



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ALEXANDER BRASIL FERREIRA

INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO: UMA ANÁLISE DOS PADRÕES DE
INTERDEPENDÊNCIA ENTRE CORRETORES DE IMÓVEIS DE FORTALEZA –
CE

FORTALEZA

2013

MARCOS ALEXANDER BRASIL FERREIRA

**INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO: UMA ANÁLISE DOS PADRÕES DE
INTERDEPENDÊNCIA ENTRE CORRETORES DE IMÓVEIS DE FORTALEZA -
CE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo

F439i Ferreira, Marcos Alexander Brasil.

Individualismo e coletivismo: uma análise dos padrões de interdependência entre corretores de imóveis de Fortaleza-CE / Marcos Alexander Brasil Ferreira. – 2013.

83 f. : il. color.; enc.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Curso de Bacharelado em Administração, Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

1. Agency-Community 2. Imobiliárias 3. Gestão de Pessoas I. Título.

MARCOS ALEXANDER BRASIL FERREIRA

**INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO: UMA ANÁLISE DOS PADRÕES DE
INTERDEPENDÊNCIA ENTRE CORRETORES DE IMÓVEIS DE FORTALEZA –
CE**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC).

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará (UFC).

Prof^ª. Dr^ª. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a todos aqueles que torceram por sua realização e aos corretores de imóveis do Brasil. Espero que este trabalho possa inspirar muitos outros na construção de um futuro melhor para a profissão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pela força para seguir em frente, por tudo o que me deu e tudo o que há de me dar.

À minha amada esposa, Suane Brasil, que se absteve de minha companhia inúmeras vezes durante a realização deste trabalho, mas sempre esteve ao meu lado. Te amo.

À minha linda Schnauzer Tinker, sempre alerta, carinhosa e paciente.

Aos meus pais, Carmem e Brandão, que não me deram o que eu queria, mas me deram o que eu precisava.

À Prof^a Dr^a Patrícia Verônica, do Departamento de Economia Agrícola, pela inestimável contribuição sobre estatística.

Ao Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz, por ter me dado a honra de ser seu orientando e dividir comigo seu conhecimento e experiência.

Ao Prof. Dr. Augusto Cezar de Aquino Cabral e a Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima, por terem aceitado o convite de participar da banca e terem me dado a honra de compartilhar suas opiniões e pontos de vista sobre este trabalho.

A todos os corretores de imóveis que cederam seu tempo na concretização desta obra e compartilharam comigo suas experiências e expectativas.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi o de avaliar como se caracteriza o mercado de intermediação imobiliária da capital cearense, no que tange a adoção de práticas mais individualistas ou mais coletivistas, quando do processo de gestão de pessoas, sob o ponto de vista de suas políticas, práticas e valores. Para este propósito utilizou-se um instrumento de aferição específico, baseado em Grangeiro (2006), no qual o corretor de imóveis seria capaz de classificar suas percepções a respeito da forma como o processo de gestão de pessoas da imobiliária a qual era vinculado era desenvolvido, visando identificar a adequação das organizações às práticas contemporâneas de gestão de pessoas, notadamente a respeito do conceito híbrido de gestão *agency-community*, conforme os preceitos de Rousseau e Artthur (1999). Os dados para a análise foram obtidos quantitativamente de uma amostra de 99 corretores de imóveis, utilizando-se a abordagem não-probabilística por julgamento por meio de pesquisa de campo. O análise dos dados foi realizada através dos preceitos da estatística descritiva, com sua validação sendo efetuada por meio de método de correlação não-paramétrico do coeficiente R_s de Spearman, devido a não-normalidade da amostra. Os resultados encontrados permitiram diagnosticar que o modelo de gestão de pessoas adotado pelas imobiliárias guarda congruência com as práticas contemporâneas de gestão de pessoas, notadamente o modelo *agency-community*, entretanto, o modelo tem se sustentado mais em princípios do que em práticas, fato este podendo ser atribuído, ao menos em parte, ao vínculo precário estabelecido entre as partes, contudo, este cenário parece estar mudando em virtude dos novos desafios impostos pela dinâmica de mercado, a concorrência e a globalização.

Palavras-chave: *agency-community*; imobiliárias; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The main objective of this research was evaluate how the real estate Market of the Ceara's capitol as characterized, in terms of getting use of more individualistic or more collectivistic practices, when the human resource process, under the sight of it's politics, practices and values. For this purpose was used a specific tool of measurement, based on Grangeiro (2006), in which the realtor was able to categorize your own perceptions about the processes of the HR management of the organization in which he was linked were developed, aiming to identify the suitability of the enterprises to the contemporary practices of the people management process, especially about of the hybrid concepts of agency–community modelo f management, in accordance with the precepts of Rousseau and Arthur (1999). The data for the analysis was obtained quantitatively of one sample of 99 realtors, using a non-probabilistic approach by judgement on a field survey scheme. The analysis of the data was realized through the precepts of the descriptive statistic, with it's validation being performed by a non-parametric test of correlation, Spearman's coefficient, owing to the non-normality of the sample. The found results allow to diagnose that the modelo f the HR management, adopted by the real estate agencies keeps straight correlation with the contemporary practices of people management, especially the agency-community model, however, the model has been sustained for more than principles in practices, this fact can be attributed, at least in part, to poor bond established between parties, however, this scenario seems to be changing due to the challenges posed by Market dynamics, competition and globalization.

Keywords: agency-community real estate agencies; human resource management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Recorte do jornal Diário do Rio de Janeiro, de 4/6/1821..... | 22 |
| Figura 2 - Modelo sobre sexo, agency, communion e bem-estar | 35 |
| Figura 3 – O processo de RH e sua função mediadora..... | 42 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Modelos de gestão de pessoas..... | 37 |
| Quadro 2 - Padrões agency e community e suas características..... | 39 |
| Quadro 3 - Itens que descrevem princípios e práticas do construto Agency | 48 |
| Quadro 4 - Itens que descrevem princípios e práticas do construto Community | 49 |
| Quadro 5 - Distribuição dos itens que definem as dimensões do construto community | 57 |
| Quadro 6 - Distribuição dos itens que definem as dimensões do construto agency..... | 61 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Respondentes do questionário nos modelos A e B | 50 |
| Tabela 2 - Distribuição de homens e mulheres da amostra, segundo a escolaridade | 53 |
| Tabela 3 - Distribuição da amostra segundo sexo x estado civil..... | 53 |
| Tabela 4 - Distribuição de corretores quanto ao tipo de imóvel comercializado | 54 |
| Tabela 5 - Distribuição de médias do construto <i>community</i> | 56 |
| Tabela 6 - Correlação entre os itens de PrCom e variáveis sócio-demográficas..... | 58 |
| Tabela 7 - Correlação entre os itens de PtCom e variáveis sócio-demográficas..... | 59 |
| Tabela 8 – Distribuição de médias do construto <i>agency</i> | 60 |
| Tabela 9 - Correlação entre os itens de PtAgen e variáveis sócio-demográficas | 62 |
| Tabela 10 - Correlação entre os itens de PrAgen e variáveis sócio-demográficas..... | 62 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CARP – Cartão Anual de Regularidade Profissional

CRECI/CE – Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Ceará

COFECI – Conselho Federal de Corretores de Imóveis

DAREM – Diploma Anual de Regularidade Empresarial

FAgen – Força dos elementos *agency* na gestão de pessoas

FCom – Força dos elementos *community* na gestão de pessoas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PrAgen – Princípios *Agency*

PrCom – Princípios *Community*

PtAgen – Práticas *Agency*

PtCom – Práticas *Community*

Sinduscon-CE – Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Ceará

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 O problema..... | 16 |
| 1.2 Relevância..... | 17 |
| 1.3 Objetivos e pressupostos | 18 |
| 1.4 Metodologia | 19 |
| 1.5 Estrutura da monografia | 20 |
| 2 A DINÂMICA DE TRABALHO DO CORRETOR DE IMÓVEIS | 21 |
| 2.1 A história da profissão | 21 |
| 2.2 O corretor de imóveis..... | 24 |
| 2.3 As imobiliárias..... | 25 |
| 2.4 Os tipos de imóveis | 26 |
| 2.4.1 Lançamento..... | 26 |
| 2.4.2 Avulso..... | 27 |
| 2.4.3 Loteamento..... | 28 |
| 2.5 A relação de trabalho: Corretor x Imobiliária..... | 28 |
| 2.5.1 A comissão ou corretagem..... | 30 |
| 2.5.2 A parceria..... | 31 |
| 3 INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO | 32 |
| 3.1 A dualidade da existência humana: definindo os conceitos <i>agency</i> e <i>communion</i> | 33 |
| 3.2 A gestão de pessoas sobre a perspectiva do modelo híbrido <i>agency-community</i> | 36 |
| 4 METODOLOGIA DE PESQUISA | 44 |
| 4.1 Caracterização e classificação da pesquisa..... | 44 |
| 4.2 Identificação do universo e delimitação da amostra | 45 |
| 4.3 Instrumento de coleta..... | 47 |
| 4.4 Coleta de dados | 49 |
| 4.5 Tratamento e análise dos dados..... | 50 |
| 4.5.1 Estatística descritiva | 50 |
| 4.5.2 Teste de médias..... | 51 |
| 5 ANÁLISE DOS DADOS | 52 |
| 5.1 Caracterização sócio-demográfica da amostra | 52 |
| 5.2 Análise dos padrões de relacionamento no trabalho..... | 55 |
| 5.2.1 Práticas e princípios <i>community</i> | 56 |

| | |
|---|-----------|
| <i>5.2.2 Práticas e princípios agency</i> | 59 |
| 6 CONCLUSÃO | 64 |
| 7 REFERÊNCIAS | 68 |
| APÊNDICES | 72 |

1 INTRODUÇÃO

A construção civil é reconhecidamente um dos setores mais importantes da economia brasileira, seja pelas obras de infraestrutura, que elevam o grau de qualidade de vida das pessoas que habitam as cidades diretamente atingidas bem como o desenvolvimento da região como um todo, seja pela redução do déficit habitacional através da construção de moradias, das populares as de alto padrão (CONSTRUÇÃO..., 201-).

O setor foi responsável, em 2011, por 5,8% de toda a riqueza produzida no país, segundo dados publicados nas Contas Nacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). No cenário da construção civil cearense não foi diferente. Segundo o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Ceará (Sinduscon-Ce), o Produto Interno Bruto (PIB) do setor no estado cresceu, no mesmo período, 5,5% em relação a 2010, bem superior ao estimado para a média nacional que era de 3,4%.

A capital cearense teve sua taxa de crescimento alavancada por acontecimentos diversos que juntos, impulsionam os números do setor para patamares nunca antes vislumbrados, são eles: o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o programa “Minha casa, Minha vida” e fatores relacionados a grandes eventos turísticos de proporções mundiais, tais como ter sido escolhida como uma das cidades-sede para realização de jogos da Copa das Confederações, em 2013, e da Copa do Mundo, em 2014. Não por acaso, Fortaleza e sua Região Metropolitana tiveram um salto significativo no número de canteiros de obras nos últimos dois anos, saindo de 380 em 2009 para 659 canteiros em 2011, segundo dados divulgados pelo Sinduscon-CE (PIB DA CONSTRUÇÃO..., 2012).

Como se pode observar, tanto os incentivos adotados pelo Governo Federal, para estimular a economia brasileira após a crise mundial iniciada com o *sub-prime* americano em 2008, quanto a realização de eventos internacionais de grande porte, elevaram substancialmente a oferta de novos empreendimentos, tanto residenciais quanto comerciais.

Demanda carente e oferta crescente, a mistura perfeita para o crescimento de um setor. É neste mercado que cresce em importância a figura do corretor de imóveis, profissional responsável por aproximar as partes interessadas para a consecução de negócio jurídico específico: compra, venda, aluguel ou permuta de imóveis.

O corretor de imóveis pode ser definido como trabalhador autônomo que, para o exercício legal da profissão, precisa estar devidamente registrado no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI) da respectiva região de atuação. O direito a inscrição no

conselho é garantido após a conclusão de curso de formação teórico-prático ministrado por escolas credenciadas (BRASIL, 1978).

Após o registro no conselho, o corretor pode procurar negócio imobiliário de duas maneiras distintas: por conta própria ou através de uma empresa imobiliária. Este último, por sua peculiaridade com relação ao vínculo institucional observado entre colaborador e organização e pela forma como os relacionamentos inter e intra-organizacionais se desenvolvem, será o objeto do presente estudo.

1.1 O problema

Conforme Rousseau e Arthur (1996), o corretor de imóveis é um profissional que depende de uma rede de relacionamentos bem desenvolvida. Desta forma, os autores afirmam que, para ter sucesso na profissão, o corretor, assim como em diversas outras profissões, precisa transcender os limites da organização, precisa se desenvolver e expandir relacionamentos, internos e externos a organização, em busca da consolidação de uma rede de relacionamentos eficaz, que lhe garanta vantagem competitiva frente a seus pares, dentro e fora da organização.

Ainda segundo os autores (1999), a globalização trouxe novas oportunidades para diversos setores da economia, bem como novos desafios. Hoje, para serem competitivas, as empresas precisam investir cada vez mais nas pessoas e no seu desenvolvimento. Assim, para que a empresa possa atrair, reter e desenvolver talentos ela precisa evoluir na forma como realiza a gestão de seu pessoal, com o intuito de responder eficientemente as demandas do mercado e se manter competitiva. Destarte, em um mercado tão dinâmico quanto o setor imobiliário, torna-se fundamental e necessário que as empresas da área desenvolvam novas formas baseadas em conceitos contemporâneos de gestão de pessoas se desejam manter-se prosperando em um mercado extremamente competitivo. Nesse sentido, o corretor de imóveis, elo central entre empresa e mercado, deve ser gerenciado de tal forma que se possa garantir o desempenho que dele se espera, principalmente porque carrega consigo o sobrenome da organização.

O corretor de imóveis, embora desenvolva atividade em nome da empresa, ele as realiza de maneira descentralizada, independente e flexível, com autonomia sobre o negócio imobiliário. Essas características, em que prevalecem o individualismo na busca pelos resultados, onde os atores tomam decisões e agem em interesse próprio denota a noção de *agency*. Não obstante, existem situações nas quais este mesmo corretor precisa cooperar com

seus pares para atingir o objetivo maior no processo de intermediação imobiliária, seja na simples troca de informação seja na finalização de um negócio propriamente dito. Assim, quando é externado o lado coletivo da integração dos atores, com relações de interdependência, suporte mútuo e aprendizado coletivo de uma maneira geral, observa-se a noção de *community*. É desta necessidade, de cooperar com competidores diretos, que surge a relação *coopetitiva* conhecida no mercado como parceria.

A necessidade de ambas as atitudes acima referidas nos remete ao sentimento de que esta é uma exigência atual do mercado, logo, gerir profissionais na expectativa de que desenvolvam características tão antagônicas, mas ao mesmo tempo complementares, de forma harmoniosa, porém firme, torna-se um desafio. Surge, desta forma, o conceito híbrido *agency-community*, um conceito baseado em um sistema de práticas, políticas e valores de gestão de pessoas que visa esclarecer para as empresas, diretrizes e preceitos contemporâneos necessários para que as mesmas sejam capazes de sobreviver e prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e seletivo.

Desta forma, sob as luzes dos ensinamentos de Rousseau e Arthur (1999), notadamente sobre os conceitos de *agency* e *community*, o presente trabalho busca elucidar os questionamentos sobre a seguinte questão: **Na percepção dos corretores de imóveis, o mercado imobiliário cearense se caracteriza, predominante, pela adoção de práticas mais individualistas ou mais coletivistas?**

1.2 Relevância

O vínculo institucional estabelecido entre corretores de imóveis e imobiliárias se dá, em sua esmagadora maioria, por meio de um contrato de prestação de serviços sem subordinação, sendo este formal, verbal ou tácito, não estando o corretor, desta maneira, sob a égide da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Porém, existem exceções à regra, podendo-se observar empresas que já ensaiam um vínculo institucional celetista com seus corretores. De qualquer forma, independentemente do vínculo em questão, o corretor fica obrigado a obedecer às normas internas da entidade a qual representa, mesmo que o seu vínculo seja precário. Não só isso, mas o corretor também exerce o importante papel de porta-voz da organização, ou seja, ele é o elo responsável por unir os clientes da instituição, quais sejam compradores e vendedores de imóveis. Entender os aspectos que guiam suas ações e atitudes quando da realização de um negócio e o papel da empresa no sentido de estimular ou

inibir determinados comportamentos em uma estrutura laboral com ausência de um vínculo institucional bem definido torna-se um desafio.

Assim, pode-se observar que a temática em questão possui características e peculiaridades únicas no que se refere ao ramo de trabalho em estudo. E ainda, por se tratar de uma atividade no rol das carreiras sem fronteira e que reúne aspectos da moderna organização do trabalho, faz-se relevante entender quais os níveis e os atributos observados pelo corretor com relação às práticas, políticas e valores que a organização adota acerca do processo de gestão de pessoas, sobretudo com relação às estratégias capazes de produzir o comprometimento do trabalhador, produto de práticas socializadoras que definem o polo *community* (retenção, socialização, identificação, carreira) e, ao mesmo tempo, capacidade empreendedora, decorrentes de práticas mais individualistas associadas ao polo *agency* (flexibilidade, autonomia, empregabilidade) (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999; GRANGEIRO, 2006).

Vale ainda salientar que no campo organizacional em questão, poucos estudos foram empreendidos, seja sobre a área de intermediação imobiliária e seus atores, seja com relação ao estudo sobre as estratégias e métodos que agregassem o formato híbrido de gestão de pessoas, notadamente o conceito *agency-community*. E esta abordagem especificamente, por ser recente, possui pouca produção científica e seus testes empíricos são escassos, principalmente quando se fala da temática de gestão proposta em língua portuguesa. Por fim, acredita-se que o modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999), por sua atualidade e proposições, guarda congruência com a temática proposta e a área organizacional em estudo. Entende-se, desta forma, que a relevância do trabalho se prenda ao conjunto destes aspectos.

1.3 Objetivos e pressupostos

Este estudo tem como objetivo geral avaliar em que medida as relações de interdependência entre corretores de imóveis se verificam no contexto das atividades de intermediação de negócios imobiliários em empresas imobiliárias da capital cearense.

Para que o objetivo geral desta pesquisa seja atingido, este estudo propõe-se a investigar e responder aos seguintes objetivos específicos:

- 1 É possível identificar a existência de congruência entre as práticas, políticas e valores de gestão de pessoas, do mercado em estudo, com o conceito de gestão contemporâneo híbrido *agency-community*?

- 2 Quais as dimensões e fatores que sustentam o modelo predominante observado?
- 3 Existe correlação significativa entre a percepção dos corretores de imóveis sobre a adoção de práticas e princípios mais individualistas ou mais coletivistas por parte das imobiliárias em relação a variáveis demográficas específicas, tais como sexo, nível de escolaridade ou o tipo de imóvel comercializado?

1.4 Metodologia

Este estudo tem o intuito de mapear a percepção dos corretores sobre a ocorrência ou não de práticas, políticas e valores de gestão de pessoas em consonância com os conceitos *agency*, *community* e de sua forma híbrida, conforme descrito por Rousseau e Arthur (1999), por parte da organização da qual o corretor faz parte. Destarte, para a concretização deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa do tipo *Survey* descritivo, em um estudo de campo apoiado por instrumento de aferição baseado no modelo proposto por Grangeiro (2006). O instrumento proposto foi adaptado para se adequar a realidade da área organizacional em estudo, porém, procura manter sua proposta original.

