

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR  
IMOBILIÁRIO: ESTÁGIO NO GRUPO DA SILVA  
CARPINTEIRO**

**JÉSSICA SOUSA MENDES**

**OUTUBRO 2023**

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR  
IMOBILIÁRIO: ESTÁGIO NO GRUPO DA SILVA  
CARPINTEIRO**

**JÉSSICA SOUSA MENDES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)**

**DRA. CRISTINA CARPINTEIRO (GRUPO DA SILVA CARPINTEIRO)**

## **Agradecimentos**

Não teria conseguido chegar até ao final desta etapa sem o apoio e ajuda de múltiplas pessoas. Desta forma, quero lhes deixar o meu mais sincero agradecimento:

À Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, por ter aceitado o meu pedido, por toda a sua ajuda, disponibilidade, conselhos e atenção que teve para comigo durante a realização deste relatório de estágio.

Ao Grupo da Silva Carpinteiro por me terem aceitado na empresa e por todo o apoio na realização deste relatório. Em especial quero agradecer à Cristina Carpinteiro que me orientou durante os quatro meses de estágio e sempre me ajudou quando necessitei. Quero também agradecer à Susana e ao Rui por me integrarem na empresa e pelo apoio dado.

À minha família que sempre acreditou em mim, me incentivou e ajudou a continuar a estudar.

Ao Marco, por todo o apoio, paciência, compreensão e ajuda durante todo o percurso. E por não me ter deixado desistir.

Aos meus amigos, mas em especial à Adriana e à Catarina, que me incentivaram a continuar e me apoiaram durante esta fase.

## Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado incide sobre o processo de formação no Grupo da Silva Carpinteiro, empresa do setor imobiliário, presente no mercado desde 2019. O estágio teve a duração de quatro meses e foi centrado na formação e desenvolvimento de consultores imobiliários. O setor imobiliário é um dos principais pilares da economia global, e é um setor que tem estado em grande crescimento em Portugal nos últimos anos. A formação e desenvolvimento é um dos elementos mais importantes da Gestão de Recursos Humanos, tendo grande influência no desempenho das habilidades, competências e conhecimentos dos colaboradores. Isto tem feito com que muitas empresas vejam a formação e desenvolvimento como um recurso estratégico, o que faz com que invistam mais na formação. É assim importante que seja analisada a formação e desenvolvimento no setor imobiliário, visto que os consultores imobiliários dependem principalmente das suas capacidades individuais para venderem. Sendo também importante para uma agência imobiliária criar e desenvolver um processo de formação rigoroso, de modo a melhorar o sucesso dos colaboradores e da organização em geral. Este relatório de estágio contará com uma revisão de literatura sobre a formação e desenvolvimento, com a descrição das atividades realizadas durante o estágio curricular no departamento de recursos humanos da *The Golden Phoenix* e *The House Shop*, duas das marcas do Grupo da Silva Carpinteiro e com uma análise comparativa entre a revisão da literatura e as atividades realizadas, de maneira a analisar de modo crítico as práticas de formação e desenvolvimento da organização, com o intuito de averiguar a existência de diferenças ou consonâncias entre ambas.

**Palavras-chave:** Formação e desenvolvimento, recursos humanos, setor imobiliário, estágio curricular.

## **Abstract**

This Master's Final Work focuses on the training process at Grupo da Silva Carpinteiro, a real estate company in the market since 2019. The internship lasted four months and was focused on the training and development of real estate agents. The real estate sector is one of the main pillars of the global economy, and it is a sector that has been experiencing great growth in Portugal in recent years. Training and development is one of the most important elements of Human Resources Management, having a great influence on the performance of employees' skills, competencies and knowledge. This has led many companies to see training and development as a strategic resource, which makes them invest more in training. It is therefore important that training and development in the real estate sector is analysed, as real estate agents depend mainly on their individual skills to sell. It is also important for a real estate agency to create and develop a rigorous training process, in order to improve success for the employees and the organization in general. This internship report will include a literature review on training and development, with a description of the activities carried out during the internship in the human resources department of The Golden Phoenix and The House Shop, two of the brands of Grupo da Silva Carpinteiro and with a comparative analysis between the literature review and the activities carried out, in order to critically analyse the organization's training and development practices, with the aim of investigating the existence of differences or consonances between the two.

**Key words:** Training and development, human resources, real estate sector, internship.

## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	2
<b>2.1. Formação e Desenvolvimento</b> .....	2
<b>2.2. Ciclo da Formação</b> .....	3
<b>2.2.1. Identificação das necessidades de formação</b> .....	4
<b>2.2.2. Programação das atividades formativas</b> .....	6
<b>2.2.3. Execução das atividades de formação</b> .....	9
<b>2.2.4. Avaliação do processo de formação</b> .....	11
<b>2.3. Formação e desenvolvimento no setor imobiliário</b> .....	13
<b>3. Metodologia</b> .....	16
<b>4. Caracterização da Empresa</b> .....	17
<b>4.1. Missão, Visão e Valores</b> .....	18
<b>4.2. Estrutura Organizacional e de Recursos Humanos</b> .....	20
<b>5. Descrição das Atividades de Estágio na Empresa</b> .....	21
<b>6. Confronto da Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio</b> .....	25
<b>7. Considerações Finais</b> .....	28
<b>Referências</b> .....	31
<b>Anexos</b> .....	38
<b>Anexo I- Questionário de Avaliação de Desempenho</b> .....	38
<b>Anexo II- Índice do Manual de Acolhimento e de Procedimentos</b> .....	39
<b>Anexo III- Plano de Formação</b> .....	40
<b>Anexo IV- Questionário de satisfação sobre a formação</b> .....	41

## **Índice de Figuras**

<b>Figura I-</b> Ciclo da formação .....	3
<b>Figura II-</b> Organograma do Grupo da Silva Carpinteiro.....	20

## **Siglas e Acrónimos**

*ADDIE- Analysis, Design, Development, Implementation, e Evaluation;*

*CEO- Chief Executive Officer;*

*F&D- Formação e desenvolvimento;*

*GRH- Gestão de Recursos Humanos;*

*ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão;*

*ROI- Return of investment;*

*VARK- Visual, Aural, Read/write, e Kinesthetic.*

## 1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, foi elaborado o presente trabalho final de mestrado, fruto de um estágio curricular realizado no Grupo da Silva Carpinteiro, entre 9 de janeiro e 6 de abril de 2023, contabilizando um total de cerca de 448 horas. O estágio decorreu sob a orientação da Dr<sup>a</sup> Cristina Carpinteiro, *Chief Executive Officer* (CEO) do Grupo e da Professora Doutora Helena Jerónimo, da parte do ISEG.

O Grupo da Silva Carpinteiro atua no setor do imobiliário e é detentor de três marcas: a *The Golden Phoenix*, a *The House Shop* e a *Infinity Pictures*. O estágio foi realizado nas duas primeiras, sendo uma delas direcionada para o mercado de luxo e a outra para o mercado médio-alto da venda de imóveis.

O estágio ocorreu na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), mais precisamente no domínio da formação. A formação e desenvolvimento (F&D) desempenham um papel fundamental na GRH, uma vez que a finalidade da formação é equipar os colaboradores com as habilidades necessárias para desempenhar as suas funções. Essas habilidades, impulsionam a produtividade dos colaboradores, o que, por sua vez, tem um impacto positivo no desempenho, na inovação e no crescimento financeiro de uma organização (Garavan et al., 2019; Ismael et al., 2021; Moura, Pinheiro & Silva, 2019).

Os principais objetivos do estágio foram a aplicação prática dos conteúdos lecionados de F&D, na unidade curricular de Gestão de Competências do mestrado em Ciências Empresariais e a aquisição de experiência profissional na área em que me licenciarei, Relações Humanas e Comunicação Organizacional, com o objetivo de aumentar o meu leque de competências pessoais, académicas e profissionais.

O presente relatório encontra-se dividido em sete capítulos. Para além da presente introdução, o segundo capítulo apresenta e expõe a revisão de literatura sobre a importância estratégica da F&D, bem como as etapas deste processo; o terceiro capítulo a metodologia; o quarto, a caracterização do Grupo da Silva Carpinteiro; o quinto capítulo descreve as atividades desenvolvidas durante o estágio; no sexto faz-se a confrontação entre as atividades realizadas durante o estágio e a revisão de literatura; e, por último, são apresentadas as considerações finais, as limitações e as recomendações futuras.



## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Formação e Desenvolvimento**

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013) a formação é um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos e adoção de comportamentos e atitudes, que têm relevância para o cargo do colaborador e para o seu desenvolvimento pessoal e organizacional. É igualmente uma área vital para as organizações, porque os momentos de formação capacitam os colaboradores com os conhecimentos, habilidades e competências necessários para realizarem o seu trabalho de forma eficaz e com sucesso, sendo assim um recurso estratégico para as organizações, uma vez que afeta o seu desempenho (Lussier & Hendon, 2019; Mondy & Martocchio, 2016; Olejniczak-Szuster & Lukasik, 2018).

Conforme Ismael et al. (2021), o desenvolvimento procura a mudança do estado atual dos colaboradores e de toda a organização, de modo a obter um maior crescimento dos mesmos e do seu propósito geral. Está provado também que o desenvolvimento faz com que os colaboradores consigam realizar melhor as suas tarefas e deveres, e com que tenham um maior compromisso com a organização (Anwar & Qadir, 2017).

A distinção principal entre F&D é que a formação se foca nos conhecimentos, habilidades e competências necessárias para a atual função do colaborador, enquanto o desenvolvimento tende a ser mais focado no futuro e na função futura do colaborador (Garavan et al., 2019; Noe, 2023). De acordo com Garavan et al. (2019), outra distinção é que a formação é da responsabilidade da organização, que assume que a formação vai gerar benefícios organizacionais, ao passo que o desenvolvimento, apesar de também poder ser promovido pela organização, geralmente é iniciado pelos próprios colaboradores.

A F&D são essenciais para o mundo organizacional atual, uma vez que juntos formam um sistema complexo que pode gerar melhorias gerais da eficácia e rentabilidade de uma organização (Ismael et al., 2021), que por si vão influenciar a vantagem competitiva da organização e melhorar o capital humano na empresa, definindo o seu sucesso e sobrevivência (Nieves & Quintana, 2018; Xie et al., 2022).

