas pessoas pensam que se calhar fazia falta ter cá uma pessoa exclusivamente a fazer o acolhimento...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sales Training</i> (assim que entrou na agência Z).</li> <li>• Muito bom.</li> <li>• Depende muito de pessoa para pessoa, conforme a personalidade de cada um. Mas para algumas pessoas é muito importante;</li> <li>• O/A entrevistado/a, em particular, não sentiu falta/necessidade de ter uma pessoa exclusivamente no seu acolhimento/integração. Sentiu que todo este processo correu muito bem com o acompanhamento dos colegas.</li> </ul>	<p>monetário, mas, entretanto, quando vim para aqui a <i>Broker</i> disse logo 'vai fazer, faz já...' e pronto, fiz logo o <i>Sales Training</i> e depois a partir daí tenho feito algumas formações.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] todos os anos é obrigatório até pela própria agência fazer formações. Vamos também à nossa Convenção Anual, que também tem muita formação [...].”</li> <li>• “Foi muito bom. Disso não tenho razão de queixa, acho que toda a gente me recebeu bem, quer os <i>Brokers</i>, quer a parte administrativa, e depois também os colegas.”</li> <li>• “Sim, mas é assim eu acho que também depende das pessoas. Há pessoas que precisam de mais acompanhamento e não vão tanto atrás, sentem-se mais intimidadas [...]”</li> <li>• “Acho que a gente tem que ter a humildade de perceber que tem que ir atrás de quem sabe e, portanto, não senti de maneira nenhuma que eles achassem que eu era uma pessoa à parte... pelo contrário, tive muita ajuda dos colegas, por isso essa parte correu muito bem, foi muito pacífica.”</li> </ul>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não alterava nada neste processo.</li> <li>• Considera que formação inicial está ajustada às necessidades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não, é o que eu digo, a melhor coisa que fiz foi vir trabalhar para a agência Z<sup>51</sup>.”</li> <li>• “Sim, sem dúvida acho que está ajustada. No início eles dão-nos logo as ferramentas</li> </ul>

<sup>51</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.



<p>às necessidades para iniciar nesta atividade?</p> <p>6.1. Isso é muito bom, muito bom sinal! E relativamente à formação inicial?</p> <p>6.2. Mas não existia aquelas 2/3 semanas de formação interna como agora existe?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua altura em que entrou para a agência não havia uma pessoa dedicada à formação interna.</li> <li>• Não.</li> </ul>	<p>básicas, sem ser em excesso, porque também acho que sendo em excesso nós também não conseguiríamos absorver. Mas acho que ficamos com o básico para iniciar a nossa atividade.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aqui na loja concretamente, na altura não havia uma pessoa, como agora há, específica que fosse ajudar... era um bocadinho os colegas que ajudavam [...].”</li> <li>• “Não, não, era ‘bola para a frente’, eu posso dizer que a minha primeira angariação foi completamente sozinha [...].”</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p> <p>7.1. E quais foram as formações em que já participou?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> <li>• Formação Inicial;</li> <li>• <i>Sales Training</i>;</li> <li>• Formações existentes na Convenção Anual;</li> <li>• Formações internas dadas por convidados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sem dúvida, dão imensa importância à formação e isso vê-se nas convenções... A convenção que nós temos anual, que uma grande parte do dia é reservada às formações e com formadores de topo a nível Mundial, nem sequer estamos a falar só a nível Nacional.”</li> <li>• “Mas depois a própria agência aqui, que acho que também foi isso que me levou a gostar mais do que de outras [...] é o facto de estarmos sempre a aprender. Por exemplo, com o Adelino Cunha, PNL, há sempre uma vontade que a gente cresça profissionalmente e por isso mesmo é dado valor às formações, isso sem dúvida.”</li> <li>• “Para além das da Convenção, e destaco uma na Convenção há 2 anos que foi com o Tom Ferry que foi espetacular, depois a nível da agência fizemos agora com o Adelino Cunha, as formações básicas da agência para angariar, para vender, o <i>Sales Training</i> já fiz duas vezes e depois eu própria às</li> </ul>

<p>7.2. Então considera que valeram a pena todas essas formações?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formações escolhidas pessoalmente quando sente que lhe serão úteis.</li> <li>• Sim.</li> </ul>	<p>vezes invisto em formações que vejo no mercado, o que acho que me pode servir, faço.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, isso sem dúvida. Acho que a gente não pode parar, temos que estar sempre a aprender, há sempre alguma coisa que a gente aprende e repeti o <i>Sales Training</i>, que já tinha feito no início e no ano passado voltei a fazer porque acho importante relembrar alguns conceitos... E nós na primeira vez ainda estamos um bocadinho ‘verdes’ por isso há coisas que não damos tanto valor, porque damos valor àquilo que é básico para começar o nosso negócio e agora, se calhar já estamos numa fase de maturação do negócio, portanto, ouvindo outras pessoas, outras perspetivas, vai-nos ajudar a crescer.”</li> </ul>
<p>8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, muitas vezes quando estão a ser pensadas quais as futuras formações a ser realizadas, a <i>Broker</i> questiona o que gostariam de ver abordado e o que sentem falta de ver esclarecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Às vezes a <i>Broker</i> diz que vamos fazer formações e pergunta o que nós achamos que pode ser ou não mais viável... Não me lembro de nenhum caso específico, mas acho que muito provavelmente depois algumas dessas sugestões são realmente concretizadas. Dás opiniões e aqui sentimos que somos ouvidos nesse sentido.”</li> </ul>
<p>9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim.”</li> </ul>
<p>10. Portanto, esta agência não foi a única com a qual já trabalhou como</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foi a única agência em que a entrevistada já trabalhou, contudo, a anterior foi durante tão pouco tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não foi a única, mas essa que estive eu nem considero muito porque é assim, eu estive lá cerca de 4 semanas, não tive formação nenhuma lá, não deu para ver nada.”</li> </ul>

<p>agente imobiliário... O que pensa que a distingue da concorrência?</p>	<p>que acaba por desvalorizar a experiência. E também não gostou de estar na agência anterior;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vontade de melhorar e atingir objetivos;</li> <li>• Grande sentido de apoio;</li> <li>• Valores alinhados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nesta agência, eu acho que acima de tudo é uma vontade de melhorar e de atingir objetivos e só isso faz toda a diferença. E prestam o apoio, que eu acho que isso é importante, demonstram valores, acima de tudo e isso para mim é importante e por isso é que se calhar não me sentia tão confortável na outra. Para mim eu tinha que estar numa agência em que os meus valores estivessem alinhados com os valores das chefias, nomeadamente, a honestidade, a maneira de trabalhar, e eu sinto isso, acho que acima de tudo os valores estão alinhados e isso para mim é fundamental.”</li> </ul>
<p>11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser demasiado simpática;</li> <li>• Não ter a capacidade, desde início, de acreditar nos futuros resultados;</li> <li>• Conseguir combater a frustração nos primeiros anos;</li> <li>• Não ser imediatamente compensatório monetariamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] é que a minha principal dificuldade era ser demasiado simpática. Isto porque nós muitas vezes tentamos agradar a gregos e a troianos e vindo de uma área em que eu não tinha propriamente de me impor [...] e, portanto, eu tinha sempre aquela coisa de ser simpática e de ser ‘mãezinha’ como dizia o recrutador, que dizia que eu era uma ‘mãezinha’ porque estava sempre preocupada com os outros e é verdade, é a minha forma de estar até porque venho da Educação.”</li> <li>• “E depois uma coisa que acho fundamental é nós acreditarmos que as coisas vão acontecer, acreditar nos nossos resultados e potencialidades e eu no início não tinha isso bem presente e então os meus primeiros dois anos não foram nada fáceis, foram frustrantes.”</li> <li>• “[...] e os meus 2 primeiros anos foi uma fase mesmo para ver se era isto que eu queria, ‘é isto que queres, mesmo, mesmo, mesmo?’, porque se não acho que teria</li> </ul>

<p>11.1. E o apoio da família também é essencial...</p> <p>11.2. E agora compensou?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, sem dúvida.</li>   <li>• Sim, compensou muito.</li> </ul>	<p>desistido, porque não foi propriamente fácil, estamos a falar numa fase em que monetariamente ainda nem sequer era compensatório, era muito fácil desistir.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, sem dúvida [...] E nisso eu também tive muita sorte porque era o que eu dizia, muitas vezes chegava a casa frustrada, desanimada, mas tinha sempre do outro lado ‘deixa lá isso, as coisas vão melhorar’ e pronto, melhoraram.”</li> <li>• “Claro que sim, isso nem ponho a mínima dúvida. Acho que às vezes as pessoas desistem demasiado cedo [...].”</li> <li>• “[...] agora passado 5 anos penso que foi a melhor coisa que fiz, nem sequer ponho em causa, não tenho dúvidas nenhuma.”</li> </ul>
<p>12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)</p> <p>12.1. Então de que forma considera que é caracterizado o ambiente na organização: cooperação, conflito, competição ou individualismo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente muito bom, com muita entreatajuda e competição saudável entre agentes;</li> <li>• A humildade e frontalidade é essencial para o bom ambiente entre colegas.</li>   <li>• O/A entrevistado/a considera que o ambiente na agência é, essencialmente, de cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] começando pelos <i>Brokers</i>, acho que estou na melhor agência que há, acho que são pessoas muito corretas, com os valores muito alinhados, que sabem para onde querem ir [...].”</li> <li>• “Em termos de <i>staff</i> as pessoas são sempre extremamente disponíveis e pronto, até ocorrem relações de amizade, por isso também não tenho nada a dizer.”</li> <li>• “Entre colegas, é óbvio que somos uma equipa muito grande e não vou dizer que corre sempre tudo às mil maravilhas porque não é verdade.”</li> <li>• “[...] se eu vou para uma equipa que é grande e já está formada, com uma atitude de nariz empinado as coisas não correm bem, e nós acima de tudo temos de ter humildade. Vamos para uma equipa que já está formada e que nós é que nos temos de adaptar a eles [...].”</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] nós temos que ter acima de tudo frontalidade e dizer ‘olha não gostei quando aconteceu isto, isto e isto’ ou quando fizeste isto ou aquilo, porque também é impossível agradar a todos [...] e depois mediante isso, ir gerindo muito bem, aconteceu isto com um colega, não gostei, digo-lhe e passo à frente, não faz sentido ficar sempre no mesmo, e porque mais tarde vamos fazer negócios com aquela pessoa. No geral, acho que há um espírito de equipa grande, que isso é importante, e que nos ajuda a ir resolvendo as pequenas coisas.”</li> <li>• “Cooperação, sem dúvida. E aquela parte da competição, acho que é saudável, mau era que não a tivéssemos, porque é necessário, dizer assim ‘aquele está ali, também quero lá chegar’, mas pelo menos da minha parte é uma competição saudável.”</li> </ul>
<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é um dia-a-dia usual pois tem que conjugar as tarefas profissionais com a vida familiar, visto que os filhos foram a principal razão para começar na área imobiliária. Essencialmente, a entrevistada trabalha das 8h da manhã até à hora de almoço, recomeçando depois desse tempo com os filhos às 15h até às 17h30, sensivelmente. Depois volta a ter uma pausa, começando muitas vezes a trabalhar às 19h até às 20h30. É uma rotina diferente, mas que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O meu dia-a-dia não é o de um agente típico, é um dia-a-dia caótico, mas pelas coisas que tenho para além disto. Eu sou sempre a primeira a chegar à agência, normalmente as 8:30 já estou cá porque levo os filhos à escola. Mesmo esta semana que é de férias é às 8:30 que entro na mesma, acho que nesta área é importante termos disciplina [...].”</li> <li>• “E depois acima de tudo é trabalhar sempre, à procura de contactos, a responder a clientes, a <i>e-mails</i>, estarmos sempre a fazer... é fazer prospeção, que isso é importante para mim, tendo um bocadinho a dificuldade (que sei que outros colegas não têm) que é ter os filhos a meio. Portanto, eu às 13h vou buscar os filhos, das 13h às 15h é com</li> </ul>

<p>13.1. Portanto, considera que a principal tarefa para ter sucesso é a prospeção?</p>	<p>assegura que resulta muito bem consigo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera a consistência e disciplina nos horários muito importante para criar uma rotina;</li> <li>• As principais tarefas, na sua opinião, são a prospeção e a resposta ativa aos clientes.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A prospeção, e para ter sucesso a longo prazo, ter valores.</li> </ul>	<p>os filhos, vou fazer o almoço, preparar as coisas... Depois trabalho das 15h às 17h, mas às 17h já tenho que ir buscar o filho que ficou na escola para ir levar a casa, e depois ir levar aos treinos e depois muitas vezes começo outra vez a trabalhar das 19h às 20h30. É uma dinâmica um bocadinho mais complicada porque não quero abdicar dessa parte, e por isso paro muitas vezes a meio, sei que paro, quando estiver numa fase um bocadinho mais autónoma para mim será mais fácil gerir, neste altura ainda é um bocadinho caótico. Nada que não se resolva.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, sem dúvida. É a prospeção acima de tudo, andar em posicionamento, falar com as pessoas, isso é muito importante. E depois também acho que para ter sucesso a longo prazo também é indispensável ter valores, e aí não há volta a dar. É preciso ser honesto, tanto com os colegas como com toda a gente porque a gente até pode ter um sucesso momentâneo, mas provavelmente o que a gente quer é construir uma carreira para toda a vida e para além dessas coisas básicas para funcionar o negócio, que é prospeção, angariação... depois a nível de valores também é importante. Ter os valores alinhados para se manter depois o sucesso.”</li> </ul>
<p>13.2. E sobre a zona de posicionamento, vocês têm todos uma zona em concreto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a não tem uma zona de posicionamento específica, tem apenas algumas zonas em que está</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É assim, eu neste momento acabo por até não estar a fazer nenhuma zona em concreto. Há sítios que faço com mais frequência [...], mas normalmente há</li> </ul>

	<p>presente com mais frequência, mas é comum muitos agentes terem.</p> <p>Quando isso acontece os outros tentam respeitar e não se “intrometer” tanto nessas zonas, apesar de que nesta agência qualquer um pode fazer prospeção em qualquer zona;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que para os agentes mais novos a zona de posicionamento é muito importante.</li> </ul>	<p>colegas que têm uma zona específica...</p> <p>Normalmente nós aqui na agência tentamos dizer ‘tu fazes aquela parte e tu fazes aquela’, mas pela agência isso é livre, cada um pode fazer o que quiser. Mas é óbvio que para as coisas correrem bem com os colegas quando um diz que é aquela área tentar não intrometer muito lá. E no início e para os mais novos é fundamental ter uma zona em concreto, para se darem a conhecer.”</p>
14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito forte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O meu é muito forte. Gosto muito, nem sequer poria em causa mudar para qualquer agência porque gosto da agência, gosto dos colegas, portanto, tenho um vínculo muito forte. E é uma atividade de futuro, que lida com pessoas como eu gosto, e tem muito futuro até porque o mercado está a crescer e temos que aproveitar agora.”</li> </ul>
15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que existe apenas uma competição saudável inerente à profissão. Nunca associado ao sentido negativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Lá está, entre colegas da agência não acho que seja aquela competitividade associada ao sentido negativo, até porque nós aqui somos parceiros, se o colega angaria uma coisa e eu conseguir vender, melhor ainda.”</li> </ul>
16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade de horários;</li> <li>• Ser um trabalho baseado na meritocracia em que quando se trabalha mais e melhor se recebe realmente mais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Positivos é o facto de nos permitir aumentar e depender só de nós, e monetariamente também é recompensador porque há outras áreas em que a gente trabalha, trabalha, trabalha (que é área em que estava um bocadinho) e é sempre o mesmo. Aqui não, trabalhas mais, recibes mais.”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As viagens anuais e prémios mensais para quem atinge os objetivos;</li> <li>• O único aspeto mais negativo referido é o facto de não haver ordenado fixo, apesar de que para a pessoa em questão isso nunca foi um problema e sempre impulsionou a lutar pelo seu próprio sucesso. No fundo, só consegue ver aspetos positivos em trabalhar na Agência Z.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] nesta empresa aqui, é claro que também gosto de termos uma viagem no final do ano quando atingimos os nossos objetivos, porque permite-nos sair também da nossa rotina, conhecer outras situações, que se calhar se estivesse noutra empresa nem sequer me iria lembrar. Permite-me ter um maior conhecimento do Mundo em geral. A flexibilidade de horários para mim também é importante.”</li> <li>• “Aspetos negativos, acho que para mim é se calhar só o facto de não termos um ordenado base, porque percebo que haja muita gente que tenha medo dessa parte, mas que facilmente é compensado pelo facto de poderes ganhar mais. Portanto, essa parte do negativo, neste momento não consigo ver aspetos negativos.”</li> </ul>
--	---	---

### Análise de Conteúdo – Entrevista 3

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foi propriamente uma escolha pois foi a técnica de recrutamento da agência que abordou o/a entrevistado/a, caso contrário, provavelmente não lhe teria ocorrido a área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Foi por acaso. Não escolhi... Um dia estava no Espaço X<sup>52</sup> e fui abordada pela técnica de recrutamento da agência. Decidi tentar porque é uma área que normalmente dá bastante dinheiro.”</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorreu através de uma ação no Espaço X com a técnica de recrutamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como tinha dito, foi no Espaço X, estavam numa ação de divulgação e recrutamento. Dei os meus dados e depois fui a uma entrevista.”</li> </ul>

<sup>52</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.



<p>3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pró-atividade;</li> <li>• Motivação para o trabalho;</li> <li>• Empreendedor (com vontade de arriscar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] alguém disposto a arriscar, visto que no início só há investimento e não há retornos. Alguém pró-ativo, com vontade para o negócio e de trabalhar muito.”</li> </ul>
<p>4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insegurança pelo facto de ser uma área completamente desconhecida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “As dúvidas e receios tinha a ver com ser uma área que não conhecia de todo, não sabia sequer a dinâmica do trabalho em si... Em relação a angariações, transações, etc...”</li> </ul>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?</p> <p>5.1. E considera que foi bem acolhida e integrada na agência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação inicial (externa) oferecida pela agência;</li> <li>• Formação interna durante duas semanas com a técnica de recrutamento;</li> <li>• Partilha de conhecimento entre colegas;</li> <li>• Formação com a <i>Broker</i> um vez por semana, da parte da manhã;</li> <li>• Contratação de um novo membro para acompanhar os agentes mais novos no <i>bate-porta</i> e posicionamento.</li> <li>• O/A entrevistado/a considera que de certa forma se sentiu bem acolhido/a porque quando é necessária ajuda, há sempre alguém disposto a ajudar;</li> <li>• Ao mesmo tempo foi complicado o processo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A agência oferece a formação inicial que é obrigatória para se ser agente cá. Tive também 2 semanas de formação interna com a recrutadora. Existe também muita partilha de conhecimentos entre colegas e existe uma manhã por semana de formação na agência feita pela <i>Broker</i><sup>53</sup> onde praticamos possíveis situações do trabalho no dia-a-dia. E mais recentemente contrataram alguém para nos acompanhar no <i>bate-porta</i> e no posicionamento [...]”</li> <li>• “De certa forma, sim. Como expliquei, há imensa partilha de conhecimentos entre colegas e nunca ninguém te nega ajuda, nem o <i>staff</i> nem mesmo os <i>Brokers</i>. Por outro lado, senti-me um bocado perdida e sem saber o que fazer – e ainda sinto por vezes – quando chega a hora de fazer de facto o <i>bate-porta</i> ou de escolher</li> </ul>

<sup>53</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

	<p>integração, uma vez que ao iniciar (e, por vezes, ainda atualmente) se sentiu muito perdido/a nas tarefas a realizar, como o posicionamento e o <i>bate-porta</i>.</p>	<p>uma zona de posicionamento. São para mim duas coisas muito complicadas, e apesar de ter agora alguém a acompanhar, que ajuda na integração, acho que há métodos que não são para toda a gente e nem todos nos temos que 'habituarmos' por assim dizer."</p>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A formação inicial (externa) é considerada muito básica;</li> <li>• Sente que a teoria é importante mas que, para além disso, é fundamental saber pôr em prática;</li> <li>• Considera importante que haja uma pessoa a fazer o acompanhamento dos agentes quando estes estão a iniciar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A formação é básica, quase tudo o que foi dito já tinha tido conhecimento por parte dos colegas da agência e das formações semanais. Acho que a teoria é boa, mas que é necessário prática também e por isso, alguém que nos acompanhe no início é importante."</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que na agência é dada importância à formação, sendo que existem sempre prazos a cumprir e que há bastantes formações complementares (na agência);</li> <li>• Apenas realizou a formação inicial mas pensa que valeu a pena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Acho que sim. Existem várias formações que são obrigatórias e que têm prazos para serem feitas. Depois existem sempre outras formações complementares que trazem mais ideias e contributos para os agentes. Para já ainda só fiz a formação inicial, que valeu a pena sim. Quanto às restantes não posso falar para já, mas imagino que sejam uma grande ajuda sim."</li> </ul>
<p>8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a considera que os <i>Brokers</i> têm sempre interesse em ouvir o que os agentes têm para dizer;</li> <li>• Ainda não teve nenhuma ideia específica acerca de alguma formação/assunto que gostasse de ver abordado,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eles incentivam bastante e acham importante ouvir o que todos têm a dizer. Eu particularmente ainda não dei nenhuma ideia de formação que ache importante mas acredito que me ouvissem."</li> </ul>

	mas pensa que se tivesse seria ouvido/a.	
9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através da formação inicial, considera que sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] como só tive a formação inicial só posso dizer que essa sim.”</li> </ul>
10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi a única agência com a qual já trabalhou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim foi a única e por isso não consigo afirmar assim nenhuma diferença pois não tem conhecimento de mais nenhuma realidade.”</li> </ul>
11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não ter ordenado fixo;</li> <li>• Consequentemente, na fase inicial não se ter rendimentos nenhuns;</li> <li>• A necessidade de interagir com pessoas (desconhecidas), algo que o/a entrevistado/a não se sente muito confortável;</li> <li>• Lutar para conseguir encontrar o seu lugar no mercado e os seus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não ter rendimento fixo e de no início da atividade não haver resultados. Isto é, não ganhar dinheiro. A forma do trabalho em si também me é difícil visto que envolve falar com pessoas aleatórias e não me sinto muito à vontade nesse aspeto. E claro, o facto de que todos os outros colegas já são conhecidos no meio e nós que estamos a começar temos esse desafio, que é sermos notados também e termos o nosso lugar e os nossos clientes.”</li> </ul>
12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente agradável e sem atritos;</li> <li>• Grande sentido de entreaajuda;</li> <li>• Cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que o ambiente é agradável e sem atritos entre todos. Acho que todos se querem ajudar mutuamente sempre, por isso acho que diria cooperação.”</li> </ul>

<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar na rua em posicionamento, falar com pessoas e tentar arranjar contactos;</li> <li>• Planear o dia-a-dia;</li> <li>• Andar sempre identificado como agente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O dia-a-dia é basicamente andar na rua, falar com as pessoas, arranjar contactos que nos levem a futuros negócios. É necessário levar a sério, ter os dias planeamos, falar com o maior número de pessoas possíveis e andar sempre identificado como agente [...]. E isto acaba também por ser o mais imprescindível para se ter sucesso, pelo menos é o que ouvimos nas formações.”</li> </ul>
<p>14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é muito forte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Estou no início, por isso ainda não é muito forte.”</li> </ul>
<p>15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?</p> <p>15.1. Porque razão acha isso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um pouco.</li> <li>• A vontade de todos quererem chegar longe. O/A entrevistado/a não considera que seja uma competitividade associada ao sentido negativo, mas sim no sentido em que todos ambicionam ter sucesso como os colegas que já o têm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Um pouco sim.”</li> <li>• “Não sei bem, mas acho que é uma competitividade no bom sentido. Ou seja, querem conseguir os bons resultados e valores monetários que os “maiores” conseguem. Não penso que seja no sentido ‘invejoso’ de competitividade, não é para ‘tirar uns aos outros’, mas acho que todos queremos ter o maior sucesso possível.”</li> </ul>
<p>16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como pontos positivos, considera o facto de ter horários flexíveis e de os rendimentos, por norma, serem elevados;</li> <li>• Como pontos negativos, refere o facto de ter que lidar com muitas pessoas desconhecidas e de apenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Positivos são os rendimentos que podem auferir deste trabalho que normalmente são muito bons e a liberdade que temos, visto que não temos horários restritos – nós é que fazemos o nosso horário. Negativos é o facto de lidarmos com muitas pessoas e nunca sabemos o que esperar vindo delas e também o facto de só termos</li> </ul>

	<p>haver rendimento quando há algum negócio efetivamente realizado.</p>	<p>retorno se os negócios se concretizarem.</p> <p>Podemos fazer muito num mês e no próximo nada. Essa incerteza traz alguma insegurança.”</p>
--	---	--

#### Análise de Conteúdo – Entrevista 4

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
<p>1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?</p> <p>1.1. Ainda não tinha a certeza se era esta a área que queria?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidade essencialmente.</li> <li>• Não.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Foi talvez de uma forma curiosa, no início foi um bocado curiosidade... Quando tive realmente a possibilidade de vir a uma entrevista não vim logo no primeiro dia que marquei, desmarquei... falhei porque não estava ainda bem convencida, mas depois localizei-me um bocadinho mais e disse assim ‘pronto vou’.”</li> <li>• “Não, ainda não tinha. [...] mas depois vim, marquei segunda vez e vim. E depois gostei... é assim, fui ficando e penso que está a valer a pena.”</li> </ul>
<p>2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?</p> <p>2.1. Mas foi através de um <i>flyer</i>, de algum anúncio que viu...?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bem.</li> <li>• Anúncio na <i>Internet</i> colocado pela técnica de recrutamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É isso, correu bem, por isso é que fiquei.”</li> <li>• “Foi através da Internet, com um anúncio da recrutadora, que ela publicou e eu por curiosidade respondi [...]. Sim, a forma como eu cheguei até aqui foi através do anúncio em junho.”</li> </ul>
<p>3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo contacto com pessoas;</li> <li>• Sentido de entreatajuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Identifiquei-me porque realmente como isto é contacto com pessoas eu identifiquei-me bastante porque também gosto do contacto com pessoas, de</li> </ul>