A abordagem escolhida para obtenção de dados para o estudo foi a amostragem não-probabilística por julgamento, um tipo de amostra por conveniência onde são utilizados alguns critérios prévios para escolha dos respondentes por parte do agente pesquisador (HAIR JR *et al*, 2005). Já para o *Survey*, estabeleceu-se como população o universo dos corretores de imóveis regularmente inscritos no conselho da categoria e que exercem atividade de intermediação imobiliária vinculados à empresa imobiliária, devidamente registrada como tal junto ao CRECI 15ª Região - CE, nas imediações da cidade de Fortaleza e região metropolitana.

Foram previamente selecionadas para a pesquisa, 42 empresas de intermediação imobiliária da cidade de Fortaleza e região metropolitana. Contatos foram empreendidos com representantes destas empresas através de e-mail, telefone ou visita pessoal, com o objetivo de conseguir autorização para a realização da pesquisa junto aos corretores de imóveis a elas vinculados. Porém, das 42 empresas consultadas, apenas 27 empresas permitiram que a pesquisa pudesse ser realizada junto a seus corretores. Das 15 empresas que não fizeram parte da pesquisa, 6 demonstraram formalmente a vontade de não participar do processo, enquanto as outras 9 empresas não responderam a solicitação do pesquisador.

A amostra total foi de 128 corretores, sendo que destes, somente 99 respondentes preencheram o questionário de forma correta, qual seja, sem marcações duplas ou questões em branco. As falhas foram observadas unicamente no questionário impresso.

Os dados foram recolhidos por meio de questionário fechado, sendo tratados estatisticamente por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 17.0. Utilizou-se, para quantificação dos dados, da estatística descritiva, o estudo de frequências e médias. Contudo, a validação dos dados teve de ser realizada por meio de testes não-paramétricos em virtude da não normalidade da amostra do estudo. Desta forma, a validação dos dados foi realizada através do coeficiente de correlação de Spearman.

1.5 Estrutura da monografia

Além desta seção introdutória, esta monografia está dividida em mais cinco seções, conforme detalhado a seguir.

Na **seção 2**, abordam-se temáticas descritivas sobre o corretor de imóveis, tais como a história da profissão, as características da atividade de intermediação imobiliária, os particularidades acerca dos tipos de imóveis comercializados, bem como aborda questões relativas ao relacionamento entre corretor e imobiliária.

Na **seção 3**, abordam-se os conceitos sobre individualismo e coletivismo, pilares da análise proposta por este estudo, bem como são introduzidos e explicados os conceitos sobre *agency* e *community*, sua proposta híbrida e suas implicações no que tange o cenário atual de mercado.

Na **seção 4**, aborda-se a metodologia utilizada, a natureza e classificação da pesquisa, coleta, tratamento e análise dos dados.

Na **seção 5**, apresentam-se as análises e interpretações desenvolvidas após o tratamento dos dados da pesquisa aplicada aos corretores de imóveis.

Por fim, na **seção 6**, apresentam-se as considerações finais acerca da pesquisa.

2 A DINÂMICA DE TRABALHO DO CORRETOR DE IMÓVEIS

Esta seção discorre sobre a profissão do corretor de imóveis no Brasil com o objetivo de alicerçar o estudo sobre os conceitos que se pretende verificar.

Inicialmente aborda-se a história da profissão, sua evolução e conquistas. Em seguida, é abordada a legislação acerca do exercício da profissão, assim como os direitos e deveres básicos do corretor, os tipos de imóvel que comercializa e suas particularidades.

Por fim, a seção aborda o desenvolvimento da relação entre corretor e imobiliária e suas principais características.

2.1 A história da profissão

A atividade de intermediação imobiliária no país não é nova, tendo sua semente plantada ainda no Brasil Colônia. Segundo Pereira (1985 *apud* CELANI, 2008), foi durante os primeiros anos do século XIX, notadamente o ano de 1807, após a chegada da família real ao Brasil, que se registrou o primeiro grande marco na história da profissão de corretor de imóveis, como se pode observar no trecho a seguir:

O Rio de Janeiro era um pequeno burgo de ruas estreitas, cobertas de mato e iluminadas a candieiro de óleo de baleia. Mal podia acolher a Família Real. Quando a numerosa caravana ali chegou, viu-se que não havia moradia para ela. Então, o próprio Príncipe-Regente mandou requisitar as casas de residência dos habitantes da cidade. Exotava os moradores e mandava pintar as fachadas das casas as letras maiúsculas 'PR' (Príncipe Real) que os despejados traduziam como 'Ponha-se na Rua', ou 'Prédio Roubado'. A revolta popular foi tão grande que muitos portugueses recusaram a moradia tomada dos locais e se propuseram a indenizá-los particularmente. Foi então que surgiu um cidadão muito atilado, que passou a intermediar as negociações: ANTÔNIO ARMANDO MARIANO DE ARANTES COSTA. Foi, de fato, o PRIMEIRO CORRETOR DE IMÓVEIS DO BRASIL.

O desenvolvimento da cidade do Rio de Janeiro durante a estada da família real veio, conseqüentemente, acompanhado de um elevado crescimento populacional. Registros históricos dão conta de que durante a permanência de Dom João VI no país, a população fluminense dobrou, saindo de 50 mil para 100 mil habitantes. Junto a este movimento, nasce o agente imobiliário, antecessor do corretor de imóveis (FAUSTO, 1998).

Foram os comerciantes da capital que, percebendo a possibilidade de incremento na renda, iniciaram a atividade de agente imobiliário. Somente algum tempo depois é que começaram a surgir "profissionais" dedicados unicamente ao ofício da intermediação imobiliária, aqueles que realmente procuravam negócio imobiliário através da autorização de

venda, concedida pelo proprietário do imóvel ao agente, e pela aproximação das partes através da publicidade de venda através dos classificados em periódicos da época. O surgimento da imprensa e seus periódicos podem ser considerados, sem dúvidas, o segundo grande marco na história da categoria. O registro mais antigo sobre a comercialização de imóveis em periódicos, disponível em arquivo, é do jornal Diário do Rio de Janeiro, de dois de Junho de 1821. Mas foi na edição seguinte, aos quatro dias do mês de Junho daquele ano, que se pôde observar, pela primeira vez, a presença do intermediário, na figura de Venâncio José Lisboa, conforme se pode observar, na figura 1, em recorte de jornal da época (CELANI, 2008).

Figura 1 - Recorte do jornal Diário do Rio de Janeiro, de 4/6/1821

VENDAS.

Quem quizer comprar huma caza de Sobrado com grandes commodos, e boa chacara, toda plantada de capim, horta e arvoredo de varias qualidades, podendo sustentar annualmente com o capim doze parelhas, sita na rua da Pedreira de N. Senhora da Gloria, falle com Venancio José Lisboa, na rua da Alfandega N.º 1, ou no Catete, na ultima caza de sobrado, antes de chegar á ponte, hindo para o botafogo, lado direito, que tem ordem, e poderes de seu dono para vender.

Vende-se huma caza nobre, sita no principio da praia do Botafogo com onze janelas de frente, com bons commodos, bastantes quartos capazes de accomodar huma grande familia, com boa cozinha, e moderna, grande coxeira, e cavalharice, com sala de espera, boa sala de jantar, e duas grandes salas para a frente do mar, com dois quartos ignaes, com jardim, poço, e diversas obras, e quintal murado, pegada com o portão do Coronel Rocha, quem quizer comprar dirija-se a caza N.º 38 da rua Direita.

Vende-se huma preta, de idade de 20 annos, pouco mais ou menos, de boa conducta, e que sabe cozinhar, lavar roupa, e engomar, costura, e habil em todo o serviço de caza: quem a perreder comprar dirija-se á rua nova dos arcos N.º 5, e ahí mesmo ha diversos trastes para vender.

Antonio Pereira Martins rua da Quitanda N.º 51, vende huma negra de Nação, lavadeira e sem vicios.

Fonte: http://www.cofeci.gov.br/portal/images/stories/profissao/Cap03_01.gif

A categoria experimentou um grande crescimento com o passar dos anos e com ele surgiu a necessidade de organização, de forma que os agentes imobiliários pudessem buscar seus direitos e defender seus interesses perante a sociedade e o poder público. Não tardou para que as recém-criadas associações de corretores fossem, uma a uma, sendo transformadas em sindicatos de corretores de imóveis, movimento este iniciado pela associação de corretores de imóveis do Estado do Rio de Janeiro, em sete de Janeiro de 1937. Este foi o terceiro grande marco na história dos corretores e, sem dúvida, o mais importante no caminho para a profissionalização da classe, pois foi graças a este passo que a categoria alcançou sua primeira grande conquista: a publicação da Lei Nº 4116 de 27 de Agosto de 1962, que dispunha sobre a regulamentação da profissão de corretor de imóveis bem como da

criação dos conselhos regionais e do Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI). Este, não por acaso, passou a ser adotado oficialmente como o dia do corretor de imóveis, tendo na figura de Ulysses Guimarães, seu patrono (CELANI, 2008).

Conforme citado anteriormente, foi a Lei Nº 4116/62 que instituiu e regulamentou o exercício da profissão de corretor de imóveis. Logo em seu Art. 1º a norma dispunha que “o exercício da profissão de Corretor de Imóveis somente será permitido às pessoas que forem registradas nos Conselhos Regionais dos Corretores de Imóveis [...]”. Não obstante, a norma elencava diversos outros requisitos para obtenção do registro profissional, tais como certificados de quitação militar, certidões negativas diversas, atestado de sanidade, atestado de vacinação antivariólica, dentre outros. Não dispunha o diploma, porém, sobre a necessidade de o requerente possuir nível de escolaridade específico, tampouco versava sobre quais atividades a classe profissional recém-criada poderia executar (BRASIL, 1962).

Conquanto tenha sido uma conquista importante para a classe, a lei em vigor era precária e não garantia qualquer segurança jurídica aos tutelados pela norma. A Lei Nº 4116/62 foi alvo, inclusive, de Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) por parte do sindicato de advogados do antigo Estado da Guanabara, que requereu a revisão da norma em 20 de Novembro de 1974. O processo, julgado procedente, declarou a inconstitucionalidade da lei em 30 de Setembro de 1975 (CELANI, 2008).

Novamente desamparada, a categoria iniciou um árduo processo para que um novo diploma legal fosse aprovado, com todas as emendas necessárias para garantir aos corretores seus direitos, todos extintos com a norma revogada em 1975. Todo o esforço da classe foi recompensado com a edição da Lei Nº6530, promulgada em 12 de maio de 1978.

A nova lei, além de trazer nova regulamentação à profissão de Corretor de Imóveis, disciplinava sobre o funcionamento de seus órgãos de fiscalização entre outras providências. Algumas das principais alterações trazidas pela nova norma foram a obrigatoriedade do título de Técnico em Transações Imobiliárias para o exercício legal da profissão e a exigência de nível médio, 2º grau, completo. Outra inovação em relação a lei anterior foi a descrição das atividades do corretor de imóveis, como bem descreve o Art. 3º da lei em estudo: “Compete ao Corretor de Imóveis exercer a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis, podendo, ainda, opinar quanto à comercialização imobiliária.”, ponto omissis na norma revogada (BRASIL, 1978).

Desde a promulgação da lei hoje em vigor, o COFECI, obedecendo às disposições legais a ele conferidas, vem editando decretos e resoluções no sentido de conferir ao corretor e a classe como um todo, maior segurança e respaldo no desempenho de suas atribuições.

Contudo, quem é o corretor de imóveis? Quais suas responsabilidades, seus direitos e deveres?

2.2 O corretor de imóveis

Para Junqueira (2004), o conceito da palavra corretor tem seu alicerce no verbo correr, significando aquele que anda, procura ou agencia. Neste sentido, o autor define o corretor como a pessoa, física ou jurídica, devidamente registrada no CRECI, conforme os critérios estabelecidos em lei, que realiza ou estabelece a ação de intermediação imobiliária entre as partes, aproximando-as. Assim, o corretor de imóveis é aquele que procura negócio imobiliário, seja com âmbito de vender, trocar ou intermediar o bem objeto do ajuste.

Já Raposo e Heine (2004, p.126) conceituam o ato laboral desenvolvido por um corretor como sendo o de “intermediação imobiliária”, em síntese “pela clareza e perfeição jurídica que a expressão possui”. Desta forma, o Corretor de Imóveis pode ser entendido como o “profissional das intermediações imobiliárias”. Para Junqueira (2004, p.16), corretores são “pessoas mediadoras, capacitadas, com a finalidade precípua de aproximar vendedor e comprador numa operação imobiliária”. Para Raposo e Heine (2004, p.126), é corretor de imóveis “a pessoa que procura negócio imobiliário [...]”.

O corretor de imóveis é um prestador de serviço. Ele procura negócio imobiliário com ânimo de relacionar oferta e demanda, mas somente fará jus à remuneração por seu trabalho caso haja a aproximação eficaz das partes, ou seja, a concretização do negócio.

Kotler (2007) define a necessidade de um serviço com um exemplo bastante peculiar. Segundo o autor, quem compra uma furadeira não está atrás do produto em si, mas do furo. A máquina seria o meio utilizado para a consecução do objetivo. Este poderia ser alcançado sem a utilização do equipamento, mas o resultado final dificilmente seria atingido sem dificuldade. Ao corretor se aplica a mesma analogia. Ele é o meio do qual se utiliza o cliente para que o êxito da operação de intermediação imobiliária seja alcançado de modo menos penoso, ou seja, com maior agilidade e segurança. Entretanto, assim como a furadeira, o serviço de intermediação imobiliária, tem um preço. Ao crédito pecuniário ao qual o corretor de imóveis faz jus ao término do negócio dá-se o nome de comissão ou corretagem.

O corretor de imóveis, via de regra, não possui remuneração fixa, salvo quando estabelece vínculo celetista com organização do setor. Logo, quando viabiliza a consecução do resultado útil ao qual foi contratado, qual seja a aproximação eficaz das partes no negócio, faz jus à remuneração específica. Deve-se entender aproximação eficaz como um conceito

mais amplo, ou seja, se a aproximação das partes, efetuada pelo corretor de imóveis, tiver dado causa a concretização do negócio, mesmo que este não esteja mais a serviço da parte contratada, se o negócio foi concretizado por seu trabalho anterior, este possui direito a comissão. A remuneração em questão tem seu valor, necessariamente, especificado em contrato. Caso não o seja “será arbitrada segundo a natureza do negócio e os usos locais”, conforme descreve o caput do Art. 724 da Lei Nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. A lei supra citada, também conhecida como o Novo Código Civil, conta ainda com outros artigos referentes ao assunto, todos agrupados no Capítulo XIII – Da Corretagem, que discorre sobre a remuneração do corretor e dá outras providências. No Ceará, contudo, assim como em outros estados da federação, existe uma tabela de honorários, homologada em plenária do CRECI, em 20 de Dezembro de 1996, dispendo sobre o valor mínimo a ser cobrado a título de honorário para cada tipo de negócio (BRASIL, 2002; CRECI/CE, 1996).

Podemos então, desta forma, definir o corretor de imóveis como o técnico em transações imobiliárias que possui registro ativo, comprovado pela posse do Cartão Anual de Regularidade Profissional (CARP), no CRECI da região em que desenvolve atividade de intermediação imobiliária, quais sejam: compra, venda, aluguel ou permuta de imóveis. Somente o corretor de imóveis, assim definido em lei, pode auferir renda sobre participação em processo de intermediação imobiliária, sendo esta conhecida como corretagem ou comissão.

2.3 As imobiliárias

A imobiliária pode ser classificada genericamente como uma particularidade no que diz respeito ao ato de intermediar negócio imobiliário. Ela é pessoa jurídica regularmente constituída perante os órgãos competentes e que desenvolve atividade de intermediação imobiliária através de corretores a ela associados. Desnecessário salientar que os corretores associados também devem estar regularmente inscritos e ativos no conselho da categoria.

Assim como o corretor, a imobiliária necessita de registro junto ao CRECI para desenvolver atividades de comércio imobiliário. A prova de sua inscrição junto ao conselho é feita através da emissão do Diploma Anual de Regularidade Empresarial (DAREM), nele estando dispostos os dados relativos ao registro da empresa como tal, bem como seu número de inscrição seguido da letra J. A empresa deve também afixar em local visível o DAREM (análogo ao CARP concedido ao corretor de imóveis), documento obrigatório instituído pela Resolução 838/2003 do COFECI (BRASIL, 1978; COFECI, 2003).

A Lei Nº6530/78 também dispõe em seu Art. 6º que a imobiliária deve manter como sócio-gerente ou diretor, corretor de imóveis, individualmente inscrito no CRECI de sua jurisdição. O empresário ou a sociedade que desejar manter empresa imobiliária não pode usar imóvel com âmbito de residência como escritório da organização. Deve, portanto, manter endereço comercial fixo para o exercício da atividade de intermediação imobiliária.

À pessoa jurídica são garantidos os mesmos direitos expressos na lei para a pessoa física, ou seja, pode prestar serviços de intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis, bem como pode opinar quanto à comercialização imobiliária. Abrem-se aqui parênteses a respeito dos direitos explícitos na norma legal. Tal como a pessoa física, a pessoa jurídica, para fazer publicidade sobre a venda de bens imóveis necessita de contrato de exclusividade de venda, onde o proprietário dá poderes para que a empresa, em nome dele, arranje negócio imobiliário para o bem objeto do ajuste. A publicidade deve ser realizada nos moldes do que rege a Lei municipal Nº8221 de 28 de Dezembro de 1998, que dispõe sobre propaganda e publicidade no município de Fortaleza, e a Resolução-COFECI Nº 1.065/2007, que estabelece regras sobre a divulgação de imóveis por parte de seus associados.

2.4 Os tipos de imóveis

O produto do corretor de imóveis é o imóvel. Imóvel refere-se a uma denominação genérica que pode significar tanto terra nua delimitada ou construção de alvenaria ou similares que possa ser utilizada com âmbito residencial ou comercial. Todas as características do imóvel estão contidas em documento específico, a matrícula do imóvel. Contudo, quanto ao estado do imóvel e suas particularidades, ele pode ser classificado como sendo, basicamente, um de três tipos: avulso, lançamento e loteamento. As formas de negócio e garantias são diferenciadas dependendo do tipo e destinação do imóvel, bem como o valor da comissão e o trabalho a ser desenvolvido durante o processo de captação e venda do imóvel dentre outros. Definiremos cada um dos tipos mencionados a seguir.

2.4.1 Lançamento

O lançamento é a abertura de vendas de um empreendimento imobiliário, após o Registro de Incorporação. Em alguns casos a incorporadora também realiza a construção, mas normalmente, incorporação e construção são realizadas por empresas distintas (CONFIANÇA LANÇAMENTOS, 200-).

O imóvel é vendido na planta, ou seja, o bem físico não existe, mas somente o projeto. Em síntese o cliente compra uma promessa, a de que o bem divulgado será entregue, e, por esse motivo, paga bem menos do que pagaria a um bem novo, porque em muitos casos, acaba financiando parte da obra.