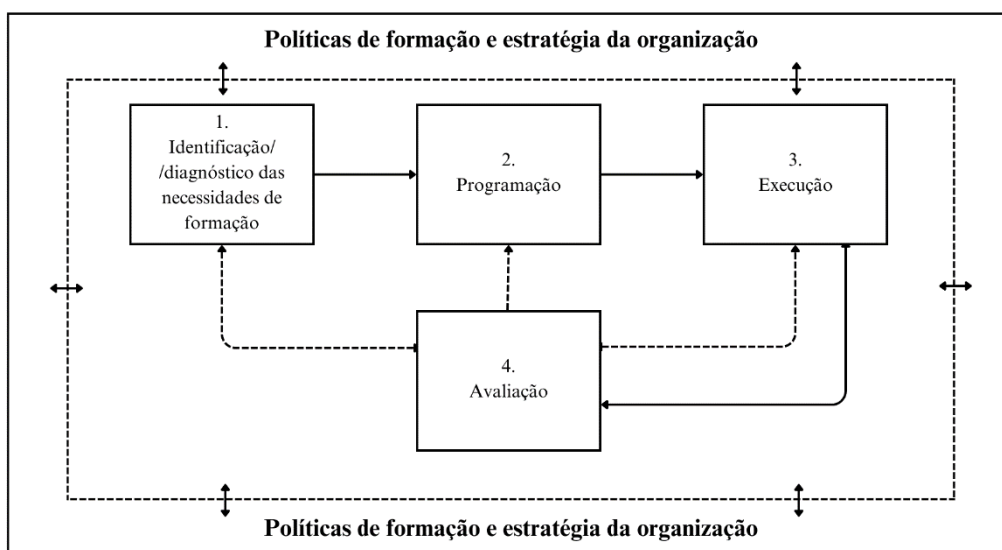
Atualmente a F&D são uma necessidade e uma condição da capacidade competitiva, tanto para os colaboradores como para as organizações, uma vez que a

formação é um dos fatores que afeta positivamente a motivação, a aprendizagem (conhecimentos, habilidades e competências), o compromisso e a satisfação no trabalho dos colaboradores, e por isso se as empresas não investirem em formação perdem a capacidade de conseguir lidar com as mudanças e não conseguem competir eficazmente no mercado (Anwar & Qadir, 2017; Khan, Rahman & Khan, 2021; Nieves & Quintana, 2018; Olejniczak-Szuster & Lukasik, 2018; Rego et al., 2020). Segundo Lyons (2020) a formação é também essencial para que o desempenho dos colaboradores seja satisfatório. Devido a estas razões, cada vez mais empresas interligam a F&D com os objetivos e as metas estratégicas da organização (Noe, 2023).

## 2.2. Ciclo da Formação

A formação é um processo que pode ser dividido em várias fases, sendo o conjunto das mesmas geralmente designado como ciclo da formação. Estas fases são: a identificação das necessidades de formação, a programação das atividades formativas, a execução das atividades de formação e a avaliação do processo de formação (Rego et al., 2020). O ciclo da formação pode também ser caracterizado como modelo *ADDIE* (*Analysis, Design, Development, Implementation, e Evaluation*), desenvolvido por Goldstein em 1980 (Armstrong & Landers, 2018; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). O ciclo da formação, de acordo com Rego et al. (2020), pode ser observado na figura abaixo.

**Figura I-** Ciclo da formação



Fonte: Rego et al. (2020, p.405)

Existem várias tipologias do ciclo de formação, como o modelo *ADDIE* com cinco fases, mas a tipologia utilizada será a de quatro fases, visto ser a tipologia mais utilizada e a que tem mais sustentação na literatura.

Estas fases do ciclo da formação estão todas interligadas entre si, sendo geralmente planeadas em conjunto e pensadas no longo prazo (Lussier & Hendon, 2019). Segundo Rego et al. (2020), o ciclo da formação representa um ideal que as empresas aplicam com maior ou menor precisão, devendo este processo ser inspirado na estratégia global da organização e nas suas políticas de formação, que são definidas por Estevão et al. (2006), como um conjunto de orientações gerais que condicionam e legitimam as estratégias e as prioridades da empresa, bem como a estrutura da formação.

### **2.2.1. Identificação das necessidades de formação**

O primeiro passo do ciclo de formação é o levantamento das necessidades de formação da organização. Este passo permite à empresa perceber se a formação é necessária ou não, ou seja, determinar se os problemas da empresa podem ser resolvidos através da formação ou se carecem de outro tipo de intervenção organizacional (Armstrong & Landers, 2018; Mondy & Martocchio, 2016). Segundo Hyasat, Al-Weshah e Kakeesh (2022) a identificação das necessidades de formação deve ser um processo contínuo, de modo a que as necessidades de formação estejam sempre atualizadas.

Nesta fase, o objetivo é analisar a diferença entre o que está a acontecer atualmente e o que deveria estar a acontecer, ou seja, analisar se os colaboradores estão a ter o desempenho esperado, baseado nas operações e nos objetivos estratégicos da organização (Lussier & Hendon, 2019; Tracey & Swart, 2020). Esta análise pode definir-se como sendo reativa ou proativa, ou seja, pode surgir após a identificação dos problemas ou pode prever necessidades futuras. A análise reativa ocorre em resposta a eventos passados ou à identificação de problemas organizacionais e de produção que demonstram uma necessidade de formação, por exemplo, baixa produtividade, qualidade baixa, perda de clientes, entre outros. A análise proativa é realizada antecipadamente com o objetivo de prevenir problemas futuros, por exemplo, aspetos relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação, tal como expansão do negócio, novos produtos e serviços, novas tecnologias, entre outros (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013; Rego et al., 2020).

Segundo Rego et al. (2020), para que a formação seja eficaz, é necessário identificar de forma sistemática os problemas e as situações que esta consegue resolver. Estudos recentes provam que realmente existe uma relação positiva entre a identificação das necessidades de formação e a eficácia da formação (Khan, Rahman & Khan, 2021).

Segundo Noe (2023), se a identificação das necessidades de formação não for realizada corretamente, podem surgir vários problemas, entre os quais: a formação pode ser usada incorretamente como uma solução para um problema de desempenho (por exemplo, a motivação); os conteúdos, objetivos e métodos da formação podem não ser os mais adequados; alguns colaboradores podem ter de participar em formações onde não têm os conhecimentos base necessários; a formação pode não ter os efeitos de aprendizagem, financeiros e de mudança de atitudes esperados; e dinheiro pode ser gasto em formações desnecessárias.

A identificação das necessidades de formação necessita de ser realizada em três níveis, de modo a fornecer informações essenciais para o planeamento da formação. Os três níveis são: organizacional, operacional e individual (Tracey & Swart, 2020). Segundo Markaki et al. (2021) e Noe (2023) a identificação das necessidades de formação pode ser realizada através de observação, questionários, entrevistas, *focus groups* e avaliações de desempenho.

A análise organizacional foca-se na missão estratégica, objetivos e planos organizacionais da empresa, em verificar que recursos estão disponíveis para a formação, e em analisar os resultados do planeamento estratégico dos recursos humanos (Mondy & Martocchio, 2016; Noe, 2023). É necessário também verificar os indicadores organizacionais e de produção que podem revelar a necessidade de formação. Alguns desses indicadores são: a baixa produtividade, a perda de quota do mercado, custos elevados, perda de clientes, baixa qualidade, conflitos interpessoais, violações das regras de conduta, taxa elevada de absentismo, atrasos na produção, incumprimento de prazos, colaboradores que não têm as competências necessárias para realizar as suas tarefas e resistência à mudança por parte de alguns colaboradores (Lussier & Hendon, 2019; Rego et al., 2020). É necessário também considerar aspetos que estão relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação, como por exemplo: expansão do negócio, novos produtos e serviços, novas instalações, novas tecnologias e mudanças

organizacionais (Rego et al., 2020). As alterações do ambiente externo da organização também devem ser tidas em conta, uma vez que estas podem ser decorrentes de inovações tecnológicas, de alterações no mercado onde a empresa opera e compete, ou de mudanças sociais, económicas e/ou políticas (Rego et al., 2020).

A análise operacional foca-se em descrever as atividades do trabalho, incluindo as tarefas realizadas pelo colaborador e os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para completar essas tarefas (Noe, 2023). Para tal, é importante a existência de um descritivo de funções, que consiste num sumário de objetivos, responsabilidades e tarefas do cargo, podendo este incluir informações sobre as condições de trabalho e a sua relação com as outras funções (Sousa et al., 2006). Neste devem estar também presentes as habilidades, competências e conhecimentos que o detentor do cargo precisa de ter para exercer a sua função (Stybel, 2010). Em geral, o descritivo de funções é a base do processo de recrutamento e seleção, facilita a gestão de desempenho e constitui informação essencial para a F&D, entre outros (Switasarra & Astanti, 2021). Por isso, importa que a formação se focalize na análise do trabalho e nos requisitos necessários para a sua correta execução (Rego et al., 2020).

A análise individual foca-se em identificar quais os colaboradores que necessitam de formação e quais as necessidades de formação para cada indivíduo, definindo o que cada colaborador deve aprender (Noe, 2023; Rego et al., 2020). Nesta análise deve-se também procurar responder a três perguntas: Quem precisa de formação?; O que os colaboradores têm de fazer diferente do que fazem atualmente?; Que tipo de conhecimentos, competências e habilidades os colaboradores necessitam? (Mondy & Martocchio, 2016).

### **2.2.2. Programação das atividades formativas**

Através dos dados obtidos durante a fase de identificação das necessidades de formação, é possível determinar quais deverão ser os objetivos da formação, como deverá ser estruturada e qual o orçamento necessário (Armstrong & Landers, 2018). Segundo Rego et al. (2020) estes três elementos são muito importantes, embora os objetivos assumam uma centralidade especial, porque são o ponto de partida para a programação das atividades formativas. Assim, os objetivos da formação necessitam de ser claros e

concisos, de modo a ser possível alcançar os objetivos organizacionais (Mondy & Martocchio, 2016).

Deverá também ser realizada uma pesquisa sobre quais são as melhores práticas para a conceção de um plano de formação. De acordo com Armstrong e Landers (2018) esta pesquisa deverá ser usada como um guia, de forma que o plano de formação criado consiga suprimir as necessidades de formação identificadas.

