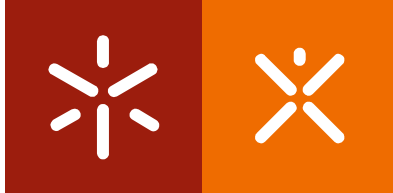




Universidade do Minho
Instituto de Educação

Vanessa Catarina Pires Rodrigues

**Perspetivas dos atores sobre o trabalho,
a liderança e a formação numa agência de
uma imobiliária multinacional:
um estudo de caso**



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Vanessa Catarina Pires Rodrigues

**Perspetivas dos atores sobre o trabalho,
a liderança e a formação numa agência de
uma imobiliária multinacional:
um estudo de caso**

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação, Trabalho
e Recursos Humanos

Trabalho Efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Fernando Ilídio Ferreira

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.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

De nada serve muito alcançar se não tivermos alguém com quem partilhar e celebrar as nossas conquistas.

Aos meus pais e irmão.

Ao meu pai, que me ensinou a importância da resiliência e me mostra todos os dias que o mundo cabe na palma da minha mão.

À minha mãe, a primeira a aplaudir os meus triunfos independentemente da sua dimensão.

Ao meu irmão, parceiro de aventuras e confidente de todas as horas.

Que continuemos como até aqui, os quatro a caminhar de mão dada.

Aos meus avós, eternos protetores. Sei que estão orgulhosos da neta mais nova.

À Universidade do Minho por se ter revelado o cenário ideal para este percurso.

À família que em Braga construí, e me mostrou que casa não é um sítio mas um sentimento.

À *RE/MAX Liberty* por me ter acolhido. Aos seus colaboradores que deram o seu contributo e enriqueceram este trabalho.

Ao meu orientador Doutor Fernando Ilídio Ferreira, que apesar de só ter iniciado a orientação na reta final do estágio, agradeço o apoio.

Muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico 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.

PERSPETIVAS DOS ATORES SOBRE O TRABALHO, A LIDERANÇA E A FORMAÇÃO NUMA AGÊNCIA DE UMA IMOBILIÁRIA MULTINACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Vanessa Catarina Pires Rodrigues

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação- Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2019

RESUMO

O presente relatório de estágio representa o término de uma etapa do meu percurso enquanto aluna do Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos. O mesmo foi elaborado tendo por base contextual a experiência proporcionada através do estágio curricular na empresa do ramo imobiliário *RE/MAX Liberty*. Em primeira instância a minha atuação passou por alinhar os objetivos do estudo com as particularidades da empresa, de modo a que a sua ocorrência comportasse benefícios para ambas as partes. Neste sentido, o relatório apresenta o processo de edificação do mesmo, bem como o conhecimento e a experiência mobilizados e adquiridos. Por conseguinte, o seu primordial objetivo consistiu em entender de que modo as vertentes do trabalho, formação e liderança são vistas pelos diferentes atores de uma empresa do ramo imobiliário. É, portanto, explanado o impacto da influência exercida pelas três dimensões em contexto organizacional. Através desta tríade tornou-se possível perceber como é que a organização opera, e por que traços passa a integração dos seus atores organizacionais enquanto parte fundamental do processo. Devido à sua complexidade, estes proporcionaram não só a compreensão da sua atuação prática, como permitiram o surgimento de outros pressupostos, que se revelaram bastante importantes para a construção e o desenvolvimento do projeto. Pretende-se, igualmente, que este estudo represente uma fonte de conhecimento e aprendizagem não só para a autora, mas para todos quantos se interessam pela área em questão.

Palavras-Chave: Imobiliária Multinacional; Perspetivas dos Atores; Trabalho; Liderança; Formação

**ACTORS' PERSPECTIVES ON WORKING, LEADERSHIP AND TRAINING IN A
MULTINATIONAL REAL ESTATE AGENCY: A CASE STUDY**

Vanessa Catarina Pires Rodrigues

Internship Report

Master's in education- Training, Work and Human Resources

Minho University

2019

ABSTRACT

This research/intervention report represents the pinnacle of my career as a student of the Master's degree in Education- Training, Work and Human Resources. The same was elaborated based on contextual experience provided through the curricular internship in the real estate company *RE/MAX Liberty*. In the first instance, my performance was to align the objectives of the study with the particularities of the company, so that its occurrence would entail benefits for both. In this sense, the whole process of building the traineeship is described in this internship report, as well as all the knowledge mobilized. Therefore, its primary objective is the intention to understand how the aspects of work, management of training and leadership are aimed at the different actors of a real estate company. It is therefore explained the impact of the influence exerted by the three dimensions in an organizational context. Through this triad it has become possible to understand how the organization operates, and why traits involve the integration of its organizational actors as a fundamental part of the process. However, due to their complexity, they provided not only the understanding of their practical performance, but also allowed the emergence of other assumptions, which proved very important for the construction of this investigation. Also it is intended that this study represents a source of knowledge and learning that is extended and useful to anyone interested in the area concerned.

Key-words: Multinational Real Estate; Actors' Perspectives"; Work; Training; Leadership.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	13
1.1. Caracterização da entidade em que decorreu o estágio	13
1.2. Caracterização do público-alvo da investigação/intervenção	18
1.3. Caracterização da problemática de investigação/intervenção	20
1.4. Apresentação dos objetivos e finalidade da investigação/intervenção	25
1.5. Identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas	26
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO	28
2.1. Perspetivas dos atores sobre o trabalho	28
2.2. Perspetivas dos atores sobre a liderança	33
2.2.1. Conceito de liderança	33
2.2.2. Liderança versus gestão?	36
2.2.3. A liderança sob o olhar de diferentes correntes teóricas	37
2.2.4. Os estilos de liderança	45
2.2.5. O impacto da liderança na performance organizacional	47
2.2.6. A relevância da figura do líder	49
2.3. Perspetivas sobre a formação	52
2.3.1. A atuação da gestão da formação em empresas	55
2.3.2. Como é encarada a gestão da formação em organizações multinacionais	57
2.3.3. Pode a formação resultar (também) da experiência quotidiana?	58
2.3.4. A gestão da formação e os recursos humanos	60

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO	62
3.1. Opções e procedimentos metodológicos	62
3.2. O paradigma de investigação/intervenção	63
3.2.2. O método de investigação/intervenção	65
3.2.3. O investigador enquanto figura interveniente	66
3.3. As técnicas de recolha de dados	66
3.3.1. A entrevista semiestruturada	68
3.3.1.1. Planificação e preparação das entrevistas	69
3.3.1.2. Objetivos das entrevistas	70
3.3.2. A observação.....	72
3.3.3. Análise documental	74
3.3.4. Análise de conteúdo	74
3.4. Identificação das atividades desenvolvidas.....	76
3.5. Identificação dos recursos mobilizados e limitações do processo de investigação/intervenção.....	78
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO	79
4. 1. Percurso metodológico.....	79
4.2. Eixos e categorias de análise.....	82
4.3.1. Categorias relativas ao 1º eixo de análise: o trabalho	84
4.3.2. Categorias relativas ao 2º eixo de análise: a liderança	89
4.3.3. Categorias relativas ao 3º eixo de análise- A gestão da formação.....	95
4.3. Evidenciação e discussão dos resultados do projeto	97
CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
APÊNDICES.....	116
Apêndice 1- Declaração concebida pela empresa onde decorreu o estágio curricular.....	116
Apêndice 2- Guiões das entrevistas semiestruturadas	117
Apêndice 3- Transcrições das Entrevistas	126
Apêndice 4- Grelha com os eixos de análise e categorias relativos às entrevistas	147
Apêndice 5- Grelha de observação.....	156
Apêndice 6 - Autorização do tratamento de dados pessoais - Termo de consentimento.....	161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Presença <i>RE/MAX</i> no mundo.....	15
Figura 2: Organograma da organização de estágio – <i>RE/MAX Liberty</i>	18
Figura 3: Dimensões interna e externa das organizações	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: A teoria clássica e a teoria das relações humanas.....	29
Tabela 2: Cronograma das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio.....	77
Tabela 3: Calendarização dos vários momentos do estudo e os instrumentos utilizados na recolha de dados	80
Tabela 4: Perfil dos sujeitos entrevistados	81
Tabela 5: Eixos e categorias de análise relativos a algumas questões das entrevistas.....	83
Tabela 6: Declarações de quatro entrevistados relativamente à sua relações com o líder	91

INTRODUÇÃO

A acelerada evolução da sociedade nas últimas décadas provocou inúmeras mudanças no quotidiano dos indivíduos, às quais ainda estamos a adaptar a nossa forma de viver. Afetando diversos contextos e âmbitos da nossa realidade, compreende-se que o meio empresarial é um dos setores que mais sente esse desenvolvimento, quer seja devido às novas tecnologias e exigências do mercado, quer às novas demandas e qualificações mais elevadas dos colaboradores.

Estas mudanças têm por base um entendimento muito disseminado nas últimas décadas de que a única forma de prosperidade passa pelo investimento nos maiores recursos existentes – os recursos humanos. Esta perspetiva tem tido como efeitos a melhoria dos cuidados de saúde, das condições de higiene e habitação, a educação alargada à comunidade, entre outros.

É, precisamente, neste desejo de tirar o máximo partido das potencialidades das pessoas que assentam várias perspetivas relacionadas com a gestão de recursos humanos, tendencialmente ultrapassando uma visão que encarava o ser humano a partir de um ângulo meramente económico e técnico. Apesar das evidências já registadas nos anos 1980, foi sobretudo a partir da década de 1990 que o aprofundamento da globalização provocou um mais sólido e coeso alinhamento das políticas de recursos humanos com as estratégias e os objetivos organizacionais, consubstanciando, deste modo, um novo modelo de organização do trabalho. Em boa parte, transitou-se de uma visão limitada da gestão de pessoal para uma gestão personalizada, uma gestão de pessoas. Deste modo, os sujeitos deixaram de ser vistos como um recurso substituível e descartável, para passarem a ser encarados como o elemento principal da organização.

Posto isto, a presente dissertação propõe-se abordar assuntos do quotidiano das organizações e que, certamente, influenciam o seu funcionamento. Este relatório de estágio patenteia uma investigação/intervenção realizada no âmbito do estágio curricular inserido no plano de estudos do Mestrado em Educação- Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. O estágio teve início no primeiro dia do mês de outubro do precedente ano 2018 e termo no final do mês de março do presente ano de 2019. Decorreu numa agência local da organização multinacional *RE/MAX*, especificamente, numa das suas *franchisings-RE/MAX Liberty*, na cidade de Braga. Decorreu, maioritariamente, no seu departamento de

recursos humanos e teve como principal objetivo averiguar de que modo as vertentes do trabalho, liderança e formação são vistas pelos diferentes atores da mesma. Ao longo do presente relatório será referida explicitamente a sua designação, uma vez que a referida empresa concedeu autorização (apêndice 1).

Estes elementos assumem uma grande importância no desenvolvimento das atividades das organizações. Num contexto económico inconstante e oscilante, torna-se necessária a existência de líderes inovadores, que façam do equilíbrio entre as relações humanas e a disciplina uma constante. Nesse sentido, torna-se necessário compreender as particularidades do trabalho realizado numa empresa deste setor, uma vez que este, certamente, exerce influência no modo como são tratados os seus colaboradores e o próprio exercício da liderança. Visto que são os colaboradores quem coloca em prática e expande os objetivos da empresa, de maneira a atingir resultados, tanto da parte da empresa como dos colaboradores, torna-se preponderante para as empresas prepararem o seu capital humano para responder ao mais alto nível às exigências do mundo globalizado e competitivo em que laboram. Neste sentido, considera-se que a formação constitui um pilar essencial da estratégia ativa de desenvolvimento da organização.

Como referido anteriormente, o projeto de investigação/intervenção tem como suporte contextual e organizacional a agência imobiliária *RE/MAX Liberty*. Visto tratar-se de uma empresa multinacional de grandes proporções, cada agência local é obrigada a operar com uma dinâmica própria que lhe permita atingir os objetivos internos, de modo a encaixarem no padrão geral da organização. O objetivo principal do projeto passa, portanto, pela compreensão dos contornos destes três eixos inter-relacionados – trabalho, liderança e formação – e o papel que eles assumem, especificamente, numa empresa multinacional que é líder no mercado em que atua.

Em termos pessoais, o estágio e a elaboração deste relatório favoreceu a consolidação de conhecimentos previamente adquiridos e a aquisição de novos conhecimentos, sobretudo daqueles que decorrem de uma formação prática reflexiva e teoricamente sustentada. Do ponto de vista profissional, o processo contribuiu para o desenvolvimento de capacidades e competências valorizadas na área em questão e necessárias para os profissionais que nela atuam.

Quanto à metodologia de investigação adotada, tendo em conta as particularidades do contexto e da problemática, consistiu na realização de um estudo de caso, aliando a observação direta e a entrevista semiestruturada enquanto estratégias de recolha e produção de dados.

No que respeita à estrutura do relatório, ela é composta por cinco capítulos, tendo-se procurado criar uma linha condutora que facilite a leitura e a compreensão dos assuntos abordados. Inicialmente, no capítulo I, é apresentado o enquadramento contextual do estágio, sendo mobilizada informação diversificada relativa ao contexto – a agência imobiliária *RE/MAX Liberty*. Seguidamente, o capítulo II é dedicado ao enquadramento teórico da problemática de estágio, no qual se convoca a literatura científica considerada pertinente e apropriada. Segue-se o enquadramento metodológico (capítulo III) onde é esclarecida e justificada a metodologia utilizada na realização da pesquisa. Por seu turno, no capítulo IV é feita a apresentação e a discussão do processo de investigação/intervenção, dando a conhecer os resultados da articulação dos objetivos do estudo com a informação coletada e analisada.

Não se trata, de todo, de um processo linear, pois ele é atravessado por toda a complexidade intrínseca ao ser humano. Da natureza humana fazem parte diversos domínios que não podem ser encarados separadamente. Depreende-se que lidar com princípios e métodos de investigação científica não constitui uma tarefa simples, visto que o seu *core* passa pela abordagem de vertentes tão complexas como o próprio ser humano. Portanto, para além de tratar os tópicos previamente definidos, será impossível não abordar outras questões, uma vez que lhe estão, intrinsecamente, conferidas.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1.1. Caracterização da entidade em que decorreu o estágio

Pela sua dimensão e complexidade, as transformações que ocorreram desde a II Guerra Mundial e, especialmente, ao longo das três últimas décadas, têm alimentado amplos debates sobre as condições e características do mundo em que vivemos (Ferreira, 2005). Baseado em autores como Castells (1998), Boltanski e Chiapello (1999), Ferreira sustenta que as redes constituem a nova morfologia social das nossas sociedades. Embora a organização social em rede já existisse noutras épocas e noutros lugares o que é novo hoje é que o paradigma das tecnologias da informação fornece as bases materiais da sua extensão à estrutura social no seu todo. Para Castells (cit. por Ferreira, 2005), a “sociedade em rede” corresponde à nova estrutura social da “era da informação”, que tem vindo a questionar as bases em que a “era industrial” se formou e desenvolveu. A produtividade e a competitividade comandam a economia informacional mundializada, a primeira assentando na inovação e a segunda na flexibilidade, fazendo, portanto, com que estas se tenham tornado o objetivo da “empresa em rede”.

O meu estágio teve lugar numa organização empresarial, mais concretamente, na agência de mediação imobiliária *Quarteirão Global Mediação Mobiliária- RE/MAX Liberty* que, aparentemente, possui estas características, muito típicas de empresas multinacionais que atuam à escala global, mas intervêm também à escala local através de agências. No caso da empresa multinacional onde decorreu o estágio, trata-se de uma agência local do ramo imobiliário ligada à multinacional *RE/MAX*.

Visto tratar-se de uma multinacional, a sua apresentação será efetuada a partir de uma análise geral em direção a uma análise específica, ou seja, inicialmente, iremos refletir acerca dos traços genéricos da organização e, numa fase mais avançada, serão analisadas as particularidades da agência específica onde ocorreu o estágio curricular. Desta forma, é possível englobar fatores cruciais para a compreensão do funcionamento da empresa em toda a sua plenitude. Começemos, assim, por um breve enquadramento histórico.

Fundada em Denver, no Colorado (EUA), em 1973, a *RE/MAX* é a maior rede internacional de franchising imobiliário a operar em mais de 85 países”¹ Descontentes com o estado do mercado imobiliário da época, Dave Liniger e Gail Liniger, criam a *RE/MAX* (acrónimo

¹ Fonte: <https://www.remax.pt/aremax.aspx> (consultado em abril 2019).

para “*real estate maximums*”) e mudam para sempre a sua conceção e modo de atuação. Através de um método de operação vanguardista, baseada no controlo do território em que se atua, em pouco tempo colocam a *RE/MAX* na linha da frente e na liderança do mercado deste setor. O seu objetivo passava por criar: “*um sistema onde os agentes de qualidade iriam manter uma proporção máxima de suas comissões e desfrutar da liberdade para executar os seus negócios como entenderem.*”²

O sistema de *franchising* de propriedade e gestão independentes possibilitou uma maior extensão da presença da empresa: “*Ao entrar na RE/MAX, cada franchisado ou agente associado torna-se membro de uma rede composta por mais de 7.000 agências e cerca de 90.000 agentes associados.*”³ Este sistema permite a cada agência uma seleção e recrutamento de colaboradores personalizada, tendo em atenção indicadores como a cooperação e formação multidimensional dos mesmos.

A organização possui um conjunto de documentos relativos aos procedimentos dos seus diversos departamentos, tais como: manual de procedimentos, manual de recrutamento, manual de formação e dossiê de apresentação da agência. Visto tratar-se de documentos sigilosos não estão disponíveis no espaço reservado aos anexos, no entanto alguns dos seus conteúdos são usados, devidamente referenciados, no decorrer deste trabalho.

Atualmente, “*Adam contos é o diretor da RE/MAX, responsável por fornecer orientação estratégica sobre todos os aspectos das principais decisões corporativas RE/MAX, operações e recursos da empresa.*”⁴

“*A missão da RE/MAX é manter a liderança do mercado, através de uma conduta profissional baseada num rígido código de ética, com um único objetivo: prestar serviços de excelência que satisfaça todas as necessidades imobiliárias dos seus clientes.*”⁵

Atuando com base nesta “missão”, por via da colaboração e partilha, rapidamente, a marca *RE/MAX Internacional* se consolidou no mercado como marca de referência.

² Fonte: <https://www.remax.pt/aremax.aspx> (consultado em abril 2019) Tradução livre.

³ Fonte: <https://www.remax.com/newsroom/company-info/officer-bios/board-of-directors-of-remax-holdings-inc/adam-contos-chief-executive-officer.htm> (consultado em abril 2019).

⁴ Fonte: <https://www.remax.com/newsroom/company-info/officer-bios/board-of-directors-of-remax-holdings-inc/adam-contos-chief-executive-officer.htm> (consultado em abril 2019)

⁵ Fonte: <https://www.remax.pt/aremax.aspx> (consultado em abril 2019)

*“A RE/MAX International conta com uma rede de quase 115 000 corretores de imóveis, atuando em mais de 110 países e através de cerca de 7090 agências. A rede é composta por mais de 70 regiões, variando em tamanho desde uma área metropolitana a um país inteiro.”*⁶



Figura 1: Presença RE/MAX no mundo⁷

O seu percurso consistente ao longo dos tempos ditou a sua qualidade organizacional valendo-lhe menção na obra: *As 50 Empresas que mudaram o mundo*. A sua estratégia de desenvolvimento apoia-se na noção de que os recursos que as empresas detêm, evoluem mediante um sistema de crescimento que atravessa várias fases. Relativamente à formação dos seus recursos humanos, tal como, normalmente, ocorre no plano das grandes empresas, é lhe atribuída extrema importância. *“A formação constitui uma aposta estratégica RE/MAX e está na origem da criação da Escola RE/MAX.”*⁸

A sua atuação passa pela tentativa de abranger todas as dimensões da empresa, por isso: *“Todos os anos proporcionamos mais de 20.000 horas de formação (...) tem cerca de 20 cursos certificados pela DGERT, em áreas como Comércio, Gestão e Administração. Secretariado e Trabalho Administrativo, Informática na Óptica do Utilizador, etc.”*⁹

No que respeita, especificamente, ao trabalho dos consultores imobiliários, *“Toda a formação RE/MAX está estruturada de forma a tornar o comercial num verdadeiro profissional do sector, permitindo-lhe desenvolver-se em várias áreas: vendas, marketing imobiliário, área jurídica, avaliação imobiliária, tecnologia.”*¹⁰ Com a intenção de acompanhar a evolução do tempo, criou também, o primeiro programa no setor imobiliário que permite ter acesso a formação via on-line, *“Trata-se de uma iniciativa inédita no sector imobiliário a nível nacional*

⁶ Fonte: <http://www.escolaremax.com.br/conteudo/sobre.html> (consultado em abril 2019)

⁷ Fonte: <https://www.remax.pt/aremax.aspx> (consultado em abril 2019).

⁸ Fonte: <https://www.remax.pt/acerca/escolaremax.aspx> (consultado em abril 2019).

⁹ Fonte: <http://www.franchising.pt/paginas/artigo/493> (consultado em abril 2019).

¹⁰ Fonte: <https://www.remax.com/newsroom/company-info/remax-history/> (consultado em abril 2019) Trad. livre.

através da qual a RE/MAX Portugal pretende agilizar o acesso da sua rede de agentes a um conjunto de formações básicas, de forma rápida, cómoda e económica."¹¹

Uma empresa inscreve-se no caminho do sucesso quando acompanha a evolução dos tempos e atua de acordo com as suas particularidades. Nesse sentido, a RE/MAX faz uso das novas tecnologias e coloca-as ao seu serviço. Criou uma aplicação para telemóveis, que permite aos clientes, tanto tomarem conhecimento acerca dos imóveis disponíveis na rede como entrar em contacto com os próprios agentes. Para além disso, possui um *blog* onde são apresentados vários artigos, notícias e novidades acerca da rede. Compreende-se, portanto, que estas plataformas, fazem parte de uma estratégia de negócio que aproxima a empresa dos seus clientes.

*"E com tecnologia inovadora, como o RE/MAX.com redesenhado, o RE/MAX Mobile Suite, o novo MyRU eLearningplatform, e o novo RE/MAX site comercial, a rede continua a quebrar barreiras e a ficar à frente das tendências em curso". No que respeita ao contributo social, a RE/MAX criou um programa com o objetivo de marcar a sua posição enquanto empresa ativa e com impacto na sociedade. Assim: "Giving Back é uma prioridade na cultura RE/MAX. Por todo o mundo, os agentes RE/MAX fazem a diferença nas suas comunidades-voluntariando-se, doando dinheiro, contribuindo com tempo e, finalmente, mudando vidas."*¹²

Visto tratar-se de uma organização internacional, é crucial compreender como é que é feita a transição dos objetivos gerais para a realidade do mercado local em que atua, e de que maneira os colaboradores são parte ativa da estratégia de desenvolvimento.

Em Portugal, entrou no mercado na viragem de século e desde então assumiu a liderança do setor imobiliário. Alinhou a sua estratégia com o modelo de negócio da organização, adequando as suas premissas à realidade local encarando os colaboradores como parte ativa do seu desenvolvimento. Assim: *"O resultado foi o rápido e o consolidado crescimento da rede RE/MAX que ascende a mais de 280 agências e integra mais de 600 profissionais."*¹³

*"A força da marca, a eficácia do serviço e satisfação dos seus colaboradores têm vindo a ser reconhecidas e premiadas anualmente por várias entidades. Em Portugal, a RE/MAX é ainda líder em número de transações, agências e agentes associados."*¹⁴ Sendo constantemente reconhecida através da atribuição de prémios prestigiantes como: *Melhores Empresas para Trabalhar 2017, Portugal*

¹¹ Fonte: <https://www.remax.pt/aremax.aspx> (consultado em abril 2019).

¹² Fonte: idem

¹³ Fonte: idem

Superbrands 2017, Marca mais reputada 2017, Best Team Leaders 2017 e Escolha Consumidor 2018.

Segundo o site *Construir*, os “portugueses escolhem RE/MAX como melhor imobiliária de 2018”, mantendo assim a supremacia, uma vez que “desde 2015 que esta é a marca preferida dos portugueses neste segmento.”¹⁵ Já no ano de 2019 a marca RE/MAX Portugal foi distinguida, internacionalmente, na convenção anual da marca que se realizou em Las Vegas, onde foram premiadas empresas que se destacam e apresentam os melhores resultados da rede. A RE/MAX Portugal venceu o prémio de “Região do Ano, que elege o país ou região com melhor desempenho a nível mundial dentro da multinacional de origem americana.”¹⁶ Foi ainda gratificada como número 1 na categoria “Volume de Faturação de Agentes” e “Volume de Negócios em Agência com MultiOffice”. A revista *Visão* destaca, ainda, o facto de que “no top 30 dos “Melhores Agentes do Mundo, metade são de Portugal”.¹⁷ A própria CEO da marca (Beatriz Rubio) foi reconhecida no ano de 2015 como *Melhor Gestora de Pessoas em Portugal*. Beatriz Rubio baseia o sucesso da marca no seguinte pressuposto: “A RE/MAX posiciona-se no mercado nacional procurando estar atento às necessidades do cliente e à satisfação máxima dos mesmos, o que nos tem levado a ser a marca líder no mercado imobiliário.”¹⁸

Fundada em 2002 na cidade de Braga, inicialmente de propriedade independente, mudou em 2008 de instalações devido ao crescente volume de vendas e, mais tarde em 2016 associou-se à marca RE/MAX, criando desta forma a franchising RE/MAX Liberty. Esta aliança integrou um plano estratégico elaborado pela direção que visava o crescimento da agência, quer em quantidade quer em qualidade. Desta forma, fez uso do prestígio e renome da organização e pô-la ao seu serviço. Passou a operar segundo as suas premissas e modelo de negócios e, os resultados não tardaram a aparecer. “Desde os primeiros momentos, a RE/MAX Liberty destacou-se no seio das agências RE/MAX, entrando diretamente para o “top ten” das melhores agências do Norte”¹⁹ Para além disso, “venceu o prémio partilha por ser quem mais transações faz em partilha com as restantes agências e profissionais do ramo.”, provando assim, mais uma vez, a excelência e impacto da organização.²⁰

¹⁵ Fonte: <http://www.construir.pt/2018/01/08/portugueses-escolhem-remax-melhor-imobiliaria-2018/> (consultado em abril 2019)

¹⁶ Fonte: Dossier de Apresentação RE/MAX Liberty (consultado em abril 2019)

¹⁷ Fonte: <https://www.remax.pt/liberty> (consultado em abril 2019)

¹⁸ Fonte: idem

¹⁹ Fonte: Dossier de Apresentação RE/MAX Liberty (consultado em abril 2019)

²⁰ idem

No que concerne, especificamente, ao estágio curricular, este decorreu no seu departamento de recursos humanos. Mais adiante serão apresentadas as atividades e tarefas realizadas no seu decorrer.

A sua estrutura organizacional formal encontra-se repartida em diversos departamentos. O organograma da empresa não corresponde a uma estrutura, mas sim a uma representação pictórica das funções e hierarquias, fazendo corresponder cada linha a um nível de autoridade. Respeita, portanto, à complexidade organizacional, de modo a ser funcional a identificação do escalão de cada colaborador.

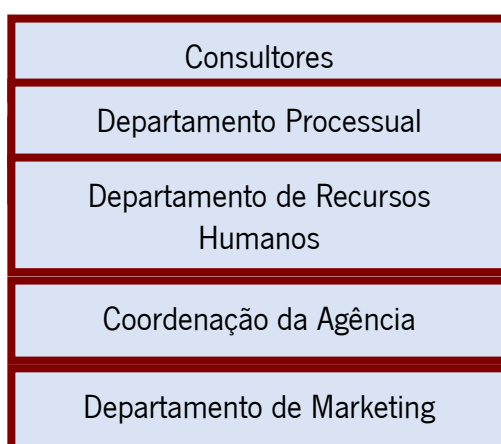


Figura 2: Organograma da Organização de Estágio-RE/MAX Liberty²¹

Ademais, esta agência, indo de encontro aos pressupostos da marca, atribui extrema importância à formação dos seus colaboradores, quer numa fase inicial para se familiarizarem com a empresa e o seu campo de atuação, quer ao longo do seu percurso na mesma.

1.2. Caracterização do público-alvo da investigação/intervenção

Entende-se por público-alvo um grupo particular de indivíduos que compartilham características (de carácter transversal) idênticas. Assim, conhecer o público-alvo é essencial ao êxito de qualquer negócio. Qualquer que seja a área de especialização da empresa é, completamente, necessário saber a que sujeitos se adequam os serviços, produtos ou mensagens que pretende oferecer ou transmitir. Este aspeto depende e varia bastante consoante inúmeros fatores, tais como: idade, localização geográfica, classe social, profissão, género,

²¹ idem

situação financeira, entre outros. Logo, o sucesso da organização depende, em grande medida, do público a que se destina e propõe servir. Consequentemente, a sua estratégia deve estar conectada às singularidades exigidas por determinado público. Deve, portanto, ter em atenção o segmento, a influência, o grupo e a massa. Permitindo, assim, à empresa focar-se no seu objetivo, de modo a não desperdiçar nem recursos materiais nem humanos em práticas inúteis e desnecessárias. Daí a empresas encararem as pesquisas e estudos de mercado como um investimento que a longo prazo trará compensações, visto que é a sua capacidade de diálogo e alinhamento que fará o seu público se identificar com a sua marca e método de negócio. Uma vez que o público-alvo está, corretamente, definido será mais facilmente encontrada a estratégia de atuação.

Nesse sentido, também, o presente projeto possui um público-alvo, o qual legitima a sua ocorrência. A mesma não estaria completa caso não fosse, corretamente, explicado a quem se destinam as especificidades dos seus fundamentos.

Tendo em conta que me proponho estudar o modo como as vertentes do trabalho, liderança e formação são vistas pelos diferentes atores de uma empresa do ramo imobiliário, considero que esta investigação comporta um maior interesse para profissionais da área como gestores e diretores de recursos humanos.

Visto que as pessoas e as especificidades dos seus relacionamentos são a base do seu trabalho, estes devem estar habilitados a lidar com a complexidade humana. O quotidiano da *RE/MAX Liberty* é feito de relações humanas e contacto constante quer entre trabalhadores quer clientes. Deste modo, profissionais como gestores, gestores de recursos humanos, líderes de equipa, supervisores, coordenadores e diretores são o *target* preferencial deste projeto. Tendo, também, em conta a dimensão da organização em questão, a abordagem deste tema comporta imenso interesse para os seus colaboradores, uma vez que as conclusões provenientes da investigação, possivelmente, irão beneficiar a sua performance enquanto profissionais. Por seu turno, os próprios clientes representam um público de bastante interesse, uma vez que através da leitura do presente estudo podem tomar conhecimento do funcionamento da empresa com a qual se envolvem.

No entanto, acima de tudo, desejo que este estudo represente um meio de conhecimento passível de ser consultado e, eventualmente, usado por qualquer tipo de pessoa que detenha interesse na área em que o mesmo se insere.

1.3. Caracterização da problemática de investigação/intervenção

Intervir e investigar em contextos organizacionais implica fazer delimitações, identificando características e dimensões que determinam a complexidade dos mesmos. Entre outras, incluem-se as dimensões interna e externa das organizações, ou seja, a estrutura organizacional e o ambiente organizacional, respetivamente (Figura 1).

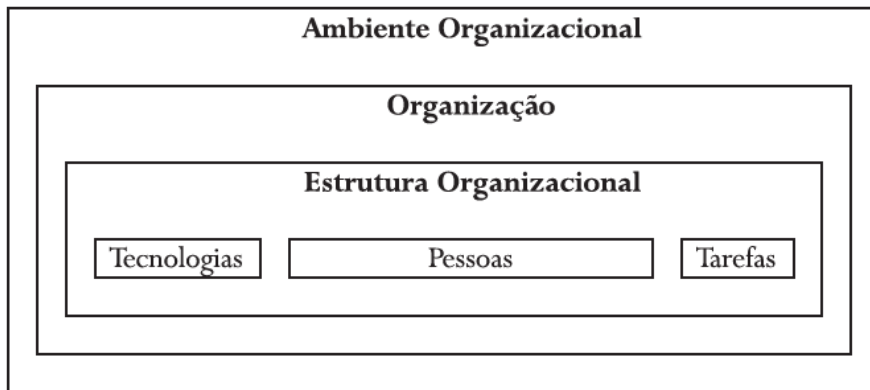


Figura 3: Dimensões interna e externa das organizações (baseada em Chiavenato, 2000).

Estas duas dimensões de análise são abordadas do seguinte modo por Schultz (2016):

A análise interna de uma organização contempla a sua estrutura organizacional, formada pelos seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. A inter-relação entre esses componentes e as posições que eles ocupam internamente na organização definem a hierarquia, o fluxo de informações, as funções e os níveis de tomada de decisão, entre outros elementos do desenho organizacional. A estrutura, isto é, a configuração interna de uma organização é influenciada, por sua vez, pelas características do ambiente organizacional (Schultz, 2016, p. 7).

Em grande medida, portanto, as organizações refletem internamente a realidade externa a que estão expostas. O autor supracitado explica que tanto as atitudes das pessoas como os tipos de liderança, são variáveis dependentes das estruturas e das funções que cada indivíduo assume dentro de sua organização. Portanto, um líder, bem como um grupo de pessoas dentro de uma organização, pode interferir na forma e nos processos de trabalho, mas, as ações das pessoas são condicionadas predominantemente pelo contexto interno e externo em que atuam.

Nas sociedades contemporâneas, as organizações são tão comuns que tendem a parecer naturais, como se estivessem sempre ali, e não uma realidade socialmente construída. Hoje nascemos num hospital, estudamos em escolas e universidades, crescemos com alimentos

produzidos em empresas, compramos uma casa construída por uma empresa de construção e vendida por uma imobiliária, depositamos e levantamos dinheiro num banco, recorremos à polícia e aos bombeiros quando estamos com problemas, usamos empresas de transportes para fazermos mudança de casa, etc. De facto, vivemos em uma sociedade organizacional: “vivemos de tal modo ligados a organizações, sejam económicas, empresariais, políticas, sociais ou outras, seja no trabalho, no lazer ou na cidadania, que nem sempre temos consciência da sua presença e complexidade” (Ferreira, 2005, p. 165). A grande maioria das pessoas trabalho em organizações, passando muitas horas nesse ambiente, mas tudo parece natural, tendo em conta que, hoje, estamos muito familiarizados com as organizações de diversos setores (Daft, 2014, p. 12).

Organização, *organon* em grego, quer dizer “ferramenta ou instrumento” (Morgan, 1996, p. 24). Na literatura teórica sobre as organizações abundam as definições, ora mais convergentes ou divergentes. Stoner e Freeman (1985, p. 4) sustentam que “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Para Silva (2013, p. 43), as organizações são identificadas como possuindo quatro elementos principais: “pessoas, divisão do trabalho, limites de atuação e objetivos”. Segundo Daft, 2014, p. 12), as organizações, de qualquer tipo, grandes ou pequenas, públicas ou privadas, possuem algumas características em comum: são “entidades sociais”; são “orientadas por metas”; são “projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas”; são “ligadas ao ambiente externo”. Já Simon (1965, p. 17) alertava que uma organização é muito mais do que somente organogramas e um conjunto de cargos de gestão e pode ser pensada como “uma casa a ser habitada por seres humanos” ou um “complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano”. Simon afirma que uma organização pode ser considerada, portanto, como um “sistema de papéis” que proporciona aos membros deste sistema tomar decisões. Na mesma década, Parsons (1967) sustentava que a definição de organização está condicionada primeiramente à existência de uma “meta específica”, o que diferencia este sistema de outros sistemas sociais. Para ser definida como um sistema social, este autor advoga que uma organização deve possuir uma “estrutura descritível”, em duas dimensões: a “cultural e institucional” como “padrão de valores” do sistema; e os “papéis” dos grupos e indivíduos no funcionamento da organização. Complementarmente, Etzioni (1964, p. 34) define as organizações como “*unidades sociais devotadas primordialmente à consecução de metas específicas*” ou “*unidades sociais (ou*

agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos'.

Deste modo, depreende-se que uma organização é formada por um conjunto de pessoas que laboram em grupo de forma a atingirem determinado objetivo comum, ou seja, combina intenções individuais a fim de atingir intenções coletivas. Portanto, objetivos que seriam inatingíveis para um sujeito, podem ser alcançados caso se encontre num meio organizacional adequado.

Entre os principais alicerces de uma organização encontram-se: a conjuntura, a administração, os recursos, os objetivos e a performance eficiente (Rosa, 1992). Em relação à conjuntura, é compreensível que perante diferentes cenários, integrados em diferentes comunidades e sociedades, sujam diferentes problemas. O desafio da organização encontra-se, portanto, na tentativa de encontrar a solução para as possíveis disfunções e contrariedades, tendo em conta o meio em que se insere. Quanto à administração, tem como função coordenar a empresa. Deste modo, lida com todos os membros da mesma, de maneira a torná-los parte integrante da sua estratégia. Neste sentido, surgem pressupostos como a comunicação e a hierarquia. A comunicação é um elemento crucial para o bom funcionamento de qualquer ambiente organizacional. Deste modo, todas as informações estão corretamente esclarecidas, de maneira a não deixar espaço para o surgimento de mal-entendidos. Quanto à hierarquia, não deve ser encarada como um meio de superioridade, mas, simplesmente, como uma estrutura que divide as funções e o respetivos trabalho dos colaboradores. Assim, qualquer instituição alicerçada numa comunicação transparente e fluente, que possua uma hierarquia funcional e bem formada, encontra-se, certamente, inscrita no caminho do êxito e sucesso. Quanto aos recursos, este autor defende que existem três tipos para o correto funcionamento de qualquer empresa. São estes: recursos humanos, materiais e financeiros. Relativamente aos objetivos, eles surgem na medida em que as organizações não se podem dar ao luxo de desperdiçar quer tempo quer recursos humanos e materiais em direções e trilhos destruturados ou utópicos. Deste modo, estes são criados através de uma visão estratégica que pretende satisfazer certas necessidades da organização e providenciar aos colaboradores diretrizes de maneira a que se encontrem alinhados com os propósitos da organização. Já a performance eficiente, é o que distingue a qualidade e prestígio das variadas organizações. Vários são os elementos que interferem nesse sentido, no entanto o principal passa por estar constantemente atualizado em termos humanos e tecnológicos.

Lúis Rosa defende que a administração das organizações deve assentar na concordância dos “objectivos empresariais” e as “necessidades individuais” (1992, p.12). O desafio reside, portanto, em encontrar um equilíbrio harmonioso entre ambas as partes. Assim, afirma ser necessária a distinção entre sistemas formais e informais. Os primeiros prendem-se com questões de procedimentos, padrões, diretrizes, presentes e efetuadas na departamentalização. Os segundos dizem respeito aos vários tipos de relacionamentos das pessoas no seio de uma organização. O ser humano é o ponto comum entre ambos, o que permite que estes coexistam e não se pratiquem separadamente. Neste sentido, o autor defende que: *“A organização pode ser considerada ela própria, como um sistema humano total, onde se integram subsistemas constituídos por indivíduos e grupos, atuando uns sobre os outros e influenciando-se mutuamente.”* (Rosa, 1992, p.23). Esta visão coloca organizações e seres humanos ao mesmo nível no que respeita ao ciclo de desenvolvimento. Esta analogia, elaborada pelo autor, surge na medida em que o processo de nascimento, evolução, maturação e solidificação de ambos pode ser equiparado. Ou seja, quer a empresa quer o ser humano iniciam a sua vida enquanto “tábuas brancas” que vão edificando e compondo os seus campos de acordo com diversos fatores, tais como: herança cultural, princípios e valores transmitidos, costumes, sociedade em que se inserem, metas e objetivos, entre outros. Considera, portanto, que o sucesso de qualquer organização se encontra, altamente, vinculado com a preocupação e valorização que atribui à qualidade das relações humanas. Neste sentido, esta afinidade e assimilação encontra a sua legitimidade, uma vez que as pessoas representam o mais precioso património de qualquer empresa.