<p>num agente imobiliário?</p>		<p>ajudar pessoas, viver ao lado das pessoas e procurar soluções para elas. Foi um bocado assim, foi isso que notei que este trabalho, este projeto traz e que é isso que eles procuram.”</p>
<p>4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?</p> <p>4.1. É à medida que vocês vão "crescendo" que também vai crescendo a comissão, não é? Ou está-se a referir à comissão do imóvel em si e não do agente em particular?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definição do comissionamento.</li> <li>• O/A entrevistado/a considera que deveria haver uma comissão fixa para cada tipo de imóvel. Acha errado ser variável consoante o que cada agente “quer”.</li> </ul> <p>[NOTA: de acordo com o meu conhecimento e com a consulta de documentos oficiais da agência, penso que esta informação está incorreta. Existem normas para o comissionamento.]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Uma coisa que ainda hoje tenho esse problema... e não é bem as dúvidas, é um bocado as incertezas, as comissões... agora é 50%, depois é 30%, 40%... para mim faz muita confusão, acho que havia de haver um perfil só. Acho que a própria empresa, e isto é a minha opinião, acho que era importante que a casa pusesse uma só percentagem, pelo menos entre aqui colegas da agência.”</li> <li>• “Acho que não, estou a falar da comissão referente ao imóvel. Aquele agente que quer 50% põe 50%, cada um põe o que quer... 30%, 40%... e penso que a própria empresa devia pôr um perfil só, pôr uma comissão só. Há a partilha e para haver honestidade penso que era assim [...]”</li> </ul>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera a formação interna e externa muito importantes porque são sempre uma aprendizagem importante;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A formação interna e externa... Humm, é sempre uma aprendizagem, ainda agora terminei uma e quero iniciar já a próxima [...]. É uma vez que estamos no terreno e sabemos que estamos com pessoas que também estão no terreno,</li> </ul>

<p>e integração na agência?</p> <p>5.1. E inicialmente quando entrou, teve a formação interna com a recrutadora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma que a formação é essencial para gerar motivação;</li> <li>• Está motivado/a para continuar a participar nas formações (internas e externas) mas acaba por se sentir desmotivada com o trabalho e, às vezes, tens dúvidas se irá continuar na agência.</li> <li>• Sim.</li> </ul>	<p>nos conseguem clarificar de alguma forma. Mesmo com a <i>Broker</i><sup>54</sup> aqui quando nos dá as formações à Terça-feira, eu acho que isso nos ajuda bastante e dá-nos alguma motivação, precisamos dela. Eu muitas vezes me sinto em baixo, com vontade de não voltar, mas eu penso que tenho aqui alguma coisa que ainda me chama [...] não sei durante quanto tempo, mas estou cá ainda.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sempre, as 2/3 semanas. Acho que o acolhimento e integração forma ótimos.”</li> </ul>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reafirmou que alteraria as questões do comissionamento (explicado anteriormente);</li> <li>• Considera que a formação inicial está ajustada, mas que o mais difícil é pôr em prática.</li> </ul> <p>[NOTA: considero que toda esta confusão relativamente ao comissionamento demonstra que a entrevistada não teve todas as suas dúvidas esclarecidas durante a formação. É uma informação muito importante em que não podem existir dúvidas, porque isso depois poderá originar enganos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Melhorava talvez em alguns aspetos como referi antes, mas penso que não há muito a melhorar porque a formação inicial dá as ferramentas necessárias para iniciar. Só temos é de pôr em prática e isso é que custa mais um bocadinho.”</li> </ul>

<sup>54</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

	Por outro lado, a entrevistada poderá também não ter prestado atenção.]	
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p> <p>7.1. E já participou em muitas formações?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> <li>• Considera que o principal contributo da formação é transmitir as informações necessárias para que toda a gente “fale a mesma linguagem”.</li> <li>• Formações internas, sim;</li> <li>• Formações externas, até há pouco tempo só tinha feito a formação inicial obrigatória. Entretanto viu-se obrigada a fazer a seguinte e já está mais motivado/a para a formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Claro, sempre. Não há dias iguais, não há pessoas iguais e cada caso é um caso, mas penso que as formações são para isto mesmo, para falar a mesma linguagem [...] . Mas ainda assim a agência dá muita importância à formação.”</li> <li>• “Pois, aqui sim. Fora, só as que são obrigatórias... Até quase que já levei com cartão amarelo, é verdade, fui chamada à atenção e penso que isso me deu um impulso para eu fazer esta formação que terminei e avançar já na próxima e vou estar atenta às formações porque acho que são de facto ricas no conhecimento, partilha, em tudo, valem sempre a pena quando estamos abertos aos conhecimentos.”</li> </ul>
8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a nunca teve oportunidade de sugerir nenhuma ideia de formação, mas está ciente de que isso é possível;</li> <li>• Considera também as reuniões semanais muito importantes para a partilha de ideias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não, a mim isso me aconteceu. Mas isso existe, e acho que para melhorar nós temos que partilhar as nossas ideias e essa exposição pode acontecer nas reuniões semanais. [...]”</li> </ul>



<p>9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim.”</li> </ul>
<p>10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> <li>• Ideia de que fazem partilha apenas de 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Como não trabalhei noutra agência não sei as formas como trabalham, nem os <i>timings</i>, a verdade é que quando ligo para fazer alguma partilha de imóveis aquilo que me respondem é que fazem 50% só. [...]”</li> </ul>
<p>11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A exposição que é necessária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Dificuldades... Poderia ser um entrave se eu não tivesse o à vontade para falar com pessoas, mas até tenho. Não gosto é muito de me expor, daí também ainda não ter a minha fotografia. Não me estou a identificar com a ideia de ver a minha imagem exposta em todo o lado. [...]”</li> </ul>
<p>12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que é um ambiente, dentro do que é profissionalismo, muito bom.”;</li> <li>• “Com o <i>staff</i> é excelente e com os <i>Brokers</i> também corre tudo bem.”</li> <li>• “Com os colegas, quando trabalhamos acho que há abertura, no sentido em que pode até não acontecer nada, mas quando se fala em alguma coisa, em reuniões ou até mesmo de imóveis e assim, eu penso que sim as pessoas são recetivas, que há cooperação.”</li> </ul>
<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar estar dentro das informações essenciais relativas aos negócios;</li> <li>• Ter/procurar contactos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O meu dia-a-dia é aquele em que procuro estar dentro das informações. Tenho algumas dificuldades [...]. Porque a mim custa-me muito ir ao bate-porta, custa-me muito. Tenho tido contactos e vou fazendo o meu dia-a-dia, não tenho assim muito os resultados que gostaria</li> </ul>

<p>13.1. Como é que faz para adquirir os contactos, se não é através do <i>bate-porta</i>?</p> <p>13.2. Mas também tem uma zona de posicionamento?</p> <p>13.3. Mas já fez transações?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através da entrega de cartões ou <i>flyers</i> em espaços públicos.</li> <li>• Ainda não.</li> <li>• Sim.</li> </ul>	<p>que acontecessem, mas penso que a semente que é semeada no futuro virá.”;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Chego à beira das pessoas e entrego o meu cartão ou um <i>flyer</i>. Os melhores dizem que o imprescindível é o <i>bate-porta</i>, para ter sucesso, o que é mais difícil fazer. E o posicionamento.”</li> <li>• “Não, ainda não tenho. Deveríamos escolher uma zona e é isso que nos dizem, mas na verdade eu ainda não escolhi, então não me posso queixar. Os resultados que tenho são consoante o que vou fazendo e eu ainda não estou a fazer o correto, confesso.”</li> <li>• “Sim, já.”</li> </ul>
<p>14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermédio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O meu vínculo é como tudo. Não vou dizer que todos os dias tenho a maior vontade... não, não tenho. Mas quando tenho, sinto que amanhã vai ser melhor e quando não tenho vou embora e penso que não volto. Mas sei que no outro dia tenho que vir cá e não sei, quando volto aqui as coisas mudam um pouco, há mais motivação. Neste momento acho que o meu vínculo é intermédio.”</li> </ul>
<p>15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade de forma saudável;</li> <li>• Os assuntos ficam sempre, pelo menos aparentemente, bem resolvidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, saudável. Nunca me apercebi de outra forma. Acho que se houver alguma competitividade não tão saudável vão resolvendo as coisas da melhor forma.”</li> </ul>
<p>16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos negativos: quando não há resultados e por isso não há rendimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os negativos, são quando não temos resultados [...]”</li> <li>• “Os positivos, acho que é mesmo a interação que existe entre nós, entre os agentes, o <i>staff</i>, a <i>Broker</i>, ela é brilhante,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos positivos: existir muito boa interação entre todos, <i>Broker</i>, colegas e <i>staff</i>;</li> <li>• Sentir-se apoiado/a pela <i>Broker</i> e daí existir também um ambiente bastante familiar;</li> <li>• Os colegas auxiliarem-se bastante uns aos outros.</li> </ul>	<p>acho que ela nasceu para isto, penso que ela tem espírito para arrancar com isto, espírito empreendedor e está muito presente e isso é importante. Nós vemos que temos alguém presente para nos ajudar, e acho que é isso que faz com que a gente esteja cá e se sinta num ambiente familiar.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quanto aos colegas também não tenho nada a dizer, quando falamos estão sempre prontos a ajudar.”</li> </ul>
--	--	---

#### Análise de Conteúdo – Entrevista 5

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo convívio com pessoas;</li> <li>• Vontade de ser vendedor como o pai;</li> <li>• Escolheu a área imobiliária em específico porque foi o que lhe surgiu entre a sua procura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Esta escolha da área imobiliária deu-se devido a eu gostar do convívio com pessoas e também ao meu pai ter sido vendedor de materiais de construção. Sempre tive vontade de ser vendedor tal como o meu pai. A área imobiliária foi uma oportunidade que apareceu entre a minha procura.”</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?  2.1. Apelou-lhe por que razão?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através dos anúncios nos <i>sites</i> de emprego.</li> <li>• Pelo facto de não existir “tetos salariais”, haver bastante autonomia e independência no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ocorreu através da <i>Internet</i>, nos <i>sites</i> de empregos, o texto apelou-me ao ramo imobiliário e mandei currículo.”</li> <li>• “Pelas promessas de ‘não existir tetos salariais’ e pela flexibilidade de horários... Essencialmente pela autonomia e independência, só depender de mim mesmo para o sucesso.”</li> </ul>
3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo;</li> <li>• Boa interação;</li> <li>• Vontade de aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Uma pessoa dinâmica essencialmente, com boa interação e vontade de aprender, penso que foi isso o mais importante.”</li> </ul>

num agente imobiliário?		
4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tempo que demora a criar uma certa estabilidade financeira;</li> <li>• Ser reconhecido/a como um bom agente imobiliário e de confiança;</li> <li>• Não ter salário fixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Humm, os receios vêm do facto de ser um trabalho que demora muito a criar estabilidade e a seres reconhecido como um bom agente imobiliário. [...] E a minha maior dúvida foi se me iria ‘aguentar’ sem um salário fixo ao fim do mês.”</li> </ul>
5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande dificuldade inicial na integração com os colegas;</li> <li>• Não considera que seja um trabalho em que os colegas facilmente se ajudam mutuamente;</li> <li>• A técnica de recrutamento é que prestou maior auxílio no seu processo de integração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Conhecia as pessoas mas custava interligar-me com elas pois não tinha muito conhecimento da área. Apesar de me darem formações internas e me ajudarem demorou a integrar-me internamente pois não é um trabalho onde as pessoas facilmente te ajudam... E ainda estou neste ramo porque a recrutadora me ajudou a ultrapassar a dificuldade de integração... foi-me ajudando aos poucos até este momento que me sinto integrado.”</li> </ul>
5.1. E relativamente, especificamente, ao processo de formação interna e externa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A formação interna foi excelente;</li> <li>• Sentiu que esta formação foi dada tendo em consideração as dúvidas existentes e que iam surgindo;</li> <li>• A formação externa foi útil e necessária para ser agente certificado e ter sucesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A formação interna foi excelente e foi o que me motivou mais no início. A recrutadora foi fantástica e deu sempre a formação tendo em conta as minhas dúvidas, explicou tudo muito bem. Foi a pessoa que mais me apoiou e penso que a muitos agentes novos. De forma externa foi normal. É muito útil e necessária para sermos certificados e permite-nos reter informações essenciais para o nosso dia-a-dia e para obter sucesso.”</li> </ul>
6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que a formação inicial está ajustada;</li> <li>• Alterava o acolhimento e integração. Pensa ser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que a formação inicial está sim ajustada pelas razões que falei anteriormente... Mas alterava a forma como se colocam os agentes ao trabalho</li> </ul>

<p>formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p> <p>6.1. Quando diz “se colocam” a quem se refere? E penso que hoje em dia está uma pessoa presente mais para auxiliar na integração inicial, correto?</p>	<p>necessário haver mais acompanhamento antes de colocar um agente (novo) a trabalhar sozinho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refere-se às chefias, pois considera que são estes que incentivam à autonomia tão prematura dos novos agentes;</li> <li>• Neste momento estão mais acompanhados pela chefe de equipa mas no momento da sua integração (em que estava a iniciar atividade) ainda não existia esta chefe de equipa e, por isso, o/a entrevistado/a não considera que a sua experiência tenha sido muito boa.</li> </ul>	<p>logo sem a mínima noção... Devíamos criar um tempo para o agente se ambientar e depois este mesmo trabalhar sozinho, uma espécie de apadrinhamento inicial no trabalho que nos ajudaria a ultrapassar as barreiras iniciais.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Às chefias no geral, porque penso que são estas que direcionam a técnica de recrutamento para depois da formação inicial, incitar à autonomia dos agentes. E sim, isso está certo e faz parte da profissão mas acho que não devia ser um processo tão rápido. Pelo menos comigo foi.”</li> <li>• “[...] agora estamos mais acompanhados por ‘chefes de equipa’ a quem vamos dando o ponto de situação e que no início, na minha equipa em específico, ajuda nas ações de rua e <i>bate-porta</i> aos novos agentes.”</li> <li>• “Contudo, comigo nos primeiros meses isto não aconteceu e por isso não posso dizer que foi uma experiência super boa, porque se não fosse a recrutadora a acompanhar-me tinha que ter começado mesmo sozinho.”</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Inicial;</li> <li>• Formação de tecnologias;</li> <li>• <i>Sales Training</i>;</li> <li>• <i>Workshop</i> de PNL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, continuo a tirar formações [...]. Já participei numa formação de tecnologias e de <i>Sales Training</i>. Além disso participei já num <i>workshop</i> de PNL. Para mim o contributo de tudo isto é a atualização de métodos diariamente.”</li> </ul>

Qual o principal contributo?		
7.1. Mas considera que as chefias dão a devida importância à formação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que sim, acabam por incitar bastante à nossa participação em formações.”</li> </ul>
8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a nunca foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação, mas considera que isso seria uma prática importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não, mas creio ser necessário haver incentivo por parte da empresa para tirar formações mediante as nossas dificuldades.”</li> </ul>
9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que sim.”</li> </ul>
10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta agência foi a única com a qual o/a entrevistado/a já trabalhou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim foi a única, e por isso não consigo realmente diferenciar das restantes.”</li> </ul>
11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As burocracias inerentes ao trabalho de agente imobiliário: compreensão do mercado imobiliário, os papéis essenciais no processo de compra e venda e os contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Principalmente a compreensão do mercado imobiliário em si... Os papéis necessários para vender uma casa e a explicação dos contratos de compra e venda. As burocracias, dizendo assim.”</li> </ul>
12. Como considera o ambiente de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre agentes, individualismo e competição;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Competição entre agentes muitas vezes e individualismo de uma forma geral. A</li> </ul>

<p>trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação intermédia com o <i>staff</i>;</li> <li>• De forma geral, considera o ambiente na agência de competição e individualismo.</li> </ul>	<p>maior cooperação que há é mesmo com o <i>staff</i> mas de forma geral, o ambiente na agência penso ser de competição e muito individualismo.”</p>
<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p> <p>13.1. Como assim, “tarefas”?</p> <p>13.2. E como é que são atribuídas as escalas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar as tarefas semanais na agência;</li> <li>• O dia-a-dia baseia-se em estar na rua e falar com pessoas.</li> <li>• Verificar as escalas, se está ou não do quadro de escalas da semana;</li> <li>• Verificar as ações de rua que irão haver na semana, os <i>open houses</i>, formações e ações de feira.</li> <li>• Mediante as transações efetuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Verificar na agência as ‘tarefas’ semanais e cumprir à risca o que lá tem é imprescindível. E o dia-a-dia de um agente baseia-se basicamente em rua andar na rua constantemente e falar com pessoas.”</li> <li>• “Verificar as escalas, saber se estou ou não designado para essa tarefa e também verificar o quadro que está na sala de agentes onde podemos ver o ‘horário semanal’, ou seja, quando vão haver ações de rua, seguimento cá na agência, <i>open houses</i>, ações de feira, formações...”</li> <li>• “É mediante o nosso trabalho, ou seja, conforme o nosso rendimento/lucro por isso é que é difícil um agente mais novo ter escalas. Eu por acaso, quando comecei passado uns meses fiz uma transação e por isso consegui entrar para o mapa de escalas.”</li> </ul>
<p>14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É muito mediano... Já estou cá há alguns meses, faço um ano em julho, mas não posso considerar forte.”</li> </ul>

15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, especialmente os agentes “mais antigos” entre si.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, considero que dependendo do ‘patamar’ dos agentes existe muita competitividade, os mais ‘antigos’ não se preocupam tanto com os que acabam de chegar mas uns com os outros especialmente.”</li> </ul>
16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?  16.1. Como assim, falta de objetividade? E questões internas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos positivos: o horário flexível e adaptável.</li> <li>• Pontos negativos: a falta de objetividade entre todos, falta de acompanhamento e entreajuda, competitividade e outros conflitos internos.</li> <li>• Necessidade de mais transparência;</li> <li>• Mais entreajuda;</li> <li>• Menos individualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como positivos, o horário flexível e adaptável à minha vida diária de trabalho e pessoal... Poder realizar as tarefas que mais gosto no trabalho que se baseia em falar com pessoas... Negativos considero falta de objetividade da minha parte e da agência, a falta de acompanhamento e ajuda devido à competitividade existente e a outras questões internas.”</li> <li>• “É difícil de explicar mas acho que se as pessoas fossem todas mais transparentes e se ajudassem mais no início era tudo mais fácil. Há muito a promessa disso mas depois não se concretiza tanto, acho que há muita individualidade e não tanta preocupação em saber como corre a vida aos agentes no início, o foco está sempre concentrado nos resultados.”</li> </ul>

#### Análise de Conteúdo – Entrevista 6

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cansaço do trabalho na empresa anterior;</li> <li>• A influência de alguém que trabalhava na altura na agência;</li> <li>• O facto de ter trabalhado em vendas e por isso ter também</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, eu propriamente não escolhi a área imobiliária... estava a trabalhar numa empresa e pronto, estava um bocado cansada do que estava a fazer e, portanto, entretanto acabei por conhecer uma pessoa aqui desta empresa imobiliária.”</li> </ul>



	<p>curiosidade na área imobiliária.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] e ele ao conhecer-me percebeu que queria sair da outra empresa e acabou por me recrutar para aqui [...] não quer dizer que eu já não tivesse pensado neste campo, a nível de imobiliária, porque sou comercial há muitos anos, há 20 anos, e portanto já andava aqui um bichinho dentro de mim para me focar mais tarde na área. E foi também um ‘empurrãozinho’ de outra pessoa.”</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através de um conhecido que trabalhava na agência;</li> <li>• Entrevista inicial realizada com esse mesmo conhecido e com a <i>Broker</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O recrutamento foi exatamente através dessa pessoa... Depois tive a entrevista com ele e com a <i>Broker</i><sup>55</sup>, a entrevista inicial.”</li> </ul>
3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande força/apoio por parte da <i>Broker</i> de forma a impulsionar a iniciação da entrevistada na área;</li> <li>• Reconhecimento, por parte da <i>Broker</i>, que o/a entrevistado/a tinha as características necessárias para ter sucesso na área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, eu na altura falei com a <i>Broker</i> e além de eu estar a precisar daquele ‘empurrãozinho’ acho que ela ainda me deu mais um ‘empurrão’ [...] acabou por me dar força, a nível de estilo comercial aquilo que estavam a precisar e que eu tinha as características principais para a área.”</li> </ul>
3.1. E quais eram essas características?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro-atividade;</li> <li>• Comunicativo/a;</li> <li>• Responsável;</li> <li>• Experiência na área comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ser uma pessoa ativa, comunicativa, responsável... E eu própria acabei por falar um bocado do meu passado a nível profissional, a experiência que já tive até hoje e ela através disso também viu que haviam realmente algumas características da minha parte que se adequavam aqui à agência [...].”</li> </ul>
4. Quais foram as principais dúvidas e receios que	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O facto de ser uma área completamente diferente e nova relativamente às outras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pois, não é só ao iniciar, eu ainda agora tenho. Tinha tudo a ver com ser uma nova profissão, uma nova atividade [...].”</li> </ul>

<sup>55</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

<p>surgiram na escolha desta área?</p>	<p>áreas comerciais em que já tinha trabalhado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O receio das dúvidas e questões que podiam surgir e como esclarecer;</li> <li>• Considera a área mais difícil (comparativamente às anteriores) mas também a que está a gostar mais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Questões, dúvidas, como é que faço, como é que não faço, é diferente. O receio, o medo de não saber, a quem vou perguntar, tudo isso.”</li> <li>• “Apesar de ser área comercial, e eu já ter sido comercial em diversos setores, este setor apesar de ser o que para mim tem sido mais difícil também acho que é aquele que tenho maior ligação. Ou seja, aquele que estou a gostar mais... mais difícil, mas que estou a gostar mais.”</li> </ul>
<p>4.1. Mas considera mais difícil porquê?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devido ao <i>stress</i> da procura imediata, a nível de contactos e ser necessário dar respostas imediatas;</li> <li>• O/A entrevistado/a é uma pessoa que gosta das coisas feitas com bastante rigor e já <i>stressada</i> de si próprio/a, por isso, esta necessidade de ter respostas imediatas afetam-lhe bastante a dinâmica de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É mais difícil porque eu já sou uma pessoa bastante <i>stressada</i> e gosto das coisas muito a rigor, digamos assim. E então, acho que neste tipo de profissão, de atividade, há uma coisa que não liga comigo que é nós termos de fazer as coisas na hora aqui.”</li> <li>• “Vou dar um exemplo, um telefonema de um cliente a pedir seja o que for, um apartamento, uma moradia, seja o que for, nós temos que resolver a situação na hora. É tudo muito imediato [...].”</li> <li>• “[...] não tinha este <i>stress</i> de procura imediata, de contactos imediatos, de ser na hora, de ter que se fazer a situação na hora e isso <i>stressa-me</i> bastante.”</li> </ul>
<p>4.2. Já está cá há quantos meses?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu entrei em finais de novembro.”</li> </ul>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a não teve nenhuma formação interna além da aprendizagem adquirida através do trabalho com outro colega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] quando entrei para aqui comecei a trabalhar com um colega e andei 2 meses e meio com ele sem ter qualquer formação aqui, além de aprender com ele.”</li> </ul>

<p>integração na agência?</p>		
<p>5.1. E relativamente à formação externa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a já realizou a formação inicial, que considerou importante para tirar dúvidas e aprender o mais importante para iniciar atividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fiz a formação de iniciação e vou fazer amanhã outra e falta-me a 3ª. Ainda estou no percurso da formação. A formação inicial foi bastante produtiva, deu para tirar algumas ilações e algumas dúvidas e informações mais importantes para iniciar.”</li> </ul>
<p>5.2. E como é que foi o processo de acolhimento e integração?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de acolhimento e integração é considerado muito bom, uma vez que sendo a entrevistada de Braga, prefere continuar na agência de Guimarães por isso mesmo, o bom ambiente;</li> <li>• Sendo de Braga e estando integrada numa agência fora da sua cidade tem ainda o benefício de que não precisa de respeitar zonas. Isto porque nas agências de Braga, cada um tem as suas áreas em específico, não interferindo uns com os outros. O/A entrevistado/a como não pertence a nenhuma dessas agências consegue fazer a zona de Braga livremente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Foi bom... É assim, eu sou de Braga e estou aqui na agência de Guimarães e tenho muitas agências de Braga que podia estar.”</li> <li>• “E realmente se eu sou de Braga acaba por ser um bocado estorvo ter de vir para aqui, não venho todos os dias, mas venho algumas vezes, mas sinto-me bem aqui e até ao dia em que me continuar a sentir bem continuo aqui.”</li> <li>• “A agência é aqui, de Guimarães, mas eu faço Braga, não faço só algumas zonas como os colegas de lá que têm de respeitar as zonas uns dos outros.”</li> </ul>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a afirma que não alterava nada no seu processo, por isso não se arrepende de ter aprendido apenas com o seu colega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que não alterava nada. Eu comecei de uma maneira diferente e se calhar não devia ter começado, ou seja, eu devia ter realmente começado como os outros colegas com formação durante</li> </ul>