O planeamento das atividades formativas requer um plano rigoroso e exaustivo das ações a executar. Segundo Rego et al. (2020), a programação deve ser baseada num conjunto de questões:

- **Quais são os objetivos ou resultados esperados:** Ao responder a esta questão será possível organizar a formação em módulos, ações ou ciclos, de modo a ser possível abordar uma necessidade em específico de cada vez.
- **A quem se deve dirigir a formação:** Esta questão permitirá definir a população-alvo da formação (quem deve ser formado), o número de formandos, a sua disponibilidade, grau de instrução e características pessoais.
- **Quem será o formador:** O formador desempenha um papel vital no sucesso da formação, por isso a sua seleção e preparação são um passo crucial. O formador pode ser interno ou externo (de universidades ou consultoras especializadas na área da formação). No entanto, de acordo com Noe (2023), caso seja possível, é melhor que os formadores sejam internos, isto porque para além de ser mais barato, estes formadores internos compreendem melhor a organização e por isso os conteúdos da formação costumam ser mais apropriados e mais úteis para os formandos.
- **Qual o conteúdo da formação:** Decidir as matérias, conteúdos, assuntos e mensagens a serem transmitidos durante a formação.
- **Onde formar:** A resposta a esta pergunta depende das opções estratégicas que foram definidas para a formação. Depende também de aspetos relacionados com os custos e com a logística dos eventos. Segundo Noe (2023), a formação pode ser na empresa ou fora da mesma, tendo ambas

as opções várias vantagens. Se for fora, pode ser num hotel, *resort*, centro de conferências ou numa universidade, e permite que exista uma menor probabilidade de a formação ser interrompida, fazendo com que os formandos estejam mais focados. A formação torna-se também mais memorável, pois percebe-se que a empresa valorizou a formação e investiu recursos na mesma, o que permite melhores oportunidades de *networking*. Se a formação for na empresa, tem vantagens financeiras, uma vez que não é necessário ter custos em salas, equipamentos, transporte e alimentação.

- **Quais os métodos de formação:** Definir os métodos de formação consoante os objetivos da formação e as características dos formandos. De acordo com Lussier e Hendon (2019), Mondy e Martocchio (2016) e Noe (2023), alguns dos métodos que podem ser utilizados são: o método em sala de aula, *e-learning*, *blended-learning*, estudos de caso, modelagem de comportamento e *tweeting*, *role-playing*, jogos de formação, formação *in-Basket*, formação *on-the-job* e formação em grupo. As novas gerações, principalmente a geração Z (as pessoas nascidas entre 1990 e 2010, segundo Goh e Lee (2018)) preferem o método *blended-learning*, uma vez que este combina o método em sala de aula com o *e-learning* (Helaluddin et al., 2023).
- **Quais os recursos necessários:** Esta questão refere-se aos equipamentos necessários para a formação.
- **Quando formar:** Esta pergunta define os limites temporais da formação. Em Portugal, segundo o Código do Trabalho<sup>1</sup>, caso a formação seja feita durante o período normal de trabalho, o colaborador deve ser remunerado como se estivesse a trabalhar, caso a formação seja fora do horário de trabalho, a organização tem de compensar o colaborador pelas horas extraordinárias despendidas (de acordo com o Código do Trabalho<sup>2</sup>: menos de duas horas- valor normal; mais de duas horas- primeira hora extra 25%, as restantes 37,5%; no dia de descanso obrigatório 50% e o direito a um dia de descanso remunerado num dos três dias seguintes).

---

<sup>1</sup> Artigo 132º nº2 do Código do Trabalho

<sup>2</sup> Artigo 268º nº1 a) e b) do Código do Trabalho

- **Quanto vai custar:** É necessário realizar um orçamento correto da formação, através duma análise custo-benefício e de uma correta aferição de resultados.

As respostas a estas questões vão depender das informações recolhidas aquando da identificação das necessidades, e o seu produto final deverá resultar numa ação de formação pronta para começar (especificando se é um módulo, curso ou programa) (Noe, 2023; Rego et al., 2020).

Apesar da programação ser crucial para o sucesso da formação, é necessário que os colaboradores responsáveis pela formação tenham a capacidade de adaptar o programa de acordo com a dinâmica gerada entre o formador e o formando durante o momento de formação (Rego et al., 2020). É também necessário que estes consigam prever aspetos de duas ordens: os relacionados com o contexto da formação (objetivos, locais, horários e forma de comunicação administrativa com os formandos) e os relacionados com o conteúdo da formação (conteúdos, métodos, exemplos e técnicas) (Rego et al., 2020).

### **2.2.3. Execução das atividades de formação**

A execução das atividades de formação é a parte mais visível do processo de formação, tendo como intuito alterar atitudes, competências e conhecimentos, no entanto a sua eficácia depende fortemente da qualidade das fases prévias (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013; Rego et al., 2020).

A execução ou implementação de um plano de formação é geralmente um processo desafiante, isto porque, para a formação ser eficaz é necessário ter um bom formador, que para além de ser qualificado, estar disponível e ser criativo, deve possuir boas capacidades de comunicação e deve conhecer a filosofia da organização, os seus objetivos globais e os seus objetivos de formação (Mondy & Martocchio, 2016). Para além da qualidade dos formadores, aquando da realização da atividade formativa existem diversos fatores que, segundo Rego et al. (2020), conseguem assegurar o seu sucesso:

- A adequação dos programas às necessidades da empresa, ou seja, só se justifica realizar ações que tenham utilidade para a organização.



- A motivação e a qualidade dos formandos, ou seja, se os colaboradores escolhidos para a formação não tiverem a necessidade ou o interesse de participar nela, a formação não será uma oportunidade nem um benefício, mas sim uma obrigação, o que afeta negativamente o sucesso da mesma.
- A qualidade do material apresentado, isto é, o material deve ser preparado cuidadosamente, estar orientado para os objetivos da formação e ser ajustado às características dos formandos.
- De acordo com Noe (2023), o espaço onde a formação ocorre é também importante para o seu sucesso, sendo necessário garantir que o mesmo seja confortável, acessível, privado e tenha espaço suficiente para todos os formandos, formador e equipamentos necessários.

As características dos formandos referem-se ao estilo de aprendizagem dos mesmos. Segundo Honey e Mumford (1986a), existem quatro estilos de aprendizagem: os *ativistas* são pessoas que aprendem ao fazer, gostam de novas experiências e tentam experimentar tudo pelo menos uma vez, tendem ainda a agir primeiro e a pensar nas consequências depois; os *refletores* são pessoas que aprendem ao observar e ao refletir naquilo que aconteceu, consideram todas as opções e implicações antes de formarem uma opinião, e são frequentemente cuidadosos e ponderados; os *teóricos* são pessoas que necessitam de entender a teoria por detrás das ações, geralmente necessitam de modelos, conceitos e factos para conseguirem aprender, e gostam também de analisar e sintetizar; os *pragmáticos* são pessoas que estão interessadas em experimentar novas coisas e procuram novas ideias que possam ser utilizadas para resolver o problema que têm em mãos, tendem a ser impacientes, práticos e realistas. Atualmente o modelo de estilos de aprendizagem mais utilizado é o modelo VARK (*Visual, Aural, Read/write, e Kinesthetic*) criado por Fleming e Mills (1992). Este modelo defende que existem também quatro estilos de aprendizagem: visual, auditivo, leitura/escrita e sinestésico. É assim possível observar que as características dos formandos têm uma grande influência no seu estilo de aprendizagem, sendo por isso bastante importante que a formação seja adaptada aos estilos de formação dos formandos.

Um dos métodos para determinar qual o estilo de aprendizagem dos formandos, é aplicando e analisando o questionário do estilo de aprendizagem de Honey e Mumford (1986b) ou o questionário de *VARK*<sup>3</sup>.

De acordo com Mikami e Furukawa (2018), os formandos, quando estão individualmente satisfeitos com o que aprenderam durante a formação, ficam mais entusiasmados para começarem a implementar os seus novos conhecimentos. No entanto, a eficácia da formação depende da existência de um clima organizacional propício à transferência da formação (o grau em que os formandos aplicam no trabalho os conhecimentos, competências e atitudes adquiridas na formação) (Wang & Wilcox, 2006). Por conseguinte, a transferência da formação para o trabalho e para a organização depende das características dos formandos e da sua envolvente organizacional (Rego et al., 2020).

Durante a execução das atividades formativas podem ocorrer diversos problemas: a formação implica mudanças e alguns colaboradores têm tendência de resistir à mudança; também é difícil criar um cronograma para a formação, uma vez que os formandos têm obrigações de trabalho que têm de cumprir; outra dificuldade é a manutenção de registos de formação, isto é, registar o desempenho dos formandos durante e depois da formação (Mondy & Martocchio, 2016). A falta de comunicação durante a formação entre os formandos e a empresa pode ser também um grande problema (Mikami & Furukawa, 2018). Se existir comunicação entre ambos durante e depois da formação existe uma maior probabilidade de implementação dos conteúdos lecionados (Mikami & Furukawa, 2018).

#### **2.2.4. Avaliação do processo de formação**

Depois de qualquer formação é sempre importante realizar uma avaliação, de modo a comprovar se os objetivos da formação foram atingidos, se esta teve o efeito esperado ou não, e se foram suprimidas as necessidades de formação (Ismael et al., 2021; Lussier & Hendon 2019). Ao avaliarem o processo de formação, as organizações ficam na posse de dados sobre as atitudes dos colaboradores e sobre a melhoria das suas

---

<sup>3</sup>Questionário disponível em <https://vark-learn.com/the-vark-questionnaire/> (consultado em 18 de agosto de 2023)

competências e habilidades, dados estes que podem ser utilizados para tomar certas decisões relacionadas com os colaboradores (por exemplo, promoções) e para melhorar os planos de formação futuros (Sung & Choi, 2018).

A propósito da avaliação é importante distinguir a avaliação formativa da sumativa. A primeira tem como objetivo identificar deficiências nos materiais instrutivos, nos métodos e objetivos de aprendizagem, com o objetivo de desenvolver soluções que melhorem os programas de formação. Já a segunda tem como propósito avaliar se os objetivos e os resultados foram alcançados, focando-se assim nos resultados de curto e longo prazo (Rego et al., 2020).

O *framework* tradicional para a avaliação da formação foi criado por Kirkpatrick (1994). O seu modelo foi posteriormente atualizado pelo seu filho e nora, conhecido como o “Modelo Kirkpatrick do novo mundo” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Kirkpatrick propôs que a avaliação fosse feita em quatro níveis e sequencialmente, ou seja, que a informação recolhida em cada nível contribuísse para a preparação do nível seguinte, ficando assim cada nível mais complexo e informativo (Mondy & Martocchio, 2016; Rego et al., 2020).

No primeiro nível avaliam-se as *reações* e o quanto os colaboradores gostaram da formação, em termos da sua aplicabilidade e qualidade (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Neste nível existe uma recolha de informação sobre a opinião dos formandos (geralmente sobre os materiais, formador e conteúdos), através de um questionário preenchido logo após o fim da formação (Rego et al., 2020). De acordo com Mondy e Martocchio (2016) esta informação é útil para identificar potenciais problemas e deficiências da formação, no entanto este primeiro nível é propenso a erros de percepção, sendo um deles o efeito de halo (tendência para julgar algo com base numa única característica).