Por mais que os tempos se transformem, o funcionamento de qualquer organização dependerá sempre daqueles que nela laboram. No entanto, é necessário ter em atenção que a realidade é um sistema mutável, sendo a singularidade de cada situação um fator fulcral. Neste sentido, por mais bem-intencionado que o líder de uma empresa seja, é comum que se depare com situações adversas, tais como: desmotivação coletiva ou individual, conflitos entre colegas de trabalho, demandas, entre outras. Em primeira instância, o líder necessita de ter plena noção de que o ser humano representa um paradoxo vivo. Simultânea e ambigualmente, carrega em si o “problema” e a respetiva “solução”. O que se quer dizer com esta atribuição e designação ligeira é o seguinte: devido à vastidão de faculdades que abarca, é possível que se torne um “problema” no sentido que se torna bastante difícil lidar e gerir a sua magnitude. Por outro lado, a “solução” surge nessa mesma vastidão e magnitude, uma vez que possui nas suas

características intrínsecas os recursos necessários à realização de asserções de qualquer ordem. Assim o tratamento que recebe deve concordar e acompanhar a complexidade que comporta. No entanto, o líder não se deve deixar abalar pela sua complexidade. Gerir pessoas, certamente, representa um processo complicado e dúbio, no entanto deve ser efetuado calma e conscientemente, de maneira a surgirem os melhores resultados possíveis. Desta forma, conforme o líder vai tomando conhecimento das intenções e aspirações da sua equipa, analisará as suas singularidades de maneira a criar um plano adequado. Uma vez encontrado o equilíbrio entre as noções “problema” e “solução”, a estratégia de gestão está pronta a ser posta ao serviço das pessoas para as quais fora elaborada.

Rosa (2005) afirma que devido à instabilidade dos últimos anos, as empresas têm vindo a colocar em perspectiva a sua noção de equilíbrio, levando-as a criar planos de ação transformadores que comportem respostas aos desafios com que se deparam. No entanto, nem sempre as mudanças são recebidas nem encaradas da melhor maneira. Neste sentido,

“...a GRH corresponde a uma fase importante da renovação do pensamento racional aplicado à organização das empresas que na verdade se desenvolveu em dois tempos: a procura de estruturas de organização mais motivadoras e participativas, a inserção de regras que favoreçam o envolvimento dos indivíduos no conjunto da vida e dos projetos da empresa” (Sainsaulieu, 1997, p.63)

Assim, tendo em conta o carácter volátil e a inconstância da natureza humana, existem situações que exigem uma administração mais específica e personalizada. Nesse seguimento, ao longo deste trabalho iremos destacar a figura do líder enquanto mediador, uma vez que a sua função é passível de surgir em diferentes contextos. Assim, um dos objetivos da investigação passa pela compreensão do impacto do papel do líder tanto nos colaboradores como na própria empresa, tendo em conta os vários resultados que podem surgir aos seus estímulos. Optar por este processo para solucionar os problemas existentes, significa que a empresa confia nas potencialidades e nas vantagens que abarcam a existência de uma figura mediadora, uma vez que se espera que facilite todo o processo. (Jesuino, 1992).

Neste sentido, a formação atua como agente aliado no sentido de providenciar compreensão aos colaboradores de inúmeras questões organizacionais. Assim, a problemática do estudo passa por entender de que modo as vertentes do trabalho, liderança e formação são vistas pelos diferentes atores de uma empresa do ramo imobiliário. A sua abordagem permitirá criar entendimento acerca da forma de laborar das organizações contemporâneas.

1.4. Apresentação dos objetivos e finalidade da investigação/intervenção

Após refletir acerca do assunto em causa, é pertinente identificar questões que sirvam de base ao estudo e auxiliem a pesquisa.

Barañano (2004), defende que qualquer projeto de investigação deve conter uma descrição pormenorizada da problemática a analisar, especificando o objetivo geral e concreto da pesquisa.

Neste caso particular, e tendo também em conta o carácter inconstante dos três eixos de análise (trabalho, liderança e formação), a finalidade principal passa por entender como os mesmos se comportam em contexto prático e o que representam os seus encadeamentos. Assim, a questão de partida deste projeto é a seguinte: de que modo as vertentes do trabalho, formação e liderança são vistas pelos diferentes atores de uma empresa do ramo imobiliário?

Os objetivos gerais do presente projeto são os seguintes:

- Conhecer a organização e o funcionamento de uma empresa do ramo imobiliário;
- Compreender o modo como os atores veem o seu trabalho, a liderança e a formação numa agência de uma imobiliária multinacional.

No que respeita aos objetivos específicos, passam por:

- Compreender o funcionamento da empresa onde se realiza o estágio;
- Analisar os eixos trabalho, formação e liderança;
- Analisar os efeitos da liderança e formação no trabalho dos mediadores;
- Analisar a liderança na empresa sob o olhar do líder e dos liderados;
- Perceber quais as práticas de formação da empresa;
- Analisar os contributos da formação para o desempenho profissional dos colaboradores.

Ao alcançar os objetivos acima delineados, será possível responder à questão de partida e conseqüentemente debater acerca de problemas relativos às mesmas. Visto tratar-se de um tema bastante atual, alvo de bastante atenção e interesse, muitos são os contributos esperados em termos de prática e teoria.

1.5. Identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas

“(o diagnóstico) é um processo de elaboração e sistematização de informação que implica conhecer e compreender os problemas e necessidades dentro de um determinado contexto, as suas causas e evolução ao longo do tempo, assim como fatores condicionantes e de risco e as suas tendências previsíveis; permitindo uma discriminação dos mesmos consoante a sua importância, com vista ao estabelecimento de prioridades e estratégias de intervenção, de forma que se possa determinar de antemão o seu grau de viabilidade e eficácia, considerando tanto os meios disponíveis como as forças e atores sociais envolvidos nas mesmas.” (Idáñez; Ander-Egg, 2007, p.27)

O diagnóstico visa, portanto, a identificação de pontos débeis que afetam de forma negativa o sistema produtivo e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos.

Se por um lado existem empresas que consideram as pessoas como recursos substituíveis, incentivando a sua mobilidade, por outro lado há empresas que vêm os seus colaboradores como recursos insubstituíveis, preferindo investir no progresso e desenvolvimento do seu produto interno em vez de confiar os seus lugares a pessoal externo.

No entanto, a organização onde decorreu o estágio apresenta uma dimensão considerável, abarcando internamente meios de diagnóstico de necessidades, provenientes quer dos seus colaboradores quer da própria empresa. As suas políticas formativas possuem a clara consciência da volatilidade da área de negócios em que atua, e como tal encontram-se bastante preparadas para responder às constantes alterações de necessidades dos seus colaboradores.

Assim, a minha atuação ocorreu no sentido de perceber de que modo são diagnosticadas as suas necessidades e como são tidas em consideração. Todavia, tendo em conta a problemática em análise torna-se possível averiguar o impacto da formação e se, efetivamente, existem lacunas a esse respeito.

Inúmeros são os motivos pelos quais as empresas investem ou não na formação, entre os quais: o tamanho da empresa, a tradição de formação, a estrutura e a natureza dos trabalhadores, as relações industriais, as atitudes de gestão e também as políticas de formação dos governos. A identificação de necessidades de formação compele a recolha de informação acerca do contexto e do público a que se destina, para, assim, poder elaborar um plano que se adequa à realidade. Tendo, portanto, em conta que a área de atuação da instituição se encontra em constante renovação e desenvolvimento, revela-se importante compreender se os, possíveis, contributos da formação são tidos em atenção. É, portanto, pertinente pesquisar e compreender

de que forma a formação representa, ou representará um recurso ativo na estratégia da organização.

Neste sentido, torna-se, também, pertinente perceber como a empresa lida com as motivações e expectativas dos colaboradores, uma vez que estes são a base do funcionamento da mesma. Comporta, assim, importância para o estudo compreender como a empresa equilibra e incorpora estes aspetos no seu funcionamento diário.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO

Todo e qualquer trabalho académico que se proponha a produzir conhecimento, necessita de um correto e esclarecedor enquadramento teórico no sentido de legitimar e explicar a sua elaboração, não sendo o presente estudo exceção. Assim, como referido previamente, a finalidade do presente projeto centra-se na verificação do modo como as vertentes do trabalho, formação e liderança são vistas pelos diferentes atores de uma empresa do ramo imobiliário. Posto isto, inicialmente, tratarei cada uma das dimensões individualmente de modo a facilitar a sua compreensão, para posteriormente, as relacionar esclarecendo a sua conexão.

2.1. Perspetivas dos atores sobre o trabalho

Henri Fayol (1968), considera um dos precursores da escola clássica da administração, defende que a gestão administrativa deve identificar as tarefas básicas que compõem cada uma das atividades executadas numa organização, as quais fazem parte das funções individuais, e estas, consequentemente, formam as unidades administrativas que compõem os departamentos.

Além das célebres 5 funções administrativas – Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar – Fayol propõe os seguintes 14 princípios da administração: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais aos gerais; remuneração do pessoal; centralização; cadeia escolar (linha de autoridade); ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; e espírito de equipe (Chiavenato, 2000, p. 86-87).

March e Simon (1972) argumentam que a gestão administrativa deve analisar o complexo de tarefas das organizações. Estes autores apresentam os seguintes cinco questionamentos relativos ao entendimento da Teoria Administrativa e da Administração Científica: Como ocorre a motivação?; Qual é o papel dos conflitos de interesse?; Quais são as restrições para o processamento de informações?; Qual é o papel da cognição para executar tarefas e tomar decisões?; Como são elaborados os programas? Estas questões, não respondidas por nenhuma das duas escolas clássicas da administração, suscitaram várias críticas devido à

ausência do ser humano como objeto de análise e abriram, assim, espaço para a afirmação da Teoria das Relações Humanas.

A Teoria das Relações Humanas surgiu entre 1920 e 1950 com Mary Parker Follett e Elton Mayo, que procuraram compreender quais os fatores presentes no ambiente físico e social de uma pessoa que trabalha numa organização são capazes de afetar o seu desempenho no trabalho e a sua satisfação pessoal com a tarefa realizada. Mayo e Lombard (1944, citados por Wahrlich, 1986, p. 53) identificaram três tipos de grupos nas organizações: o “grupo natural”, o “grupo de família” e o “grupo organizado”. O primeiro constituiu-se devido às relações diárias de trabalho; o segundo é formado ao longo do tempo, baseando-se no “prestígio” e condicionando assim as ações dos mais novos; o terceiro, o grupo organizado, estabelece uma relação com a administração superior, mediado por um líder “respeitado e desfrutando da confiança dos companheiros”.

A Tabela 1 sintetiza algumas das principais diferenças entre a Teoria Clássica (*Engenheiros das Organizações*) e a Teoria das Relações Humanas (*Psicológicos das Organizações*) (Schultz, 2016). A primeira teoria expressa uma conceção mecanicista e impessoal, assente em regras e regulamentos, e enfatiza as necessidades económicas dos trabalhadores. A segunda considera a organização como um sistema social, baseado em sentimentos, atitudes e emoções dos pequenos grupos, e enfatiza as necessidades sociais e de segurança dos trabalhadores (Silva, 2013, p. 199).

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
▪ Organização vista como máquina	▪ Organização vista como grupos de pessoas
▪ Ênfase nas tarefas ou na tecnologia	▪ Ênfase nas pessoas
▪ Inspirada em sistemas de engenharia	▪ Inspirada em sistemas da psicologia
▪ Autoridade centralizada	▪ Delegação de autoridade
▪ Linhas claras de autoridade	▪ Autonomia do empregado
▪ Especialização e competência técnica	▪ Confiança e abertura
▪ Acentuada divisão do trabalho	▪ Ênfase nas relações entre as pessoas
▪ Confiança nas regras e nos regulamentos	▪ Confiança nas pessoas
▪ Clara separação entre linha e <i>staff</i>	▪ Dinâmica grupal e interpessoal

Tabela 1: A teoria clássica e a teoria das relações humanas (Chiavenato, 2000, p. 119)

Nas últimas décadas ocorrerem profundas transformações no modo de encarar as organizações, em termos teóricos e práticos, assim como na esfera do trabalho e do emprego, designadamente quanto às suas formas de organização e às novas modalidades de formação a elas associadas, que apelam a uma maior flexibilidade e autonomia e supõem uma maior articulação entre trabalho e formação. No entanto, ainda se observa hoje uma forte tendência para a formação se inserir numa lógica de oferta e de procura individual, a qual torna difícil a contextualização da gestão e das práticas de formação nos contextos e situações reais de trabalho (Ferreira, 2012).

Fazendo uma análise crítica do modelo da competência e da carteira de competências, que obedece a uma lógica de acumulação de um capital de formação para o indivíduo se tornar empregável, na perspectiva da designada empregabilidade, este autor argumenta que o que esta lógica tem subjacente a ideia de “carência” e “inadequação” dos trabalhadores às funções que realizam, fazendo a apologia da importância e da necessidade da formação como condição de aquisição de competências essencialmente técnicas (Ferreira, 2012). Citando Bourdieu (2001, p. 28), Lima (2010) refere que o conceito de “empregabilidade” revela-se, frequentemente, uma mistificação político-pedagógica, um dos símbolos da “exaltação conservadora da responsabilidade individual”, transformando cada ator individual num “empresário dele mesmo”.

Segundo Lima (2010, p. 45), “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 interesses e as capacidades aquisitivas de cada indivíduo”:

(...) a apologia da aprendizagem individual parece correlativa das tendências para a individualização das relações de trabalho e, no limite, aponta para o modelo do “eu” empresarial, a realização mais radical e conseguida do ideal de “empresa flexível”, capaz de substituir o trabalho assalariado pelo trabalho independente e o trabalhador pelo prestador de serviços, empresário e gestor da sua própria carreira. Como se os “ambientes de aprendizagem”, as “oportunidades de aprendizagem”, e de vida, fossem iguais para todos e não fossem influenciadas por relações de poder, de classe, de género, etc. (Lima, 2010, p. 45).

Estamos perante uma problemática complexa que relaciona várias dimensões, como a formação, o emprego, o trabalho, a socialização e as identidades profissionais. Algumas conceptualizações têm enfatizado as potencialidades da aprendizagem através da organização e das situações de trabalho (Barroso, 1997). No entanto, este autor explica que “para que seja

possível pôr em prática modalidades de formação que permitam aos trabalhadores aprender através da organização e das suas situações de trabalho, é preciso que a própria organização ‘aprenda’ a valorizar a experiência dos trabalhadores e a criar condições para que eles participem na tomada de decisão”. (Barroso, 1997, p.75). O conceito de aprendizagem organizacional traduz, assim, a ideia de que a formação e a mudança se operam através da organização e dos processos participativos de tomada de decisão, não se tratando, por isso, de mudar indivíduos supostamente “carentes” de formação, mas essencialmente as organizações e os seus problemas, valorizando-se os saberes adquiridos pela experiência e os contextos coletivos da ação profissional (Ferreira, 2009).

Relacionada com esta problemática, assiste-se a uma metamorfose na própria terminologia usada no mundo do trabalho. As tradicionais carreiras profissionais são hoje designadas percursos e trajetórias, deixando de ser estáveis e lineares.

Hoje, os percursos profissionais assemelham-se a encruzilhadas e labirintos, marcados pela incerteza, imprevisibilidade, contingência, instabilidade e descontinuidade (Pais, 2001, citado por Ferreira, 2012). O conceito de carreira tornou-se, assim, desajustado para descrever e interpretar a realidade do emprego e do trabalho na contemporaneidade. Referindo-se particularmente aos jovens, mas podendo extrapolar-se para outras idades, o seguinte excerto é elucidativo quanto às metamorfoses operadas.

“Carreira é um caminho pelo qual se circula, mas esse caminho aparece bloqueado para um número considerável de jovens; outras vezes surgem encruzilhadas de sentidos vários, carreiras de retorno, becos de circulação difícil, ou mesmo sem saída” As vidas dos jovens tornam-se labirínticas, constituindo-se os seus percursos de inserção profissional em “trajectórias ioiô”: “os jovens elaboram guiões múltiplos de futuro mas, muitas vezes, o futuro não se deixa guiar por nenhum deles” (Pais, 2001: 11-12).

A base contextual do presente trabalho é a empresa *RE/MAX Liberty*, mais especificamente uma agência local em sistema de *franchising* da multinacional com aquele nome e que é hoje líder mundial de mercado do setor imobiliário. Assim, torna-se necessário esclarecer as particularidades do trabalho nela realizado, desde o consultor imobiliário até ao diretor, designada na multinacional como Broker, de modo a compreender o modo como os outros eixos de análise definidos – liderança e formação – se desenvolvem.

O setor imobiliário representa um dos ramos de negócio com mais volume a nível mundial. Atualmente a sua posição no mercado encontra-se extremamente sólida, o que atrai a atenção

de jovens profissionais. Existem diversas formas de atuar no setor, porém a mais comum passa pela angariação de imóveis (tais como: vivendas, apartamentos, terrenos, entre outros) para, posteriormente, vender ou alugar. Atua, portanto, como mediadora entre o cliente vendedor e o cliente comprador.

Cada agência imobiliária opera de forma distinta o que, certamente, a faz destacar-se de outras semelhantes. No caso da empresa onde foi realizado o estágio, existem diversos documentos, tais como o manual de procedimentos, onde se encontram descritos os métodos de atuação, tanto a nível legal como determinadas imposições da marca.

Apesar de, obviamente, ser constituída por vários departamentos, o trabalho principal encerra-se na atuação dos consultores imobiliários. O seu trabalho obriga a que cada consultor detenha uma carteira de contactos, que, claramente, demora o seu tempo a construir. Sendo um trabalho que se faz de pessoas para pessoas obriga a ter uma grande capacidade de comunicação e persuasão. O trabalho em equipa é, também, uma constante, visto que é frequente a partilha de imóveis entre colegas. O seu quotidiano passa por atividades como: análise de ocasiões de investimento, prospeção, amostras de imóveis, trabalho burocrático, revisão e seguimento de contactos, entre outros. Assim, apesar de não exigir uma formação académica específica, torna-se necessário possuir conhecimentos acerca de finanças, direito, construção civil, ordenamento territorial, entre outros.

No caso de Portugal consta que se trata do *“mercado imobiliário mais dinâmico da Europa Ocidental graças a incentivos fiscais concedidos a compradores estrangeiros e aos chamados programa de vistos de gold”*.²²

Sendo um setor altamente competitivo, onde todos se querem destacar dos demais, com a intenção de angariar o maior número de contactos possível, é necessária a existência de criatividade e inovação, de modo a evidenciar o seu profissionalismo. Em empresas deste setor a figura do líder torna-se essencial, no sentido de controlar situações de concorrência ou competição que se possam tornar hostis. É da sua responsabilidade gerir a equipa, concedendo-lhes ferramentas para que possam desempenhar as suas tarefas. Assim, a formação atua no sentido de renovar ou providenciar novos conhecimentos, para que se mantenham sempre

²² Fonte: https://www.google.pt/search?hl=pt-PT&authuser=0&sxsrf=ACYBGNT6GfaoHdh1Ir0wBpKFo4Q0_iNF-Q:1574346035636&q=tabela+comiss%C3%B5es+remax&sa=X&ved=2ahUKewiOmNSBwPvIAhVMx4UKHYMuCF8Q1QIoAHoECAsoAO&biw=1366&bih=657 (Consultado em novembro 2019)

atualizados em relação aos mais variados assuntos. Esta terá que ser bastante ampla, no sentido de abranger todos os domínios que o trabalho dos consultores imobiliários acarreta.

Pode ser um trabalho bastante frustrante, tendo em conta a sua incerteza, daí a necessidade de congruência entre a liderança da empresa e a gestão da formação adequada àquela realidade.

2.2. Perspetivas dos atores sobre a liderança

2.2.1. Conceito de liderança

Os primeiros estudos acerca da liderança datam do início do século XX, e desde então têm sofrido diversas alterações e interpretações. Sendo de origem inglesa, a palavra liderança deriva do vocábulo *lead*, oriunda do verbo *to lead*, que significa guiar, conduzir, encaminhar.

Apesar do reconhecimento da sua importância, esta continua a comportar um certo mistério, permanecendo sempre no ar dúvidas acerca de aspetos como: a sua natureza, a sua estrutura, as suas relações, a licitude do líder, entre outros.

Deste modo, embora não, propriamente, definida e consolidada, podemos afirmar que existe liderança desde o início da humanidade. Basta pensarmos nos conflitos bélicos e ideológicos, para concluirmos que o homem detém a natural tendência de se querer sobrepor aos demais. Visto ser uma temática que tanto diz ao ser humano, e que atravessa épocas mantendo-se sempre atual, vários são os estudos realizados na área.

Todavia, tendo em conta a sua complexidade, não existe um consenso acerca da sua definição, sendo possível considerá-la através de várias perspetivas. Porém, existem alguns pontos em comum, o que permite criar um fio condutor de ideias e chegar a determinadas conclusões.

Atualmente a feroz competitividade sentida nos diversos setores da vida humana, provoca uma imensa pressão nas pessoas para se instruírem constantemente, arranjando métodos que os distingam. Assim, cada vez mais é frequente a abordagem do conceito quer seja em *Podcasts*, *Ted Talks*, canais do *YouTube*, entre outros. Todavia, nem sempre se encontra corretamente explicado e esclarecido, provocando, desnecessárias, confusões. Por isso, antes de iniciar a análise, propriamente dita, do conceito de liderança torna-se necessário fazer um breve esclarecimento, uma vez que é habitual cair em erros e ideias falaciosas.

Habitualmente a liderança é considerada a faculdade de impulsionar os demais a desejarem fazer parte de um pressuposto comum, porém existem diferenças entre querer que alguém pratique algo, ou que alguém queira praticar algo. Torna-se simples mobilizar um indivíduo por meio de incentivos, estabelecimento de objetivos, ou contrariamente através de castigos e punições. Contudo, o verdadeiro desafio encontra-se na desenvoltura em orientar os colaboradores de maneira a que estes ajam com vontade própria, sem pressões, nem receio de permissões.

Nesse sentido, Stogdill afirma que existem “quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o conceito” (1974, p.259). Assim, acontece que cada indivíduo possui um determinado entendimento acerca do que é a liderança baseado numa série de experiências vivenciadas ao longo da vida, o que, frequentemente, leva ao surgimento de duas perspectivas: uma que a encara como a consequência de características possuídas pelos “líderes” e outra que a considera como um processo social que desponta do convívio e contacto de determinado grupo.

Esta divisão representa um dos problemas que são passíveis de surgir devido à falta de consenso relativamente à liderança. Questiona-se, assim, se a liderança é intencional e causal e influencia o comportamento dos liderados ou é marcada por determinado contexto ou situação em que se insere.

Existem perspectivas que lhe atribuem um carácter mais individual como é o caso da visão de Northouse (2004) que defende liderança como o processo pelo qual um sujeito influencia um grupo de pessoas para que seja atingido um objetivo comum, e existem perspectivas que lhe atribuem um carácter mais coletivo, como é o caso de Yukl (2002) que acredita que liderança respeita à relação dos colaboradores como um todo e não individualmente.

Philip Crosby (1999) encara a liderança como um atributo do líder, ou seja, uma capacidade individual que, somente o mesmo pode fazer uso. Assim, todas as premissas que a sua liderança possa comportar, dependem, unicamente, da sua pessoa e das suas características intrínsecas, e não de fatores externos.

Por seu turno, Chiavenato (2000) descreve a liderança como o processo de influenciar alguém, através da comunicação, a realizar determinado objetivo e ocorre, exclusivamente, em grupos sociais. Segundo este autor, tal processo pode seguir dois caminhos: um legítimo, em

que se pretende motivar determinado sujeito a fazer algo que é necessário, e outro em que a influência é usada em benefício próprio, realizando necessidades pessoais.

Posto isto, compreende-se que não existe, somente, uma correta definição de liderança. Existem sim várias que se complementam e que concedem uma visão mais alargada do conceito.

Destaca-se, assim, a ideia de que a liderança não pode, nem deve ser rigidamente definida, uma vez que vários são os fatores subjetivos que a influenciam e lhe conferem contornos diferenciados. No entanto, atualmente não é entendida como manipuladora ou falsificadora, mas sim como uma fonte de auxílio para uma maior escuta ativa e entendimento das particularidades dos demais. Passa pelo controle e entendimento de vários fatores como: profundo conhecimento do ambiente, estratégia e problemas organizacionais, capacidade de maneio, comunicação e negociação, e sobretudo grande autoconhecimento, genuinidade e capacidade de socialização.

Neste sentido, torna-se, também, necessário clarificar a diferença entre liderança e dominação, uma vez que a linha que as separa pode ser bastante ténue.

Max Weber (2001) defende dominação como a possibilidade de uma determinada ordem ser acatada por meio da obediência, podendo esta ter o seu fundamento em inúmeros entendimentos de submissão, tais como: possível representação de um hábito profundo, ligações de afeto entre as partes intervenientes e ponderação das vantagens ou desvantagens que, possivelmente, representa acatar determinada ordem. Nesse sentido, divide os intervenientes entre dominados e dominantes e distingue três tipos de vinculação: dominação tradicional, dominação legal e dominação carismática. A primeira diz respeito a um tipo de dominação patriarcal, comum nas relações domésticas e religiosas. Encontra-se, portanto, enraizada e usa a lealdade dos servidores como meio de dominação. Quanto à dominação legal Max Weber (2001, p. 349-350) declara que *“qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente no que diz respeito à sua forma.”* Usualmente ocorre em contexto laboral e representa a relação existente entre colaborador e chefe. Assim, a supremacia é validada por meio de uma ligação profissional, apoiada numa série de normas e regulamentos. Por seu turno, a dominação carismática distancia-se, substancialmente, do propósito das duas anteriores, uma vez que se prende com fatores intrínsecos do líder e não de qualquer fator exterior. Baseia-se, portanto, na crença do aclamado “carisma” do sujeito, e na sua importância no desempenho de cargos de liderança.

Posto isto, entende-se que o desejo da liderança não é o de dominar, mas sim de mediar o quotidiano organizacional de modo a se desenrolar uma harmoniosa convivência social. Assim, a identificação dos colaboradores com a cultura da organização, torna-se essencial de modo a que assumam uma atitude ativa e defensora da mesma.

2.2.2. Liderança versus gestão?

Usualmente os termos liderança e gestão são confundidos e usados incorretamente, deixando as pessoas baralhadas e incertas do seu real significado e finalidade. Porém, tendo em conta o que até aqui foi descrito, esta ocorrência não é de todo descabida, pois o facto de se inserirem na mesma realidade dá aso a equívocos, acabando por serem mal aplicados em inúmeros contextos. Neste seguimento, Bennis e Nanus (1988) debruçam-se sobre esta divisão, e sobre o que, realmente, representa. Defendem que caso não estivesse tão bem defenida, as organizações ocorreriam num excesso de “*gestão procedimental*” e de carência de liderança, focando as suas intenções em instrumentos burocráticos e de gestão, deixando para segundo plano mecanismos de liderança. Posto isto, os autores defendem que gestão corresponde ao modo de fazer bem as coisas, enquanto que a liderança consiste no modo de as saber fazer. A primeira preocupa-se com a administração, sistema, visão a curto prazo, controle e obediência. Por seu turno, a segunda foca-se no desenvolvimento, inovação, compromisso e no progresso constante das pessoas. Defende, então que os líderes comportam *soft skills* como: compreensão, dinamismo, motivação, entre outras, enquanto os gerentes comportam em si *hard skills*, o que leva os autores a agregar a formação às suas funções.

Surge, assim, uma imagem do líder enquanto artista que faz uso da criatividade para controlar os problemas, por seu turno apresenta o gestor como um resolvidor de problemas dependente do controlo e racionalidade. Como se o líder fosse uma espécie de catalisador focado na estratégia, enquanto que o gestor possui uma visão mais operacional e tecnicista. Por isso, a liderança deve ser encarada como o uso sustentável e íntegro do poder.

Para Bennis e Nanus (1988) a liderança não se deve basear em rígidos graus ou níveis hierárquicos. Nesse sentido, o seu trabalho passa por tentar contrariar ideias preconcebidas, tais como: i) A liderança é um dádiva incomum; ii) A liderança encontra-se estática no topo da hierarquia; iii) O líder submete e manipula; e iv) Os líderes são inatos.

É, portanto, necessário encontrar um equilíbrio entre os dois conceitos, tendo em vista o crescimento e desenvolvimento da organização. Todavia, tendo em conta que fazem parte do

mesmo trabalho, num contexto mais recente tem-se sentido o esforço para diminuir esta rígida separação. Porém, a verdade é que no processo de recrutamento, usualmente, as pessoas são recrutadas enquanto gestores e não líderes.

No entanto, de maneira a dar resposta à questão inicial, de acordo com Gosling e Mintzberg (2003) a divisão entre as duas pode ser perigosa, na medida em que a gestão sem a liderança pode incitar um desenrolamento das atividades sem entusiasmo e motivação, enquanto que a liderança sem gestão pode incitar a ocorrência de desorganização e método. Claramente, que nem todos possuem as competências necessárias ou o perfil adequado para o desempenho de uma e outra, no entanto esta visão pode ser muito limitadora e restritiva.

Kolasa (1978) defende que em qualquer grupo social existem sempre pessoas mais ativas que outras, provando, como se depreende, diferenças nos papéis dos sujeitos e no funcionamento e relacionamento com os demais, não sendo, portanto, possível tratar o comportamento social sem associar o conceito e implicações da liderança.

Tendo em conta que se relaciona com as políticas, estratégias e propósitos da empresa, depreende-se que apesar do líder estar representado numa figura individual, não significa que as suas ações e tomadas de decisões sejam atos isolados. Uma vez que todas estas premissas afetam, direta ou indiretamente, todo o corpo laboral da organização, todas as decisões devem ser tomadas com conhecimento coletivo.

Assim, na opinião de Mintzerg (2004) esta questão deveria ser encarada de forma holística, de maneira a não criar ideia de que uma anula a outra, uma vez que se impulsionam mutuamente. Defende que deve ser visto como um fenómeno emergente e não como um esquema abstrato. O aspeto primordial centra-se na necessidade de encarar a coletividade como meio de difusão da conceção estratégica.

2.2.3. A liderança sob o olhar de diferentes correntes teóricas

Tendo em conta o que até aqui foi descrito, torna-se pertinente abordar o surgimento e evolução da liderança, no sentido de entender o caminho trilhado até chegar ao que hoje se entende pelo conceito.

Originalmente era associada a questões bélicas, como conquista de territórios e afirmação de determinada identidade. Tanto na história como na mitologia o líder representa um símbolo de autoridade, alguém que toma as rédeas da situação e sabe qual a melhor decisão a

tomar. Deste modo surgiram grandes imperadores, generais e se ergueram países e religiões. No entanto, o desenvolvimento e progresso da humanidade proporcionaram o entendimento que a liderança se poderia aplicar a mais áreas, sendo, obviamente, o setor empresarial um deles. Por isso, vamos começar por elaborar uma espécie de linha temporal de maneira a analisar as várias fases da sua evolução.

Deste modo, entre os anos 1920 e 1940, surgiram as primeiras abordagens e reportam à ideia de liderança enquanto fator intrínseco ao ser humano. Assentam na noção de que os indivíduos não se tornam líderes, nascem líderes. Ou seja, apenas possuidores de características congénitas ascendem socialmente e assumem cargos de liderança. Esta perspetiva pondera duas grandes teorias: a teoria dos traços e a teoria dos grandes homens.

A primeira destaca os traços pessoais que os líderes teriam de possuir que os tornava diferentes dos demais e, portanto, merecedores do título de líder. Acreditando-se que estes traços são inatos, não é possível adquiri-las ao longo da vida. No entanto, ia além da consideração de características psicológicas, de personalidade ou habilidades como a motivação, coragem, abertura de espírito, erudição, entre outras. Focava-se, também, em aspetos como peso, altura, cor da pele, entre outros. Acreditava-se, assim, que a liderança apenas estava ao alcance de ser certos seres, que teriam a obrigação de colocar em prática as suas aptidões ao serviço da comunidade.

A segunda teoria baseando-se nos mesmos pressupostos da anterior, acreditava que a liderança correspondia a uma particularidade inata. Deste modo, o poder encontrava-se atribuído a um restringido número de indivíduos considerados especiais. Esta perspetiva coincide com a obsoleta visão do escocês Thomas Carlyle, realizada em meados do século XIX. Defende que o percurso da história mundial é altamente influenciado por homens com determinadas características comuns, afirmando que: "*the history of the world is but the biography of great men*".²³ Acredita, portanto, que os grandes líderes (ou como Carlyle denomina- "*The Great Man*") nascem já líderes, não são construídos. Ou seja, na sua ótica, são apenas considerados "*grandes homens*" aqueles que possuem traços inatos propícios ao desempenho de papéis de liderança, e não sendo um resultado das premissas do meio em que se inserem. Nesse sentido, qualquer que seja a classe ou grupo social do qual o indivíduo provém, não tem qualquer relevância, uma vez que são as características intrínsecas e inatas que o definem enquanto líder natural.

²³ Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Great_man_theory (consultado em março 2019)

De acordo com esta teoria, a liderança exige determinadas particularidades como inteligência, coragem, determinação, persuasão, ponderação, entre outras. No entanto, posteriormente, o filósofo Herbert Spencer refutou esta ideia e apresentou o seu ponto de vista, formulando um contra-argumento que nega a teoria de Thomas Carlyle. Defende, por seu turno, que os líderes são o resultado da sociedade em que se inserem e das interações nela ocorrentes. Acredita, portanto, na ideia de empoderamento do homem enquanto líder. Ou seja, acredita que independentemente dos traços de personalidade que o sujeito comporta, são as experiências e vivências sociais sucedidas ao longo do seu percurso de vida que determinam o seu carácter e, conseqüente legitimidade de assumir ou não o papel de líder. Não sendo, portanto, possível construir traços da sua personalidade antes mesmo da sua existência.

Nas décadas seguintes, entre 1940 e 1960, os esforços para definir um bom líder continuam. No entanto, passam a focar-se na tentativa de qualificar o líder tendo em conta o seu comportamento no momento da sua ascensão e atitude no exercício das suas funções. Nasce, assim, uma nova teoria de liderança - a teoria comportamentalista.

Esta noção refuta os princípios da teoria dos traços, uma vez que se passa a valorizar o comportamento do líder em detrimento dos seus atributos. Defendia, portanto, que os comportamentos podem ser adaptados e ajustados, podendo, deste modo, ser adquiridas estratégias e condutas de liderança. O foco encontra-se, agora, no que o líder faz e não no que o líder é. Assim, de acordo com Likert, mencionado por Gilberto Guimarães (2012), esta noção sustenta o surgimento de quatro estilos de liderança: o estilo autoritário coercivo, que se caracteriza pela falta de comunicação e interação. Tudo é controlado pelo líder, sem questionamentos de terceiros. O estilo autoritário benevolente, sendo menos severo que o anterior, existe alguma consulta e cuidado com os colaboradores como compensações e incentivos. O estilo consultivo, que se caracteriza por ser o mais interativo. Existe alguma comunicação e a estratégia é debatida entre todos. E por fim, o estilo participativo, o mais democrático. Existe uma boa comunicação e envolvimento entre todos. As opiniões dos demais são tidas em consideração e o trabalho em equipa é frequentemente estimulado.

Neste sentido, três notáveis investigações marcaram o estudo acerca das condutas do líder, provenientes das escolas de Harvard, Michigan e Ohio. A primeira focou-se em destacar três tipos de líder: o de tarefa, o de relacionamento e o ideal, baseando-se em aspetos como aspetos como a sua simpatia e habilidades. Por se turno, a Escola de Michigan considera a

liderança como uma variante que influencia o rendimento, o absentismo e a satisfação dos colaboradores. Quanto aos estudos da Escola de Ohio, centram-se na consideração da líder em relação à sua orientação quer para a realização de tarefas quer para as pessoas. Considerando, assim, que o seu tipo de postura, atitude e comportamento afetam e impactam a organização em que atua.

Nas décadas seguintes (1960-1980), as investigações redirecionaram o seu foco, deixando o líder para segundo plano e passam a dar maior destaque ao contexto e realidade momentânea em que tanto os líderes como os seguidores se inserem. Esta mudança foi impulsionada pela ideia de que a única maneira do líder estar à altura de cada situação é detendo profundo conhecimento da mesma, surgindo assim a teoria contingencial.

Segundo este novo paradigma situacional as virtudes da liderança não se encontram vinculadas à pessoa que as executa, mas sim às especificidades da situação que estabelecem que tipo usar. Assim, considera-se a existência de três elementos essenciais a ter em consideração no tipo de liderança a usar: a situação, o líder e o subordinado. Esta visão defende que o sucesso de qualquer organização se encontra vinculado com a conexão entre o líder e a circunstância. Ou seja, salienta-se o domínio das particularidades de determinada situação sobre os traços pessoais e comportamentos do líder.

Vários foram os autores que se dedicaram ao estudo desta questão, porém vamos focar-nos nas perspetivas de Fidler (1957) e Hersey e Blanchard (1977), mencionados por Jesuíno (1987), com a intenção de entender, adequadamente, o conceito.

Segundo Fidler (1957), o primeiro passo é avaliar a situação em que se encontra inserido para seguidamente poder adequar o seu estilo ao contexto. Deste modo, considera-se a existência de três fatores causais que influenciam o sucesso da liderança, tais como: a relação entre líder e seguidor, a sua amplitude de poder e o tipo de empresa em que labora. Torna-se, portanto, necessário encontrar um líder cujo estilo se ajuste à conjuntura ou transformar a conjuntura para se ajustar ao estilo do líder. No entanto, Fidler (1957) não admite a flexibilidade dos estilos, o que provoca a impossibilidade de o líder adotar qualquer um deles.

Por seu turno, a perspetiva de Hersey e Blanchard (1977) baseia-se na ideia de que o êxito das empresas depende da conformidade do estilo de liderança e amadurecimento (psicológico e profissional) dos seguidores/ colaboradores. A verdade é que, efetivamente, quem realiza as tarefas são os colaboradores, daí os autores os colocarem em primeiro plano.

O grande impacto desta nova perspectiva encontra-se na compreensão de que não existe somente uma maneira correta de liderar, mas sim constantes ajustes às circunstâncias, no sentido de aumentar a sua eficácia. Todavia, esta perspectiva tornava-se um pouco limitativa, no sentido em que a relação entre líder e liderado era encarada rigidamente, sem espaço para o surgimento de casualidade e, sobretudo inovação.

Neste sentido, a partir da década de 1980, a liderança passou a ser encarada como essencial no que respeita ao trabalho, ultrapassando a rígida relação líder-liderado. Passou a entender-se que num presente contexto de constante alteração é necessário um modelo de liderança consciente da atualidade e que se adapte facilmente.

Assim, desenvolvem-se novos estudos acerca da liderança, reorientando-se o seu foco e primordiais objetivos. Sendo as principais novidades a inserção da noção de carisma do líder, enquanto fator essencial ao exercício da liderança, e a valorização do indúvio em relação ao grupo. Encontra-se, portanto, bastante direcionada para o campo empresarial e para os benefícios que pode providenciar no que respeita ao sucesso e prosperidade de determinada organização.

É, exatamente, nesta ideia que se sustentam as noções de liderança transformacional e liderança transaccional. Em comum têm o facto de o líder estimular a equipa a ir além dos seus objetivos iniciais, impulsionando uma visão a longo prazo, possuindo assim um enorme poder no contexto empresarial.

Deste modo, descontente com as premissas das teorias anteriores, Burns (1978) apresenta os primeiros fundamentos acerca da teoria transformacional. Erguendo-se como vanguardista, encontra-se, fortemente, focado na pessoa e no que a move.

O líder transformacional assenta a sua liderança em valores como confiança, cooperação, respeito e compromisso, impulsionando o alto desempenho e performance, Profundo conhecedor das capacidades e motivações de cada elemento, sabe como retirar o máximo proveito das suas individualidades, sendo encarado como um exemplo e modelo de inspiração pela sua equipa. Comporta em si uma série de características (adiante descritas) capazes de motivar e encorajar os liderados a obter o que quer que seja que desejam.

Nesse sentido, as experiências ao longo da vida possuem grande impacto na sua edificação enquanto líder. Estas, inevitavelmente, moldam a sua personalidade e conferem consciência e sabedoria. Assim, quanto maior e multidimensional for o seu conhecimento, mais

alargado vai ser o seu campo de atuação. Possuidores de padrões elevados e compreensão social, detêm entendimento que lhes permite analisar com discernimento cada situação e operar da melhor maneira possível. O seu principal objetivo passa por transformar as pessoas (quer a nível profissional quer pessoal) e conseqüentemente as organizações, de modo a amplificar o seu poderio tanto económico como social. Sendo, por isso, bastante aplicada em vários tipos de organização.

Segundo Bass (1985), existem certas características partilhadas por líderes transformacionais, tais como: carisma, apesar de ser um termo bastante amplo é, usualmente, associado à capacidade de influenciar, motivar e encorajar alguém. Trata-se de uma pessoa que se destaca no seu círculo, provocando, normalmente, boa impressão e agrado nos demais que o encaram como um exemplo a seguir.