<p>está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p> <p>6.1. Mas se calhar agora ainda consegue ter essa formação que perdeu...</p> <p>6.2. Pois, então não consegue dizer se a formação inicial aqui internamente está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade... Mas relativamente à formação inicial em V.N. de Gaia?</p>	<p>Contudo, considera que provavelmente se tivesse feito a formação inicial como os restantes colegas teria aprendido melhor a parte teórica do negócio, que ainda hoje tem dúvidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> <li>• Relativamente à formação inicial externa, considera que foi útil, contudo, pensa que para além de ser uma formação onde explicam a teoria deveria ser também exemplificado. Tal como afirma, mostrar como se preenchem os formulários importantes, por exemplo. Ou seja, dar igual importância à “burocracia” necessária para o negócio e à sua efetiva execução. Quando fala em “prática”, penso que é no sentido de mostrar realmente como são feitas as coisas, exemplos, e não apenas falar das mesmas – “teoria”.</li> </ul>	<p>uma semana ou duas para ter uma visão geral. Não vou dizer que não aprendi com o meu colega durante o tempo que andei com ele, aprendi, mas de uma forma diferente. Aprendi a andar na rua, não aquela parte que ainda hoje tenho dúvidas que é a parte burocrática, teórica. Essa parte ainda estou muito muito verde.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, sim. E sempre que venho tiro dúvidas e isso tudo.”</li> <li>• “Pois, aqui internamente não... No Porto, muito sinceramente, apesar de termos tirado algumas dúvidas [...] acho que essa formação inicial devia ser virada para a parte mais burocrática, para quem está a começar. Acho que é muito teórica e devia ser mais prática, ou seja, nós a nível de irmos para rua com clientes, preencher os formulários, aquilo tudo que tem de ser... Dizem-nos como tem que ser feito mas não nos mostram efetivamente como se faz. Isso nós só aprendemos aqui na agência e não na formação inicial lá.”</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a considera que após a formação inicial continua a ser dada importância à formação e que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim e sim. E como já disse, ainda só participei na primeira, mas depois é também muito importante o apoio que temos cá dentro sem dúvida alguma. As</li> </ul>

<p>formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p>	<p>a formação em que participou valeu a pena;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participou apenas da formação inicial e em algumas (poucas) formações internas à Terça-feira de manhã.</li> </ul>	<p>formações à terça-feira aqui também são muito importantes, e eu vim 2 ou 3 vezes só que acabo por me perder, porque é assim sou de Braga, tenho visitas, etc, é muito mais difícil para conciliar.”</p>
<p>8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?</p> <p>8.1. E já foi realizada alguma ação de formação que tenha sido, efetivamente, sugerida por um agente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, as dúvidas existentes, essencialmente.</li> <li>• Que tenha conhecimento, não.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, sim, da parte das chefias perguntam-nos sim e estão sempre a perguntar se temos dúvidas, que dúvidas é que temos...”</li> <li>• “Não, isso que eu saiba não.”</li> </ul>
<p>9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Na minha opinião sim, acho que eles sabem bem o que é necessário fornecer aqui para nos auxiliar e assim ajustar às necessidades da empresa.”</li> </ul>
<p>10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi a única agência imobiliária na qual a entrevistada já trabalhou, por isso não consegue identificar nenhuma característica que a distingue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, foi a única. Por isso não sei bem o que a distingue, mas para já eu sinto-me bem com as pessoas que aqui estão, mas se calhar... também não conheço o que está do lado de lá, e também poderia gostar.”</li> </ul>
<p>11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A execução da parte burocrática, pois sente alguma dificuldade em finalizar os contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ao iniciar foram todas. Não tenho tanto a dificuldade de estar na rua, mas foi mesmo a parte mais burocrática, a parte prática. Por assim dizer, a parte prática da parte burocrática. E quando eu digo</li> </ul>

		prática quero dizer os contratos e todas essas coisas, não a parte de angariação ou de fechar algum contacto.”
12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a sente-se bem com todos: <i>staff</i>, chefias e colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu e as chefias, quase que não dá para diferenciar o <i>staff</i> das chefias porque acho que eles são pessoas tão simples e cativantes que eu acabo por me sentir bem com a parte do <i>staff</i>, das chefias e dos colegas também.”</li> </ul>
12.1. Então considera que é um ambiente de cooperação, conflito, competição ou individualismo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com o <i>staff</i> e chefias, cooperação;</li> <li>• Com os colegas, existe uma competição saudável e necessária, mas sobretudo também muita cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É assim, não vou dizer que não há concorrência, claro que há, nós somos todos comerciais e cada um está a lutar pelo seu terreno, digamos assim, e pela sua ambição e objetivos, mas não acho que seja uma concorrência desleal. Não é uma competição negativa. [...] Há cooperação e aquela competição que é necessária, positiva. E com o <i>staff</i> e as chefias é de cooperação, sem dúvida.”</li> </ul>
13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descreve o dia-a-dia de um agente como sendo muito <i>stressante</i> e sempre com muito trabalho a fazer;</li> <li>• Considera essencial a persistência, o acompanhamento dos clientes e o planeamento do dia-a-dia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Muito muito <i>stressante</i>. Sempre com muita coisa para fazer. Humm, e acho que a persistência é essencial, eu acho que a persistência que nós temos e o não perder a coragem, estar sempre focado no trabalho a fazer. [...] é muito necessário acompanharmos o cliente e ter a persistência de não desistir.”</li> <li>• “E mais, a gente não tem horários, mas eu tento sempre à noite fazer a minha agenda [...] planejar. Mas muitas vezes acaba por haver uma série de telefonemas que nos vão já transformar e</li> </ul>

		<p>transtornar a agenda completamente. E depois à noite chego e digo 'o quê que eu fiz?' e vejo o que fiz e não fiz do que está agendado. A organização é muito importante também."</p>
<p>14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que tem um vínculo forte com a organização, contudo, tem a noção de que está ainda muito no início e com muitas dúvidas e questões por esclarecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eu espero que seja forte e neste momento acho que está forte... Eu ainda estou no início, ainda estou com muitos receios, com muitos medos, com muitas questões na minha cabeça, ainda não me sinto em paz... Humm, ainda não me sinto em paz para ir para rua, e quando digo em paz é com uma tranquilidade, descansada, porque já sei fazer aquilo e aquilo, e há muita coisa que tenho que aprender ainda, que tenho de fazer, que tenho de perguntar, há ainda um caminho muito grande a percorrer."</li> </ul>
<p>15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, existe alguma competitividade mas que na sua opinião é positiva e que acaba por estimular todos a melhorar – querendo atingir o patamar dos melhores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A competitividade é a tal que nós falamos há bocado, há competitividade, mas é positiva, que estimula a melhorar."</li> </ul>
<p>16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos negativos são o <i>stress</i> diário, a ansiedade que isso lhe causa e o facto de se querer conseguir fazer tudo e responder a todos o mais rapidamente possível e disso ser impossível;</li> <li>• Pontos positivos são os fechos de contratos e o facto de existir o contacto direto com muitas pessoas, de se sentir realizado/a a ajudar as pessoas, especialmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Negativos, para mim é a tal agenda que tentamos construir diariamente e acabamos por não conseguir fazer, é o <i>stress</i> diário, porque é muito <i>stressante</i>, é muita ansiedade porque há muitas chamadas por dia e, por isso, há o <i>stress</i> de querer responder rapidamente e muitas vezes não se conseguir."</li> <li>• "Fatores positivos, é conseguirmos fechar um contrato, é conseguir, para mim, ter contacto com pessoas mesmo de países de fora em que acaba por haver uma interligação quando é um</li> </ul>

	quando são pessoas de fora do país que precisam de mais ajuda.	acompanhamento mais duradouro. Necessitam de mais ajuda e acabamos por formar uma relação quase amizade, entre aspas, e que a mim está-me a acontecer isso... por eu estar a ajudar, a acompanhar, as pessoas estão muito agradecidas e acaba por haver ali um elo de ligação muito forte. E com isto sentimo-nos mais realizados porque acabamos por ajudar nos dois campos, digamos assim.”
--	--	---

#### Análise de Conteúdo – Entrevista 7

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia na área de vendas;</li> <li>• Interesse na área imobiliária dado o período atual e também porque procurou casa recentemente, e isso fez com que o seu interesse pela área crescesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A minha escolha foi porque fiz um percurso de cerca de 20 anos em vendas, numa área completamente diferente. Terminei esse ciclo e a imobiliária chamou-me a atenção por tudo o que está a decorrer atualmente no mercado, pelo grande crescimento. Portanto, fiquei interessada porque também andei à procura de casa recentemente e isso despertou-me o interesse na área.”</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através de uma amiga, que lhe fez o convite (pela segunda vez) numa altura da sua vida em que já estava desocupado/a e, por isso, decidiu vir à entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Decorreu de uma forma tranquila. O 1º contacto ocorreu através de uma amiga. [...] Na altura não tinha interesse nenhum, estava ocupada e de repente volto a encontrar-me novamente com essa amiga, veio novamente o convite e eu vim fazer a entrevista.”</li> </ul>
3. No momento do seu recrutamento e da	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia em vendas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como eu trabalhei antes em vendas, a meu ver, acho que a técnica de</li> </ul>



sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O facto de ter bastante à vontade com pessoas.</li> </ul>	recrutamento <sup>56</sup> viu que eu tinha o perfil adequado, uma vez que já tinha experiência. Não falamos muito nas características pretendidas. O mais importante foi mesmo a experiência prévia e o à vontade com as pessoas.”
4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De uma forma geral, tudo, dado que é uma área nova;</li> <li>• A competitividade existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “As dúvidas e receios... sendo uma área totalmente distinta da minha anterior, era o receio de tudo.”</li> <li>• “[...] sendo uma área nova para mim e muito competitiva torna-se diferente.”</li> </ul>
5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de formação interna básico;</li> <li>• Formação externa em Vila Nova de Gaia;</li> <li>• Relativamente ao acolhimento, sentiu-se bastante perdido/a;</li> <li>• Sente um ambiente bastante individualista na agência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O meu processo de formação interna foi básico, foi mostrar os documentos que nós precisamos, toda a documentação necessária, todo o processo de trabalho em termos de informática, como devemos proceder com os clientes. De seguida fiz a formação em Gaia.”</li> <li>• “Quanto ao acolhimento, inicialmente senti-me perdida, muito perdida, porque não senti grande apoio dos colegas nem alguém que acompanhasse. Ou seja, é tudo cada um por si, não há aquele espírito de equipa, de mostrar 'se precisares disto'... é muito individualista. Se eu pedir ajuda estão sempre disponíveis e não tenho qualquer razão de queixa, porque sempre que precisei ou preciso, estão presentes. Mas de livre vontade, oferecer ajuda, isso não, está cada um no seu canto.”</li> </ul>
6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterava o acolhimento e a forma como a formação é dada – mais adequada às necessidades das pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Alterava no acolhimento e daria uma formação mais apropriada à loja, mais apropriada às pessoas, como devemos fazer as coisas... mais aprofundada.”</li> </ul>

<sup>56</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo "técnica de recrutamento" em substituição do nome próprio da mesma.

<p>formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p> <p>6.1. Então não considera que a formação inicial está 100% ajustada às necessidades para quem está a iniciar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu com a experiência que tive, e tive muita formação durante toda a minha vida profissional, tive sempre formação todos os anos, e era melhor acolhida. [...] Portanto, eu acho que aqui falta precisamente este tipo de formação, com a componente de integração, se calhar alguém focado unicamente na formação.”</li> <li>• “Não, não...”</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p> <p>7.1. E as formações em que já participou, valeram a pena?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a considera que se podia dar mais importância à formação contínua;</li> <li>• Considera que a formação de tecnologia (formação externa) deveria ser dada aos agentes logo numa fase mais inicial, uma vez que nem toda a gente se sente à vontade nessa área.</li> <li>• Considera que as formações valeram a pena, contudo, pensa que se a formação interna inicial fosse mais aprofundada, seria possível tirar melhor partido das restantes formações;</li> <li>• De momento há um acompanhamento com a gestora de equipa, que tem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Podia ser mais. Já fiz mais uma formação, que é obrigatória até aos 6 meses e eu já fiz, o <i>Sales Training</i>, falta-me ainda a de tecnologias que essa eu acho que é muito importante logo no início.”</li> <li>• “Aqui acho que faltou isso, na integração acho que devemos ter mais formação, e de tecnologia também para estar mais a par de tudo e as pessoas ficarem mais confiantes.”</li> <li>• “Valeram, mas lá está, se tivéssemos tido melhor formação inicial aqui teriam valido mais a pena ainda. Estávamos mais preparados.”</li> <li>• “Neste momento estamos a ser acompanhados pela gestora de equipa, os mais novos, mas ainda há muitas dúvidas e já não deveriam existir. Passado este período, são 3 meses e meio, já não devia existir tantas dúvidas.</li> </ul>

	ajudado bastante a esclarecer dúvidas mas pensa que após alguns meses na agência já não deveriam existir tantas dúvidas.	Se a formação inicial aqui tivesse sido mais aprofundada já não teria tantas dúvidas, teria dúvidas na mesma mas com menos frequência.”
8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não.”</li> </ul>
8.1. Sabe se é frequente este procedimento existir? Se já existiu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não que tenha conhecimento.”</li> </ul>
9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que a formação externa está ajustada às necessidades da empresa, contudo, considera que existem alguns <i>timings</i> que deveriam ser corrigidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A externa está. A mim falta-me ainda a das tecnologias, que acho que deveria ser feita muito antes.”</li> <li>• “A de iniciação e de <i>Sales Training</i>, sim, é uma ferramenta muito direcionada para o nosso trabalho e que se calhar podia ter menos tempo de intervalo, entre uma e outra.”</li> </ul>
9.1. Mas é dado esse "espaço" por causa do custo da formação, para vocês já terem lucro na altura de pagar por esta segunda formação...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não considera correto serem os próprios, e não a empresa, a pagar as formações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, claro, mas isso eu também acho errado porque eu nunca paguei uma formação. Na minha vida profissional, e já lá vão muitos anos, é a primeira vez que estou a pagar uma formação.”</li> </ul>
10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, foi a única agência com a qual já trabalhou mas considera que o que distingue é o “ambiente familiar” existente, na medida em que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, é a única. Foi uma agência que eu procurei quando precisei de arranjar uma casa, que gostei do atendimento e é uma empresa mais familiar... A nível das chefias que são família, mas também</li> </ul>

distingue da concorrência?	há grande proximidade com as chefias.	porque lidamos logo diretamente com os superiores.”
11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>bate-porta</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “As minhas maiores dificuldades são o bater à porta da casa das pessoas, para mim é muito difícil. Não o bater à porta, mas a forma como está o conceito implementado, que é tocar às campainhas e de preferência quando alguém abre a porta nós irmos mesmo aos apartamentos, e eu acho que isso é uma forma de intrusão.”</li> <li>• “[...] isso do bate à porta, tudo bem, é um conceito da marca, mas eu pessoalmente não me identifico. Tudo o resto, o contacto com as pessoas não tenho problema nenhum.”</li> </ul>
12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> e chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre colegas, individualismo;</li> <li>• Com o <i>staff</i>, considera que há bom ambiente mas que mesmo assim poderia haver mais cooperação;</li> <li>• Com as chefias é de cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu pessoalmente não tenho razão de queixa, até à data. Os colegas continuam cada um por si, mas são simpáticos, são cordeais, e por isso não tenho razão de queixa de ninguém. Acho que entre colegas será mais individualismo, cada um na sua vida.”</li> <li>• “Entre o <i>staff</i>, poderíamos ter mais apoio também. Não é cooperação a 100% porque atualmente temos uma pessoa que nos pode ajudar, mas nem sempre está disponível, e nem sempre existiu. Quando entrei ainda não existia. Existe agora, mas mesmo assim se tivermos alguma situação "de momento" podemos não ter ninguém.”</li> <li>• “Com as chefias, eu já os conhecia, portanto foram colegas de negócio, pelo menos até à data nunca tive conflito nenhum e espero não ter, cooperação até ao momento.”</li> </ul>

<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O seu dia-a-dia baseia-se nas tarefas básicas de um agente: posicionamento, formação, presença na reunião semanal, resposta a telefonemas, entrega de publicidade.</li> <li>• Considera que é essencial muita persistência e estar atento/a às oportunidades que possam surgir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tenho reuniões logo ao começar, à Segunda-feira da parte da manhã, da parte da tarde faço posicionamento na minha zona, a zona que escolhi. Isto no início da semana logo, com a agenda preenchida, depois deixo sempre algumas horas para os dias seguintes.”</li> <li>• “À Terça-feira temos formação de manhã e à tarde deixo esse tempo para procurar pessoas que eu conheço, deixo para este dia tratar de telefonemas, visitas...”</li> <li>• “Nos outros dias faço posicionamento [...]. Mais através de contactos por telefone, mais através de entrega de revistas e <i>flyers</i> na minha zona e falo com as pessoas, faço perguntas, se sabem se não sabem, mas não aquela situação de entrar.”</li> <li>• “E acho que as tarefas imprescindíveis são a persistência, o conhecimento, estar sempre atenta às situações de oferta e procura, estar sempre em cima do negócio através de pesquisa também na internet, e com os conhecimentos que tenho, fazer telefonemas para saber se sabem ou não sabem de algum possível negócio.”</li> </ul>
<p>14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Um vínculo de colaboradora... médio.”</li> </ul>
<p>15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a considera que podem existir algumas situações de competitividade, mas de forma muito pontual e controlada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Neste momento essa pergunta é um pouco vaga porque não tenho estado muito presente, excetuando nas reuniões... não sei se chamaria competitividade. Já senti em algumas situações, os agentes mais antigos já se</li> </ul>

		tornam mais individualistas, já têm o negócio feito, formado e não precisam de ajuda [...]. Não senti muito aqui a competitividade, não é muito notória e a que há está moderada.”
16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos negativos, a falta de colaboração;</li> <li>• Aspectos positivos, ser um trabalho em equipa que gera motivação. Mas que mesmo assim, acaba por afirmar que essa motivação tem que ser ganha pelos próprios.</li> </ul>	“Os negativos, é a falta de colaboração. Os positivos, são a equipa, o estarmos sempre motivados para fazer mais e melhor, mas isto temos que ser nós próprios a ganhar a nossa motivação.”

#### Análise de Conteúdo – Entrevista 8

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desemprego;</li> <li>• Ter uma filha pequena e necessitar de alguma flexibilidade de horários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora muito bem, para além do desemprego, eu tenho uma filha, que na altura era pequenina, agora tem 5 anos, e foi muito o fator da facilidade que me dá para levar a minha filha, ir buscar... ter horários flexíveis.”</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através de uma colega que iniciou atividade na agência;</li> <li>• Confusão/indecisão inicial;</li> <li>• Decidiu ficar e não está desiludida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Olha, o recrutamento foi por uma colega que veio para cá. Inicialmente estava muito confusa, tive 2 ou 3 reuniões mas depois fui-me integrando e não estou desiludida por ter entrado.”</li> </ul>
3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambição;</li> <li>• Profissionalismo;</li> <li>• Transparência no ramo imobiliário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pessoas com ambição e pessoas que tivessem, acima de tudo, profissionalismo e transparência no ramo imobiliário. E foi isso que mais me fez vir também.”</li> </ul>

<p>4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?</p> <p>4.1. Mas agora já é compensatório?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existir salário base;</li> <li>• A adaptação de um trabalho de muitos anos com salário para um trabalho por conta própria;</li> <li>• Consequentemente, os primeiros meses serem mais complicados num trabalho de empreendedorismo em que não há salário base.</li> </ul> <p>• Sim.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, os maiores receios, e como a maior parte de todos os comerciais, é não ter um salário base, sem dúvida, porque eu vim de uma empresa em que trabalhei 14 anos e custou-me um bocadinho a adaptar a não ter um salário base. [...] Os primeiros meses são um bocado complicados.”</li> </ul> <p>• “Já, sim.”</p>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?</p> <p>5.1. Já existiam as 2 semanas de formação interna na altura?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinha algum conhecimento prévio acerca do ramo imobiliário;</li> <li>• Agradou-lhe bastante a maneira como foram recebidos os novos agentes, na altura em que também iniciou;</li> <li>• Gostou da formação interna e externa.</li> </ul> <p>• Não;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiu necessidade de se aliar a alguns colegas com quem começou a aprender os métodos da agência;</li> <li>• Acabou por fazer equipa com um desses colegas até ao dia de hoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É assim, eu já tinha alguma ideia de como funcionava o ramo imobiliário... Humm... mas gostei da maneira como abordaram os novos na minha altura... os novos angariadores, e gostei tanto da formação interna como da externa, sem dúvida que fazem muita diferença.”</li> </ul> <p>• “Não. Mas é assim, não tive essa formação mas o quê que eu fiz? Comecei a andar com colegas que já estavam cá dentro, na rede, para ver o método de trabalho. Como vinha de outra agência que só trabalhavam em aberto, praticamente não trabalhavam em exclusivo, eu tive que entrar com alguém (que é com quem estou hoje em dia e faço hoje equipa) para perceber um bocadinho aquela exclusividade [...]”</p>

<p>5.2. Exatamente... Eu pergunto também porque tenho conhecimento que quem entra, neste momento, tem a tal formação interna de 2 semanas e com outra colega que falei, que já cá está há alguns anos, também não teve... por isso é que estou a perguntar. E como é que decorreu o processo de acolhimento e integração?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito positivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Foi muito positivo. E ainda continua a ser diariamente.”</li> </ul>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a considera que cresceu muito profissionalmente como todo este processo e que por isso não alterava nada;</li> <li>• Considera a formação fundamental, apesar de na época da sua entrada (há 3 anos) ainda não existir formação interna de 2 semanas;</li> <li>• Sentiu-se um pouco perdido/a, quando entrou, mesmo vindo já da área imobiliária;</li> <li>• Considera que por muito que os colegas “mais antigos” queiram auxiliar e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É um processo sobre o qual não alterava nada porque cresci muito como profissional.”</li> <li>• “Quanto à formação, acho que sim, é fundamental. Apesar de como eu tenho visto, os colegas novos tem formação inicial aqui, e mais acompanhamento aqui, porque há pessoas que não percebem nada do ramo. E eu quase que me senti perdida e vinha do ramo.”</li> <li>• “E o problema aqui é que eu acho que, por mais que os colegas queiram ajudar, às vezes é complicado... eu já senti isso com novinhos que eu também já andei. É muito complicado gerir os horários entre as partes porque ao fim de um ano nós começamos a ter mais alguns contactos e às vezes eu digo que à Segunda,</li> </ul>



	acompanhar os “mais novos” se torna muito difícil e que já sentiu isso mesmo: querer ajudar e depois não conseguir conciliar com os seus próprios negócios e reuniões. Por isso, a formação interna é completamente fundamental.	Quarta e Sexta vou sair com um colega e saio durante duas semanas e depois já não consigo, porque tenho reuniões, <i>etc</i> , e é muito complicado continuarmos a seguir, por muito que queiramos ajudar é complicado.”
7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que a empresa sabe que é importante continuar sempre a investir em formação pois esta é uma atividade em que se está sempre a lidar com situações novas e em que é necessário estar sempre a aprender;</li> <li>• Participou apenas nas formações obrigatórias – 3 para já – e que valeram a pena;</li> <li>• Pensa também que as formações externas estão mais direcionadas para os meios maiores – Porto e Lisboa – mas que são essenciais para a aprendizagem e que acabam por motivar imenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sem dúvida porque estamos sempre a aprender. Em cada angariação temos sempre algo novo, em cada venda também algo novo, e por isso a empresa sabe que é importante e continua a investir em formações, sem dúvida.”</li> <li>• “Eu não fiz muitas formações, confesso. Fiz só as obrigatórias... a inicial, a de angariação, de vendas e foi isso. [...] Mas valem sempre a pena, aprendemos sempre, e primeiro vimos sempre muito mais motivados, sem dúvida.”</li> <li>• “Depois, embora eu ache que a formações externas sejam mais para outros meios que não os nossos, que são Porto e Lisboa, mas no entanto acabamos por trazer muita coisa para cá.”</li> </ul>
8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?  8.1. Mas tem conhecimento desta possibilidade?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até ao momento não.</li> <li>• Sim. Quando algum agente passa X meses sem faturar deve participar em formações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Para já não.”</li> <li>• “Sim, existe. Se tu tiveres uns meses sem faturação ou sem angariar, vamos ser convidados a ter mais formações,</li> </ul>

<p>8.2. Então a formação à Terça-feira de manhã também é relativamente recente?</p>	<p>relacionadas com as suas dificuldades;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a, como não teve formação interna foi tirando as dúvidas com os colegas.</li> <li>• Sim, e tem tido cada vez mais afluência.</li> </ul>	<p>derivadas das dificuldades que temos. Eu ia procurando isso nos colegas, lá está, como entrei antes de haver estas formações internas, que são fundamentais, eu começava a ver isso com os colegas, ia tirando dúvidas...”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim é, e agora tem tido cada vez mais gente a participar, mais abrangência.”</li> </ul>
<p>9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim;</li> <li>• A formação à Terça-feira de manhã tem vindo a melhorar, e a <i>Broker</i> tem mais noção das dificuldades atuais dos novos agentes, o que faz com que estes estejam cada vez melhor preparados para iniciar e para ir “para a rua”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. É assim, eu vi algumas formações à Terça de manhã, e pelo que tenho ouvido sim, estão a ser mais exigentes, no bom sentido, atenção. E como penso que a <i>Broker</i><sup>57</sup> já tem mais consciência dos problemas que temos lá fora, acho que os novos já estão a ter mais preparação antes de ir para fora. Tanto que eu vejo novos a fazer mais bate porta que propriamente eu (risos).”</li> </ul>
<p>10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhou em 2 imobiliárias tradicionais, onde ficou muito desiludida com o ramo;</li> <li>• Teve uma entrevista noutra agência da rede Agência Azul que também não gostou;</li> <li>• Acabou por conhecer uma colega que se tornou a técnica de recrutamento (da altura) da Agência Z, e quando esta iniciou atividade na agência, o/a entrevistado/a também veio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não, eu antes de vir para cá estive a trabalhar em duas imobiliárias tradicionais. Numa estive um mês e meio e na outra estive seis meses. Não foi nada daquilo que estava à espera, fiquei muito desiludida...”</li> <li>• “Entretanto tinha uma loja e passava todos os dias em frente a outra agência desta rede e tinha lá, uma altura, um <i>placard</i> na vitrine a dizer que precisavam de comerciais. E aí eu pensei assim ‘tenho a loja e não está a dar para os objetivos que quero, possivelmente será</li> </ul>

<sup>57</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

<p>10.1. E o quê que distingue esta agência das outras em que trabalhou?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chegou à conclusão que todas as agências têm condições muito diferentes, mesmo dentro da mesma rede. Dentro da Agência Azul existem agências com condições melhores e piores e considera que a Agência Z tem muito boas condições.</li>   <li>• A formação contínua e o grande acompanhamento existente;</li> <li>• O facto de ser uma agência que trabalha em exclusivo, sendo que até então só tinha trabalhado em agências que optam pelo método de trabalho em “aberto”.</li> </ul>	<p>um bom <i>part-time</i> entrar na Agência Azul<sup>58</sup>. Fui lá mas não gostei. E então fiquei com um trauma à Agência Azul, confesso.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] aluguei uma casa à antiga recrutadora daqui e ela disse “estás perdida aqui” mas ela não estava cá [...] e entretanto ela foi convidada a vir trabalhar para aqui como recrutadora e aí eu tive uma reunião com a Diretora Processual<sup>59</sup>, na altura, e com a <i>Broker</i>, que foi quando eu decidi entrar porque vi que as condições não tinham nada haver. Vi que todas as agências da rede têm condições diferentes, são diferentes, e muita gente não entende [...]. Mas variam muito mesmo. Eu tive essa experiência, porque primeiro tive a reunião lá e depois é que vim para cá.”</li>   <li>• “Ora bem... primeiro a formação, inicial e contínua. Segundo, temos sempre aqui pessoas por trás de nós para nos apoiar...”</li> <li>• “Depois, o exclusivo que dá uma valorização ao imóvel, tanto ao cliente comprador como ao cliente que vende o imóvel. Acho que foi isso que me deu mais ‘pica’ no sentido de agarrar esta oportunidade e de mostrar... como eu já conhecia o ‘aberto’ e estava a promover imóveis que não valeriam a pena, aqui não. Eu trabalho muito nesse sentido e faço muita comparação porque vivi as duas situações.”</li> </ul>
--	--	---

<sup>58</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo “Azul” em substituição do nome real da rede de agências.