O prazo usual entre o lançamento e a entrega do bem ao proprietário pode variar de 18 a 36 meses dependendo do tipo do empreendimento. As vendas são realizadas majoritariamente em stands e seu início é acompanhado de eventos, ações promocionais e anúncios na mídia, todos de responsabilidade do incorporador (CONFIANÇA LANÇAMENTOS, 200-).

O trabalho do corretor é simplificado neste tipo de comércio. Como o imóvel já está legalizado e pertence a incorporadora, a assinatura do contrato pelo cliente comprador obriga a incorporadora a lhe entregar a fração ideal acordada no prazo estipulado. O trabalho do corretor em um lançamento é, basicamente, apresentar o imóvel aos interessados, informar-lhe das condições, dirimir dúvidas e, fechar o negócio. O restante do trabalho fica a cargo da incorporadora.

2.4.2 Avulso

Imóvel avulso é todo imóvel pronto, novo ou usado, disponível para a venda. Podem ser classificados como imóveis avulsos as casas, os apartamentos, os terrenos, os sítios, as chácaras entre outros.

Este tipo de imóvel em particular exige maior *expertise* do corretor, uma vez que pode ter embaraços ou pendências legais as quais o corretor precisa estar atento, principalmente no que tange a questões relativas à documentação. Como exemplo podemos citar os imóveis hipotecados, os que fazem parte de inventário, os que pagam foro ou laudêmio etc. Outro cuidado do corretor de imóveis deve ser em relação a dívidas do bem. Deve-se verificar, a partir da emissão de certidões negativas, o IPTU, condomínio (quando aplicável) entre outros (CRECI-PR, 2006).

Uma peculiaridade do avulso em relação ao lançamento é que os imóveis de um empreendimento em lançamento guardam uma similaridade muito grande entre si, no que tange a sua estrutura física e configuração. Já nos avulsos, cada imóvel tem uma característica bastante específica, exigindo dos corretores um maior tempo dedicado ao estudo dos imóveis, capacidade para locomover-se entre diferentes bairros, de expor de forma clara e objetiva os pontos fortes e fracos de cada imóvel, bem como o de comunicar-se com o captador do

imóvel ou o proprietário para que não forneça informações erradas ou confusas ao comprador, pois poderá responder por eventuais problemas aos quais deu causa, seja por omissão, negligência ou imperícia.

2.4.3 Loteamento

O loteamento é caracterizado por largas áreas de terra que são divididas em glebas de tamanho padrão para serem comercializados individualmente. Muito comum durante grande parte do século XX, foi responsável direto pela expansão e criação de vários bairros, deslocando o contingente populacional do centro das cidades para as periferias (CELANI, 2008).

Hoje é mais comum se verificar o comércio de lotes em áreas de condomínio. Mesmo assim, existem ainda projetos em áreas mais afastadas dos centros urbanos onde grandes áreas são loteadas, existindo projetos de urbanização da área certo tempo após o início da comercialização dos lotes.

Como o loteamento não possui infraestrutura e esta demora a chegar devido a ausência de contingente populacional, um modelo que vem ganhando força nos últimos anos são projetos de bairros. Em resumo, são loteamentos no qual o cliente ao invés de comprar somente uma gleba, adquire também o projeto de construção e infraestrutura do local, pois ao mesmo tempo em que comercializa edificações com âmbito de residência, o responsável também comercializa pontos comerciais, áreas para escolas, dentre outros.

2.5 A relação de trabalho: Corretor x Imobiliária

Conforme referido anteriormente, a relação de trabalho desenvolvida entre corretor e imobiliária é, em teoria, a de prestação de serviços sem subordinação. Deste modo, o corretor, ao se vincular a uma imobiliária, em alguns casos, é convidado a assinar um termo de compromisso, onde afirma não possuir qualquer vínculo trabalhista, mas unicamente de parceria, com a pessoa jurídica em questão. Trata-se de um contrato de adesão, onde a pessoa jurídica dispõe os termos no qual a prestação de serviço deve ser realizada, não cabendo ao corretor, pessoa física, discutir sobre os termos nele tratados. Em tese, toda parceria deve ser formal, na medida em que o contrato firmado entre as partes tende a ser vinculante, ou seja, obriga os atores em todos os aspectos nele tratados, incluindo-se aí, os aspectos pertinentes a remuneração do serviço prestado.

Existem, contudo, empresas que não exigem essa formalidade, uma vez que as características da prestação de serviço de intermediação imobiliária já obrigam o profissional a observar as normas da legislação profissional da categoria, o código de ética da profissão e o fato de que a prestação de serviço se faz, majoritariamente, forma autônoma. Existem ainda, empresas que mantêm vínculo celetista com o corretor. Pode-se inferir que tal estratégia é de cunho contemporâneo, com vistas à elevação do comprometimento do corretor para com a organização, contudo, tais empresas são exceção à prática de mercado e não será objeto deste estudo. Leva-se em consideração unicamente a existência do vínculo, não seu tipo.

Como dito, a imobiliária, em sua grande maioria, não mantém vínculo de subordinação com o corretor, logo, não tem para com este qualquer obrigação trabalhista. Desta forma, o corretor deve dispor dos meios para manter-se durante a prestação do serviço, sendo responsável por todas as despesas necessárias que venha a incorrer para a realização de sua função de intermediador imobiliário. A obrigação daquela está, unicamente, no ato de disponibilizar seu portfólio, para que o corretor possa oferecer livremente aos interessados durante os dias em que permanece de plantão no stand da imobiliária ou quando busca negócio fora das fronteiras da organização. A imobiliária também é responsável direta pela publicidade dos imóveis que administra, bem como de informar seu preço e as condições do negócio ao corretor, entre outras providências.

O desenvolvimento da atividade de intermediação varia de acordo com o tipo de imóvel que o corretor comercializa. Quando trabalha com lançamentos, o trabalho do corretor de imóveis é facilitado devido à legislação que envolve o negócio jurídico, desde a incorporação até a construção, e que resume a atividade do corretor a uma simples venda. O corretor permanece no stand durante seu plantão onde, não raro, existe um protótipo decorado do imóvel comercializado, nas mesmas proporções do original para apresentação aos interessados. Para o loteamento vale a mesma situação, contudo, como a comercialização se restringe a um lote ou gleba, torna-se necessário um melhor trabalho do cliente no que diz respeito às vantagens do pioneirismo na área, a possível valorização, potencial de crescimento da região, serviços públicos disponíveis, entre outros. O corretor, neste tipo de empreendimento, dispõe, normalmente, de um croqui com a disposição dos lotes em quadras, suas ruas, os locais dos futuros centros de integração do loteamento etc.

No avulso, o corretor divide o tempo de serviço entre a captação e a venda de imóveis. Faz parte da tarefa do corretor de imóveis avulsos. Captar produtos para a venda na empresa a qual se vincula é uma tarefa extremamente relevante, visto que eleva a publicidade da empresa, através da colocação de placas pela cidade, e aumenta o portfólio da empresa,

aumentando a probabilidade de a empresa efetuar mais vendas, ademais, garante uma remuneração extra ao corretor captador, mesmo que não efetue a venda. Desta forma, captar torna-se um exercício necessário à profissão, uma vez que a procura espontânea por parte do cliente é baixa. Algumas empresas, inclusive, estabelecem metas mensais de captação de imóveis, com e sem exclusividade.

Como não recebe ajuda de custo e por necessitar de deslocamento constante, seja no processo de prospecção e captação de imóveis seja para apresentar imóvel a interessados, o corretor de imóveis avulsos tem um custo agregado para a realização de atividades de intermediação imobiliária muito maior que o de seus pares que laboram exclusivamente no comércio de lotes ou lançamento.

A escala de plantão, em qualquer dos casos anteriores, é desenhada pela imobiliária, mensal ou quinzenalmente, e visa evitar que o corretor não atinja uma carga horária máxima, com intuito de evitar a caracterização do vínculo com subordinação do corretor, evitando problemas trabalhistas.

2.5.1 A comissão ou corretagem

Ao corretor que participe diretamente de intermediação de negócio ou, de acordo com o código civil de 2002, que tenha somente lhe dado causa, participando tão somente na apresentação das partes, lhe é devida a comissão.

A comissão é a retribuição pecuniária, devida pelo contratante ao contratado, pela participação na intermediação de compra ou venda de imóveis. A imobiliária, desta forma, paga ao corretor o percentual correspondente ao estabelecido nas normas da empresa, não podendo este ser inferior ao estabelecido na tabela de honorários, aprovada em plenária do SINDIMOVEIS e, posteriormente, no CRECI, tabela esta prevista na Lei N° 6530/78. A comissão, porém, varia de acordo com o tipo de imóvel comercializado e a operação para qual o corretor é contratado: compra, venda, aluguel ou permuta de imóveis. A venda de imóveis, por se tratar de uma das formas mais usuais de atuação do corretor, será a forma de atuação abordada neste estudo (BRASIL, 1978).

A comissão pela intermediação é paga pelo comprador e recebida pela imobiliária que deve reter a parte que lhe couber e repassar ao corretor o percentual a ele devido. Quando participam da intermediação, dois ou mais corretores da mesma empresa, dividem entre si a comissão descontada da imobiliária. Caso o corretor seja externo à empresa, a comissão, conforme disposto na norma N° 10.406/2002, será rateada em partes iguais entre os partícipes

do negócio, salvo disposição em contrário, devidamente registrada em contrato entre as partes, restando ao corretor da imobiliária o percentual disposto em regulamento sobre a parte recebida pela imobiliária (BRASIL, 2002).

Neste último caso, onde se observa o rateio da remuneração entre corretores partícipes do negócio, ocorre um modelo de associação para consecução do ajuste, conhecido popularmente como parceria.

2.5.2 A parceria

A parceria é a principal forma de associação entre corretores. Ela pode se dar entre os corretores de imóveis que desenvolvem atividade de intermediação na mesma imobiliária, entre estes e corretores externos avulsos (autônomos) ou entre aqueles e corretores de imóveis de outras imobiliárias.

Usualmente, a parceria ocorre através de um acordo tácito entre os corretores, ficando estes resguardados pela lei Nº 10.406/2002, embora o acordo firmado entre os eles exija um instrumento formal, de modo a garantir que os direitos de ambos sejam respeitados.

A parceria ocorre com frequência no mercado imobiliário, em muito devido à ocorrência do binômio oferta-demanda, no qual um corretor possui o contato com cliente comprador, o outro com cliente vendedor. Assim, os corretores, que até então se enxergavam como competidores, veem-se compelidos a cooperar, tanto para garantir consecução do negócio e quanto para garantir a satisfação de seus clientes. A este modelo de cooperação competitiva, onde o corretor que possui o cliente se une ao corretor que possui o imóvel para realizar o negócio jurídico de maneira ágil e com vistas garantir a satisfação de seus clientes, comprador e vendedor, dá-se o nome de coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGUER, 1996).

Embora o conceito de coopetição seja muito mais abrangente e envolva a conscientização coletiva da necessidade de colaboração entre competidores para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável de longo prazo, o embrião deste processo no campo da intermediação imobiliária, verificado pela prática da parceria, deve ainda transpor muitas barreiras, principalmente aquelas referenciadas aos alicerces do comportamento humano, notadamente os conceitos diádicos e paradoxais do individualismo e do coletivismo.

3 INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO

O comportamento humano pode ser entendido como uma função entre os indivíduos e o meio em que habitam, físico e social, embora as pessoas difiram em relação ao grau de integração com seus pares e o ambiente social como um todo. Nesse sentido, enquanto existem indivíduos preocupados unicamente com seus interesses, existem aqueles que optam por dividir momentos, bons ou ruins, com os outros. Seguindo este paradigma, é possível identificar dois extremos. Um no qual o indivíduo acredita ser o senhor do próprio destino, e que seu futuro depende unicamente de suas escolhas. Já no outro polo, o indivíduo considera o grupo como sendo a unidade básica de sobrevivência, valorizando sobremaneira a interdependência entre seus membros. Aqueles que se enquadram no primeiro grupo são, convenientemente, denominados de individualistas, enquanto aqueles que se enquadram no segundo grupo são denominados de coletivistas (HUI, 1988).

Individualismo e coletivismo não são somente parte do ser, mas parte da cultura de um país, sendo o desenvolvimento ou não destas características intrinsecamente relacionados com a forma como a sociedade interage (HOFSTEDE, 1980).

A cultura pode ser entendida como o condicionamento cognitivo coletivo de pessoas em um determinado ambiente, todas influenciadas pela mesma educação e pelas mesmas experiências. Contudo, a cultura não garante que todos os integrantes do grupo ajam da mesma maneira, embora sejam capazes de externar seus elementos mais comuns. Destarte, individualismo e coletivismo, sendo considerados como um dos fatores que definem a cultura de um país, também tem um papel significativo no que se refere à orientação de diferentes modelos de gestão de pessoas (HOFSTEDE, 1980).

O individualismo implica na dispersão da estrutura social, na medida em que o indivíduo deve, supostamente, privilegiar seus interesses pessoais e de seus familiares mais próximos enquanto o coletivismo, por sua vez, denota uma estrutura social mais forte, no qual as pessoas são identificadas como fazendo parte de um grupo ou estando fora dele, devendo ao membro da equipe, demonstrar lealdade absoluta ao grupo a que pertence (HOFSTEDE, 1980, 1984). E estes dois conceitos, por estarem relacionados a fortes traços de cultura, inclusive no que se refere ao ambiente organizacional, tem sido objeto de estudo de diversas áreas, tais como antropologia, sociologia e psicologia.

Um dos mais importantes estudos dirigidos neste sentido foi o de Bakan (1966), no qual o autor aborda a temática sob a perspectiva da dualidade da existência humana,

criando e definindo os conceitos relativos a dois construtos: *agency*, estreitamente relacionado com o individualismo e *communion*, identificado com o coletivismo.

3.1 A dualidade da existência humana: definindo os conceitos *agency* e *communion*

Os termos *agency* e *communion* foram os nomes dados a construtos concebidos por David Bakan. Tais construtos tinham o intuito de discutir acerca das duas formas fundamentais da existência humana. Para o autor, enquanto na perspectiva *agency* o indivíduo foca em si mesmo e na separação, na perspectiva *communion* o indivíduo tem seu foco voltado para as pessoas e nas relações (HEGELSON; FRITZ, 1999).

O conceito de Bakan (1966, p. 14-15 *apud* McADAMS, 2001, p. 1, tradução do autor) a respeito dos construtos pode ser observado segundo as palavras do próprio autor:

Eu adotei os termos ‘*agency*’ e ‘*communion*’ para caracterizar duas modalidades fundamentais da existência humana, *agency* para a existência de um organismo como um indivíduo, e *communion* para a participação do indivíduo em organismos maiores do qual o indivíduo é parte. *Agency* manifesta-se em autodefesa, autoconfiança e autodesenvolvimento; *communion* manifesta-se no sentido de estar em harmonia com outros organismos. *Agency* caracteriza-se pela separação; *communion* pela ausência dela. *Agency* manifesta-se através do isolamento, da solidão, e da alienação, enquanto *communion* manifesta-se pelo contato, pela abertura e pela união. *Agency* manifesta-se na necessidade de dominar; *communion* na cooperação não contratual.

Para McAdams (2001), a noção de *agency* engloba uma vasta categoria de conceitos psicológicos e motivacionais, tais como força, poder, expansão, controle, autoridade, domínio, autonomia, separação e independência.

Já Bandura (2001) define os agentes como pessoas que não apenas planejam e fazem prognósticos em relação ao futuro, mas também são autoreguladores, pois adotam padrões pessoais quando monitoram e regulam suas ações por meio de influências autoreativas. Fazem coisas que lhes trazem satisfação e um sentido de amor-próprio, excluindo-se de ações que conduzam à autocensura. As pessoas não são apenas agentes da ação. Elas são autoinvestigadoras do próprio funcionamento. Através da autoconsciência funcional, elas refletem sobre sua eficácia pessoal, a integridade de seus pensamentos e atos, a importância de suas buscas, realizando ajustes quando preciso. O pensamento antecipatório e a autoinfluência fazem parte dessa estrutura causal.

Em contrapartida, a teoria da comunhão (*communion*), segundo McAdams (2001), abrange conceitos relativos ao amor, amizade, intimidade, compartilhamento, ser parte de

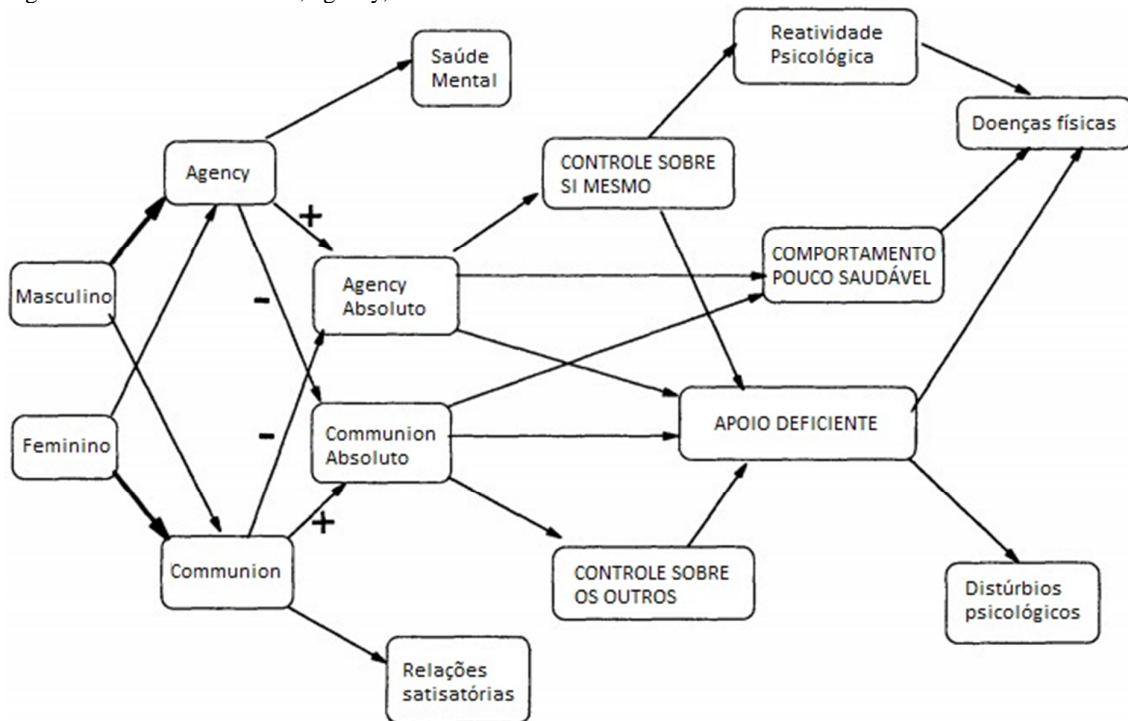
algo, associação, aliança, amparo, entre outros. Em síntese, seriam relações entre pessoas que buscam viver em harmonia, socializando e cuidando do próximo. Para Hegelson (1994), *communion* esta diretamente relacionada com o foco nos outros e nas relações. Na comunhão o indivíduo demonstra a necessidade de cooperar, participar de grupos, de ligação, de conexões e enfatiza a criação de vínculos, de união. Já Para Abele e Wojciszky (2007), a comunhão surge do esforço do indivíduo de integrar-se a um grupo social maior através do cuidado com o próximo e envolve qualidades tais como foco nos outros e no seu bem estar, cooperativismo e expressividade emocional.