Outro aspeto passa pelo tratamento das pessoas enquanto membros de um grupo e seres individuais. Ou seja, o líder trata todos os elementos da mesma forma, sem fazer qualquer tipo de distinção, no entanto tem em atenção que todos são diferentes e como tal requerem tratamento personalizado de acordo com as suas necessidades específicas. Assim, as funções do líder passam por orientar os seus subordinados e gerir as suas carreiras de acordo com as suas idiossincrasias de modo a atuarem da melhor maneira possível na organização.

Por seu turno, a sua capacidade motivacional é bastante importante. Sendo o principal propósito do líder transformacional encorajar e estimular compreende-se que deve, também, incentivar o desenvolvimento dos seus liderados. Pois a sua evolução (quer profissional quer pessoal) vai ser paralela aos seus conhecimentos e capacidade de originalidade e reinvenção. Cabe, portanto, ao líder despertá-lo, de modo a que coloque em prática as suas competências.

Assim, entende-se que a influência realizada respeita à ideia de modelo de inspiração e exemplo a seguir. O seu carisma produz um sentimento de identificação e empatia, originado uma onda de bem-estar e verdadeiro entendimento. Sendo a motivação inspiradora uma das suas principais características. Através da sua sensibilidade é capaz de se colocar no lugar do seu seguidor e entender as reais expectativas, de maneira a criar ambientes propícios em que as suas capacidades se destaquem. Como referido anteriormente neste tipo de liderança a inovação é essencial no mantimento do bom funcionamento da empresa. O líder incentiva, constantemente, o desenvolvimento (quer pessoal quer profissional) do seu subordinado, pois assim será muito mais eficaz no exercício das suas funções.

A valorização da individualidade de cada colaborador constitui um grande fator de sucesso da liderança transformacional. Qualquer colaborador gosta de sentir que o seu líder o conhece e tem em atenção as suas idiossincrasias no momento de tomar decisões. Este tratamento personalizado motiva e estimula os colaboradores, pois sentem-se como parte importante do conjunto. Entende-se, assim, que este tipo de liderança se encontra vinculado com o impacto que produz nos seus seguidores, devendo, portanto, incitá-los a exceder os seus próprios interesses e objetivos em prol de resultados mais elevados.

De acordo com Burns (1978), a liderança transacional caracteriza-se pelo processo de troca, sendo a gratificação salarial a maior moeda de troca entre o liderado e o líder, uma vez que é este o principal incentivo para a obtenção de resultados. Neste sentido, o *feedback* assume uma importância essencial, visto que fornece consciência aos colaboradores acerca do seu trabalho. Este pode assumir dois formatos: o elogio, que se pode seguir de promoções e aumento de salários, ou a punição, em caso de descontentamento e expectativas defraudadas, que pode originar despromoções e em casos mais acentuados despedimentos. Esta gestão por exceção caracteriza-se pela interferência do líder somente em situações ocasionais em que algo não ocorreu segundo o planeado. Assim, se o sistema decorre normalmente o líder não interfere, daí ser-lhe associada a ideia de controlo. Deste modo, este estilo encontra-se, totalmente, dependente do funcionamento da empresa.

Usualmente as suas práticas encontram-se orientadas para o exercício do trabalho, pautando pela obediência rígida das regras e normas, não se preocupando com os interesses e motivações da sua equipa. No entanto, o controlo é, usualmente, relacionado a situações negativas. Isto acontece, pois, frequentemente, a pressão para a obtenção de resultados é tão grande que se opta pelo uso da punição em detrimento da recompensa. Bass (1985) afirma que, regra geral, este tipo de comportamento apenas gera reações e atitudes negativas, afetando, claramente, a produtividade e rendimento da empresa.

Após esta reflexão acerca das características destas teorias, apresentamos algumas ilações sobre as mesmas. Primeiramente podemos afirmar que diferem bastante nos métodos de obtenção de resultados, quer individuais quer coletivos. Enquanto a transformacional se encontra mais orientada para as pessoas, a transacional foca-se mais nas tarefas.

A primeira caracteriza-se por inspirar os seus liderados, representa uma fonte de confiança e procura elevar a lucidez apelando à implementação de valores superiores como

honra, respeito e honestidade. Os colaboradores são, constantemente, motivados para que façam mais e melhor, daí representarem uma parte crucial de qualquer instituição. Sendo este um tipo de liderança típico de alguém com bastante experiência e conhecimento.

Por sua vez, na liderança transacional o líder estimula os seus seguidores através da invocação, procurando que respondam aos seus incentivos numa espécie de relação causa-efeito. Deste modo, caso os seguidores executem o seu papel e tarefa corretamente, obtêm gratificações. Esta troca ficou conhecida como a teoria das trocas e consiste na ideia de interação pessoal entre o líder e seguidor, na medida em que os seguidores devem entender o que o líder deseja, e o líder deve entender as atitudes reações (positivas e negativas) aos seus estímulos. Para que esta relação funcione é necessária uma certa cumplicidade, confiança e respeito emocional. Todavia, facilmente, se entende que os incentivos devem ir além das recompensas monetárias.

Para isso torna-se necessário um profundo conhecimento dos colaboradores, pois só assim pode retirar proveito das suas idiossincrasias. É, precisamente, esta a base do pensamento transformacional. Esta nova abordagem procura contrariar o princípio da obediência sem questionamento e da rígida relação entre líder e subordinado.

Vários são os autores que não distinguem estes tipos de liderança. No entanto, Bass (1995) diferencia as duas e defende que a primeira cria um ambiente favorável e próspero para os colaboradores, enquanto a segunda respeita a uma característica do líder, através da qual demonstra consideração, compromisso e confiança. Todavia, esta diferenciação não significa que se encontram em extremos opostos. Pelo contrário, significa que as suas características se complementam.

Numa perspetiva mais recente surge a teoria de liderança distribuída. Seguindo a tendência de atribuir importância às relações sociais durante o processo, este tipo de liderança assenta na ideia de que as pessoas lideram quando e onde têm experiência. Contrariando, assim, a ideia de liderança enquanto um processo isolado, constrói-se a partir de interações sociais, em que cada colaborador pode dar o seu *imput* no processo. Segundo Liang & Sandmann (2015, p. 38) *“Distributed leadership is one of the most prominent models grounded in this process or relational perspective of leadership.”*

Trata-se de uma abordagem menos formal, na qual se propõe que todos os indivíduos da empresa (independentemente da sua função) podem exercer influência sobre os demais, e assim interferir na orientação da mesma.

“...most scholars agree that the concept of distributed leadership entails two fundamental principles: Leadership is a shared influence process involving several individuals, and leadership occurs in the interaction of diverse individuals who share a collective identity as well as essential expertise.” (Liang & Sandmann, 2015, p. 39)

Muitas empresas optam por este tipo de liderança, na medida em que os colaboradores se sentem parte ativa na edificação da estratégia de negócio.

Na verdade, não existe uma teoria que aborde e explique todas as dimensões da liderança, todas possuem os seus pontos fortes e pontos fracos. Existem sim, noções e ideias que nos elucidam e modo a escolher a melhor maneira de agir. Por exemplo, na abordagem situacional ocorre um incentivo ao líder para que considere a índole dos seguidores e da tarefa, propriamente dita, de modo a adaptar o seu estilo. Enquanto que a liderança distributiva oferece alternativas de concretizar o processo de liderar.

Entende-se, assim, que se trata de um fenómeno complexo que abrange muitas dimensões tanto organizacionais e profissionais, como sociais e pessoais.

2.2.4. Os estilos de liderança

O desempenho do colaborador reflete a sua relação e a maneira como é tratado pelo líder. Deste modo, o líder deve proporcionar aos seus subordinados um ambiente de trabalho saudável, assim como auxílio e oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Embora, seja um processo demoroso, os resultados demonstram as vantagens e os resultados positivos que surgem quando se investe no capital humano.

É, exatamente, nesta base que Chiavenato (1993) apresenta três estilos de liderança. Trata-se, portanto, dos métodos pelos quais os líderes exercem influência nos seus seguidores.

O primeiro respeita à **liderança autoritária** e baseia-se na noção de que o poder se encontra, totalmente, confinado ao líder. Apesar de autoritário não significa ser intransigente com os colaboradores. No entanto, usualmente, não considera opiniões externas na tomada de decisões, fixando diretrizes, tarefas e normas sem consultar a restante equipa. Exibe uma postura rígida, sem espaço para, espontaneidade, casualidade e inovação, sendo, portanto, a

sua relação com os demais bastante formal. Este tipo de tratamento pode originar sentimentos como frustração, tensão e infelicidade no trabalho. A produtividade ressenha-se, pois os colaboradores não se encontram motivados nem estimulados.

Outro estilo é a **liderança liberal**, também conhecida por *laissez faire*. O líder concede liberdade total aos seus colaboradores de executarem as suas tarefas e funções. Tendo consciência que, efetivamente, são estes que cumprem o trabalho, envolve-os na tomada de decisões e tem as suas opiniões em consideração. A equipa sente-se motivada e encorajada. Confia, portanto nos seus seguidores e não se encontra, totalmente, envolvido. É, pois um tipo de liderança característico de grupos maduros e consolidados.

Todavia, caso seja levada ao extremo, pode estar associada a uma liderança negligente e desinteressada. Neste sentido, o desafio depara-se, portanto, na busca pelo equilíbrio entre a autonomia e emancipação e o desleixo e desinteresse.

Por fim, a **liderança democrática** defende a criação de um bom ambiente através da envolvimento e, autêntica, consideração pelos colaboradores. Tem em consideração a perspectiva da equipa, por isso incluindo-a na tomada de decisões. O seu comportamento é, essencialmente o de orientador, portanto, não se sobrepõem ao grupo, atua sim como mediador. Geralmente, este tipo de liderança cria um bom relacionamento e promove sentimentos positivos entre o grupo. Este fato reflete-se na produção e índice de satisfação no trabalho.

Bem, posto isto, torna-se importante ressaltar que não existe um estilo mais correto, melhor ou superior. As suas premissas não se anulam, mas sim complementam. Cabe, portanto, a cada um interpretá-las e adequá-las às tarefas e contexto do momento. Sendo, que, obviamente, se encontra vinculado às características, cargos e capacidades, quer do líder quer dos liderados. Assim, cada líder não aplica apenas um único estilo de liderança. A título de exemplo: caso um líder liberal perceba que perdeu um pouco o domínio dos seus subordinados, pode adotar uma postura mais autoritária, enquanto que se um líder democrático sentir que a equipa se encontra um pouco desleixada, pode assumir um estilo mais autoritário.

Entende-se, deste modo, que o estilo se encontra conectado à equipa que se lidera e às capacidades e habilidades da mesma. Assim, uma equipa, predominantemente, pautada pela pouca experiência, necessita, normalmente de mais orientação. Enquanto que num grupo maduro e experiente a aplicação do estilo democrático faz mais sentido. O tamanho da equipa deve, também, ser um aspeto a considerar. Uma equipa numerosa, geralmente, exige uma

liderança autoritária e um pouco democrática. Enquanto que um médio, solicita um exercício de poder mais democrático e menos autoritário. Por seu turno, um grupo reduzido pode ser liderado de forma mais liberal.

Posto isto, a liderança não é apenas produto das características do líder. Fatores como os liderados, o contexto, experiência, expectativa e objetivos influenciam bastante na hora de decidir que estilo usar, de maneira que o líder pode ser muito bem-sucedido em determinada situação e numa outra não corresponder ao esperado. Daí ter de continuar a tentar até encontrar o estilo adequado a determinada situação.

2.2.5.0 impacto da liderança na performance organizacional

Quando se considera o impacto da liderança na performance surgem de imediato uma série de fatores que nos remetem para diferentes direções.

A primeira fase da influência surge a nível individual, uma vez que o líder atua de maneira a retirar máximo partido das idiosincrasias de cada colaborador. Neste seguimento os efeitos fazem-se também sentir a nível do grupo. Neste ponto a atuação do líder passa pelo uso de técnicas de motivação e comunicação mais vigorosas. Espera-se, assim, a redução do absentismo e aumento do envolvimento da equipa. Por seu turno, a um nível mais alargado, as organizações refletem o impacto dos níveis anteriores. Tendo em conta que o principal foco do líder é melhorar a eficácia organizacional, a esse nível o impacto surge no desenvolvimento do pensamento analítico dos diversos membros, de modo a providenciar-lhes métodos sustentáveis de trabalho. Pode, portanto, considerar temas como a satisfação do cliente, a qualidade do ambiente organizacional, relação com os colegas, entre outros.

É possível considerar que o seu impacto surge em primeira instância através de atitudes, comportamentos e *feedback* e em segunda através de índices de lucro e produtividade. Entende-se, assim, que no isolamento não ocorre qualquer forma de desenvolvimento, por isso a liderança pretende envolver as pessoas de modo a identificarem-se com algo que entendem e estão, deste modo, dispostas a colaborar para o atingir. Pois sem senso de direção e inspiração, as iniciativas não serão completamente entendidas

Todavia, é necessário esclarecer que existe todo um outro lado, um lado de extremismo, que faz uso da liderança para fins egoístas e individualistas. Passa pela dependência dos

seguidores da figura de liderança, de modo a conceder-lhe significado e propósito. Nestes casos a falta de motivação é notória bem como a insatisfação e a baixa produtividade.

A título de exemplo, uma empresa que possua alto nível de conflitos, instabilidade entre os seus membros, surgem dúvidas acerca da competência e capacidade dos líderes em alcançar o desempenho contínuo e sustentado.

De modo a antecipar este tipo de situações, antes de mais as empresas devem estar ocorrentes da possibilidade de sua ocorrência, deve também ser efetuados, regularmente. É muito importante que exista um senso de comunidade e envolvência de todos os colaboradores, não só daqueles que possuem antiguidade. Para isso é necessário que as organizações detenham a consciência da importância de uma forte e bem estruturada liderança.

Entende-se, no entanto, que nas últimas décadas devido à imposição das novas tecnologias, a forma de trabalhar mudou, e como tal os líderes viram-se obrigados a se adaptar ao contexto, atualizando-se e tornando os seus métodos atuais.

Tem-se sentido uma grande flexibilidade, seja no surgimento de novas profissões que permitem trabalhar a partir de casa, ou empregos por conta própria como os *freelancers*, deixando para trás trabalhos manufaturados e tradicionais. O que faz com que os *stakeholders* possuam novas perspetivas e sobretudo demandas.

A liderança deve, portanto, ser encarada como a chave para a organização nestes tempos de adaptação a uma nova realidade. Desenvolver uma liderança em que as pessoas se sentem parte integrante é imprescindível, no sentido de criar uma comunidade com uma visão de partilha a longo prazo. O foco passa, portanto, por dar ênfase à aprendizagem reflexiva, de modo a construir uma base comunicativa entendida por todos, adaptando-se aos diversos contextos e situações.

À medida que o tempo avança e as organizações crescem a evidencia encontra-se nas responsabilidades morais, éticas e sociais dos líderes. Entende-se, assim, que a atuação da liderança vai muito além dos limites da organização. Nesse sentido, as organizações estão a repensar a sua visão acerca da liderança. Existe agora um afastamento da noção de líder como um herói, para um conceito mais amplo, mais coletivo, sendo de responsabilidade partilhada à qual vários elementos dão o seu contributo.

Apesar da realidade das sociedades se encontrar em constante alteração, sem dúvida que a liderança irá permanecer no plano central das organizações, independentemente, do seu setor de atuação.

No que respeita à empresa onde foi realizado o estágio, este é um tema bastante controverso, tal como iremos averiguar através dos testemunhos dos entrevistados mais adiante analisados.

2.2.6. A relevância da figura do líder

Kolasa (1978) apresenta o líder como a figura que se destaca quando é necessário induzir determinado(s) sujeito(s) à realização de certa atividade. A amplitude da sua influência tem, obrigatoriamente, de ser eficaz, pois só assim se legitimam as suas capacidades de líder.

Nos momentos de instabilidade e tensão, é frequente que o líder para além de examinar as ocorrências que abalam, presentemente, a organização analise, presuma e crie um plano de atuação para o futuro. Nesse sentido, um fator crucial é a demonstração da credibilidade por parte do líder de maneira a legitimar a sua atuação perante aqueles que lidera.

Líderes bem-sucedidos não desejem alterar, despropositadamente, os comportamentos dos seus colaboradores. O seu intuito passa pela compreensão dos mesmos, de maneira a aproximar os objetivos individuais dos organizacionais. O autor defende que quando os líderes usufruem desse atributo, os seus colaboradores estão mais dispostos em se envolverem consigo e com a sua iniciativa.

O incentivo de uma posição mediadora pode acarretar um efeito positivo, uma vez que propicia a democratização das ligações humanas da empresa, promovendo a tolerância e a criação de relações extra profissionais. O objetivo principal passa, portanto, pela escolha do estilo que comporte o maior número de resultados positivos possíveis.

Estão, assim, reservadas ao líder tarefas, tais como: acompanhamento do pessoal, registo dos comportamentos e atitudes que considere contestáveis e pretenda interpelar o colaborador acerca da sua ocorrência, esclarecimento das suas questões diretamente com a fonte, ouvindo a parte interveniente no sentido de clarificar o ocorrido, entre outros.

Líderes que se dedicam à criação de uma relação apazível com a sua equipa tendem a obter um maior nível de envolvimento com o seu projeto e, conseqüentemente, um maior grau

de compromisso e satisfação com o seu trabalho. Contudo, no seu quotidiano o líder depara-se com determinados desafios.

Na sua obra “*Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*” (2017), Covey examina bastante o conceito de *conta bancária emocional*. Diz, portanto, respeito à ideia de que nos relacionamentos humanos é mecanicamente criada uma espécie de conta bancária das emoções. Imaginemos o seguinte cenário: no decorrer da convivência de dois indivíduos um toma determinada atitude que o segundo julga favorável, este primeiro irá obter crédito, por seu turno se fizer algo de inconveniente irá cair em dívida para com o outro interveniente. Obviamente que se depreende que o objetivo passa por condensar créditos e evitar dívidas.

Neste seguimento, idealizemos o seguinte cenário hipotético: uma empresa irá encerrar funções, no entanto deve ainda cumprir prazos e obrigações que alguns contratos impõem, para tal é necessário a continuação do trabalho de determinados colaboradores. O problema surge na medida de manter os trabalhadores na empresa mesmo sabendo que, efetivamente, irão ser dispensados. Esta situação e qualquer outra a ela semelhante, estão, unicamente, dependentes do grau de satisfação, empatia, comprometimento e gosto do colaborador pelo seu local de trabalho. Deste modo, caso este seja um colaborador feliz e orgulhoso da empresa em que desempenha funções irá esforçar-se ao máximo para a auxiliar no mais que pode. Se, por outro lado, o encerro da instituição representa para si o fim de um suplício e um alívio, irá, certamente, afastar-se da mesma assim que tiver oportunidade.

Na área de estudo visada, é usual abordar e analisar com maior frequência o desempenho dos colaboradores (qualquer que seja a sua função) do que, examinar a performance do líder ou gestor de recursos humanos. Uma vez que a sua primordial incumbência é a de gerir pessoas, não deve em circunstância alguma colocar os seus interesses (qualquer que sejam a sua ordem) acima dos interesses da equipa e, conseqüentemente, da empresa. A qualidade e eficácia do seu trabalho reflete-se no comportamento dos colaboradores que possui a seu encargo. O seu papel é atribuir propósito e segurança aos seus seguidores, e é, exatamente, por isso que estes decidem continuar seguidores.

Faz parte das funções de um líder ter conhecimento das mudanças ocorrentes no seio da organização, de maneira a poder antecipar possíveis exigências que possam a vir a ser feitas aos colaboradores. Deve, portanto, ter atenção ao desenvolvimento pessoal dos seus associados e prepará-los da melhor maneira possível. No que respeita à gestão de recursos humanos,

qualquer função é importante. Por isso, nada deve ser negligenciado nem ignorado, pois pode esse fator ditar o sucesso, ou por outro lado ao fracasso.

Numa perspectiva recente, Mango (2018) defende que o que realmente credibiliza um líder é o seu desejo de fazer a diferença, e daí advêm aquilo que denomina de *purpose* e *conviction*. O primeiro corresponde à intenção colocada na realização de determinada tarefa. Facilmente se entende que qualquer que seja a atividade que o líder tenta executar esta não vai ser bem-sucedida se não existir um propósito para a sua ocorrência. Por isso torna-se essencial a existência de um intuito e finalidade de maneira a, também, ser possível a elaboração de um plano estratégico. Como refere Mango (2018, p. 120), *“The purpose is at the heart of the organizational direction.”* Este autor entende que o propósito é o pilar sem o qual seria impossível existir compromisso e vontade de concretizar algo dentro da organização.

Por seu turno, *conviction* respeita às crenças e confiança que o líder possui. Estas representam uma parte crucial da liderança, pois é de acordo com elas que o líder atua e concretiza os seus planos. Por isso, se estes não possuírem uma boa índole, podem representar uma ameaça para a empresa. Assim, na perspectiva do autor a liderança revela-se na aplicação de ambos (*purpose* e *conviction*), uma vez que *“A leader’s purpose and deeply held beliefs (convictions) cannot be far apart if he aims at achieving a lasting impact for humanity.”* (Mango, 2018, p. 123). Neste sentido, simplesmente, não é sustentável esperar que os liderados se identifiquem com os seus valores, se o próprio não acreditar neles.

Ainda segundo o mesmo autor quer o seu propósito quer as suas convicções assentam numa base que lhe confere legitimidade e o título de líder- a autoridade moral. Mango defende que *“A leader with purpose and convictions needs a moral compass to steer him away from self-serving into serving of humanity.”* (Mango, 2018, p. 126). Ou seja, acredita que o torna um líder merecedor de confiança, o que lhe permite exercer influência sobre os demais é, de facto, a autoridade moral de que é detentor. Sendo possuidor deste “poder”, é normal que os liderados sintam respeito, mas acima de tudo, confiança no seu discernimento e na legitimidade da sua opinião e decisões. Na sua obra *Psicologia nas Organizações* (2002), Spector, afirma que em empresas onde é praticado o *downsizing* torna-se necessário possuir um funcionamento competente na base, uma vez que é indispensável investir nas pessoas.

Estas abordagens tornam mais claro o que foi referido no início do presente trabalho acerca da complexidade do conceito de liderança. Visto tratar-se de uma questão, que,

vinculativamente, envolve o ser humano, não é possível encontrar um princípio exato. Assim, um bom líder do ponto de vista estratégico, não é, necessariamente, um bom líder do ponto de vista humanitário.

A título ilustrativo, vejamos que Adolf Hitler e a rede italiana Máfia, não representam bons líderes compassivos, no entanto do ponto de vista astucioso e habilidoso, ambos conquistaram grandes feitos, mobilizando massas e atingindo, de uma maneira ou outra, os seus objetivos. São, portanto, resultado do seu lugar, tempo e cultura.

É, exatamente, este paradoxo que torna o tratamento desta questão tão complicado. De acordo com Sainsaulieu(1997, p.142) é *“ Como se a realidade das relações de trabalho não pudesse ser compreendida a preto e branco mas a cores esfumadas, porque na realidade cada qual dispõe de meios de pressão sobre o outro.”*

Deste modo, entende-se que a liderança é um conceito que se encontra bastante dependente de inúmeros fatores, não sendo exata e restrita. Desenvolvendo-se paralelamente ao progresso da sociedade e do próprio homem, encontra-se em constante atualização, de forma a responder da melhor maneira às exigências do momento e contexto em que atua. Torna-se apropriado afirmar que não existe, somente, uma definição ou paradigma correto de liderança, mas sim um conjunto de ideias que se complementam de maneira a conceder conhecimento acerca do assunto.

2.3. Perspetivas sobre a formação

O conceito de educação permanente transformou-se em educação ao longo da vida – e mais recentemente em aprendizagem ao longo da vida. Segundo Bernardes (2013, p. 184) “(...) é fundamental que as políticas sejam integradas e que promovam não apenas a aquisição de qualificação e competências orientadas para o trabalho, mas também a educação, no sentido mais lato do termo.”

Acompanhando o progresso da ciência e da tecnologia, a educação ao longo da vida entrou e associou-se ao mundo do mercado profissional através da formação técnica e contínua.

Pode-se afirmar que a gestão da formação emergiu na década de 1950 com o crescimento da regulamentação do trabalho em certas grandes empresas. No entanto, foi a partir da década de 1960 que este conceito notou um acentuado crescimento, apesar de apresentar

algumas limitações, de forma a adaptar-se ao baixo nível de escolaridade dos trabalhadores da época.

As suas práticas restringiam-se ao controlo e conhecimento das pessoas, à avaliação e atribuição dos salários. Muitas vezes era condicionada pelo recrutamento e, mesmo, os quadros jurídicos eram vistos, somente, como um objeto de normalização de relações industriais, deixando de parte o sistema de racionalização dos recursos e o benefício dos seus talentos e aptidões.

Porém a década que lhe sucede (1970) é vista como um ponto de viragem no que toca à racionalização do trabalho e das organizações, fazendo emergir uma nova geração de quadros de dimensões alargadas. Já a década de 1980 ficou marcada pelo desenvolvimento das multinacionais. Por sua vez nos anos 1990 nota-se uma crescente consciencialização da sociedade acerca desta área do saber, visível na maior humanização da relação com os trabalhadores.

Assim, com a intenção de alterar, radicalmente, este paradigma, surge um aumento das ações de formação profissional estruturadas ou solicitadas pelas empresas. Apesar da sua relevância ser ainda considerada fraca, fruto da falta de serviços internos certificados de formação e o reduzido orçamento e investimento em profissionais.

Probst e Búchel (1995) encaram a formação como o processo que confere incremento de valores e conhecimento, de maneira a dar respostas às carências dos colaboradores e seguir o crescimento da empresa. Nesse sentido, de acordo com Alain Meignant (1999) as políticas de formação inserem-se no plano de gestão de recursos humanos, com o intuito de alicerçar saberes, simplificar mudanças e preparar o futuro. Possui, portanto, um carácter contínuo que possibilita o acompanhamento das necessidades do colaborador, não devendo, portanto, ser encarada como uma série de atividades isoladas.

A formação surte efeito nas organizações, em grande medida através do impacto que provoca nos seus colaboradores. Estes adquirem conhecimento que potencia as suas funções operacionais e comportamentos, provocando um incremento na rentabilidade da empresa. Representa, assim, um benefício transversal, quer para a empresa quer para os indivíduos.

No entanto, torna-se necessário referir que todas estas diretrizes e linhas de ação se encaixam em medidas políticas legais. Assim, considera-se que a política de formação não vale por si só mas pelo tributo para a eficácia da administração. A formação, no geral, permite

aprender e possibilita a articulação com o viver (prática), quer seja na esfera individual, quer seja na dimensão profissional, criando experiências de valor inigualável.

Segundo Sainsaulieu (1997, p.404),

“Os trunfos específicos da formação de adultos provêm evidentemente da difusão de novos conhecimentos a todos os níveis da organização, mas também da redistribuição das competências e das profissões, de que ela pode ser um dos principais promotores, especialmente no momento das mutações tecnológicas.”

Temos vindo a perceber que as competências são parte fulcral no desempenho da atividade profissional do indivíduo, pelo que completam a sua aprendizagem constante. O sujeito que adquire competências tem a capacidade de modificar a realidade, podendo fazer a diferença no meio que o envolve. No caso, por exemplo, da competência relacional existe a grande possibilidade de contactar com os outros de forma crítica persuasiva, compreendendo as necessidades e vontades do(s) outro(s), bem como ajudar a desenvolver soluções para problemas que, eventualmente, possam elevar-se dentro de uma empresa.

Apesar do início do século XXI constituir um marco de mudança através de um novo e maior envolvimento por parte da União Europeia, as políticas educacionais não abandonam a sua base economicista.

Por seu turno, Portugal demorou bastante a dar a devida atenção a esta temática. Procurou-se, sobretudo, na década de 1970 do século XX promover a formação de adultos como forma de alargar competências. No entanto, as descontinuadas e desajustadas políticas educacionais constituem a principal falha. Considera-se que a nível nacional as empresas continuem a dar primazia à aprendizagem através do trabalho, desvalorizando a relevância da competência técnica. A este nível a formação tem que ser avaliada e analisada segundo duas dimensões: interna e externa. A nível externo, o interesse da empresa passa, frequentemente, por uma tentativa de adaptação dos seus serviços à realidade que a envolve. Enquanto a nível interno a formação tende a aproveitar os seus recursos no seio da organização desenvolvendo e atualizando o seu *staff*. Nesse sentido, o conhecimento interno é de mais acesso mais fácil e, portanto, submetido a um superior controlo, enquanto o conhecimento externo é mais diminuto, o que o faz parecer mais característico e singular. Nem sempre a formação satisfaz, suficientemente, os seus utilizadores, quer as próprias empresas, quer os trabalhadores.

Contudo, de maneira a acompanhar os desenvolvimentos da sociedade as empresas viram-se obrigadas a flexibilizar os seus modelos de trabalho burocrático, funcionando agora como um departamento de serviços partilhados. Assim, numa perspetiva mais positiva, a formação é vista como um agente de desenvolvimento na medida em que através da capacitação e do desenvolvimento das pessoas que a integram, permite o alcance dos seus objetivos.

2.3.1. A atuação da gestão da formação em empresas

Para que o vigor da formação exerça o seu máximo potencial, torna-se, indispensável motivar e incentivar os colaboradores. Assim, paralelo ao progresso da área em foco verifica-se um aumento do envolvimento das empresas em várias vertentes da formação com a intenção de melhorar a sua disposição organizacional, diminuição de erros e aumento de rendimento em prol de um melhor estatuto da empresa. Esta torna-se, particularmente, essencial àqueles menos qualificados, pois, normalmente, são estes que apresentam maior resistência e menor atitude ativa em relação à formação.

Assim, inúmeros são os motivos pelos quais as empresas investem ou não na formação, entre os quais: o tamanho da empresa, a tradição de formação no tipo e empresa, a estrutura e a natureza dos trabalhadores, as relações industriais, as atitudes de gestão e também as políticas de formação dos governos. Para além disso, a energia da formação é mais vigorosa em instituições que integram empregados com maior nível de graduação e, conseqüentemente, com maiores salários como meio de motivação. Nesse sentido, Alda Bernardes (2013, p.65) declara que:

“indivíduos com um nível superior de educação têm quase três vezes mais probabilidades de participar em ações de educação do que aqueles que não tenham adquirido um nível secundário de educação, o que significa que aqueles que precisam de mais formação são os menos susceptíveis de beneficiar dela nos sistemas de educação e formação.”

Todavia, após um período de formação, muitas vezes o trabalhador desempenha, somente, a função para a qual adquiriu competências deixando de parte eventuais potencialidades que a empresa poderia tirar partido.

Segundo Cruz (1998) o principal fator para o desenvolvimento da formação profissional no seio de uma organização prende-se com a competitividade e a sua integração na estratégia ativa da mesma. Assim, como forma de dar resposta à pressão exterior, as empresas delineiam

planos de desenvolvimento que tendem a passar pela formação como meio de atuação. Por isso *“os programas de formação devem sustentar a orientação estratégica da empresa, e os objectivos da formação devem ser definidos em função dos objectivos da empresa.”* (Cruz, 1998, p. 30). Na maior parte das vezes fortalecer os recursos das empresas passa por desenvolver algum produto ou sistema tecnológico, cuja consumação implica um incremento das atividades formativas. Assim, de maneira a acompanhar os desenvolvimentos da sociedade, as empresas viram-se obrigadas a flexibilizar os seus modelos de trabalho burocrático, funcionando agora como um departamento de consultadoria de serviços partilhados. (Bernardes, 2013).

A presença de uma cultura de formação nas empresas é essencial no que respeita à criação de competências. É, portanto, legítimo afirmar que a formação detém uma importância que vai muito além do prisma organizacional, visto ser uma prática cujo objetivo principal é o de fortalecer e conferir valor tanto aos recursos humanos como às organizações e sociedade em que se inserem. Certas empresas preferem entregar a formação dos seus associados a entidades externas, enquanto outras dão primazia aos recursos internos, declarando que esta constitui um encargo da chefia. Estas diferentes perspetivas sobre a mesma dinâmica e as oscilantes mudanças que daí advêm, constituem determinados dilemas no entendimento das visões políticas e procedimentos da formação das empresas. Considera-se que a política de formação não vale por si só, mas pelo tributo para a eficácia da administração, ou seja através do impacto nos processos laborais, culminada na atividade dos recursos humanos da empresa.

Em inúmeros estudos realizados acerca desta área conclui-se que existem diferentes abordagens por partes das empresas e do modo de aplicação das suas políticas de formação. Inúmeros são os motivos pelos quais as empresas investem ou não na formação, entre os quais: o tamanho da empresa, a tradição de formação no tipo e empresa, a estrutura e a natureza dos trabalhadores, as relações industriais, as atitudes de gestão e também as políticas de formação dos governos. Para além disso, averiguou-se que a energia da formação é mais vigorosa em instituições que integram empregados com maior nível de graduação e, conseqüentemente, com maiores salários- como meio de motivação. Aquelas que procuram distinguir-se pela virtude dos seus ofícios e itens, pendem a fortalecer a sua equipa de e gerar uma série de capacidades mais extensas do que as de natureza sistémica.

2.3.2. Como é encarada a gestão da formação em organizações multinacionais

De acordo com Cardim (2005) a dimensão da empresa representa um fator determinante no investimento na formação. Na vertente qualitativa da formação nas grandes empresas, considera-se que se trata de uma posição ideológica e não tanto pelas imposições dos formadores. No que respeita às políticas de gestão de pessoas, estas empresas apresentam uma grande heterogeneidade de recursos, o que à partida representa uma vantagem, uma vez que possuem maior quantidade de amplitude a vários níveis, promovendo a inovação. Os procedimentos da gestão de recursos humanos são influenciados pelas funções, setor de atividade e sobretudo pela quantidade de colaboradores que têm a seu encargo.

Segundo Alda Bernardes (2013, p. 184) *“As empresas multinacionais não só valorizam conhecimentos e aprendizagens que ocorrem em diferentes contextos, como criam ambientes e tiram partido de situações diversificadas propícias à aprendizagem.”* É, portanto, oferecida não só formação específica, mas também formação abrangente, indo de encontro às necessidades profissionais do colaborador desenvolvendo-o, também, enquanto pessoa.

Neste sentido, entende-se que as empresas que necessitam de um manejo mais profissional de aparelhos tecnológicos necessitam, conseqüentemente, de trabalhadores mais qualificados do que aquelas que não funcionam com tecnologia tão avançada.

Tendo em conta a constante evolução da ciência e da tecnologia, este tipo de empresas concede aos seus colaboradores formação contínua, no sentido de atualizar e desenvolver os seus conhecimentos, aumentando, assim, as suas qualificações que, geralmente, são já elevadas.

Esta formação estende-se aos vários tipos de colaboradores, atuando, assim, em toda a extensão da empresa. Neste sentido, torna-se importante ressaltar que estas não se deparam com certo tipo de entraves (financeiros, principalmente) como outras de menor dimensão, certamente, se deparam, o que lhes concede uma maior margem de flexibilidade.

Segundo Alda Bernardes (2007, p. 188)

“(...) estas grandes empresas possuem quadros de pessoal, na sua maioria, compostos por trabalhadores com contratos sem termo, isto é, mantêm com a empresa um vínculo permanente, o que é diferente das empresas que possuindo maioritariamente trabalhadores subcontratados, tendencialmente, não investem na sua formação.”

Em multinacionais é frequente ocorrer o envolvimento dos colaboradores na elaboração do plano estratégico e na tomada de decisões. Efetivamente, são estes quem executa o trabalho e, portanto, percebem em que medida as ações formativas se comportam na prática. Os seus *inputs* revelam-se importantes, na medida em que evidenciam o impacto (quer positivo, quer negativo) dos planos da chefia. Esta consciência decorre, em grande medida, do maior contacto das grandes empresas com a tecnologia mais recente, o que permite aos seus colaboradores operar apoiando-se em sistemas de qualidade.

Neste sentido, as multinacionais através dos seus modelos de gestão inovadores, possuem lógicas de formação preocupadas em alinhar o trabalho com a resolução de problemas. A sua atuação vai muito além da de atividades focadas na tarefa, interessa-se pelo desenvolvimento pessoal e social dos seus colaboradores, com a intenção de os dotar com responsabilidade, mas acima de tudo pensamento analítico, daí ser contemplado nos seus planos matérias bastante diversificadas.

A organização em que decorreu o estágio encontra-se, também, neste leque de empresas, que possuem um grande número de colaboradores altamente qualificados, onde a formação é encarada como um investimento que trará benefícios para o seu desenvolvimento.

2.3.3. Pode a formação resultar (também) da experiência quotidiana?

Sendo a aprendizagem um fator intrínseco ao ser humano, várias são os contextos em que adquirimos algum tipo de conhecimento, sem sentirmos a formalidade que, normalmente, está inerente a situações de aprendizagem. Deste modo, existem inúmeras situações que inconscientemente se revelam de carácter formativo, e que nem sempre lhes é conferida a devida atenção. Pode-se afirmar que se trata de um processo social que se caracteriza por uma influência exercida sobre os sujeitos em vários contextos. Assim, facilmente, se entende que as organizações são locais propícios a situações de aprendizagem. Nesse sentido, Alda Bernardes (2013, p. 187) aborda uma questão que se prende com “*a dificuldade que é definir quando é que uma situação de trabalho pode ser considerada de formação.*” A autora descreve tais situações como *não formais e informais*.

A ideia de aprendizagem *não formal* diz respeito a situações de formação que não ocorrem em contexto, propriamente, de ensino ou formação, porém possuem uma certa organização e intenção educativa. Ou seja, têm a intenção de transmitir determinadas aprendizagens, apesar de não assumirem o registo formal de situação de formação. Podem

comportar formas como *workshops*, palestras, eventos, cobrindo inúmeras áreas não só de carácter profissional como pessoal, com flexibilidade de horários, normalmente, são de cariz voluntário

Por seu turno, a aprendizagem informal *“ocorre em situações acidentais ou de forma espontânea”* (Bernardes, 2013, p. 89), decorrentes do dia-a-dia da própria empresa. Encontra-se, portanto, bastante ligada ao convívio dos sujeitos, desenvolvendo hábitos e comportamentos, culminando no surgimento de um modo de pensar, valores e princípios comuns, de forma espontânea. Possui pouca, ou nenhuma estrutura, ou seja, os conhecimentos não são ordenados, focam-se sim na prática e experiências anteriores. O conhecimento, constrói-se, assim, através do contacto, com a intenção de *“se tornarem cidadãos do mundo, no mundo”* (Bruno, 2014, p. 14) Neste sentido, na formação informal é necessário que as pessoas se identifiquem com os demais e com aquilo que têm para transmitir.

Segundo Alda Bernardes (2013, p. 63) *“Das fases do ciclo de gestão da formação, dos diagnósticos à avaliação da formação, às práticas de formação propriamente ditas, através de situações de formação formal, informal e não formal, são vários os modos de levar a formação à prática”* Na verdade, ambas contribuem para a diminuição da ideia de que se depende de alguém mais sábio para transmitir algum tipo de conhecimento, diminuindo, assim, a desigualdade, uma vez que se adquire conhecimento através do convívio entre elementos semelhantes.

Tendo em conta a singularidade de cada contexto, é necessário perceber que em determinados momentos não se justifica a ocorrência de uma situação de formação propriamente dita. Torna-se, até mais vantajoso, a ocorrência de uma ou mais reuniões onde são expostos e discutidos os assuntos, até se chegar a um ponto de satisfação para todas as partes envolvidas. Assim, apesar de possuir um certo carácter formativo, porque contribui para a construção de conhecimentos dos colaboradores, não se pode considerar uma ação de formação, uma vez que se encaixa na prática do trabalho e não de formação. Segundo Bruno (2014, p. 13) *“O contexto ou situação educativa constrói-se em ambientes de ação construídos colectivamente e a participação, regra geral, é voluntária.”* A título de exemplo, é muito frequente ocorrer a integração dos novos colaboradores através do acompanhamento de outro colaborador, destaca-se, assim, uma espécie de figura tutora- um profissional com uma certa antiguidade e experiência na empresa. Na empresa de estágio, este tipo de atuação não se encontra

formalmente organizada através de planos ou roteiros. Ocorria muito naturalmente, no sentido de conceder uma visão do real funcionamento da empresa por meio de um outro a si semelhante. Neste ponto, não interessa a obtenção de competências por este novo elemento, mas sim uma primeira elucidação das características da sua nova atuação. Todavia, apesar de apresentarem elevado carácter formativo, é usual não lhes ser concedida a notoriedade como se de uma própria ação de formação se tratasse.