<sup>59</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo Diretora Processual em substituição do nome próprio da mesma.

<p>10.2. Ou seja, o “aberto” é quando um imóvel está em várias imobiliárias, certo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, o que acaba por ser mais complicado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Exatamente. E é complicado porque muitas vezes estávamos a promover um imóvel que até já estava vendido e o cliente nem se lembrava que estava naquela agência.”</li> </ul>
<p>11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?</p> <p>11.1. E quais foram as tarefas, como agente, que foram mais difíceis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A grande dificuldade financeira por que estava a passar quando entrou na agência;</li> <li>• Estava também num ano complicado a nível emocional/familiar, mas sentiu-se bastante apoiada aqui na agência – criou relações de amizade (que acabou por ser um fator importante para a sua permanência).</li> <li>• Fazer o <i>bate-porta</i>, essencialmente;</li> <li>• Inicialmente, o contacto pessoalmente com os clientes, uma vez que vinha habituada ao contacto por telefone (das agências onde trabalhou anteriormente). Esta dificuldade foi ultrapassada rapidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como eu disse anteriormente, eu tive um negócio que não correu muito bem e eu entrei quase numa falência [...]. Essa dificuldade foi muito complicada no primeiro ano, embora eu também entrei numa fase muito complicada... tinha perdido o meu pai, e no ano que entrei tinha perdido o meu irmão, o único, e portanto foi um ano muito complicado. Portanto, diria que criei aqui amizades nesse sentido também.”</li> <li>• “O ter de fazer <i>bate-porta</i>, ter de estar na rua... achava o contacto por telefone mais fácil. Agora não, agora até gosto mais de falar com a pessoa olhos nos olhos. Antigamente eu vinha muito habituada das outras agências ao contacto só por telefone, não havia cara a cara com o cliente, só estava quando a casa era vendida.”</li> <li>• “Mas essencialmente a maior dificuldade é o <i>bate porta</i>, embora não o faça muito, confesso.”</li> </ul>

<p>12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staff</i> chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)</p> <p>12.1. Então de forma geral como é que considera o ambiente entre todos: cooperação, conflito, competição ou individualismo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma que se relaciona bem com o <i>staff</i> e com os <i>Brokers</i>;</li> <li>• Com os colegas, afirma que de uma forma geral se dão todos muito bem mas que acaba por haver alguma competitividade de forma inconsciente, até porque os próprios clientes acabam por impulsionar isso visto que “trocam” de agente com quem estão a trabalhar muito facilmente.</li> <li>• De uma forma geral, cooperação, com uma competição (inconsciente) entre colegas, mas que também considera como algo necessário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, eu e os <i>Brokers</i> não tenho razão de queixa. Com o <i>staff</i> também não, dou-me bem com toda a gente.”</li> <li>• “Com os colegas é assim, nós aqui temos que nos dar bem com todos... humm, só que inconscientemente nós somos competitivos uns com os outros e às vezes cria-se aqui umas situações um bocadinho complicadas. Não nós como agentes mas os próprios clientes compradores às vezes provocam isso, ou seja, um mau cliente comprador não é fiel. [...] o cliente troca-nos com muita facilidade.”</li> <li>• “Ora bem, eu como costumo dizer que para tudo correr tudo nós temos que vir à agência quando é preciso, não é estar aqui o dia todo. [...] Acho que é cooperação e uma ligeira competição entre colegas, mas lá está, nós somos competitivos inconscientemente, e é necessário também.”</li> </ul>
<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar <i>feedback</i> aos clientes o mais rapidamente possível (através de <i>e-mails</i> ou telefonemas);</li> <li>• Fazer prospeção diariamente;</li> <li>• Fazer <i>bate-porta</i>;</li> <li>• Ter horários (para criar uma rotina de trabalho).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Olha, atender sempre o telefone, tentar responder aos <i>e-mails</i> o mais rápido possível, ir dar o <i>feedback</i> ao cliente o mais rápido possível, isso sem dúvida.”</li> <li>• “Quanto ao dia-a-dia, ora bem, eu não sou muito bem a regra correta, mas deveria ser fazer prospeção todos os dias, coisa que eu não faço (risos)... [...] ter horários para fazer as visitas, horários para fazer os telefonemas, horários para fazer a prospeção, o <i>bate-porta</i>... Ter sempre um horário mais ou menos fixo.”</li> </ul>
<p>14. Que tipo de vínculo tem com esta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que tem um vínculo forte;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Olha, já estive para desistir, não vou dizer que não... Eu costumo dizer que é</li> </ul>

<p>organização? (forte, fraco, <i>etc.</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosta do que faz e apesar de já ter pensado em desistir algumas vezes (quando as coisas não correm bem) acaba sempre por ficar;</li> <li>• Gosta das pessoas com quem trabalha e gosta de ajudar os clientes a arranjar um casa, a atingir os seus objetivos.</li> </ul>	<p>forte porque sempre que eu desisto há qualquer coisa que me faz voltar atrás. Primeiro, porque gosto das pessoas que estão cá, quando eu falo é no geral obviamente. E segundo, porque gosto daquilo que faço, porque estou a ajudar uma família a encontrar um lar, em que se sintam bem e confortável dentro das possibilidades deles. Eu acho que é isso que me faz nunca desistir porque no fundo estou a ajudar alguém a conseguir algum objetivo.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Obviamente que há altos e baixos, em que o telefone não toca, outras vezes não pára de tocar, mas acho que neste momento as coisas boas abafam as coisas más.”</li> </ul>
<p>15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande competitividade entre agentes (de todas as agências);</li> <li>• Dentro desta agência considera que quando existe competitividade é de forma saudável. O/A entrevistado/a não passa por cima de nenhum colega e apesar de isso já lhe ter acontecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aqui quando há, é saudável, pelo menos falo por mim. Eu é assim, quando ligo para um número em que me digam que já tem um colega que está a acompanhar não ‘passo por cima’... já mas aconteceu ao contrário mas pronto. Agora se for outra agência, sei que há outra agência, uma que eu saí, que anda sempre atrás das minhas angariações... a mim até me dá gozo quando o cliente vendedor, que está a vender, o proprietário, me liga a informar, eu digo ‘ah é bom sinal’. Também é gratificante quando o cliente valoriza e liga a avisar, acho que já isso é um bom sinal.”</li> </ul>
<p>16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como pontos negativos, não existir salário fixo nem pagar a segurança social (algo que já está inerente a ser trabalhador independente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os negativos, não há salário, não pagam segurança social, pronto essas coisas, mas isso nós somos trabalhadores independentes e já está um bocadinho ultrapassado. É assim, o maior receio</li> </ul>

	<p>Essencialmente o facto de dado que não há salário base é necessário saber gerir muito bem as finanças todos os meses, porque há meses melhores e piores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como pontos positivos, a valorização recebida pelos clientes, por possíveis clientes e pela própria agência (desde o início);</li> <li>• O reconhecimento em instituições como o banco.</li> </ul>	<p>aqui é todos os meses serem diferentes, mas o mês corre como a gente quer, só que é preciso saber gerir essa parte, ou seja, obviamente que não se vende casas todos os dias, mas nunca vão voltar casas para vender. E nunca perder a motivação porque há sempre quem queira vender e quem queira comprar, sem dúvida.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Mas é gratificante porque no outro dia a minha mãe foi ao banco e a senhora disse-lhe ‘a sua filha não é ‘M<sup>60</sup>’ da Agência Z<sup>61</sup>?’ e a minha mãe disse ‘é’, e passado uma semana estava a fazer lá uma escritura e ela disse-me ‘é ‘M’? É que até agora só tinha ouvido falar de si nunca a tinha conhecido’ e portanto, isso é bom sinal, ter ouvido falar de mim. São essas coisas que às vezes nos fazem continuar, olhar para a frente, a valorização.”</li> <li>• “[...] a agência valoriza o nosso trabalho, com os fins-de-semana, vales... e mesmo os diplomas, não é grande coisa mas para nós já é bom. Eu lembro-me quando entrei, agora sou o escalão A, na altura era o escalão C, e eu não percebia muito bem como isto funcionava mas ser a melhor angariadora ou melhor vendedora do grupo C, era do grupo mais pequeno, o A é muito maior – o C são os <i>Rookies</i>, o B é quem está há 2 anos e para cima disso passa a A – e eu agora comparo, mas na altura o facto de ser iniciante e receber logo um diploma em que fui a</li> </ul>
--	---	---

<sup>60</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado a letra “M” em substituição do nome próprio da mesma.

<sup>61</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

		melhor vendedora ou angariadora ou baixa de preço, parece que não mas motiva e depois partilhar isso... tirar a fotografia e colocar nas redes sociais.”
--	--	--

### Análise de Conteúdo – Entrevista 9

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foi uma questão de opção, sendo que trabalhava apenas em <i>part-time</i> e decidiu entrar para a área como um complemento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Foi mesmo uma questão de opção. Na altura estava a trabalhar em <i>part-time</i>, na minha área, a área em que tirei o curso, de Educação Física, e como era em <i>part-time</i> havia horas vagas e surgiu a hipótese de trabalhar em <i>part-time</i> também nesta área para complementar, e foi nessa base que me candidatei.”</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envio do CV para a rede de agências;</li> <li>Recebeu uma chamada para vir a entrevista nesta agência em específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Muito fácil. Enviei o currículo diretamente para a Agência Azul<sup>62</sup>, hum... e fui encaminhado pela Agência Azul – não foi questão de opção – para aqui para esta agência e logo no dia a seguir fui contactado para aparecer para entrevista.”</li> </ul>
2.1. Que foi realizada também por uma técnica de recrutamento como é de momento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não;</li> <li>Na altura quem o contactou foi a Diretora Processual e a entrevista foi feita pela <i>Broker</i> da agência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Agora há mais meios, mas acaba por ser ‘a mesma coisa’. Mas na altura não era uma pessoa específica a tratar do recrutamento. Quando eu entrei, a bem dizer, voltamos à velha história a Diretora Processual<sup>63</sup> faz tudo e já na altura era. Humm, e foi ela que me contactou e depois vim ter com a <i>Broker</i><sup>64</sup>, que a entrevista foi logo feita por ela.”</li> </ul>
3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pessoa animada;</li> <li>Positividade;</li> <li>Espírito empreendedor;</li> <li>Disponibilidade de horário;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Uma pessoa animada, positiva, com espírito empreendedor e com disponibilidade de horário.”</li> <li>“[...] nem sequer tinham a dizer se era <i>part-time</i> ou <i>full-time</i>, só diziam para ter</li> </ul>

<sup>62</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo “Azul” em substituição do nome real da rede de agências.

<sup>63</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo Diretora Processual em substituição do nome próprio da mesma.

<sup>64</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.



<p>procurado num agente imobiliário?</p> <p>3.1. E tornou-se melhor opção escolher este trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a entrou para a área porque inicialmente conseguiu trabalhar apenas em <i>part-time</i> também, mas passado algum tempo optou por trabalhar apenas na área imobiliária.</li> <li>• Sim.</li> </ul>	<p>disponibilidade de horários, flexibilidade e foi um bocado por aí que na altura aceitei. Depois tive de abandonar o que fazia porque uma pessoa começa a não ter tempo para tudo, ou trabalha de um lado ou trabalha do outro.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, não estou arrependido.”</li> </ul>
<p>4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser um meio totalmente diferente;</li> <li>• Desconhecer o que poderia surgir da área e se seria algo a longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É assim, dúvidas, era porque era um meio completamente diferente.”</li> <li>• “Receios, era o que este mundo me vai trazer, não conhecia... Uma pessoa vem do ensino para aqui, não sabia o que iria dar enveredando por este ramo. Podemos encarar por aí, se seria a curto prazo, médio, longo, não fazia a mínima ideia.”</li> </ul>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A formação interna baseava-se em teatros de formação após a reunião semanal;</li> <li>• O teatro consistia em um agente fazer de agente angariador e outro de comprador. No final, entre todos os agentes discutia-se o que correu bem e o que era preciso melhorar;</li> <li>• O/A entrevistado/a considera que a forma como é feita agora a formação interna, à Terça-feira, é pior uma vez que não são apenas os agentes a fazer o dito “teatro” e, por isso, na sua opinião se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A nível de formação interna é completamente diferente do que é agora. Quando eu entrei, há 7 anos e meio, a nível de formação interna íamos tendo uma ou outra, que nós chamávamos os teatros de formação...”</li> <li>• “Como éramos poucos na altura trabalhávamos de forma diferente. As nossas reuniões semanais eram feitas aqui, não chegávamos a 15 e nas reuniões, depois de falarmos do que era necessário, tentávamos fazer teatros, ou agente angariador, agente comprador e íamos mudando... [...] Na altura, a formação interna tinha essa vantagem, punham mesmo o agente a fazer, éramos sempre nós que fazíamos, com todos a ver. Fazíamos o teatro até determinado ponto, depois parava-se e fazia-se, tipo, entre todos: o que se fez bem, o que faltou... ou seja, íamos corrigindo nesse aspeto. A questão de,</li> </ul>

<p>5.1. E relativamente à formação externa?</p> <p>5.2. E quanto ao acolhimento e integração na agência?</p> <p>5.3. Já ouvi opiniões de que deveria haver uma pessoa exclusivamente para o acolhimento e integração, o que acha sobre isso?</p>	<p>torna mais difícil a aprendizagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre teve conhecimento das formações obrigatórias a realizar;</li> <li>• Considera que agora a forma de trabalhar nessas formações está um pouco mais assertiva.</li> <li>• Ficou satisfeito/a com o seu acolhimento e integração e considera que na altura até era melhor que atualmente.</li> <li>• Na altura em entrou, considerava que os agentes eram deixados sem apoio nenhum. Acabavam por ter que aprender sozinhos ou, eventualmente, quando tivessem mais confiança com quem já estava na agência há algum tempo, pedir ajuda;</li> <li>• Alguns agentes mais antigos começaram a tomar a</li> </ul>	<p>por exemplo, como fazem agora à Terça-feira, pôr o agente a fazer de proprietário ou de comprador e de pôr a <i>Broker</i> ou a Diretora Processual a fazer de agente, a meu ver, é mais difícil, é a mesma coisa que uma pessoa estar só a ver. A mesma coisa que estares a ver um vídeo e a seguir tens que pôr em prática, e acho que seria mais vantajoso, a meu ver, como fazíamos antigamente, que era frente a frente e depois toda a gente dar opinião sobre o quê que faltou, o que é preciso fazer...”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Foi-nos sempre indicado a formação base que temos de fazer a nível de cursos da Agência Azul... essas formações são relativamente iguais, a nível de nome, mas mudou a forma de trabalhar, agora um bocadinho mais assertiva segundo o que sei pelos que vão fazendo.”</li> <li>• “Sobre isso não tenho nada que dizer. Na altura acho que até era melhor do que é agora.”</li> <li>• “[...] quando eu entrei, não existia, e nós éramos deixados um bocado ao ‘desenrasque, seja o que Deus quiser’... Entretanto eu e outros colegas, porque passamos por essa dificuldade, passamos a fazer uma coisa que era em função de quem chegava de novo nós apoiávamos, íamos com eles para a rua, fazer <i>bate-porta</i>, distribuir publicidade para acompanhar e apoiar nos primeiros tempos, e muitas das vezes sem olhar a retornos.”</li> </ul>
--	--	---

	<p>iniciativa de auxiliar os mais novos. Como isso não é uma política da agência (caso não se forme equipa), acabou por gerar alguns conflitos e daí surgiu a necessidade de contratar alguém para o recrutamento e mais recentemente, uma gestora de equipa para acompanhar os agentes mais novos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No seu caso em específico ainda demorou mais de meio ano a conseguir compreender o que era para fazer efetivamente nesta área e a começar a correr bem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Só que como mostramos essa abertura começou a haver gente que começava a dizer ‘são sempre os mesmos a beneficiar de estar a apoiar os novos’ e como começou a acontecer isso, houve necessidade por parte da loja a ter gente responsável pelo recrutamento mais direto e mais assertivo. Só que quem recruta não tem a capacidade de depois fazer o 2º passo que é ir para a rua e abordar. Agora já começamos a ter, temos a Gestora de Equipa<sup>65</sup> nesse sentido, ou seja, a loja neste momento já começa a trabalhar um bocadinho para quem chega de novo não se sentir totalmente desamparado.”</li> <li>“[...] na altura quando eu entrei era bem pior, éramos menos, e uma pessoa pedia a um, pedia a outra e os olhares eram tão fulminantes que esquece, vamos à aventura, vamos ao risco. Foi assim basicamente que eu comecei a aprender, sozinho [...]”</li> <li>“Mas ainda demorou mais de meio ano para que as coisas comessem a correr bem.”</li> </ul>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que seria mais positivo para a agência e para os agentes mais novos se existisse uma forma diferente de acolhimento e integração na agência. Afirma que seria melhor para todos serem os agentes mais antigos (que estejam predispostos a isso) a fazer o acompanhamento dos agentes mais recentes, pois são os próprios agentes que têm melhor noção do que é</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Vai de encontro àquilo que estava a dizer, a questão do apoio, do <i>feedback</i>, que nós poderemos fazer a quem entra. [...] É óbvio que quando chega uma pessoa nova e nós vamos apoiar corremos o risco de deixar de fazer o nosso motor trabalhar para ir ajudar, mas se for estipulado de antemão pela própria loja essa forma, é bom, e se calhar até poupam uma pessoa.”</li> <li>“Pegar nos novos e durante dois meses dizer ‘tu vais andar com o fulano, e esse fulano recebe X do que tu tiveres a receber’, ponto e a loja não tem que pagar mais nada.”</li> </ul>

<sup>65</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo Gestora de Equipa em substituição do nome próprio da mesma.

	<p>necessário fazer para iniciar e ter sucesso;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma ainda que isso acabava por poupar uma pessoa à loja e que se trabalhassem dessa forma, mesmo que o agente novo acabasse por sair, quem o acompanha beneficiaria das suas possíveis angariações;</li> <li>• Como funciona hoje em dia, no caso de alguém sair da agência é a loja que decide quem fica com o quê, e normalmente é dado aos mais antigos. Na opinião do/a entrevistado/a isso também é errado porque é preciso dar oportunidades aos mais novos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não querendo falar em nomes, mas há casos aqui na agência assim e que até hoje são equipa. Quem começa do zero está a zero mesmo e tem que batalhar muito mais e isso, a meu ver, é que é um bocado mais complicado, começar desamparado.”</li> <li>• “Se se trabalhasse dessa forma, claro que nem todos os ditos ‘velhos’ das agências estão disponíveis para, mas se fosse dessa forma, se calhar até poderiam estar porque não olhavam como perda de tempo e depois teriam uma outra situação que é, na eventualidade daquela pessoa que estão a fazer acompanhamento abandonar, todo o trabalho, angariações da pessoa enquanto cá esteve, fica para essa pessoa. Assim fica a loja decidir, a menos que a pessoa que saia diga logo para quem fica o quê, senão é a loja que vai decidir.”</li> <li>• “E aqui, a meu ver, a agência também falha porque entrega a quem já está lá em cima, na pior das hipóteses se calhar era preferível partilhar, pôr um novo com alguém mais antigo, é preciso apoiar quem está a começar.”</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim;</li> <li>• Participou em formações internas;</li> <li>• Em colóquios no Porto (que já não existem) mas que eram dados por colegas com anos de experiência, colegas esses com grande sucesso, que se desejava chegar ao seu patamar;</li> <li>• Formação de PNL, duas vezes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim... Ora bem, já participei duas vezes em formações da Agência Azul, colóquios, que, entretanto, também acabaram, mas no Porto com colegas com anos de experiência em que eles próprios é que faziam: expunham o seu dia-a-dia, explicavam o que faziam diariamente e essas coisas todas. Considerava isso uma formação prática.”</li> <li>• “[...] ali eram formações que tu tinhas mas era com aqueles que olhavas e dizias "quem me dera um dia chegar ao patamar dele". Já tivemos formações aqui na agência de PNL duas vezes, uma foi com o Adelino aqui, outra foi com o Nuno Miguel... depois já fiz outras</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensa que participou sensivelmente em 10 formações;</li> <li>• Considera que valeram a pena.</li> </ul>	<p>formações, assim de cor não sei os nomes, mas era tudo dentro desta área.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] acho que para além das 3 formações obrigatórias, fiz aqui mais 3 e outras 2 extra no Porto, já devem ter sido mais ou menos 10, mas isto muito por alto, valeram a pena, sim.”</li> </ul>
8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não e pensa que isso não deve existir, nem nesta agência nem na rede em geral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que eu me lembre não. Tenho muitas dúvidas que haja mesmo a nível de agências em geral.”</li> </ul>
9. Acha que a formação está ajustada às necessidades da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a considera que a formação está ajustada às necessidades da empresa, mas pensa que há melhorias a fazer;</li> <li>• Deveria existir formação mais direcionada à tecnologia, visto que o trabalho como agente depende muito do computador e telemóvel, com os programas da rede em si e também da divulgação através das redes sociais;</li> <li>• Considera que há muita gente que sente esta dificuldade a nível informático, e quem acaba por pedir ajuda (a um colega) interfere no seu trabalho, por isso, volta a reforçar a ideia referida anteriormente: as equipas e o acompanhamento seriam uma mais-valia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É assim, está. Agora, poderia haver aqui, mas aí já teria de ser dentro da própria agência, na questão da formação, uma formação extra ao ramo imobiliário, ao nível da informática. Vamos tendo muita gente a entrar neste ramo, onde as principais ferramentas é o computador, o telemóvel, e há muita gente que sabe o básico e depois empanca e não se consegue desenrascar. Acho que nesse aspeto a agência devia trabalhar um bocadinho mais em prol disso... a agência e não só, a própria Agência Azul também podia ir por aí, só que é óbvio que não é fácil de fazerem essas formações viradas especificamente para a tecnologia, quando têm muita outra coisa para tratar.”</li> <li>• “[...] com quem tenho convivido é ‘tenho medo, não faço’ e depois alguns pedem ajudam... e voltamos àquilo de à bocado, para essa pessoa estar a dar ajuda está a abdicar do tempo dele, se estar a fazer outra coisa qualquer, nem que seja fazer 2 ou 3 telefonemas, para dar apoio a um colega. É nesse aspeto que a loja podia gerir melhor este tipo de situações.”</li> </ul>
10. Esta agência foi a única com a qual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi a única agência na qual trabalhou;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim foi. Mas ora bem, a bem dizer consigo porque já convivi com pessoas de outras</li> </ul>