O segundo nível foca-se na *aprendizagem*. É onde se avalia a eficácia da formação em termos dos resultados da aprendizagem (conhecimentos, competências, atitudes, confiança e compromisso) (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Este nível preocupa-se em analisar se os colaboradores aprenderam novas habilidades com a formação e se as suas atitudes em relação aos seus conhecimentos e as suas habilidades mudou (Lussier & Hendon 2019). Foca-se também no quanto os princípios, factos e técnicas abordados na formação foram compreendidos e retidos na memória dos formandos (Mondy &

Martocchio, 2016). Sendo assim, neste nível analisa-se o grau de mudança de atitudes e o aumento das capacidades e/ou a melhoria de conhecimento. Geralmente são utilizados testes que são administrados antes e depois da formação, de modo a testar a diferença entre ambos os momentos, devendo existir, para tal, um grupo de controlo (que não participou na formação) e/ou uma grelha de observação por analistas independentes (Rego et al., 2020).

O terceiro nível tem como foco o *comportamento*. Aqui avalia-se em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são transferidas para o local de trabalho e o quanto estas interferem no desempenho dos formandos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). A avaliação geralmente é realizada depois da formação pelo próprio formando ou pelos seus superiores, subordinados e/ou colegas, através de questionários, entrevistas e/ou observações (Lussier & Hendon 2019; Rego et al., 2020).

O quarto nível foca-se nos *resultados*, ou seja, nos impactos financeiros ou operacionais da formação na empresa (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Normalmente são medidos a qualidade dos serviços, a produtividade, o volume de vendas, os custos, os acidentes e os erros (Mondy & Martocchio, 2016; Rego et al., 2020). Tal como no segundo nível, devem de ser utilizados indicadores de controlo, de modo a fazer uma distinção entre os efeitos resultantes da formação e dos efeitos de fatores alheios à formação (Rego et al., 2020). É neste nível que é medido e avaliado o *ROI (return of investment)*, de modo a verificar se o investimento da empresa na formação valeu a pena ou não (Lussier & Hendon 2019).

### **2.3. Formação e desenvolvimento no setor imobiliário**

O setor imobiliário surgiu pela primeira vez como uma ocupação a tempo inteiro no século XIX nos Estados Unidos da América, tendo o seu aparecimento como profissão refletido uma transformação cultural, que foi o aumento da importância de posse de uma casa própria para a classe média estadunidense (Zietz & Sirmans, 2011). Atualmente o setor imobiliário é uma componente extremamente importante para a economia global, sendo os fundos de investimento imobiliário e o mercado de imobiliário um dos mercados

de investimento mais importantes dos Estados Unidos da América e de vários países europeus (Cummings, 2022; Liow & Song, 2022).

O setor imobiliário compreende diversas atividades no seu âmbito funcional, que vão desde a angariação, administração e avaliação dos imóveis até à mediação e prospeção de investidores, todos estes num escopo da venda, compra e arrendamento de imóveis (ePortugal, 2023). Segundo Allen et al. (2015), os consultores imobiliários são também responsáveis por colocar as propriedades à venda, ajudar em negociações contratuais e coordenar as tarefas pós-contrato necessárias para finalizar as transações. Resumindo, os consultores imobiliários são os intermediários entre os vendedores e os compradores, sendo eles responsáveis pela maior parte das transações do mercado imobiliário, por facilitarem as transações e tornarem o processo de procura de imóveis mais eficiente (Allen et al., 2015; Hanson & Hawley, 2023; Smith, Zahirovic-Herbet & Gibler, 2019).

Como um dos principais objetivos do setor imobiliário é a venda de bens, os seus profissionais são considerados também como comerciais e pertencem também ao setor das vendas. Este setor lida também com o atendimento ao público, e de acordo com Garavan et al. (2019) a formação melhora a qualidade do atendimento ao público.

O exercício da profissão de consultor imobiliário não requer qualificação superior ou formação específica na área, sendo que, na maioria dos casos, os consultores imobiliários transitaram do mercado de trabalho dependente, onde a remuneração é contínua e fixa, para a atividade imobiliária, onde a remuneração é variável e depende exclusivamente do seu esforço e resultados, tornando a atividade imobiliária volátil e contribuindo para uma elevada taxa de desistência em períodos iniciais de carreira (Benefield, Sirmans & Sirmans, 2019; Forbes Portugal, 2018; Hamilton, 2021; Idealista, 2022). Este ponto é reforçado também por Mosquera, Soares e Oliveira (2020), que referem que o setor imobiliário é tradicionalmente caracterizado pela sua instabilidade laboral, e que o mesmo se reflete nas altas taxas de *turnover* e na dificuldade em reter colaboradores, principalmente em Portugal. A remuneração é considerada variável porque na generalidade dos casos, o consultor divide a comissão, que ganhou da venda ou compra de um imóvel, proporcionalmente com a empresa para a qual presta serviços

(Chinloy & Winkler, 2010). Sendo assim, se o agente imobiliário não vender nada não irá ser pago<sup>4</sup> (Martin & Munneke, 2010).

Segundo McGrath et al. (2020), a formação no setor imobiliário nunca recebeu grande atenção por parte da literatura científica, apesar de o imobiliário ser um dos pilares da economia. Saginor, Weinstein e Worzala (2020) referem que sempre houve uma lacuna entre o estudo do setor imobiliário e a profissão, uma vez que esta profissão tem tendência de mudar mais rápido do que a educação se consegue adaptar e incorporar as suas mudanças. Sendo assim, segundo Robert e Hanton (2021), é necessária uma renovação contínua dos métodos pedagógicos utilizados nas ações de formação neste setor. Recentemente os programas de formação imobiliários têm sofrido várias mudanças, causadas pelo desenvolvimento tecnológico e a globalização, contudo o setor imobiliário continua a carecer de um corpo de conhecimento comum e amplamente reconhecido sobre a teoria e os conceitos centrais (Robert & Hanton, 2021; Saginor, Weinstein & Worzala, 2020).

De acordo com o Idealista (2022), um site do setor a nível nacional, para que um consultor seja produtivo, este necessita de formação, sendo a formação contínua uma das três principais razões pelas quais os agentes imobiliários, com pelo menos dois anos de retenção, se mantêm na empresa onde trabalham. Para Keller, Jenks e Papasan (2004), a formação não deve ser um acontecimento único, sendo necessário formar os consultores durante todo o tempo que eles estão na empresa, de modo a continuarem a melhorar as suas competências e destacarem-se no seu trabalho.

A formação dos profissionais de venda tem de ter em atenção certos pontos, isto é, a formação deve estar personalizada para as preferências e exigências dos clientes pois, especialmente no setor imobiliário, os consultores têm de estar preparados para oferecer um atendimento personalizado, que saiba ir de encontro às expectativas e exigências dos clientes. Por exemplo, no caso de uma venda, os clientes procuram um agente em quem possam confiar para encontrar rapidamente um potencial comprador, que consiga o maior valor possível de venda, e que ajude nas negociações; já no caso de compra, o cliente procura um consultor de confiança que consiga encontrar rapidamente um imóvel com as

---

<sup>4</sup> Em Portugal, a maioria dos consultores imobiliários não têm um salário fixo, nem sequer um salário base, sendo a remuneração baseada nas comissões geradas por transações imobiliárias concluídas (Mação, 2023).

características desejadas, enquanto os ajuda com as negociações e que consiga o menor valor possível de compra (Brastow & Waller, 2013; Rao, 2010). Segundo Rao (2010), as empresas devem também investir na familiarização do colaborador com o produto que este vai vender, de modo que ele adquira conhecimentos sobre o mesmo.

A formação não deve ser apenas teórica ou prática, deve ser um *mix* das duas, com aulas, atividades em grupo, *role-plays*, simulações e orientação. Por exemplo, o formando deve acompanhar um dos seus superiores para poder observar um atual cenário de venda, de modo a ter um contacto direto com a realidade, sendo também importante que o colaborador tenha conhecimento sobre os comportamentos típicos dos clientes (Keller, Jenks & Papasan, 2004; Rao, 2010).

Este ponto é reforçado por Hopkins (2021) e Hoxley, Poon e Fuchs (2011), uma vez que estes deram sugestões como melhorar a F&D no setor imobiliário, satisfazendo as necessidades da organização e dos formandos em termos práticos. Algumas das sugestões foram: estudos de caso, formação *on-site*, visitas *on-site* e *shadowing*. Weele e Bredewold (2021) definem *shadowing* como um método onde o formado acompanha um membro da organização durante um longo período. Os estudos de caso podem criar um ambiente propício ao desenvolvimento do pensamento crítico, à argumentação e à tomada de decisões, levando-se em consideração os conhecimentos científicos, tecnológicos e sociais (Santos & Landim, 2022). De acordo com Hopkins (2021) os estudos de caso interligados com as visitas e formação *on-site* geram aprendizagens significativas. Segundo McGrath et al. (2020), estes estilos de aprendizagem práticos permitem que os formandos tenham noção da realidade do setor imobiliário e que lidem com verdadeiros problemas do setor.

### **3. Metodologia**

Ao longo do estágio, recorreu-se a uma metodologia qualitativa através do uso de várias técnicas, como a observação participante e não participante, a elaboração de um diário de campo e análise documental.

A observação é uma técnica que visa a recolha qualitativa de informações permitindo a análise de comportamentos em determinados contextos (Fetters &

Rubinstein, 2019). A observação pode ser participante ou não participante. A participante é quando o investigador observa os fenómenos e regista as ações, interações e/ou eventos que ocorreram, permitindo que exista uma maior flexibilidade de interações, num ambiente que faz parte do dia-a-dia dos participantes (Campos, Silva & Albuquerque, 2019; Fetters & Rubinstein, 2019). Já a observação não participante é quando o investigador não se insere no grupo social como um membro, atuando apenas como um espectador atento, procurando observar e registar o que interessa ao seu estudo (Campos, Silva & Albuquerque, 2019).

O diário de campo é um documento pessoal, que consiste num registo de observações, comentários e reflexões para uso individual do investigador. As anotações realizadas no diário de campo decorrem de um processo de coleta e análise de informações, ou seja, compreende descrições do que aconteceu e explicação dos mesmos, e é também uma ferramenta de intervenção, uma vez que provoca reflexões sobre a própria pesquisa e decisões em relação ao planeamento e desenvolvimento (Campos, Silva & Albuquerque, 2019; Kroef, Gavillon & Ramm, 2020).