No entanto, apesar de distintas, as atuações da formação não formal e formação informal não se contrariam, pelo contrário complementam, e a elas junta-se, ainda, a tão conhecida formação formal.

Relativamente a quem pratica cada processo, facilmente se entende, que na formação formal se encontra no controlo de entidades competentes e certificadas, enquanto que a não formal é praticada um pouco por todos dependendo do contexto em que se inserem. Assim, formação informal apoia-se na formal (em situações de trabalho e de experiência quotidiana, por exemplo) e na formação não formal.

Assim, entende-se que a formação técnica não representa a única forma de adquirir competências, pois o objetivo não passa, somente, por obter melhorias para a função específica do colaborador. Assim, é desejável que os conteúdos abordados sejam abrangentes, de maneira a desenvolver novas competências e melhorar as existentes. No entanto, obviamente, que estas situações não substituem a formação formal, pois, efetivamente, é assim que se adquirem as *hard skills* indispensáveis em qualquer área.

Conclui-se, então, que a formação não é uma experiência que se desenvolve, somente, dentro de uma sala e avaliada de acordo com uma escala rígida. De forma mais direta, respondendo à questão que inicia este texto, a formação e a aprendizagem são um processo permanente, desenvolvendo-se conectadas entre situações quotidianas e instituições formais.

2.3.4. A gestão da formação e os recursos humanos

Alda Bernardes (2013) considera que se a visão do gestor de recursos humanos se basear na consciencialização humana, a sua equipa estará mais sensibilizada para um progresso não só humano. mas também corporativo. Por outra via, se colocar o papel do seu pessoal ao nível de equipamentos tecnológicos, não possui preocupação com o bem-estar organizacional e pessoal do seu *staff*. Entende-se que a gestão de recursos humanos é um conjunto de métodos,

de técnicas e práticas que se vão desenvolvendo com o objetivo de gerir as condutas internas e, assim, produzir e aumentar o capital humano. Daí a presença de uma cultura de formação nas empresas ser essencial no que respeita à criação de competências.

Assim, um dos pilares mais importantes da formação assenta nas práticas dos seus destinatários, a sua qualidade e eficácia. Alda Bernardes (2013, p. 65) declara que:

“indivíduos com um nível superior de educação têm quase três vezes mais probabilidades de participar em ações de educação do que aqueles que não tenham adquirido um nível secundário de educação, o que significa que aqueles que precisam de mais formação são os menos susceptíveis de beneficiar dela nos sistemas de educação e formação.”

Colaboradores mais qualificados detêm acesso mais facilitado à formação, em relação aos que apresentam baixos níveis de escolaridade. Neste sentido, segundo Canário *et al*, mencionado por Alda Bernardes (2013, p. 66) “*a formação é mais suscetível de agravar ao invés de atenuar as desigualdades existentes no mercado de trabalho.*”

No que respeita aos conteúdos da formação, estes não devem ser de carácter, meramente, científico, mas sim “*abranger a todas as dimensões da vida*” (Bernardes, 2013, p. 67) Porém, existe ainda a tendência de considerar a formação, somente, tendo em conta o números de horas realizadas e o número de participantes, deixando de parte “*a distribuição dos participantes, no sentido de ponderar eventuais assimetrias no acesso à formação, assim como não são consideradas as modalidades, ou sequer as temáticas que aborda a formação.*” (Bernardes, 2013, p. 210). Entende-se, portanto, que o facto de, simplesmente, a empresa realizar muitas ações de formação não significa que estas vão surtir o efeito desejado, pode, simplesmente, melhorar o desempenho momentâneo do colaborador no desempenho de determinada tarefa. Assim, a autora considera que “*devem considerar-se, para além dos participantes, outros indicadores, como o número de horas ou a taxa de cobertura de formação entre os vários grupos funcionais.*” (2013 p. 210)

Este aspeto representa uma nova forma de encarar a formação. Os gestores de recursos humanos e da formação são agora desafiados a por em prática modelos inovadores que vão além das conceções tradicionais e limitadas. Pretende-se que sejam reconhecidas práticas, como partilha de experiências e opiniões, tirando partido do coletivo, que baseadas no trabalho se revelem formativas, de modo a tirar proveito do conhecimento presente.

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO

3.1. Opções e procedimentos metodológicos

O presente capítulo tem como finalidade apresentar o propósito do estágio realizado, uma vez que representa o suporte contextual da presente investigação/intervenção. Assim, será apresentada e justificada a metodologia usada, bem como o paradigma e técnicas de investigação.

Sendo que o principal objetivo do enquadramento metodológico é fundamentar as premissas abordadas no enquadramento teórico, espera-se que cumpra a finalidade de gerar conhecimento útil na área em questão.

Numa investigação em educação o foco, usualmente, encontra-se tripartido entre: os indivíduos, os contextos e a maneira de construção do conhecimento. A interação entre estas unidades representa o objeto de estudo do investigador. Em relação ao destinatário da investigação, Ketele e Roegiers definem-no como: “... *a pessoa ou grupo de pessoas a quem deve chegar o relatório, ou melhor, aquela que, prioritariamente, deve ter conhecimento dos resultados completos da investigação.*” (1993, p.160)

O processo implica, portanto, a eleição de um objeto de estudo dentro de uma determinada ciência, a análise da teoria, a seleção da melhor metodologia e técnicas e a realização da pesquisa. Neste sentido, é necessário discernimento e critério na elaboração do estudo, pois o investigador não se pode permitir fazer construções sem nexos. Sendo, portanto, a pergunta de partida e objetivos específicos (referidos no capítulo I) a sua base e impulso.

Como referido anteriormente, o estágio realizou-se numa das *franchisings* da multinacional *RE/MAX*, especificamente, na agência *RE/MAX Liberty*, na cidade de Braga. Deste modo, a intenção da recolha de informação (possível através das várias técnicas) passou, assim, por entender de que modo as vertentes do trabalho, liderança e formação são encaradas em contexto empresarial.

3.2. O paradigma de investigação/intervenção

Segundo Thomas Kuhn (1962) paradigma consiste na base que torna possível a criação e concretização de novos conhecimentos científicos, que direcionam o progresso e desenvolvimento de pesquisas relativas a determinado assunto. A sua perspetiva baseia-se, portanto, na análise de um campo científico específico. Esta noção encontra-se relacionada com a evolução das ciências, de maneira a expandir o conhecimento existente de determinada temática.

Depreendemos, então, que Kuhn tem em atenção a emancipação do trabalho científico e o contexto social, económico e cultural em que o mesmo é elaborado, possuindo uma base teórica e metodológica própria bem esclarecida. Diz, portanto, respeito a um agregado de conceitos ou asserções convenientemente relacionadas que orientam a investigação (Bodgan e Biklen, 1994). Pretende, assim, unificar e legitimar a investigação, quer em termos conceptuais como metodológicos. Deste modo, o paradigma é visto como uma construção científica complexa, seguida por estudiosos e cientistas de certa área de conhecimento.

No entanto, envolve, também, a noção de relação, incorporando a idealização de que favorece determinadas relações em trato de outras, controlando o sentido, a coerência e harmonia do discurso.

Embora seja permitido ao investigador elaborar questões durante a recolha de dados, não lhe é permitido responder ou mesmo constatar previamente diferentes hipóteses, uma vez que o objetivo é a compreensão dos acontecimentos com base na visão e opinião dos envolvidos, dentro do seu ambiente natural. (Bodgan e Biklen, 1994)

No caso específico desta investigação, o paradigma possui carácter qualitativo, uma vez que detém um complexo tratamento, relativamente aos pormenores descritivos. Por isso, não se estabelece de acordo com ideias previamente estabelecidas, mas da investigação natural dos fenómenos. O seu carácter flexível permite às pessoas envolvidas responderem e participarem em todo o processo, concedendo de forma livre a sua opinião sobre a matéria de investigação.

Assim, aquando da realização de estudo qualitativo um dos fatores mais importantes passa pela fonte dos dados, uma vez que, como, facilmente se compreende, é a qualidade dos mesmos que confere validade aos resultados do trabalho. Daí o dever do investigador em ser rigoroso e metuculoso no momento da sua recolha.

Nesse sentido, as conclusões vão se formando ao longo da investigação, não aparecem, repentinamente, no fim de todo o processo. Os dados são analisados de forma indutiva, ou seja, vão sendo construídas propostas à medida que vão sendo agrupados em categorias, sendo atribuído enorme interesse às pessoas e à maneira como expressam a sua visão e entendimento sobre a matéria estudada.

Apesar de existirem vários tipos de paradigma, o presente estudo encontra-se inserido no paradigma compreensivo-interpretativo. Este paradigma baseia-se na ideia de que é necessário possuir a capacidade de compreender e interpretar qualquer realidade com que nos deparamos, independentemente da sua ordem e origem. Procura penetrar na esfera dos sujeitos e entender a sua visão acerca de várias situações, de maneira a construir conhecimento. Empregar este paradigma significa ter a capacidade de entender, perceber e interpretar a conjuntura em que nos inserimos, quer ela seja semelhante à nossa ou exiba uma completa novidade.

A sua conceção advém de uma área do conhecimento chamada *hermenêutica*²⁴, que Max Weber aplica às ciências sociais, alegando que assim se poderá compreender com maior certeza os vários contextos sociais e a lógicas inerentes à elaboração de estudos. Todavia, é necessário ter em atenção que os fenómenos são relativos e não absolutos. Por isso, é preciso ter noção de que não é possível aprender e compreender, totalmente, uma realidade e os sujeitos nela envolvida. Contudo, a ponderação da sua inerente subjetividade permite a descoberta e interpretação de categorias analíticas.

Neste sentido, Maria José Casa Nova afirma que:

“descobrir os significados das ações dos sujeitos, tornando assim a ação inteligível para o observador onde, mais importante que a observação do comportamento físico (que pode ser igual em diversas situações), é aprender o significado atribuído pelo sujeito da ação a essa mesma ação.” (Weber, 1983, citado por Casa-Nova, 2008, p. 56)

No caso específico desta investigação, a realidade dizia respeito ao quotidiano de uma agência imobiliária- *RE/MAX Liberty*. Esse facto tornou possível a recolha de informação crucial para o estudo, tanto a nível de relações interpessoais como a nível profissional.

²⁴ Hermenêutica é um campo da filosofia que reflete sobre a interpretação. Tradicionalmente esta disciplina abordava, somente, a compreensão de textos escritos, no entanto na era moderna aborda questões como a comunicação e informação. Opera com as ações humanas e tenta atribuir-lhes significado.

3.2.2. O método de investigação/intervenção

Como sabemos, é imperatório a metodologia estar alinhada com o objeto de investigação para que o resultado final seja o mais viável possível. Assim, deve ser esclarecido o tipo de estudo, as técnicas para obtenção de dados e os procedimentos a usar na análise dos mesmos, de maneira a justificar a sua seleção.

O método respeita à edificação de um caminho teoricamente suportado, que através da *triangulação dos dados* cria conhecimento científico válido. (Casa-Nova, 2008). No entanto, o método não é desagregável da erudição já existente, mas é sim contributo para a construção de novo saber. Neste sentido, esta investigação guia-se pelos princípios e pressupostos do método estudo de caso.

De acordo com Bodgan e Biklen (1994) este método consiste na análise pormenorizada de um determinado acontecimento específico. Respeita sobretudo ao trabalho de campo, ao estudo de uma pessoa, programa ou organização no seio da sua realidade, de maneira a conhecer, profundamente, certa situação específica, descobrindo a sua real essência. Torna-se, portanto, a metodologia adequada quando se deseja estudar e compreender detalhadamente as particularidades de determinado fenómeno.

Deste modo, não se espera uma apresentação generalista dos dados, mas sim específica e concreta, uma vez que se compromete a conservar os traços singulares e específicos do caso. O “caso” pode dizer respeito a quase tudo: um sujeito, uma comunidade, uma empresa, um grupo, uma medida, uma política, um procedimento, entre outros. O seu principal objetivo passa por tentar compreender o caso (e não outros casos) e, paralelamente, desenvolver hipóteses a seu respeito.

O estudo de caso possui traços específicos e fases de desenvolvimento que consistem em: fase exploratória; altura em que o investigador inicia o contacto com o caso estudado, para certificar e delinear a questão de partida; definição de prioridades; criação de contactos e procedimentos de laboração; fase de coleta de dados e fase de análise dos dados. Necessárias no sentido de conferir-lhe validade e credibilidade, uma vez que são estes que evidenciam em que medida o investigador cumpriu corretamente a sua tarefa.

Assim, espera-se que através do método do estudo de caso seja possível a recolha de dados, que permitiam verificar a legitimidade do objeto de estudo e criar conhecimento a partir dos mesmos.

3.2.3. O investigador enquanto figura interveniente

A qualidade da investigação será paralela às capacidades e conhecimentos do investigador, assim é desejável que este seja o mais dinâmico e interessado possível. Considera-se que o investigador detém um papel essencial em toda a investigação, sendo aquele que coleta dados, observa, narra, intervém e escreve notas.

Enquanto investigador, assume a subjetividade que é inerente ao estudo e procura a relação com os seus participantes e a inserção num cenário a estudar, de forma natural, tendo em vista, claro, o rigor e riqueza da investigação. Deve ser capaz de se adaptar a diferentes situações, ser flexível, ser bom ouvinte, estar livre de preconceitos, saber colocar questões pertinentes e com nexos. Acima de tudo, deve possuir clara noção do seu estudo e objetivo e mostrar-se imparcial.

As funções que vai adotando, conforme o desenrolar da sua investigação, permitem-lhe dominar o ambiente em estudo, conseguindo superar eventualidades sem perder o foco e a objetividade. Contudo, deve ter a capacidade de fácil e eficazmente, se ajustar a novas circunstâncias, caso se verifique.

Em termos formais torna-se vantajoso deter vasto conhecimento no campo da teoria social, dos métodos de estudo da realidade e conhecimento das técnicas de recolha de informação. Uma vez que se encontra envolvido com sujeitos, a sua conduta deve primar pela ética, responsabilidade e compromisso.

3.3. As técnicas de recolha de dados

No presente contexto a recolha de dados assume extrema importância, uma vez que são estes que legitimam a investigação, lhe conferem pertinência e acima de tudo viabilidade.

No que respeita à sua análise, serão tratados de maneira a que seja compreendido o fenómeno estudado e a razão da singularidade do seu surgimento. Assim, serão, devidamente, apresentados de forma a evidenciar as informações relevantes e deixar de parte as acessórias. Por fim, será teorizado de maneira a gerar novo conhecimento acerca da temática.

Segundo Ketele & Rogiers (1993, p.11), "*Muitas vezes, as informações sobre as quais se trabalha são más informações, informações insuficientes, informações deformadas, informações mal tratadas.*" É, exatamente, com o intuito de evitar situações como as supra

descritas que se torna necessária a análise e abordagem de literatura especializada, uma vez que é a vontade de compreender algo que impulsiona a busca de informação.

Assim, no que concerne à recolha de dados, esta pode ser manipulada ou não. No caso de uma entrevista, se o entrevistador orientar o entrevistado para que este vá de encontro aos pontos que deseja, esta terá uma base manipulada. Por seu turno, não será manipulada se decorrer naturalmente sem qualquer tipo de intervenção intencional por parte do entrevistador.

Neste seguimento, os autores atribuem, também, atenção à questão da *dimensão temporal da recolha de informações*. (1993, p. 199). Questionam-se e refletem acerca do seu carácter longitudinal ou transversal, chegando à conclusão que:

“A recolha de informações será longitudinal quando é conduzida com o fim de descrever uma situação, um sistema ou os comportamentos dos sujeitos, em função da dimensão temporal. A recolha de informação será, pelo contrário transversal quando visa fornecer um quadro suficientemente representativo do sistema ou dos comportamentos do sujeito, durante um dado período, face a uma situação mais ou menos bem circunscrita.”

Assim, defendem que a recolha de informação assume carácter longitudinal, quando é elaborada com o intuito de relatar algo em relação à extensão temporal. Por sua vez, assume carácter transversal, uma vez que se pretende averiguar situações específicas acerca de um determinado período de tempo. Nesse sentido, afirmam que: “*Escolher um método transversal ou longitudinal é uma questão de relação com o objetivo visado*” (Ketele & Rogiers, 1993, p. 201).

Estes autores apontam quatro princípios que o investigador deve seguir na recolha de dados ou informações: 1) “*Situar-se numa acção definida de maneira mais ou menos precisa*”; 2) “*Apresentar um carácter unilateral ou multilateral*”; 3) “*Revestir um carácter mais ou menos organizado*”; 4) “*Necessitar de garantias de validade mais ou menos estritas*” (1993, p. 14/15) No entanto, concluem que a maioria das práticas são elaboradas por via transversal, uma vez que torna o seu desempenho, geralmente, mais benéfico e eficiente.

Neste caso concreto, foram colocadas em prática técnicas como a observação, pois estando envolvida com a comunidade laboral pode recolher dados no interior da organização. A entrevista, o que permitiu recolher informações acerca da perspetiva dos colaboradores da empresa. E a análise conteúdo, de modo a originar ilações.

3.3.1. A entrevista semiestruturada

As entrevistas foram realizadas com o *staff* da organização, incluindo o líder e colaboradores. Foram aplicados mecanismos que permitiram realizar corretamente as mesmas, de maneira a que a qualidade e validade dos dados fosse a melhor possível. De acordo com Bogdan & Biklen (2010) a entrevista é usada com a intenção de levantar informação relativa a determinado assunto, através do próprio indivíduo possibilitando ao pesquisador a interação e consequente interpretação em primeira mão.

Numa perspetiva mais complexa Ketele e Roegiers definem entrevista do seguinte modo:

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações.” (1993, p.22)

Assim, com o desejo de recolher determinada informação, é necessário fazer uma seleção cuidada dos sujeitos que a podem providenciar. Pode, portanto, assumir três dimensões: “*livre, semidirigida ou dirigida*”: (Ketele e Roegiers, 1993, p. 21)

Assume um carácter *livre* quando o entrevistado deixa a conversa tomar o seu curso natural e não tece qualquer tipo de comentário conduzindo a seu jeito a entrevista. Designa-se *semidirigida* no momento em que o entrevistador coloca algumas questões específicas com o objetivo de que o seu interlocutor aborde certos tópicos. Por seu turno, pode ser *dirigida* quando a conversa é altamente controlada e dirigida de acordo com o desejo do entrevistado.

No entanto, ainda de acordo com Ketele e Roegiers (1993), o tipo de entrevista realizada pode estar conectado ao perfil do investigador. É, ainda, possível distinguir entre entrevistas abertas de fechadas. As primeiras dizem respeito a conversas em que, frequentemente, surgem presunções e alterações ao plano inicial. As segundas são, usualmente, empregadas quando se pretende constatar pressupostos anteriormente estabelecidos.

Todavia, o tipo de entrevista usada na presente investigação é a entrevista semiestruturada, que se caracteriza pelo seu carácter informal, possibilitando um alto nível de flexibilidade na sua realização. Nesse sentido, é comum a entrevista transpor o assunto para que fora inicialmente planeada. Ao longo da mesma o entrevistado vai acrescentando opiniões, factos, pontos de vista acerca dos diversos assuntos que julga adequados e contextualizados. Torna-se, portanto, imprescindível a realização de guiões de entrevista. Estes permitem que o

entrevistador reúna todas as questões que considera importantes, através de uma lógica linha condutora. Os guíões das entrevistas realizadas no contexto desta investigação, encontram-se disponível para consulta no apêndice 1.

3.3.1.1. Planificação e preparação das entrevistas

Neste parâmetro é tratado todo o processo de elaboração das entrevistas, bem como a sua função e objetivos. Torna-se relevante compreender as suas implicações e o que representam para o entrevistador e entrevistado(s).

O passo inicial passa por entender como é que se pode proteger a identidade do entrevistado e respetivos dados pessoais. Procedeu-se, portanto, à averiguação e análise de referências legais que abordem a temática e elucidem acerca da forma correta de proceder. Seguidamente é necessário apresentar o projeto ao entrevistado, de maneira a que este esteja consciente do seu envolvimento com ele. É, portanto, obrigatório esclarecer que irá ser solicitada um termo de consentimento (disponível para consulta no apêndice 5) ao mesmo, para que toda a recolha de informação seja efetuada corretamente e de acordo com todos os parâmetros legais. Assim, todos os entrevistados assinaram um termo de confidencialidade, assegurando o anonimato das suas declarações.

Contudo, é de evidenciar que devido à convivência e a boa relação com os colaboradores da instituição, estes já estavam contextualizados e informados acerca da temática. É essencial o entrevistado sentir que é parte crucial deste processo, assim deve-lhe ser explicado que a sua opinião é essencial.

É tarefa do entrevistador criar um ambiente relaxado, mostrando atenção e cuidado com o entrevistado. No decorrer da entrevista deve auxiliá-lo a expressar-se corretamente e orientá-lo para que se foque nos pontos com mais interesse, no entanto sem pressioná-lo para que este se sinta forçado a apresentar determinadas explicações.

Apesar de, somente, serem analisadas as palavras do entrevistado, é presumível que se tenha em atenção fatores como: i) Linguagem corporal; ii) Tom e ritmo de voz; iii) Reação quando interpelado com as questões; e iv) Tipo de linguagem usada.

No final da mesma, afirmando o seu profissionalismo, o entrevistador deve fazer um breve apanhado da entrevista, com a intenção de confirmar toda a informação transmitida.

Seguindo um agradecimento pela disponibilidade e gentileza do entrevistado em dar o seu contributo para a investigação.

Neste caso concreto, os elementos entrevistados foram estrategicamente selecionados, uma vez que as suas distintas funções na empresa transmitem visões, vivências e opiniões diferenciadas acerca do mesmo tópico. Nesse sentido, as questões contempladas nos guiões são o mais ecléticas possível, uma vez que apesar de se tratar do mesmo tema refletem ângulos distintos da sua prática.

Foi selecionada esta técnica pois permite uma recolha de informação mais completa e aprofundada, visto que dá liberdade ao entrevistado de explorar os tópicos com mais espontaneidade e fluidez.

3.3.1.2. Objetivos das entrevistas

O principal foco da realização das entrevistas é o de entender a visão dos entrevistados relativamente ao tema da investigação. Torna-se, portanto, imprescindível selecionar estrategicamente os entrevistados, de maneira a recolher a maior quantidade possível de informação. Tendo em conta a hierarquia interna da instituição onde decorreu o estágio curricular, considero pertinente de serem interpelados para conceder entrevista os seguintes atores organizacionais: *broker*, diretora processual, colaborador do departamento processual, coordenadora da agência, designer e dois consultores imobiliários. A escolha destes recai sobre o entendimento de que todos detêm e assumem diferentes funções no contexto organizacional em que se inserem. Assim, os seus objetivos específicos, encontram-se patenteados nos guiões individuais das entrevistas, uma vez que apresentam questões diferentes de acordo com a função do sujeito na organização

Posto isto, passo a apresentar a justificação da escolha dos sujeitos a quem foram realizadas as entrevistas:

Entrevista ao *broker*

É pertinente este elemento da empresa partilhar a sua experiência em relação ao assunto abordado, uma vez que encerra em si a liderança e gestão máxima da mesma. O seu testemunho é fundamental para a compreensão e análise do objeto de estudo, uma vez que o mesmo fornecerá informações internas acerca dos procedimentos. Irá tentar perceber-se as suas

condutas de liderança e a sua implicação no trabalho desenvolvido e visão relativamente à formação e a envolvimento destas premissas na prática.

Entrevista à diretora processual

Cabe a este elemento da organização a realização de todo o trabalho burocrático que a mesma necessita. Depreende-se, assim, que no desempenho das suas funções contacte com a chefia. Nesse sentido, o seu depoimento abarca, certamente, bastante interesse na compreensão do seu trabalho, práticas de liderança e políticas formativas.

Entrevista à coordenadora da agência

Este colaborador é um dos indivíduos mais relevantes no seio da organização. As suas funções passam por coordenar, organizar e estruturar as diversas dimensões da empresa, garantindo o seu bom funcionamento. Apesar de formalmente não possuir um cargo rotulado como líder, o seu trabalho exige determinadas incumbências e intervenções, que tornam as suas funções possuidoras de um certo carácter dirigente.

Entrevista a um colaborador do departamento processual

Visto que as funções deste elemento se desenrolam, precisamente, no seio do departamento processual, o seu testemunho revela-se importante no sentido de entender como lida com os restantes departamentos e elementos da equipa.

Entrevista aos consultores imobiliários

Estes são as figuras centrais desta organização, assim que as suas declarações são cruciais para a investigação. Uma vez que eles representam a fonte de rendimento da mesma, é em seu torno que giram todas as atividades da agência. Sobre eles recai toda a atenção dos restantes departamentos, de maneira a assegurar que as suas funções se desenrolam da melhor maneira possível. Deste modo, o contacto com todas estas camadas da instituição, comporta, certamente, informações significativas para o alcance de conclusões acerca da temática.

Entrevista ao Designer

Tendo em conta que este é único elemento da equipa responsável pela imagem da empresa torna-se essencial entender a sua perspetiva relativamente às dimensões do estudo.

Entende-se, portanto, que todos os guiões foram elaborados individualmente de maneira a tornar possível a exploração de determinados aspetos cruciais de acordo com a sua função na

empresa. A sua análise será realizada de acordo com a transcrições das mesmas. (disponíveis para consulta no apêndice 2.

3.3.2. A observação

Das técnicas usadas a observação revelou-se a mais direta e natural. Segundo Aires (2015, p. 24-25), *“A observação consiste na recolha de informação, de modo sistemático, através do contacto directo com situações específicas”* Regista, portanto, os acontecimentos no momento em que ocorrem sem intervenção de terceiros, que de algum modo pudessem influenciar a sua visão.

Trata-se de observação científica, portanto, distingue-se da observação espontânea, uma vez que é orientada segundo um objetivo e planeada em etapas, de acordo com as pessoas e contexto em que se insere. Visa, deste modo, analisar determinado ambiente, estudar comportamentos, reações e posturas em primeira mão, tornando possível a confirmação de determinados aspetos (que podem até ter sido abordados na entrevista) na prática. Entende-se, assim, que a observação é uma técnica bastante eficaz, pois possibilita ao investigador recolher informação e averiguar certas dúvidas e ideias que pode ter relativamente a qualquer assunto.

Ocorre, desta feita, naturalmente a interação entre o investigador e os sujeitos, visto que não são limitados por guiões. O contexto de observação é bastante largo e dependente dos objetivos da investigação, uma vez que é a partir destes que o investigador planifica a sua atuação.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), nos estudos de caso, a melhor técnica de recolha de dados é a observação, uma vez que faculta a colheita pelo próprio investigador, sem qualquer interferência de terceiros, ou seja, sem interpretação já manipulada. Na prática da observação são exigidas vários tipos de competências. Os observadores procuram um envolvimento máximo com os sujeitos-atores. A mesma pode surgir, por exemplo, através da realização de atividades, da utilização de um código linguístico semelhante ou através de simples conversas com o grupo. Para que o investigador tenha sucesso na sua tarefa, deve envolver-se, totalmente, com o grupo, a fim de poder participar no seu quotidiano. Nesse sentido, torna-se importante a entrada em campo sem hipóteses específicas ou conceitos pré-concebidos.

Possui uma série de momentos de ocorrência obrigatória até que seja atingido o objetivo final. Inicialmente, o investigador deve expor as suas intenções e objetivos, de maneira a deixar

confortável o grupo com quem está a interagir. E, somente, após o desenvolvimento de uma relação de confiança, deve relacionar-se totalmente com os elementos.

Revela-se, assim, uma técnica adequada na análise do não verbal, de maneira a completar informação coletada através de outras vias. Entre as principais vantagens Aires (2015) destaca a capacidade de estudar as relações dos grupos sem enviesamento ou influências externas, a facilidade de obter dados sem invadir o espaço alheio e a segurança da viabilidade dos resultados. Quanto aos inconvenientes, evidencia-se sobretudo a subjetividade que lhe pode estar inerente, a obrigatória relação com o grupo e a possível perda de imparcialidade devido ao envolvimento e identificação com os seus membros. Assim, facilmente, se entende que nem todas as ocorrências são suscetíveis de ser analisadas via observação, uma vez que comportam uma grande extensão ou graus demasiado profundos.

Posto isto, a observação direta apresenta dois tipos: a observação participante e a observação não participante. A primeira caracteriza-se pela tentativa de estar mais perto possível do objeto de estudo. Permite, assim, o estudo dos comportamentos de uma comunidade, através do envolvimento com a mesma. Por seu turno, na observação não participante o investigador não se envolve com a comunidade, tem apenas o papel de espetador. Ou seja, recolhe informações tal como estas se apresentam em determinada situação. Mantém-se suficientemente afastado com a intenção de não causar distração, mas razoavelmente perto para poder observar os seus comportamentos. Tudo isto pretende, pois, contribuir para uma recolha significativa de dados. O tempo de permanência do investigador participante pode ser de curto ou longo prazo, sendo que ele tem de se inserir no ambiente cultural para ganhar a aquiescência e confiança dos locais.

No caso específico do presente estudo, durante os seis meses em que o estágio se desenvolveu, foram colocadas em práticas as particularidades da observação participante. A observação participante, enquanto grau de observação do investigador, “*é [o] envolvimento directo que o investigador de campo tem com um grupo social que estuda dentro dos parâmetros das próprias normas do grupo. (...) é o exercício que tenta ultrapassar o etnocentrismo cultural espontâneo com que cada ser humano define o seu estar na vida.*” (Iturra, 1986, p.149)

A natureza informal e descontraída dos elementos da empresa permitiu o rápido desenvolvimento de uma relação de proximidade com todos os colaboradores, permitindo uma recolha de informação mais viável e completa.

3.3.3. Análise documental

Como referido anteriormente, apesar da multinacional possuir diversos documentos onde constam os seus procedimentos, os mesmos não podem ser exibidos devido ao seu carácter confidencial. No entanto, ao longo da dissertação foram feitas algumas referências ao seu conteúdo. Assim, embora estando devidamente assinaladas, os mesmos não se encontram disponíveis para consulta.

3.3.4. Análise de conteúdo

Tendo em conta o carácter qualitativo da investigação, e após o uso da entrevista e observação, o passo seguinte passa pela interpretação detalhada dos dados, de modo a proceder a sua categorização. Neste sentido, torna-se necessário criar uma certa estratégia de organização, de modo a evitar desperdícios quer de tempo quer de recursos.

Segundo Amado:

“Podemos, pois, dizer que o aspeto mais importante da análise de conteúdo é o facto de ela permitir, além de uma rigorosa e objetiva representação dos conteúdos ou elementos das mensagens (discurso, entrevista, texto, artigo, etc.) através da sua codificação e classificação por categorias e subcategorias, o avanço (...) no sentido da captação do seu sentido pleno (...), por zonas menos evidentes constituídas pelo referido ‘contexto’ ou ‘condições’ de produção” (2014, p.309).

Visa, portanto, obter, através de procedimentos sistémicos e objetivos a ilação de conhecimentos provenientes de dados coletados. Para isso, torna-se necessário categorizar os dados de maneira a focar-se, somente, na informação pertinente deixando para trás a acessória, de acordo com os objetivos da investigação (Esteves, 2006).

Para Quivy e Campenhoudt (1992, p. 227) *“A análise de conteúdo é um recurso determinante na sistematização da informação recolhida, tratando de forma metódica as informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade”*

A categorização pode, portanto, ser realizada de forma dedutiva, ou seja através de procedimentos fechados, com a criação de categorias a partir dos objetivos do estudo e revisão da literatura, ou pode ser realizada de forma indutiva, ou seja via procedimentos fechados com categorias criadas provenientes da matéria de análise (Bardin, 1995).

Assim, destacam-se três momentos fundamentais durante a análise de dados: a pré-análise, a enumeração e interpretação. O primeiro respeita à forma de eger, facilitar e estruturar os dados recolhidos. Procede-se à leitura dos documentos que se encontram para análise, formulam-se as hipóteses, os objetivos e elaboram-se os indicadores que baseiam a interpretação. O segundo momento consiste na organização e apresentação dos dados, de modo a reconhecer e evidenciar a informação mais importante. Esta organização abrange a definição das unidades de registo. Normalmente é selecionado um pequeno excerto que contém a informação necessária para compreender o sentido extensivo da unidade de registo. Por seu turno, o terceiro corresponde ao processo de compreensão e dedução da informação recolhida através das várias técnicas, notas e método praticado.

Posto isto, na presente investigação, a pré-análise corresponde à reunião da informação proveniente das entrevistas realizadas aos colaboradores da instituição de estágio, observação e alguns documentos fornecidos. A enumeração corresponde à organização dos mesmos, enquanto que a interpretação do material é realizada após estas duas circunstâncias.

O investigador deve respeitar certas regras e normas, de maneira a não comprometer o seu trabalho. Assim, numa fase inicial do mesmo são expostos os resultados provenientes das diferentes técnicas e, posteriormente, articulados com os objetivos inicialmente definidos para a presente investigação.

Entre as suas principais vantagens apresenta-se a grande proximidade do investigador aos próprios dados, todavia é lhe apontado um certo carácter simplista e a obrigatoriedade de antecipar a sua adequação aos recursos existentes.

Segundo (Esteves, 2006) o processo de categorização requer o respeito por algumas normas, tais como: exclusão mútua, uma vez que cada fundamento apenas pode pertencer a uma categoria; conformidade com os objetivos previamente definidos; homogeneidade, pois as categorias devem seguir todas o mesmo princípio e credibilidade, seguindo um rigoroso quadro teórico de referências, passível de ser legivelmente consultado por qualquer indivíduo.

A presente investigação teve início com uma análise prévia, composta pela transcrição das entrevistas e de uma leitura das mesmas na íntegra. De seguida selecionaram-se as unidades de registo que se consideram portadoras de ideias-chave. Após a sua recolha foram agrupadas em categorias e subcategorias de acordo com os temas abordados nos guiões das entrevistas. Estes indicadores encontram-se reunidos num quadro, seguindo uma linha lógica de

acordo com os objetivos estipulados. Deste modo, a categorização pode ser considerada mista, visto que as categorias e subcategorias surgiram do material em foco, através de procedimentos abertos, no entanto foram agrupadas de acordo com temas predefinidos, através de procedimentos fechados. Os mesmos serão apresentados e abordados no capítulo seguinte.

3.4. Identificação das atividades desenvolvidas

Os projetos de investigação devem pormenorizar todas as atividades existentes nas diversas etapas do processo, a investigação deve ser fracionada em atividades e tarefas, cada uma delas com um período temporal definido. Os prazos devem ser respeitados sendo que efetuar uma calendarização é essencial para o sucesso de todos os projetos de investigação. (Barañano, 2004).

Assim, durante o processo de investigação para além de terem sido executadas certas atividades fundamentais para a sua edificação, foram também realizadas outras tarefas requeridas pela empresa, que contribuíram para um maior entendimento do funcionamento da empresa e enriquecimento da investigação. Assim, na tabela infra apresentada (Tabela 2) encontram-se reunidas as diversas atividades desenvolvidas no âmbito do processo de edificação do presente estudo, bem como o momento da sua realização.

Tabela 2: Cronograma das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio

Atividades de Investigação/ Intervenção	14 meses, de outubro de 2018 a novembro de 2019													
	10	11	12	10	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Reuniões com o orientador científico														
Reuniões com o acompanhante da entidade de estágio														
Revisão da literatura														
Assistência à formação inicial dos colaboradores														
Participação na reunião diária na empresa de estágio														
Assistência à formação semanal														
Acompanhamento do processo de recrutamento e seleção no departamento de recursos humanos														
Apoio no departamento processual														
Criação dos guiões das entrevistas														
Realização das entrevistas														
Análise de conteúdo entrevistas														
Redação do relatório de estágio														

De modo a facilitar a análise da tabela foram usadas cores distintas para distinguir as atividades inerentes a todo o processo, assim, foi usada a cor vermelha para identificar atividades inerentes ao processo investigação, e a cor azul para identificar atividades inerentes ao processo de estágio. Encontram-se, assim, destacadas as principais fases do processo, bem como os procedimentos tomados para obter e atingir os objetivos, previamente, definidos.

3.5. Identificação dos recursos mobilizados e limitações do processo de investigação/intervenção

Desde o princípio que o primordial objetivo da presente investigação é criar conhecimento (nesta área específica) e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento profissional e pessoal. Assim sendo, o seu foco são, exatamente, as pessoas- os recursos humanos. Depreende-se, então, que foi, precisamente, esse o maior recurso mobilizado na elaboração do estudo. Especificamente os recursos humanos da empresa de estágio tornaram possível a recolha de informação e dados pertinentes (quer através das entrevistas, observação ou convivência informal) que suportam a teoria, previamente, apresentada. Fazem, portanto, parte desse leque os colaboradores da empresa *RE/MAX Liberty*. Estes e as suas envolvências servem, portanto, de base e exemplo ilustrativo para o que ocorre noutras organizações.

No entanto, durante o processo, também, outros recursos foram mobilizados, tais como materiais e físicos. No que respeita aos primeiros, foi mobilizada documentação que permitiu perceber o funcionamento da empresa a vários níveis. Quanto aos segundos, ficaram a cargo da empresa de estágio, contribuindo, assim, para um maior envolvimento no ambiente empresarial.

Relativamente ao processo de estágio posso, felizmente, afirmar que se revelou bastante espontâneo e descomplicado. O bom ambiente era uma constante e foi muito fácil conviver e criar uma relação de proximidade e confiança com os colaboradores.

Nesse sentido, as limitações ao processo não derivaram das pessoas em si, mas sim de circunstâncias e situações inevitáveis. Assim, são aqui enfatizadas de forma geral, uma vez que posteriormente na apresentação do trabalho serão abordadas de forma mais vincada.

Deste modo, tendo consciência que a realidade é um sistema mutável, surgiu um imprevisto ao qual se tentou dar a melhor resposta possível. No decorrer do processo de estágio a diretora de recursos humanos alterou as suas funções passando a exercer a função de consultora imobiliária. Sendo que nenhum outro profissional assumiu a posição até ao término do estágio, não foi possível a recolha de informação via entrevista. Inicialmente, este fato preocupou-me bastante, pois o seu *insight* seria crucial na elaboração do estudo.

Porém durante a minha permanência na instituição tive a oportunidade de constatar o seu trabalho, assim tentei combater esta falha, dando conta da sua envolvência, através da observação. Não sendo o mais desejável, revelou-se a solução possível para este contratempo.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO

Este capítulo revela-se um dos mais importantes da presente dissertação, na medida em que comporta a comparação dos resultados da investigação com os objetivos inicialmente apresentados. Foi, exatamente, neste sentido que o uso de diferentes técnicas se tornou muito vantajoso, uma vez que as suas características se adequaram às particularidades de cada objetivo e etapas do estudo. Ou seja, o surgimento de conclusões tornou-se possível através da articulação dos vários objetivos com as diferentes técnicas.

4. 1. Percurso metodológico

No processo de edificação do estudo, os dados coletados são, obviamente, uma parte essencial. Como explicado anteriormente foram coletados através do emprego de várias técnicas de recolha. Assim, no que respeita à análise documental foram analisados documentos institucionais relativos à temática e literatura específica, de modo a formular questões e linhas orientadoras enquanto base do estudo. Apesar de ter decorrido praticamente durante todo o processo de investigação, destacou-se na fase inicial, de modo a compreender o funcionamento, procedimentos, missão, objetivos e principalmente a dimensão do trabalho da empresa de estágio. Na fase intermédia do estudo, quando foram elaborados os guiões das entrevistas, revelou-se bastante útil, no sentido de realizar questões com pertinência.

No que respeita à análise de conteúdo tratou, essencialmente, da organização, tratamento e análise dos dados recolhidos via entrevistas realizadas aos vários membros da equipa. Para auxiliar a análise foram criadas categorias, de modo a reunir toda a informação e estabelecer uma ligação entre os dados recolhidos, sendo que, para o efeito foi elaborada uma tabela de maneira facilitar o estudo da referida informação.

Quanto à observação, foi uma técnica mobilizada durante todo o processo, recaindo sobretudo nas atividades de formação e recursos humanos. Tendo sido a variante da observação participante a eleita, uma vez que durante o processo de estágio houve envolvimento com várias partes da empresa, nomeadamente na reunião diária e formação semanal, no sentido de perceber as opiniões, perspetivas e trabalho realizado pelos colaboradores.