Bakan (1966) afirma também que os conceitos-base por trás de *agency* e *communion*, individualismo e coletivismo respectivamente, também podem ser explicados através da associação a estereótipos de gênero, onde o homem estaria mais apto a apresentar características individualistas e a mulher a apresentar características mais coletivistas. Entretanto, estudos recentes têm demonstrado que a diferença entre os gêneros e as características entre *communion* e, principalmente, *agency* diminuíram substancialmente com o passar dos anos sendo, em alguns casos, imperceptível (AUSTER; OHM, 2000; TWENGE, 2001).

Não obstante, importante se faz com que o indivíduo, uma vez que tende a desenvolver um dos padrões de forma predominante, o faça de forma mitigada, ou seja, que a ocorrência dos padrões se faça de maneira que um padrão atenua o outro, na tentativa de evitar o surgimento de seus extremos, quais sejam, as figuras de agência absoluta, que se apresenta por meio do foco em si mesmo e na exclusão dos outros, e de comunhão absoluta, que se dá por meio do foco nos outros em detrimento de si mesmo.

Os padrões de agência e comunidade na sua forma absoluta são caracterizados pela ocorrência de um dos padrões na ausência do outro e não podem ser confundidos com os padrões *agency* e *communion*, situação na qual o indivíduo marca mais pontos em um padrão e menos em outro, quando do processo de quantificação dos padrões observados. Ademais, o desenvolvimento dos padrões em seus extremos produz características de personalidade indesejadas, tais como arrogância, egoísmo e ganância, para a agência absoluta, e negligenciar-se em detrimento alheio, para a comunidade absoluta. De fato, diversos estudos têm revelado uma correlação muito acentuada entre estes padrões e ocorrência de sérios problemas de saúde, estando a agência absoluta relacionada a problemas físicos, tais como infanticídio, câncer e suicídio, e a comunhão absoluta relacionada a distúrbios psicológicos graves (HEGELSON, 1994; HEGELSON; FRITZ, 1999, 2000). O desenvolvimento dos padrões em análise pode ser visualizado na figura 2 a seguir.

Figura 2 - Modelo sobre sexo, agency, communion e bem-estar



Fonte: Hegelson, 1994, p. 414.

Igualmente, em se tratando do processo de gestão de pessoas, o *trade-off* entre os modelos sempre foi um empecilho no que concerne a sua adoção concomitante, portanto, ambos os conceitos, durante muitos anos, ao invés da coexistência pacífica dentre as práticas organizacionais, permitiram-se disputar a hegemonia sobre qual deles seria dominante na área de recursos humanos, no que tange as práticas e princípios de gestão de pessoas.

O advento da globalização, contudo, trouxe mudanças às empresas tradicionais no mercado e ao seu ambiente competitivo, se traduzindo em esforços para prover um novo foco no que concerne ao campo da pesquisa organizacional. Temáticas-chave como as relações emergentes de trabalho, a gestão do paradoxo de desempenho, o estabelecimento de metas e sua autogestão, o processo de informações descontínuas, aprendizagem organizacional, mudança organizacional, relações dentro e fora do trabalho, entre outras, estão substituindo antigas suposições sobre o comportamento organizacional em detrimento da nova era organizacional (ROUSSEAU, 1997).

Partindo deste conceito, Rousseau e Arthur (1999) desenvolveram um conceito híbrido, baseado nas novas perspectivas sobre as normas e critérios de gestão de pessoas em uma nova era organizacional, com base nos conceitos *agency* e *communion*. Os autores propõem uma nova visão acerca do processo de gestão de pessoas ao sugerir que as

organizações devem se fazer valer da sinergia que um modelo híbrido de gestão pessoas, o modelo *agency-community*, pode produzir, bem como os benefícios agregados que os entes podem usufruir em um mundo globalizado e que exige cada vez mais da organização e do indivíduo.

3.2 A gestão de pessoas sobre a perspectiva do modelo híbrido *Agency-Community*

A função de Recursos Humanos vive um novo paradigma baseado na visão de uma nova era econômica trazida, em grande parte, pela globalização. Hoje, a função de Recursos Humanos deve ser capaz de realizar, simultaneamente, o posicionamento de organizações e colaboradores para que possam reagir com flexibilidade diante das mudanças no mercado enquanto buscam a estabilidade através do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos críticos para a organização. Essa pressão simultânea entre flexibilidade e estabilidade é a essência do novo papel da área de Recursos Humanos. Outro aspecto importante é a nova dimensão que as carreiras estão tomando nesse novo contexto organizacional, extrapolando as fronteiras da organização (ROUSSEAU & ARTHUR, 1999).

Em uma nova era econômica e organizacional, ser sem-fronteiras é ter emprego e a carreira se desdobrando através do tempo entre oportunidades e empregadores. Não é mais possível prever como será o relacionamento empresa-empregado no futuro, uma vez que o chamado emprego de uma vida inteira ou carreira em uma empresa só, se torna algo cada vez mais difícil de vislumbrar devido a necessidade de ambos, da empresa, de buscar trabalhadores qualificados, produtivos e proativos, e do empregado, buscando novas oportunidades de crescimento na carreira. Desta forma, para fazer frente aos desafios das novas carreiras-sem-fronteiras e ao aumento da competição entre empresas, mister se faz a adoção de uma visão sinérgica acerca de dois conceitos dicotômicos e que ao longo da história viveram em constante tensão: os modelos *agency* e *community* (ROUSSEAU & ARTHUR, 1999).

Agency se refere a proatividade, a agir em interesse próprio. Envolve conceitos de autoafirmação e autoproteção. O indivíduo *agency* tem controle total sobre o meio. Seu protótipo é o empreendedor autônomo. *Community* se refere a participação do indivíduo em relações de interdependência. Envolve ações de suporte mútuo, cooperação e socialização. Tem como protótipo o trabalhador comprometido. *Agency* denota a projeção do ser e autonomia enquanto *community* denota o desenvolvimento espiritual e a filiação.

Quadro 1 - Modelos de gestão de pessoas

| PROCESSOS | AGENCY | COMMUNITY | HÍBRIDO |
|--------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Admissão | - Recrutamento - Orientação | - Recrutamento - Construção de relacionamentos | - Recrutamento - Construção de relacionamentos |
| Aprendizagem | - Treinamento | - Desenvolvimento - Socialização - Criação de relacionamentos com colegas (dentro da organização) | - Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento - Treinamento/Desenvolvimento - Socialização - Criação de redes de relacionamento dentro e fora da empresa - Desenvolvimento de novas habilidades para novas oportunidades de trabalho |
| Avaliação de desempenho | - Contribuição individual | - Sucesso do grupo/Organização | - Resultados do indivíduo, do grupo e da organização. |
| Empregabilidade | - Responsabilidade do trabalhador | - Plano de carreira gerenciado pela organização | - Colaboração entre o RH e o trabalhador - Mobilidade interna e externa |
| Benefícios | - Responsabilidade do trabalhador | - Provê recursos para o bem-estar do trabalhador e de sua família | - Flexível em razão de diferentes necessidades, tais como escolha dos padrões de trabalho, horário, bem como a mobilidade de benefícios |
| Demissão | - Questões legais | - Age de forma justa - Provê suporte e recolocação | - Foco na perpetuação dos relacionamentos |

Fonte: Rousseau & Arthur , 1999, p. 4.

Estes conceitos, antagônicos e ao mesmo tempo complementares, que durante décadas disputaram a hegemonia no que concerne ao direcionamento das práticas e políticas de gestão de pessoas, os conceitos *agency* e *community*, quando tratados sob a forma híbrida, trazem um novo entendimento a respeito da evolução do conceito de modelos de gestão organizacional na medida em que promovem a equalização entre práticas individualistas, ligadas ao polo *agency*, e práticas coletivistas, ligadas ao polo *community*. O quadro 1 acima mostra a abordagem dos construtos em sua forma isolada e na forma híbrida.

Em síntese, a associação entre as metodologias *agency* e *community* torna-se uma questão de sobrevivência nas práticas contemporâneas de RH uma vez que procura viabilizar a promoção de contratos de trabalho que sejam valorizados e que despertem o desejo mútuo de cumpri-lo, tanto por parte do empregador quanto da parte do empregado. Não obstante, o subprocesso de gestão de pessoas precisa atender ao interesse das partes, suas necessidades e seus anseios. O modelo híbrido de gestão *agency-community*, conceituado por Rousseau e Arthur (1999) se propõe a cobrir os principais aspectos dos construtos abordando seus processos básicos. Nos parágrafos abaixo segue uma breve explanação sobre cada um deles, segundo o entendimento dos autores.

No processo de admissão de pessoas o foco não mais se restringe somente ao recrutamento. O indivíduo deixa de ser visto como um mero produto, que pode ser substituído a qualquer tempo, passando a existir efetivamente como parte do processo. Existe também uma preocupação no sentido de que o indivíduo construa e mantenha relacionamentos, dentro e fora da organização.

O processo de aprendizagem, embora enfatize o treinamento clássico como uma de suas premissas, procura trabalhar também o desenvolvimento dos funcionários, sua socialização, a aquisição de novas habilidades, bem como a participação do funcionário no processo de planejamento do treinamento, o que garante a adequação do mesmo as necessidades observadas, bem como a adesão e participação do processo como um todo.

Na avaliação de desempenho, a métrica deixa de ser exclusivamente o resultado individual, adotando-se um conceito mais amplo, que focaliza não só os produtos individuais, mas também do grupo e da firma como um todo.

No quesito empregabilidade, a gestão de RH passa a prever mobilidade interna e externa como uma tônica de mercado, assim como a carreira sem fronteiras para os funcionários. A responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira não mais recai exclusivamente sobre o trabalhador, nem somente sobre a organização, mas transforma-se em uma responsabilidade compartilhada por ambos.

Os benefícios, antes fixos, agora caracterizam-se pela flexibilidade em responder às necessidades de mudanças da mão-de-obra diretamente interessada. Neste sentido, passam a ser possíveis: a discricionariedade na escolha dos parceiros prestadores de serviço, na jornada de trabalho etc.

Por fim, a demissão, que deixa de selar o término da relação entre ex-funcionário e empresa, passando esta a incentivar a perpetuidade dos laços através de programas específicos direcionados para este fim.

Na prática, a ideia por trás da adoção da gestão híbrida se dá com o intuito de evitar a prática do que os autores denominam de *free agency* ou agência livre, situação na qual praticamente inexistente o comprometimento entre as partes, fato este externado pelo direito que empresa e indivíduo possuem de romper seus contratos a qualquer tempo, usando seus recursos exclusivamente em benefício próprio.

Em um ambiente como o do setor imobiliário, onde é difícil prever a demanda de mercado, a prática do *free agency* gera uma estratégia de oportunidade entre os corretores. Neste sentido a função de RH se resume praticamente ao recrutamento e seleção. No outro polo, uma relação *community* sólida permite que os corretores tenham acesso a recurso comuns, onde as premissas de confiança e companheirismo são a chave para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Aqui, a função de RH se preocupa com a retenção e a socialização do indivíduo. Destarte, o desafio da moderna organização do trabalho, mais uma vez, passa a ser a de tratar *agency* e *community* como conceitos complementares e não opostos.

Partindo deste princípio, o de complementaridade entre os construtos, Rousseau e Arthur (1999) definem seis princípios que definem as práticas atuais e futuras da função de RH. Embora sejam apresentadas em grupos de três por construto, esses princípios são todos interdependentes entre si. São princípios *agency*, o voluntarismo, a disciplina de mercado e a alavancagem de competências. São princípios *community*, a resiliência, a cooperação e a civilidade. O quadro 2 a seguir apresenta os construtos, bem como a descrição de seus princípios principais.

Quadro 2 - Padrões *agency* e *community* e suas características

| PADRÃO | PRINCÍPIOS | |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Agency</p> | <p style="text-align: center;">Voluntarismo</p> | <p>A organização oferece ao funcionário a oportunidade de escolher e de participar do redesenho de seu cargo. A visão tradicional do RH, voltada para características formais da ocupação, tais como descrição do trabalho e pesquisas de compensação, não captava a essência dos fatores. Há tempos se sabe que sistemas informais e políticas internas possuem um papel importante em como os trabalhos são desenvolvidos. Ao permitir que contribuições individuais dos funcionários façam parte do processo de trabalho, integrando-as as diretivas de controles de qualidade, entrega de serviço e iniciativas de benchmarking, aprimora-se o conhecimento e a participação do trabalhador no cenário econômico e mercadológico da empresa.</p> |

| | | |
|------------------|--------------------------|---|
| | Disciplina de mercado | Em um cenário de alta rotatividade como o observado na nova economia, as práticas de RH devem direcionar as futuras oportunidades para as quais os requisitos do trabalho atual possam ser convertidos. Outro ponto importante a ser observado pela organização é o de promover a integração de seus funcionários com outros de mesma profissão, pois isso contribui para aprimorar seu conhecimento e suas habilidades individuais, dando também, visibilidade interna e externa ao colaborador. |
| | Alavancando competências | A organização precisa se valer do uso de habilidades emergentes, conhecimento e redes pessoais em novos mercados de trabalho. É de suma importância que parte das atividades e responsabilidades do colaborador seja em áreas de crescimento econômico. Ou seja, para tornar-se a escolha do empregado, a empresa deve oferecer opções para o desenvolvimento futuro da carreira, dentro e fora dela. |
| Community | Resiliência | É a capacidade que cada indivíduo tem de responder a mudanças na carreira, no trabalho e na vida. As empresas que promovem a resiliência como uma forma de resposta coletiva as circunstâncias variáveis criarão uma mão-de-obra mais comprometida e criarão um ambiente social mais saudável. |
| | Cooperação | Através da criação de relacionamentos entre indivíduos dentro ou entre empresas. De fato, “saber quem” está se tornando tão importante quanto, e por que não dizer interdependente, “saber como”. Além disso, é o “saber quem” que tem direcionado os novos esforços de colaboração, cada vez mais solicitados pela força de trabalho contemporânea. Essa colaboração inclui atividades multifuncionais, na qual as pessoas entram em contatos por toda a empresa tornando-se mais informadas e gozando de maior credibilidade; atividades para expandir fronteiras, com fluxo contínuo de informações distintas e conhecimento especializado circulam da e para empresa. |
| | Civildade | Manutenção de redes de segurança e suporte para tornar as pessoas menos vulneráveis às mudanças de um mercado dinâmico. As mudanças de mercado reclamam por uma “sociedade civil” mais forte para recebe-los e absorvê-los. Civildade pode levar a forma de benefícios portáteis (como pensões, seguro médico, e credenciais de habilidade), ou ainda pode envolver a construção de recursos pessoais fora da empresa que aumentam a amplitude social e a comunidade multi-firma. |

Fonte: Rousseau e Arthur, 1999.

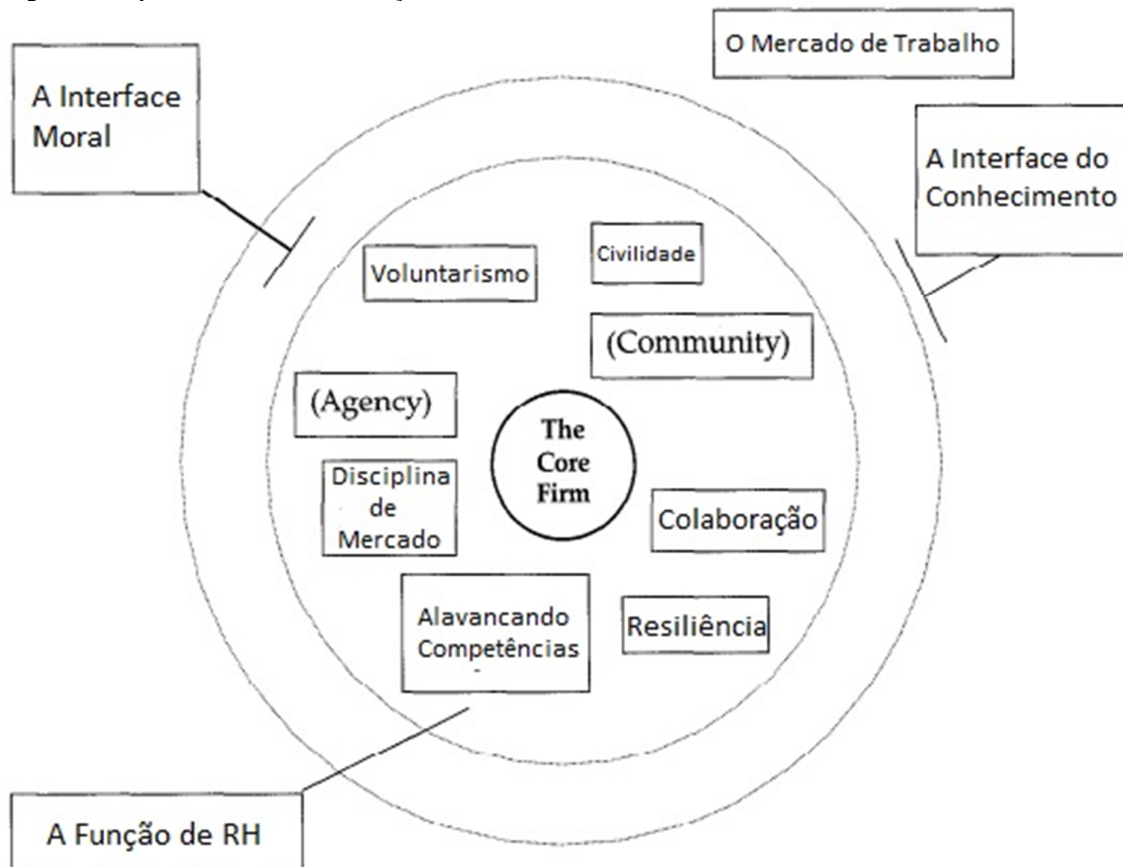
Logo, a idealização de uma perspectiva híbrida de gestão de pessoas se deve em grande parte a percepção contemporânea de que para permanecer competitiva a organização necessita de indivíduos proativos, capazes de tomar decisões, de assumir riscos e de investir em suas carreiras, bem como de indivíduos que joguem para a equipe, que vistam a camisa da empresa e que assumam os objetivos e metas da organização. Assim, ao adotar o modelo de gestão *agency-community* a organização pode esperar a ocorrência provável de um ambiente organizacional mais saudável, de uma mão-de-obra mais comprometida, dentre outros. Contudo, importante se faz a adoção de medidas para que as iniciativas da organização, na tentativa de exteriorizar determinadas qualidades, não venham a produzir figuras indesejáveis de relacionamento. Um exemplo prático do polo *agency* neste sentido seria o incentivo predatório da competição interna. A competição excessiva poderia gerar um grau de instabilidade interna muito grande, a ponto de tornar as equipes impossíveis de gerenciar, pois seus membros perderiam o senso de colaboração. Já no polo *community*, a prática exacerbada da organização na recompensa das equipes, sem valorizar a contribuição individual de cada membro do grupo, poderia inibir a iniciativa empreendedora dos colaboradores, uma vez que premia simplesmente a participação e não o desempenho individual.