A análise documental é o processo de analisar e interpretar o contexto envolvente, para a formação de conhecimento, através da recolha e análise de documentos (Kripka, Scheller & Bonotto, 2015).

#### **4. Caracterização da Empresa**

O Grupo da Silva Carpinteiro, fundado em 2019, é detentor de três marcas: a *The Golden Phoenix*, a *The House Shop* e a *Infinity Pictures*. Inicialmente foi criada a *The Golden Phoenix* em 2018 por Cristina Carpinteiro, mas após surgir a necessidade de expandir o negócio, a CEO decidiu criar o Grupo da Silva Carpinteiro e tornar a *The Golden Phoenix* numa marca do mesmo.

O modelo de negócio da *The Golden Phoenix* assenta numa *Real Estate Boutique*, uma vez que oferece uma série de serviços a clientes internacionais que estão à procura de imóveis e/ou de investimentos de luxo em Portugal. Segundo informação



disponibilizada no *website* corporativo<sup>5</sup>, a empresa tem como *slogan* “*Luxury Real Estate and Investments*”.

Para a *The Golden Phoenix*, a compra, venda ou arrendamento de um imóvel é um processo emocional, por isso disponibilizam uma série de soluções e serviços que privilegiam as necessidades e expectativas dos seus clientes. Alguns destes serviços que a empresa oferece com a ajuda dos seus parceiros são: o *house hunting*, *relocation*, arquitetura e decoração, apoio jurídico, financeiro e fiscal, fotografia e vídeo imobiliário, *conciergerie* privado e organização de eventos.

Em 2022 foi fundada a *The House Shop*, que é também uma agência imobiliária, mas que apenas vende, compra e arrenda imóveis no segmento médio e médio alto, distinguindo-se assim da *The Golden Phoenix*. A estratégia da *The House Shop* consiste na abertura de lojas próprias e *franchising* no futuro, com o objetivo geográfico de Portugal continental e ilhas. Segundo o *website* corporativo<sup>6</sup> da *The House Shop*, o seu *slogan* é “*Find your home with us*” e tem como lema “Não procure mais, nós encontramos o seu imóvel por si!”.

A *Infinity Pictures*, foi fundada em 2023 e segundo o seu *website* corporativo<sup>7</sup>, é uma produtora de fotografias e vídeos comerciais e corporativos. O seu *slogan* é: “*We picture your business*”. Esta marca colabora com a *The Golden Phoenix* e com a *The House Shop* para tirar fotografias e realizar vídeos dos seus imóveis.

#### **4.1. Missão, Visão e Valores**

O Grupo da Silva Carpinteiro e a sua marca *Infinity Pictures* não têm missão, visão e valores definidos. Mas as duas outras marcas apresentam estes elementos nos seus *websites*.

---

<sup>5</sup> Informação disponível em <https://www.thegoldenphoenix.pt/> (consultado em 15 de abril de 2023)

<sup>6</sup> Informação disponível em <https://www.thehouseshop.pt/> (consultado em 15 de abril de 2023)

<sup>7</sup> Informação disponível em <https://www.infinitypictures.pt/> (consultado em 15 de abril de 2023)

### ***The Golden Phoenix:***

**Missão:** “Aumentar e melhorar a experiência de compra e venda de imóveis em Portugal, promovendo o País e as suas excelentes oportunidades de investimento, com uma equipa multidisciplinar e experiente, orientada para a satisfação do cliente”.

**Visão:** “Estabelecer a *The Golden Phoenix* como uma referência de credibilidade no mercado Imobiliário em Portugal, mantendo o cliente no centro das decisões e criando oportunidades de negócio únicas para investimento”.

**Valores:** “Ética; Rigor; Relação Humana; Confidencialidade; Transparência; Conhecimento; Eficiência; Sustentabilidade”.

### ***The House Shop:***

**Missão:** “Proporcionar uma experiência transparente e desburocratizada na compra, venda ou arrendamento de bens imobiliários em Portugal”.

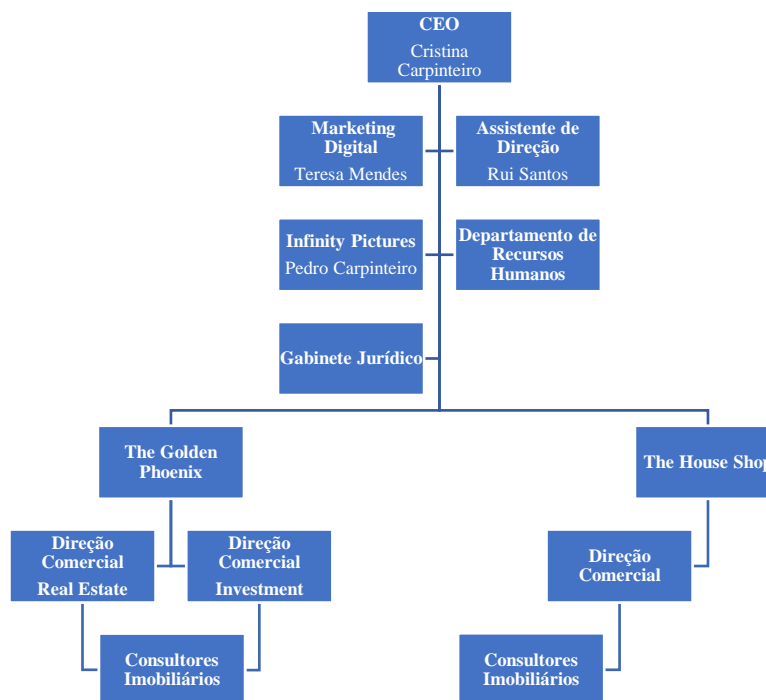
**Visão:** “Ser a imobiliária de referência no mercado português, pelo facto de agilizar e personalizar os processos de comercialização de imóveis”.

**Valores:** “Ser sustentável; Agir de forma correta e ética; Valorizar o espírito de equipa”.

## 4.2. Estrutura Organizacional e de Recursos Humanos

A estrutura organizacional do Grupo da Silva Carpinteiro encontra-se representada na figura seguinte.

**Figura II-** Organograma do Grupo da Silva Carpinteiro



Fonte: Documento Interno do Grupo da Silva Carpinteiro

O Grupo da Silva Carpinteiro é uma microempresa e dedica-se à prestação de serviços, por isso apenas têm dois colaboradores, sendo os restantes membros da equipa prestadores de serviço.

No momento do estágio, a empresa tinha dois colaboradores e seis prestadores de serviços a exercerem funções para a empresa, podendo prestar serviço apenas para uma das marcas do grupo ou para ambas (a maioria). Os dois colaboradores são a CEO e um estagiário que exercem funções para todas as marcas da empresa. Sendo assim, a *The Golden Phoenix* tinha dois colaboradores e cinco prestadores de serviço, a *The House Shop* tinha dois colaboradores e quatro prestadores de serviços, e *Infinity Pictures* dois colaboradores e um prestador de serviço. Dos prestadores de serviço, cinco são consultores imobiliários e o outro é fotógrafo. Os cargos de direção comercial são ocupados por consultores imobiliários com maior antiguidade na organização. Os

restantes cargos presentes no organograma, marketing digital e gabinete jurídico, são *outsourced*.

Em termos de género, dos dois colaboradores e seis prestadores de serviço do Grupo da Silva Carpinteiro, a maioria é do género feminino (seis). Em termos de “relativa” antiguidade (convém lembrar que o Grupo é recente<sup>8</sup>), um está na empresa há cinco anos, três estão no grupo há um ano e quatro estão na empresa há menos de um ano. Em termos de idade, quatro têm idades compreendidas entre os vinte e cinco e os quarenta e quatro anos; e quatro tinham quarenta e cinco anos ou mais. Em termos de escolaridade, cinco têm licenciatura e três o ensino secundário. O grupo tem também um colaborador portador de uma deficiência (surdez).

## **5. Descrição das Atividades de Estágio na Empresa**

O estágio realizado no Grupo da Silva Carpinteiro permitiu que acompanhasse a maioria das fases e atividades do processo de formação, com a exceção da identificação das necessidades de formação, que já tinha ocorrido antes do início do estágio. Ainda assim, convém referir que, na empresa, as necessidades são identificadas através das reuniões semanais e mensais que a CEO tem com todos os colaboradores individualmente (todas as semanas) e em grupo (uma vez por mês), onde são discutidos os seus objetivos e quais as dificuldades que estão a ter em os completar. Recentemente, a empresa colocou também em utilização um sistema de avaliação de desempenho, através de um questionário (anexo I), que é entregue aos clientes dos consultores imobiliários, após a venda/compra de um imóvel e onde estes dão o seu *feedback* sobre o serviço prestado. Este questionário foi sugerido e criado por mim durante o estágio, com o objetivo de recolher informação sobre os aspetos que os consultores necessitam de melhorar, de modo a identificar, a nível individual, quem necessita de formação e em que áreas. De seguida, serão descritas as atividades que tive oportunidade de assistir, aprender, realizar e/ou participar ao longo dos quatro meses de estágio.

---

<sup>8</sup> O Grupo da Silva Carpinteiro apenas foi fundado em 2019, no entanto a organização começou a exercer atividade com a *The Golden Phoenix* em 2018. Em 2019, surgiu a necessidade de criar outras marcas, e por isso surgiu o Grupo para ser detentor de todas elas.

A necessidade de formação identificada pelo Grupo da Silva Carpinteiro abrange todos os seus colaboradores e os novos contratados, isto porque como a empresa é recente e a maior parte dos seus colaboradores estão na empresa há pouco tempo, ainda não tinha havido formações internas. Por esse motivo, foi necessário planejar uma formação para estes colaboradores que já estavam na empresa e para aqueles que iam entrar num futuro próximo, uma vez que a empresa se encontrava também em processo de recrutamento e seleção para a *The Golden Phoenix* e para a *The House Shop*. Os objetivos que a empresa visa concretizar com a formação, são o de formar todos os consultores imobiliários que já exercem funções para a empresa, de modo a que estes sejam mais qualificados para prestarem um serviço de excelência e formar os novos contratados, de forma a que estes saibam os procedimentos da organização e do setor imobiliário em Portugal. O objetivo global é capacitar todos os prestadores de serviço da empresa com os conhecimentos, capacidades e competências necessárias para serem consultores imobiliários éticos e vendedores eficazes.