<p>já trabalhou como agente imobiliário?</p> <p>Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que a principal característica que a distingue é o facto de se manterem pessoas desde o início da agência e essas têm uma relação que vai além do trabalho, torna-se numa relação de amizade e isso é muito importante para a qualidade de vida das pessoas.</li> </ul>	<p>agências e em todas elas há sempre um pormenor ou quê e aqui já são 7 anos e meio e uma pessoa acaba por criar aqui um grupo dos que se aguentam desde essa altura. Somos 8/9 em que uma pessoa tem uma certa relação não só de trabalho, mas de amizade. [...] E por vezes a <i>Broker</i> questiona sobre as 'almoçaradas' e os lanches e lá está, uma pessoa não pode viver só do trabalho [...].”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Uma das vantagens do nosso trabalho é a flexibilidade de horários, claro que nós temos que saber se abdicamos de meia hora ou de uma tarde, sabemos de antemão que no dia a seguir temos de a recuperar. Mas é por conta e risco, não temos a patrão a dizer-nos nada e conscientemente temos que saber que fizemos isto.”</li> </ul>
<p>11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber toda a dinâmica do ramo imobiliário e entender o que é preciso fazer para se ganhar dinheiro sendo que não há salário base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não fazer a mínima ideia do que vou fazer. Foi entrar num mundo completamente diferente e não ter a mínima noção do quê que tinhas de fazer para ganhar dinheiro. Vens aqui para ganhar dinheiro, não tens ordenado mínimo, não tens nada, como é que ganhas dinheiro? Começar a perceber todo o mecanismo, toda a organização do ramo imobiliário foi a dificuldade que tive.”</li> </ul>
<p>12. Como considera o ambiente de trabalho na agência? (Entre colegas, <i>staffe</i> chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que o ambiente é de cooperação da parte do <i>staffe</i> das chefias;</li> <li>• Relativamente aos colegas, pensa que há situações em que há bastante competitividade e que esta nem sempre é positiva. Há agentes que mostram uma competitividade destrutiva. Evidentemente que como são</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, a nível de <i>staff</i> não tenho nada a dizer... há uma ou outra situação, mas nada demais a apontar, apoiam quando uma pessoa precisa, seja em que sentido for.”</li> <li>• “A nível de equipa é um bocado em conta com o que já fui dizendo, nós não conhecemos toda a gente, cada vez somos mais e não é fácil dar-mos bem com toda a gente, isso é impossível. Mas um 'bom dia' ou 'boa tarde' é sempre bom e depois há sempre aquelas pessoas que se começa a ter mais afinidade e</li> </ul>

	<p>muitos agentes, nem todos se conhecem bem ou mantêm uma relação próxima, contudo, considera que apesar disto, é fundamental que haja um cumprimento a toda a gente.</p>	<p>há brincadeiras e coisas que uma pessoa vai tendo com uns e não com outros mas é normal porque somos 40 e muitos e é perfeitamente normal que uns se deem melhor com uns do que com outros, não é por aí. [...] É óbvio que sinto alguma competitividade, e dessa competitividade alguns fiquem ‘com dor de cotovelo’ [...].”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu tenho é de olhar de forma a que, se aquele atingiu aquilo, eu também posso conseguir. Essa competição, eu acho que era assim que deveria ser, mas há gente aqui que não pensa assim, há gente que pensa ‘aquele está a faturar? Não pode, não devia. Vou ter de faturar mais que ele’. Eu, para faturar mais que ele, tenho que fazer por isso, não é ficar chateado porque ele faturou mais do que eu, se faturou é porque conseguiu, e na pior das hipóteses vou copiá-lo, de forma construtiva, positiva, não de forma a deitar abaixo.”</li> <li>• Com as chefias há cooperação.</li> </ul>
<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O seu dia-a-dia baseia-se em responder a contactos (seguimento), a tentar estabelecer novos contactos, faz o posicionamento, tratar de processos que estejam em andamento, como por exemplo, gerir documentação, tirar fotografias.</li> <li>• Para ter sucesso é essencial fazer posicionamento, que pode ser através de <i>bate-porta</i> ou pela ida aos mesmos estabelecimentos comerciais. Considera também importante pesquisar na <i>internet</i> os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O meu dia-a-dia como agente engloba contactos, estabelecer contactos novos, tentar dar seguimento aos contactos (e aí falhamos, falo por mim mas também sei que existe mais pessoas), fazer posicionamento para ajudar a estabelecer contactos e para fazer com que a nossa marca não fique esquecida em determinado sítio, gerir a documentação e fazer o tratamento de processos, quando é o caso, documentação, fotografias...”</li> <li>• “Para ter sucesso, posicionamento, que pode ser interpretado como fazer sempre na mesma zona <i>bate-porta</i>, passar sempre nos mesmos estabelecimentos comerciais. Acho que para quem está a começar, apostar muito numa determinada zona e contactos, abordar pessoas</li> </ul>

	<p>imóveis disponíveis noutras imobiliárias e fazer estudos de mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para os agentes mais novos pensa que é fundamental abordar pessoas na rua nas suas zonas de posicionamento.</li> </ul>	<p>na rua, na zona de posicionamento e não só, fazer estudos na <i>net</i>, pesquisar o que está no mercado nas outras imobiliárias, fazer estudos de mercado, porque também são formas de chegar a novas angariações. E basicamente, a meu ver, são os pontos mais importantes.”</p>
14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte, porque se não fosse já tinha tido oportunidade de sair para trabalhar noutras imobiliárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É um vínculo bom, forte, se assim não fosse já cá não estava porque propostas para sair tenho, de outras imobiliárias. Só que depois há prós e contras, uma afinidade com pessoas que aqui estão, uma série de rotinas, que fazemos-nos pensar se vale a pena sair ou não.”</li> </ul>
15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, há muita competitividade e nem sempre saudável. 50% saudável e 50% nem tanto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Há. Vai de acordo com o que já te disse, saudável 50/50.”</li> </ul>
16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera a flexibilidade de horários como um ponto positivo e negativo do seu trabalho. Positivo porque é algo que dá muita liberdade e que é pouco comum noutras áreas. Negativo porque há mais margem para “facilitar”, assim é importante saber gerir o tempo e o trabalho e ser muito responsável para que a flexibilidade de horários não se torne em algo negativo;</li> <li>• Implicitamente penso que foi mencionado outro aspeto negativo, dado que também surgiu a ideia de que para trabalhar nesta área é</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pontos positivos, é fantástico a flexibilidade de horário que não temos noutra ramo ou dificilmente teremos.”</li> <li>• “O tipo de trabalho em si não é para qualquer pessoa porque é preciso ter um ‘estômago interessante’ para ouvir o que queremos e não queremos, em todos os sentidos. Nós não queremos fazer mal a ninguém, só queremos saber informações, e há pessoas que sabem estar e sabem responder educadamente mesmo que seja para dizer que não e há outras que não têm a capacidade de encaixe educado e é isto que faz que as pessoas muitas vezes ‘deem à sola’ porque não estão para isto.”</li> <li>• “A nível de aspetos negativos também pode ser a flexibilidade de horários de trabalho, se não fores responsável. Às vezes uma pessoa facilita demais e no dia a seguir tens que recuperar o tempo perdido, tens de ser muito bem</li> </ul>



	necessário conseguir ouvir um pouco de tudo uma vez que ainda há bastante preconceito e pessoas que não sabem responder educadamente.	organizado, para a flexibilidade de horários ser boa tens que ter tudo muito bem organizado na tua agenda. Quem não a conseguir manusear como deve de ser, passaram 2 meses e a atividade de angariações e vendas é nula e pode ser drástico.”
--	---	--

### Análise de Conteúdo – Entrevista 10

Questão	Síntese de Resposta	Excertos da Resposta
1. Começando pelo seu percurso profissional, o que o/a levou a escolher a área imobiliária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidade pelo ramo imobiliário despertada pela grande dimensão da marca e pela publicidade constante;</li> <li>• Concorreu à agência através de um folheto recebido na caixa do correio, ou seja, foi uma candidatura espontânea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, eu sou de uma área completamente diferente da imobiliária... [...] No entanto, fui sempre ouvindo nas notícias o nome desta marca, em que era a melhor empresa para trabalhar e isso foi despertando em mim aquele bichinho, aquela curiosidade, e portanto, a dada altura tinha recebido na caixa do correio um prospeto da Agência Azul<sup>66</sup> e foi aí que eu liguei para a agência. Entretanto, era aqui desta Agência, da Z<sup>67</sup>, e liguei, para marcar uma entrevista, queria conhecer melhor a marca, a própria agência, e pronto, fiquei logo, foi assim que surgiu.”</li> </ul>
1.1. Há quanto tempo é que está cá?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Três anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “3 anos. Faz este mês 3 anos.”</li> </ul>
2. De que forma ocorreu o seu recrutamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O recrutamento foi mediante iniciativa própria, espontâneo;</li> <li>• Entrevista na agência com a <i>Broker</i>;</li> <li>• Processo muito simples, onde nem foi necessário realizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como disse foi uma iniciativa minha. Fui entrevista pela nossa <i>Broker</i> que me mostrou como funciona em traços gerais o mercado imobiliário.”</li> <li>• “Gostei muito e, portanto, comecei logo no dia a seguir. Foi tudo muito natural,</li> </ul>

<sup>66</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo “Azul” em substituição do nome real da rede de agências.

<sup>67</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, utilizo letras em substituição dos nomes reais.

	<p>uma segunda entrevista uma vez que na primeira lhe foi logo explicado, de forma geral, o mercado imobiliário.</p>	<p>não houve aqui nenhuma segunda entrevista, foi logo de imediato, foi um processo mais simples.”</p>
<p>3. No momento do seu recrutamento e da sua entrevista, que perfil era procurado num agente imobiliário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas não tão jovens, 30/40 anos, com estabilidade financeira;</li> <li>• Vontade de abraçar um novo desafio;</li> <li>• Boa capacidade de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ora bem, aquilo que me foi na altura transmitido, era essencialmente pessoas com alguma idade, acima dos 30/40 anos, que tivessem alguma estabilidade financeira e que quisessem abraçar um desafio. A parte da comunicação também, mas acima de tudo acho que eram os dois fatores que referi.”</li> </ul>
<p>4. Quais foram as principais dúvidas e receios que surgiram na escolha desta área?</p> <p>4.1. Mas demorou muito tempo a ambientar-se? A que estivesse a correr bem?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na fase de aprendizagem, conhecer o ramo e as etapas que devem ser seguidas para iniciar.</li> <li>• Não;</li> <li>• Sentiu-se sempre bem recebido/a e, por isso, a sua fase de ambientação foi fácil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Receios foi naquela fase de aprendizagem, não conhecer em detalhe o produto. [...] Humm, e essencialmente foi o conhecer bem, o saber o que fazer, as etapas que têm de ser seguidas. Isto é que acho que foi a maior dificuldade.”</li> <li>• “Eu ambientei-me muito bem, fui muito bem recebida pelos colegas e eu também gosto de me ambientar e acho que sou comunicativa e procuro sempre falar com toda a gente. E, por isso, não demorou muito, foi fácil essa fase da ambientação, de me sentir bem no grupo, na loja, foi fácil.”</li> </ul>
<p>5. De que forma ocorreu o seu processo de formação (interna e externa), acolhimento e integração na agência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formações obrigatórias da agência (externas);</li> <li>• Formação inicial realizada nas primeiras semanas na agência;</li> <li>• Formação interna com a <i>Broker</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] nós aqui na Agência Azul temos formações que são obrigatórias e, portanto, logo no início, nas primeiras 2/3 semanas temos logo a formação inicial, e depois eu passado pouco tempo também fiz outra formação e foram, de facto, muito importantes para conhecer o produto.”</li> </ul>

<p>5.1. Então ainda não havia as 2 semanas de formação inicial com a técnica de recrutamento da altura?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não;</li> <li>• Na altura a formação interna baseava-se, essencialmente, num prolongamento da reunião semanal, em que a <i>Broker</i>, juntamente com alguns dos agentes mais antigos faziam um “teatro de vendas” para se discutir assuntos importantes e a tirar dúvidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Internamente também, com a <i>Broker</i><sup>68</sup> também íamos tendo algumas reuniões onde debatia determinadas fases deste processo com mais detalhe [...].”</li> <li>• “Não, não. Eu ainda não apanhei essa fase. Acho que isso só começou mesmo agora com a atual recrutadora. Aquilo que acontecia era que nas reuniões semanais, que temos sempre à Segunda-feira de manhã, fazia-se teatro de vendas. Debatia-se um problema, a <i>Broker</i> convidava os mais velhos a debaterem um assunto e fazia-se esse teatro de vendas.”</li> </ul>
<p>5.2. E relativamente ao acolhimento e integração?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que o acolhimento e integração na agência foram bons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Foram bons, sim, como já fui dizendo foi muito fácil para mim.”</li> </ul>
<p>6. Alterava alguma coisa em todo este processo? Considera que a formação inicial está ajustada às necessidades para iniciar nesta atividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não alterava nada no seu processo;</li> <li>• Considera que a formação inicial está ajustada, apenas menciona que relativamente à área da tecnologia, deveria existir uma formação mais específica acerca dos programas utilizados pela rede de agências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não, não alterava... E sim, considero. Acho que como formação inicial, talvez na parte tecnológica, para aprender a trabalhar com os programas que temos na rede de agências, aí acho que se calhar era preciso um dia, ou meio dia... talvez na altura achei que foi pouco. Penso que se calhar aí, na minha altura, acho que deveria ser um bocadinho mais focado.”</li> </ul>
<p>7. Após a formação inicial, continua a ser dada a devida importância à</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O/A entrevistado/a considera que as chefias fazem questão de lembrar constantemente a importância da formação e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aqui realmente o que se assiste é que a parte das chefias – que eu não chamaria dessa forma, porque acho que não é isso que se sente aqui – sempre nos</li> </ul>

<sup>68</sup> Para efeitos de salvaguarda do anonimato, é utilizado o termo *Broker* em substituição do nome próprio da mesma.

<p>formação contínua? Em que formações já participou? Considera que valeram a pena? Qual o principal contributo?</p>	<p>da participação em ações de formação para além das obrigatórias;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaria também que não acha o termo “chefias” o mais apropriado, uma vez que não é assim sentida a relação das mesmas para com os agentes;</li> <li>• Participou em todas as formações obrigatórias, no tempo certo e considera que valeram a pena.</li> </ul>	<p>transmitiram que a ideia que formação contínua é muito importante.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto, como a Agência Azul está sempre a lançar cursos de formação [...] vão sempre introduzindo outros recentes e adequados às novas tecnologias.”</li> <li>• “[...] eu sinto que há sempre por parte das chefias o cuidado de nos incutir que devemos frequentar cursos de formação. Eu participei nas formações obrigatórias de acordo com os <i>timings</i> corretos e acho que valeram muito a pena, são essenciais mesmo.”</li> </ul>
<p>8. Alguma vez foi auscultado pelas chefias para efeitos de levantamento de necessidades de formação?</p> <p>8.1. Então se calhar passa um bocado por serem vocês a auto proporem-se a fazer algo para melhorar...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não;</li> <li>• Pensa que neste âmbito devem ser os próprios agentes a mencionar as suas maiores dificuldades e a tentar combatê-las, participando nas formações adequadas para tal;</li> <li>• A sua principal dificuldade é o <i>Marketing Digital</i> e, por isso, já faz parte dos seus planos futuros investir numa formação nessa área.</li> <li>• Sim, porque todo o negócio é gerido pelos próprios agentes, assim, as necessidades de formação também têm de ser apontadas pelos mesmos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Isso não. Eu acho que isso depois vai depender das necessidades individuais de cada um e se calhar nós próprios é que teremos de dizer.”</li> <li>• “Eu reconheço que na área do <i>Marketing Digital</i>, tudo o que são ferramentas tecnológicas, tenho que melhorar muito e a minha formação futura vai ter que passar nessas áreas porque sinto que tenho essa necessidade.”</li> <li>• “Eu acho que sim. Analisando o negócio de uma forma global, nós administramos o nosso negócio, isto é, como se fosse uma empresa, e para mim onde tenho maiores lacunas é nessa parte do <i>marketing</i>, das redes sociais, de promover os imóveis, a mim própria... e vou ter de investir por aí.”</li> </ul>
<p>9. Acha que a formação está</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim. Tem consciência de que atualmente há mais formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Se bem que eu sei que agora, neste momento quando entram aqui na</li> </ul>

ajustada às necessidades da empresa?	e acompanhamento a quem entra de novo, mas considera que a formação que teve, quando entrou, foi adequada ao momento.	agência já têm uma formação mais consistente do que quando eu entrei. Mais acompanhamento. Agora sei que existe isso e na minha altura, pronto, fazendo uma retrospectiva da formação que eu tive, acho que foi a ideal, adequada ao momento, sim.”
10. Esta agência foi a única com a qual já trabalhou como agente imobiliário? Se não, o que pensa que a distingue da concorrência?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi a única agência imobiliária onde trabalhou;</li> <li>• Considera que o que a poderá distinguir é a organização e o grande sentido de equipa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim porque foi mesmo como eu disse, e ainda bem que vim para aqui porque se tivesse ido para outra podia não ter resultado (risos). Mas o que mais a distingue, acho que é a organização e a equipa, acho que funciona muito bem.”</li> </ul>
11. Quais foram as suas principais dificuldades ao iniciar no ramo imobiliário?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o ramo imobiliário: como se processa, como é o dia-a-dia, quais as etapas a seguir e como fazer para se obter bons resultados;</li> <li>• O/A entrevistado/a afirma ainda que nunca se sabe tudo ou se conhece tudo nesta área, é uma constante aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Foi até conhecer o que é isto do ramo imobiliário, acho que foi realmente isso. E ainda não sabemos tudo, isto é sempre uma aprendizagem, nunca ninguém sabe tudo e eu não sei tudo, tenho muito que aprender.”</li> <li>• “[...] foi conhecer como é que se processa todo o mercado imobiliário e como é que é o dia-a-dia e perceber para ter sucesso quais são as etapas, os passinhos que têm de ser feitos para realmente conseguir chegar ao sucesso e ter bons resultados.”</li> </ul>
11.1. Então não consistiu naquelas tarefas mais "básicas" como posicionamento, <i>bate-porta, etc?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não, para mim não.”</li> </ul>
12. Como considera o ambiente de trabalho na	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que há muito boa relação entre todos – cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu considero que é bastante positivo. Obviamente que a empresa está a crescer, está a recrutar, e de facto as</li> </ul>

<p>agência? (Entre colegas, <i>staffe</i> chefias: cooperação, conflito, competição, individualismo?)</p>		<p>relações interpessoais são talvez os grandes desafios de qualquer empresa. Mas sinto que há entreajuda entre todos e eu só posso falar por mim, por isso, lá está acho que funciona com um grande espírito de equipa. Acho que de uma forma geral é um ambiente de cooperação para todos.”</p>
<p>13. Como descreve o dia-a-dia de um agente imobiliário? Quais são as tarefas imprescindíveis para o sucesso?</p> <p>13.1. Que também é o mais importante para ter sucesso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dia-a-dia baseia-se na prospeção e posicionamento em determinada zona;</li> <li>• A presença habitual na mesma zona é importante para que as pessoas comecem a reconhecer como agente e não tem que existir obrigatoriamente uma abordagem direta;</li> <li>• Ver e responder a <i>e-mails</i>;</li> <li>• Fazer <i>bate-porta</i>;</li> <li>• Reuniões.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, de forma consistente essencialmente;</li> <li>• Confirmar se a abordagem que praticam está a ter resultados, e se não estiver, alterar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] às 8:30 já começo a trabalhar. Começo a fazer prospeção logo a essa hora, ou seja, prospeção e posicionamento numa determinada zona da cidade, sempre identificada para no fundo as pessoas me conhecerem.”</li> <li>• “Mesmo que não faça uma abordagem direta, por exemplo "conheça alguém que queira vender ou comprar?", mas pelo menos tenho esse hábito de ir tomar café a um determinado sítio, depois vou a outro, mas sempre na mesma zona geográfica.”</li> <li>• “Depois também ver e responder a <i>emails</i> enquanto estou a fazer a parte do posicionamento, no fundo é um dois em um... e depois é ir para a rua. Vou para a rua fazer <i>bate-porta</i>, prospeção ou depois há sempre reuniões que já estão previamente agendadas, e no fundo é isso.”</li> <li>• “É, e o mais importante é que não se pode fazer isto uma vez ou duas, tem que se fazer sempre, de forma consistente. Fazer sempre estas mesmas tarefas de forma consistente. Claro que nós temos de medir aquilo que fazemos e perceber se a forma como estamos a fazer nos</li> </ul>

		<p>está a trazer algum proveito, e se não está, temos de perceber o que não está a funcionar bem e alterar, modificar. Isso é muito importante, nós medirmos, termos objetivos e estabelecer objetivos a nós próprios.”</p>
14. Que tipo de vínculo tem com esta organização? (forte, fraco, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É forte, não me vejo neste momento a fazer outra coisa ou então fazer a mesma coisa noutra sítio, também não me estou a ver.”</li> </ul>
15. Considera que existe muita competitividade entre agentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, mas considera que é saudável e serve também como estímulo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, mas eu acho que isso é saudável. Acho que é no bom sentido e acho que a competitividade em tudo é importante e aqui também. E também serve como um estímulo.”</li> </ul>
16. Quais os pontos que considera positivos e negativos no seu trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos positivos, é o facto de ser possível gerir os próprios horários e no seu caso em específico pode andar na rua e conhecer pessoas;</li> <li>• Pontos negativos, é o <i>stress</i> dos negócios e de lidar com clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os pontos positivos, é assim, nós conseguimos gerir o nosso tempo, eu acho que isso é muito importante, podermos fazer a gestão do nosso dia-a-dia. E depois também, no meu caso, o facto de poder andar na rua e comunicar, e encontrar pessoas fantásticas e isso para mim é muito positivo.</li> <li>• “Como desvantagem, eu acho que é como em qualquer negócio, o <i>stress</i>. Qualquer emprego e, sobretudo, quem lida com clientes sente no dia-a-dia o <i>stress</i> dos negócios, de às vezes não se fazerem, às vezes há situações que estão quase a chegar a bom porto, mas depois acontece alguma coisa, caem e não avançam. Portanto, é o <i>stress</i>, esta adrenalina que é inerente ao trabalho e a qualquer trabalho que tenha objetivos e que lide com clientes.”</li> </ul>

## Apêndice 9

### Proposta de Formação

**Nome:** Ação de Formação Tecnológica da Agência Azul e Técnicas de *Marketing*

**Duração:** 10h, dividida em:

1. Formação Tecnológica – 6h;

2. Técnicas de *Marketing* – 4h;

**Datas:** a definir, de acordo com a melhor disponibilidade do formador;

**Horário:** 1ª parte – 2h, durante três dias (parte da manhã ou da tarde); 2ª parte – 2h, durante dois dias (parte da manhã ou da tarde);

**Formador:** 1ª parte – profissional especializado da Rede Azul no âmbito dos programas informáticos; 2ª parte – técnica de *marketing* da Agência Z.

**Conteúdos a abordar:**

1ª parte: *I-List, I-Work, e-mail* da Rede Azul;

2ª parte: elaboração da publicidade (cartões, *flyers*...); auxílio na criação do *Facebook* profissional como agente associado; exposição e explicação das melhores técnicas de *marketing* a adotar para o sucesso (como tirar uma boa fotografia, dar a conhecer os imóveis através de vídeos e imagens 3D...).

**Estratégia Pedagógica:**

1ª parte: exposição com suporte visual, através de projeção e de seguida, aplicação dos conhecimentos adquiridos, cada formando no seu computador;

2ª parte: *Brain Storming* relativamente à técnica de *marketing*, exposição através de diálogo e com suporte visual e, posteriormente, aplicação prática de pelo menos 2 tarefas (mencionadas acima).



## Apêndice 10

### Proposta de Formação/Integração mediante Parcerias

**Mentor:** qualquer agente que estivesse disponível para assumir a função, com pelo menos 4 anos de experiência;

**Duração da parceria:** 9 meses;

**Percentagem de compensação:** 20%;

**Tarefas a realizar:**

- ✓ Acompanhamento nas ações de rua;
- ✓ Acompanhamento no *bate-porta*;
- ✓ Auxílio na elaboração dos primeiros cartões, *flyers* e publicações nas redes sociais;
- ✓ Presença e auxílio nas visitas a imóveis, reuniões com clientes e na celebração de contratos;
- ✓ Acompanhamento nas primeiras angariações e principais tarefas inerentes: tirar fotografias ao imóvel, divulgação, *feedback* ao cliente, *etc.*

## Apêndice 11

### Diários de Bordo

#### 1º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira, 15 de outubro de 2018

1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Participação no *Safari* Semanal – trata-se de uma atividade realizada todas as semanas, à Segunda-feira ao início da manhã, em que a *Broker* da Agência Z vai com os agentes imobiliários interessados conhecer – presencialmente – alguns dos imóveis existentes na agência. Foi importante a minha presença nesta atividade para ter uma melhor percepção de como funciona semanalmente esta dinâmica e qual o seu objetivo, ou seja, fazer com o que os representantes de cada imóvel – os angariadores – possam dar a conhecer o seu imóvel aos restantes colegas. Assim, torna-se muito mais fácil todos terem a noção do material existente na agência, podendo sugerir aos seus potenciais clientes compradores imóveis dos colegas, tornando-se um negócio com muita partilha e mais rentável para todos.
- Reunião Semanal – esta reunião acontece também todas as Segundas-feiras a seguir ao *Safari*. Nestas é marcado o *Safari* seguinte, ou seja, quais os imóveis a visitar, quem são os agentes angariadores (pois são estes que têm de combinar com os seus clientes para garantir que permitem a visita). É também feito um resumo dos imóveis que foram angariados na semana anterior, de maneira a que todos (os presentes) tenham esse conhecimento de forma mais rápida e eficaz. Por fim, são marcados os *Open Houses* da semana e as ações de rua a realizar com a técnica de recrutamento, pelo menos uma vez por semana. É importante referir que a presença na reunião não é de caráter obrigatório, contudo, há uma folha a circular para cada um assinar a sua presença no *Safari* e/ou na Reunião, sendo que a presença em todas as reuniões do mês dão 2 pontos e quem faltou apenas uma vez dá 1 ponto. Estes pontos servirão depois também para premiar os melhores agentes ao final do mês.
- Formação com a técnica de recrutamento acerca da conduta das Agências a nível Mundial (código de ética, fluxograma...) simultaneamente a uma agente que iniciou nesse dia. Foi uma atividade importante pois permitiu-me ter uma melhor noção dos procedimentos a seguir na agência, assim como assistir ao processo de adaptação e acolhimento de um novo agente.
- Assisti a duas entrevistas. É essencial ao longo de todo o meu percurso de estágio visto que a observação faz parte das técnicas selecionadas para perceber a dificuldade do processo de recrutamento – de uma forma geral, quais os principais entraves, o que leva uma pessoa que venha fazer entrevista a desistir do projeto.