Por seu turno, as entrevistas semiestruturadas, revelaram-se a maior fonte de informação, visto que permite a simplificada interação humana, aumentando os níveis comunicacionais e a fluidez do diálogo. Assim, como referido anteriormente (capítulo III) foram

elaborados guiões de entrevista com base nos objetivos da investigação e adequados ao papel e função de cada colaborador, de carácter flexível, de modo a ser o mais genuína e verdadeira possível.

Com a intenção de facilitar a compreensão e análise das ideias e considerações expressas nas entrevistas, foram criadas algumas categorias de análise, tendo por base os três eixos da investigação: o trabalho, a liderança e a formação. As mesmas encontram-se presentes numa grelha que reúne, partes dos testemunhos dos entrevistados que se revelam essenciais para a edificação do estudo. Porém, tendo em conta o número de entrevistados, e a quantidade de dados retirados, a grelha apresenta grandes dimensões e por isso encontra-se disponível para consulta no apêndice 3.

A tabela infra apresentada reúne os diversos momentos da investigação, bem como os utensílios de recolha de dados e o período de tempo em que foram mobilizados.

Etapas do Estudo	Instrumentos de Recolha de Dados	Período
Entendimento do funcionamento da organização	Análise Documental Observação	outubro de 2018 a novembro de 2019
Envolvência com a equipa	Observação	novembro de 2019 a janeiro de 2019
Verificação do funcionamento e impacto dos eixos trabalho, liderança e gestão da formação	Observação e Entrevista Semiestruturada	fevereiro de 2019 a março de 2019
Fase Final: Consolidação dos resultados e aprendizagens	Observação	março de 2019

Tabela 3: Calendarização dos vários momentos do estudo e os instrumentos utilizados na recolha de dados

O primeiro passo passa, portanto, por apresentar a informação recolhida através das técnicas mobilizadas em contexto de estágio. O propósito do uso de diferentes técnicas prende-se com o facto destas proporcionarem diferentes perspetivas e alargaram o espectro de informação útil para a investigação. Assim, cada técnica favoreceu a recolha de determinada informação, o que se revelou bastante vantajoso, uma vez que possibilitou uma variada e

completa recolha de dados. A imensa heterogeneidade do grupo revelou-se uma mais valia, uma vez que tornou possível a colheita de diversificados dados acerca de temas análogos.

Para efeitos de recolha de informação, no que respeita ao público selecionado para a investigação/intervenção, foram considerados dois aspetos: o papel (líder ou liderado) desempenhado pelo colaborador na empresa e respetiva função. A tabela abaixo apresentada descreve o perfil dos elementos entrevistados. Apesar da empresa conter um número maior de membros considerou-se esta amostra como suficiente, no sentido que representa todas dimensões da mesma relevantes para o estudo.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS			
Papel	Função	Duração da entrevista (aproximadamente)	Data de realização
Líder	<i>Broker</i>	25 minutos	29/03/2019
Liderado	Consultor Imobiliário	15 minutos	11/03/2019
Liderado	Consultora Imobiliária	25 minutos	20/03/2019
Liderado	Diretora Departamento Processual	10 minutos	19/03/2019
Liderado	Colaborador Departamento Processual	15 minutos	20/03/2019
Liderado	Coordenadora	10 minutos	14/03/2019
Liderado	Designer	10 minutos	27/03/2019

Tabela 4: Perfil dos sujeitos entrevistados

Trata-se de um público maioritariamente masculino, a duração das entrevistas não ultrapassou os vinte e cinco minutos, facto que se deve à prévia relação de confiança com os entrevistados, criada durante o processo de estágio. Foram selecionados membros de todos os departamentos da empresa, de modo a tornar a amostra o mais diversificada possível. Foram realizadas nas instalações da empresa, uma vez que reúne todas as condições necessárias à sua concretização, sendo que se trata de um local apropriado e possuidor de condições acústicas adequadas e convenientemente reservado para a transmissão de informação. Do ponto de vista humano, como referido anteriormente, as mesmas decorreram com naturalidade e descontração, fruto do bom ambiente e relação de confiança com os entrevistados.

4.2. Eixos e categorias de análise

Tendo em conta a quantidade de entrevistas realizadas, vários foram os temas identificados. No entanto, facilmente se entende que se torna impossível a abordagem de todos no presente trabalho. Assim, a estratégia passou por destacar aqueles que mais sentido fazem para a investigação. Desse processo surgem, assim três eixos de análise- trabalho, liderança e formação, sendo que os dois primeiros possuem quatro categorias de análise e o último cinco.

1º Eixo de análise: O trabalho

O primeiro eixo de análise respeita à dimensão do trabalho. Esta opção prende-se com o facto de efetivamente, ser através do trabalho realizado que se torna possível averiguar se outras dimensões da empresa funcionam e atuam corretamente. Tendo em conta a inconstância do setor de atividade da organização onde se concretizou o estágio, a abordagem deste eixo revela-se essencial. Através do seu tratamento foi possível compreender em que medida os diversos departamentos operam, de modo a atingir o seu supremo objetivo.

2º Eixo de análise: A liderança

Ao longo do presente trabalho foi sendo abordada esta dimensão enquanto aspeto central do bom funcionamento de qualquer organização, deste modo a de estágio não é exceção. O foco passou por entender como é considerada pelo líder e pelos liderados e de que maneira a própria empresa a abraça. As categorias a si inerentes tentam compreender a sua influência e impacto quer para os colaboradores quer para a própria empresa.

3º Eixo de análise: A formação

Sendo o conceito de formação bastante amplo, torna-se necessário esclarecer que no presente trabalho é abordada a *“formação nas multinacionais, um segmento de formação totalmente distinto, por exemplo, dos trabalhadores que participam em formação porque estão desempregados.”* (Bernardes, 2013, p.184)

Tendo em conta as atuais exigências sociais, sem dúvida que a formação comporta uma importância crucial no cenário organizacional. Assim, com o destaque deste eixo pretende-se perceber a cultura de formação da empresa e em que níveis esta impacta os que nela se envolvem.

Seguidamente apresenta-se uma tabela figurativa dos três eixos e respetivas categorias de análise, sendo apresentada uma breve descrição das mesmas.

Eixos	Categorias de análise	Descrição
1º- Trabalho	Explicação das funções	Referência às tarefas executadas por cada colaborador na organização.
	Trabalhar em equipa	Alusão às implicações do desenvolvimento do trabalho em grupo.
	Competição entre colegas	Referência à eventual existência de concorrência e rivalidade no seio da empresa.
	Heterogeneidade da equipa	Explicação das implicações das diferenças (a vários níveis) entre os elementos da equipa.
	Igualdade de género	Alusão ao envolvimento e número de homens e mulheres na empresa.
2º- Liderança	Estilo de liderança do líder	Entendimento das práticas e visões do líder.
	Visão dos liderados em relação às práticas de liderança	Entendimento da perspetiva dos colaboradores da empresa relativamente às práticas do líder que sobre eles recaem.
	Relação dos colaboradores com o líder	Analisar o tipo de ligação entre a figura de liderança e os seus liderados.
	Motivação e <i>empowerment</i>	Entender porque medidas passa o estímulo e incentivo para atingir os objetivos da empresa.
	Gestão de conflitos	Compreender como a liderança atua aquando da ocorrência de algum tipo de conflito.
3º- A formação	Importância concebida à formação na cultura empresa	Analisar a influência da gestão da formação no funcionamento geral da empresa.
	Como é encarada a formação pelo líder e liderados	Perceber como a formação é encarada de acordo com os diferentes papéis no contexto empresarial.
	Práticas de formação adequadas à realidade	Analisar, especificamente, em que consistem as formações ministradas, e de que modo se apropriam à realidade e às reais necessidades sentidas pelos colaboradores.
	Impacto da formação no desempenho profissional	Perceber em que medida a formação representa, realmente, um mecanismo útil no que respeita à aquisição de competências válidas para o desempenho profissional.

Tabela 5: Eixos e categorias de análise relativos a algumas questões das entrevistas

4.3. Apresentação e análise dos dados recolhidos

Passamos agora à análise e interpretação das categorias selecionadas. Serão apresentados excertos elucidativos retirados das entrevistas, de modo a justificar a sua ocorrência e apresentar a perspetiva dos membros da empresa.

4.3.1. Categorias relativas ao 1º eixo de análise: o trabalho

- Explicação das funções

Como referido anteriormente a organização onde se realizou o estágio opera no setor imobiliário. No entanto, nem só de consultores imobiliários se faz o seu quotidiano. Por isso, com a intenção de entender como realmente funciona em toda a sua extensão, apresentamos as funções de cada departamento através de uma breve explicação concedida pelos seus membros.

Começamos pela direção, constituída, somente, pelo *Broker*:

“Neste momento as minhas funções dividem-se em duas partes: uma de liderar uma equipa comercial e a outra de liderar a empresa.” (Sujeito A)

Segue-se o departamento processual, constituído pela diretora e por um colaborador.

Respetivamente declaram que:

“Sou diretora processual. Trato dos processos das vendas dos imóveis. Trato de toda a documentação, certifico-me de que tudo está legal e pronto para se poder efetuar o negócio. Aqui na agência fazemos um trabalho muito personalizado, e somos nós próprios que tratamos de toda a burocracia que envolve a venda ou compra do imóvel.” (Sujeito F)

“Ora bem, já passei por muitas secções e neste momento estou na parte dos processos, mas faço tudo que for preciso. Parte processual, documentação, a parte burocrática, tratar de coisas relacionadas diretamente com a empresa, fazer compras para a empresa- material, por exemplo.” (Sujeito D)

Quanto aos consultores, apresentamos dois testemunhos:

“Bem, o trabalho de um consultor imobiliário consiste, basicamente, em ajudar o cliente na escolha do imóvel, tanto o nível do tipo de imóvel como a nível bancário.” (Sujeito B)

“Bem, vou antes explicar o quotidiano de um agente (...) Arranjar contactos sempre, quer sejam eles clientes vendedores ou compradores. Porque no dia a seguir tem que dar resultados (...) Portanto, de manhã vamos todos à reunião, das 9h às 10h,

a correr bem. Usualmente depois vamos para a nossa zona de prospeção, tentar descobrir se existem alguém *interessado em vender ou comprar.*” (Sujeito C)

Esta segunda declaração, sendo mais detalhada concede-nos uma ideia geral do panorama quotidiano e das exigências das suas funções.

Por seu turno, o designer proclama:

“Sou designer gráfico. Mas também, caso seja necessário sou decorador de loja, fotógrafo e editor. Sou eu o responsável pela imagem exterior da agência. Faço as publicidades, flyers, cartões, cartazes, entre outras coisas.” (Sujeito E)

Por fim, mas não menos importante, a coordenadora esclarece:

“enquanto coordenadora coordeno, não é, toda a agência. Organizo todo o trabalho em geral. Asseguro-me só funcionamento das coisas, e do bom funcionamento de todos os departamentos.” (Sujeito G)

Após esta breve apresentação em que os colaboradores descrevem de forma geral o seu papel e funções no seio da organização, é agora mais fácil entender de modo se desenvolvem outros eixos e categorias de análise, nomeadamente

- Trabalhar em equipa

Lúis Rosa defende que *“a cooperação é sobretudo uma atitude”* (p.31) ou seja, respeita ao processo em que dois ou mais sujeitos alinham princípios, carências e interesses e se auxiliam mutuamente. Qualquer que seja a sua ordem (concretização de atividades idênticas ou simples repartição do trabalho) revela-se essencial, uma vez que potencia a criação de laços entre colaboradores e impulsiona o bom ambiente empresarial.

Apesar desta categoria comportar uma série de aspetos segundo os quais poderia ser considerada, vamos manter-nos objetivos e conscientes das especificidades da empresa em foco.

Assim, como averiguado anteriormente através da exploração da descrição das funções dos colaboradores, apenas os próprios consultores partilham e executam as mesmas atividades. Os restantes membros, integrados nos restantes departamentos, executam outro tipo de funções, para os quais apenas existe um colaborador. No entanto, facilmente se entende, que todos os departamentos se encontram conectados e a operar em conjunto.

Posto isto, numa perspetiva simplificada, em relação a este tópico, um dos consultores declara:

“isto é um serviço um pouco cada um por si. Obviamente que quando se trabalha em equipa conseguimos ajudarmo-nos uns aos outros e satisfazer mais facilmente o cliente.” (Sujeito B)

Porém, indo um pouco mais além, um consultor elabora uma analogia com a sua experiência enquanto atleta e assevera:

“eu fui atleta durante 14 anos (...) E nós atletas de atletismo, cada um tem a sua tarefa. Na mesma modalidade cada um tem a sua tarefa (...) Ao fim ao cabo eramos uma equipa, mas também trabalhávamos individualmente. Cada um tinha a sua função. E aqui nós também temos. Mas lá está eu tenho a minha função, porque tenho que ter os meus resultados no fim do mês. (...). Trabalhamos em equipa no sentido em que podemos fazer partilha de imóveis, ou ajudar em termos de visitas.” (Sujeito C)

Bem, através deste testemunho mais pormenorizado é possível inferir por que contornos passa, de facto, o trabalho em equipa na equipa de consultores. Baseia-se na partilha, repartição e complemento de funções. Apesar de cada colaborador possuir os seus objetivos individuais, estes integram-se num objetivo comum definido anualmente, por isso, sendo este um negócio que se faz de pessoas para pessoas, facilmente é entendida a necessidade de se trabalhar em conjunto.

Enquanto que as funções dos outros departamentos se desenvolvem em volta do trabalho dos consultores, facto compreensível, uma vez que estes representam a fonte de rendimento da empresa.

- Competição entre colegas

Esta categoria aborda um ponto sensível, uma vez que é bastante subjetivo e passível de ser encarado através de vários ângulos e perspetivas. No entanto, geralmente, é apresentado como algo positivo que estimula e motiva, desde que, claro, não ultrapasse os limites do bom senso e se transforme em algo negativo e imoral. Assim, após entendermos no que de facto consiste o trabalho da empresa, e como é realizado em equipa, torna-se necessário perceber se no seu processo existem situações de competição e que contornos, possivelmente, assumem. Deste modo, para um entendimento mais alargado, apresentamos duas visões distintas acerca da categoria em questão.

“É saudável sim. Ninguém tenta passar por cima de ninguém para conseguir aquilo que quer.” (Sujeito B)

“Tentam perceber quando se tem uma proposta de um cliente. Sabem que não pode ser divulgada, sabem que tem que haver sigilo. Mas aqui não há. Aqui quanto menos se falar melhor. Melhor para o teu negócio.” (Sujeito C)

Estas duas declarações foram estrategicamente selecionadas, uma vez que se encontram, exatamente, em extremos opostos. Por um lado, um colaborador afirma que de facto existe concorrência entre colegas, porém saudável. Por outro, é apresentada a ideia de competição desleal.

Bem, quando ocorrem situações como a apresentada, em que as opiniões são tão díspares, torna-se difícil perceber de que lado se encontra a “razão”. Talvez se deva mesmo iniciar a análise por esse ponto. Nem sempre os acontecimentos são lineares e a “razão” se encontra encerrada numa parte. Existe uma série de fatores externos que exercem influência, e esta situação específica não é exceção.

Num cenário hipotético onde o primeiro colaborador se encontra numa boa fase do seu trabalho, completamente integrado na equipa e satisfeito com a sua *performance*, certamente que possui uma visão mais positiva dos factos. Enquanto que o segundo se encontra numa fase de baixa produtividade e sem envolvimento com os restantes atores organizacionais, possivelmente até com problemas com algum, é provável que a sua visão reflita esta negatividade. Porém, e mais uma vez, trata-se de um cenário hipotético.

No entanto, facilmente se entende que em qualquer local onde laboram uma grande quantidade de pessoas é corrente a existência de situações de concorrência. Muitas vezes as próprias empresas fazem uso da sua potencialidade enquanto meio de incentivo. Contudo, nem sempre é entendido como tal. Confrontado com este facto o líder afirma:

“É saudável que exista. Pretendemos que ela exista. Porque fomenta os resultados da pessoa e da empresa. Desde que isso não ultrapasse os limites da ética e da razoabilidade.” (Sujeito A)

A liderança é encarada como um meio de incentivo e motivação. Porém, tendo, também, em conta a alta competitividade do setor de atuação da empresa, torna-se necessário encontrar um equilíbrio e elucidar os demais acerca das reais intenções.

- Heterogeneidade da equipa

No seguimento das categorias anteriores esta reveste-se de grande relevância, pois num contexto de grande diversidade é importante perceber se essa representa um benefício ou é encarada como uma desvantagem. Na empresa de estágio convivem um grande número de pessoas, claramente possuidoras de diferentes personalidades, ideologias, formações académicas e *backgrounds*. Assim, destacam-se as seguintes declarações, sendo que no que a esta categoria respeita, as respostas dos entrevistados assentam todas na mesma ideia.

“É uma mais valia porque, de facto, temos pessoas para todo o tipo de cliente. Não há clientes iguais e, portanto, os nossos agentes são multidisciplinares (...) Assim, é uma mais valia na perspetiva de lidar com os clientes.” (Sujeito A)

“quando é preciso as pessoas ajudam-se umas às outras. Ou seja, as suas diferenças não interferem nas suas relações. E isso é bom.” (Sujeito D)

“Desde que seja gerido corretamente, é sempre bom. Nem toda a gente tem princípios bons nem toda a gente tem princípios maus. Deve haver um equilíbrio e bom aproveitamento do que cada um tem de melhor. “ (Sujeito E)

Estes excertos demonstram que os membros encaram o carácter eclético da equipa com agrado, defendendo que o sucesso é fruto de uma equipa multifatorial. No entanto, não deixam de lado que pode também representar um fator de conflito, caso não seja considerada com o devido respeito. Portanto, como qualquer outro eixo, os seus efeitos estão diretamente relacionados com o trato que recebe. Assim, qualquer ambiente empresarial deve promover a tolerância, empatia e respeito nas suas relações.

A verdade é que a equipa é constituída por cerca de trinta pessoas, com várias prévias experiências profissionais, personalidades, e *backgrounds*, o que exige um grande esforço por parte do líder no sentido de manter a equipa equilibrada e livre de problemas de maior. A sua persistência passa também por eleger e incorporar candidatos que apesar de culturalmente diferentes, não vão destabilizar a equipa.

Nos dias de hoje qualquer empresa que possua variedade de recursos humanos encontra-se na direção certa, uma vez que representa a atual era da globalização. Neste seguimento, Sainsaulieu (1997, p.262) afirma que “*Só haverá cultura se se puder apreciar uma transversalidade compreensiva suficiente entre todos os membros da empresa: um verdadeiro espaço simbólico comum a todas as identidades.*”

- Igualdade de género

Apesar de se tratar de um assunto contemporâneo, surpreendentemente, apenas foi mencionado num dos testemunhos. Declara que: *“Não é vantajoso, sabes que somos só 3 mulheres.”* Complementa a afirmação da seguinte maneira:

“de certa forma, a equipa ser, maioritariamente, masculina, faz com que prevaleça sempre a voz masculina. E é por isso que, de certa forma, eu entrei a pés juntos. Para lhes mostrar a eles que também nós temos voz, que fazemos o trabalho igual a eles e não devemos ser mais ou menos que eles.” (Sujeito C)

Confrontado com este ponto, o líder retorqui que:

“Já houve alturas que era ao contrário. Daqui a uns tempos podemos ter uma equipa só de mulheres, como já aconteceu. (...). Simplesmente tem a ver com as candidaturas que as pessoas fazem. Ou seja, nós não deixamos de recrutar alguém por ser homem ou mulher. Até nesse aspeto fomos inovadores. Fomos uma das poucas lojas imobiliárias com um rececionista.” (Sujeito A)

Apesar da sua plausível explicação, a verdade é que o número de colaboradoras é bastante baixo. Porém tendo em conta o geral cenário empresarial, este facto não representa nenhuma surpresa.

4.3.2. Categorias relativas ao 2º eixo de análise: a liderança

- Estilo de liderança do líder

Como referido, anteriormente, em termos formais a *RE/MAX Liberty* possui um *Broker* ao qual estão incumbidas as responsabilidades de liderança e pelo qual passam as decisões de máxima importância. Sendo, ainda, da sua responsabilidade o cumprimento das variadas normas de trabalho exigidas pela marca *RE/MAX*. Numa fase inicial da entrevista o líder abordou a sua motivação na integração na hegemónica rede imobiliária, bem como a satisfação em ser líder do seu próprio negócio. Afirmou que o facto de se tratar da imobiliária número 1 do mundo pesou na hora de tomar a decisão de se associar a ela. Interpelado acerca do seu próprio estilo de liderança, o seu depoimento foi bastante claro e formado.

“Tenho algumas regras. E nessas, de facto, não sou flexível. Como a ética, seriedade, compromissos com a loja, com a marca e os clientes. No resto sou bastante flexível, oiço as pessoas, troco impressões e sugestões e sou amigável na forma de trabalhar.” (Sujeito A)

O líder afirma que opta por considerar a particularidade de cada situação e agir consoante as suas especificidades. Tendo em conta, os fundamentos apresentados na parte teórica do presente trabalho entende-se que esta postura é bastante comum e até recomendada. Porém, mais adiante iremos averiguar qual a opinião dos liderados e como entendem a sua postura.

- Visão dos liderados em relação às práticas de liderança

Esta categoria é uma das mais importantes para a investigação, uma vez que permite perceber como, realmente, se comporta a liderança na prática na ótica dos membros da empresa.

Assim, interpelados acerca da sua adequação ao tipo de organização, a resposta não foi unânime. Surgiram três opiniões: a maior parte dos sujeitos considera-a apropriada, na medida em que julgam que preenche as necessidades da instituição. Totalmente oposta a esta perspectiva, encontram-se apenas dois indivíduos que discordam completamente das características do modelo de liderança implementado. Todavia, surge, ainda, um meio termo entre estas duas considerações. Determinados sujeitos qualificam-na como *“de modo geral adequada”*. Ou seja, não possuem uma opinião, totalmente, formada acerca do assunto.

Bem, se tivermos em conta tudo que foi descrito na fundamentação teórica (capítulo II) do presente estudo, entendemos que esta marcada divisão não é de todo descabida e incompreensível. Este facto, pode ser explicado a partir de vários aspetos. Relembremos que *“Apesar do reconhecimento da sua importância, esta continua a comportar um certo mistério, permanecendo sempre no ar dúvidas acerca de aspetos como: a sua natureza a sua estrutura, as suas relações, a licitude do líder, entre outros.”*

A liderança, claramente, não é um conceito consolidado e bem alicerçado no entendimento da comunidade geral. Surpreendentemente, em pleno século XXI ainda existe muita confusão relativamente a este tópico. Facto que pode explicar a discrepância nos testemunhos dos colaboradores. Para além disso, torna-se importante considerar que cada colaborador se encontra em momentos distintos quer da sua vida profissional quer pessoal, o que pode, inteiramente, enviesar a sua visão perante tal assunto.

A título de exemplo, se um colaborador é repreendido pelo líder devido a um determinado comportamento inócuo, este, possivelmente, vai possuir algum tipo de sentimento negativo em relação ao mesmo. Apesar do seu principal objetivo passar pela salvaguarda dos

interesses da empresa, é bastante comum os demais não entenderem o seu comportamento e postura.

- Relação dos colaboradores com o líder

Esta categoria vai um pouco de encontro à tendência da anterior, apresentando inconcesso de opiniões. Por isso, de modo a sustentar a análise com os depoimentos dos entrevistados foi elaborada uma tabela que apresenta algumas das suas afirmações relativas ao tema.

Opinião favorável	Opinião desfavorável
<i>“É uma relação boa. É uma pessoa bastante interessada e empenhada em fazer com que as coisas funcionem. Facilita-me muito o meu trabalho.” (Sujeito G)</i>	<i>“É uma relação super distante. Só falamos sobre aquilo que é realmente necessário.” (Sujeito E)</i>
<i>“posso dizer que é uma pessoa muito aberta, disponível, que me auxilia muito e com quem é fácil falar sobre qualquer assunto.” (Sujeito D)</i>	<i>“É a estritamente necessária. Tem que ser.” (Sujeito C)</i>

Tabela 6: Declarações de quatro entrevistados relativamente à sua relação com o líder.

Uma das afirmações do líder pode possibilitar o entendimento da sua dispar imagem na perspectiva da maior parte dos restantes elementos da empresa. Questionado acerca da sua posição enquanto “chefe gestor ou chefe líder” respondeu:

“Um pouco dos dois. Visto que sou o líder da empresa, sou obrigado a ser um chefe gestor no sentido de a gerir. Mas acho que também sou um chefe lider porque lidero, diariamente, uma equipa de consultores imobiliários” (Sujeito A)

Este seu tipo de atuação pode revelar-se bastante vantajosa no que a termos formais e de estratégia respeita, mas pode confundir os seus subordinados, deixando-os baralhados acerca das suas intenções. Neste sentido, Sainsaulieu afirma que *“Assim, o fenómeno do poder assemelha-se a um jogo de relação entre os chefes e os seus subordinados ou superiores; este jogo pode depender de mudanças nas circunstâncias dos problemas a resolver.”* (1997, p.142). No entanto, o líder necessita possuir uma rede coesa de colaboradores, de maneira a que estes coloquem em prática o plano estratégico. Assim, deve liderar a equipa demonstrando quias os são os comportamentos certos e quais devem ser evitados, direcionando-a, assim, no rumo certo.

- **Motivação e empowerment**

Em contexto empresarial um dos fatores cruciais para um bom funcionamento liga-se ao estímulo dos colaboradores. No caso específico da empresa de estágio, os incentivos passam, essencialmente, por duas entidades- a própria agência (*RE/MAX Liberty*) e a *RE/MAX* Portugal. Assim, é apresentada a perspetiva do líder e de um dos liderados, respetivamente:

“É feita em 2 eixos principais. 1 a nível da *RE/MAX* Portugal, que possui todos os meses rankings. Tem trimestralmente prémios de reconhecimento. Dependem, claro, do desempenho de cada um. Existe ainda uma convenção anual onde são premiados os melhores colaboradores da rede. Para além disso, temos também um ranking interno mensal, que distingue o melhor agente de cada mês. Sendo essa distinção acompanhada de alguns prémios.” (Sujeito A)

“Na parte psicológica tenta motivar por meio das reuniões e na formação que nos é dada, mas nem tudo são rosas. A nível prático, no terreno, a nível se calhar de material, precisávamos um pouco mais de um melhor funcionamento.” (Sujeito B)

Entende-se que a empresa possui, também, bem alicerçados os princípios de reconhecimento dos seus colaboradores. Nesse sentido Sainsaulieu afirma que “*Se o espírito do grupo é forte, a contenção manter-se-á e reforçará a sua coesão.*” (1997, p.100)

É de conhecimento geral que satisfação no trabalho abarca um sentimento de felicidade traduzindo-se em bons resultados. Na empresa de estágio, como referido anteriormente, os dias iniciam com uma reunião onde são discutidos assuntos relativos ao desenvolvimento de trabalho de cada consultor. O discurso do líder varia consoante os mesmos, todavia tem, sempre, em foco o incentivo dos seus colaboradores, de modo a que retirem o máximo das suas potencialidades. Todos estes fatores influenciam a qualidade do ambiente e cultura organizacionais.

Tudo que uma empresa é capaz de cumprir passa, inevitavelmente, pelas pessoas que a compõem, daí se desejar que a qualidade das relações interpessoais seja a melhor possível. O sentimento de pertença a algo positivo é um dos principais estímulos ao desenvolvimento de qualquer organização. Por isso, é que dinâmicas de grupo são tão comuns quando se deseja propagar a união da equipa de trabalho. Na empresa de estágio o fomento do espírito de equipa é feito através de atividades de *team building*, eventos de dinamização, convenções, entre outros. A prática diária do convívio após a reunião é o principal dinamizador da união do grupo, pois trata-se de um momento descontraído onde todos podem fraternizar sem a pressão do ambiente de trabalho.

- Gestão de conflitos

Segundo Rahim (2001) a gestão de conflitos é fundamental para a organização, uma vez que respeita ao modo de estabelecer relações cooperativas de modo a obter soluções benéficas para as partes envolvidas. No que a esta categoria respeita, facilmente se entende que os entrevistados que afirmam que o líder e a sua liderança não se adequam são aqueles que consideram a gestão de conflitos é fraca e debilitada. Prossegue, assim, a linha confusa e pouco clara nas perceções dos sujeitos relativamente a algumas categorias. Se por um lado um grupo considera que os conflitos são ocorrências normais e até um pouco necessárias, por outro, determinados elementos não entendem o seu surgimento e muito menos o tipo de tratamento recebido.

Comecemos, então, por apresentar algumas das opiniões dos liderados que discordam com a atuação do líder:

“Já os conflitos que ocorrem entre nós, ficam assim um bocado no ar, às vezes discute-se (...)” (Sujeito C)

“Desvaloriza imenso o contexto em que ocorrem.” (Sujeito E)

Por seu turno, numa perspetiva mais positiva outro grupo de entrevistados afirma:

“Felizmente estamos numa empresa em que o diretor tem conhecimento de tudo, acho eu, de tudo que se passa. E por isso, ele resolve tudo no momento. Doa a quem doer.” (Sujeito D)

“É a sua função zelar pelo bem-estar dos colaboradores e conseqüentemente da empresa.” (Sujeito F)

Esta visão bem marcada vai um pouco de encontro a aspetos apresentados anteriormente. Muitos são os fatores que podem justificar o surgimento destas opiniões.

Por seu turno, o líder declara que:

“É uma coisa natural. A partir do momento em que existe mais do que uma pessoa no mesmo local, é normal que mais tarde ou mais cedo ocorra algum tipo de conflito.” (...). Há alturas que vai ter conseqüências negativas, noutras não. Normalmente obriga a mudanças, e às vezes essas podem ser vantajosas e outras vezes não. Depende muito da situação. São inevitáveis, vão sempre existir.” (Sujeito A)

Neste sentido, a reunião diária representa uma forma de combate aos conflitos, no sentido em que deste modo todos têm conhecimento do trabalho desenvolvido pelos colegas, não havendo espaço para mal-entendidos. Para o líder o encontro diário ocorrido na empresa representa uma mais valia nesse âmbito:

“A partir do momento que as pessoas se reúnem todos os dias, no caso de existência de conflito é ali resolvido antes que cresça. Isso, de facto, é uma das coisas que tem influenciado positivamente, no sentido de minimizar os estragos.”
(Sujeito A)

Deste modo, tornou-se possível, tal como desejado, a verificação do carácter mediador do líder. Como visto anteriormente a sua atuação não se rege por um tipo de liderança específico, mas pela adaptação às circunstâncias em que se encontra, o que, obviamente, se reflete na sua forma de lidar com os conflitos. A sua estratégia, apesar de não estar formalmente nem rigidamente delineada, passa pela transparência e sinceridade com que trata o seu *staff*. Todos os colaboradores, dependendo da antiguidade de serviço, trabalham com base num objetivo individual que se considera ideal e de possível conceção prática. Claramente, que estes tentam de tudo para o atingir, o que não significa invadir o espaço do outro e sobrepor o seu interesse.

Assim, com base em planos individuais, o líder faz os seus colaboradores sentirem-se apoiados e incentivados para atingirem os seus objetivos, sem invadir o trabalho dos demais.

A respeito deste assunto, Lazaru (1993) afirma que um líder alcança um maior desempenho na organização quando modifica os valores e crenças dos seus seguidores. Este estilo faz com que os colaboradores batalhem pelos seus cargos, daí a ser tornarem mais suscetíveis a críticas. Frequentemente, estas são encaradas como pessoais, daí este estilo de liderança ser mais propenso ao surgimento de conflitos emocionais. Neste sentido, Kotlyar e Karakowsky (2006) afirmam que o maior desafio para quem toma decisões é gerir os níveis de conflito de modo a que estes não levem a conflitos pessoais. Este aspeto pode explicar o porquê dos liderados apresentarem opiniões tão díspares relativamente a este assunto. Ao envolver-se emocionalmente com os membros, é normal que os níveis de proximidade sejam mais elevados com uns do que com outros. O que, certamente, poderá influenciar a sua opinião.

Por outro lado, Bass (1985) afirma que líderes pragmáticos são considerados mais racionais, ou seja, com comportamentos emocionais neutros, é menos propício o surgimento de conflitos relacionais. Visto que se encontra focado em auxiliar o grupo no cumprimento de regras e objetivos. Segundo esta perspetiva, considera-se que líderes pragmáticos tendem a ser mais

eficazes a lidar com conflitos relacionais e os seus eventuais efeitos, do que organizações que detêm uma liderança carismática.

4.3.3. Categorias relativas ao 3º eixo de análise- A gestão da formação

- Importância concebida à formação na cultura da empresa

No que respeita à ambição de verificar o impacto e importância da cultura de formação na instituição, podemos afirmar que os dados recolhidos foram bastante proveitosos e esclarecedores. Alda Bernardes (2013, p.62) afirma que *“Conhecer a estratégia da empresa e modo como esta se relaciona com a formação é fundamental para perceber se esta decorre da estratégia da empresa ou se se confia a necessidades pontuais.”*

A empresa possui um plano formativo bastante bem delineado e eficaz, o que faz dela, obviamente, uma das melhores a nível mundial. *“A RE/MAX possui uma série de políticas formativas bastante rigorosas. Obrigatórias mesmo (...)”*

Para além dos planos formativos que a organização apresenta como obrigatória, todas as semanas é ministrada pelo *broker* uma formação com o objetivo de acompanhar os colaboradores e combater algum tipo de necessidade que, eventualmente, surgiu durante a semana.

No que respeita à sua importância, os sujeitos são unânimes e admitem a sua relevância em contexto empresarial, contrariando a tendência de discórdia sucedida nalgumas categorias. Interpelados acerca da importância concedida à formação pela empresa, um dos entrevistados declarou:

“Isso é o ADN da empresa mãe. Quanto mais se forma, mais se informa. E acho que quanto mais estivermos preparados para estar à frente de um cliente exigente, um magnata, por exemplo, mais hipóteses temos de ser bem-sucedidos. E a formação ajuda nisso.” (Sujeito C)

Os testemunhos confluem nesta ideia proferida por um dos entrevistados:

“trabalhadores bem preparados e formados são a base do sucesso de qualquer empresa, a formação é essencial.” (Sujeito B)

Sem surpresas a totalidade dos entrevistados admite que no atual contexto empresarial a formação representa uma mais valia para o seu desenvolvimento quer profissional, quer pessoal. Tal como visto na caracterização da entidade de estágio (capítulo I), trata-se da

imobiliária número 1 do mundo, certamente que a gestão da formação possui uma grande influencia nesse facto, tal como os seus colaboradores admitem.

- Como é encarada a formação pelo líder e liderados

Após perceber que de facto a formação é encarada como grande aliada ao desenvolvimento do progresso da empresa, é altura de perceber como é, realmente, considerada pelos entrevistados tendo em conta a função que executam. Assim, as declarações dos entrevistados transmitem a ideia de que a formação praticada encontra-se muito focada nos próprios consultores imobiliários deixando um pouco de lado os restantes cargos. Nesse sentido, destacam-se as seguintes afirmações:

“Penso que apenas possui formação para os agentes imobiliários.”
(Sujeito E)

“A formação é mais a nível do trabalho dos agentes, o que é compreensível. Enquanto que o trabalho deles está em constante alteração, o meu é sempre o mesmo.” (Sujeito F)

“É mais voltada para os próprios agentes. Mas o meu trabalho é muito inconstante, depende muito do que é preciso fazer no momento, por isso é normal que a formação não abranja o trabalho que eu faço.” (Sujeito G)

Recordamos que na caracterização efetuada da entidade de estágio, foi referido que a formação é bastante ampla e passa, também, pela consideração dos vários níveis da empresa. Por seu turno, na perspetiva do líder, como é expectável, formação é crucial, acredita que colaboradores bem formados e bem informados são a base de qualquer negócio e só assim pode oferecer os melhores serviços e atingir bons resultados.

- Práticas de formação adequadas à realidade

Na abordagem a esta categoria surgem as seguintes opiniões: um dos entrevistados assume, realmente, a qualidade da formação da empresa, aponta apenas a falha de certas políticas internas e não da multinacional em si. Na mesma linha, outros dois colaboradores defendem que a empresa se encontra, de facto, muito bem preparada no que respeita ao desenvolvimento do seu material humano. Todavia, como visto na categoria anterior, confessam que as suas funções específicas não se encontram contempladas nesse plano de

desenvolvimento, uma vez que este se encontra bastante focado nos próprios consultores imobiliários.

No entanto, o líder defende que:

“As coisas estão sempre a mudar. É normal que se vá adaptando, quer seja o modo de atuação quer seja os próprios objetivos, de acordo com as exigências do momento. Caso contrário não avançávamos. Não poderia ser de outra maneira, sequer.” (Sujeito A)

A verdade é que se trata de uma organização de referência para o setor em que atua, presente no mercado há décadas e, deste modo consciente no que respeita às práticas formativas dos seus colaboradores.

- Impacto da formação no desempenho profissional

No presente contexto imobiliário marcado pela intensa competitividade, o foco principal da empresa está a transitar do produto em si para as pessoas, que de uma maneira ou de outra fazem parte da sua esfera. Esta mudança tem origem na mudança social e industrial que coloca a importância do capital intelectual no centro das atenções. As empresas encontram-se agora a competir com base nas capacidades e talento dos seus colaboradores. Daí, também, a extrema importância da gestão da formação em contexto empresarial.

Assim, torna-se essencial perceber quais as necessidades dos colaboradores e atuar em conformidade com elas. Nesse sentido, um dos entrevistados afirma:

“A formação semanal, que é dada pelo broker tem essa intenção. Ao longo da semana vai averiguando e observando os colaboradores para poder reunir informações sobre o que mais precisam.” (Sujeito B)

É, portanto, vista como um agente de desenvolvimento e base do sucesso da empresa, na medida que através da capacitação e do desenvolvimento das pessoas que a integram, permite o alcance dos seus objetivos.

4.3. Evidenciação e discussão dos resultados do projeto

Após a apresentação e descrição dos dados recolhidos em contexto de estágio, é altura refletir sobre o trabalho desenvolvido tendo particularmente em conta os objetivos definidos. É com esta reflexão que iniciamos a discussão de resultados, a qual tem por base quer a análise

de conteúdo apresentada na secção anterior, quer os referenciais teóricos e conceituais mobilizados.

Sendo um dos principais objetivos compreender em que medida os atores organizacionais entendem os eixos trabalho, liderança e gestão formação, é importante referir que a mesma tem por base contextual a realidade da empresa de estágio e não de outra ou outras. O que significa, portanto, que noutros contextos empresariais os mesmos poderiam adquirir outro tipo de contornos e, conseqüentemente, outros aferimentos.

Deste modo, ao longo do presente trabalho já foram sendo apresentadas deduções que nos permitem ter noção em que medida estas dimensões se desenvolvem. Todavia, passamos agora a apresentar uma análise mais aprofundada.

Abordar estas dimensões em conjunto é de facto tarefa complexa, uma vez que a elas se associam conceitos e termos que merecem igual destaque. Todavia, existe entre elas um forte elo de ligação- o indivíduo, que torna a sua relação válida. Sendo que o seu principal foco passa pela satisfação das pessoas, entende-se que é necessária a sua integração num sólido contexto empresarial. Assim, nesta secção do relatório retomamos alguns aspetos abordados no enquadramento teórico, de modo a entender possíveis fundamentos da sua ocorrência em contexto empresarial. Relembro que a questão de partida da presente investigação se prende com o modo como as vertentes do trabalho, liderança e formação são vistas pelos diferentes atores de uma empresa do ramo imobiliário.

Ao longo dos seus testemunhos os entrevistados deram a conhecer as suas perspetivas relativamente aos eixos de análise tornando, assim, possível perceber em que medida as vertentes se comportam na prática e de que modo influenciam o funcionamento da empresa.

De uma forma geral (visto que já foi abordado a nível mais profundo anteriormente) o trabalho no setor imobiliário é marcado pela inconstância, o que pressupõe fortes práticas quer de liderança, de modo a que todos os aspetos se encontrem alinhados, quer da formação no sentido de acompanhar a avanço tecnológico e social da era atual. Apesar do estágio ter decorrido maioritariamente no departamento de recursos humanos, ao longo do processo tive a oportunidade de conviver com colaboradores dos diversos departamentos, o que tornou possível tanto a compreensão do funcionamento dos diferentes níveis do trabalho da empresa, como as relações dos diversos departamentos, para que o seu trabalho específico se enquadre na obtenção de determinado objetivo comum.

Relativamente ao eixo da liderança, tornou-se possível obter, tal como desejado, a perspectiva quer do líder quer dos liderados da empresa. Relembrando os testemunhos dos entrevistados sobre a sua visão, nomeadamente acerca do seu estilo e adequação à realidade, estes são bastante difusos, o que comprova aspetos abordados relativos à falta de noção do seu real sentido.