A figura 3 introduz a configuração de mercado sob a nova perspectiva *agency-community* e a interação entre a função de RH, suas interfaces moral e do conhecimento, o núcleo da organização e o mercado de trabalho. Além disso, a figura mostra como a função de RH vincula as práticas de emprego da organização tendo o mercado de trabalho a sua volta, por meio das principais temáticas dos construtos *agency* e *community*. Entretanto, a diferença entre *agency* e *community* não pode disfarçar um requisito básico entre eles, sua complementaridade. Desta forma, afirmam Rousseau & Arthur (1999), pode-se enxergar uma simultaneidade entre características adjacentes. Por exemplo, temos o voluntarismo e a civilidade, colocados lado a lado na figura, supondo-se que o estoque de voluntarismo (*agency*) tanto é sustentado quanto é reforçado pelo senso comum de civilidade (*community*) das pessoas e assim por diante.

Desta forma, a função de RH deve garantir que a organização seja capaz de desenvolver suas competências essenciais, sendo esta a base para a competitividade da empresa no presente e a plataforma para o aprendizado futuro.

Também é função do RH contemporâneo cuidar do gerenciamento das interfaces moral e do conhecimento. A interface moral se faz presente quando a organização, mantém ou aprimora a empregabilidade e a qualidade e vida do trabalhador em uma nova era econômica complexa e dinâmica. A empresa tende a tratar o trabalhador através de princípios de justiça e

Figura 3 – O processo de RH e sua função mediadora



Fonte: Rousseau e Arthur, 1999, p. 15.

estabilidade no trabalho. Já a interface do conhecimento se mostra quando os trabalhadores utilizam todo o conhecimento adquirido em sua organização para alavancar sua carreira fora da empresa. A empresa deixa de responsabilizar exclusivamente o trabalhador por seu crescimento e assume para si parte desta tarefa. Essa atitude gera a disseminação do conhecimento e torna a função RH espectadora do fluxo de conhecimento, em um processo de mão-dupla, para dentro e para fora da organização.

Por fim, o que Rousseau e Arthur (1999) procuram demonstrar é que, se a alta cúpula deseja e espera do trabalhador comprometimento com a organização e motivação no trabalho, deve existir em contrapartida a adoção de práticas, princípios e valores no processo de gestão de pessoas capazes de atender aos anseios do capital humano. As pessoas não trocam seus empregadores somente por novos desafios, também o fazem por falta de reconhecimento.

No ramo de intermediação imobiliária os desafios impostos são ainda maiores na medida em que o vínculo institucional entre imobiliária e corretor é, majoritariamente,

precário. Essa característica, por si só, já dificulta sobremaneira a tomada de decisões aplicável a grande maioria dos corretores e empresa, principalmente no que concerne à prática de modelos de gestão de pessoas. Consequentemente, entender as bases na qual se fundamenta o mercado imobiliário, notadamente sobre os conceitos do individualismo e coletivismo, sob a ótica dos construtos *agency* e *community*, pode ajudar a fornecer subsídios para ambos, empresa e corretores, e possibilitar a elevação do relacionamento entre as partes a um novo patamar, com vistas a construção de vínculos mais longevos e capazes de gerar vantagem competitiva sustentável frente aos novos desafios de um mercado que, assim como em outros setores, tem experimentado um aumento crescente no número de competidores, onde os *players* entram cada vez mais bem preparados e dispostos a garantir seu espaço.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Collis e Hussey (2005, p. 61), a metodologia “refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados”. Os autores completam ainda que “como teorias, metodologias não podem ser verdadeiras ou falsas, apenas mais ou menos úteis” (SILVERMAN, 1994, p.2 *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005, p.62).

Destarte, por esta pesquisa estar voltada para a verificação do nível de relacionamento estabelecido entre os corretores acerca dos parâmetros do individualismo e do coletivismo, nesta seção será apresentada a metodologia empregada na pesquisa, suas características, seus paradigmas e sua abordagem. Serão analisadas, passo a passo, todas as informações necessárias ao desenvolvimento do instrumento de coleta proposto, assim como suas unidades de análise, a amostra de respondentes, o método de coleta de dados, o instrumento de coleta e as técnicas de análise de dados que serão utilizadas na avaliação destes dados.

4.1 Caracterização e classificação da pesquisa

Na perspectiva metodológica, o presente estudo adotou o paradigma positivista de pesquisa, devido a sua natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa vale-se da análise e tratamento dos dados obtidos por meio de métodos estatísticos, uma vez que as informações coletadas têm por característica a objetividade e o foco na mensuração de fenômenos. Objetivam, desta forma, “garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, traduzindo em números as informações analisadas e dados coletados.” (COLLIS; HUSSEY, 2005; REIS, 2008, p. 58).

Machado, Maia e Labegalini (2007, p.60) afirmam ainda que:

A pesquisa quantitativa tem seus procedimentos baseados na coleta de dados de uma amostra, que é um subconjunto da população investigada, pois, em geral, é inviável pesquisar toda a população envolvida no objeto de estudo, já que, no caso, seria um censo. A utilização do procedimento por amostragem tem por objetivo efetuar generalizações sobre a população investigada, com bom nível de confiabilidade.

Quanto aos fins, optou-se pela utilização da pesquisa descritiva, realizada por meio de estudo de corte transversal.

A pesquisa descritiva tem por premissa identificar o comportamento dos fatos e fenômenos da realidade que se pretende estudar por meio da observação, análise, registro,

classificação e interpretação dos dados, sem que o pesquisador interfira no processo. Desta forma, sua utilização se presta para que o pesquisador possa inferir, da maneira mais precisa possível, com que frequência determinados fenômenos são observados, bem como identificar problemas, suas relações e conexões. (COLLIS; HUSSEY, 2005; GRESSLER, 2004; RAMPAZZO, 2005).

Já o estudo de corte transversal, segundo Collis e Hussey (2005), é uma metodologia positivista, desenhada com o intuito de coletar dados sobre variáveis em contextos distintos, porém de forma simultânea. Não obstante, seu uso é indicado para situações nas quais o limite de tempo ou recursos são reduzidos. A coleta de dados é realizada uma única vez, em um ponto do tempo, e os mesmos são, posteriormente, sintetizados estatisticamente (COLLIS; HUSSEY, 2005; HAIR JR *et al.*, 2005).

Já o meio de obtenção dos dados foi realizado através de pesquisa por questionário do tipo *survey* através de pesquisa de campo.

O *survey* é o método “que melhor representa as características da pesquisa quantitativa”, uma vez que aborda os fenômenos que se pretende estudar de maneira objetiva, através de pesquisa de campo (LIMA, 2004, p.26). Para Fonseca (2002, p. 33):

A pesquisa com *survey* pode ser referida como a obtenção de dados ou informações sobre as características, as ações ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um instrumento de pesquisa, usualmente um questionário.

Por fim, optou-se pela pesquisa de campo, pois esta se presta a coleta de dados e informações de maneira empírica, diretamente do ambiente em que ocorrem os fatos ou fenômenos que se deseja mensurar (LAKATOS, 2002).

Desta forma, o presente estudo pode ser classificado como sendo uma pesquisa quantitativa, descritiva, realizada utilizando-se de um estudo de corte transversal, através de questionário do tipo *survey*, aplicada através de uma pesquisa de campo ou levantamento.

4.2 Identificação do universo e delimitação da amostra

O universo da pesquisa foi delimitado utilizando-se dois critérios principais:

- a) a inscrição regular do corretor de imóveis junto ao CRECI – 15ª Região/CE e;
- b) o exercício da atividade de intermediação imobiliária por meio de vínculo institucional tácito, celetista ou formal sem subordinação, com pessoa jurídica também inscrita no conselho da categoria.

Fazemos aqui uma observação. Apesar de inscrito no CRECI e vinculado à imobiliária, o estagiário do curso de técnico em transações imobiliárias, sujeito postulante ao título de corretor de imóveis, não foi considerado como parte integrante do universo em estudo por entendermos que o mesmo sofre restrições no exercício da atividade de corretor de imóveis. Não é de fato profissional da intermediação imobiliária, somente cumpre carga horária de estágio curricular obrigatório de curso técnico profissional, ou seja, o estágio é um pré-requisito para a diplomação e posterior inscrição definitiva no conselho.

O acesso aos respondentes da população-alvo foi definido por amostragem, utilizando a abordagem não-probabilística por julgamento.

Nessa abordagem “a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população” (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 246), mas sim com o intuito de “gerar rapidamente uma compreensão preliminar de algumas das questões-chave subjacentes ao estudo de pesquisa” (PARKER; REA, 2004, p.149). Dentre as suas principais vantagens estão o baixo custo, rapidez e conveniência (MATTAR, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2001).

Desta forma, foram previamente selecionadas 42 empresas do segmento de intermediação imobiliária do município de Fortaleza e região metropolitana. A escolha destas organizações deu-se por meio de conhecimento prévio do pesquisador, placas de publicidade das empresas espalhadas pela cidade e pesquisas na internet. Foram escolhidas 42 empresas com o intuito inicial de inquirir, no mínimo, 5 corretores por organização, perfazendo um total de 210 respondentes, o que poderia eleger a amostra a testes mais robustos, como a análise fatorial e a análise de variância, por exemplo.

Contudo, muitas empresas não foram receptivas ao estudo que se pretendia empreender e, embora tenha sido garantido o sigilo dos dados e explicitado o propósito acadêmico da pesquisa, diversos gerentes e diretores foram taxativos em sua decisão de não permitir a participação dos corretores que lhes prestavam serviço na pesquisa, alguns sequer permitindo a entrada do pesquisador na empresa quando do conhecimento do teor da conversa. Os contatos foram realizados predominantemente por telefone e visita pessoal. Logo, das 42 empresas pré-selecionadas para a pesquisa, apenas 27 permitiram a presença do pesquisador e a aplicação da pesquisa junto aos corretores daquela organização.

Assim, para suprir a lacuna deixada pelas empresas que não permitiram a visita do pesquisador ao local de trabalho do corretor, buscou-se junto as redes sociais, como forma alternativa, corretores de imóveis de empresas que trocavam informações em comunidades

criadas por eles para discutir sobre o mercado imobiliário e oportunidades de negócio. O contato com estes corretores foi desenvolvido predominantemente por e-mail.

As empresas participantes do processo são bastante heterogêneas no que se refere a tempo de atuação e penetração de mercado, encontrando-se no grupo de estudo desde empresas tradicionais no mercado, com mais de 30 anos de atuação e com filiais espalhadas inclusive fora do município de Fortaleza, como empresas novas, com menos de 1 ano de atuação no mercado cearense e com foco específico determinado segmento do mercado imobiliário.

4.3 Instrumento de coleta

O instrumento de coleta original foi concebido por Grangeiro (2006) no qual a autora propôs um instrumento de aferição para análise de percepção de trabalhadores quanto às práticas, políticas e valores do processo de gestão de pessoas adotados pela empresa a qual está vinculado, sob a ótica dos conceitos *agency* e *community* e sua forma híbrida, conforme preconizado por Rousseau e Arthur (1999). Como o instrumento havia sido utilizado somente com trabalhadores que possuíam um vínculo formal com a organização, aplicá-lo a realidade dos corretores tornou-se um desafio, devido a fatores com a linguagem e ações desenvolvidas entre imobiliária e corretor, que exigem expressão própria, que capte com maior clareza a relação e suas nuances mais importantes.

Desta forma, objetivando facilitar a compreensão dos aspectos mais importantes acerca das dimensões que compõem os construtos *agency* e *community* para a categoria dos corretores de imóveis e, com o intuito de capturar a percepção destes prestadores de serviço a respeito da forma como a empresa a qual se vinculam conduz seus colaboradores, o questionário foi adaptado e aplicado a um grupo-teste de 10 corretores, na tentativa de tentar validar um modelo, nos moldes do que foi proposto originalmente pela autora, mas que guardasse correlação com a realidade dos corretores de imóveis. Contudo, a versão completa da ferramenta mostrou-se longa e confusa na opinião do grupo de corretores consultado. A versão completa do questionário, com encontra-se no **Apêndice A**.

A partir destas e de outras observações, o questionário passou por uma repaginação, na qual se tentou preservar o sentido original do mesmo, porém, dando nova redação a seus itens visando uma melhor interpretação pelo público-alvo da pesquisa. O questionário foi dividido em duas partes, sendo a parte 1 referente a dados pessoais dos respondentes e a parte 2 referente ao estudo em si. Embora o instrumento também tenha

recebido críticas por parte do grupo-teste com relação à escala de avaliação – consideram a escala *Likert* de 7 (sete) pontos uma escala pouco objetiva e confusa – decidiu-se mantê-la.

Após o processo de revisão, o questionário passou a contar com 34 assertivas e, conservando as 4 dimensões anteriormente propostas, denominadas práticas e princípios *agency* e práticas e princípios *community*. O questionário em sua versão final foi novamente aplicado ao grupo-teste inicial, sendo, desta vez, avaliado positivamente pelos avaliadores. Destarte, esta versão, sem mais modificações, acabou sendo a que foi aplicada em pesquisa junto à amostra de corretores de imóveis durante o período e sob as condições explicitadas a seguir. A versão final do questionário encontra-se no **Apêndice B**. A distribuição dos itens em suas respectivas dimensões e construtos encontra-se disposta nos quadros 3 e 4 abaixo.

Quadro 3 - Itens que descrevem princípios e práticas do construto Agency

| AGENCY | | | |
|------------|-------------------------|--|------------|
| DIMENSÃO | FATORES | ESPECIFICAÇÕES | ITENS |
| PRINCÍPIOS | Relações | Stakeholders lutando por seus interesses; Criar redes de relacionamento fora da organização. | 10, 19, 31 |
| | Vínculos | Vínculos descartáveis, estritamente profissionais. | 8, 25 |
| | Valores | Valores de individualismo, autonomia e auto-regulação. | 13, 15, 20 |
| PRÁTICAS | Admissão | Recrutar e orientar | 4, 33 |
| | Aprendizagem | Treinar e qualificar exclusivamente para o desempenho de tarefas | 17 |
| | Avaliação de Desempenho | Avaliação de desempenho individual | 28 |
| | Empregabilidade | Empregabilidade como responsabilidade do trabalhador e carreiras 'sem fronteiras'. | 6, 22 |
| | Benefícios | Recompensas e benefícios diferenciados; | 2, 30 |
| | Demissão | Desligamento atende unicamente aos aspectos legais. | 24 |

Quadro 4 - Itens que descrevem princípios e práticas do construto Community

| COMMUNITY | | | |
|------------|-------------------------|---|------------|
| DIMENSÃO | FATORES | ESPECIFICAÇÕES | ITENS |
| PRINCÍPIOS | Relações | Suporte mútuo, interdependência, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. | 1, 3 |
| | Vínculos | Criar redes de relacionamento mais duradouras dentro da organização | 14, 21, 32 |
| | Valores | Comprometimento civismo, coletivismo, afiliação; Estímulo ao intercâmbio. | 7, 26, 29 |
| PRÁTICAS | Admissão | Construir relações; | 23, 27 |
| | Aprendizagem | Colaborar no percurso de desenvolvimento integral da pessoa; Socializar; Produtos grupais (equipe). | 12, 34 |
| | Avaliação de Desempenho | Uniformidade | 11, 18 |
| | Empregabilidade | Plano de carreira interno; Mobilidade interna. | 5 |
| | Benefícios | Suporte para o bem-estar pessoal e familiar | 16 |
| | Demissão | Procedimentos justos; <i>Outsourcing</i> . | 9 |

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada de duas formas distintas, porém, aplicados de forma quase simultânea. Desta forma, os modelos de coleta serão denominados de modelo A e modelo B.

O modelo A caracterizou-se pela aplicação do questionário por meio de visita ao local de trabalho dos entrevistados. Os corretores tiveram neste modelo, puderam optar por ter ou não a assistência do pesquisador durante o preenchimento do questionário. Em algumas das empresas participantes, entretanto, foram deixadas cópias do questionário para posterior preenchimento por corretores que, por algum motivo, estavam ausentes ao ambiente da empresa durante o procedimento. A coleta dos questionários preenchidos foi realizada alguns dias depois.

O modelo B consistiu na inquirição de 150 corretores através de e-mail convite, no qual os sujeitos foram convidados a expressar-se por meio de formulário eletrônico disponível em sítio da internet. O e-mail dos corretores do modelo B foi adquirido através de pesquisa nas redes sociais onde os mesmos participam de grupos para trocas de informações sobre imóveis e sobre oportunidades de negócio.

Os retornos positivos foram muito maiores em A do que em B. Foram abordados pelo modelo A, 122 corretores dos quais 107 cooperaram com os propósitos acadêmicos da pesquisa, entretanto, 29 questionários auto-aplicáveis tiveram de ser inutilizados por apresentarem marcações duplas ou por estarem incompletos. Os demais 78 questionários apresentaram-se completos. No modelo B, dos 146 corretores convidados, apenas 21 preencheram o questionário. Devido a mecanismos específicos da coleta online, não houve perdas nesta modalidade. A tabela 1 a seguir mostra a distribuição dos respondentes por modelo, as perdas e o total de respostas adquiridas no processo. Não foi pedida quaisquer identificação dos respondentes, pois acreditou-se que esta atitude elevaria a adesão e fidedignidade das respostas.

Tabela 1 - Respondentes do questionário nos modelos A e B

| | Inquiridos | Não responderam | Perdas | Questionários válidos |
|-----------------|------------|-----------------|--------|-----------------------|
| Modelo A | 121 | 15 | 29 | 78 |
| Modelo B | 146 | 125 | 0 | 21 |
| Total | 267 | 140 | 29 | 98 |

4.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram submetidos a tratamento estatístico através do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 17.0. Para a análise dos dados foram utilizadas a estatística descritiva, com verificação de frequências e médias, bem como testes de normalidade para saber da adequação da amostra a teste de médias paramétricos ou não-paramétricos. O resultado dos testes bem como o método escolhido serão detalhados a seguir.

4.5.1 Estatística Descritiva

A estatística descritiva “é constituída pelo conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos e sumários” (SILVESTRE, 2007, p. 4) e tem como premissa básica “fornecer uma representação dos

dados que descrevem em forma numérica, gráfica ou tabular os resultados de pesquisa” (SANTO, 1992, p. 147). As formas utilizadas para realizar tal procedimento englobam a elaboração de matrizes, categorias e códigos, medidas de tendência central, tais como moda, mediana, média, mínimo, máximo, assimetria e curtose, além de medidas de dispersão, como variância e desvio padrão (BUSSAB; MORETTIN, 2006).

Para a análise de dados do presente utilizou-se as principais medidas de tendência central e de dispersão.

4.5.2 Teste de Médias

Os testes de médias são divididos em dois grupos, paramétricos e não-paramétricos. A escolha do teste ideal passa pela verificação de alguns pressupostos que precisam ser levados em consideração, caso contrário, o resultado estará, fatalmente, viciado. Para se utilizar de testes paramétricos, algumas hipóteses devem ser satisfeitas. São elas:

- a) os dados da amostra devem estar normalmente distribuídos;
- b) as variâncias devem ser homogêneas;
- c) os dados precisam ser intervalares e;
- d) os dados de diferentes participantes devem ser independentes.

Caso algum dos pressupostos seja violado, a amostra não apresentará dados confiáveis para um teste paramétrico, sendo indicado, desta maneira, a aplicação de testes não-paramétricos.

O teste inicial empreendido foi o teste de normalidade da amostra. Dois testes foram utilizados com o intuito de fazer esta verificação, o Kolmogorov-Smirnov e o Shapiro-Wilk. Para o teste de homogeneidade de variâncias seria utilizado o teste de Levene.