## 2. Contratempos/inseguranças

Neste primeiro dia não senti especialmente nenhuma dificuldade. De uma forma geral, sendo tudo novo, foi um dia para conhecer vários elementos da equipa e adaptar-me ao espaço.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Primeiro impacto de como deve ser feita uma entrevista.

## 2º Dia de Estágio Curricular

### Terça-feira, 16 de outubro de 2018

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Realização de uma ação de recrutamento de rua – distribuição de *flyers* pelos comércios locais. Esta é uma prática de grande importância na agência dado que, de acordo com a técnica de recrutamento, se ao distribuir 100 *flyers*, surgir um contacto já é uma vitória.
- Assisti a uma entrevista. Esta em particular tratou-se de um sujeito indiano, que está em Portugal a estudar. Tem várias limitações a nível linguístico e de orientação na cidade, posto isto não poderia vir a trabalhar como agente pois há determinados fatores que são essenciais: falar português corretamente, ter carta de condução/viatura e conhecer minimamente a cidade e a zona onde quereria fazer posicionamento.
- Estive com a técnica de recrutamento a colocar anúncios nos *sites* de emprego/redes sociais (sapo emprego, net empregos, custo justo, *facebook*...) – assisti para aprender como devem ser colocados. É importante pois será uma das atividades que irei realizar ao longo do estágio.
- Tomada de conhecimento de onde se inserem os CV's na base de dados. Esta base de dados é em rede, tendo sido criada pela atual técnica de recrutamento. Existem imensos CV's inseridos e inúmeros por inserir. Será também uma prática a realizar.
- Conversa com a técnica de recrutamento – acompanhante de estágio – acerca dos materiais oficiais da Agência Z que irei precisar para o relatório de estágio.

## 2. Contratempos/inseguranças

Neste dia não senti propriamente nenhuma insegurança, foi apenas um dia em que foi necessário absorver muita informação nova acerca do trabalho que irei realizar.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Melhor perceção de como deve ser captada a atenção das pessoas nos anúncios de emprego.
- Compreensão de algumas características que não podem ser aceites para trabalhar na agência e como dar isso a entender, de forma subtil, aos entrevistados.

#### **Quinta-feira, 18 de outubro de 2018**

- Ida à feira de Vizela e aos comércios locais distribuir *flyers* e falar com os comerciantes acerca do projeto da Agência Z.

#### **Sexta-feira, 19 de outubro de 2018**

- Ida à feira de Guimarães e aos comércios locais distribuir *flyers* e falar com os comerciantes acerca do projeto da Agência Z.

Estive presente nestes dois dias, da parte da manhã, a pedido da minha acompanhante de estágio, para conhecer os hábitos e práticas habituais durante uma semana na agência. É uma prática habitual da mesma, ir todas as semanas, Quarta (Fafe), Quinta (Vizela) e Sexta (Guimarães) às feiras locais e aos comércios. Estas ações são feitas, muitas vezes, também com os agentes imobiliários que possam querer ir promover a sua imagem e os seus imóveis. Chegando aos locais, cada um tem um ponto de posicionamento fazendo também, posteriormente, prospeção nos comércios locais. A Agência Z dá extrema importância a esta prática afirmando ser muito importante a ida regular e consistente a um local, começando a despertar a curiosidade das pessoas – para o recrutamento – e mesmo para alguém que possa querer comprar ou vender casa, já sabe onde pode encontrar um consultor para esclarecer as suas dúvidas.

### **3º Dia de Estágio Curricular**

#### **Segunda-feira, 22 de outubro de 2018**

##### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Realização de uma ação de recrutamento de rua com a técnica de recrutamento – distribuição de *flyers* pelos comércios locais. Tal como referido anteriormente, esta é das práticas mais valorizadas pela agência, disponibilizando todos os recursos necessários (fotocopiadora, tinteiros a cores, papel e guilhotina) à técnica de recrutamento. Para a Agência Z a visibilidade da marca em todo o lado é muito importante.

- Dei início à tarefa de atualização da base de dados. Nesta devem constar todos os currículos enviados para a técnica de recrutamento, com os dados dos candidatos, data de envio do CV, data de marcação de entrevista, comparência e, por fim, o *feedback*. Com esta atividade comecei a compreender um pouco melhor como funciona o recrutamento na Agência Z: grande número de CV's recebidos mas muitos marcam entrevista e não aparecem.
- Organização de dossiês: num dossiê os CV's que estão sem efeito e noutro os que faltam contactar.
- Assisti a uma entrevista: o candidato mostrou-se muito interessado e agendou 2ª entrevista/apresentação de condições. Esta entrevista foi uma experiência importante para mim pois foi a primeira em que vi um candidato realmente interessado, que sabia para o que vinha e que tinha de facto questões e dúvidas pertinentes a colocar.

## 2. Contratempos/inseguranças

A maior dificuldade sentida neste dia foi a absorção dos vários momentos da entrevista, dado que foi uma entrevista mais longa e com mais questões. Contudo, foi uma primeira aprendizagem o que é muito positivo.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

Através da entrevista mencionada acima, surgiu a questão de “porquê recrutar pessoas com licenciaturas em psicologia e arquitetura?”, visto que o candidato é licenciado em arquitetura e tem mestrado integrado em psicologia.

- A psicologia é essencial porque se trata de um negócio de pessoas “e as casas vêm no fim, são a reta final” de acordo com a minha acompanhante de estágio. O mais importante é saber gerir as pessoas e ouvir as suas necessidades para ter a capacidade de arranjar soluções. Assim, tudo isto se relaciona imenso com a área de psicologia.
- A arquitetura é importante pois os clientes vão acabar por confiar muito mais num comercial que tenha conhecimentos de áreas, materiais, estruturas e todas essas matérias que vão de encontro à área de arquitetura.

## 4º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 23 de outubro de 2018

### 1 Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Assisti à 2ª entrevista do candidato do dia anterior, que decidiu iniciar no projeto da Agência Z. Esta atividade foi muito importante na medida em que se tratou do meu primeiro impacto numa apresentação de condições aqui da Agência Z, em que a técnica de recrutamento aborda o sistema comissional, as melhores técnicas de angariação de imóveis (posicionamento, ações de rua, comércios, idas à feiras, *bate-porta...*), apresenta o contrato de prestação de serviços para ser lido, analisado e assinado, entre outras informações.
- Assisti a uma entrevista, que foi o 1º caso em que “se teve de dizer que não”. A candidata não tinha viatura nem carta de condução, nem pretendia vir a ter, apresentava uma linguagem muito básica e instabilidade psicológica. Resumidamente, não se mostrava aberta a novas experiências e, por isso, não se adequava ao perfil de agente imobiliário. Foi importante ver como “rejeitar” uma pessoa que à partida pensou que teria sempre lugar aqui – ou numa agência imobiliária – por se tratar de um negócio por conta própria, mesmo sem preencher qualquer requisito.
- Colocação de anúncios no Sapo Emprego. Aqui tive oportunidade de ler os anúncios anteriormente colocados e reativa-los, depois de uma breve revisão para confirmar se haveria alguma alteração a fazer. A partir desta atividade comecei a perceber um pouco melhor como são colocados os anúncios: o tipo de linguagem, as descrições e títulos atrativos e, sobretudo, o grande número de anúncios *online*.
- Ação de rua com a técnica de recrutamento e dois agentes imobiliários.

## 2. Contratempos/inseguranças

Neste dia, penso que o que me deixou mais insegura foi conseguir assimilar a grande quantidade de informação nova dada numa apresentação de condições. Contudo, achei muito interessante pois esta segunda reunião faz com que os futuros agentes tenham total noção de como as coisas funcionam.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Melhor compreensão de que existem requisitos e competências requeridas para o perfil de agente imobiliário que não são abdicadas (coerência, capacidade de comunicação, saber lidar com pessoas, autonomia...). Apesar de se tratar de um processo, maioritariamente, de recrutamento, existe também seleção pois nem toda a gente se enquadra no perfil pretendido.
- Perceção de que, quando um candidato está realmente interessado marca de forma muito breve as formações iniciais – na agência com a técnica de recrutamento – e apresentam bastantes questões.

## **Quinta-feira, 25 de outubro de 2018**

Estive presente num *Workshop* realizado na agência acerca do que é ser agente imobiliário, dinamizado pela técnica de recrutamento e pelo Diretor Comercial. Existiam 5 inscritos, apenas 3 confirmaram e 2 apareceram. Aos dois

interessados que compareceram foi-lhes apresentado um *PowerPoint* com as principais informações relevantes para um agente imobiliário.

Participei nesta atividade a pedido da minha acompanhante de estágio (técnica de recrutamento), para conhecer como são executados os *workshops* na Agência Z. Ao longo da semana percebi que estava a ser uma tarefa difícil confirmar os participantes, pois se aparecer apenas um, deixa de ser um *workshop* e acaba por ser uma entrevista “normal”. Segundo o que fui compreendendo, apesar de bastante divulgados, é difícil a comparência de muita gente neste tipo de atividades. Nesta em específico, nenhum dos participantes mostrou interesse/disponibilidade em integrar o projeto.

## 5º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira, 29 de outubro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Elaborei uma pesquisa das imobiliárias concorrentes acerca das técnicas de recrutamento – ERA, Century 21, Engel & Wolkers e Keller Williams. Reuni toda a informação num documento e enviei para o *Broker* da agência ler. Foi uma atividade diferente e desafiante que me permitiu ter conhecimentos relativamente a outras imobiliárias e, simultaneamente, recolhi informação pertinente para a agência.
- Assisti à reunião semanal, em que é possível compreender se foi uma semana boa ou menos boa a nível de angariações e transações. Considero que a minha presença nestas reuniões será importante para uma melhor integração e para a realização da técnica de observação, dado que aqui dá para observar a interação entre agentes e entre estes e a *Broker* da agência e o Diretor Comercial. Penso que será também um fator essencial para a definição da cultura organizacional.
- Construção de um *flyer* de recrutamento, a pedido do *Broker* da agência. Foi uma atividade interessante e criativa visto que tentei criar um *flyer* com um *layout* diferente dos que já existem na agência.

### 2. Contratempos/inseguranças

O mais difícil neste dia foi encontrar informação relevante acerca das imobiliárias em questão. Todas estas têm pouca informação relativamente ao recrutamento na *internet*, tornando-se, por isso, uma atividade mais demorada e trabalhosa. Ao mesmo tempo, elaborar o meu primeiro *flyer* foi algo novo, contudo, foi uma atividade que gostei porque puxa pelo lado criativo.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Com a pesquisa elaborada deu para compreender que, de uma forma geral, as políticas de recrutamento das imobiliárias são muito parecidas. Estão todas em forte concorrência umas com as outras e na procura ativa de novos agentes.
- A elaboração do *flyer* permitiu-me, a nível individual, decidir quais as informações mais importantes a constar no mesmo para atrair o maior número de candidatos (o que se relaciona com parte da minha temática – qual o perfil necessário para ser agente imobiliário).

## 6º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 30 de outubro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

**Trabalho autónomo** (Dia de reunião semestral da Agência Z, fora da cidade, em que foram todos os agentes – que quiseram – e a maioria do *staff*).

- Inserir currículos na base de dados. Foi uma atividade que a minha acompanhante de estágio me pediu para ir fazendo devido ao volume de CV's por inserir. Com isto percebi que existem, realmente, muitas candidaturas mas poucos comparecem às entrevistas e ainda menos ficam, de facto, a trabalhar na agência.
- Publicação de anúncios no Sapo Emprego e no Custo Justo e atualização contínua na base de dados dos anúncios publicados. Nesta existe um separador por mês, com os anúncios publicados em cada semana, para que haja uma visão geral da média semanal de anúncios publicados, *leads* geradas, entrevistas marcadas, entrevistas realizadas e agentes recrutados. Analisando as semanas anteriores, é perceptível que o número de anúncios é sempre enorme, tendo algumas entrevistas marcadas. Dessas entrevistas marcadas, vai dependendo de semana para semana, mas raramente aparecem todas, existindo uma grande tendência para as pessoas marcarem e acabarem por faltar sem aviso prévio. Tudo isto leva a que o recrutamento não seja uma tarefa fácil.

### 2. Contratempos/inseguranças

Não senti nenhum contratempo em específico. Considero a atualização da base de dados uma tarefa simples apenas um pouco repetitiva quando feita ao longo de muito tempo no dia (como foi o caso).



3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Neste dia percebi (através da inserção de CV's da base de dados) que a maior razão para as pessoas desistirem após a 1ª entrevista é o facto de não haver salário fixo. Seguidamente, a 2ª maior razão é não ser aconselhado ter este trabalho como *part-time*, e muitos candidatos vêm cá à procura de um "extra" não tendo intenção de sair do atual emprego.

**7º Dia de Estágio Curricular**

**Segunda-feira, 5 de novembro de 2018**

1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Estive sozinha da parte da manhã, pelo que aproveitei para colocar anúncios no Sapo Emprego e no Custo Justo (aproximadamente 40 no total).
- Assisti à reunião semanal.
- Assisti a duas entrevistas, sendo que uma destas mostrou interesse suficiente para marcar 2ª entrevista (soube mais tarde que não compareceu, nessa mesma semana, à apresentação de condições).
- Comecei a marcar entrevistas. A minha acompanhante de estágio facultou-me os CV's recebidos e eu faço as chamadas, apontando as marcações na sua agenda e enviando SMS aos candidatos com morada, dia e hora como forma de confirmação. Em cada CV deve ficar também sempre apontado o dia e data da entrevista, ou caso não tenham atendido para se voltar a contactar. Foi uma atividade que gostei imenso de iniciar, para fazer algo novo, diferente e aprender.
- Continuação da tarefa de atualização da base de dados.

2. Contratempos/inseguranças

Não considero que tenha sentido nenhum contratempo neste dia.

3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- A nível das entrevistas realizadas, mais uma vez percebi que é muito complicado captar a atenção e interesse dos entrevistados. Uma coisa é dizer que querem e que vão ficar, outra completamente diferente é aparecer para a 2ª entrevista e daí em diante.
- Relativamente à marcação de entrevistas, é notório que existem muitas pessoas a enviar os CV's sem saber ao certo para quê, o que dificulta muito o processo de recrutamento.

## 8º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 6 de novembro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação do mesmo anúncio nas 30 categorias de emprego, no Sapo Emprego – “A Agência Z está a Recrutar em Guimarães”. Esta prática surgiu devido à urgente necessidade de respostas aos anúncios de recrutamento.
- Organização de dossiês. Esta atividade deu para compreender que existem muitos CV's que ficam guardados para voltar a contactar (pois deixaram pendente a resposta) e imensos que recusam o projeto ou nem comparecem à entrevista marcada.
- Telefonemas a diversos candidatos, que enviaram o CV, foram contactados por telefone e/ou realizaram entrevista e ficaram de dar resposta. Tratam-se de currículos com 1/2 meses, em que se deixou as pessoas ponderar, verificar – tal como muitas afirmam – se não encontram uma proposta na sua área e, posteriormente, ficaram de dar algum *feedback* à técnica de recrutamento. Isso não aconteceu, por isso, telefonei a essas pessoas e consegui reagendar algumas entrevistas.
- Assisti a uma entrevista. A candidata mostrou interesse e marcou 2ª entrevista.

### 2. Contratempos/inseguranças

Senti algum desconforto na 1ª atividade mencionada, pois, a meu ver, uma pessoa quando procura um trabalho em determinada categoria não precisa de ver outros tantos que em nada se relacionam. Porém, consigo também entender o ponto de vista do *staff* da Agência Z e a pressão que surge para mostrar resultados.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Com a 1ª e 2ª atividades comecei a perceber um pouco melhor o processo de recrutamento: é muito difícil despertar o interesse das pessoas e isso faz com que o *staff* se sinta no dever de “inventar soluções” para combater o défice de entrevistas realizadas numa determinada semana. Penso que este fenómeno pode ajudar a compreender um pouco a cultura organizacional, pois no meu ponto de vista, há uma grande pressão para atingir um certo número de recrutados por mês (sendo que isso se trata de uma tarefa muito complicada dado que as semanas são muito inconstantes).

## 9º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira, 12 de novembro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Assisti a duas entrevistas. A primeira candidata ficou de pensar e dar uma resposta (sendo que na mesma semana telefonou a rejeitar a proposta). A segunda candidata falava apenas em inglês – por isso, fui eu que conduzi a entrevista, com intervenções da minha acompanhante de estágio nas partes mais técnicas – e não compreende absolutamente nada de português, sendo assim impossível trabalhar nesta área.
- Presença na reunião semanal;
- Colocação de anúncios no Sapo Emprego e respetiva atualização na base de dados;
- Fiz telefonemas a marcar entrevistas: candidaturas resultantes da ação de recrutamento do Espaço Guimarães e CV's mais antigos.

### 2. Contratempos/inseguranças

Neste dia senti alguma insegurança a telefonar para os CV's mais antigos pois a maioria das pessoas já não tem qualquer interesse e pede até para remover o nº da base de dados.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Com a realização da entrevista em inglês aprendi, essencialmente, que as pessoas não têm muita noção para o que se candidatam, e que por muito que seja necessário mostrar resultados de recrutamento, há sempre uma seleção neste tipo de casos em que não existe qualquer conhecimento da língua portuguesa.

## 10º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 13 de novembro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Atualização da base de dados: colunas dos anúncios do mês de novembro (*leads* geradas, entrevistas marcadas/realizadas...) e introduzi esses mesmos CV's na folha de base de dados.
- Telefonemas aos diversos candidatos à vaga de Recursos Humanos (recrutador), *Marketing* e Solicitadoria a informar que não ficaram com o cargo, mas que têm a possibilidade de trabalhar como agentes imobiliários.

Em 15 destes telefonemas, apenas um quis marcar entrevista para agente, sendo que existem ainda imensos CV's por contactar.

- Ação de rua com a técnica de recrutamento – distribuição de *flyers*.
- Assisti a uma entrevista. O candidato não vai ficar pois tem um grave problema de epilepsia, que apesar de controlado, não o deixa conduzir nem falar normalmente.

## 2. Contratempos/inseguranças

Senti um ligeiro desconforto em telefonar aos candidatos das áreas mencionadas acima. Isto porque para além de ter que informar que não conseguiram o emprego pretendido, tenho ainda que abordar um assunto que, para a maioria deles, não faz sentido nenhum. Claramente que para a Agência Z não deixa de ser uma oportunidade de ter contactos e de os tentar aproveitar, porém, não me pareceu uma forma muito viável.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- De forma geral, as atividades deste dia voltaram a mostrar como é difícil recrutar agentes imobiliários. É perceptível que são aproveitados todos os contactos que surgem para esta tentativa de recrutamento, assim percebo melhor a razão pela qual a técnica de recrutamento me ter sugerido como objetivo de intervenção, no decorrer no meu estágio, propor novas formas e ferramentas para atrair os agentes imobiliários. Ainda assim, não me surgiu nenhuma ideia inovadora, como pedido, pois a Agência Z já faz imensas atividades (ações de rua, ações de shopping, *flyres*, anúncios nas redes sociais e plataformas de emprego, contactos a CV's antigos, posicionamento nas feiras próximas...).

## 11º Dia de Estágio Curricular

**Segunda-feira, 19 de novembro de 2018**

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Presença na reunião semanal. Esta para além das atividades habituais consistiu também na apresentação dos imóveis que irão entrar em oferta múltipla até ao fim do ano e na apresentação dos imóveis em “saldo”. Foi importante pois tratam-se de duas atividades que não conhecia.
- Colocação de anúncios e respetiva atualização na base de dados.
- Telefonemas aos candidatos para agentes imobiliários que enviaram CV durante o fim-de-semana.
- Finalizei os telefonemas dos CV's de Recursos Humanos/Recrutador – apenas mais uma pessoa agendou entrevista e cerca de 10 pessoas continuaram sem atender.

- Assisti a uma entrevista: o candidato optou por não ficar pois vive em Braga e não tem meio de transporte próprio ou carta de condução.

## 2. Contratempos/inseguranças

Continuei a sentir-me desconfortável ao realizar os telefonemas para os candidatos de Recursos Humanos, tal como explicado anteriormente.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Perceção de que há imensos candidatos que enviam o CV para a agência sem saber de que se trata o trabalho e, por isso, sem a menor ideia de que ter viatura própria é essencial. Assim, este torna-se um dos fatores com maior peso no que toca à seleção da Agência Z.

## **12º Dia de Estágio Curricular**

**Terça-feira, 20 de novembro de 2018**

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Telefonemas para os candidatos que concorreram para a vaga em Solicitadoria – nenhum marcou entrevista para agente imobiliário;
- Respetiva atualização da base de dados com os CV's de RH e Solicitadoria.
- Assisti a 3 entrevistas (dois dos candidatos marcaram apresentação de condições).

### 2. Contratempos/inseguranças

A maior insegurança sentida foi nos telefonemas para os candidatos à vaga de Solicitadoria. A maioria mostrou-se muito indignada pelo contacto a oferecer uma posição de agente imobiliário, muitos porque não têm o mínimo interesse e outros chegaram até a dizer que são trabalhos mutuamente exclusivos, porque um solicitador inscrito na ordem nunca poderia exercer tal função. Esta é uma informação que desconhecia e penso que poderia ter sido evitada esta situação mais constrangedora com os candidatos.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Para além da visível dificuldade de recrutamento, penso que não existiu nada de grande relevância para a minha temática.

## 13º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira, 26 de novembro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Assisti à reunião semanal.
- Colocação de anúncios de emprego (Sapo Emprego, Net Empregos e Custo Justo). Neste dia coloquei alguns no Custo Justo pois os que lá existiam já tinham expirado e na Net Empregos apenas um, visto que a plataforma só permite um anúncio de imobiliário por conta.
- Contactos aos candidatos das últimas semanas que não tinham atendido. Esta atividade notou-se, mais uma vez, irrelevante dado que na maioria das vezes um candidato que não atende à primeira ou segunda vez acaba por nunca atender. Tenho vindo cada vez mais a perceber isso, e neste dia isso não foi exceção.
- Inseri na base de dados alguns currículos que estão há meses por contactar pois têm sempre o telemóvel desligado ou nunca atenderam as chamadas.

### 2. Contratempos/inseguranças

Não senti grandes inseguranças, contudo, comecei a ver que o trabalho no recrutamento acaba por ser maioritariamente “ouvir não” e ser constantemente rejeitada. Muita gente abre os anúncios pelos títulos e depois não se dá ao trabalho de ler o corpo do texto onde é explicada realmente a função. Por exemplo, um anúncio com uma boa média de respostas – “Arquitetura/Eng<sup>a</sup> Civil Guimarães” – acaba por receber imensos CV's que, maioritariamente, quando é feito o telefonema para marcar entrevista e percebem que se trata de uma vaga para agente imobiliário, desistem. Ou mesmo aqueles que comparecem à entrevista, não me recordo de alguma vez terem ficado efetivamente. Assim, posso concluir que estes tipos de títulos mais apelativos não são assim tão eficazes, pois apesar de na descrição da função estar explícito que a formação em arquitetura ou em engenharia é apenas uma mais-valia para a área imobiliária, as pessoas respondem baseando-se no título e de pouco ou nada acabam por servir esses contactos.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Baseando-se parte da minha temática no Recrutamento e Seleção, percebi que na Agência Z acaba por haver uma necessidade gigantesca de candidatos, que nem sempre é conseguida, dando muito mais importância ao recrutamento e a formas inovadoras para tal, do que propriamente à seleção. Para que um candidato que queira efetivamente abraçar o projeto, muito dificilmente é rejeitado. As pessoas que realizam entrevista muitas vezes por si próprias percebem quando não têm capacidades para estar num projeto em que a base é a relação humana e o empreendedorismo. Assim, pela constante observação entendo que, um candidato é

rejeitado se não tiver carta de condução/veículo próprio, se demonstrar instabilidade psicológica e se for estrangeiro sem qualquer conhecimento da cidade ou da língua portuguesa.

## 14º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 26 de novembro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego – por volta de 35 – para tentar combater a pouca adesão ao recrutamento da presente semana.
- Atualização da base de dados (CV's antigos que não tinham sido inseridos).
- Telefonemas para currículos antigos – 2014 a 2016 – que ficaram de dar algum *feedback*. Ninguém teve interesse. Esta atividade foi pedida pelo Diretor Comercial, que me forneceu 3 capas destes currículos para contactar.
- Ação de rua com a técnica de recrutamento – distribuição de *flyers*.
- Pesquisa de agentes imobiliários de outras agências através de anúncios no Custo Justo com contacto próprio. Esta atividade foi também pedida pelo Diretor Comercial a mim e à técnica de recrutamento, pois para este é de extrema importância conseguir recrutar agentes de outras imobiliárias, não só pelas experiências prévias que têm, mas também para aferir os métodos utilizados noutras agências. Consegui por volta de 6 contactos.