O processo de formação no Grupo da Silva Carpinteiro difere para os novos contratados e para os que já estão na empresa. No momento do estágio, as formações estavam a ocorrer mensalmente para os consultores que já estão na empresa, mas para os novos contratados as formações ocorriam semanalmente (consoante a disponibilidade das partes envolvidas). Os momentos de formação tinham geralmente a duração de uma a três horas e estavam divididos por módulos. Estes diferiam consoante a marca para a qual o consultor presta serviço, havendo, no entanto, formações iguais para as duas marcas, por exemplo, o módulo do marketing do imóvel e o módulo das obrigações legais. A formação consiste em oito módulos:

- Módulo I- Acolhimento e procedimentos;
- Módulo II- Prospecção e angariação;
- Módulo III- Marketing do imóvel;
- Módulo IV- Marketing pessoal;
- Módulo V- Documentação do imóvel;
- Módulo VI- Obrigações legais;
- Módulo VII- Processo de venda;
- Módulo VIII- Tutorial *eGO*.

Geralmente as formações eram realizadas em pequenos grupos, de três ou quatro formandos, no entanto, a formação poderia também ser individual, caso fosse um novo contratado. As formações ocorriam sempre dentro do horário normal de trabalho e nas instalações da empresa e a formadora para todas as formações era a Cristina Carpinteiro.

Para os que já estão na empresa a formação é agendada geralmente no mesmo dia que as reuniões mensais, de modo que mais pessoas estejam disponíveis para assistir. Para os novos contratados, a formação é iniciada antes de começarem a exercer a sua função, recebendo o seu Manual de Acolhimento e de Procedimentos logo após a assinatura do contrato de trabalho. Este manual contém informações relevantes para a formação e que devem ser lidas antes da mesma. Tive como responsabilidade realizar alguns ajustes e adicionar informação ao manual da *The Golden Phoenix* e por criar um novo manual para a *The House Shop*, de forma que o conteúdo deste fosse adaptado ao seu segmento de mercado.

O índice de ambos pode ser observado no anexo II. Sugeri diversas alterações para os manuais, tendo sido algumas delas aprovadas, na sequência de uma observação que registei no diário de campo:

Considero que devia existir um manual diferente para a *The House Shop*, uma vez que o seu segmento de mercado é diferente do que o *The Golden Phoenix*, e grande parte do conteúdo do manual da *The Golden Phoenix* dedica-se ao luxo e o mesmo não faz sentido para a *The House Shop*. Acredito que é necessário em ambos manuais abordar as duas marcas, de modo aos colaboradores terem conhecimentos sobre ambas, principalmente na eventualidade de terem de recomendar a outra marca para um dos seus clientes. Também considero pertinente a atualização do organograma, uma vez que este encontra-se desatualizado e pode gerar confusão para os novos contratados (Diário de Campo, 09/01/2023).

Após a entrega dos manuais aos novos colaboradores, são agendadas as sessões de formação, divididas por módulos definidos na fase do planeamento. Estes módulos foram desenvolvidos pela formadora, a própria CEO, tendo esta delimitado o que deveria ser abordado em cada módulo e criado o texto para os mesmos. Fui responsável por transformar este texto em apresentações, sendo cada um dos módulos uma apresentação diferente e existindo módulos iguais para ambas as marcas, como também módulos com

temas diferentes ou módulos com alguma informação ajustada para o segmento de mercado da marca em questão, tendo sido eu a sugerir esta distinção:

Considero que seria melhor optar por realizar distinções nos tópicos, criando tópicos equivalentes para as duas marcas, por exemplo as obrigações legais, e outros distintos, como, o processo de venda, uma vez que os procedimentos diferem para cada uma das marcas (Diário de Campo, 21/02/2023).

Durante esta fase de planeamento estive responsável pela adaptação de alguns documentos internos que eram necessários para as formações, estes documentos estavam feitos apenas para a *The Golden Phoenix* e foi necessário adaptá-los para a *The House Shop* e para o Grupo (no caso das formações iguais para ambas as marcas). Os documentos que adaptei foram: a folha de presenças, o plano de formação (anexo III) e o mapa de formações internas e externas. Também, junto com a Cristina Carpinteiro, preenchi o plano de formação (anexo III), onde definimos os objetivos, temas a serem abordados, técnicas de aprendizagem e os materiais necessários para cada uma das formações.

A formação, tanto para os colaboradores existentes como para os novos contratados, é dada por um formador interno (pela Cristina Carpinteiro), sendo realizadas no escritório, numa sala privada e com todos os equipamentos necessários, tendo sido eu responsável por requisitar a sala e preparar a mesma com todas as comodidades necessárias. Assisti a seis formações e fui apontando o que podia ser melhorado na apresentação ou o que estava em falta. Também durante a formação para os novos contratados, sempre que existia a possibilidade, um ou dois faziam *shadowing* da Cristina Carpinteiro, indo a reuniões com os seus clientes e em visitas a casas, de modo a familiarizarem-se com os processos de venda, compra e angariação dos imóveis.

Em relação à avaliação da formação, após todas as sessões são feitas algumas questões e são realizados alguns cenários de *role-play*, de modo a avaliar os formandos; é também entregue um questionário, onde estes podem dar o seu *feedback*. Este questionário foi realizado por mim, tendo a empresa requisitado que o mesmo fosse rápido de responder (anexo IV).

Foi-me pedido também que fizesse uma pesquisa de formadores externos à organização, que fossem especialistas na área, tivessem disponibilidade para formar pequenos grupos e com preços adequados, de modo a iniciar o planeamento da formação externa, uma vez que, a formadora não tinha as habilidades necessárias para lecionar alguns dos tópicos necessários, por exemplo, o uso da inteligência emocional no imobiliário para potenciar os seus resultados. Durante a duração do estágio não foi possível agendar nenhuma formação externa, mas a minha pesquisa foi entregue à empresa junto com os planos de formação dos formadores que considerei mais adequados, para futura utilização.

## **6. Confronto da Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio**

O presente tópico tem como finalidade estabelecer uma relação entre o conhecimento teórico sobre o processo de formação, explicitado na revisão de literatura, e as atividades realizadas durante o estágio. O Grupo da Silva Carpinteiro, enquanto detentor de duas marcas do setor imobiliário, *The Golden Phoenix* e *The House Shop*, procura ser uma empresa de excelência no setor, reconhecendo que a F&D é uma das áreas essenciais para o atingir, e por isso, passaram a dedicar mais horas por mês ao planeamento e à elaboração de materiais de formação e passaram a dar mais formações por mês (no primeiro mês de estágio, houve consideravelmente menos sessões de formação, em comparação com o último mês).

A análise crítica do processo de formação do Grupo da Silva Carpinteiro permite concluir que, na sua generalidade, a prática não coloca em causa a teoria. À semelhança do exposto na revisão de literatura, o processo de formação da empresa baseia-se nas quatro fases descritas anteriormente: identificação das necessidades de formação, programação, execução e avaliação das atividades formativas (Rego et al., 2020).

Em relação à identificação das necessidades de formação, apesar desta fase ter sido realizada antes do início do estágio, fui informada de como a mesma aconteceu, e pude verificar que a identificação das necessidades não foi feita nos três níveis recomendados por Tracey e Swart (2020), tendo apenas sido feita uma análise ao nível individual. Esta análise individual foi realizada durante as reuniões semanais e mensais que a CEO tem como todos os colaboradores e por um questionário de avaliação de



desempenho (que apenas começou a ser utilizado no último mês do estágio), sendo estes alguns dos métodos de identificação de necessidades sugeridos por Markaki et al. (2021) e Noe (2023). Estes dois métodos são utilizados com o objetivo de determinar quais colaboradores carecem de formação; analisar e perceber o que estes devem de fazer diferente no seu dia a dia; e quais as competências, conhecimentos e aptidões que os colaboradores necessitam. Estas são as três questões que, segundo Mondy e Martocchio (2016), devem ser respondidas aquando da análise individual. Sendo assim, considero que existe uma falha nesta fase da formação, uma vez que não é realizada uma análise organizacional e operacional.

Aquando da programação das atividades formativas o foco do Grupo da Silva do Carpinteiro começa com o planeamento da formação, através do preenchimento de um plano de formação (anexo III), no qual é necessário definir os objetivos (que segundo Rego et al. (2020) é o elemento mais importante do planeamento da formação), o conteúdo (dividido por módulos, como recomendado por Noe (2023)), o método de aprendizagem, os materiais e equipamentos necessário, a sua duração e como será a avaliação. Em relação à seleção do método de aprendizagem, este varia consoante os objetivos delineados para cada sessão de formação, mas na sua generalidade o método mais utilizado dos mencionados por Hopkins (2021), Hoxley, Poon e Fuchs (2011), Lussier e Hendon (2019), Mondy e Martocchio (2016) e Noe (2023), é o da sala de aula, *e-learning* (para os novos contratados e para os consultores que não conseguiam estar presentes fisicamente nas formações), os estudos de caso, *role-playing* e *shadowing*. Apesar de a empresa realizar estudos de caso e *role-playing*, estes eram improvisados, o que pode ser uma limitação, visto que assim não é possível garantir que a formação foi dada de igual modo para todos os grupos. No entanto, isto depende muito das capacidades de quem está a dar a formação. Nesta fase foi também realizada a criação dos materiais a serem lecionados, o agendamento das atividades de formação, e a criação e requisição dos documentos, materiais e equipamentos necessários.

Ao nível da execução da formação as sessões seguiram o plano de formação. Nesta fase não houve uma grande relação com a teoria, devido à empresa seguir uma via mais simplista e por exemplo não procurar adaptar a formação aos estilos de aprendizagem dos formandos, não utilizando os estilos de aprendizagem de Honey e Mumford (1986a) ou o de Fleming e Mills (1992).

Em termos da avaliação da formação, após cada sessão são realizadas algumas questões (e/ou estudos de caso) e alguns cenários de *role-play* de modo a avaliar se os formandos retiveram as informações dadas, indo isto de encontro com o segundo nível de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016), a aprendizagem. Também é entregue um questionário de satisfação, onde podem dar a sua opinião sobre os conteúdos lecionados, a formadora, a duração da formação, dar sugestões, entre outros, sendo assim esta avaliação formativa (Rego et al., 2020). Trata-se de uma avaliação do primeiro nível do modelo de Kirkpatrick, nível de reações (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Através destas ferramentas de avaliação, podemos analisar e comprovar se os objetivos da formação foram alcançados, se esta teve o efeito esperado nos formandos e se foram sanadas as necessidades de formação (Ismael et al., 2021; Lussier & Hendon 2019). Convém frisar que este questionário pode ser permeável a erros de percepção, tal como o efeito de halo, uma vez que a formadora é a própria CEO. Apesar de o formulário ser de resposta anónima, poderá existir alguma apreensão da parte dos formandos em serem totalmente honestos nas respostas caso estas não sejam as mais favoráveis, dando origem a um receio de serem penalizados por isso.