O resultado dos testes de normalidade demonstrou que a distribuição amostral não é normal. O *p-value* da amostra foi sempre inferior a 0,05, o que obriga a recusa da hipótese nula, qual seja, de que as amostras são normais. Os resultados dos testes de normalidade encontram-se dispostos no **Apêndice C**.

Não foi necessário proceder com o teste de homogeneidade de Levene, uma vez que o resultado do teste de normalidade já enseja a utilização de teste não-paramétrico. Os outros dois pressupostos são satisfeitos (dados intervalares e independentes), porém, como o primeiro pressuposto para a utilização de um teste paramétrico foi violado, o mesmo já não é mais recomendado para análise das médias obtidas, desta forma, utilizaremos para a verificação das médias o teste do coeficiente de correlação r_s de Spearman.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Com o intuito de verificar o nível de interdependência entre corretores de imóveis, sob as luzes do modelo híbrido de gestão de pessoas *agency-community*, conforme proposto por Rousseau e Arthur (1999), a presente seção tem como objetivo apresentar os resultados estatísticos obtidos através da consolidação da percepção do sentimento coletivo dos corretores de imóveis, sentimento este quantitativamente capturado através de questionário fechado, disponível no **Apêndice B**.

A validação empírica do estudo, como explicitado na seção anterior, foi realizada através do *software* SPSS 17.0 e seus resultados serão interpretados e discutidos a seguir, de acordo com os critérios da estatística descritiva e não-paramétrica.

5.1 Caracterização sócio-demográfica da amostra

A amostra contou com um total de 99 corretores que exerciam a atividade de intermediação imobiliária na cidade de Fortaleza-CE e região metropolitana. Todos os corretores participantes da pesquisa exerciam a atividade de intermediação imobiliária vinculados, de alguma forma, a uma imobiliária. Do total de respondentes, 66 (66,7%) eram do sexo masculino e 33 (33,3%) do sexo feminino.

A idade dos respondentes variou de 20 a 70 anos, com moda em 34 anos, média em 37,63 anos e desvio-padrão em 10,13 anos.

Com relação ao nível de escolaridade, observou-se um movimento interessante. Embora a profissão de corretor de imóveis exija que seu postulante possua, no mínimo, o nível médio (antigo 2º grau), a grande maioria, 79,78% dos entrevistados, está cursando (40,4%) ou já possui ao menos um diploma de graduação (23,23%), sendo que, deste total, aproximadamente 15,15% afirmam que, além de possuírem nível superior, possuem algum curso de pós-graduação. Quando se analisa a busca por qualificação em relação ao gênero, pode-se perceber uma diferença bem mais acentuada entre homens e mulheres neste aspecto. De fato, enquanto 15,15% dos entrevistados do sexo masculino afirmaram possuir somente o 2º grau, pôde-se observar que esse percentual mais que duplica entre as mulheres, 33,33%. As mulheres só ultrapassam os homens no quesito estudo quando se fala em pós-graduação, sendo 21,21% contra apenas 12,12% dos homens. A distribuição da amostra quanto à escolaridade por sexo pode ser visualizada na tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição de homens e mulheres da amostra, segundo a escolaridade

| Escolaridade | Masculino | | Feminino | | Total | |
|---------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| | F | % | F | % | f | % |
| 2º Grau Completo | 10 | 15,15% | 11 | 33,33% | 21 | 21,21% |
| Superior Incompleto | 32 | 48,48% | 8 | 24,24% | 40 | 40,40% |
| Superior Completo | 16 | 24,24% | 7 | 21,21% | 23 | 23,23% |
| Pós-graduação | 8 | 12,12% | 7 | 21,21% | 15 | 15,15% |
| Total | 66 | 100,00% | 33 | 100,00% | 99 | 100,00% |

A tabela 3 mostra a distribuição dos respondentes relacionando gênero e estado civil. A amostra analisada denota um equilíbrio muito grande entre as variáveis analisadas para ambos os sexos, sendo a maior diferença verificada com relação aos casados, onde mais da metade da amostra masculina (54,55%) afirma ser casado, enquanto do lado feminino, este número chega a 45,45%. Em relação ao número de divorciados, as mulheres despontam com 21,21% casos enquanto que com os homens esse percentual chega a apenas 13,64%.

Tabela 3 - Distribuição da amostra segundo sexo x estado civil

| Estado Civil | Masculino | | Feminino | | Total | |
|--------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| | F | % | F | % | f | % |
| Solteiro | 21 | 31,82% | 10 | 30,30% | 31 | 31,31% |
| Casado | 36 | 54,55% | 15 | 45,45% | 51 | 51,52% |
| Viúvo | 0 | 0,00% | 1 | 3,03% | 1 | 1,01% |
| Divorciado | 9 | 13,64% | 7 | 21,21% | 16 | 16,16% |
| Outros | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Total | 66 | 100,00% | 33 | 100,00% | 99 | 100,00% |

Com relação a variável tipo de imóvel comercializado a distribuição por gênero é bastante equânime, contudo, a relação entre o número de corretores trabalhando com lançamento e avulso é muito grande. Essa diferença pode ser explicada pela nova perspectiva de crescimento do setor de imóveis dos últimos anos. No geral, a diferença entre corretores que trabalham com imóveis avulsos e aqueles que trabalham com lançamento é praticamente o dobro, sendo de 31,32% para 61,67%, respectivamente. Cabe salientar que a presença mínima observada com relação ao tipo loteamento pode ser explicada pelo rareamento de

grandes áreas de terra para lotear, principalmente na capital, bem como a preferência recente das empresas em experimentar a comercialização de bairros planejados, com vistas à maximização do lucro das empresas. Os dados referentes à distribuição de corretores quanto ao tipo de imóvel comercializado podem ser analisados na tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição de corretores quanto ao tipo de imóvel comercializado

| Tipo de Imóvel | Masculino | | Feminino | | Total | |
|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| | F | % | F | % | f | % |
| Avulso | 25 | 37,88% | 12 | 36,36% | 37 | 37,37% |
| Lançamento | 40 | 60,61% | 21 | 63,64% | 61 | 61,62% |
| Loteamento | 1 | 1,52% | 0 | 0,00% | 1 | 1,01% |
| Total | 66 | 100,00% | 33 | 100,00% | 99 | 100,00% |

Quanto à destinação, 98% assumem comercializar imóveis majoritariamente de uso residencial. Apenas 2% assumiram se dedicar a este tipo de imóvel, ambas do sexo feminino.

O tempo de serviço, em relação ao tipo de imóvel comercializado e o sexo do corretor, é uma variável bastante heterogênea. Na amostra em análise, com relação à comercialização de imóveis avulsos, os homens mantêm um vínculo mais longo com as empresas, com média de 22,12 meses contra uma média de 15,5 meses das mulheres.

Os papéis se invertem quando se analisa a venda de imóveis em lançamento. Neste tipo de imóvel, as mulheres, segundo pesquisa, tendem a desenvolver um relacionamento mais duradouro com a organização, com uma média de permanência em 23,28 meses na organização contra 15,97 meses entre os homens. O maior vínculo entre corretor e empresa entre os avulsos foi observado entre os homens, 96 meses, e o maior vínculo quando se trata da venda de lançamentos pertence às mulheres, 151 meses.

Concluída a análise acerca das características da amostra, o estudo volta-se para as variáveis que tentam explicar a percepção dos corretores sobre os conceitos e métodos de gestão de pessoas que o corretor percebe como sendo adotados pela organização em seu ambiente de trabalho.

A escala para este estudo reúne as assertivas acerca de dois conceitos distintos, *agency* e *community*, agrupados em dois subgrupos distintos por construto, princípios e práticas *agency*, e princípios e práticas *community*. A análise dos dados visa explicitar qual dos conceitos de gestão de pessoas tem predominado no mercado e qual a relação que

variáveis sócio-demográficas como nível de escolaridade, sexo e tipo de imóvel comercializado exercem sobre a percepção dos corretores durante a análise de cada construto.

5.2 Análise dos padrões de relacionamento no trabalho

Esta etapa consiste em analisar a ocorrência dos modelos *agency* e *community*, bem como a ocorrência ou não de sua forma híbrida, no processo de gestão de pessoas empreendido pelas empresas do ramo de intermediação imobiliária da cidade de Fortaleza e sua região metropolitana. Trata-se de uma leitura da percepção de corretores, que prestam serviço para essas empresas, através de instrumento de aferição baseado em Grangeiro (2006), segundo os preceitos do modelo *agency-community* de Rousseau e Arthur (1999).

A análise dar-se-á a partir da obtenção do escore médio das dimensões, práticas e princípios, tanto do construto *agency* como do construto *community*. A análise destes quatro conceitos, agrupados em seus construtos, e sua posterior quantificação dão causa a criação de mais dois índices para o estudo, são eles: Força dos elementos *community* na gestão de pessoas (**FCom**) e força dos elementos *agency* na gestão de pessoas (**FAgen**). Estes dois novos índices, quantificadores do modelo proposto, são obtidos através do cálculo da média aritmética dos dados obtidos sobre os princípios e práticas de cada construto e seus valores variam de 1 a 7. Em síntese, quanto maiores os escores maior a ocorrência de práticas e princípios do construto analisado no processo de gestão de pessoas empreendido pela organização junto a seus corretores. Isso quer dizer que, uma média elevada no índice de FCom implicaria dizer que a empresa tem uma preocupação maior em “fortalecer vínculos entre indivíduos e organização”, “fomentar o comprometimento”, uma preocupação latente com o desenvolvimento de relações longevas e a socialização do indivíduo. Seguindo o mesmo raciocínio, um índice FAgen elevado apresentar-se-ia como um indicativo de que a organização prioriza o individualismo e suas nuances, bem como aqueles empregados mais empreendedores, proativos etc (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

É a partir dos valores observados nos escores obtidos, que se torna possível localizar a organização em um *continuum agency-community* e, conseqüentemente, determinar o nível de relacionamento entre empresa e corretores, dando subsídios para identificar os padrões no qual a organização combina os construtos *agency* e *community* (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Por fim, por se tratar de uma amostra não-paramétrica, o teste de verificação de relacionamento entre as variáveis sócio-demográficas e as referentes ao estudo das dimensões propostas será dado pelo coeficiente de correlação de r_s de Spearman.

5.2.1 Práticas e Princípios Community

As praticas community (**PtCom**) e os princípios community (**PrCom**) tiveram, como explicitado anteriormente, seus níveis de percepção quantificados através da obtenção de média aritmética dos resultados coletados durante a aplicação da pesquisa em amostra de corretores de imóveis vinculados a imobiliária. Cada participante indicou um escore, entre 1 e 7, para cada assertiva proposta. A quantificação dos fatores e suas respectivas médias encontram-se dispostas na tabela 5 abaixo.

Tabela 5 - Distribuição de médias do construto *community*

| COMMUNITY | | | | | |
|------------|-------------------------|------------|-------------|----------------|------|
| DIMENSÃO | FATORES | ITENS | Média Fator | Média Dimensão | FCom |
| PRINCÍPIOS | Relações | 1; 3 | 4,75 | 4,93 | 4,4 |
| | Vínculos | 14; 21; 32 | 4,88 | | |
| | Valores | 7; 26; 29 | 5,15 | | |
| PRÁTICAS | Admissão | 23; 27 | 4,89 | 3,87 | |
| | Aprendizagem | 12; 34 | 5,1 | | |
| | Avaliação de Desempenho | 11; 18 | 3,29 | | |
| | Empregabilidade | 5 | 4,69 | | |
| | Benefícios | 16 | 2,16 | | |
| | Demissão | 9 | 3,08 | | |

A média geral da amostra para **PrCom** foi de 4,93, nitidamente superior ao quantificado para **PtCom**, cuja média obtida foi de 3,87. Conquanto possa-se observar certa congruência com relação aos princípios adotados pela organização em relação ao construto *community*, o mesmo não pode ser verificado em relação às práticas. Com efeito, existe uma disparidade muito grande em relação à adoção de certas práticas de gestão, notadamente

referente aos processos de benefícios (2,16), demissão (3,08) e avaliação de desempenho (3,29), quando comparados com os processos de aprendizagem (5,1), admissão (4,89) e empregabilidade (4,69). Deste modo, observa-se que o problema com relação às práticas guarda relação íntima entre os a equidade dos processos de avaliação e no reconhecimento dos corretores por parte da alta cúpula da organização, além do que, aparentemente, as empresas não demonstram se importarem com o corretor após a extinção do vínculo.

Entretanto, o valor observado para o índice **FCom** foi de 4,4. Este valor nos permite inferir que as empresas de intermediação imobiliária estão, de fato, aplicando políticas e práticas de gestão de pessoas mais socializadoras, possivelmente com o intuito de elevar o comprometimento e o fortalecimento dos vínculos entre corretor e organização. Os valores observados no estudo também implicam dizer que as organizações devem estar trabalhando mais os estímulos de cooperação e de investimento na construção de redes de relacionamento e de carreira, através do qual se torne possível para organização reter e desenvolver talentos, dando aos corretores oportunidade de crescimento na organização.

As questões relativas às práticas e princípios do construto *community* estão dispostas no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - Distribuição dos itens que definem as dimensões do construto community

| Construto Community | |
|--|--|
| Práticas (PtCom) | Princípios (PrCom) |
| 5. A imobiliária oferece oportunidades de crescimento e promoção na organização. | 1. A imobiliária estimula a cooperação entre os corretores. |
| 9. A imobiliária oferece suporte e ajuda para recolocação de corretores que deixam a organização. | 3. A imobiliária se preocupa e apoia o corretor em questões que envolvam seu bem-estar no trabalho, tais como: saúde ocupacional, estrutura de trabalho, entre outros. |
| 11. A imobiliária recompensa o corretor a partir do desempenho coletivo. | 7. A imobiliária estimula os corretores a interagirem uns com os outros para ampliar conhecimentos e promover a aprendizagem. |
| 12. A imobiliária preocupa-se em desenvolver programas de capacitação para que seus corretores aprendam habilidades que possam ser aplicadas tanto no trabalho quanto fora dele (ex.: oferecer cursos de direito básico, onde as informações aprendidas podem ser colocadas em prática no trabalho e na vida pessoal). | 14. A imobiliária procura, sempre que possível, desenvolver atividades que fortaleçam os vínculos de comprometimento entre empresa e corretor. |
| 16. A imobiliária disponibiliza recursos que possam melhorar o bem estar pessoal e familiar do corretor (ex.: A imobiliária disponibiliza um espaço zen, um salão de jogos, um espaço para um happy-hour, um playground para crianças etc.). | 21. A imobiliária preocupa-se em manter o seu quadro de corretores, valorizando sua segurança e estabilidade no trabalho. |

| | |
|---|--|
| 18. A imobiliária, ao bater uma meta, por exemplo, recompensa todos os seus corretores igualmente, independentemente do desempenho individual do corretor. | 26. A imobiliária incentiva às interações e o relacionamento pessoal entre corretores no ambiente de trabalho. |
| 23. A imobiliária desenvolve ações que incentivam o corretor a “vestir a camisa” da empresa. | 29. A imobiliária valoriza a troca de experiências e aprendizagens entre os corretores. |
| 27. A imobiliária desenvolve ações para integrar os corretores ao trabalho, às equipes e à própria organização. | 32. A imobiliária valoriza vínculos de trabalho que sejam duradouros, de longo prazo com os corretores. |
| 34. A imobiliária estimula seu corretor para que, em caso de dúvidas com relação ao exercício do trabalho, procure o auxílio de um corretor mais experiente para conversar e trocar de informações sobre o assunto. | |

Em virtude de haver-se reescrito os itens que compõem o questionário, realizou-se um teste de correlação para o construto *community* para se verificar se o grau de interação *item x dimensão* se manteve. O teste mostrou uma forte correlação positiva no coeficiente de correlação de Spearman para PrCom e correlação variando de moderada a forte para PtCom, sendo todas as correlações estatisticamente significativas para $p < 0,01$. Esta forte correlação existente entre os itens e as dimensões em estudo garantem a pertinência do item e sua respectiva associação ao fator teórico ao qual foi atribuído e que sua nova redação, aparentemente, não alterou sua interpretação original. Os testes de correlação entre os itens e dimensões do construto *community* encontram-se disponíveis no **Apêndice D**.

Por fim, as tabelas 6 e 7 mostram a análise de correlação entre os itens do construto e a variáveis sócio-demográficas consideradas capazes de influenciar a maneira como os sujeitos se expressaram durante a pesquisa, notadamente as variáveis: sexo, nível de escolaridade e tipo de imóvel comercializado.

Tabela 6 - Correlação entre os itens de PrCom e variáveis sócio-demográficas

| Correlação PtCom x Sexo x Escolaridade x Tipo de Imóvel | | | | | | |
|---|-------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Itens | Sexo | | Escolaridade | | Tipo de Imóvel | |
| | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) |
| 01 | -,193 | ,056 | ,013 | ,902 | -,105 | ,302 |
| 03 | -,033 | ,749 | -,051 | ,613 | ,168 | ,096 |
| 07 | -,120 | ,237 | ,056 | ,585 | -,150 | ,138 |
| 14 | -,172 | ,088 | -,164 | ,105 | ,085 | ,405 |
| 21 | -,055 | ,587 | -,063 | ,536 | ,038 | ,710 |
| 26 | -,119 | ,240 | ,104 | ,306 | -,173 | ,087 |
| 29 | -,056 | ,582 | -,109 | ,282 | -,020 | ,846 |
| 32 | ,149 | ,141 | -,019 | ,851 | ,192 | ,056 |
| 01 | -,193 | ,056 | ,013 | ,902 | -,105 | ,302 |

Tabela 7 - Correlação entre os itens de PtCom e variáveis sócio-demográficas

| Correlação PtCom x Sexo x Escolaridade x Tipo de Imóvel | | | | | | |
|---|-------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Itens | Sexo | | Escolaridade | | Tipo de Imóvel | |
| | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) |
| 05 | -,003 | ,973 | ,046 | ,648 | ,227* | ,024 |
| 09 | ,137 | ,176 | -,167 | ,099 | ,176 | ,081 |
| 11 | -,089 | ,381 | -,162 | ,110 | ,249* | ,013 |
| 12 | ,119 | ,241 | -,114 | ,262 | ,078 | ,440 |
| 16 | -,019 | ,852 | ,026 | ,799 | ,110 | ,279 |
| 18 | -,017 | ,864 | -,147 | ,146 | -,094 | ,355 |
| 23 | -,050 | ,625 | -,080 | ,433 | ,035 | ,731 |
| 27 | -,059 | ,564 | -,098 | ,333 | ,086 | ,396 |
| 34 | -,069 | ,498 | -,018 | ,861 | ,045 | ,656 |

* Correlação significativa a $p < 0,05$

A análise das tabelas de correlação entre práticas e princípios *community* e as variáveis sexo, escolaridade e tipo de imóvel foi categórica em demonstrar que a grande maioria dos itens possui fraquíssima correlação negativa, sendo que o *p-value* $< 0,05$ só se verifica nos itens 05 e 11, somente quando se relacionam as respostas ao tipo de imóvel que o corretor comercializa. A correlação positiva apresentada pela amostra é muito baixa, sendo inferior a 0,3 e sem significância estatística. Desta forma, pode-se inferir que o gênero do respondente, sua escolaridade e o tipo de imóvel que comercializa não têm relação estatisticamente significativa nas respostas dos corretores.