### 2. Contratempos/inseguranças

Na minha opinião, os telefonemas para candidatos tão antigos são completamente desnecessários. Em primeiro lugar porque se quando ficaram de dar resposta, não deram era sinal que não tinham interesse. E, em segundo lugar, porque muitos destes não ficaram nada contentes de receberem uma chamada acerca de um assunto já “arrumado” nas suas vidas pedindo, inclusivamente, para se apagar o CV da base de dados. Não foi de todo uma atividade que me senti confortável em realizar e não deu qualquer resultado.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Compreendi que são utilizadas todas as ferramentas possíveis para se contratar um agente imobiliário. Na verdade, não consigo compreender toda esta pressão pois não considero que a agência – com 45 agentes atualmente – necessite assim de tanto de recrutamento. Contudo, isto é algo que me ultrapassa completamente e tenho apenas de respeitar.

- Penso que os telefonemas para CV's de há anos atrás são uma grande prova de que são necessárias novas formas de recrutamento, mas que essas são difíceis de encontrar, pois habitualmente o que prende um candidato de iniciar é o facto de não existir um salário base, e isso é uma coisa que a agência não vai alterar.

NOTA: Esta foi uma semana péssima na área de recrutamento. Na Terça-feira, ao final do dia quando saí, sabia que existiam apenas duas entrevistas marcadas para a semana inteira. Até ao momento não tinham existido respostas a anúncios. Na semana seguinte, a minha acompanhante informou-me que a semana se manteve assim, e que as entrevistas não apareceram.

## **15º Dia de Estágio Curricular**

### **Segunda-feira, 3 de dezembro de 2018**

- Neste dia, iniciou atividade o novo técnico de recrutamento. A sua função será estar mais focado em ações de rua e porta-a-porta, tendo por isso um registo um pouco diferente da atual recrutadora, não sendo suposto, a longo prazo, trabalharem em conjunto.

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego, sensivelmente 60, para tentar combater a falta de adesão da semana anterior.
- Assisti à reunião semanal.
- Atualizei a base de dados – CV's antigos.
- Auxiliei o novo recrutador com algumas tarefas iniciais.
- Telefonei a alguns agentes das imobiliárias que consegui o contacto da semana anterior. Ficou apenas marcada uma entrevista informal – “tomar um cafezinho para apresentar o projeto” – sendo que não estive presente na mesma (pois foi o novo recrutador com a minha acompanhante de estágio). O candidato decidiu ficar na agência onde está.
- Houve uma 2ª entrevista/apresentação de condições, mas o candidato não avançou.

#### 2. Contratempos/inseguranças

Os telefonemas para os agentes de outras imobiliárias não foram uma tarefa muito fácil pois a maioria questionou imenso a razão de tal telefonema e a forma como se adquiriu o contacto. Na minha opinião, este método não teve muito sucesso e não me senti muito confortável na sua realização.



3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Considero que o mais relevante neste dia foi o facto de me terem pedido para ensinar o novo recrutador a inserir anúncios nas diversas plataformas e a criar o seu *Facebook* profissional. A este nível deu para compreender que o comissionamento – para além do salário base – por cada recrutado irá realmente diferir de um para o outro, pois os anúncios de cada recrutador passarão a ter uma referência própria para além do *e-mail* e cada um terá os seus cartões e *flyers* individuais. Percebi que nas primeiras semanas haverá uma entreejuda pois a minha acompanhante de estágio irá ensinar o mais importante ao novo elemento, mas depois cada um deverá trabalhar individualmente.

**16º Dia de Estágio Curricular**

**Terça-feira, 4 de dezembro de 2018**

1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios (por volta de 60) no Sapo Emprego e no Custo Justo. O número acrescido de anúncios está-se a tornar uma prática recorrente para tentar aumentar a visibilidade da agência, o número de entrevistas marcadas e, simultaneamente, para aproveitar os dias em que lá estou, aumentando a média de anúncios semanais, ao mesmo tempo que ocupo o meu tempo.
- Atualização da base de dados.
- Existiam quatro entrevistas marcadas, sendo que apenas uma compareceu. Não assisti visto que o novo recrutador precisa mais urgentemente de aprender a realizar as entrevistas e não é conveniente irem 3 pessoas para uma entrevista.
- Terminei os telefonemas para os agentes das outras imobiliárias. Nesta tarefa continuou sem existir êxito pois ninguém mostrou interesse.
- Marquei entrevistas para o resto da semana através dos CV's recebidos nesta semana. Esta atividade já foi mais motivadora dado que foram respostas mais realistas, que tinham a noção para o que concorriam e à partida, irão comparecer.
- Ação de rua com a técnica de recrutamento – distribuição de *flyers*. Foi uma atividade realizada no intervalo em que era suposto haver mais 3 entrevistas e ninguém compareceu.

2. Contratempos/inseguranças

A minha maior insegurança prende-se, novamente, pela realização de telefonemas aos agentes de outras imobiliárias, tal como explicado anteriormente.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- No que diz respeito ao recrutamento de agentes de outras imobiliárias, posso afirmar que tirei uma principal lição: vão ser raros os casos de sucesso. Penso que será preciso uma pessoa estar realmente muito descontente para trocar o sítio onde está por algo novo, que à partida pensam ter as mesmas condições (o que, de forma geral, não é verdade). O maior problema prende-se pelo facto de, normalmente, estes agentes nem darem tempo e oportunidade para explicar, não querem sequer “tentar” e ouvir o que a técnica de recrutamento da Agência Z lhes poderia ter a dizer. Compreendo, em parte, o desejo da agência em recrutar pessoas já com conhecimento na área, contudo, penso que há muito tempo investido nesta prática e origina poucos frutos.
- Relativamente à maior colocação de anúncios, concluo que há uma pressão visível para atingir determinados resultados, mas que o grande número de anúncios não é suficiente.

## 17º Dia de Estágio Curricular

**Segunda-feira, 10 de dezembro de 2018**

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego e Custo Justo (total de sensivelmente 45 anúncios).
- Atualização da base de dados.
- Marcação de entrevistas, sendo que existiam 6 CV's recebidos, apenas dois atenderam a chamada. Um já não tem interesse e o outro marcou entrevista para o dia seguinte. Com este processo deu para perceber que mesmo telefonando aos candidatos com a maior brevidade possível – sendo que foi fim-de-semana – muitos destes perdem o interesse ou nem sequer atendem as chamadas.
- Existiram três entrevistas, mas não estive presente sendo que foi o novo recrutador assistir e aprender com a minha acompanhante de estágio.

NOTA: Neste dia deu entrada um novo agente imobiliário, cuja entrevista inicial foi na Quinta-feira da semana anterior, dia 6-12-2018.

### 2. Contratempos/inseguranças

Não senti nenhuma insegurança em concreto, apenas penso que não foi um dia muito produtivo já que o meu trabalho se cingiu a tarefas mais simples como a colocação extra de anúncios e os telefonemas (que na sua maioria não atenderam) para que o novo recrutador pudesse assistir às entrevistas.

3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Para além da visível dificuldade de agendamento de entrevistas, não existiu nada de grande relevância para a minha temática.

**18º Dia de Estágio Curricular**

**Terça-feira, 11 de dezembro de 2018**

1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego e Custo Justo (total de 45 anúncios). Esta está-se a tornar numa tarefa recorrente, dado que assim “poupo” algum trabalho à técnica de recrutamento que se pode focar noutras tarefas de maior relevância.
- Marcação de uma entrevista.
- Atualização da base de dados com os CV's da semana.
- Auxiliei o novo recrutador a colocar anúncios no Sapo Emprego. Este seguiu também a ideia de colocar o mesmo anúncio nas 35 categorias disponíveis no Sapo Emprego, o que na minha opinião revelou logo desde início pouca criatividade no seu percurso.

2. Contratempos/inseguranças

Tenho que referir novamente que não foi um dia muito produtivo ou apelativo. Claro que foi importante ajudar o novo recrutador nas suas tarefas iniciais, porém, entre a colocação de anúncios habitual e a colocação de anúncios para lhe prestar algum auxílio, resumiu o meu dia basicamente a isso.

3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Relativamente às novas formas Recrutamento, neste dia consegui perceber que mesmo para um novo trabalhador, que estando a começar ainda não teve tempo para desmotivar, se torna muito complicado não seguir os hábitos já existentes na agência relativamente ao processo de recrutamento. Apesar de que a ideia com a sua contratação foi precisamente o oposto: contratar um recrutador que tenha a predisposição para fazer mais ações de rua e *bate-porta*, não tanto para ficar sentado na sua secretária a colocar anúncios. A ideia inicial foi apostar na pro-atividade e na diferença.
- O perfil pretendido para o novo recrutador – que demorou mais de 3 meses a ser escolhido – era muito específico: pessoa dinâmica, ativa, comunicativa, com boa aparência e que esteja disposta a fazer uma procura

ativa de candidatos (porta-a-porta essencialmente, ações de rua e comércios) sem ter um posto de trabalho fixo. De uma forma muito geral, considero que isto se acaba também por relacionar com a cultura organizacional visto que este tipo de atividade laboral é menos comum e leva a alguma independência por parte do recrutador.

- Quanto à entrevista marcada para este dia – marcada no dia anterior – como já se vem a tornar hábito, não compareceu. Isto mostra-me cada vez mais que o trabalho na agência como técnicos de recrutamento não é nada fácil e leva a alguma frustração.

## **19º Dia de Estágio Curricular**

**Segunda-feira, 17 de dezembro de 2018**

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego (total de 55).
- Assisti à reunião semanal.
- Marcação de duas entrevistas. Tendo em conta que existiam 15 currículos e apenas estes 2 quiseram efetivamente agendar uma primeira entrevista.
- Atualização da base de dados – CV's do dia e, seguidamente, CV's mais antigos que ficaram por inserir.

NOTA: O novo recrutador despediu-se. O mesmo veio falar pessoalmente com o Diretor Comercial e com a Técnica de Recrutamento explicando as suas razões. Afirmou que não se identifica tanto quanto pensava com o projeto e com tudo o que isso acarreta. Que prefere procurar algo mais direcionada para a área de Recursos Humanos em específico (análise de funções, processamento salarial, recrutamento, mas também seleção...). Contudo, irá continuar a enviar os contactos que receber na sua página profissional, durante os primeiros tempos, e só depois a irá desativar.

### 2. Contratempos/inseguranças

Não se trataram de inseguranças minhas, mas gerais, visto que a adesão ao recrutamento está muito fraca, isso torna-se visível no trabalho diário existente.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- É necessário referir novamente que a colocação de anúncios em tanta quantidade tem como função tentar suprimir a pouca adesão dos últimos dias. Com isto posso concluir que apesar de a agência ter 45 agentes imobiliários, não considera que seja suficiente, e está sempre à procura de novas ferramentas para atrair candidatos. Essas têm-se revelado insuficientes e, já por isso, um dos meus objetivos de intervenção se relacionam com este assunto, contudo, tem sido uma tarefa muito difícil para mim pensar em novas formas de recrutamento.

## 20º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 18 de dezembro de 2018

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego (sensivelmente 35).
- Atualização da base de dados.
- Marcação de três entrevistas.
- Assisti a duas entrevistas, sendo que apenas um dos candidatos marcou segunda entrevista.

### 2. Contratempos/inseguranças

Não sinto que neste dia tenha havido algum contratempo ou inseguranças.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Ao longo das últimas semanas tenho compreendido que o grande volume de anúncios não significa obrigatoriamente que as respostas aumentem. A prova disso está no facto de que há inúmeros anúncios *online* em diversas plataformas, mas o número de respostas não aumentou exponencialmente e a comparência às entrevistas mantém-se igual.
- Percebi que ao longo destas semanas tem existido mais pressão para a apresentação de resultados de recrutamento, pois estamos no final do ano e é pretendido a entrada de pelo menos mais dois agentes imobiliários, o que na minha opinião será muito difícil.

## 21º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira, 7 de janeiro de 2019

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- A parte da manhã consistiu na reunião anual. Esta teve como objetivo fazer um balanço geral do ano anterior após a época festiva, em que a maioria dos agentes e alguns membros do *staff* estiveram de férias. Primeiramente foram apontados os objetivos cumpridos (e também os que não se conseguiram atingir) a nível individual (cada agente imobiliário da agência Z). Por exemplo, o número de angariações, transações e baixas de preço expectáveis e conseguidas, e conseqüentemente, a faturação de cada um. Posto isto, falou-se dos objetivos gerais da agência Z para 2018 – cumpridos e por cumprir, assim como o valor da faturação atingida e o objetivo de faturação para 2019. Posso afirmar que a faturação de 2018 foi a melhor de sempre desde a abertura da agência. De seguida, cada agente apontou os seus objetivos para o presente ano nas mesmas categorias mencionadas anteriormente: angariações, transações, baixas de preço, e por fim, faturação. Seguidamente foi apresentado o balanço do mês de dezembro em particular – pois isso é o habitual no início de um novo mês – e entregue os respetivos prémios. Existiu ainda uma proposta de incentivo a todos os agentes: qualquer agente que chegue a X de faturação irá ter direito a participar na viagem de Equipa e de cada vez que atingem novamente esse valor, têm direito a levar uma pessoa (é uma viagem com toda a gente que alcance esses valores propostos pela agência, sendo que os agentes que neste dia ainda estavam na equipa há menos de 1 ano, têm um valor menos elevado). Finalmente, foram entregues os prémios anuais, que são viagens, com os mais diversos destinos, consoante os objetivos atingidos de cada agente. Posso afirmar que esta reunião foi muito enriquecedora para mim porque consegui compreender as dinâmicas da agência e do *staff/Brokers* com os agentes. Presenciei a receção dos prémios e pude, efetivamente, perceber que “é real”, que quem trabalhou é de facto premiado.
- Marcação de entrevistas – 8. Isto porque a técnica de recrutamento também esteve de férias nas épocas festivas, assim acumularam-se alguns CV's e tive a oportunidade de marcar a maioria.
- Assisti a uma entrevista, sendo que a candidata ficou de pensar, falar com o marido e voltar a dar resposta. Nestes casos, o usual é as pessoas não voltarem a dar qualquer tipo de resposta, pois quando a família não apoia, os candidatos acabam quase sempre por desistir.
- Coloquei anúncios no Sapo Emprego.
- Atualizei a base com os CV's das últimas 3 semanas.

## 2. Contratempos/inseguranças

Não sinto que neste dia tenha havido algum contratempo ou insegurança.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Com a reunião anual, consegui ver por mim mesma que este negócio baseado na meritocracia resulta realmente. Os valores são reais, e o êxito é real. Obviamente que não funciona de igual forma para toda a

gente e nem toda a gente que se esforça, consegue os valores suficientes para ser premiado, mas pelo que me parece, isso acaba por ser uma questão de tempo. Normalmente, pelo que tenho conseguido perceber ao longo das reuniões semanais, é que os premiados são normalmente agentes que já têm uma carreira mais consolidada e por isso, ganham os prémios de forma mais consistente. Contudo, há prémios para todas as categorias, o que permite a que todos possam chegar a essa solidez. Assim, e de acordo com a minha temática, posso afirmar que o que é referido nas entrevistas de recrutamento é completamente verdade. Não existindo salário base nem ajudas de custo, os agentes que abraçam o projeto e se dedicam acabam por ter sucesso e por “ser mimados” de várias formas.

- No seguimento do pensamento anterior, penso que a reunião anual também me fez ver melhor o funcionamento das relações interpessoais, que apesar de manter uma certa formalidade, há espaço para a espontaneidade e para um processo de socialização coletivo. Isto já tem sido visível nas restantes reuniões e ao longo da normalidade diária na agência, porém, penso que foi bastante notório nesta reunião em específico, sendo que estavam praticamente os 50 agentes presentes, todo o *staff* e ambos os *Brokers* e existiu um excelente ambiente organizacional.

## 22º Dia de Estágio Curricular

### Terça-feira, 8 de janeiro de 2019

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego (por volta de 50).
- Atualização da base de dados.
- Assisti a três entrevistas (sendo que nenhuma das 3 decidiu ficar).
- Pesquisei acerca de novas formas de recrutamento para a Agência Z, contudo, não cheguei a nenhuma conclusão suficientemente eficaz de forma imediata que já não tenha sido implementada.

#### 2. Contratempos/inseguranças

Começo a sentir que a minha ideia para intervenção cá na agência Z – pensar e elaborar novas formas atrativas de recrutamento – vai ser algo muito difícil de concretizar, o que me deixa um pouco desmotivada. Sinto que na agência já fazem imensas atividades e que mesmo assim dificilmente alguém leva a proposta até ao fim. Pelo menos, desde outubro sei que entraram “poucos” novos recrutados. Poucos no sentido em que para as chefias, deviam entrar sempre mais, ou aparentemente, pelo que entendo, um por mês e isso não acontece. Evidentemente que durante o tempo que cá estou, e sendo apenas dois dias por semana não assisto a tudo, e sei que vão entrando pessoas que eu acabo por não conhecer logo nos primeiros dias, porém, penso que desde que iniciei o meu estágio, devem ter entrado sensivelmente 5 novos agentes, sendo que um deles foi “despedido”. Assim, não

consigo ter grande margem para executar novas ferramentas de recrutamento, pois já existem inúmeras – como já fui identificando anteriormente – o que leva a crer que para o sucesso é realmente necessário algo muito inovador e imediato.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Não sendo completamente relacionado com a minha temática, penso que é importante referir que a minha acompanhante de estágio tem vindo cada vez mais a insistir para eu começar a realizar entrevistas (com ela ao meu lado a acompanhar). Sente que já ouvi entrevistas suficientes para poder começar a fazê-las, para se um dia tiver algum imprevisto eu a possa substituir. Ainda não me sinto muito à vontade para as realizar pois é um assunto de grande responsabilidade, contudo, considero que esta confiança é algo muito positivo e que demonstra que me quer realmente integrar na agência e nas suas práticas.

## 23º Dia de Estágio Curricular

**Segunda-feira, 14 de janeiro de 2019**

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Marcação de entrevistas, em que tinha 10 CV's para contactar e apenas três foram bem-sucedidos.
- Colocação de, sensivelmente, 40 anúncios nas plataformas do Sapo Emprego e Custo Justo.
- Assisti a uma entrevista (o candidato não ficou).

NOTA: Devido à expansão de instalações, a sala da técnica de recrutamento também foi alterada e por isso deixou de ser onde se realiza a reunião semanal. Assim, daqui para a frente irei assistir menos vezes à mesma pois o Diretor Comercial desde o início que refere que não faz grande sentido a minha presença lá. Contudo, eu penso que se tornou muito importante presenciar estas reuniões para a minha temática – tal como fui explicando – e mesmo para a minha integração na agência e convívio com o *staff* e agentes. Daqui para a frente, quando participar na reunião, voltarei a mencionar aqui também.

### 2. Contratempos/inseguranças

Senti alguma diferença no decorrer do dia por não estar presente na reunião semanal, pois já se tinha tornado num hábito e era a única altura em que conseguia socializar/conviver mais com os agentes na sua globalidade.



3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Considero que para além – novamente – da dificuldade de agendamento de entrevistas, não existiu nada de grande relevância para a minha temática.

**24º Dia de Estágio Curricular**

**Terça-feira, 15 de janeiro de 2019**

1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios da parte da manhã (50) porque estive sozinha na maioria do tempo e não tenho disponíveis os recursos para agendamento de entrevistas, ou seja, os CV's dos candidatos e a agenda da técnica de recrutamento.
- Assisti a uma entrevista cujo candidato mostrou interesse em marcar logo a 2º entrevista/apresentação de condições.
- Marcação de uma entrevista apenas, pois mesmo a nível de currículos recebidos tem sido fraco.
- Atualização da base de dados com alguns *feedbacks* mais antigos de candidatos que vieram a entrevistas.

2. Contratempos/inseguranças

Senti-me um pouco “mal” por durante a manhã estar apenas a colocar anúncios quando podia fazer algo mais útil pela agência, contudo, compreendo perfeitamente que como a minha acompanhante de estágio teve de chegar mais tarde, mais ninguém tinha propriamente tarefas para me dar.

3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- O mais importante a retirar deste dia é que apesar do grande esforço pela colocação de um grande nº de anúncios para chamar a atenção e das constantes ações de rua, o número de CV's recebidos não é muito e mesmo aqueles que chegam, acontece parte vir por “engano” pois não leem o corpo do anúncio ou algumas pessoas do Centro e Sul do país enviarem sem reparar que a proposta é em Guimarães.
- Ao colocar vários *feedbacks* de uma vez na base de dados percebi que a maioria acaba por nem ser propriamente um “*feedback*” pois muitos candidatos nem comparecem às entrevistas. Nestes casos apenas tenho que apontar que não compareceu e deixa de existir *feedback* a dar. Sempre tive esta noção do elevado número de desistências de entrevistas mediante apenas os dois dias que cá estou por semana, porém, desta forma tive uma visão mais geral da semana e deve ser realmente difícil para a técnica de recrutamento ter uma

tarde toda prevista com entrevistas e não aparecer ninguém. Torna-se muito frustrante e por isso acaba por ser um trabalho muito cansativo psicologicamente.

## **25º Dia de Estágio Curricular**

### **Segunda-feira, 21 de janeiro de 2019**

Neste dia apenas estive presente da parte da manhã dado que a minha acompanhante de estágio faltou e eu só soube disso quando cá cheguei, por isso, não deu para combinar a minha vinda noutro dia. Apenas coloquei anúncios no Sapo Emprego e no Custo Justo (60) e preparei a sala para a reunião semanal.

## **26º Dia de Estágio Curricular**

### **Terça-feira, 22 de janeiro de 2019**

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios – por volta de 50.
- Atualização da base de dados com os CV's da semana anterior.
- Marcação de três entrevistas. Sendo que existiam sensivelmente 10 CV's para contactar, 3 destes já não têm interesse e os restantes não atenderam.

NOTA: Quando cheguei de manhã à sala onde normalmente trabalho, a minha acompanhante de estágio estava em reunião com o Diretor Comercial, pedindo-me para aguardar. Assim, fui para a sala dos agentes trabalhar no Relatório de Estágio até eles terminarem, o que cortou logo a maior parte da manhã.

#### 2. Contratempos/inseguranças

Senti alguma insegurança ao chegar e não ter o que fazer até à reunião terminar, porém, são contratempos que acontecem.

#### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Penso que neste dia não existiu nada realmente produtivo e importante para a minha temática.

## 27º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira, 28 de janeiro de 2019

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Marquei 4 entrevistas, sendo que ficaram dois CV's pendentes (porque não atenderam) e dois CV's sem efeito, pois já não têm interesse.
- Atualização da base de dados com os CV's da semana anterior e dos candidatos via *Facebook* que foram a entrevistas.
- Coloquei cerca de 45 anúncios no Sapo Emprego.
- Trabalhei no enquadramento teórico do relatório de estágio pois não me atribuíram mais nenhuma tarefa e não existiram entrevistas neste dia.

### 2. Contratempos/inseguranças

Tenho sentido ao longo do tempo que a marcação de entrevistas e a existência de candidatos com real interesse se tem tornado mais difícil. Isto torna-se visível quando não existem entrevistas marcadas e por isso tenho a liberdade para trabalhar no meu relatório. Agradeço claro a oportunidade para poder ocupar o meu tempo, porém, penso que é muito complicado para a técnica de recrutamento quando há semanas assim com tão pouca adesão.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Com esta pouca adesão de recrutamento volto a reforçar a ideia de que a Agência Z precisa de facto de novas formas/ferramentas de atrair as pessoas, sendo que se torna uma tarefa muito complicada uma vez que não ponderam minimamente a ideia de implementar ajudas de custas ou salário base.

## 28º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 29 de janeiro de 2019

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de cerca de 50 anúncios entre o Sapo Emprego e o Custo Justo.
- Atualização da base de dados com os CV's da semana anterior e respetivos *feedbacks* de entrevistas realizadas.
- Existiam 5 entrevistas marcadas: apenas 2 apareceram, sendo que um deles disse imediatamente que faz mais sentido – caso queira trabalhar na área imobiliária – ficar em Braga pois é sua área de residência e

porque não existem ajudas de custo. Assim conseguia minimizar os custos e maximizar os futuros lucros. O outro candidato ficou de dar resposta, mas notou-se pouco provável de vir a abraçar o projeto (não voltou a contactar). Penso que estas entrevistas foram muito importantes para mim visto que já consigo distinguir perfeitamente o “tipo” de candidatos, e aqueles que se vê logo que não irão dar resposta.

- Marquei 2 entrevistas.

## 2. Contratempos/inseguranças

Neste dia voltei a sentir alguma pressão para realizar entrevistas. Tenho consciência que é algo positivo para a minha aprendizagem, mas não me sinto preparada para já. Assim, no final da 1ª entrevista senti-me realmente aliviada, pois o senhor de Braga era uma pessoa com bastante experiência e com muitas questões pertinentes acerca do trabalho em si e sobre o comissionamento, sendo que para mim teria sido uma primeira entrevista muito complicada de executar com sucesso (e a minha acompanhante de estágio, neste caso em específico, concordou comigo).

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Percebi que há um perfil padrão de pessoas que comparecem às entrevistas, mas que se vê logo pela “atitude” que não vão ficar. O caso de hoje foi só mais uma prova disso. Uma pessoa demasiado descontraída, sem absolutamente perguntas nenhuma acerca do trabalho e apenas preocupado com os valores de comissionamento. Por vezes, a forma de estar diz mais de um candidato do que as próprias palavras.