No enquadramento teórico foram apresentadas inúmeras teorias de liderança, bem como diferentes estilos, no sentido de descrever as diversas possibilidades de atuação, bem como o avanço do conceito ao longo dos tempos. Se há conclusão que retiramos dessa descrição, é que não existe, somente, uma maneira correta de liderar. A subjetividade que lhe é inerente provoca a análise de cada situação, no sentido de personalizar o modo de atuação às suas particularidades. Porém, tal como visto anteriormente, esta subjetividade provoca, ainda, muita confusão, o que pode justificar as disseminadas opiniões dos diversos atores entrevistados. Neste sentido, Sainsaulieu (1997) fala-nos de uma espécie de nebulosidade no que respeita ao contexto organizacional em que estes aspetos se desenvolvem.

Outro objetivo consistiu em verificar a sua influência direta nas práticas de formação e trabalho desenvolvido na empresa. Assim, os testemunhos dos entrevistados, revelaram-se essenciais. No entanto, quando se abordam estas vertentes é necessário ressaltar que o estágio decorreu na imobiliária número 1 do mundo, o que, certamente, não aconteceu por acaso. As suas práticas de formação encontram-se bem delineadas e conscientes da realidade, apesar de, realmente, se focarem bastante no trabalho dos consultores imobiliários, tal como alguns entrevistados afirmam. Esta é efetuada a dois níveis: uma a nível da agência, onde são abordados assuntos mais específicos do trabalho nela desenvolvido, e outro mais amplo, providenciada pela multinacional, onde é concebido conhecimento abrangente, de modo a auxiliar o exercício das funções. Neste aspeto, a visão do líder e liderados converge, admitindo o seu impacto na organização, o que representa que se encontram alinhados e dispostos a participar nas práticas de formação. Deste modo, constatou-se que de facto, tal como Alda Bernardes (2013) sustenta, a formação faz parte da estratégia ativa de negócio e, conseqüentemente é encarada como um investimento em empresas de grande dimensão, como aquela em que decorreu o estágio.

Aparentemente, a informação mobilizada no enquadramento teórico representa uma boa base, no sentido de esclarecer e justificar as ocorrências e práticas das vertentes do trabalho, liderança e formação sobre o olhar dos atores da empresa onde decorreu o estágio. Porém, a

abordagem destas múltiplas dimensões interrelacionadas é de facto complexa, uma vez que a elas se associam conceitos e termos que merecem igual destaque. Existe entre elas um forte elo de ligação - o indivíduo - que torna a sua relação válida. Sendo que o seu principal foco passa pela satisfação das pessoas, entende-se que é necessária a sua integração num sólido contexto empresarial.

Ao longo deste trabalho já foram sendo apresentadas algumas interpretações que nos permitem ter uma noção sobre em que medida estas dimensões se desenvolvem. Todavia, passamos agora a apresentar uma análise mais aprofundada.

No que respeita ao primeiro eixo de análise – perspetivas sobre o trabalho – em muitos casos existe uma disposição oficial e uma real. É bastante frequente que o verdadeiro funcionamento da empresa não se encontrar totalmente representado nos vários níveis da estrutura do organograma. Esta ideia pode representar um fator despontador de conflitos, uma vez que está intrinsecamente conectado com modelos e práticas de liderança e autoridade. Neste sentido, constatei que o organograma da empresa (apresentado no Capítulo II) se encontra um pouco desfasado da realidade. A sua estrutura rígida não se adequa nem representa, corretamente, o verdadeiro procedimento da agência *RE/MAX Liberty*. Assim, passo a explicar (em traços gerais) o seu funcionamento: o departamento processual opera no sentido de tratar de todas as burocracias associadas à agência, o departamento de marketing providencia toda a publicidade e propaganda (quer de cada consultor a nível individual quer da imagem associada à própria marca), o departamento de recursos humanos gere pessoas de maneira a retirar o máximo proveito do seu potencial, a coordenação da agência mantém a empresa organizada e em pleno funcionamento, e a direção representada pelo seu *Broker*, incorpora em si a função de administrar a agência em toda a sua extensão. Embora este não se encontre presente no referido organograma da empresa.

Tendo em conta tudo o que até aqui foi descrito e analisado, entende-se que a empresa não opera com base na estrutura rígida apresentada. Neste seguimento, podemos afirmar que um organograma circular em que os consultores imobiliários se encontram no meio, representaria melhor a realidade da organização. Este tipo de organograma não se preocupa em salientar a hierarquia da empresa, mas sim em evidenciar o trabalho conjunto e ilustra de forma mais eficaz a estrutura da empresa. Reduzindo, possivelmente, os conflitos entre dirigentes e subordinados, causados por uma estrutura hierárquica inflexível. Tendo em conta que os

consultores imobiliários representam a fonte de rendimento da empresa, este modo de atuação encontra-se de certa maneira justificado.

Contudo, é necessário ressaltar que apesar da empresa não seguir uma hierarquia intransigente, não significa que a mesma não siga uma conduta e ordem hierárquica interna. Assim, apesar da sua índole coloquial, o *Broker* é a autoridade máxima da organização, estando deste dependentes assuntos e tomadas de decisão de extrema importância e ao qual todos os colaboradores (qualquer que seja o seu departamento e cargo) prestam satisfações acerca de temas que se julguem merecedores de atenção. Pode-se, assim, afirmar que a empresa aposta na descentralização de poderes com a intenção de delegar a autoridade dos níveis hierárquicos superiores para os níveis hierárquicos inferiores, de modo a envolver todos os membros na estratégia empresarial. Segundo Laloux (2015), este tipo de organizações destaca-se pelo seu carácter *achiver*, ou seja, caracterizam-se pelo constante desejo de aperfeiçoamento, por meio da inovação e implementação de recursos e ideias vanguardistas.

Segundo McIntyre (2007), numa economia cada vez mais competitiva é essencial a existência de líderes capazes de encontrar soluções criativas. Neste sentido, a gestão de recursos de humanos assume um papel central no bom funcionamento de qualquer empresa. No que respeita, especificamente, aos entrevistados podemos afirmar que de modo geral reconhecem o trabalho deste departamento e a sua utilidade. No entanto, se nos aprofundarmos um pouco mais acerca dos seus testemunhos podemos inferir que detêm uma opinião mais marcada acerca da sua posição no seio da empresa. Este fato é transversal a qualquer colaborador, portanto, a sua função não influencia a sua opinião. Assim, interpelados acerca da sua integração na estratégia de negócio, as respostas variaram entre:

“(...) porque é claro que não podemos estar sem este departamento de recrutamento e expansão, já que é a fonte de alimentação da nossa equipa.” (Sujeito A)

“A nível de empresas como a *RE/MAX*, o recrutamento é fundamental. (...) esse recrutamento é a lenha da caldeira para isto estar sempre em andamento. Vão ficando agentes antigos, mas há sempre um ou outro que não fica e convém ir sempre substituindo, e de modo a também a aumentar a equipa.” (Sujeito D)

“No entanto, aqui parece-me que a única função que lhe está atribuída é a de selecionar e recrutar. O que é muito importante, claro, porque é a base de tudo. Mas há outras coisas que poderia fazer e não acontece.” (Sujeito B)

“Para os recursos humanos é só recrutar, recrutar, recrutar. E não acho isso bem.” (Sujeito C)

É possível extrair uma ilação principal: o departamento de recursos humanos encontra-se, imensamente, ligado ao processo de recrutamento e seleção. O que na ótica de vários elementos constitui uma lacuna. Todavia, é importante evidenciar que esse aspeto, pode estar ligado ao facto da empresa se inserir numa organização multinacional em que existem padrões e normas impostas no que à política de recursos humanos respeita. Ou seja, a empresa rege-se pelos seus pressupostos, não sentindo a necessidade de implementar procedimentos internos. Apesar desta visão limitadora apresentada pelos entrevistados, a verdade é que se está a viver uma mudança de paradigma na gestão de recursos humanos. (Novac e Ciochina, 2016)

Hoje em dia as organizações estão sujeitas a constantes alterações causadas pelo rápido desenvolvimento da tecnologia e da própria sociedade. Tradicionalmente, tal como os entrevistados referem, este departamento foca-se em questões como recrutamento, avaliação de desempenho, *payrolls*, entre outros. Porém, o pensamento global criou novas potencialidades e consequentemente responsabilidades para o desenvolvimento da sua função. Neste sentido, atualmente, devido à globalização, esta está a adquirir novos contornos. Apesar de já fazer parte da função administrativa da gestão de pessoas, evoluiu no sentido de participar no estabelecimento dos objetivos organizacionais.

A verdade é que uma empresa pode deter todos os recursos lucrativos, que sem recursos humanos não consegue operar. Assim, passou a reconhecer-se o capital humano através do talento dos indivíduos enquanto base para a competitividade global. A gestão estratégica de recursos humanos passou a atuar enquanto agente de mudança, responsável de moldar o pensamento crítico das pessoas envolvidas em determinado contexto.

Com base num trabalho que levaram a cabo, Rao, Akiri e Adusumilli (2018) identificaram dez *shifts* de abordagem necessária pelos gestores de recursos humanos, de modo a garantir a fluidez natural das suas responsabilidades no futuro. São eles: “*globalization vs. Regionalization, individualism and pluralism, technology and digital economy, shifting demographics (diversity), consumerism (employee as consumer), performance consulting, organizational learning, modern mobility, people analytics, millennial HR (new gen HR)*” (Rao, Akiri e Adusumilli, 2018, p. 21)

Apesar da perspetiva dos entrevistados, a verdade é que está a decorrer uma mudança de paradigma no que respeita à gestão estratégica de recursos humanos. Assim, embora, ainda, haja um longo caminho a percorrer no que respeita à sua imposição em contexto organizacional,

o impacto da tecnologia avançada continuará a exercer influencia no desenvolvimento de fatores que garantem o sucesso num atual contexto multicultural.

Depreende-se, pois, que a gestão da formação segue, também, esta tendência, uma vez é afetada pelos mesmos fatores supra apresentados. Segundo Calábria *et al* (2018) atualmente os gestores devem criar um contexto organizacional, de modo a desenvolver novas formas de trabalho. Porém, primeiro torna-se necessário adquirir conhecimento profundo quer da empresa quer dos colaboradores que nela operam. O paradigma de formação oferece um modelo padrão no qual, frequentemente, é esquecido que cada empresa encerra em si um caso específico. No entanto, os autores defendem que se encontra em processo uma mudança de paradigma também na formação, marcada por aspetos que sustentam a tomada de decisões consoante os problemas de aprendizagem identificados, que promovam a recolha de dados de modo verificar a eficácia da implementação dos sistemas inovadores e a identificação do nível em que a empresa se encontra.

Do mesmo modo, facilmente se entende que para que estas dimensões fluam com naturalidade, de modo a surtir os efeitos desejados, é necessária a existência de um ambiente propício, baseado na confiança. A este respeito, cabe à liderança da empresa a principal responsabilidade. Aos líderes compete promover a criatividade, o crescimento e a coesão. Daí a extrema importância do *feedback* em contexto empresarial. O líder tenta praticar um tratamento personalizado e simultaneamente igualitário. Esse desejo de tratar todos os colaboradores de igual modo pressupõe a ideia de justiça no meio empresarial. Torna-se, no entanto necessário estabelecer uma distinção entre justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. A primeira foca-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins ou resultados alcançados. Refere-se, designadamente, à distribuição de salários, promoções, classificações obtidas na avaliação de desempenho, lucros alcançados pelos colaboradores, entre outros. A justiça procedimental foca-se no processo, ou seja, nos meios usados para alcançar resultados. Trata dos procedimentos usados no recrutamento e seleção, no estabelecimento da estratégia, entre outros fatores. Por fim, a justiça interacional reflete acerca da qualidade da interação dos elementos da equipa. Por exemplo, isso sucede quando o líder age com respeito, é sensível às necessidades dos demais e esclarece adequadamente quem é afetado pelas suas decisões. Sendo a mais usada em recursos humanos, uma vez que aborda a noção de competência.

Assume uma grande importância a capacidade de o líder ler a cultura da empresa e aproximar os objetivos dos colaboradores dos organizacionais. Ou seja, deve saber interpretar contextos e atuar, uma vez que quanto menos erros de distorção ocorrerem mais justo está a ser. Esta ideia pressupõe a unificação do grupo, uma vez que o sentimento de igualdade conecta e amplia o reconhecimento dos demais enquanto semelhantes. Manter a equipa unida é o primeiro passo para o exercício de uma liderança forte. O seu primordial objetivo é sem dúvida salvaguardar os interesses da empresa, todavia não o pode fazer se os seus principais recursos- os humanos, não se encontrarem no caminho certo e com o correto *mindset*. Porém, para isso é crucial deter a confiança dos colaboradores para que estes acreditem na força das suas decisões. Dar liberdade e receber responsabilidade e, antes de mais, uma questão ética.

Neste sentido, Sainsaulieu (1997, p.142) afirma que “*Nas circunstâncias quotidianas, as qualidades dominantes evocam mais a capacidade para negociar do que para obrigar, a capacidade de não usar um poder formal, mas de entrar num jogo mais de partnership do que subordinação.*” Apesar de não existir uma fórmula mágica, é fundamental a existência de segurança e credibilidade para que a atuação surta o efeito ambicionado. A função do líder enquanto figura mediadora tem a ver, em grande medida, com o trato social e humano. Neste sentido, Sainsaulieu (1997, p. 247) defende que “*O sucesso da empresa é o seu sucesso profissional e social. Evoluem pela via de um enriquecimento constante dos seus conhecimentos técnicos, de organização e de gestão.*”

É com base neste pensamento que surge a importância da formação. A aprendizagem é um fator intrínseco ao ser humano, que só precisa de ser despertado e estimulado. A sociedade sofre mutações, por isso há que as saber seguir, dando voz aos sujeitos. Assim, o trabalho não leva apenas à propagação dos recursos utilizados, mas também e talvez principalmente, a uma reconstrução da realidade. Por exemplo, num meio organizacional de uma grande empresa serão os recursos humanos os encarregados de tal função.

Os indivíduos continuam a aprender em variados contextos, onde reinam a educação e a formação, enquanto práticas e não apenas teorias. Nesse mesmo contexto de apreensão de conhecimentos novos e melhoramento de técnicas, o indivíduo cria uma linha condutora baseada na aprendizagem contínua. A aprendizagem constitui uma condição inerente ao humano, fluindo de forma a criar finalidades associadas ao desenvolvimento cultural, ao progresso do indivíduo enquanto pessoa e à sua inserção social.

A formação é vista como um propósito para o futuro, daí se ajustar e desenvolver os sujeitos-atores tendo em conta as imposições sociais e evolução pessoal. Assim, a gestão da formação tem-se afirmado como pilar da aprendizagem e do desenvolvimento organizacionais. Segundo Sainsaulieu (1997, p. 402) “*As empresas públicas e privadas pedem à formação de adultos os meios para ajustarem a qualificação do seu potencial humano às contingências tecnológicas e económicas da organização da produção.*”

Nesse percurso de formação de adultos, o sujeito-ator tem a possibilidade de atualizar as suas competências, e/ou ganhar outras, que lhes permite viver e conhecer, seja qual for o contexto (formal, não formal ou informal), contribuindo para a empregabilidade. É suposto que a formação seja considerada como um caminho viável na obtenção de uma carteira de competências aplicável em situação de trabalho. No entanto, é relevante mencionar que a formação está altamente sujeita a questões económicas e a atividades financeiramente rentáveis que representam progresso social, cultural e político da sociedade. Desta forma, a formação é colocada ao dispor de necessidades técnicas e organizacionais.

“As acções de formação contínua são portadoras de processos transformadores e de mudanças organizacionais suficientes para que as possamos incluir no número das vias privilegiadas do desenvolvimento social das empresas contemporâneas.” (Sainsaulieu, 1997, p.401)

Deste modo, entende-se que o contributo da formação passa, em primeira instância, pela averiguação, levantamento e interpretação das necessidades e carências quer dos colaboradores como da própria instituição. E, somente, num plano mais avançado atua no sentido de providenciar a melhor estratégia de atuação possível.

Portanto, a formação não é um ato isolado, mas sim envolvente e dependente de outras premissas que o contexto empresarial abarca. Assim, no que respeita à liderança, facilmente, entendemos que esta se deve encontrar o mais atualizada possível e consciente da realidade em que se insere. Neste sentido a formação exerce a sua influência, uma vez que confere ao líder conhecimentos, atualizações e *insights* que necessita para executar a sua função.

Deste modo, entende-se que uma política de formação forte é um fator essencial no desenvolvimento e progresso de qualquer organização. Somente com indivíduos conscientes, competentes e motivados a organização se inscreve no caminho do sucesso. De reter, porém, que o conhecimento está em constante evolução, o que impossibilita saber tudo. Aprender para

conhecer supõe que, antes de tudo, aprendamos a aprender, com a exercitação da memória e do pensamento.

Com base em tudo que até aqui foi relatado podemos afirmar que a empresa de onde decorreu o estágio se revelou uma excelente base contextual, na medida em que permitiu a consideração de todas as dimensões.

Consideramos que para além de atingir os objetivos a que se propôs originalmente, o desenvolvimento do projeto de investigação/intervenção permitiu alcançar outros que não se encontravam explícitos no plano inicial. Ao longo do estágio foi possível identificar outros aspetos que se revelaram fecundos para o entendimento mais aprofundado das questões abordadas.

Em relação ao que estava previsto, o meu envolvimento no departamento de recursos humanos permitiu e concedeu a verificação de pressupostos inicialmente ambicionados, todavia tive, também, a oportunidade de cooperar e colaborar no departamento processual da empresa. A sua função principal passa, basicamente, pelo tratamento de toda a burocracia, oriunda quer da própria empresa como da atividade dos consultores. Neste contexto, pude constatar de perto o seu funcionamento profundo e perceber o que implica, formalmente, o tipo de trabalho que a organização produz. As minhas tarefas passaram, essencialmente, pelo apoio aos seus colaboradores e na inserção de dados relativos aos imóveis num sistema operativo. Estas atividades intensificaram ainda mais a minha experiência, pois alargaram a minha visão acerca da sua importância neste contexto empresarial do ramo imobiliário.

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer questão que envolva, vinculativamente, o ser humano corresponde a um tópico complexo e de difícil aceção. Simplesmente não é possível abordar assuntos em que a base é o ser humano sem tocar noutras questões. No caso específico deste projeto, apesar de sucintamente abordadas, foram mobilizadas questões disciplinares e interdisciplinares relativas a áreas como psicologia, gestão de empresas, sociologia, comunicação, entre outros. Enquanto jovem em formação (quer académica quer profissional) todas as experiências vividas representam um importante marco na edificação do meu carácter e conhecimento.

A atualidade é marcada por uma forte instabilidade, que só é possível suportar se formos cidadãos conscientes da realidade. Neste sentido, também, o estágio curricular representou uma experiência com imenso impacto na minha vida. Os seis meses em que estive presente na organização foram bastante enriquecedores e plenos de aprendizagens a vários níveis. Apesar de não se tratar de uma instituição que atua diretamente na área de recursos humanos, é feita de pessoas para pessoas, assim que se revelou o cenário ideal para o exercício do estágio curricular. No que respeita à recolha de informação, ainda que trabalhosa, revelou-se uma tarefa simples, na medida em que todos os intervenientes possuíam genuíno interesse em dar o seu melhor contributo para a edificação do estudo.

Entende-se que no plano das grandes empresas, como é o caso da *RE/MAX*, o seu quotidiano é bastante agitado e algo confuso. A vasta heterogeneidade do *staff*, a dimensão da empresa, competitividade e o próprio trabalho em si, são alguns dos aspetos que evidenciam a sua complexidade. A minha atuação incidiu, notoriamente, no seu departamento de recursos humanos, todavia, rapidamente, percebi que se tratava muito mais que um departamento. Gerir pessoas é um processo bastante complexo, pelo que exige a plena atuação em qualquer setor em que se insiram. A minha presença na empresa, enquanto estagiária, foi encarada com agrado, inclusivamente porque os colaboradores apreciavam o facto de fruírem da visão e perspetiva de uma pessoa exterior às ocorrências e acontecimentos.

Enquanto futura gestora de recursos humanos e gestora da formação, como desejo, devo estar consciente e preparada para os desafios que as organizações empresariais acarretam, sabendo de que maneira posso tirar partido dos recursos em toda a sua plenitude.

Deste modo, a atividade de estágio tornou-se bastante útil, pois pude vivenciar de perto o dia a dia de uma empresa e perceber como funciona. O seu volume e dimensão permitiu-me entender a obrigatoriedade de uma organização extrema e transparência nos negócios. Assim, o trato da grande quantidade de colaboradores e a sua, conseqüente diversidade (a nível pessoal, académico, educacional, *background*, entre outros) elucidou-me acerca dos melhores mecanismos de tratamento de pessoas.

O processo de investigação/intervenção, cuja temática central passava pela análise do modo como as vertentes do trabalho, formação e liderança são vistas pelos diferentes atores de uma empresa do ramo imobiliário, revelou-se bastante frutífero. A nível pessoal permitiu-me amplificar e difundir a minha capacidade de flexibilidade e adaptação a diversas circunstâncias. Pude desenvolver vários mecanismos e estratégias de liderança, de maneira a tornar a diferença numa vantagem. Na vertente institucional pude entender como conceitos que até agora apenas conhecia na teoria, se comportam na realidade prática em contexto empresarial. Entender, portanto, como funciona o saber na presente área de especialização- Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Numa economia cada vez mais competitiva é essencial a existência de líderes que encarem as situações que ao primeiro impacto parecem negativas, como é o caso do conflito, e torná-la numa aprendizagem. Entende-se, de facto, que liderança é um fenómeno complexo que abrange várias dimensões, quer organizacionais e sociais, quer pessoais, as quais são intrínsecas ao indivíduo, na sua singularidade e na relação com os outros. A verdade é que se avançou imenso desde uma conceção inicial que considerava que a liderança é fruto de uma qualidade inata do indivíduo. Hoje reconhece-se que no exercício da liderança estão envolvidos vários fatores, uns relativos a características pessoais, outros sociais e organizacionais e outros ainda económicos e financeiros. É, portanto, um resultado complexo da interação entre uma infinidade de fatores.

O presente relatório procurou salientar a importância de uma visão integrada de fatores como o trabalho, a liderança e a formação em contexto empresarial. A verdade é que vivemos tempos de mudança de paradigma no que respeita à gestão de recursos humanos. Deste modo, os eixos teóricos e empíricos abordados (trabalho, liderança e formação) constituem vertentes que, na era atual, se cruzam com um enorme avanço tecnológico e tentam, simultaneamente, adaptar-

se e transformar o trabalho e a vida no interior das organizações, pois é aí que o ser humano passa hoje a maior parte do seu tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires, L. (2015), *Paradigma Qualitativo E Práticas de Investigação Educacional* [PDF]: Universidade Aberta. Consultado em novembro 15, 2019, em: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%20%281%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_atualizada%29.pdf
- Amado, J. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em educação*. Coimbra [PDF]: Imprensa da Universidade de Coimbra. (2ª edição). ISBN 978-989-26-0879-2. Consultado em outubro 25, 2019, em https://pombalina.uc.pt/files/previews/104944_preview.pdf
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio a realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. New York: JAI Press Inc.
- Beardwell, J.; Claydon T. (2007). *Human resource management: A Contemporary Approach* (5th Edition): Pearson Education.
- Bennis, W.; Nannus, B. (1988). *Líderes- Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas 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 teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Boltanski, L.; Chiapello, É. (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bruno, A. (2014). Educação formal, não formal e informal: da trilogia aos cruzamentos, dos hibridismos a outros contributos. *Mediações – Revista OnLine da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal*. Vol. 2 – n.º 2. Consultado em novembro 5, 2019, em [file:///C:/Users/vanes/Downloads/68-244-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/vanes/Downloads/68-244-1-PB%20(1).pdf)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper and Row

- Calábria, F. A., Melo, F. J. C. , Albuquerque, A. P. G. , Jerônimo, T. B. , Medeiros, D. D. (2018). Changing the training paradigm for learning: A model of human capital development. *Energy & Environment*, Vol. 29(8) 1455–1481. Consultado em novembro 16, 2019, em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0958305X18779580>
- Canário, R. (1997). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Cardim, J. C. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carr W.; Kemmis S. (1986). *Becoming Critical- Education, Knowledge and Action Research*. Deakin University Press.
- Casa-Nova, M. J. (2008). *Etnografia e produção de conhecimento. Reflexões críticas a partir de uma investigação com Ciganos*. Lisboa: ACIDI- Alto Comissariado para a Imigração e o Diálogo Intercultural, Consultado em agosto 27, 2019, em https://www.obcig.acm.gov.pt/documents/58622/202406/olhares_8.pdf/b951107e-4ff2-4dae-98fa-07a18a2c6f11
- Castells, M. (1998). *L'Ère de l'Information (I vol.)*. *La Société en Réseaux*. Paris: Fayard.
- Chagas L., M. (1995). *Estratégias de qualificação e metodologias de avaliação*. Oeiras: Celta Editora.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução a teoria geral da administração*. (4ª Edição). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração-Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: Makron Books.
- Covey, S., R. (2003). *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. [PDF]. São Paulo: Nova Cultural Ltda. Consultado em agosto 21, 2019, em http://www.buscadaexcelencia.com.br/wp-content/uploads/2010/08/Os_7_H%C3%A1bitos_das_Pessoas_Altamente_Eficazes-Stephen_Covey.pdf
- Crosby, P. (1999). *Princípios Absolutos de Liderança*. São Paulo: Makron Books
- Cruz, J. (1998) *A Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Daft, R. L. (2014). *Organizações: teoria e projetos*. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning

- De Ketele, J.M.; Roegiers, X. (1993). *Metodologia de Recolha de Dados. Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget
- Delors, J. *et al.*, (1996). *Educação: Um tesouro a descobrir*. Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. Paris. UNESCO: Rio Tinto: ASA
- Esteves, M. (2006). Análise de conteúdo. In J. Á. Lima & J. A. Pacheco (Orgs.), *Fazer investigação* (pp. 105-126). Porto: Porto Editora.
- Etzioni, A. (1964). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Fayol, J. H. (1968). *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, F. I. (2005). Metáforas Organizacionais: o centro e a rede. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. Machado e F. I. Ferreira. *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e Lógicas de Mediação*. (165-191). Porto: Edições Asa.
- Ferreira, F. I. (2009). *A formação e os seus efeitos. Do modelo escolar à formação em contexto*. In J. Formosinho (Coord.). *Formação de Professores. Aprendizagem Profissional e Acção Docente*. Porto: Porto Editora, pp. 329-344.
- Ferreira, F. I. (2012). A ideologia da adaptação: tensões entre educação e trabalho no contexto da Aprendizagem ao Longo da Vida, in C. A. V. Estêvão (Org.). *Políticas de Formação, Ética e Profissionalidade* (145-166). Curitiba: Editora CRV.
- Giddens, A. (2000). *Dualidade da estrutura. Agência e estrutura*. Oeiras: Celta Editora.
- Gosling, J.; Mintzberg, H. (2003) The Five Minds of a Manager, *Harvard Business Review*, pp. 1-10.
- Idanez, M.; Ander-egg, E. (2007). *Diagnóstico Social- Conceitos e Metodologias*. Porto: Penagráfica artes gráficas.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação- estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora.

Kolasa, B. J. (1978). *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro: Livros técnicos científicos.

Kotlyar, I.; Karakowsky, L. (2006). Leading conflict: Exploring potential linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37, 377-403.

Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press

Laloux, F. (2015). The Future of Management Is Teal. *Organizations are moving forward along an evolutionary spectrum, toward self-management, wholeness, and a deeper sense of purpose*. Issue 80. Consultado em outubro 19, 2019 em https://www.corenewalker.com/uploads/The_Future_of_Management_Is_Teal.pdf

Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emoticons: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21. Consultado em outubro 21, 2019 em <https://pdfs.semanticscholar.org/32e0/12bc625ee0a4fe26e35dcc4750d2e208d70b.pdf>

Liang, J. G.; Sandmann, L. R. (2015) Leadership for Community Engagement: A Distributive Leadership Perspective. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*. [S.l.], v. 19, n. 1, p. 35-64 ISSN 2164-8212. Consultado em novembro 21, 2019, em <http://openjournals.libs.uga.edu/index.php/jheoe/article/view/1391/840>

Lima, L. C. (2010). A Educação faz tudo? Crítica ao pedagogismo na “sociedade da aprendizagem”, *Revista Lusófona de Educação*, 15, pp. 41-54.

Mango, E. (2018). Beyond Leadership. *Open Journal of Leadership*, 7 , 117-143. Consultado em novembro, 15, 2019, em <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=83459>

McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (25), 295-305.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc

Morgan. G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Northouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and Practice* (3rd Edition). London: Sage Publications

Novac, C. e Ciochina, R. S. (2016) The Paradigm Shift in Strategic Human Resources. Research in the case of Romanian Organization. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 4, n° 4, pp. 535-551.

Novac, C.; Ciochina, R. S. (2016). The paradigm shift in Strategic Human Resources. Research in the case of Romanian Organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV.

Parsons, T. (1967). Sugestões para um tratado sociológico da teoria das organizações. In: A. Etzioni, *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas.

Parsons, T. (1967). Sugestões para um tratado sociológico da teoria das organizações. In: A. Etzioni, *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo:

Probst, G. & Búchel, B. (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3ª edição). London: Quorum Books

Rahim, M.; Bonoma T.V. (1979). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*.

Rao, A. L. N. S, Akiri S., Adusumilli R. (2018). Changing Paradigms in HR. *Journal of Business and Management*, Volume 20, Issue 2, VIII, pp. 20-24

Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pearson.

Rosa, L. (1992). *Sociologia de Empresa-mudança e conflito*. Lisboa: Editorial Presença

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da Empresa - Organização Cultura Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.

Schultz, G. (2016). Introdução à gestão de organizações. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Silva, R. O. (2013). Teorias da administração. 3. ed. São Paulo: Pearson.

Simon, H. A. (1965). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV

Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Stoner, J. A. F. e Freeman, R. E. (1985). *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall

Weber, M. (2001). *Metodologia das ciências sociais*. (Parte 1. 4ª Edição). Campinas: UNICAMP.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4ª edição) Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.

APÊNDICES

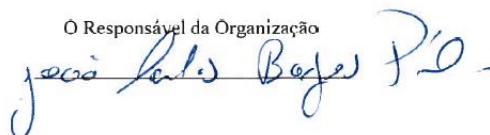
Apêndice 1- Declaração concebida pela empresa onde decorreu o estágio curricular

Declaração

A Quarteirão Global Mediação Mobiliária Lda- RE/MAX Liberty com sede na Avenida da Liberdade, número 195 na Freguesia São José de São Lázaro, 4715-037, distrito de Braga, declara que para os devidos efeitos concede a Vanessa Catarina Pires Rodrigues, aluna com o número mecanográfico pg36219 do Mestrado em Educação- Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, autorização para o uso explícito da designação da empresa no relatório de estágio.

Braga, 06 de outubro de 2018

O Responsável da Organização



Apêndice 2- Guiões das entrevistas semiestruturadas

Guião de entrevista ao *Broker*

Fase 1:

Nesta primeira fase irei interpelá-lo com questões mais gerais acerca da empresa, de maneira a realizar uma contextualização que sirva de base para a eclosão dos assuntos precedentes. Seguidamente, irei questioná-lo, especificamente, sobre a liderança na sua organização, e o modo de emprego da mesma, de maneira a entender o seu modelo e estilo e como essa representa uma estratégia ativa de desenvolvimento.

- Pode descrever, em linhas gerais, as suas funções na organização?
- Porque decidiu associar-se à marca *RE/MAX* e tornar-se líder do próprio negócio?
- Enquanto membro integrante de uma rede de franquias, é obrigado a assumir determinada postura imposta pela marca?
- Como lida com a dimensão da empresa?
- Adapta a estratégia internacional ao mercado nacional?
- Acha que o modelo de liderança teve impacto na monopolização do mercado imobiliário?
- Tem conhecimento de estratégias de empresas da mesma área?
- É feita alguma análise comparativa com outras empresas?
- Como define o seu estilo de liderança?
- No que respeita à hierarquia organizacional, considera-a inflexível ou aberta a alterações que façam sentido?
- Considera-se um chefe gestor ou chefe líder?
- Adapta a estratégia de liderança às circunstâncias, necessidades de acordo objetivos individuais e coletivos?
- Como envolve o departamento de recursos humanos na política de liderança da organização? Acredita no seu poder para gerir melhor a equipa?

Fase 2:

Este segundo bloco de questões irá girar em torno da temática dos conflitos e gestão dos mesmos. Assim, irei questioná-lo relativamente à sua visão e modo de atuação face aos mais variados tipos de conflitos organizacionais.

- Como encara o conflito?

-O conflito patenteia para si um obstáculo e um acontecimento, totalmente, negativo ou pode representar uma fonte de aprendizagem e crescimento tanto para a instituição, como para os colaboradores em geral?

-Na *RE/MAX Liberty*, todas as manhãs iniciam com uma reunião onde são apresentados e relatados todos os desenvolvimentos do trabalho de cada consultor. Deste modo, não há espaço para a ocorrência de mal entendidos e informações ocultadas, uma vez que todos possuem conhecimento das atividades realizadas pelos colegas. Este procedimento representa uma estratégia de combate ao conflito?

-Como encara o facto de possuir uma equipa tão eclética? Vê o facto de conter diferentes tipos de pessoas como uma mais valia ou como um fator potencializador de conflitos?

-Como lida com a competição entre colaboradores?

-Em caso de surgimento de divergências e comportamentos hostis, qualquer que seja a sua ordem, em que consiste a sua estratégia de gestão de conflitos?

Fase 3:

Nesta fase irei interrogá-lo acerca da política de formação da empresa. As questões focam-se no entendimento da sua perceção e importância atribuída. Deste modo será possível perceber como a organização atua em relação à formação e o impacto desta na capacitação e desenvolvimento do seu pessoal.

-Em relação à formação dos colaboradores, considera a sua prática importante? E como é fomentada na empresa?

-A marca *RE/MAX* possui algum tipo de programas formativos ou faculta liberdade total às agências para a realização dos planos de formação dos seus associados?

- É por si ministrada uma formação semanal que abrange os mais variados tópicos. Que fatores o impulsionam a escolher que assunto a tratar em cada sessão? (As necessidades individuais, as necessidades coletivas enquanto equipa...?)

-Acredita que a formação pode representar um agente ativo no combate de conflitos?

-Considera que colaboradores bem formados são a base do sucesso de qualquer organização?

Fase 4:

Em modo de conclusão da entrevista, irei solicitar determinada informação, de maneira a conectar diversas premissas. Assim, poderá expressar a sua visão e opinião em relação a vários tópicos.

-Como surge o *empowerment* na sua empresa?

-Como promove o pensamento crítico e a inovação na sua organização?

-Como presta auxílio à equipa para que alcancem os objetivos pretendidos?

-Como é que os líderes da instituição transmitem a sua visão e valores perante os vários *stakeholders*?

-Considera que a liderança tem impacto na gestão de conflitos?

-Acredita nas potencialidades da gestão de recursos humanos para uma gestão mais completa e eficaz da organização?

- Julga que gerir diversidade é saber gerir conflitos?

-Encara os colaboradores como recursos substituíveis, ou acredita que a melhor maneira de possuir uma equipa forte e coesa consiste no investimento contínuo da mesma? Nesse sentido, a formação surge como uma aposta adequada?

-Todas estas premissas são tidas em consideração no orçamento da organização?

Guião de entrevista à Diretora Processual

Inicialmente irei interpelá-la de maneira a entender a sua função no contexto organizacional. Seguidamente irei colocar-lhe algumas questões acerca de várias dimensões que influenciam o funcionamento da instituição, com o intuito de conhecer a sua visão, opinião e perspetiva sobre as mesmas.

-Pode descrever um pouco das suas funções na organização?

-Qual relação com a chefia da empresa?

-Considera a liderança apropriada ao tipo de empresa?

-Julga que existem conflitos no seio da organização? Se não, considera que a chefia intervém nesse sentido?

-Considera a liderança da empresa liberal ou inflexível?

-Os conflitos que surgem são resolvidos como?

-Sente abertura por parte do líder para expor eventuais questões, sugestões ou até mesmo problemas?

-Sente que a empresa investe na formação contínua da área em que labora?

-Enquanto diretora processual julga que a liderança influencia o trabalho burocrático?

Guião de entrevista à Coordenadora da Agência

Fase 1:

Inicialmente irei interpelá-la de maneira a entender a sua função e influência no contexto organizacional.

-Enquanto coordenadora da agência pode descrever um pouco o seu trabalho?

-Apesar de não exercer um cargo de liderança, as suas funções obrigam a que dirija e coordene a empresa. Como

-Enquanto coordenadora possui algum tipo de estratégia para evitar conflitos que destabilizem a equipa?

Fase 2:

Este segundo conjunto de perguntas irá incidir nos tópicos da liderança, gestão de conflitos e formação. Tendo em conta a sua importância no contexto organizacional, é de interesse fulcral solicitar o seu parecer acerca dos mesmos, de maneira a proporcionar um maior entendimento sobre o funcionamento da empresa.

-O seu trabalho obriga a um contacto direto com a chefia da empresa? Se sim, como descreve essa relação?

-Considera a liderança da empresa liberal ou inflexível?

-Considera a liderança apropriada ao tipo de empresa?

-Acha que existem conflitos no seio da organização? Se não, considera que a chefia intervém nesse sentido?

-Sente que o facto de a equipa ser composta por elementos tão ecléticos torna o contacto e relacionamentos complicados?

-Os conflitos que surgem são resolvidos como?

-Sente que a liderança possui impacto na gestão de conflitos da agência?

-Sente abertura por parte do líder para expor eventuais questões, sugestões ou até mesmo problemas?

-É fácil comunicar com todos os elementos?

-Sente que a empresa investe na formação contínua da área em que labora?

-Uma vez que no desempenho do seu trabalho lida com a chefia da organização e os colaboradores em geral, sente que existe uma relação de proximidade entre ambos?

-Na sua opinião, a empresa está a retirar o proveito máximo que o departamento de recursos humanos pode comportar?

Guião de entrevista aos Consultores Imobiliários

Fase 1:

As questões colocadas nesta fase terão como foco principal o entendimento do real ofício de um agente imobiliário e do seu envolvimento na organização.

-Antes de mais pode descrever um pouco em que consiste o trabalho de um consultor imobiliário?

-Portanto, apesar de ser membro de uma equipa, trabalha a nível individual, certo? Como encara esse facto? Representa um meio de conflito ou a convivência entre trabalhadores é pacífica?

Fase 2:

Este bloco de interrogações centra-se na análise da compreensão da liderança e da sua influência no desempenho da sua atividade.

- Considera a liderança adequada ao tipo de organização?
- Como descreve a sua relação com a chefia?
- O líder interfere (positiva ou negativamente) no seu trabalho?
- Vê no líder uma figura de confiança e apoio a quem pode recorrer sempre que necessário?
- Considera que a liderança da empresa fomenta o bom ambiente organizacional?
- A chefia da empresa motiva-o e estimula-o a continuar?
- O departamento de recursos humanos
- Na sua opinião o departamento de recursos humanos representa um elemento ativo na estratégia de negócio?

Fase 3:

Nesta fase será indagada a sua opinião acerca dos conflitos e respetiva gestão. Irei tentar entender como é esse pressuposto encarado e como intervém no funcionamento quer do seu trabalho quer na organização.

- Existe muita competição entre colegas? É essa desleal ou saudável?
- Encara a heterogeneidade da equipa como um fator vantajoso ou desestabilizador?
- Quando ocorrem conflitos, qualquer que seja a sua ordem, como são encarados?
- Sente que a liderança possui impacto na gestão de conflitos da agência?
- Sente que o departamento de recursos humanos é parte integrante na estratégia de combate aos conflitos?
- Quando se depara com alguma contrariedade tem dificuldade em seguir em frente?

Fase 4:

Para concluir a entrevista, irei interpelá-lo relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a sua perspetiva acerca destas.

- Ao entrar na empresa como é feita a integração e formação de alguém que labora na sua área?
- Considera as políticas formativas praticadas pela RE/MAX adequadas à realidade?
- Sente que a empresa investe na formação contínua dos seus profissionais?
- O departamento de recursos humanos detém alguma influência na realização dos planos formativos?
- Sente que a formação combate as suas necessidades individuais?