Este processo de avaliação da organização falha em seguir todos os níveis de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016), não realizando o nível quatro (resultados), não se podendo assim, efetuar uma avaliação rigorosa. Também a não existência de um grupo de controlo, como sugerido por Rego et al. (2020), faz com que não seja possível analisar com eficácia a diferença entre o antes e depois da formação.

Concluo assim que apesar de em muitos casos a teoria corresponder ao processo de formação do Grupo da Silva Carpinteiro, não acontece em todos os pontos, criando lacunas que podem pôr em causa a eficácia e sucesso da formação. Isto pode ser devido à empresa ser recente e de pequena dimensão e por ainda não terem todos os procedimentos definidos.

Assim, as recomendações futuras são que seja contratado um colaborador, a tempo inteiro, para se dedicar apenas à formação, e que sejam colocados mais esforços e investimentos na formação, de modo a serem erradicadas as lacunas aqui expostas. Propõe-se também que no futuro, a empresa procure saber quais são os estilos de aprendizagem dos formandos, através do preenchimento dos questionários já existentes

de Honey e Mumford (1986b) e de VARK<sup>9</sup>, de modo que a formação esteja personalizada consoante os estilos dos formandos, permitindo assim melhores resultados. E que a organização padronize os guiões de estudos de caso e de *role-plays*, de modo que a formação seja uniforme para todos.

Propõe-se também que a empresa crie programas de mentoria e/ou de *coaching*, que, de acordo com Liu et al. (2022), contribuem para o processo de socialização no qual um colega de trabalho interage com o recém-contratado de modo a facilitar a sua aprendizagem e a realização de tarefas e objetivos, enquanto lhe fornece recursos próprios para diminuir a exaustão emocional que pode ocorrer perante a sobrecarga de informação e experiências. Esta proposta tem como aplicação prática a facilitação da transferência de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades e competências, visto que no momento do estágio os novos contratados apenas faziam *shadowing* da CEO e seria relevante que estes estivessem em contacto e aprendessem com outros profissionais da área (que não apenas o superior), de modo a conhecerem outras perspetivas e não sentirem nenhum tipo de constrangimento.

Adicionalmente, sugiro que continuem a ser realizadas e analisadas com maior frequência, as avaliações de desempenho e os mecanismos de *feedback* (anexo I e IV), com o objetivo de avaliar a eficácia dos programas da formação.

Por fim, recomendo que sejam formalizadas parcerias externas com formadores especializados (por exemplo, com a formadora que eu sugeri aquando da minha pesquisa de formadores externos durante o estágio) e que sejam realizadas também parcerias com universidades locais, por exemplo, com o ISEG da Universidade de Lisboa, que tem uma pós-graduação em Gestão e Avaliação Imobiliária.

## **7. Considerações Finais**

O presente relatório de estágio teve como objetivo a reflexão, análise e confronto das tarefas desempenhas durante o estágio curricular no Grupo da Silva Carpinteiro com o conhecimento científico sobre o processo de F&D.

---

<sup>9</sup> Questionário disponível em <https://vark-learn.com/the-vark-questionnaire/> (consultado em 18 de agosto de 2023)

A experiência de estágio foi enriquecedora a nível profissional, uma vez que foi possível a aplicação prática de alguns dos conhecimentos lecionados ao longo do mestrado e da licenciatura, bem como a aprendizagem sobre o processo de formação e a participação na maioria das etapas do processo. A nível pessoal, foi também benéfico, devido ao desenvolvimento pessoal, em termos de autonomia, sentido de responsabilidade e entejuda. Considero assim, que completei os objetivos propostos para este estágio.

Em relação à elaboração do relatório, consegui aplicar as aprendizagens, conceitos e métodos que estudei em várias unidades curriculares. Consegui analisar e entender o que é a formação e o desenvolvimento integralmente e no setor imobiliário. Pude constatar também a importância da área de GRH no desempenho dos colaboradores e para o sucesso de uma organização.

A F&D é essencial para as organizações porque capacita os colaboradores com os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para realizarem a sua função. A formação e o desenvolvimento permitem que seja explorado o potencial de um colaborador, fazendo com que o mesmo tenha um melhor desempenho, refletindo-se no desempenho global da empresa. Considero que o processo de formação deve ser devidamente planeado e que este seja adaptado frequentemente consoante as necessidades dos formandos e a estratégia da organização, de modo que este seja o mais eficaz e eficiente possível. É essencial que as sessões de formação estejam bem definidas, seguindo um plano de formação devidamente estruturado, e que o foco seja na aprendizagem de todos os colaboradores, tendo em atenção as necessidades de cada um e a estratégia da organização. Considero que deve ser dada uma maior importância à formação prática, especialmente aos estudos de caso e *role-playing*, visto que a prática é extremamente importante para os profissionais do setor imobiliário, uma vez que nestas eles aprendem a lidar com situações reais que vão fazer parte do seu dia-a-dia profissional. É também importante a existência de um bom sistema de avaliação, com grupos de controlo, questionários, testes, entre outros, de modo que seja possível a organização entender o que correu bem e o que necessita de ser melhorado nas próximas formações.

Em relação às limitações, a natureza de um relatório de estágio faz com que o processo e as conclusões fiquem circunscritas ao Grupo da Silva Carpinteiro, não

podendo este ser estendido às outras empresas do setor imobiliário, uma vez que cada uma tem o seu modo de operar e procedimentos internos. Considero que o facto de a empresa ser uma microempresa é uma limitação, uma vez que apenas pude participar na F&D de um grupo muito pequeno. Outra limitação sentida foi a falta de literatura sobre a F&D especificamente no setor imobiliário, sendo no futuro importante um estudo mais aprofundado sobre como a formação deve ser e qual o seu impacto no sucesso de um consultor imobiliário, e, por conseguinte, para a agência imobiliária.

## Referências

- Allen, M.T., Cadena, A., Rutherford, J., & Rutherford, R.C. (2015). Effects of Real Estate Brokers' Marketing Strategies: Public Open Houses, Broker Open Houses, MLS Virtual Tours, and MLS Photographs. *Journal of Real Estate Research*, 37(3), 343-369. doi:10.1080/10835547.2015.12091422
- Anwar, K., & Qadir, G.H. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 1102-1110. doi:10.24001/ijaems.3.12.3
- Armstrong, M.B., & Landers, R.N. (2018). Gamification of Employee Training and Development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169. doi:10.1111/ijtd.12124
- Benefield, J.D., Sirmans C.S., & Sirmans, G.S. (2019). Observable Agent Effort and Limits to Innovation in Residential Real Estate. *Journal of Real Estate Research*, 41(1), 1-36. doi:10.1080/10835547.2019.12091517
- Brastow, R.T., & Waller, B.D. (2013). Dual Agency Representation: Incentive Conflicts or Efficiencies? *Journal of Real Estate Research*, 35(2), 199-222. doi:10.1080/10835547.2013.12091358
- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2013). *Humanator XXI- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6ª ed., Lisboa: Dom Quixote.
- Campos, J.A., Silva, T.C., & Albuquerque, U.P. (2019). *Methods and Techniques in Ethnobiology and Ethnoecology- Participant Observation and Field Journal: When to Use and How to Analyze*, 2ªed., Nova Jersey: Humana Press.
- Chinloy, P., & Winkler, D. (2010). Contract Incentives and Effort. *Journal of Real Estate Research*, 32(4), 397-412. doi:10.1080/10835547.2010.12091290
- Código do Trabalho (2023). 21ª ed., Porto: Porto Editora.
- Cummings, J.R. (2022). Jaguar Realty: A Bridge from Education to Practice for the Next Generation of Real Estate Professionals. *Journal of Real Estate Practice and Education*, 24(1), 86-92. doi:10.1080/15214842.2022.2141908

- ePortugal (2023). *Atividades Imobiliárias*. Agência para a Modernização Administrativa. Disponível em: <<https://eportugal.gov.pt/categorias-de-atividade/imobiliario>>. [Consultado em: 2023/07/12]
- Estevão, C. V., Gomes, C. A., Torres, L. L., & Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas: Relato de uma investigação*, 1ª ed., Braga: CIED.
- Fetters, M.D., & Rubinstein, E.B. (2019). The 3 Cs of Content, Context, and Concepts: A Practical Approach to Recording Unstructured Field Observations. *Annals of Family Medicine*, 17(6), 554-560. doi:10.1370/afm.2453
- Fleming, N. D., & Mills, C. (1992). *Not Another Inventory, Rather a Catalyst for Reflection*, 1ª ed., Canterbury, Nova Zelândia: Lincoln University.
- Forbes Portugal (2018). Os novos ricos do imobiliário. *Forbes Portugal*, 1 de setembro. Disponível em: <<https://www.forbespt.com/os-novos-ricos-do-imobiliario/>>. [Consultado em: 2023/08/18]
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291-309. doi:10.1002/hrdq.21345
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28. doi:10.1016/j.ijhm.2018.01.016
- Hamilton, T.B. (2022). *Real Estate Professionals: A Practical Career Guide*, 1ª ed., Lanham: Rowman & Littlefield.
- Hanson, A., & Hawley, Z. (2023). Restricted access: Real estate agent response to client race, ethnicity, gender, and side of market. *Real Estate Economics*, 51(4), 855-890. doi:10.1111/1540-6229.12438
- Helaluddin, Fitriyyah, D., Rante, S.V., Tulak, H., Ulfah, S.M., & Wijaya, H. (2023). Gen Z Students Perception of Ideal Learning in Post-Pandemic: A Phenomenological

- Study from Indonesia. *International Journal of Educational Methodology*, 9(2), 423-434. doi:10.12973/ijem.9.2.423
- Honey, P., & Mumford, A. (1986a). *The Manual of Learning Styles*, Berkshire: Peter Honey Associates.
- Honey, P., & Mumford, A. (1986b). *Learning Styles Questionnaire*, Berkshire: Peter Honey Publications Ltd.
- Hopkins, E.A. (2021). Leveraging Experiential Education Techniques in the Real Estate Curriculum. *Journal of Real Estate Practice and Education*, 23(1), 1-9. doi:10.1080/15214842.2020.1757356
- Hoxley, M., Poon, J., & Fuchs, W. (2011). Real estate employability: Differing perceptions of graduates from undergraduate and postgraduate courses. *Journal of European Real Estate Research*, 4(3), 243-258. doi:10.1108/17539261111183434
- Hyasat, A.S., Al-Weshah, G.A., & Kakeesh, D.F. (2022). Training Needs Assessment for Small Businesses: The Case of the Hospitality Industry in Jordan. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 20-29. doi:10.30892/gtg.40102-798
- Idealista (2022). *Agentes imobiliários: como recrutar e reter os melhores profissionais*. Idealista. Disponível em: <<https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2022/06/09/52653-agentes-imobiliarios-como-recrutar-e-reter-os-melhores-profissionais>>. [Consultado em: 2023/08/18]
- Ismael, B.N., Othman, J.B., Gardi, B., Hamza, A.P., Sorguli, S., Aziz, M.H., & Anwar, G. (2021). The role of training and development on organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15-24. doi:10.22161/ijebm.5.3.3
- Keller, G., Jenks, D., & Papasan, J. (2004). *The Millionaire Real Estate Agent*, Nova Iorque: McGraw—Hill.