5.2.2 Práticas e princípios *agency*

As práticas *agency* (**PtAgen**) e os princípios *agency* (**PrAgen**) tiveram, assim como no construto *community*, seus níveis de percepção quantificados por meio da obtenção da média aritmética dos resultados colhidos durante a aplicação da pesquisa em amostra de corretores de imóveis vinculados a imobiliária.

As médias obtidas após o processo de quantificação de dados da amostra em relação aos fatores das dimensões do construto *agency* demonstrou que há uma maior homogeneidade entre eles, quando comparados com os valores obtidos para o construto *community*. A média geral da amostra para a dimensão **PrAgen** foi de 4,64, ligeiramente inferior ao observado para a dimensão **PtAgen**, que foi de 4,34.

Pode-se inferir através do estudo que, tanto em práticas como em princípios *agency*, parece existir uma congruência entre os fatores estudados. Com efeito, diferentemente do construto *community*, os fatores *agency* parecem guardar certa relação

entre si, não havendo grande disparidade em relação aos fatores avaliados, no que tange a percepção dos atores do estudo. A pequena diferença percebida entre práticas e princípios *agency* também demonstra, na concepção dos corretores, maior equilíbrio e solidez na adoção dos conceitos acerca do construto *agency*.

Ainda de acordo com a análise dos dados, pode-se inferir que os corretores entendem que as empresas, no que tange as práticas *agency*, parecem focar mais nos fatores relativos à empregabilidade (4,94), avaliação de desempenho (4,78) e demissão (4,21), mas não relega os demais, quais sejam, benefícios (4,01), admissão (4,03) e aprendizagem (4,09).

Destarte, levando-se em consideração a consolidação dos dados referentes as dimensões do construto, temos que o valor observado para o índice **FAgen** foi de 4,49. Para o valor observado de **FAgen**, pode-se inferir que a organização tem demonstrado que conduz seu capital humano valorizando a adoção de práticas mais individualistas, ao mesmo tempo em que procura tratá-los com a finalidade de desenvolver mais seu lado empreendedor, sua autonomia, a competição, bem como os responsabiliza por seu crescimento e empregabilidade, a lutar por seus interesses, dentre outros. A quantificação dos fatores e suas respectivas médias encontram-se dispostas na tabela 8 abaixo a seguir.

Tabela 8 – Distribuição de médias do construto *agency*

| AGENCY | | | | | |
|------------|-------------------------|------------|-------------|----------------|-------|
| DIMENSÃO | FATORES | ITENS | Média Fator | Média Dimensão | FAgen |
| PRINCÍPIOS | Relações | 10; 19; 31 | 4,56 | 4,64 | 4,49 |
| | Vínculos | 8; 25 | 4,36 | | |
| | Valores | 13; 15; 20 | 4,99 | | |
| PRÁTICAS | Admissão | 4; 33 | 4,03 | 4,34 | |
| | Aprendizagem | 17 | 4,09 | | |
| | Avaliação de Desempenho | 28 | 4,78 | | |
| | Empregabilidade | 6; 22 | 4,94 | | |
| | Benefícios | 2; 30 | 4,01 | | |
| | Demissão | 24 | 4,21 | | |

Os itens das dimensões do construto *agency* também foram analisados sob a ótica do coeficiente de correlação de Spearman, com o intuito de verificar a força de correlação *item x dimensão* para o grupo de afirmações do estudo. O teste mostrou moderada correlação positiva para **PrAgen** e para **PtAgen**, contudo, a correlação para os itens da dimensão **PrAgen** foram significativamente maiores do que a dos itens da dimensão **PtAgen**, porém, todas foram estatisticamente significativas para $p < 0,01$. Embora a correlação observada entre os itens do construto *agency* tenham se apresentado relativamente menores do que no construto *community*, ainda assim é possível inferir que os itens se adequam a dimensão a que foram associadas. Os testes de correlação entre as dimensões do construto também se encontram disponíveis no **Apêndice D**.

O quadro 6 expõe os itens do questionário, distribuídos em suas respectivas dimensões.

Quadro 6 - Distribuição dos itens que definem as dimensões do construto *agency*

| Construto Agency | |
|---|--|
| Práticas (PtAgen) | Princípios (PrAgen) |
| 2. A imobiliária recompensa diferenciadamente o corretor pelo seu desempenho individual. | 8. Você tem o sentimento de que pode ser desligado da empresa a qualquer momento. |
| 4. A imobiliária prioriza a contratação de novos corretores devido ao fato de que o contrato de trabalho entre a empresa e o corretor tenha, por característica, curta duração (seja por vontade do corretor de sair, seja por vontade da empresa de dispensar o corretor). | 10. A imobiliária valoriza corretores que tenham passado por outras organizações, adquirindo experiência. |
| 6. A imobiliária deixa para o empregado a tarefa de buscar seu desenvolvimento profissional e qualificação. | 13. A imobiliária considera natural que seus corretores protejam e defendam seus próprios interesses (ex.: seu direito a comissão, seu direito nas parcerias, seus clientes.). |
| 17. A imobiliária investe em cursos de aperfeiçoamento para que o corretor melhore suas habilidades e preste um serviço de melhor qualidade aos clientes da empresa. (ex.: cursos sobre documentação, direito imobiliário, matemática financeira, apresentação de empreendimentos postos à venda, negociação, como fechar negócios, como conquistar um cliente etc.). | 15. A imobiliária dá ao corretor autonomia para que desenvolva sua atividade de intermediação da forma que entenda ser a melhor. |
| 22. A imobiliária deixa sob a exclusiva responsabilidade do corretor a responsabilidade por manter-se em linha com o mercado de trabalho, ou seja, a responsabilidade de manter sua empregabilidade. | 19. A imobiliária privilegia os interesses da organização, mesmo que estes interesses resultem em prejuízo para os corretores. |
| 24. A imobiliária cumpre apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato. | 20. A imobiliária valoriza o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio. |

| | |
|---|---|
| 28. A imobiliária estimula a competição entre os corretores. | 25. O contrato de prestação de serviço firmado entre o corretor e a imobiliária é provisório e a rotina de trabalho pode ser modificada a qualquer tempo (dias de plantão, horários etc). |
| 30. A imobiliária recompensa diferenciadamente os corretores que sejam mais empreendedores. | 31. A imobiliária reconhece que os corretores devem agir para proteger os seus interesses pessoais. |
| 33. A imobiliária mantém relação estritamente profissional com o corretor, sem estabelecer vínculos afetivos. | |

A análise finda com o estudo de correlação das tabelas 9 e 10, que mostram a análise de correlação entre os itens do construto e as variáveis sócio-demográficas sexo, nível de escolaridade e tipo de imóvel o respondente comercializa predominantemente.

Tabela 9 - Correlação entre os itens de PtAgen e variáveis sócio-demográficas

| Correlação PtAgen x Sexo x Escolaridade x Tipo de Imóvel | | | | | | |
|--|-------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Itens | Sexo | | Escolaridade | | Tipo de imóvel | |
| | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) |
| 02 | -,032 | ,751 | ,084 | ,409 | ,169 | ,094 |
| 04 | -,002 | ,985 | -,021 | ,836 | ,154 | ,129 |
| 06 | -,010 | ,919 | ,158 | ,119 | -,045 | ,658 |
| 17 | ,110 | ,280 | -,096 | ,346 | -,013 | ,895 |
| 22 | -,053 | ,602 | ,063 | ,535 | -,122 | ,231 |
| 24 | ,071 | ,484 | -,144 | ,155 | ,194 | ,054 |
| 28 | ,034 | ,738 | ,017 | ,868 | ,023 | ,820 |
| 30 | ,098 | ,334 | -,015 | ,881 | ,119 | ,242 |
| 33 | -,039 | ,702 | ,095 | ,347 | ,054 | ,595 |

Tabela 10 - Correlação entre os itens de PrAgen e variáveis sócio-demográficas

| Correlação PrAgen x Sexo x Escolaridade x Tipo de Imóvel | | | | | | |
|--|-------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Itens | Sexo | | Escolaridade | | Tipo de Imóvel | |
| | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Coeficiente | Sig. (2-tailed) |
| 08 | ,149 | ,142 | ,072 | ,480 | ,099 | ,332 |
| 10 | -,047 | ,645 | -,210* | ,037 | ,042 | ,677 |
| 13 | -,075 | ,462 | -,138 | ,174 | -,032 | ,753 |
| 15 | -,119 | ,241 | ,033 | ,748 | -,126 | ,212 |
| 19 | ,038 | ,708 | ,122 | ,228 | -,039 | ,704 |
| 20 | -,100 | ,326 | -,037 | ,714 | ,111 | ,274 |
| 25 | -,066 | ,515 | ,076 | ,452 | ,073 | ,474 |
| 31 | ,146 | ,148 | -,035 | ,728 | ,067 | ,510 |

A análise das tabelas de correlação entre práticas e princípios *agency* e as variáveis sexo, escolaridade e tipo de imóvel, assim como na análise do construto *community*,

foi taxativa. Todos os itens demonstraram fraquíssima correlação e a grande maioria delas era negativa. O $p\text{-value} < 0,05$ só se verifica no item 10 quando se relaciona a resposta ao nível de educação do respondente. De qualquer forma, a correlação entre eles sequer atinge o nível de baixa correlação negativa, que é -0,3, sendo uma análise, neste ponto, irrelevante. Desta forma, pode-se inferir que o gênero do respondente, sua escolaridade e o tipo de imóvel que comercializa não têm relação estatisticamente significativa nas respostas dos corretores em relação ao construto *agency*.

Assim, concluímos a última etapa do processo de análise de dados. Esta etapa se referiu ao tratamento estatístico dos dados coletados e a interpretação dos resultados obtidos. Na próxima seção, discorrer-se-á sobre as considerações finais, onde serão novamente abordados os objetivos do presente estudo, as dificuldades que se apresentaram ao longo de sua consecução, suas limitações do método utilizado e recomendações para pesquisas futuras.

6 CONCLUSÃO

Conforme exposto na seção 1, esta pesquisa surgiu com o intuito de identificar o direcionamento adotado pelas empresas de intermediação imobiliária da capital cearense e região metropolitana, quanto as suas práticas, políticas e valores de gestão de pessoas e sua dinâmica em um cenário contemporâneo, globalizado e altamente competitivo.

Devido ao fato de não se dispor de resultados anteriores neste sentido, não é possível analisar a evolução dos conceitos de gestão de pessoas das empresas do setor, porém, mesmo que intuitivamente, o mercado já enxergava o corretor de imóveis como ser agêntico, extremamente competitivo e individualista. Contudo, o crescimento do setor e da concorrência vem exigindo da classe uma nova visão acerca dos relacionamentos desenvolvidos com seus pares para que possam, efetivamente, desenvolver vantagem competitiva sustentável, capaz de garantir a sobrevivência e a prosperidade no mercado.

Destarte, o presente estudo buscou verificar, quantitativamente, a caracterização do mercado de intermediação imobiliária da capital cearense, sob o ponto de vista dos corretores de imóveis, quanto à adoção, por parte das imobiliárias, de estímulos a condutas mais individualistas ou mais coletivistas. Para responder a este questionamento, far-se-á uma análise, inicialmente, sobre os objetivos específicos, um a um.

O primeiro objetivo específico buscou analisar a possibilidade de identificar a existência de congruência entre as práticas, políticas e valores de gestão de pessoas, do mercado imobiliário da capital cearense, com o conceito de gestão contemporâneo híbrido *agency-community*.

A consolidação do estudo demonstrou empiricamente que, na percepção da categoria profissional, as empresas de intermediação imobiliária adotam práticas, políticas e valores de gestão de pessoas em consonância com modelo de gestão híbrido *agency – community*. Os índices de força avaliados para os construtos, **FCom** e **FAgen**, quando comparados com a escala *agency-community* (EAC), mostraram linearidade entre o mercado imobiliário e a prática do conceito híbrido de gestão de pessoas. Com efeito, os dados demonstram que as empresas, consciente ou inconscientemente, já vêm se adequando aos desafios crescentes do mercado. Afinal, como no mercado de intermediação imobiliária, com raríssimas exceções, as empresas não dispõem de um departamento de Recursos Humanos (RH), fica difícil inferir a intencionalidade da adoção de políticas e condutas de gestão por parte das empresas, visto que é o departamento de RH a unidade responsável por mapear as necessidades da empresa e do mercado e capaz de introduzir e conduzir as mudanças

necessárias para o sucesso de políticas e métodos de gestão de pessoas. Desta forma, embora exista um indicativo de direcionamento do mercado para o modelo híbrido de gestão *agency-community*, ainda assim, não se pode garantir que seja um modelo sustentável ou que continue a se desenvolver. É necessário que as empresas estejam preparadas para os novos desafios do mercado e isso passa, invariavelmente, pelas pessoas da organização. Sem planejamento, a empresa torna-se reativa ao invés de proativa, segue ao invés de ser seguida, e pode acabar perdendo muito mais que dinheiro, pode perder mercado.

O segundo objetivo específico foi identificar as dimensões e os fatores que sustentam o modelo predominante observado.

A quantificação das dimensões mostrou que ambos os construtos são mais consistentes quando se tratam de princípios do que quando se tratam de práticas. A maior preocupação em estimular comportamentos do que praticá-los pode, de certa forma, ser atribuída ao vínculo precário estabelecido entre as partes. Com efeito, este fato deve ser responsável por fomentar o pavor das organizações do setor, o de investir em profissionais que podem deixar a empresa a qualquer tempo. Novamente se percebe a necessidade de um departamento de RH capaz de balancear as demandas entre indivíduo e organização com vistas a garantir um relacionamento duradouro e frutífero para ambos. Uma vez que os itens mostraram correlação positiva forte (*community*) e moderada (*agency*) entre suas dimensões do construto, ambos estatisticamente significantes para $p < 0,01$, é de se esperar que atitudes positivas neste sentido sejam mais eficazes e devam ser utilizadas com maior frequência para desenvolver o comportamento esperado. Este é o papel do departamento de RH.

O terceiro objetivo específico foi o de verificar a existência ou não de correlação significativa entre a percepção dos corretores de imóveis sobre a adoção de práticas e princípios mais individualistas ou mais coletivistas por parte das imobiliárias em relação a variáveis demográficas específicas, tais como sexo, nível de escolaridade ou o tipo de imóvel comercializado.

O estudo de correlação entre as variáveis demográficas consideradas como possíveis determinantes de comportamento demonstrou que não existe qualquer relacionamento entre o que os corretores expressaram e seu gênero, nem com relação ao seu nível de escolaridade, tão pouco quanto ao tipo de imóvel que predominantemente comercializam. Desta forma, entende-se que as principais variáveis demográficas do estudo, não tem qualquer correlação com o nível de concordância ou discordância do corretor sobre determinada assertiva acerca dos construtos estudados.

A síntese final nos remete ao questionamento inicial: Na percepção dos corretores de imóveis, o mercado imobiliário cearense se caracteriza, predominante, pela adoção de práticas mais individualistas ou mais coletivistas? Podemos inferir que os dados apontam para uma congruência do mercado imobiliário com os novos conceitos contemporâneos de gestão de pessoas, embora este direcionamento, aparentemente, se dê mais por reação do que por ação propriamente dita. A verificação do modelo híbrido de gestão *agency-community* como prática de mercado é, sem dúvida, um forte indício de que as empresas têm percebido o diferencial competitivo nas pessoas. Igualmente, a análise dos construtos mostrou que as empresas tem se preocupado mais com aspectos *community*, notadamente na adoção de seus princípios, tais como: construir relações, socializar equipes, adotar procedimentos mais justos e equânimes, dentre outros. Se estes princípios serão efetivamente transformados em ação ou como as empresas estão se preparando para esta latente demanda de mercado não é possível dizer, contudo, sem um trabalho conjunto da esfera decisória e o departamento de Recursos Humanos, dificilmente estes fatores se sustentam.

O presente estudo enfrentou muitas adversidades até seu termo. A maior dificuldade foi em relação ao período no qual foi realizada a pesquisa, pois, no mês de Dezembro, tanto os conselhos, regional e federal, como muitos corretores estavam em recesso o que limitou sobremaneira o processo de coleta de dados. Outro ponto negativo observado foi em relação a quantidade excessiva de itens do instrumento de pesquisa. Com efeito, este fato certamente contribuiu muito para a baixa adesão na pesquisa online e no elevado número de questionários com problemas de preenchimento, acarretando em descarte significativo destes. A grande limitação do estudo, entretanto, foi a não qualificação para aplicação de métodos estatísticos mais robustos como a análise fatorial e o teste de variâncias ANOVA, devido, principalmente, a não-normalidade da amostra.

Como sugestões para trabalhos futuros pode-se pensar tanto na ampliação do estudo para que testes estatísticos mais robustos possam ser utilizados, com vistas a confirmação ou refutação dos achados desta, bem como o aprimoramento do instrumento proposto de modo que o mesmo possa ser capaz de reproduzir uma análise mais aprofundada do segmento de intermediação imobiliária e sua abordagem quanto ao processo de gestão de pessoas. Este estudo também pode nortear estudos posteriores sobre a evolução ou regressão nas práticas e políticas de gestão de pessoas sob o aspecto do modelo híbrido *agency-community* e seus impactos sobre a competitividade das empresas. Pode-se considerar também a ampliação da pesquisa para a esfera gerencial e decisória das empresas de

intermediação imobiliária com o intuito de confrontar as perspectivas de corretores e organização acerca dos padrões adotados e os resultados críveis de ambos os grupos.

Assim sendo, espera-se que as análises e recomendações efetuadas por esta pesquisa possam colaborar de forma efetiva para a disseminação das práticas e princípios de um modelo de gestão contemporâneo, atual e dinâmico, em um mercado de iguais características. Que este estudo possa contribuir e estimular as organizações a se reinventar e que sejam capazes, através da mudança, de elevar sua competitividade e perpetuidade no mercado em que atuam.

7 REFERÊNCIAS

ABELE, Andrea E., WOJCISZKY, Bogdan, Agency and Communion From the Perspective of Self Versus Others, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 93, No. 5, 751–763. 2007.

ALMEIDA, Eduardo Coelho Pinto de, **O sucesso em vendas: Como vencer no mercado imobiliário: A experiência do Coelho**, São Paulo: Nobel, 2008.

AUSTER, Carol J.; OHM, Susan C. Masculinity and femininity in contemporary American society: A reevaluation using the Bem Sex-Role Inventory. **Sex Roles**, 43, 499–528. 2000.

BANDURA, Albert. Social cognitive theory: an agentic perspective, **Annual Review of Psychology**, 52:1–26, 2001.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Co-Opetição: 1. um conjunto revolucionário...** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

BRASIL, Lei Nº 4.116 de 27 de Agosto de 1962, **Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Profissão de Corretor de Imóveis**, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4116.htm>. Acesso em 29 de Outubro de 2012.

BRASIL, Lei Nº 6.530 de 12 de Maio de 1978, **Dá nova regulamentação à profissão...** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6530.htm>. Acesso em 18 de Outubro de 2012.

BRASIL, Lei Nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002, **Institui o Código Civil**, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em 12 de Novembro de 2012.