-Acha que a formação representa um agente ativo na estratégia de negócio? Visto que trabalhadores bem preparados e formados são a base do sucesso de qualquer instituição.

Guião de entrevista ao Líder de Equipa

Fase 1:

Na primeira fase irei interpelá-lo para que descreva um pouco do seu trabalho e do seu papel de líder.

- Pode descrever um pouco o seu trabalho enquanto diretor comercial?

-Visto que lidera uma equipa de consultores imobiliários, como considera o seu estilo de liderança?

-O seu cargo obriga a um contacto diário com a chefia da empresa?

-Qual a sua relação com a chefia da empresa?

-Considera a liderança apropriada ao tipo de empresa?

-Considera a liderança da empresa liberal ou inflexível?

-É fácil comunicar com todos os elementos?

-Como motiva a equipa pela qual é responsável?

Fase 2:

Este segundo bloco de questões irá girar em torno da temática dos conflitos e gestão dos mesmos. Assim, irei questioná-lo relativamente à sua visão e modo de atuação face aos mais variados tipos de conflitos organizacionais.

-Acha que existem conflitos no seio da organização? Se não, considera que a chefia intervém nesse sentido?

-Sente abertura por parte do líder para expor eventuais questões, sugestões ou até mesmo problemas?

-Os conflitos que surgem são resolvidos como?

-Sente que a liderança possui impacto na gestão de conflitos da agência?

-Como encara a heterogeneidade da equipa? Fonte de distúrbio ou fator benéfico?

-Sente que o facto da equipa ser composta por elementos tão ecléticos torna o contacto e relacionamentos complicados?

-Enquanto diretor comercial possui algum tipo de estratégia para evitar conflitos que destabilizem a equipa?

Fase 3:

Para concluir a entrevista, irei interpelá-lo relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a sua perspetiva acerca destas.

-No que respeita às políticas formativas praticadas pela organização, considera-as adequadas à realidade e às necessidades dos colaboradores?

-Sente que a empresa investe na formação contínua da área em que labora?

-Como concretiza o diagnóstico de necessidades dos colaboradores? (Como um todo ou considera importante realizá-la individualmente de acordo com as singularidades de cada um?)

-Acha que a formação representa um agente ativo na estratégia de negócio? Visto que trabalhadores bem preparados e formados são a base do sucesso de qualquer instituição.

Guião de entrevista ao Designer Gráfico

Fase 1:

As questões colocadas nesta fase terão como foco principal o entendimento do real ofício do designer gráfico e do seu envolvimento na organização.

- Antes de mais podes descrever um pouco da tua função na empresa?

- O teu serviço divide-se, portanto, entre trabalhos para a agência, especificamente, e para cada agente, certo?

-Ingressaste na empresa via estágio profissional e agora possuis contrato de trabalho. Sentes alguma diferença, visto que agora és mesmo um colaborador da empresa?

Fase 2:

Este bloco de interrogações centra-se na análise da compreensão da liderança e da sua influência no desempenho da sua atividade.

- Consideras a liderança adequada ao tipo de organização?

- Como descreves a sua relação com a chefia?

- Interfere no teu trabalho?

- Consideras que fomenta o bom ambiente organizacional?

- Sentes-te motivado e estimulado pela chefia?

Fase 3:

Nesta fase será indagada a sua opinião acerca dos conflitos e respetiva gestão. Irei tentar entender como é esse pressuposto encarado e como intervém no funcionamento quer do seu trabalho quer na organização.

- Apesar de não haver mais nenhum colaborador a desempenhar as mesmas funções que tu, sentes que existe muita competição entre colaboradores? E é esta saudável ou desleal.

- Quando ocorrem conflitos, qualquer que seja a sua ordem, como são encarados?
- Na tua opinião a heterogeneidade da equipa é um fator vantajoso ou desestabilizador?
- Sentes que o departamento de recursos humanos é parte integrante na estratégia de combate aos conflitos?

Fase 4:

Para concluir a entrevista, irei interpelar-te relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a sua perspetiva acerca destas.

- Ao entrares na empresa como foi feita a tua integração?
- Quanto à *RE/MAX* em si, disponibilizou-te algum tipo de formação?
- A nível interno há alguém que faça uma avaliação das tuas necessidades individuais de formação?

Guião de entrevista ao colaborador do departamento processual

Fase 1:

As questões colocadas nesta fase terão como foco principal o entendimento do real ofício deste colaborador e do seu envolvimento na organização.

- Antes de mais pode descrever um pouco em que consiste o trabalho e função no seio da empresa?
- Antes de ingressar aqui na empresa já tinha tido contacto com esse tipo de trabalho?

Fase 2:

Este bloco de interrogações centra-se na análise da compreensão da liderança e da sua influência no desempenho da sua atividade.

- Como descreve a sua relação com a chefia?
- Portanto, vê no líder uma figura de confiança e apoio a quem pode recorrer sempre que necessário?
- Considera, então, a liderança adequada ao tipo de empresa?

Fase 3:

Nesta fase será indagada a sua opinião acerca dos conflitos e respetiva gestão. Irei tentar entender como é esse pressuposto encarado e como intervém no funcionamento quer do seu trabalho quer na organização.

- Quando ocorrem conflitos, qualquer que seja a sua ordem, como são encarados? São escondido ou tentam-se resolver?

-Sente que o departamento de recursos humanos é parte integrante na estratégia de combate aos conflitos?

- E em relação à heterogeneidade da equipa. Encara como um fator vantajoso ou desestabilizador do bom ambiente.

Fase 4:

Para concluir a entrevista, irei interpelá-lo relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a sua perspetiva acerca destas.

-Ao entrar na empresa como foi feita a sua integração e formação inicial?

- Considera, então, as políticas formativas praticadas pela *RE/MAX* adequadas à realidade?

- Na sua opinião, a formação representa um agente ativo na estratégia de negócio?

- Uma das suas funções ao longo deste tempo foi a de diretor de recursos humanos, certo?

- Qual é, então a importância que concede a esse departamento?

- Na sua opinião o que é que faz da *RE/MAX* a imobiliária número 1 do mundo.

Apêndice 3- Transcrições das Entrevistas

Entrevista Número 1- *Broker* (Sujeito A)

Fase 1:

Nesta primeira fase irei interpelá-lo com questões mais gerais acerca da empresa, de maneira a realizar uma contextualização que sirva de base para a eclosão dos assuntos precedentes. Seguidamente, irei questioná-lo, especificamente, sobre a liderança na sua organização, e o modo de emprego da mesma, de maneira a entender o seu modelo e estilo e como essa representa uma estratégia ativa de desenvolvimento.

1. Pode descrever, em linhas gerais, as suas funções na organização?

Neste momento as minhas funções dividem-se em duas partes: uma de liderar uma equipa comercial e a outra de liderar a empresa.

2. Porque decidiu associar-se à marca *RE/MAX* e tornar-se líder do próprio negócio?

Então, eu já estava no ramo da mediação imobiliária e pretendia associar-me a uma marca que os consumidores pudessem reconhecer e que representa-se confiança. Ajudou o facto de não fazerem imposições a nível territorial. E que de facto é a líder de mercado.

3. Enquanto membro integrante de uma rede de franquias, é obrigado a assumir determinada postura imposta pela marca?

Existem vários requisitos que têm que ser cumpridos para se integrar a rede *RE/MAX*. Existem, por exemplo, regras a nível da formação, da ética, da deontologia dos negócios e da organização interna.

4. Acha que o modelo de liderança teve impacto na monopolização do mercado imobiliário?

Sim, claramente. Neste momento as pessoas que estão à frente da *RE/MAX* em Portugal são, de facto, pessoas que têm conseguido angariar as pessoas à volta deles. Têm sido inovadores na promoção da marca e têm conseguido, realmente, liderar o mercado e inclusivamente definir as tendências do mercado.

5. Tem conhecimento de estratégias de empresas da mesma área?

Sim, tenho. Já estive noutra marca e, de facto, a estratégia de expansão e de liderança das equipas e de visão de futuro é completamente diferente. Daí os resultados.

6. Como define o seu estilo de liderança?

Tenho algumas regras. E nessas, de facto, não sou flexível. Como a ética, seriedade, compromissos com a loja, com a marca e os clientes. No resto sou bastante flexível, oiço as pessoas, trocar impressões e sugestões e sou amigável na forma de trabalhar.

7. No que respeita à hierarquia organizacional, considera-a inflexível ou aberta a alterações que façam sentido?

Claramente, como é fácil de compreender, em qualquer lado é necessária a existência de uma hierarquia. As pessoas têm que saber que lugar ocupam para assim poderem desempenhar as suas funções. No entanto, apesar dela existir não nos movimentamos rigidamente de acordo com ela. Ninguém é mais que ninguém, e desde que haja respeito e boa comunicação tudo se faz. Tenho conhecimento de empresas em que os diferentes níveis hierárquicos não se misturam nem se relacionam. Aqui não é assim. Somos todos iguais.

8. Adapta a estratégia de liderança às circunstâncias, necessidades de acordo com os objetivos individuais e coletivos?

Claro que sim. As coisas estão sempre a mudar. É normal que se vá adaptando, quer seja o modo de atuação quer seja os próprios objetivos, de acordo com as exigências do momento. Caso contrário não avançávamos. Não poderia ser de outra maneira, sequer.

9. Considera-se um chefe gestor ou chefe líder?

Um pouco dos dois. Visto que sou o líder da empresa, sou obrigado a ser um chefe gestor no sentido de a gerir. Mas acho que também sou um chefe líder porque lidero, diariamente, uma equipa de consultores imobiliários

10. Como envolve o departamento de recursos humanos na política de liderança da organização? Acredita no seu poder para gerir melhor a equipa?

É o departamento de recursos humanos que faz o recrutamento e seleção dos colaboradores. Assim que está a par das particularidades de cada um. Quando um novo colaborador chega, o diretor de recursos humanos integra-o e orienta-o. Pode-se assim dizer que, nesse sentido, é um trabalho conjunto.

Fase 2:

Este segundo bloco de questões irá girar em torno da temática dos conflitos e gestão dos mesmos. Assim, irei questioná-lo relativamente à sua visão e modo de atuação face aos mais variados tipos de conflitos organizacionais.

11. Como encara o conflito?

É uma coisa natural. A partir do momento em que existe mais do que uma pessoa no mesmo local, é normal que mais tarde ou mais cedo ocorra algum tipo de conflito. Seja ele maior ou menor. Portanto, isso é inevitável. Tenta-se resolver logo para que não cresça e se torne em algo maior que podia ter sido evitado.

12. Patenteia para si um obstáculo e um acontecimento, totalmente, negativo ou pode representar uma fonte de aprendizagem e crescimento tanto para a instituição, como para os colaboradores em geral?

É assim, depende muito, não é? Há alturas que vai ter consequências negativas, noutras não. Normalmente obriga a mudanças, e às vezes essas podem ser vantajosas e outras vezes não. Depende muito da situação. São inevitáveis, vão sempre existir. Obviamente que cada um tem

os seus interesses, tem a sua forma de pensar e agir, e lá está são inevitáveis. No entanto, temos conseguido lidar muito bem com isso e conseguido que a equipa se mantenha unida, apesar dos conflitos.

13. Na *RE/MAX Liberty*, todas as manhãs iniciam com uma reunião onde são apresentados e relatados todos os desenvolvimentos do trabalho de cada consultor. Deste modo, não há espaço para a ocorrência de mal entendidos e informações ocultadas, uma vez que todos possuem conhecimento das atividades realizadas pelos colegas. Este procedimento representa uma estratégia de combate ao conflito?

Exato. A partir do momento que as pessoas se reúnem todos os dias, no caso de existência de conflito é ali resolvido antes que cresça. Isso, de facto, é uma das coisas que tem influenciado positivamente, no sentido de minimizar os estragos.

14. Como encara o facto de possuir uma equipa tão eclética? Vê o facto de conter diferentes tipos de pessoas como uma mais valia ou como um fator potencializador de conflitos?

É uma mais valia porque, de facto, temos pessoas para todo o tipo de cliente. Não há clientes iguais e, portanto, os nossos agentes são multidisciplinares. Vêm de áreas diferentes, com formações diferentes- umas superiores outras básicas. Assim, é uma mais valia na perspetiva de lidar com os clientes. Obviamente que isso provoca diferenças entre as pessoas e por consequência vai gerar alguns conflitos. O segredo é de facto nós tentarmos minimizá-los e aproveitar ao máximo o potencial de cada um.

15. Como lida com a competição entre colaboradores?

É saudável que exista. Pretendemos que ela exista. Porque fomenta os resultados da pessoa e da empresa. Desde que isso não ultrapasse os limites da ética e da razoabilidade.

Fase 3:

Nesta fase irei interrogá-lo acerca da política de formação da empresa. As questões focam-se no entendimento da sua perceção e importância atribuída. Deste modo será possível perceber como a organização atua em relação à formação e o impacto desta na capacitação e desenvolvimento do seu pessoal.

16. Em relação à formação dos colaboradores, considera a sua prática importante? E como é fomentada na empresa?

A *RE/MAX* possui uma série de políticas formativas bastante rigorosas. Obrigatórias mesmo. Caso contrário existe pena de abandonar a *RE/MAX*. A nível interno aproveitamos um dia por semana para isso. É dada por mim formação, todas as quintas. Para além disso damos formação inicial aos novos colaboradores, que posteriormente, como disse têm também que fazer as da própria *RE/MAX* Portugal.

17. Como referiu, é por si ministrada uma formação semanal que abrange os mais variados tópicos. Que fatores o impulsionam a escolher que assunto a tratar em

cada sessão? (As necessidades individuais, as necessidades coletivas enquanto equipa...?)

Os temas são escolhidos conforme as necessidades e objetivos momentâneos dos colaboradores.

18. Acredita que a formação pode representar um agente ativo no combate de conflitos?

É assim, a partir do momento em que as pessoas estão mais esclarecidas acerca das regras, daquilo que se pretende, da forma de funcionamento da empresa, aquilo que a empresa defende, as pessoas terão menos tendência a criar conflitos. Pelo menos por desconhecimento das regras.

Fase 4:

Em modo de conclusão da entrevista, irei solicitar determinada informação, de maneira a conectar diversas premissas. Assim, poderá expressar a sua visão e opinião em relação a vários tópicos.

19. Como surge o *empowerment* na sua empresa? E em termos de motivação, como opera?

É feita em 2 eixos principais. 1 a nível da RE/MAX Portugal, que possui todos os meses rankings. Tem trimestralmente prémios de reconhecimento. Dependem, claro, do desempenho de cada um. Existe ainda uma convenção anual onde são premiados os melhores colaboradores da rede. Para além disso, temos também um ranking interno mensal, que distingue o melhor agente de cada mês. Sendo essa distinção acompanhada de alguns prémios. Tudo feito de maneira a que se sintam impelidos a atingir bons resultados.

20. Como promove o pensamento crítico e a inovação na sua organização?

A partir do momento que nós temos reunião todas as manhãs e uma formação semanal que nos ocupa toda a manhã, isso implica que toda a gente se reúna, converse, discuta ideias, exponha os seus pontos de vista e dão sugestões no sentido de inovarmos.

21. Numa altura em que o tema da igualdade de género está na ordem do dia, particularmente, no mundo do trabalho, como vê o facto da equipa ser composta por tão poucas mulheres.

Mera casualidade. Já houve alturas que era ao contrário. Daqui a uns tempos podemos ter uma equipa só de mulheres, como já aconteceu. Portanto, aqui não temos nenhum critério, em qualquer departamento, acerca do género. Simplesmente tem a ver com as candidaturas que as pessoas fazem. Ou seja, nós não deixamos de recrutar alguém por ser homem ou mulher. Até nesse aspeto fomos inovadores. Fomos uma das poucas lojas imobiliárias com um rececionista. Portanto, como podes ver, não temos problemas nenhuns nesse sentido.

22. Acredita nas potencialidades da gestão de recursos humanos para uma gestão mais completa e eficaz da organização?

Recentemente a nossa diretora de recursos humanos transitou de funções, por opção da própria e é agora consultora imobiliária. O que é bom sinal, porque quando a própria pessoa que estava a vender um projeto o compra, é sinal que, realmente, acredita na sua qualidade. Claro que implica agora que façamos a sua substituição, porque é claro que não podemos estar sem este departamento de recrutamento e expansão, já que é a fonte de alimentação da nossa equipa.

Entrevista Número 2- Consultor Imobiliário (Sujeito B)

Fase 1:

As questões colocadas nesta fase terão como foco principal o entendimento do real ofício de um agente imobiliário e do seu envolvimento na organização.

1. Antes de mais podes descrever um pouco em que consiste o trabalho de um consultor imobiliário?

Bem, o trabalho de um consultor imobiliário consiste, basicamente, em ajudar o cliente na escolha do imóvel, tanto o nível do tipo de imóvel como a nível bancário. Por exemplo, a nível de um crédito, tentar perceber o que o cliente quer, para, realmente, conseguir satisfazer o seu pedido, neste caso imobiliário.

Portanto, apesar de seres membro de uma equipa, trabalhas a nível individual, certo?

Certo, isto é um serviço um pouco cada um por si. Obviamente que quando se trabalha em equipa conseguimos ajudarmo-nos uns aos outros e satisfazer mais facilmente o cliente.

Como encaras esse facto? Representa um meio de conflito ou a convivência entre trabalhadores é pacífica?

É assim, aqui dentro podemos dizer que é pacífica. Obviamente que num mercado competitivo como é o mercado imobiliário existe sempre um pouco a ideia de cada um por si, mas é pacífica.

Fase 2:

Este bloco de interrogações centra-se na análise da compreensão da liderança e da sua influência no desempenho da tua atividade.

2. Consideras a liderança adequada ao tipo de organização?

Estás a falar do patronato?**[Exatamente]**

É assim, essa pergunta é um bocadinho complexa. Porque, realmente, quando nós executamos um trabalho por conta própria, torna-se sempre complicado adaptar-nos uns aos outros.

Realmente, há coisas que nem sempre correm muito bem, não é? Mas eu penso que no geral se adapta e é adequada, no geral.

3. Como descreves a tua relação com a chefia?

Até ao momento é boa. Até agora não tive nenhum tipo de conflito.

Interfere no teu trabalho?

Não.

Representa, portanto, uma figura de confiança a quem podes recorrer sempre que necessário?

Sim sim, encontra-se sempre disponível caso seja necessária a sua intervenção.

4. Consideras, então, que a liderança da empresa fomenta o bom ambiente organizacional?

Sim, acima de tudo acho que promove o bem estar entre todos os colaboradores de maneira a que possam desenvolver as suas funções da melhor maneira.

5. E em termos de estímulo, motivação e recompensas. Como funciona a empresa nesse sentido?

Bem, vamos então tentar perceber as coisas e ir por partes. Na parte psicológica tenta motivar por meio das reuniões e na formação que nos é dada, mas nem tudo são rosas. A nível prático, no terreno, a nível se calhar de material, precisávamos um pouco mais de um melhor funcionamento.

6. E em relação ao departamento de recursos humanos, na tua opinião, representa um elemento ativo na estratégia de negócio?

Bem, acho que é um departamento de extrema importância, visto que é da sua responsabilidade a gestão e manutenção da equipa. No entanto, aqui parece-me que a única função que lhe está atribuída é a de selecionar e recrutar. O que é muito importante, claro, porque é a base de tudo. Mas há outras coisas que poderia fazer e não acontece.

Tens alguma ideia do motivo pelo qual não acontece?

Simplesmente não lhe é dado esse poder.

Fase 3:

Nesta fase será indagada a tua opinião acerca dos conflitos e respetiva gestão. Irei tentar entender como é esse pressuposto encarado e como intervém no funcionamento quer do teu trabalho quer na organização.

7. Existe muita competição entre colegas? É essa desleal ou saudável?

É saudável sim. Ninguém tenta passar por cima de ninguém para conseguir aquilo que quer.

8. Encaras a heterogeneidade da equipa como um fator vantajoso ou desestabilizador?

Como em todas as empresas as pessoas são todas diferentes, não é só no ramo imobiliário. Todos somos diferentes como pessoas e, acabamos por nos completar nalguns aspetos. Claro que, obviamente, as diferenças fazem com que haja pontos de vista diferentes sobre várias coisas, o que, por vezes, pode ser um pouquinho conflituoso. Mas consegue-se sempre contornar essas situações.

Sentes que o líder comporta algum tipo de influência nessas situações, ou seja, a liderança possui impacto na gestão de conflitos da agência? Intervém no sentido dos prevenir ou resolver?

Nós aqui somos todos maiores de idade e acabamos por resolver as coisas sozinhos. Mas claro que quando existe um conflito que possa mexer um pouco coma política da empresa, tem que interferir. E tenta salvaguardar o bem estar de toda a gente.

9. Sentes que o departamento de recursos humanos é parte integrante na estratégia de combate aos conflitos?

O combate de conflitos inicia-se logo no momento em que se contrata um candidato, por isso sim. Se os recursos humanos contratarem alguém com tendência para o conflito, não podem esperar grandes resultados.

Fase 4:

Para concluir a entrevista, irei interpelar-te relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a tua perspetiva acerca destas.

10. Como foi feita a tua integração na empresa?

Basicamente quando entrei tive a formação inicial, entrei há cerca de um ano, e depois a RE/MAX tem as próprias formações, pagas por nós. **(Apenas as de carácter opcional são pagas)**

Portanto, não as consideras adequadas à realidade?

As da RE/MAX ou daqui? **[Ambas]**

Considero adequadas, mas lá está, cada um põe em prática as coisas da maneira que quer. Considera adequadas o suficiente. As da RE/MAX são um complemento ao que nós damos aqui. Mas sim, são bastante completas adequadas e conscientes da realidade. Por isso é que também é a imobiliária número 1 do mundo.

Julgas, assim, que a formação representa um agente ativo na estratégia de negócio?

Claro que sim. Como em tudo, se não tiveres um pouco de formação acabas por andar um pouco perdido. E como trabalhadores bem preparados e formados são a base do sucesso de qualquer empresa, a formação é essencial.

11. Sentes que a empresa investe na formação contínua dos seus profissionais?

Sim. A chefia tem noção que apenas colaboradores bem qualificados poderão dar rendimento, por isso quanto mais investirem nos seus próprios recursos mais ganham.

12. Sentes que a formação combate as tuas necessidades individuais?

A formação semanal, que é dada pelo broker tem essa intenção. Ao longo da semana vai averiguando e observando os colaboradores para poder reunir informações sobre o que mais precisam. Depois falamos e discutimos os assuntos lá.

13. O departamento de recursos humanos detém alguma influência na realização dos planos formativos?

Não. Como disse, está tudo a cargo do broker e da própria RE/MAX Portugal.

Entrevista Número 3- Consultora Imobiliária (Sujeito C)

Fase 1:

As questões colocadas nesta fase terão como foco principal o entendimento do real ofício de um agente imobiliário e do seu envolvimento na organização.

1. Antes de mais podes descrever um pouco em que consiste o trabalho de um consultor imobiliário?

Bem, vou antes explicar o quotidiano de um agente, para ser mais fácil de perceberes. Vou começar pelo início do dia. Começamos sempre do 0. Acordamos já com uma agenda praticamente feita, já está tudo predestinado. E muitas vezes esse dia é 0. E quando terminamos o dia se não tivermos uma visita ou até podemos ter o dia cheio de visitas e nenhuma delas dar em nada. É o nosso trabalho. É partir pedra. Arranjar contactos sempre, quer sejam eles clientes vendedores ou compradores. Porque no dia a seguir tem que dar resultados, se não é uma frustração. Tu já estiveste na reunião (**mestranda**) e o “*não não não*” é muito frustrante. Se eu tiver o contacto de uma visita perante os outros já é algum trabalho feito, já é o início de alguma coisa. Portanto, de manhã vamos todos à reunião, das 9h às 10h, a correr bem. Usualmente depois vamos para a nossa zona de prospeção, tentar descobrir se existem alguém interessado em vender ou comprar. Nessas horas de prospeção também fazemos porta à porta, e podemos ter sorte ou não. As pessoas podem estar em casa ou não, podem estar nos cafés das redondezas ou não.

Portanto, não tens horários fixos.

Tenho horas para entrar, que é às 9h para ir à reunião, de saída não tenho porque é assim: há dias que chego a casa às 10h. Porque se quero apanhar as pessoas em casa, tenho que começar às 18h/19h, e muitas vezes dou por mim dentro de uma casa a falar a falar a falar com o cliente, e como é óbvio não vou interromper a conversa. Durante o dia as pessoas trabalham e só podem

a essas horas. Ainda temos que ver se o imóvel tem luz não tem, essas coisas. O meu carro está todo artilhado de coisas, por essa razão.

2. Portanto, apesar de seres membro de uma equipa, trabalhas a nível individual, certo? Como encaras esse facto? Representa um meio de conflito ou a convivência entre trabalhadores é pacífica?

Olha eu fui atleta durante 14 anos. De atletismo. E nós atletas de atletismo, cada um tem a sua tarefa. Na mesma modalidade cada um tem a sua tarefa. Por exemplo, eu era meio fundo, o outro era de velocidade, o outro era lançador... Ao fim ao cabo eramos uma equipa, mas também trabalhávamos individualmente. Cada um tinha a sua função. E aqui nós também temos. Mas lá está eu tenho a minha função, porque tenho que ter os meus resultados no fim do mês. Quem paga as minhas contas sou eu e mais ninguém. Trabalhamos em equipa no sentido em que podemos fazer partilha de imóveis, ou ajudar em termos de visitas. Ninguém te dá nada aqui, percebes? Não é “olha tenho ali um imóvel, vai lá angariar.” Não. Não fazemos isso. É do género: “Olha tenho ali um imóvel angariado, vai lá tu vender.” É assim, nesse sentido trabalhamos em equipa, sim. Por exemplo, no mês passado nos estávamos muito mal em termos de angariações e, notei que houve um esforço individual em contribuir para que a equipa subisse e até superasse outras lojas.

Fase 2:

Este bloco de interrogações centra-se na análise da compreensão da liderança e da sua influência no desempenho da tua atividade.

3. Consideras a liderança adequada ao tipo de organização?

Não.

Porquê?

Olha, começando pelas reuniões, nem sempre o líder está presente. Vou antes tratá-lo por chefe, um chefe de equipa, porque ele não preenche aquilo que eu considero líder. Porque eu olho para um líder como um modelo a seguir, um exemplo. E eu não o encaro dessa forma. Porque muitas vezes falta às reuniões, quando diz que nós não podemos faltar. Começando por aí, muitas vezes há privilegiados cá. Sabes que nós somos comerciais e, independentemente, de sermos uma equipa, temos os nossos valores individuais. Muitas vezes o colega interfere no trabalho, com um cliente, ou soube que ali houve uma angariação e o outro foi atrás e chegou primeiro que eu. Isso já aconteceu. E ele adora isso. Ele adora essa desculpa. E para mim não se enquadra. Também, a meu ver, ocorrem certas situações menos boas e são tidas como normais. O que não é correto.

4. Como descreves a tua relação com a chefia?

É a estritamente necessária. Tem que ser.

5. Consideras que motiva corretamente os colaboradores e encará-lo como alguém a quem podes recorrer quando necessário?

Eu no lugar dele tentaria motivar a equipa, coisa que não faz. É sempre a tirar o tapete. Para mim não é correto. As reuniões não são organizadas, nunca têm um tema. Do género: vamos trabalhar prospeção, ou vamos trabalhar motivação, “o que é que vos motiva a estar cá.” Dar um seguimento. Agora perguntas, porquê é que estou aqui? Porque eu gosto daquilo que faço.

Gostas? É um trabalho que te dá gozo?

De certa forma sim. É frustrante todos os dias. É frustrante. Todos os dias penso em desistir. E é quando eu penso: “tenho que continuar a fazer mais e melhor”.

Não tem nada a ver com a tua área de formação, pois não?

Não. Eu tirei Relações Internacionais e Gestão.

Achas que esses cursos te deram alguma base para o trabalho que desempenhas?

Não e sim. De certa forma, regra geral, consigo ter uma conversa com todo o tipo de pessoa. Seja ela de direito, seja de política, economia. Eu acho que a formação nos dá um bocado de tudo. Eu também sempre trabalhei e sempre na área comercial. E isso também me levou a estar aqui. Adoro ajudar, por isso acho que estou na área ideal. Há clientes com menos possibilidades e outros com mais. E poder fazer com que alguém passe a viver melhor é muito bom. De certa forma, os clientes sentem-se gratos por me ter conhecido. Olha já recebi tanta coisa. Nem é por receber. Recebo mais palavras, do que prendas. Mas tanta coisa. Em pouco tempo. Ainda agora mudei de casa. E um cliente britânico ofereceu-me um ramo de flores e uma planta. E diz que lá quando se muda de casa, é tradição dar-se uma planta. Uma flor que tenha continuidade, representa coisas novas e prosperidade. E eu olha aceitei. E achei aquilo tão bonito. Convidam-me também para jantares, mandam-me vídeos a dizer: “olha fiz isto à casa, mudei isto, ou adorei, estou contente com a casa”. Ainda agora fui almoçar e encontrei um cliente e disse-me: “ai que lugar maravilhoso tenho”. **[Isso é uma grande recompensa.]**

É, muito grande. Sinto-me muito recompensada a esse nível.

6. Na tua opinião o departamento de recursos humanos representa um elemento ativo na estratégia de negócio?

Não. O. Quando entrei aqui para a loja disseram-me uma coisa para me captar e, depois vai-se a ver e era outra coisa diferente. Tem a ver com a faturação. A primeira faturação que fiz foi logo no segundo mês, porque no primeiro andei a angariar. Comecei bem. Quando entrei já sabia que era tudo ou nada. E foi assim que comecei, a pés juntos. E aquilo que me disseram é que ia receber X, e quando recebi, recebi Y. E não gostei e chamei à atenção e perguntei o porquê daquilo. Disseram-me que se enganaram e pronto. Bem, levei um murro no estômago. É mesmo desagradável ter feito três vendas e estar a contar com um valor e receber muito abaixo daquilo que eu estava à espera. Foi uma desilusão e a partir daí estou com um pé atrás e com outro à frente. Como é que alguém se engana numa coisa destas? Mas pronto. E não me explicaram muita coisa. Com o passar do tempo e estar todos os dias cá uma pessoa vai percebendo. Também não tive continuidade, seguimento. Quer dizer, acompanhamento.

Simplesmente, não tive. Disseram-me que eu ia para a rua, fazer prospeção, e que um dos colegas, inicialmente, me ia acompanhar, ensinar como se fazia. Tirar as fotos, abordar as pessoas. Nada disso se passou. Eu fui de paraquedas. Já tinha experiência na área comercial, minimamente, mas não me foi dada formação nesse sentido. E isso para mim foi uma falha muito grande dos recursos humanos.

Fase 3:

Nesta fase será indagada a tua opinião acerca dos conflitos e respetiva gestão. Irei tentar entender como é esse pressuposto encarado e como intervém no funcionamento quer do teu trabalho quer na organização.

7. Existe muita competição entre colegas?

Muita. Todos os dias. Estás ao telemóvel e o colega está a tentar perceber o que estás a falar, se estás a fechar negócio. Qual é o imóvel. Se sabe que tens aquele imóvel vai fazer de tudo para encontrar um cliente para fechar primeiro que tu. Tentam perceber quando se tem uma proposta de um cliente. Sabem que não pode ser divulgada, sabem que tem que haver sigilo. Mas aqui não há. Aqui quanto menos se falar melhor. Melhor para o teu negócio.

8. E quanto à heterogeneidade da equipa, encaras como um fator vantajoso ou desestabilizador?

Não é vantajoso, sabes que só somos 3 mulheres. [3 consultoras imobiliárias]

Porquê é que achas que são só 3 mulheres?

Não é fácil. Eu quando entrei ouvi certos comentários deles que não são agradáveis. Demasiado machistas. E de certa forma, a equipa ser, maioritariamente, masculina, faz com que prevaleça sempre a voz masculina. E é por isso que, de certa forma, eu entrei a pés juntos. Para lhes mostrar a eles que também nós temos voz, que fazemos o trabalho igual a eles e não devemos ser mais ou menos que eles. Temos os mesmos direitos, mas não existe igualdade.

9. Quando ocorrem conflitos, como são encarados? Achas que são encarados de frente e tenta-se encontrar a melhor solução, ou são abafados, por assim dizer? E julgas que o líder, ou chefe como dizes, tem impacto nesse aspeto?

Começando por ele. Os conflitos são levantados muitas vezes por ele.

Achas que ele tem noção? Ou é algo inconsciente?

Eu acho que não é uma pessoa que tenha tacto com as pessoas. E para ser líder tem que ter sensibilidade com as pessoas. É como eu digo, é um chefe. Ele fala consoante aquilo que lhe convém. Já os conflitos que ocorrem entre nós, ficam assim um bocado no ar, às vezes discute-se mas, é até que passe. Muitas vezes ocorre entre nós, e se eu tiver mais sensibilidade chamo um colega à parte e digo: “ olha atenção que não é isso que estás a pensar”, explico as coisas.

10. Sentes que o departamento de recursos humanos é parte integrante na estratégia de combate aos conflitos?

Diretamente não. Mas caso haja algum problema assim mais grave, intervém e falamos todos.

Fase 4:

Para concluir a entrevista, irei interpelar-te relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a tua perspetiva acerca destas.

11. Ao entrares na empresa como foi feita a tua integração e formação inicial?

Formação interna ou própria da *RE/MAX*? **[As duas]**

Cá não tive formação inicial. Temos formação dada pelo chefe todas as semanas. E na *RE/MAX* Portugal, inicialmente temos que fazer duas formações. É dividida em 2. Fiz ao fim de 3 meses. No entanto senti falta que me ensinassem, tipo: “olha para angariar um imóvel precisas de X documentação, por exemplo. Fui aprendendo aos poucos.

12. Consideras as políticas formativas praticadas pela *RE/MAX* adequadas à realidade?

Na *RE/MAX* já está tudo estudado, é um padrão.

E são implementadas, praticadas aqui na agência?

Há coisas que sim e coisas que não. Existe um manual de procedimentos e às vezes segue-se o manual e outras não.

13. Consideras que o departamento de recursos humanos detém alguma influência na realização dos planos formativos?

Não. Para os recursos humanos é só recrutar recrutar recrutar. E não acho isso bem. Eu não fiquei por ser melhor que ninguém. Simplesmente porque deixei-me ficar e tentei perceber as coisas, o que realmente é isto. Eu entrei em julho e em dezembro já queria sair. Mas em janeiro as coisas mudaram, de certa forma. Nós reivindicamos muito e determinados aspetos, muitos, alteraram-se.

Portanto, não é feito qualquer tipo de avaliação de necessidades de formação?

Pela *RE/MAX* sim. Nós somos avaliados e temos testes. Aquilo é uma universidade. Vais às aulas e depois tens que fazer no fim um teste. Para ver se estás apto ou não para ser comercial da *RE/MAX*.

E aqui na agência? Existe algum tipo de formação de continuidade?

Aqui não, mas até gostava. Ter algo para saber como é que eu ando. Todos os dias na reunião se fala da prospeção e angariações, mas devia ser mais que isso. Era falar, individualmente e ser do género: “o ano passado faturaste tanto, angariaste tanto, a tua média de vendas é esta, quais são os teus objetivos, estratégias, etc.”

Achas que a formação representa um agente ativo na estratégia de negócio?

Isso é o ADN da empresa mãe. Quanto mais se forma, mais se informa. E acho que quanto mais estivermos preparados para estar à frente de um cliente exigente, um magnata, por exemplo, mais hipóteses temos de ser bem sucedidos. E a formação ajuda nisso.

Entrevista Número 4- Colaborador do Departamento Processual (Sujeito D)

Fase 1:

As questões colocadas nesta fase terão como foco principal o entendimento do real ofício deste colaborador e do seu envolvimento na organização.

1. Antes de mais pode descrever um pouco em que consiste o trabalho e função no seio da empresa?

Ora bem, já passei por muitas secções e neste momento estou na parte dos processos, mas faço tudo que for preciso. Parte processual, documentação, a parte burocrática, tratar de coisa relacionadas diretamente com a empresa, fazer compras para a empresa- material, por exemplo. Mesmo, às vezes na parte processual, apesar de eu ser um colaborador, tudo que for preciso para os processos acabo por executar, como ir a escrituras, contratos de promessa compra e venda e assim.

Antes de ingressar aqui na empresa já tinha tido contacto com esse tipo de trabalho?

Não, aprendi tudo aqui. Bem, eu tirei o curso de arquitetura e estava minimamente, relacionado com imóveis, somente, nesse âmbito. Nada a ver com processos.

Fase 2:

Este bloco de interrogações centra-se na análise da compreensão da liderança e da sua influência no desempenho da sua atividade.

2. Como descreve a sua relação com a liderança?

É muito boa. Nunca tive queixas. É uma pessoa que apesar de tudo e de não estar diretamente relacionado com nenhum departamento em particular- com vendas, coordenação ou processos, ele tudo que seja necessário sabe sempre retirar todas as dúvidas a todos os colaboradores em qualquer secção que seja. Qualquer pessoa que não compareça, por algum motivo ele sabe substituir essa pessoa. Portanto, isso é um bom exemplo e é uma ajuda super preciosa.

Portanto, vê no líder uma figura de confiança e apoio a quem pode recorrer sempre que necessário?

Sim, exatamente. É uma pessoa muito acessível e muito justa. Muito imparcial. [Depreendo, então, que o ambiente organizacional é bastante saudável.]

Sim. E a chefia tem grande impacto nisso. Ele dá o exemplo, ou seja ele não diz que as pessoas devem fazer isto ou aquilo e ele faz outra coisa diferente. É coerente.

Considera, então, a liderança adequada ao tipo de empresa?

Sim, exatamente. Muito.

Fase 3:

Nesta fase será indagada a sua opinião acerca dos conflitos e respetiva gestão. Irei tentar entender como é esse pressuposto encarado e como intervém no funcionamento quer do seu trabalho quer na organização.

3. Quando ocorrem conflitos, qualquer que seja a sua ordem, como são encarados? São escondido ou tentam-se resolver?

Tentam-se resolver sempre. Felizmente estamos numa empresa em que o diretor tem conhecimento de tudo, acho eu, de tudo que se passa. E por isso, ele resolve tudo no momento. Doa a quem doer. Ele já teve que tomar decisões drásticas, uma ou outra vez, aqui na empresa. Com prejuízo para ele, mas de modo a assegurar o bom funcionamento da empresa. Ou seja, poderia ser mais confortável optar por outra solução, mas opta pela mais difícil e mais justa para que a empresa vá para a frente. Por exemplo, ficar agarrado a um funcionário de má índole, que poderia dar bastante a ganhar à casa, mas de uma maneira não profissional, não interessa.

4. Sente que o departamento de recursos humanos é parte integrante na estratégia de combate aos conflitos?

Todos somos um pouco. Somos todos crescidos e sabemos que se queremos ter um bom ambiente temos que fazer por ele.

5. E em relação à heterogeneidade da equipa. Encara como um fator vantajoso ou destabilizador do bom ambiente.

É assim: nesse sentido eu sou um pouco suspeito. Como já referi, eu acabo por ir tocando em todos os departamentos, praticamente todos os dias. Vou tentando ajudar aqui e ali. E não vejo vantagem nem desvantagem, porque eu acabo por ter relação com eles todos. Mas é assim: se há vantagem ou não, não faço ideia. No entanto, quando é preciso as pessoas ajudam-se umas às outras. Ou seja, as suas diferenças não interferem nas suas relações. E isso é bom.

Fase 4:

Para concluir a entrevista, irei interpelá-lo relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a sua perspetiva acerca destas.

6. Ao entrar na empresa como foi feita a sua integração e formação inicial?

Bem, aqui na empresa já desempenhei várias funções. Tive formação para ser agente, coordenador para poder usar corretamente os sistemas informáticos que a *RE/MAX* disponibiliza, também como funciona a própria *RE/MAX*, tirei o curso de Broker em Lisboa. E, ainda, tive bastante formação aqui através da empresa.

7. Considera, então, as políticas formativas praticadas pela RE/MAX adequadas à realidade?

Sim, muito. Nos últimos 2 anos não tenho recebido tanto, porque tenho estado mais encarregue dos processos. No entanto, acho que é bastante oportuna e bastante útil. Necessária mesmo.

8. Na sua opinião, a formação representa um agente ativo na estratégia de negócio?

Sim, muito mesmo. Tive formação de agente. Ainda não disse mas estou cá há 10 anos, recebi a formação de agente há 10 anos, e acredito que hoje seja ainda melhor. Mais especializada, mais atualizada. Mas foi uma formação que eu tive na altura e que me deu jeito para a minha vida particular, também.