## 29º Dia de Estágio Curricular

### Segunda-feira, 4 de fevereiro de 2019

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Coloquei cerca de 30 anúncios de emprego no Sapo Emprego.
- Atualizei a base de dados com os *feedbacks* das entrevistas realizadas na semana anterior e com os currículos que ainda não estavam inseridos.
- Auxiliei em algumas tarefas de logística da agência.
- Marquei uma entrevista (sendo que existiam 5 CV's e ficaram 4 por contactar, porque não atenderam).
- Distribui cerca de 150 revistas da agência pelo centro da cidade: cafés, lojas, caixas de correio e carros. Esta ideia surgiu por parte do *Broker* da agência, pois existem vários lotes que precisam de ser distribuídos. Este deu-me então um lote (1000 revistas) que irá ficar a meu encargo distribuir durante as minhas 15h de estágio

semanal. Nestas revistas constam alguns imóveis da agência e informação de que estão a recrutar novos agentes imobiliários.

NOTA: Conheci a nova técnica de recrutamento. Esta já tinha dado entrada na Quarta-feira da semana anterior. Esta – tal como o técnico contratado anteriormente – terá como função essencial de recrutamento as ações de rua e o *bate-porta*. Irá acompanhar a técnica de recrutamento nos seus primeiros dias, mas a partir daí até os postos de trabalho não deverão ser os mesmos para que não haja influências uma da outra. Tudo isto foi mencionado pelo Diretor Comercial.

## 2. Contratempos/inseguranças

Não me agrada especialmente a distribuição de revistas pela rua. Sinto que não é uma tarefa muito usual num estágio curricular, contudo, tenho que compreender que se trata de algo muito comum na agência e é uma tarefa que a própria recrutadora faz com muita frequência (distribui os seus próprios *flyers*, que eram esses que também a ajudava, por vezes, a distribuir), por isso pelo menos um dos dias em que lá estou convém fazer um pouco de ação de rua. Porém, tendo 1000 revistas somente a meu encargo sinto que irei demorar imenso até as conseguir distribuir.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Percebi que devem considerar que o recrutamento anda fraco e por isso me pediram para colaborar na promoção da agência. Penso que para eles – chefia – os *flyers* e revistas sempre presentes são fundamentais em termos de “presença” e posicionamento nos vários locais. Eu, pessoalmente, tenho as minhas dúvidas, pois já vi irem diretamente para o lixo ou para o chão, contudo, é uma prática que estes consideram essencial.

## 30º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 5 de fevereiro de 2019

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de cerca de 40 anúncios no Sapo Emprego.
- Atualização da base de dados.
- Marcação de entrevistas – 4.

2. Contratempos/inseguranças

Não sinto que neste dia tenha havido algum contratempo ou insegurança.

3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Neste dia não houve nenhuma evolução/aprendizagem pertinente para a minha temática.

**31º Dia de Estágio Curricular**

**Segunda-feira, 11 de fevereiro de 2019**

Estive sozinha da parte da manhã visto que a minha acompanhante de estágio faltou neste dia e a nova técnica de recrutamento esteve presente no *Safari* e na reunião semanal.

1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Ajudei a preparar a sala para a reunião semanal e na compra do *Coffe Break*.
- Coloquei anúncios de emprego – cerca de 40.
- Na parte da tarde aproveitei para conversar com a nova técnica de recrutamento acerca do trabalho propriamente dito e das suas perspetivas futuras, de forma a compreender melhor o que é esperado do seu trabalho bem como o que esta espera ser o trabalho em si e como foi feito o seu recrutamento.

2. Contratempos/inseguranças

Da parte da manhã senti que a minha presença na agência foi um pouco “inútil” dado que única coisa que conseguia fazer foi colocar anúncios (porque não tenho acesso aos CV’s recebidos e por isso não posso agendar entrevistas).

3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Através da conversa com a nova técnica de recrutamento percebi que o seu processo de recrutamento e seleção foi feito de uma forma muito casual com o Diretor Comercial e com a minha acompanhante de estágio. Foram tomando uns cafés e conversando, até que o seu contrato anterior (noutra agência imobiliária) terminasse. Propuseram-lhe trabalhar cá como agente ou como recrutadora. Posto isto, consegui perceber que

esta tem elevadas expectativas para a sua função, mas também alguma insegurança, visto que está “formatada” com as normas de outra agência e como agente imobiliária (que foi a sua função anterior). Percebi também que esta não deve ter qualquer formação na área de Recursos Humanos ou da Formação, o que me leva a concluir que este não é um fator determinante para a contratação nesta agência. Cheguei a esta conclusão mediante algumas perguntas que a própria me foi fazendo acerca de entrevistas e dos processos de seleção.

### **32º Dia de Estágio Curricular**

**Terça-feira, 12 de fevereiro de 2019**

#### **1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância**

- Colocação de cerca de 35 anúncios no Sapo Emprego.
- Atualização da base de dados.
- Marcação de 4 entrevistas. Sendo que existiam 8 CV's de candidatos, 3 não atenderam – como dá para perceber que é muito comum – e outro desistiu pois não tinha visto a distância geográfica do seu local de residência. Nestes casos o contacto é sempre realizado na mesma, apenas com a precaução de alertar para a localização da agência.
- Ação de rua com a minha acompanhante de estágio, durante 1h30m. Eu distribui cerca de 100 revistas e ela distribui os seus *flyers*.
- Assisti a uma 2ª entrevista/apresentação de condições, em que é apresentado o comissionamento, como é realizado o processo de formação e os casos de sucesso na agência. Este candidato ficou de dar uma resposta definitiva até ao final da semana.

#### **2. Contratempos/inseguranças**

Para além da ação de rua, que é algo com que não me identifico particularmente, não senti inseguranças.

#### **3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática**

- Através da apresentação de condições – que é uma tarefa que assisti muito poucas vezes e apenas no primeiro mês de estágio, se não estou em erro – percebi que as técnicas de recrutamento têm realmente que estar muito envolvidas no projeto e saber explicar tudo pormenorizadamente para depois se poder agendar a formação interna. Neste caso em específico isso não aconteceu, pois, o candidato ainda não tinha a certeza se queria avançar.

### 33º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira, 18 de fevereiro de 2019

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Auxiliei na preparação da sala para a reunião semanal.
- Colocação de cerca de 50 anúncios (no Sapo Emprego e no Custo Justo).
- Marcação de uma reunião com uma candidata que realizou entrevista anteriormente e que, de momento, quer trocar novas impressões.

NOTA: A nova técnica de recrutamento despediu-se. Não estava presente quando isso aconteceu por isso não sei as suas razões, porém, foi algo que me surpreendeu bastante pois esta parecia muito motivada e já tinha iniciado a formação em Vila Nova de Gaia.

#### 2. Contratempos/inseguranças

Neste dia não existiu nenhum contratempo ou insegurança comigo particularmente, fiquei só um pouco admirada com o despedimento, o que me levou a questionar um pouco mais a dificuldade e pressão que este cargo deve acarretar.

#### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Mediante a minha observação ao longo destes meses de estágio e com os 2 despedimentos que “assisti” por parte dos recrutadores da agência, leva-me a questionar se a Cultura que aparentam ter é de facto 100% real. Acho muita coincidência os dois técnicos de recrutamento se terem despedido, o que me leva a pensar que a pressão para os resultados deve ser realmente muito grande e que dificilmente há pessoas disponíveis a fazer recrutamento exclusivamente de rua.

### 34º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 19 de fevereiro de 2019

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância



- Colocação de anúncios de emprego – 35.
- Atualização da base de dados com os CV's da semana.
- Marquei duas entrevistas (mas existiam 7 CV's para contactar, alguns que não atenderam da semana anterior e outros novos candidatos que não atenderam também). Contudo, a 2ª entrevista marcada mandou SMS passado umas horas a cancelar.
- Distribui cerca de 80 revistas da agência pela cidade.
- Foi discutida a necessidade de existir uma reunião para debater novas ideias de recrutamento entre o *Broker* da agência, o Diretor Comercial e a Técnica de Recrutamento. Disseram-me que poderia estar presente para dar alguns *inputs* que possa ter (foi o *Broker* da agência que sugeriu a minha presença e a minha acompanhante de estágio concordou). Ficou a agendada para este mesmo dia ao final da tarde, que acabou por não acontecer, e passou para a próxima semana.

NOTA: Entraram dois novos agentes imobiliários, que tiveram formação com a técnica de recrutamento durante a tarde. Não estive presente na formação.

## 2. Contratempos/inseguranças

Senti novamente uma grande dificuldade no agendamento de entrevistas pois para além dos candidatos que não atendem o telefone, o facto de uma pessoa marcar entrevista e logo a seguir desmarcar é bastante desmotivante.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Devido à consciência de todos da necessidade de novas formas de recrutamento, concluo que existe realmente muita determinação para obtenção de resultados, mas não tem havido ideias novas. Para isso, penso que irá servir esta reunião, em que todos deverão levar alguma ideia.
- No mesmo seguimento, senti que a minha inclusão nesta reunião é algo positivo e mostra um pouco do que é a cultura organizacional da agência. Apesar de que, na minha opinião, há membros que se interessam mais (do que outros) na inclusão/integração de todos.

## 35º Dia de Estágio Curricular

**Segunda-feira, 25 de fevereiro de 2019**

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego – 35.
- Ação de rua: distribuição de revistas da agência pelos comércios locais.
- Marcação de 3 entrevistas.
- Elaborei cartas de rescisão de contratos: três agentes que saíram da agência.
- Assisti a uma entrevista. Esta candidata mostrou-se muito interessada e marcou 2ª entrevista para o dia seguinte.

## 2. Contratempos/inseguranças

Não sinto que neste dia tenha existido contratempos ou inseguranças.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- A elaboração de cartas de rescisão foi uma atividade nova que me permitiu conhecer um pouco mais das dinâmicas de trabalho da técnica de recrutamento. Ao mesmo tempo penso que foi positivo e um sinal de confiança me ter delegado esta tarefa.

## **36º Dia de Estágio Curricular**

**Terça-feira, 26 de fevereiro de 2019**

Estive sozinha da parte da manhã.

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Coloquei cerca de 50 anúncios, da parte da manhã, visto que estive sozinha e é a única atividade que posso elaborar nessas condições. É algo sempre importante para a agência, e que na perspectiva deles, quantos mais anúncios colocados, melhor, pois maiores são as probabilidades de resposta.
- Existiam 4 entrevistas marcadas. Não assisti a nenhuma pois estava a tratar de outras tarefas (organização de CV's e base de dados), contudo, realizei a minha primeira entrevista à última candidata. Foi algo que considero muito importante no âmbito do meu estágio e que, finalmente, consegui realizar (com a técnica de recrutamento presente).
- A candidata do dia anterior que marcou 2ª entrevista não compareceu.

### 2. Contratempos/inseguranças

Primeiramente, da parte da manhã senti-me um pouco “inútil” em estar toda a manhã apenas a colocar anúncios. Tenho a noção que a gerência considera uma atividade importante, porém, fazer o mesmo durante tanto tempo seguido e em tanta quantidade torna-se muito cansativo. Contudo, sei que será algo recorrente, dado que quando a minha acompanhante de estágio por alguma razão possa estar ausente, mais ninguém me irá atribuir qualquer tarefa. Da parte da tarde, a realização da entrevista deixou-me um pouco insegura pois não estava previsto, mas como já mencionei, foi algo que considero positivo.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Considero que neste dia o mais importante foi, de facto, ter realizado uma entrevista. Esta atividade era algo que a minha acompanhante de estágio já me vinha a propor há algum tempo, e eu não me sentia preparada. Neste dia, apesar de não ter sido algo planeado, surgiu a oportunidade, até porque era uma candidata jovem, o que me deixou mais à vontade. Penso que consegui realiza-la suficientemente bem, apesar do nervosismo. Porém, como a partir do momento em que a candidata compreendeu que não existem ajudas de custo perdeu o interesse, não cheguei a falar da formação que é uma das partes mais importantes e mais complexas. Posso dizer que esta entrevista foi um bom ponto de partida para iniciar esta atividade com mais regularidade.

### **37º Dia de Estágio Curricular Segunda-feira, 4 de março de 2019**

### **38º Dia de Estágio Curricular, Terça-feira, 5 de março de 2019**

Nestes dias não estive presente na agência. Segunda-feira porque sendo véspera de feriado, o *staff* também não esteve na agência, apenas os agentes imobiliários em escala. Assim, não fazia sentido comparecer uma vez que a minha acompanhante de estágio também não estaria e eu não teria qualquer tarefa para fazer. Terça-feira foi feriado de Carnaval e agência esteve fechada. Compensei estas horas indo Quarta, Quinta e Sexta-feira (da parte da manhã), com a técnica de recrutamento e alguns agentes para as respetivas feiras e comércios locais distribuir revistas da agência.

### **39º Dia de Estágio Curricular**

### **Segunda-feira, 11 de março de 2019**

#### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de, sensivelmente, 35 anúncios no Sapo Emprego.

- Marcação de 5 entrevistas, sendo que existiam por volta de 15 CV's. Isto mais uma vez mostra a grande dificuldade que surge no momento de os candidatos que enviam os currículos de facto atenderem as chamadas ou quererem efetivamente agendar uma entrevista. A maioria não atende o telemóvel e depois não retornam as chamadas.
- Existiam 2 entrevistas marcadas, sendo que a primeira candidata enviou SMS a desmarcar “por motivos pessoais” e a segunda faltou sem avisar. Assim, não houve nenhuma entrevista durante todo o dia.
- Colocação na base de dados de diversos CV's para arquivar – pendentes de respostas, por contactar pela distância e antigos que nunca chegaram a atender as chamadas.
- Realização da entrevista sobre o Recrutamento e Seleção à técnica de recrutamento.

## 2. Contratempos/inseguranças

Não existiu nenhum contratempo diferente da maioria dos outros dias, ou seja, o facto de haver imensos CV's recebidos via *e-mail* e depois poucos agendarem realmente entrevista.

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- O facto de ter estado a organizar todos aqueles CV's e a ver o seu *feedback* deu para perceber ainda melhor que a tarefa de recrutar pessoas para agência é muito difícil. A maior parte dos candidatos que comparecem às entrevistas e dizem que darão uma resposta acabam por nunca dar, e ao mesmo tempo há imensos candidatos que nunca atendem as chamadas e por isso nunca chegam a ser agendadas entrevistas. Posto isto, concluo que todo este processo é bastante *stressante* e desmotivador, ainda por cima porque acaba por haver um certo nível de pressão para aumentar o recrutamento, não sendo agora considerado 2 recrutados por mês suficiente (sendo que isto só percebi através de conversas informais).

## 40º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira, 12 de março de 2019

### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego e Custo Justo (50), da parte da manhã, enquanto a minha acompanhante de estágio deu formação a um novo agente.
- Existiam 10 entrevistas para este dia mas apenas compareceram duas. À primeira candidata fui eu que realizei a entrevista (licenciada em psicologia e com experiência na área social) ficou fora de questão pois esta concorreu para o cargo de agente imobiliária, e mesmo tendo sido explicado por chamada do que se tratava o

trabalho, na entrevista falou apenas que teria interesse para o cargo de recrutadora, e mesmo para isso no final perdeu o interesse. A ideia da mesma tinha surgido por outras colegas de curso que ocuparam este cargo noutras imobiliárias. Como nesta agência existe muito maior proatividade e ações de rua também não lhe agradou. Foi uma entrevista incomum e que abrangeu outros tópicos, nomeadamente o cargo de recrutador, por isso, a minha acompanhante de estágio teve algumas intervenções. Assisti à segunda entrevista em que a candidata se mostrou interessada e ficou de dar uma resposta ao longo desta semana.

- Marcação de apenas mais uma entrevista de entre os CV's do dia anterior e mais dois recebidos no dia. Esta marcação voltou a contactar passado umas horas a perguntar pormenores acerca do trabalho e acabou por desmarcar a entrevista.
- Continuei a tarefa do dia anterior, relativamente à organização dos CV's, arquivando-os, quando terminei.

## 2. Contratempos/inseguranças

Este dia foi bastante desmotivante uma vez que existiam imensas entrevistas agendadas e depois a tarde acabou por não “render” nada. Acabamos por ficar “presas” na agência – não podendo fazer nenhuma ação de rua – e a maioria dos candidatos não apareceram (apenas a 1ª e a última entrevista compareceram, o que nos teria dado imensa margem para fazer uma ação de rua nesse tempo).

## 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Com as atividades elaboradas penso que não existiu nada de importante que não tenha sido já referido. No entanto, em conversa com a minha acompanhante de estágio percebi que a reunião acerca do recrutamento (mencionada anteriormente) acabou por já ser realizada. Foi algo que me desapontou um pouco uma vez que as 2 primeiras datas marcadas eram compatíveis com os meus dias de estágio e só não aconteceram porque as chefias acabaram por não poder estar presentes. Daí a reunião foi marcada noutra dia em que eu não estive na agência. É claro que não podia estar à espera que fossem adiar mais por minha causa, mas por outro lado senti que afinal não há assim tanta inclusão, e mais difícil será para mim ter qualquer intervenção na área de recrutamento. Desta reunião consegui também entender que não se chegou a nenhuma forma nova de recrutamento, mas que o Diretor Comercial acha que o recrutamento está muito fraco, exercendo bastante pressão para obter mais resultados.

**41º Dia de Estágio Curricular Segunda-feira, 18 de março de 2019**

**42º Dia de Estágio Curricular, Terça-feira, 19 de março de 2019**

Nestes dias não estive presente na agência por motivos pessoais. Assim, compensei as horas semanais indo Quarta e Sexta-feira (da parte da manhã), com a técnica de recrutamento e alguns agentes para as respetivas feiras e comércios locais distribuir revistas a agência. Na Quinta-feira fiz o mesmo da parte da manhã, indo também para a agência fazer algumas tarefas até meio da tarde (tais como atualizar a base de dados com os CV's da semana e a colocação de anúncios). Penso que acabei por compensar de forma positiva a minha ausência nos meus dias habituais de estágio, uma vez que a gerência privilegia a distribuição de publicidade e contacto direto com as pessoas em determinadas zonas todas as semanas para despertar o interesse das mesmas.

#### **43º Dia de Estágio Curricular Segunda-feira, 25 de março de 2019**

#### **44º Dia de Estágio Curricular, Terça-feira, 26 de março de 2019**

➤ A minha acompanhante de estágio está de baixa médica.

##### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego (total de 100 no conjunto dos dias).
- Distribuição de *flyers* de recrutamento e revistas da agência por várias zonas da cidade.
- Reuni com o Diretor Comercial para organizar a realização das entrevistas aos agentes imobiliários e para tentar perceber quais serão as minhas atividades aqui na agência enquanto a minha acompanhante de estágio não está presente. A atividades que considerou mais importantes foram as referidas anteriormente, e sobretudo tentar arranjar novas atividades para o recrutamento. Explicou-me que sem a técnica de recrutamento presente todo este processo fica mais comprometido, e a realização de entrevistas - por ele - serão muito menores. Assim, ficamos de pensar em conjunto qual poderia ser, daqui para a frente, as atividades mais pertinentes para eu desenvolver no âmbito do meu estágio. Referi que não me importo de continuar com a distribuição de *flyers* de recrutamento, mas frisei que não tem interesse para o meu estágio fazer apenas o papel de recrutadora externa (que era o tipo de recrutador que estão à procura desde outubro) e este compreendeu.

##### 2. Contratempos/inseguranças

O facto de nos próximos dias a minha acompanhante de estágio não estar presente abalou um pouco a minha motivação porque tenho consciência que as minhas atividades serão bastante mais reduzidas.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Através da reunião com o Diretor Comercial reforcei uma ideia que já tinha formada há algum tempo: a principal preocupação nesta agência é o número de recrutados e de novos agentes que efetivamente ficam na agência e transacionam. É considerado que 45 agentes é pouco. Digo isto porque me dirigi a este para tentar resolver a minha situação – que atividades desenvolver ao longo do estágio – e a sua principal preocupação foi mostrar-me a necessidade de novos agentes imobiliários. Talvez porque como estive sempre com a técnica de recrutamento, esperava que fizesse um pouco as ações de rua que esta fazia. Contudo, isto não me parece nada viável porque não vai contribuir em nada para a minha aprendizagem profissional no âmbito da formação ou de RH. Assim, penso que é importante para a minha temática referir que para chefias/gerência os números e resultados são praticamente o mais importante. E, pelo menos no meu caso, não notei que houvesse grande preocupação em auxiliar-me na reflexão para novas ferramentas e atividades de recrutamento, o que para eu descobrir “sozinha” é algo muito complicado.

#### **45º Dia de Estágio Curricular Segunda-feira, 1 de abril de 2019**

#### **46º Dia de Estágio Curricular, Terça-feira, 2 de abril de 2019**

##### 1. Descrição das atividades realizadas e reflexão sobre a sua importância

- Colocação de anúncios no Sapo Emprego (total de 100 no conjunto dos dias). Esta continua a ser uma das principais atividades que irei sempre desenvolver visto que o Diretor Comercial considera essencial ter uma forte presença nos *sites* de emprego para aumentar a visibilidade de recrutamento da agência.
- Auxiliei na preparação da reunião semanal (na Segunda-feira): ajudei nos retoques finais do *PowerPoint* a apresentar na reunião, preparei a sala e o *coffe break*.
- Distribuição de *flyers* de recrutamento.

##### 2. Contratempos/inseguranças

Sendo que nesta semana foi a convenção nacional da agência (fora da cidade), não estive praticamente ninguém na agência. Ou seja, não estive ninguém das chefias para me orientar nas tarefas a realizar, por isso, acabou por se tornar uma semana repetitiva nas tarefas. Pela mesma razão não tive ainda oportunidade de mostrar o guião da entrevista para os agentes imobiliários ao Diretor Comercial nem de realizar a escolha da amostra.

### 3. Evoluções e aprendizagens profissionais de acordo com a minha temática

- Como nesta semana apenas fiz as tarefas habituais, penso que não houve nenhuma evolução pertinente de acordo com a minha temática.

**NOTA:** Dado que a minha acompanhante de estágio está de baixa médica e, por isso, as minhas atividades na instituição serão bastante repetitivas – as mesmas mencionadas nos últimos registos – irei apenas registar os dias em que existir algum acontecimento relevante para a minha temática de estágio. Quando começar a realizar as entrevistas aos agentes imobiliários irei também registar as principais ilações tiradas através da mesma.

#### **Terça-feira, 16 de abril de 2019**

Realizei as primeiras entrevistas aos agentes imobiliários. Primeiramente, entrevistei uma agente que está na agência há sensivelmente 8 meses e depois outra agente que está cá há 5 anos. Existem várias diferenças no discurso como será visível na análise de conteúdo.

#### **Terça-feira, 23 de abril de 2019**

Entrevistei dois agentes imobiliários. A primeira está na agência há poucos meses e está bastante desmotivada. A segunda entrevistada já está na agência há perto de um ano, mas mesmo assim ainda não tem a certeza se quer continuar. Estando ambas um pouco "descontentes" há diferenças no discurso e nas razões para tal, assim como o fator essencial que são as transações efetivamente conseguidas - uma já transacionou e a outra não.

#### **Segunda-feira, 29 de abril de 2019**

Realizei duas entrevistas. A primeira foi a um agente que está na agência há 10 meses, já transacionou, mas que mesmo assim não está 100% satisfeito com o trabalho dada a sua instabilidade. Tem também algumas críticas relativamente ao processo de acolhimento e integração na agência e ao ambiente em si. A segunda entrevistada é uma agente que está também na agência há alguns meses, sensivelmente há 6 meses, e está bastante motivada tendo experiência prévia como comercial.

#### **Terça-feira, 30 de abril de 2019**

Realizei uma entrevista, a uma agente bastante recente (entrou em janeiro) mas que não está contente. Sentiu-se bastante perdida quando entrou (e ainda se sente, às vezes) e afirma que mesmo agora com uma gestora de equipa a acompanhar os agentes mais novos, a técnica de recrutamento faz imensa falta pela sua força, motivação



e acompanhamento que dava nas ações de rua. É uma agente que ainda não conseguiu nenhuma angariação (até à data) nem nenhuma transação.

#### **Segunda-feira, 6 de maio de 2019**

Realizei a entrevista a uma agente imobiliária que está há 3 anos na agência. Está bastante motivada e tem tido bons resultados ao longo do tempo.

#### **Terça-feira, 11 de junho de 2019**

Realizei entrevista a um agente imobiliário que está na agência há 7 anos e meio. Esta foi a entrevista mais demorada (1h30m), na qual retirei bastante informação pertinente, mas em que também o agente em questão falou de diversas questões confidenciais e de casos particulares de colegas, que por motivos de confidencialidade não devo transcrever na sua entrevista. Estes diversos assuntos surgiram de acordo com algumas questões, mas que depois se foi "desviando" do assunto em questão e só após a conclusão do seu raciocínio é que consegui retomar as principais questões. Através desta entrevista deu para compreender melhor as alterações que foram existindo desde o início da agência (atualmente tem 9 anos) em relação ao funcionamento da agência, *staff* existente, formas de recrutamento e métodos de formação, entre outras coisas.

#### **Quarta-feira, 12 de junho de 2019**

Tendo em conta que dia 10 (Segunda-feira) foi feriado, repus as minhas horas de estágio na Quarta-feira da mesma semana. Neste dia realizei a minha última entrevista, com uma agente que está na agência há sensivelmente 3 anos. É uma agente com bastante sucesso na área, com muito empenho e motivação.