- Khan, M., Rahman, W., & Khan, S.A. (2021). Training Needs Assessment, Trainees' Work Passion and Training Effectiveness in Government Training Institutes of Khyber Pakhtunkhwa. *City University Research Journal*, 11(2), 267-287.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 1<sup>a</sup> ed., Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, J.D., & Kirkpatrick, W.K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, 1<sup>a</sup> ed. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- Kripka, R.M., Scheller, M., & Bonotto, D.L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. Em *Atas – Investigação Qualitativa na Educação*, 2, 243-247.
- Kroef, R.S., Gavillon, P.Q., & Ramm, L.V. (2020). Diário de Campo e a Relação do(a) Pesquisador(a) com o Campo-Tema na Pesquisa-Intervenção. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 20(2), 464-480. doi:10.12957/epp.2020.52579
- Liow, K.H., & Song, J. (2022). Interdependence dynamics of corporate equity and public real estate markets. *Journal of European Real Estate Research*, 15(2), 147-178. doi:10.1108/JERER-03-2021-0016
- Liu, X., Greenbaum, R.L., Allen, D., & Zhang, Z. (2022). A Newcomer Socialization Perspective on the Proliferation of Unethical Conduct in Organizations: The Influences of Peer Coaching Practices and Newcomers' Goal Orientations. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 73-88. doi:10.1007/s10551-020-04730-y
- Lussier, R.N., & Hendon, J.R. (2019). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*, 3<sup>a</sup> ed., Los Angeles: Sage Publications.
- Lyons, E. (2020). The impact of job training on temporary worker performance: Field experimental evidence from insurance sales agents. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(1), 122-146. doi:10.1111/jems.12333
- Mação, A. (2023). *Quanto ganha um consultor imobiliário em Portugal, em 2023?* Ana Mação KW. Disponível em: <<https://ana-macao-kw.pt/quanto-ganha-um-consultor-imobiliario-portugal-2023>> [Consultado em: 2023/10/08]

- Markaki, A., Malhotra, S., Billings, R., & Theus, L. (2021). Training needs assessment: tool utilization and global impact. *BMC Medical Education*, 21(310), 1-20. doi:10.1186/s12909-021-02748-y
- Martin, R.W., & Munneke, H.J. (2010). Real Estate Brokerage Earnings: The Role of Choice of Compensation Scheme. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 41, 369-389. doi:10.1007/s11146-009-9174-2
- McGrath, K., Wang, B., Jackson, B., Kämpf-Dern, A., Malone, K., Funk, D., & Geurts, T.G. (2020). The Future of Real Estate Education: A Multi-Faceted Perspective. *Journal of Real Estate Practice and Education*, 22(1), 40-55. doi:10.1080/15214842.2020.1757354
- Mikami, S., & Furukawa, M. (2018). The Conditions for Successful Knowledge Transfer in Development-aid Training Programs. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 107-125. doi:10.1111/ijtd.12121
- Mondy, R.W., & Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*, 14<sup>a</sup> ed., Harlow: Pearson Education.
- Mosquera, P., Soares, M.E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research*, 13(2), 207-222. doi:10.1108/JERER-12-2019-0051
- Moura, C.B., Pinheiro, C.C., & Silva, T.M. (2019). Gestão estratégica em Recursos Humanos. *RH Visão Sustentável*, 1(1), 76-95.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83. doi:10.1177/1467358415624137
- Noe, R.A. (2023), *Employee Training and Development*, 9<sup>a</sup> ed., Nova Iorque: McGraw Hill LLC.
- Olejniczak-Szuster, K., & Lukasik, K. (2018). The Role of Trainings in the Development of Employees in the Banks Departments Located in Czestochowa City – Own Research Results. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 18(2), 7-18. doi:10.2478/fo-2018-0015

- Rao, V.G. (2010). Training Sales Professionals: Challenges in the 21st Century. *The IUP Journal of Soft Skills*, 4(1), 68-74.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed, Lisboa: Edições Sílabo.
- Robert, J.G., & Hanton, L. (2021). Collaborating with Industry to Improve Undergraduate Real Estate Education: Recommendations to Enhance Guest Speaking Activities. *Journal of Real Estate Practice and Education*, 23(1), 10-19. doi:10.1080/15214842.2021.2007580
- Saginer, J., Weinstein, M., & Worzala, E. (2020). The Influence of Changes in the Workplace on Graduate Real Estate Education? *Journal of Real Estate Practice and Education*, 22(1), 67-80. doi:10.1080/15214842.2020.1851127
- Santos, T.S., & Landim, M.F. (2022). Estudos de caso na abordagem de questões sociocientíficas: Uma experiência no ensino de ecologia. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 21(1), 111-130.
- Smith, P.S., Zahirovic-Herbert, V., Gibler, K.M. (2019). Building Social Capital at the Expense of Principals: Evidence from Residential Real Estate Agent Trading Networks. *Journal of Real Estate Research*, 41(1), 147-182. doi:10.1080/10835547.2019.12091519
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 6ª ed, Lisboa: Lidel.
- Stybel, L.J. (2010). Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for Use in Recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 1105-1110. doi:10.1080/10887151003776554
- Sung, S.Y., & Choi, J.N. (2018). Effects of Training and Development on Employee Outcomes and Firm Innovative Performance: Moderating Roles of Voluntary Participation and Evaluation. *Human Resource Management*, 57(6), 1339-1353. doi:10.1002/hrm.21909

- Switasarra, A.V., & Astanti, R.D. (2021). Literature Review of Job Description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 33-41. doi:10.24002/ijieem.v3i1.4923
- Tracey, B., & Swart, M.P. (2020). Training and development research in tourism and hospitality: a perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 256-259. doi:10.1108/TR-06-2019-0206
- Wang, G.G., & Wilcox, D., 2006. Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 528-539. doi:10.1177/1523422306293007
- Weele, S., & Bredewold, F. (2021). Shadowing as a qualitative research method for intellectual disability research: Opportunities and challenges. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 46(4), 340-350. doi:10.3109/13668250.2021.1873752
- Xie, Y., Boadu F., Chen, Z., & Ofori, A.S. (2022). Multinational Enterprises' Knowledge Transfer Received Dimensions and Subsidiary Innovation Performance: The Impact of Human Resource Management Practices and Training and Development Types. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-20. doi:10.3389/fpsyg.2022.886724
- Zietz, E.N., & Sirmans, G.S. (2011). Review Articles: Real Estate Brokerage Research in The New Millennium. *Journal of Real Estate Literature*, 19(1), 5-40. doi:10.1080/10835547.2011.12090284

## **Anexos**

### **Anexo I- Questionário de Avaliação de Desempenho**

Este anexo foi retirado por motivos de confidencialidade de dados.

## Anexo II- Índice do Manual de Acolhimento e de Procedimentos



### Índice

<b>1- APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</b> .....	3
A) História da Organização .....	3
B) Descrição da Organização .....	3
C) Missão, Visão e Valores da The House Shop.....	5
D) Organograma do Grupo Da Silva Carpinteiro .....	6
<b>2- DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO</b> .....	6
A- CEO.....	6
B- Assistente de Direção .....	7
C- Diretor Comercial.....	8
D- Consultor Imobiliário.....	8
<b>3- DEPARTAMENTOS E SERVIÇOS DO GRUPO DA SILVA CARPINTEIRO</b> .....	10
<b>4- FERRAMENTAS</b> .....	10
A) O que a The House Shop disponibiliza aos prestadores de serviço:.....	10
B) O que o prestador serviço se compromete a respeitar: .....	11
<b>5. PROCEDIMENTOS INTERNOS CONSULTOR IMOBILIÁRIO</b> .....	12
A) Prospecção.....	12
B) Angariação/ qualificação .....	12
C) Tipos de angariação e condições:.....	15
D) Leads de potenciais clientes compradores .....	16
E) Visita .....	16
F) Proposta .....	16
G) Quando o imóvel for vendido .....	16
H) Fecho do negócio.....	17
<b>6. PARCERIAS</b> .....	18
<b>7. RECOMENDAÇÕES E PARTILHAS</b> .....	19

**Anexo III-** Plano de Formação

Exemplo de plano de formação de um dos módulos ministrados.

Este anexo foi retirado por motivos de confidencialidade de dados.

## Anexo IV- Questionário de satisfação sobre a formação

### Questionário de Satisfação sobre a Formação

A sua opinião sobre esta formação é, para nós, muito importante, pois permite desencadear um processo de melhoria contínua e o ajustamento dos programas e dos métodos em formações futuras.

Este inquérito é de resposta anónima.

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

1. Qual foi o módulo de formação que assistiu? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Módulo I - Acolhimento e Procedimentos
- Módulo II - Prospecção e Angariação
- Módulo III - Marketing do Imóvel
- Módulo IV - Marketing Pessoal
- Módulo V - Documentação do Imóvel
- Módulo VI - Obrigações Legais
- Módulo VII - Processo de Venda
- Módulo VIII - Tutorial EGO

2. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
<b>O conteúdo abordado é relevante.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O conteúdo estava bem estruturado.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O conteúdo foi bem explicado.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Os materiais usados eram adequados e apelativos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



3. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
O formador domina os conteúdos apresentados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O formador incentivou a participação de todos os participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O formador respeitou o horário da formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Foram me fornecidos todos os materiais necessários para acompanhar a formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações onde ocorreu a formação tinha todos os equipamentos necessários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O local onde foi dada a formação tinha boas condições (conforto, silêncio).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O horário da sessão de formação foi bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A duração da sessão de formação foi adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Os objetivos propostos foram completados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conteúdos da formação estavam adequados para o meu nível de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequiei novos conhecimentos/habilidades com esta formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irei aplicar o que aprendi na formação no meu dia a dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as minhas dúvidas foram esclarecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

◀ ▶

6. Existe algum tema em específico que gostaria que fosse abordado nas formações? \*

---

---

---

---

---

7. Tem alguma sugestão para formações futuras?

---

---

---

---

---