Em que sentido?

No estabelecimento de objetivos, por exemplo. Traçar e cumprir as próprias metas, de saber levantar a cabeça, de saber cair e ir em frente. Aprender com os erros. Foi sempre muito positivo.

9. Disse que ingressou na empresa há 10 anos. Quais são as principais diferenças que aponta e como avalia a sua evolução.

A empresa está muito maior. Mais do quádruplo ou quádruplo da produção e faturação. Em termos de colaboradores mais do triplo. É sinal que estamos mais eficazes. É, portanto, normal que não haja aquele ambiente intimista e de acompanhamento diário que existia antigamente. Às vezes há colegas que passo o dia sem falar com eles. Antigamente falava com todos, todos os dias. Agora é muita gente e é quase impossível relacionar-se, diariamente com todos. Antigamente eu conhecia os carros dos colegas todos, agora não. É uma das consequências da empresa ser maior. Mas foi um caminho feito com consciência e nunca se quis dar um passo maior do que a perna, e por isso é que hoje somos a empresa que somos.

10. Uma das suas funções ao longo deste tempo foi a de diretor de recursos humanos, certo?

Sim, sim. Durante algum tempo.

Qual é, então, a importância que concede a esse departamento?

A nível de empresas como a RE/MAX, o recrutamento é fundamental. E a RE/MAX e as lojas RE/MAX sabem isso. Isto é um ramo em que muita gente muitas vezes não consegue vingar até ao fim, ou, E se não for esse recrutamento a empresa corre certos riscos de não conseguir ter uma sustentação durante meses a fio e acaba por decidir ir embora e há que recrutar novas pessoas constantemente conseguir manter a faturação, pode começar a diminuir mesmo até um ponto que depois não tem retorno. Portanto esse recrutamento é a lenha da caldeira para isto estar sempre em andamento. Vão ficando agentes antigos mas, há sempre um ou outro que não fica e convém ir sempre substituindo, e de modo a também a aumentar a equipa. Neste momento estamos numa fase assim. Numa fase de aumento da equipa. Desde que a empresa existe, este é o momento em que temos mais agentes. A própria RE/MAX dá muita importância a essa questão, já que sabem que sem ela não é possível avançar.

Contudo, não tinha qualquer tipo de formação na área. Como é que ocorreu essa transição?

Ocorreu numa altura de transição da empresa, durou pouco tempo. Apenas realizava entrevistas e avaliava o perfil do candidato. Tentava perceber se possuía as características necessárias para este trabalho. Fazia uma pequena integração, mostrava a empresa e como funciona mais ou menos e a formação não estava o meu encargo.

11. Na sua opinião o que é que faz da RE/MAX a imobiliária número 1 do mundo.

Muitas coisas. Quanto a mim, há muitos fatores. Uma estrutura base. Simples mas eficaz. Está bem assente aquilo que é um agente, um diretor, um diretor de vendas- qual é a função de cada um. Uma imobiliária é uma empresa que vive de angariações e não de clientes compradores. Tudo faz falta. Mas é nas angariações que tudo começa e, é preciso ter essa consciência. O dizer: “ vamos fazer angariações é diferente do fizemos angariações” há saber como fazer até chegar à concretização. E *RE/MAX* tem esse método bem delineado. Está mais que estudado e afinado. Tem uma enorme consciência da realidade, quer global quer local. O que na minha opinião faz toda a diferença.

Entrevista Número 5- Designer Gráfico (Sujeito E)

Fase 1:

As questões colocadas nesta fase terão como foco principal o entendimento do real ofício do designer gráfico e do seu envolvimento na organização.

1. Antes de mais podes descrever um pouco da tua função na empresa?

Sou designer gráfico. Mas também, caso seja necessário sou decorador de loja, fotógrafo e editor. Sou eu o responsável pela imagem exterior da agência. Faço as publicidades, *flyers*, cartões, cartazes, entre outras coisas.

O teu serviço divide-se, portanto, entre trabalhos para a agência, especificamente, e para cada agente, certo?

Exatamente. O que é muito trabalho. Mas a minha prioridade é sempre a agência. Só depois de ter o trabalho realizado é que passo aos pedidos individuais dos colaboradores.

2. Ingressaste na empresa via estágio profissional e agora possuis contrato de trabalho. Sentes alguma diferença, visto que agora és mesmo um colaborador da empresa?

Não. O que noto é diferença a nível pessoal. Sinto-me mais experiente. Durante o ano do estágio profissional aprendi muita coisa e adquiri muita experiência, claro.

Fase 2:

Este bloco de interrogações centra-se na análise da compreensão da liderança e da sua influência no desempenho da tua atividade.

3. Consideras a liderança adequada ao tipo de organização?

Acho que não. Na minha opinião era necessário o líder ser uma pessoa mais humana, com mais sensibilidade, com mais disponibilidade, que tomasse a iniciativa de perceber o que está mal. E o que acontece é o contrário.

4. Como descreves a sua relação com o líder?

É uma relação super distante. Só falamos sobre aquilo que é realmente necessário.

Interfere no teu trabalho?

Sim, tenta sempre mostrar que tem o poder, a decisão final em qualquer tipo de trabalho.

Consideras que fomenta o bom ambiente organizacional?

Não fomenta o bom nem mau. Não se preocupa com isso. O que é errado, devia proporcionar um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores e nada.

E em termos de motivação e estímulo?

A mim não me motiva minimamente. Raramente recebi *feedback*. E o pouco que recebi não foi nada de especial.

Fase 3:

Nesta fase será indagada a sua opinião acerca dos conflitos e respetiva gestão. Irei tentar entender como é esse pressuposto encarado e como intervém no funcionamento quer do seu trabalho quer na organização.

5. Apesar de não haver mais nenhum colaborador a desempenhar as mesmas funções que tu, sentes que existe muita competição entre colaboradores? E é esta saudável ou desleal?

Existe, sim. É uma área muito competitiva, é normal que as pessoas queiram atingir os melhores resultados. Às vezes não o fazem é da melhor maneira.

6. Quando ocorrem conflitos, qualquer que seja a sua ordem, como são encarados?

Se falarmos do diretor, ele aparece para apagar o fogo. Desvaloriza imenso o contexto em que ocorrem. Deixa andar e aparece nos momentos que as coisas já estão a descambar.

7. Na tua opinião a heterogeneidade da equipa é um fator vantajoso ou desestabilizador?

Eu acho que isso é sempre bom. Desde que seja gerido corretamente, é sempre bom. Nem toda a gente tem princípios bons nem toda a gente tem princípios maus. Deve haver um equilíbrio e bom aproveitamento do que cada um tem de melhor.

8. Sentes que o departamento de recursos humanos é parte integrante na estratégia de combate aos conflitos?

Se for uma coisa de pequena escala sim. Tenta conversar com as pessoas, encontrar uma solução e resolver as coisas. Agora se for algo que afete toda a agência não. É o diretor que, bem ou mal, interfere.

Fase 4:

Para concluir a entrevista, irei interpelar-te relativamente às políticas formativas praticadas na empresa e a sua perspetiva acerca destas.

9. Ao entrares na empresa como foi feita a tua integração?

Bem, acompanhei a designer que trabalhava cá, a *part time*, antes de mim. Saiu quando eu entrei. Explicou-me como fazia as coisas, que programas usava, que linha criativa a empresa seguia, e assim. Acompanhou-me durante 2 dias e depois comecei logo a fazer tudo sozinho.

11. Quanto à RE/MAX em si, disponibilizou-te algum tipo de formação?

Não. Penso que apenas possui formação para os agentes imobiliários. O que na minha opinião é uma lacuna. As coisas estão em constante alteração, e deviam preocupar-se em manter os colaboradores atualizados. Tudo que envolve a empresa, faz parte do negócios e não só o trabalho, propriamente dito, dos agentes. **[Depreendo então, que a nível interno ninguém faça uma avaliação das tuas necessidades individuais de formação.]**

Até ao momento não. Porém até entendo porque assim é. Só eu, aqui na loja, é que trabalho nessa área e como é algo tão específico ninguém percebe muito bem como faço as coisas. Daí não questionarem.

Entrevista Número 6- Entrevista à diretora processual (Sujeito F)

Inicialmente irei interpelá-la de maneira a entender a sua função no contexto organizacional. Seguidamente irei colocar-lhe algumas questões acerca de várias dimensões que influenciam o funcionamento da instituição, com o intuito de conhecer a sua visão, opinião e perspetiva sobre as mesmas.

1. Pode descrever um pouco das suas funções na organização?

Sou diretora processual. Trato dos processos das vendas dos imóveis. Trato de toda a documentação, certifico-me de que tudo está legal e pronto para se poder efetuar o negócio. Aqui na agência fazemos um trabalho muito personalizado, e somos nós próprios que tratamos de toda a burocracia que envolve a venda ou compra do imóvel. Providenciamos apoio em tudo.

Já me cruzei com outras agências em que isso não acontece. E muitas vezes são prejudicados por não saber aconselhar o cliente da melhor forma. Nota-se a diferença. O cliente não tem que se preocupar com nada.

2. Qual relação com a chefia da empresa?

É bastante boa.

3. Considera a sua liderança apropriada ao tipo de empresa?

Sim, totalmente. Tem completa consciente das exigências de um meio como este e da maneira como deve operar.

4. Sente abertura por parte do líder para expor eventuais questões, sugestões ou até mesmo problemas?

Sim, é uma pessoa muito flexível e bastante disponível.

5. E em relação aos conflitos. Julga que existem aqui na empresa?

Existem em todo lado. Quando se trata de pessoas existem sempre conflitos. Todas as pessoas são diferentes, não é? Cada um tem a sua personalidade e nós aqui não somos exceção.

Considera que a liderança intervém nesse sentido? No sentido de amenizar eventuais situações desagradáveis.

Sim, claro. É a sua função zelar pelo bem estar dos colaboradores e consequentemente da empresa.

6. Enquanto diretora processual julga que a liderança intervém no seu trabalho?

Desde que tudo esteja a ser feito dentro das normas legais, não. Dá-me total autonomia. Sempre confiou no meu trabalho.

7. Em relação à formação, a empresa possui algum tipo de plano formativo para alguém que opera na sua área?

Não. A formação é mais a nível do trabalho dos agentes, o que é compreensível. Enquanto que o trabalho deles está em constante alteração, o meu é sempre o mesmo. Por isso compreendo. Porém, sempre que há alguma reunião geral em que são discutidos assuntos que dizem respeito a todos, claro que estou presente.

Entrevista Número 7- Coordenadora da Agência (Sujeito F)

Fase 1:

Inicialmente irei interpelá-la de maneira a entender a sua função e influência no contexto organizacional.

1. Enquanto coordenadora da agência pode descrever um pouco o seu trabalho?

Bem, enquanto coordenadora coordeno, não é, toda a agência. Organizo todo o trabalho em geral. Asseguro-me só funcionamento das coisas, e do bom funcionamento de todos os departamentos.

Fase 2:

Este segundo conjunto de perguntas irá incidir nos tópicos da liderança, gestão de conflitos e formação. Tendo em conta a sua importância no contexto organizacional, é de interesse fulcral solicitar o seu parecer acerca dos mesmos, de maneira a proporcionar um maior entendimento sobre o funcionamento da empresa.

2. Apesar de não exercer um cargo de liderança, as suas funções obrigam a que dirija e coordene a empresa. Como encara esse facto?

Exatamente. Eu dirijo e coordeno. Não encaro isso como um cargo de liderança. A empresa já tem um líder. Eu apenas me certifico do bom funcionamento de tudo. Organizo o trabalho entre departamentos e colaboradores. Claro que qualquer um pode recorrer a mim sempre que é necessário que eu intervenha. Mas não lidero.

3. O seu trabalho obriga a um contacto direto com a chefia da empresa? Se sim, como descreve essa relação?

Sim, lido com a chefia diariamente. O meu trabalho faz com que assim seja. É normal que queira saber como estão as coisas. É uma relação boa. É uma pessoa bastante interessada e empenhada em fazer com que as coisas funcionem. Facilita-me muito o meu trabalho.

4. Considera a liderança da empresa liberal ou inflexível?

Muito liberal. O líder não se faz valer do seu posto de líder. No mau sentido, claro. É muito acessível e sempre pronto para ouvir sugestões, discutir pontos de vista, etc.

Portanto, considera-a apropriada ao tipo de empresa?

De um modo geral sim. Neste ramo é necessária uma liderança forte e estável. E é assim que a vejo. Claro que há falhas, todos erramos, não é? Mas de um modo geral adequa-se. Ele também já tem muitos anos de experiência, e isso ajuda muito.

5. Sente abertura por parte do líder para expor eventuais questões, sugestões ou até mesmo problemas?

Sim, muita. Como já referi, o meu trabalho faz com que tenha muito contacto com o líder da empresa. E posso dizer que é uma pessoa muito aberta, disponível, que me auxilia muito e com quem é fácil falar sobre qualquer assunto.

6. Acha que existem conflitos no seio da organização? Se não, considera que a chefia intervém nesse sentido?

Há conflitos em todo lado, não é verdade? Aqui todos fazemos um esforços para que tudo funcione da melhor maneira possível. Quando há problemas tentam-se resolver. E claro que a chefia intervém nesse sentido. É do seu máximo interesse que tudo funcione plenamente.

7. Enquanto coordenadora possui algum tipo de estratégia para evitar conflitos que destabilizem a equipa?

Bem, como disse, a minha função é manter tudo organizado. Assim, naquilo que respeita às minhas funções não possuo uma estratégia específica. Gosto que tudo esteja em harmonia, ordenado e que o trabalho seja feito de forma honesta e transparente. Por isso, sempre que acontece algo que não me agrada tento resolver. Porque afinal de contas estamos aqui todos para o mesmo. Por isso, mais vale que haja um bom ambiente. Mas, para gerir os conflitos temos o diretor. Sempre que ocorre alguma situação menos boa é ele quem trata do assunto.

8. Sente que o facto de a equipa ser composta por elementos tão ecléticos torna o contacto e relacionamentos complicados?

Mais ou menos. Regra geral, não. Claro que o facto de haver tantas pessoas tão diferentes- com personalidades diferentes, ideias diferentes etc, faz com que por vezes haja desavenças. Mas somos todos adultos e sabemos ultrapassá-las. Até porque isso é muito bom. Cada um traz uma coisa diferente, o que torna esta equipa tão completa.

9. Sente que a empresa investe na formação contínua da área em que labora?

Nem por isso. É mais voltada para os próprios agentes. Mas o meu trabalho é muito inconstante, depende muito do que é preciso fazer no momento, por isso é normal que a formação não abranja o trabalho que eu faço. Mas é muito importante ter pessoas bem formadas, só assim se consegue crescer. E nós somos o exemplo disso.

10. Uma vez que no desempenho do seu trabalho lida com a chefia da organização e os colaboradores em geral, sente que existe uma relação de proximidade entre ambos?

Eu acho que sim. Acho que existe esforço de ambas as partes para que isso aconteça. Apesar de cada um ter os seus próprios objetivos, os seus objetivos individuais, todos têm um objetivo comum: o de querer elevar cada vez mais esta agência. Por isso, acho que é com essa ideia que todos se relacionam e fazem com que as coisas andem para a frente.

11. Na sua opinião, a empresa está a retirar o proveito máximo que o departamento de recursos humanos pode comportar?

Bem, mais ou menos. Aqui na empresa o departamento de recursos humanos está muito, quase só, ligado ao recrutamento e seleção. O que compreendo porque sem candidatos que se tornam agentes, a empresa não funciona. Mas eu sei que essa é apenas uma das sus funções.

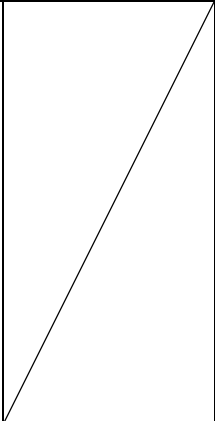
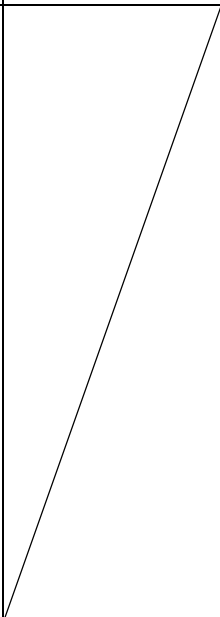
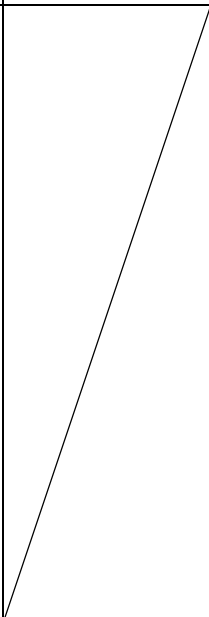
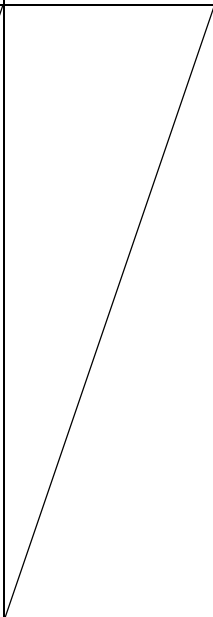
Apêndice 4- Grelha com os eixos de análise e categorias relativos às entrevistas

Eixos	Categorias	Sujeito A	Sujeito B	Sujeito C	Sujeito D	Sujeito E	Sujeito F	Sujeito G
Trabalho	Explicação das funções	<i>as minhas funções dividem-se em duas partes: uma de liderar uma equipa comercial e a outra de liderar a empresa.</i>	<i>consiste, basicamente, em ajudar o cliente na escolha do imóvel, tanto o nível do tipo de imóvel como a nível bancário.</i>	<i>Arranjar contactos sempre, quer sejam eles clientes vendedores ou compradores. (...) vamos para a nossa zona de prospeção (...)</i>	<i>a parte burocrática, tratar de coisas relacionadas diretamente com a empresa, fazer compras para a empresa-material, por exemplo.</i>	<i>Sou eu o responsável pela imagem exterior da agência. Faço as publicidades, flyers, cartões, cartazes, entre outras coisas.</i>	<i>Trato dos processos das vendas dos imóveis. Trato de toda a documentação, certifico-me de que tudo está legal e pronto para se poder efetuar o negócio.</i>	<i>Coordeno (...) Organizo todo o trabalho em geral. Asseguro-me só funcionamento das coisas, e do bom funcionamento de todos os departamentos.</i>
	Trabalhar em equipa		<i>isto é um serviço um pouco cada um por si. (...) quando se trabalha em equipa conseguimos ajudarmo-nos uns aos outros e satisfazer</i>	<i>Trabalhamos em equipa no sentido em que podemos fazer partilha de imóveis, ou ajudar em termos de visitas.</i>				

			<i>mais facilmente o cliente.</i>				
Competição entre colegas	<i>É saudável que exista. (...) Porque fomenta os resultados da pessoa e da empresa. Desde que isso não ultrapasse os limites da ética e da razoabilidade.</i>	<i>É saudável sim. Ninguém tenta passar por cima de ninguém para conseguir aquilo que quer.</i>	<i>Tentam perceber quando se tem uma proposta de um cliente. Sabem que não pode ser divulgada, sabem que tem que haver sigilo. Mas aqui não há. Aqui quanto menos se falar melhor. Melhor para o teu negócio.</i>		<i>Existe, sim. É uma área muito competitiva, é normal que as pessoas queiram atingir os melhores resultados. Às vezes não o fazem é da melhor maneira.</i>		
Heterogeneidade da equipa	<i>É uma mais valia porque, de facto, temos pessoas para todo o tipo de cliente.</i>	<i>Todos somos diferentes como pessoas e, acabamos por nos completar nalguns aspetos.</i>	<i>Não é vantajoso, sabes que só somos 3 mulheres.</i>	<i>se há vantagem ou não, não faço ideia. No entanto, quando é preciso as pessoas ajudam-se umas às outras. Ou seja, as suas diferenças não</i>	<i>Eu acho que isso é sempre bom. Desde que seja gerido corretamente, é sempre bom. (...)Deve haver um equilíbrio e bom aproveitamento</i>		<i>Claro que o facto de haver tantas pessoas tão diferentes (...) faz com que por vezes haja desavenças (...) Até porque isso é muito bom.</i>

					<i>interferem nas suas relações. E isso é bom.</i>	<i>do que cada um tem de melhor.</i>		<i>Cada um traz uma coisa diferente, o que torna esta equipa tão completa.</i>
	Igualdade de género	<i>nós não deixamos de recrutar alguém por ser homem ou mulher.</i>		<i>a equipa ser, maioritariamente, masculina, faz com que prevaleça sempre a voz masculina. (...) Temos os mesmos direitos, mas não existe igualdade.</i>				
Liderança	Estilo de liderança do líder	<i>Tenho algumas regras. E nessas, de facto, não sou flexível. Como a ética, seriedade, compromissos com a loja, com a marca e os clientes. No</i>	<i>eu penso que no geral se adapta e é adequada, no geral.</i>	<i>Vou antes tratá-lo por chefe, um chefe de equipa, porque ele não preenche aquilo que eu considero líder. Porque eu olho para um líder como um modelo a seguir, um exemplo. E</i>	<i>Ele dá o exemplo, ou seja ele não diz que as pessoas devem fazer isto ou aquilo e ele faz outra coisa diferente. É coerente.</i>	<i>Acho que não. Na minha opinião era necessário o líder ser uma pessoa mais humana, com mais sensibilidade, com mais disponibilidade,</i>	<i>Tem completa consciência das exigências de um meio como este e da maneira como deve operar.</i>	<i>O líder não se faz valer do seu posto de líder. No mau sentido, claro. É muito acessível e sempre pronto para ouvir sugestões,</i>

		<i>resto sou bastante flexível, oiço as pessoas, trocar impressões e sugestões e sou amigável na forma de trabalhar.</i>		<i>eu não o encaro dessa forma.</i>		<i>que tomasse a iniciativa de perceber o que está mal.</i>		<i>discutir pontos de vista, etc</i>
	Visão liderados em relação às práticas de liderança		<i>acho que promove o bem estar entre todos os colaboradores de maneira a que possam desenvolver as suas funções da melhor maneira.</i>	<i>E para mim não se enquadra. Também, a meu ver, ocorrem certas situações menos boas e são tidas como normais. O que não é correto.</i>	<i>ele tudo que seja necessário sabe sempre retirar todas as dúvidas a todos os colaboradores em qualquer secção que seja. Qualquer pessoa que não compareça, por algum motivo ele sabe substituir essa pessoa.</i>	<i>tenta sempre mostrar que tem o poder, a decisão final em qualquer tipo de trabalho.</i>	<i>Sim, é uma pessoa muito flexível e bastante disponível.</i>	<i>De um modo geral sim. Neste ramo é necessária uma liderança forte e estável. E é assim que a vejo. Claro que há falhas, todos erramos, não é? Mas de um modo geral adequa-se. Ele também já tem muitos anos de experiência, e isso ajuda muito.</i>

<p>Relação dos colaboradores com o líder</p>		<p>Até ao momento é boa. Até agora não tive nenhum tipo de conflito.</p>	<p>É a estritamente necessária. Tem que ser.</p>	<p>É muito boa. Nunca tive queixas.</p>	<p>É uma relação super distante. Só falamos sobre aquilo que é realmente necessário.</p>	<p>É bastante boa.</p>	<p>posso dizer que é uma pessoa muito aberta, disponível, que me auxilia muito e com quem é fácil falara sobre qualquer assunto.</p>
<p>Motivação e empowerment</p>	<p>É feita em 2 eixos principais. 1 a nível da RE/MAX Portugal, que possui todos os meses rankings. temos também um ranking interno mensal, que distingue o melhor agente de cada mês.</p>	<p>Na parte psicológica tenta motivar por meio das reuniões e na formação que nos é dada, mas nem tudo são rosas. A nível prático (...) precisávamos um pouco mais de um melhor funcionamento.</p>	<p>Eu no lugar dele tentaria motivar a equipa, coisa que não faz. É sempre a tirar o tapete. Para mim não é correto.</p>		<p>Raramente recebi feedback. E o pouco que recebi não foi nada de especial.</p>		

	Gestão de conflitos	<i>Tenta-se resolver logo para que não cresça e se torne em algo maior que podia ter sido evitado.</i>	<i>Nós aqui somos todos maiores de idade e acabamos por resolver as coisas sozinhos. Mas claro que quando existe um conflito que possa mexer um pouco coma política da empresa, tem que interferir. E tenta salvar o bem estar de toda a gente.</i>	<i>Já os conflitos que ocorrem entre nós, ficam assim um bocado no ar, às vezes discute-se mas, é até que passe. Muitas vezes ocorre entre nós, e se eu tiver mais sensibilidade chamo um colega à parte (...)</i>	<i>Somos todos crescidos e sabemos que se queremos ter um bom ambiente temos que fazer por ele.</i>	<i>Desvaloriza imenso o contexto em que ocorrem.</i>	<i>Quando se trata de pessoas existem sempre conflitos. Todas as pessoas são diferentes, não é? Cada um tem a sua personalidade e nós aqui não somos exceção.</i>	<i>Aqui todos fazemos um esforço para que tudo funcione da melhor maneira possível. Quando há problemas tentam-se resolver. É claro que a chefia intervém nesse sentido. É do seu máximo interesse que tudo funcione plenamente.</i>
Formação	Importância concebida à formação na cultura empresa	<i>A RE/MAX possui uma série de políticas formativas bastante rigorosas.</i>	<i>A chefia tem noção que apenas colaboradores bem qualificados poderão dar</i>	<i>Na RE/MAX já está tudo estudado, é um padrão.</i>				

		<i>Obrigatórias mesmo. Caso contrário existe pena de abandonar a RE/MAX.</i>	<i>rendimento, por isso quanto mais investirem nos seus próprios recursos mais ganham.</i>				
	Como é encarada a formação pelo líder e liderados		<i>se não tiveres um pouco de formação acabas por andar um pouco perdido. E como trabalhadores bem preparados e formados são a base do sucesso de qualquer empresa, a formação é essencial.</i>	<i>Quanto mais se forma, mais se informa.</i>	<i>No estabelecimento de objetivos, por exemplo. Traçar e cumprir as próprias metas, de saber levantar a cabeça, de saber cair e ir em frente. Aprender com os erros. Foi sempre muito positivo.</i>	<i>As coisas estão em constante alteração, e deviam preocupar-se em manter os colaboradores atualizados. Tudo que envolve a empresa, faz parte do negócios e não só o trabalho, propriamente dito, dos agentes.</i>	<i>Mas é muito importante ter pessoas bem formadas, só assim se consegue crescer. E nós somos o exemplo disso.</i>
	Práticas de formação	<i>A nível interno aproveitamos um dia por</i>	<i>Considero adequadas, mas lá está,</i>	<i>Pela RE/MAX sim. Nós somos avaliados e temos</i>	<i>Sim, muito. (...) acho que é bastante</i>		<i>A formação é mais a nível do trabalho dos</i>

	adequadas à realidade	<i>semana para isso. É dada por mim formação, todas as quintas. Para além disso damos formação inicial aos novos colaboradores, que posteriormente, como disse têm também que fazer as da própria RE/MAX Portugal.</i>	<i>cada um põe em prática as coisas da maneira que quer.</i>	<i>testes. Aquilo é uma universidade. Vais às aulas e depois tens que fazer no fim um teste. Para ver se estás apto ou não para ser comercial da RE/MAX.</i>	<i>oportuna e bastante útil.</i>		<i>agentes, o que é compreensível. Enquanto que o trabalho deles está em constante alteração, o meu é sempre o mesmo.</i>	
	Impacto da formação no desempenho profissional	<i>a partir do momento em que as pessoas estão mais esclarecidas acerca das regras, daquilo que se pretende, da forma de</i>	<i>A formação semanal, que é dada pelo broker tem essa intenção.</i>	<i>E acho que quanto mais estivermos preparados para estar à frente de um cliente exigente, um magnata, por exemplo, mais hipóteses temos</i>	<i>Tive formação para ser agente, coordenador para poder usar corretamente os sistemas informáticos que a RE/MAX disponibiliza, também como</i>	<i>Penso que apenas possui formação para os agentes imobiliários. (...) Porém até entendo porque assim é. Só eu, aqui na loja, é que</i>	<i>A formação é mais a nível do trabalho dos agentes, o que é compreensível. Enquanto que o trabalho deles está em constante</i>	<i>É mais voltada para os próprios agentes. Mas o meu trabalho é muito inconstante, depende muito do que é preciso fazer</i>

		<i>funcionamento da empresa, aquilo que a empresa defende (...)</i>		<i>de ser bem sucedidos.</i>	<i>funciona a própria RE/MAX, tirei o curso de Broker em Lisboa. E, ainda, tive bastante formação aqui através da empresa.</i>	<i>trabalho nessa área e como é algo tão específico ninguém percebe muito bem como faço as coisas. Daí não questionarem.</i>	<i>alteração, o meu é sempre o mesmo.</i>	<i>no momento, por isso é normal que a formação não abranja o trabalho que eu faço.</i>
--	--	---	--	------------------------------	--	--	---	---

Apêndice 5- Grelha de observação

A seguinte grelha de observação apresenta, de forma sintética, uma série de unidades de análise que considero de referência indispensável para a compreensão da temática estudada. Os mesmos foram identificados através da observação que ocorreu durante o período de estágio na instituição *RE/MAX Liberty*. Identifiquei várias áreas e associei-lhes determinados parâmetros, de modo a simplificar a sua leitura e compreensão.

ÁREA ORGANIZACIONAL	
Unidades de análise	Observações
Setor de Atuação	<p>Multinacional do setor imobiliário. Opera no sentido de proporcionar um serviço personalizado aos seus clientes, nomeadamente na procura de imóvel, qualquer que seja a sua tipologia.</p> <p><i>“Fundada em Denver, no Colorado (EUA), em 1973, a RE/MAX é a maior rede internacional de franchising imobiliário a operar em mais de 85 países.”</i></p> <p>Tem ao seu dispor uma série de ferramentas e tecnologia de ponta, que possibilitam ao consultor imobiliário conceder o melhor serviço.</p> <p>Entrou em Portugal no ano 2000, e desde então marcou a sua posição, assumindo a liderança do mercado.</p> <p>É vencedora de prémios como: <i>“Marca mais reputada 2016”, “Portugal Superbrands 2016”, “Escolha do Consumidor 2017”, “Melhores Empresas para Trabalhar”, “Melhores Gestores de Pessoas”,</i> entre outros.</p>

Funcionamento	<p>A <i>RE/MAX Liberty</i> integra a maior rede de franchisings imobiliária do mundo. Deste modo, o seu funcionamento ocorre com base nas imposições da marca acerca dos seus recursos financeiros, materiais e humanos. No entanto, possui liberdade para atuar de acordo com as particularidades e exigências da sociedade e do mercado em que se insere e opera.</p>
Ritmo de Trabalho	<p>Sendo uma empresa que opera num mercado instável e volátil, o seu ritmo de trabalho é bastante acelerado e frenético. Os colaboradores não se encontram continuamente na agência. A sua atividade obriga a que seja dispensado bastante tempo no exterior, quer seja a fazer angariações, prospeção, publicidade, visitas a imóveis, entre outras. Contudo, todas as manhãs iniciam com uma reunião onde os colaboradores calmamente expõem o trabalho que se encontram a desenvolver no momento. Para além disso, todas as quintas feiras é ministrada pelo broker uma ação de formação, onde todos os consultores participam.</p> <p>Assim, apesar da movimentação e ritmo de cada colaborador, é vital arranjar momentos para que todos se possam reunir para comunicar, conviver e partilhar vivências.</p>
Ambiente e Cultura Organizacional	<p>Trata-se de duas componentes essenciais para o bom funcionamento de qualquer instituição, todavia vou apenas abordar o ambiente e cultura internos da <i>RE/MAX Liberty</i>.</p> <p>Visto que a cultura padroniza e evidencia a mentalidade e atitude predominantes, simboliza a identidade e convicções da organização.</p> <p>Nesse sentido, é possível afirmar que a <i>RE/MAX</i> possui uma cultura organizacional bastante sólida e fundamentada. A empresa detém uma série de valores, princípios e hábitos, que elevam a sua missão. Ao ingressar na firma, os sujeitos sentem que estão a fazer parte de algo portador de impacto positivo na vida das pessoas.</p> <p>Por seu turno, vários são os fatores que influenciam o ambiente organizacional. No fundo diz respeito à qualidade da atmosfera que se vive e em que se movimentam os sujeitos que integram a empresa. Na <i>RE/MAX Liberty</i> o ambiente é bastante saudável e familiar, o que possibilita o desenvolvimento do trabalho de forma tranquila. Ou seja, apesar da diversidade, do ritmo acelerado, e eventuais conflitos os colaboradores dispõem de uma boa envolvimento em contexto profissional.</p>
Colaboradores	<p>A equipa é constituída por cerca de 30 elementos. Facilmente se compreende que num grupo tão numeroso se reúnem pessoas com diferentes <i>backgrounds</i>, personalidades, pontos de vista, opiniões, entre outras características. Todavia, é o tipo de tratamento que estas particularidades recebem que vai determinar se representam benefícios ou malefícios para o funcionamento da empresa.</p>

	Nesse sentido, a <i>RE/MAX Liberty</i> opera de forma excelente. Retira o máximo partido das idiossincrasias dos seus colaboradores, de maneira a constituir uma equipa bastante lata e completa, capaz de atuar em diferentes contextos, perante diversos tipos de clientes.
ÁREA TÉCNICA E LABORAL	
Funções dos Departamentos	A equipa é constituída por vários departamentos que asseguram o funcionamento da agência. Deste modo é, também, possível disponibilizar ao cliente um acompanhamento particularizado desde o momento em que aborda a empresa e o momento em que ocorre o término do negócio, uma vez que os colaboradores estão aptos a cobrir todas as fases do processo. Assim, torna-se possível afirmar que existem departamentos que atuam mais a nível interno e outros que atuam mais a nível externo, assegurando o funcionamento pleno da empresa. Ou seja, os consultores imobiliários, o departamento processual e o departamento de marketing intervêm no sentido de acompanhar e satisfazer as necessidades do cliente. Enquanto que o broker, o departamento de recursos humanos, a direção comercial e a coordenação da agência operam de modo a manter a ordem organizacional. Compreende-se, portanto, que as funções de todos os elementos se complementam, tornando assim a sua existência, no cenário empresarial, indispensável.
Sequência das Operações	No longo processo que é a compra ou venda de imóveis, todos os colaboradores têm as suas tarefas bem definidas. Assim: o departamento processual opera no sentido de tratar de todas as burocracias associadas à agência; o departamento de marketing providencia toda a publicidade e propaganda (quer de cada consultor a nível individual quer da imagem associada à própria marca); o departamento de recursos humanos gere pessoas de maneira a retirar o máximo proveito do seu potencial, a direção comercial auxilia e organiza o trabalho em todas as dimensões, a coordenação mantém a empresa organizada e em pleno funcionamento, e a direção representada pelo seu <i>Broker</i> , que incorpora em si a função de administrar a agência em toda a sua extensão.
Tipo de trabalho	Independentemente da função de cada colaborador o seu foco principal é a compra e venda de imóveis. No entanto, apesar de somente os consultores interagirem e lidarem diretamente com os clientes, os restantes elementos funcionam de acordo com as suas necessidades, uma vez que estes representam a fonte de rendimento da empresa.

Constituição da Equipa	O seu organograma é constituído por: broker, direção comercial, departamento processual, departamento de recursos humanos, departamento de marketing consultores imobiliários e coordenação da agência. Trata-se de uma equipa bastante numerosa e heterogénea, todavia equilibrada.
Influência/Impacto da Formação	<p>Esta agência, de acordo com os pressupostos da marca, atribui extrema importância à formação dos seus colaboradores, quer numa fase inicial para se familiarizarem com a empresa e o seu campo de atuação, quer ao longo do seu percurso na mesma. Assim, para além da realização do plano de formação exigido, é ministrada semanalmente um plano de formação pelo broker que visa combater as necessidades que se fazem sentir naquele momento.</p> <p>Na <i>RE/MAX Liberty</i> é, portanto, encarada como um investimento e não um esbanjamento, uma vez que se entende que trabalhadores bem preparados e formados são a base do sucesso de qualquer instituição.</p>
Conflitos	O capital humano é o maior património das organizações, assim, a gestão de conflitos assume uma função central na sua gestão. Obviamente que num contexto em que convivem diariamente tantas pessoas, o conflito é algo inevitável. Todavia, os benefícios ou malefícios provocados pela sua ocorrência, estão altamente ligados ao tipo de tratamento que recebem. Neste sentido, a <i>RE/MAX Liberty</i> opera no sentido de perceber a origem do problema, de maneira a retirar dele uma aprendizagem. Usualmente são encarados como um motor de desenvolvimento positivos.
ÁREA RELACIONAL	
Relacionamentos interpessoais dos atores organizacionais	<p>De forma geral, os relacionamentos na <i>RE/MAX Liberty</i> pautam pela tranquilidade e positividade. O respeito é valorizado, assim como a consideração pelos demais. Não são sentidas quaisquer hostilidades e diferentes tipos de tratamento baseadas na hierarquia, departamentos ou atividades desenvolvidas. Tais comportamentos assentam na flexível hierarquia e na liderança exercida, que incentivam à convivência pacífica e saudável. Após a reunião diária, todos os elementos convivem durante alguns momentos, partilhando histórias e experiências. Outro exemplo, do seu bom relacionamento é o facto de fazerem questão de celebrar a data do aniversário na empresa.</p> <p>Muitas das relações entre colegas foram transportadas para um contexto íntimo, passando a fazer parte da sua vida privada. Este facto comprova que o esforço feito pela chefia no sentido de criar um bom ambiente de trabalho, estão a dar frutos.</p>

Área de Comunicação e Informação	
Como se expressam	A comunicação entre os colaboradores ocorre de forma natural, nada forçada. A linguagem é corrente, sem muita formalidade. Os elementos sentem-se à vontade para se expressarem, exporem as suas opiniões e pontos de vista, pois sabem que não vão ser julgados nem alvos de chacota.
Que tipos de informação partilham	Tendo em conta o bom ambiente organizacional e o bom relacionamento entre colegas, as informações partilhadas são bastantes amplas e diversificadas. Tanto podem respeitar a temas do foro profissional (experiências com clientes, partilhas de negócios, documentos a entregar, entre outros) como da esfera privada (gostos, aniversário dos filhos, viagens, entre outros).
Meios de transmissão da informação	Várias são as possibilidades no que a este parâmetro diz respeito. A informação pode ser transmitida via oral ou escrita, através de inúmeras formas e meios. Na atualidade, a tecnologia permite que estejamos permanentemente contactáveis. Deste modo, também estes colaboradores fazem uso dos inúmeros recursos existentes para comunicar. Para além de contactarem pessoalmente, utilizam meios como o telemóvel e o e-mail para poderem satisfazer as suas necessidades de comunicação.
Qualidade da comunicação	Considerada a base do bom funcionamento de qualquer ambiente organizacional, facilmente se entende que é através da comunicação e contacto que se cria a imagem de algo ou de alguém, portanto se esta não for adequada pode levar a juízos de valor errados. Falhas de comunicação são elementos causadores de conflitos, uma vez que provoca deturpações. Nesse sentido, todo o <i>staff</i> se preocupa com a qualidade da comunicação, de forma a que todas as informações sejam transmitidas corretamente.



Apêndice 6 - Autorização do tratamento de dados pessoais - Termo de consentimento

Eu, _____,
colaborador na Organização *Quarteirão Global Mediação Imobiliária Lda -RE/MAX Liberty* declaro que aceito realizar uma entrevista para efeitos de investigação da estagiária Vanessa Pires Rodrigues, cujo tema é *“Perspetivas dos atores sobre trabalho, liderança e formação: um estudo de caso”*

Mais declaro que todas as informações trocadas durante a entrevista que envolvam traços do meu percurso pessoal, carreira profissional e opiniões são da minha responsabilidade e proferidas por vontade própria.

A informação recolhida serve o Regulamento Geral da Proteção de Dados Pessoais, sendo necessário o seu consentimento para a realização da entrevista e posterior tratamento de dados.

Enquanto tratamento de toda a informação recolhida durante a entrevista, sublinhe-se que é informação tratada de forma **anónima e confidencial**.

A investigação decorre do estágio curricular na Organização *Quarteirão Global Mediação Imobiliária Lda -RE/MAX Liberty* em Braga, ao abrigo do Mestrado em Educação, na vertente de Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Assinatura do colaborador: _____

Assinatura da estagiária: _____

Data: _____