BUSSAB, Wilton Oliveira, MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CELANI, Silvia. **Histórico da Profissão de Corretor de Imóveis**. COFECI, Conselho Federal de Corretores de Imóveis. Disponível em: <<http://www.cofeci.gov.br/pagInternas/profissao/inicio.php>>. 2008. Acesso em 31 de Março de 2012.

COFECI, Resolução Nº 838 de 20 de Novembro de 2003, **Institui o Cadastro Nacional de pessoas físicas e jurídicas inscritas nos Conselhos Regionais, bem como o Cartão e o Diploma Anuais de Regularidade**. Disponível em <http://www.cofeci.gov.br/portal/arquivos/legislacao/2003/resolucao838_2003.pdf>. Acesso em 28 de Setembro de 2012.

COFECI, Resolução Nº 1.065 de 27 de Setembro de 2007, **Estabelece regras para utilização de nome abreviado por pessoas físicas e de fantasia por empresários...** Disponível em: <http://www.cofeci.gov.br/portal/arquivos/legislacao/2007/resolucao1065_2007.pdf>. Acesso em 29 de Setembro de 2012.

CONFIANCE LANÇAMENTOS, **Perguntas frequentes**. Disponível em: <<http://www.confiancelancamentos.com.br/perguntas-frequentes.html>>. Acesso em 20 de Outubro de 2012.

CRECI-CE, **Tabela de honorários**. Disponível em: <<http://www.creci-ce.gov.br/wp-content/uploads/2012/11/tabela.pdf>>. Acesso em: 12 de Janeiro de 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R., **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 6ª ed. São Paulo: Editora da USP: Fundação do Desenvolvimento da Educação, 1998.

FONSECA, João José Saraiva da., **Metodologia da pesquisa científica**, Apostila de disciplina, Fortaleza: [s.n.], 2002.

FORTALEZA, Prefeitura Municipal, Lei Nº 8221 de 28 de Dezembro de 1998. **Dispõe sobre a propaganda e publicidade no Município de Fortaleza e dá outras providências**. Disponível em: < <http://www.creci-ce.gov.br/wp-content/uploads/2012/11/Lei-Municipal1.pdf>>. Acesso em 1º de Outubro de 2012.

GRANGEIRO, Rebeca da Rocha, **Modelo de gestão Agency-Community: Proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores**, Salvador: UFBA. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

GRESSLER, Lori Alice, **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**, 2ª ed. rev. atual., São Paulo: Loyola, 2004. 295p.

HAIR JR, Joseph F. *et al*, **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**, Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HEGELSON, Vicki S., Relation of Agency e Communion to Well-Being: evidence and potencial explanations. **Psychological Bulletin**, 116:3. 1994.

HEGELSON, Vicki S.; FRITZ, Heidi L., Unmitigated Agency and Unmitigated Communion: Distinctions from Agency and Communion, **Journal of Research in Personality**, 33, 131–158, 1999.

HEGELSON, Vicki S.; FRITZ, Heidi L. The implications of unmitigated agency and unmitigated communion for domains of problem behavior, **Journal of Personality**, 68:6. December, 2000.

HOFSTEDE, Geert, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. **Organizational Dynamics**, Summer 1980.

HOFSTEDE, Geert, Cultural Dimensions in Management and Planning, **Asia Pacific Journal of Management**, January, 1984.

HUI, C. Harry, Measurement of Individualism-Collectivism, **Journal of Research in Personality**, 22, 17-36, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Contas Nacionais Trimestrais - 4º Trimestre de 2011**, Brasil, 2012, Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201104caderno.pdf>, Acesso em 24 de Junho de 2012.

JUNQUEIRA, Gabriel J. P. **Corretagem e Transação Imobiliária no Novo Código Civil**. 1ª ed. São Paulo: Edipro, 2004. 157p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, **Princípios de marketing**, Tradução: Cristina Yamagami; Revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MACHADO, Lourdes Marcelino; MAIA, Graziela Zambão Abdian; LABEGALINI, Andréia Cristina Fregate Baraldi, **Pesquisa em educação: passo a passo**, Marília: Edições M3T Tecnologia e Educação, 2007. 176p

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McADAMS, Dan P., **Coding Autobiographical Episodes for Themes of Agency and Communion**, Northwestern University, April 2001.

PIB DA CONSTRUÇÃO civil no CE cresce acima da média do país, diz sindicato., **G1 CE**, Ceará: 12 jan. 2012, Disponível em: <<http://g1.globo.com/ceara/noticia/2012/01/pib-da-construcao-civil-no-ce-cresce-acima-da-media-do-pais-diz-sindicato.html>>, Acesso em 24 de Junho de 2012.

RAMPAZZO, Lino, **Metodologia científica – Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**, 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RAPOSO, Alexandre T.; HEINE, Cláudio B. **Manual Jurídico do Corretor de Imóveis**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Ímã, 2004. 846p.

ROUSSEAU, Denise M., Organizational behavior in the new organizational era, **Annual Review of Psychology**. v. 48, p. 515-546, 1997.

ROUSSEAU, Denise M.; ARTHUR, Michael B., The boundaryless human resource function: Building agency e community in the new economic era. **Organizational Dynamics**. v. 27, n. 4, p. 7-18, 1999.

ROUSSEAU, Denise M.; ARTHUR, Michael B., **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford. 2001.

REIS, Linda G., **Produção de monografia: da teoria à prática**, 2ª ed., Brasília: SENAC-DF, 2008. 152p

SANTO, Alexandre do Espírito. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Edições Loyola. 1992.

SILVESTRE, Antônio Luís, **Análise de dados e estatística descritiva**. São Paulo: Escola Editora, 2007.

STEVENSON, William J., **Estatística aplicada à administração**. Tradução: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Editora Harbra, 2001.

TWENGE, Jean M., **Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931–1993**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133–145. 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Versão do questionário aplicada ao grupo-teste de corretores



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
Departamento de Administração



PARTE I – DADOS PESSOAIS

| | | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| IDADE: _____ anos | SEXO: <input type="radio"/> MASCULINO <input type="radio"/> FEMININO | ESTADO CIVIL: <input type="radio"/> SOLTEIRO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> VIÚVO <input type="radio"/> DIVORCIADO <input type="radio"/> OUTRO | ESCOLARIDADE <input type="radio"/> 2º GRAU <input type="radio"/> SUPERIOR INCOMPLETO <input type="radio"/> SUPERIOR COMPLETO <input type="radio"/> PÓS-GRADUADO |
|-----------------------------|---|--|--|

| | |
|--|--|
| TIPO DE IMÓVEL QUE TRABALHA <input type="radio"/> AVULSO <input type="radio"/> LANÇAMENTO <input type="radio"/> LOTEAMENTO | TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA: _____ anos OU _____ meses |
|--|--|

PARTE II – ESCALA DE AVALIAÇÃO

Olá caro(a) amigo(a) corretor(a)!!

Gostaria que avaliasse, com base na tabela abaixo, as afirmações dispostas a seguir. Elas dizem respeito ao relacionamento desenvolvido entre a Imobiliária e você, corretor(a) de imóveis. Gostaria de saber em que medida estas relações estão presentes na organização em que você trabalha e como elas influenciam o ambiente organizacional como um todo. Este formulário é confidencial e tem caráter acadêmico, somente sendo acessado pelo autor do trabalho. Agradeço desde já sua colaboração lhe desejo boas vendas.

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Discordo plenamente | 4. Não discordo, nem concordo | 5. Concordo levemente |
| 2. Discordo muito | | 6. Concordo muito |
| 3. Discordo levemente | | 7. Concordo plenamente |

| | |
|--|--|
| 1. A imobiliária estimula a cooperação entre os corretores. | |
| 2. A imobiliária recompensa diferenciadamente o corretor pelo seu desempenho individual. | |
| 3. A imobiliária se preocupa com o corretor em todas as suas dimensões (saúde, bem-estar no trabalho etc). | |
| 4. A imobiliária prioriza ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho. | |
| 5. A imobiliária oferece oportunidades internas de crescimento na carreira. | |
| 6. A imobiliária deixa para o empregado a tarefa de buscar seu autodesenvolvimento e qualificação. | |
| 7. A imobiliária estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens. | |
| 8. Você percebe que pode ser desligado da empresa a qualquer momento. | |
| 9. Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a Organização. | |
| 10. A imobiliária considera que carreira é algo que o trabalhador deve construir passando por várias organizações. | |
| 11. A imobiliária recompensa o corretor a partir do desempenho coletivo. | |
| 12. A imobiliária preocupa-se em capacitar as pessoas para enfrentar desafios não só do trabalho, mas da vida. | |
| 13. A imobiliária considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses. | |
| 14. A imobiliária procura fortalecer o vínculo de comprometimento do corretor com a organização. | |
| 15. A imobiliária oferece alto grau de liberdade para o corretor, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho. | |
| 16. A imobiliária assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do corretor. | |
| 17. A imobiliária investe em treinamentos voltados para melhorar o desempenho das tarefas do trabalho. | |
| 18. A imobiliária, ao bater uma meta, por exemplo, recompensa todos os seus corretores igualmente, independentemente do desempenho individual do corretor. | |

| 1. Discordo plenamente | 4. Não discordo, nem concordo | 5. Concordo levemente |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|
| 2. Discordo muito | | 6. Concordo muito |
| 3. Discordo levemente | | 7. Concordo plenamente |
| 19. A imobiliária defende e protege os interesses da organização, mesmo quando são contrários aos dos trabalhadores. | | |
| 20. A imobiliária valoriza o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio. | | |
| 21. A imobiliária preocupa-se em manter os seus corretores. | | |
| 22. A imobiliária deixa para o corretor a responsabilidade por manter a sua empregabilidade. | | |
| 23. A imobiliária favorece a socialização que fortaleça a identificação do corretor com a cultura organizacional adotada pela empresa. | | |
| 24. A imobiliária cumpre apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato. | | |
| 25. Os contratos de trabalho com a imobiliária são provisórios e flexíveis. | | |
| 26. A imobiliária estimula a criação de redes interpessoais de relacionamento no interior da empresa. | | |
| 27. A imobiliária cria mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização. | | |
| 28. A imobiliária estimula algum nível de competição para melhorar o desempenho dos corretores. | | |
| 29. A imobiliária valoriza a troca de experiências e aprendizagens entre os corretores. | | |
| 30. A imobiliária recompensa diferenciadamente os corretores que sejam mais empreendedores. | | |
| 31. A imobiliária estimula a cooperação entre os corretores. | | |
| 32. A imobiliária incentiva seu corretor a construir redes de contato fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho. | | |
| 33. A imobiliária avalia o desempenho de cada corretor a partir do desempenho coletivo da empresa como um todo. | | |
| 34. A imobiliária reconhece que os corretores devem agir para proteger os seus interesses pessoais. | | |
| 35. O interesse da Imobiliária em promover o bem-estar do corretor deve estar restrito ao ambiente da empresa. | | |
| 36. A imobiliária procura estabelecer vínculos com o corretor que possam ser duradouros. | | |
| 37. Nas ações de qualificação, a imobiliária prioriza o preparo para as tarefas a ele confiadas. | | |

| | | |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Discordo plenamente | 4. Não discordo, nem concordo | 5. Concordo levemente |
| 2. Discordo muito | | 6. Concordo muito |
| 3. Discordo levemente | | 7. Concordo plenamente |
| 38. A imobiliária mantém relação estritamente profissional com o corretor, sem estabelecer vínculos afetivos. | | |
| 39. Nas ações de qualificação, a imobiliária prioriza a formação global do corretor, não apenas em suas tarefas essenciais. | | |
| 40. Nos processos de seleção, a imobiliária valoriza a similaridade entre valores pessoais e da empresa. | | |
| 41. A imobiliária oferece apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho. | | |
| 42. A imobiliária estimula os corretores a tirarem suas dúvidas com outros colegas, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre eles. | | |
| 43. A imobiliária estimula o corretor a participar da elaboração do desenho do seu cargo. | | |
| 44. A imobiliária oferece aos corretores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização. | | |

APÊNDICE B – Versão final do questionário aplicado.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.
Departamento de Administração



**PESQUISA SOBRE OS PADRÕES DE RELACIONAMENTO NO TRABALHO DE
 INTERMEDIÇÃO IMOBILIÁRIA**

Caro(a)s colegas, a atividade de intermediação imobiliária tem chamado a atenção dos meios acadêmicos, não apenas por suas particularidades relacionais e contratuais, como também pela dinâmica de trabalho que sintetiza elementos tradicionais e inovadores da moderna organização do trabalho. Este estudo buscar contribuir para a valorização social dos corretores de imóveis e para uma melhor compreensão do nosso setor de atividades. Assim sendo, esta pesquisa, tendo motivação acadêmica, preservará a sua identidade e opiniões e os resultados abrangerão as respostas de um grande número de corretores de imóveis em questionário fechado e não identificado. Por isto, sinta-se à vontade para responder à pesquisa. O questionário subdivide-se em 2 grupos: o primeiro contendo dados sócio-econômicos do respondente, o segundo padrões de relacionamento no trabalho.

PARTE I – DADOS PESSOAIS

1. **Idade:** _____ anos
2. **Sexo:**
 Masculino Feminino
3. **Estado civil:**
 Solteiro Casado Viúvo Divorciado Outro
4. **Escolaridade:**
 2º grau Superior incompleto Superior completo Pós-graduado
5. **Na imobiliária você comercializa predominantemente imóvel do tipo:**
 Avulso Lançamento Loteamento
6. **Quanto a destinação, você vende imóveis predominantemente de uso:**
 Comercial Residencial
7. **Desde quando presta serviço a empresa (mês e ano em que entrou na imobiliária):**

_____ / _____

PARTE II – PADRÕES DE RELACIONAMENTO NO TRABALHO

Caro (a) colega corretor (a),

Este é um estudo com fundamentação exclusivamente acadêmica e visa produzir conhecimentos sobre a atividade de intermediação imobiliária em suas características de colaboração e de competição de um lado e dos relacionamentos interorganizacionais que a caracterizam. A pesquisa abaixo se compõe de 36 frases afirmativas concernentes a características do seu trabalho. Gostaria que lesse com atenção e, a partir de sua experiência e convivência no trabalho, atribua uma nota a cada afirmativa, conforme escala colocada na parte superior de cada página.

Grato pela colaboração e contribuição.

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Discordo plenamente | | 5. Concordo levemente |
| 2. Discordo muito | 4. Não discordo, nem concordo | 6. Concordo muito |
| 3. Discordo levemente | | 7. Concordo plenamente |

1. A imobiliária estimula a cooperação entre os corretores.

1 2 3 4 5 6 7

2. A imobiliária recompensa diferenciadamente o corretor pelo seu desempenho individual.

1 2 3 4 5 6 7

3. A imobiliária se preocupa e apoia o corretor em questões que envolvam seu bem-estar no trabalho, saúde ocupacional, treinamento para o aperfeiçoamento de habilidades necessárias ao trabalho entre outros.

1 2 3 4 5 6 7

4. A imobiliária prioriza ações de recrutamento e seleção de novos corretores devido ao fato de que o contrato de trabalho entre a empresa e o corretor seja, normalmente, transitório (tenha curta duração, seja por vontade do corretor de sair, seja por vontade da empresa de dispensar o corretor).

1 2 3 4 5 6 7

5. A imobiliária oferece oportunidades de crescimento na organização.

1 2 3 4 5 6 7

6. A imobiliária patrocina ações de treinamento e de desenvolvimento profissional de seus corretores.

1 2 3 4 5 6 7

7. A imobiliária estimula os corretores a realizarem parcerias onde podem promover a troca de conhecimentos e a aprendizagem.

1 2 3 4 5 6 7

8. Você sente que pode ser desligado da empresa a qualquer momento.

1 2 3 4 5 6 7

9. A imobiliária oferece suporte e ajuda para recolocação de corretores que deixam a organização.

1 2 3 4 5 6 7

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Discordo plenamente | | 5. Concordo levemente |
| 2. Discordo muito | 4. Não discordo, nem concordo | 6. Concordo muito |
| 3. Discordo levemente | | 7. Concordo plenamente |

10. A imobiliária valoriza corretores que tenham passado por outras organizações, adquirindo experiência.

1 2 3 4 5 6 7

11. A imobiliária recompensa o corretor a partir do desempenho coletivo.

1 2 3 4 5 6 7

12. A imobiliária preocupa-se em desenvolver programas de capacitação para que seus corretores aprendam habilidades que possam ser aplicadas tanto no trabalho quanto fora dele (ex.: oferecer cursos de direito básico, onde as informações aprendidas podem ser colocadas em prática no trabalho e na vida pessoal).

1 2 3 4 5 6 7

13. A imobiliária considera natural que seus corretores protejam e defendam seus próprios interesses (ex.: seu direito a comissão, seu direito nas parcerias, seus clientes).

1 2 3 4 5 6 7

14. A imobiliária procura, sempre que possível, fortalecer os laços de comprometimento entre empresa e corretor.

1 2 3 4 5 6 7

15. A imobiliária dá ao corretor autonomia para que desenvolva sua atividade de intermediação da forma que entenda ser a melhor.

1 2 3 4 5 6 7

16. A imobiliária disponibiliza recursos que possam melhorar o bem estar pessoal e familiar do corretor.

1 2 3 4 5 6 7

17. A imobiliária investe em cursos de aperfeiçoamento para que o corretor adquira mais conhecimento e preste um serviço de melhor qualidade aos clientes da empresa. (ex.: oferece para os corretores cursos de todos os tipos, tais como sobre documentação, matemática financeira etc.)

1 2 3 4 5 6 7

18. A imobiliária, ao bater uma meta, por exemplo, recompensa todos os seus corretores igualmente, independentemente do desempenho individual do corretor.

1 2 3 4 5 6 7

19. A imobiliária privilegia os interesses da organização, mesmo que estes interesses resultem em prejuízo para os corretores.

1 2 3 4 5 6 7

20. A imobiliária valoriza o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.

1 2 3 4 5 6 7

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Discordo plenamente | | 5. Concordo levemente |
| 2. Discordo muito | 4. Não discordo, nem concordo | 6. Concordo muito |
| 3. Discordo levemente | | 7. Concordo plenamente |

21. A imobiliária preocupa-se em manter estável o seu quadro de corretores.

1 2 3 4 5 6 7

22. A imobiliária deixa para o corretor a iniciativa de se aperfeiçoar, de se qualificar, de se atualizar e, desta forma, manter-se um profissional requisitado no mercado imobiliário.

1 2 3 4 5 6 7

23. A imobiliária desenvolve ações que favorecem a identificação dos corretores com a empresa e a maneira com que ela funciona.

1 2 3 4 5 6 7

24. A imobiliária cumpre apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato.

1 2 3 4 5 6 7

25. O contrato de prestação de serviço firmado entre o corretor e a imobiliária é provisório e a rotina de trabalho pode ser modificada a qualquer tempo (dias de plantão, horários etc).

1 2 3 4 5 6 7

26. A imobiliária incentiva às interações e o relacionamento pessoal entre corretores no ambiente de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

27. A imobiliária desenvolve ações para integrar os corretores ao trabalho, às equipes e à própria organização.

1 2 3 4 5 6 7

28. A imobiliária estimula a competição entre os corretores.

1 2 3 4 5 6 7

29. A imobiliária valoriza a troca de experiências e aprendizagens entre os corretores.

1 2 3 4 5 6 7

30. A imobiliária recompensa diferenciadamente os corretores que sejam mais empreendedores.

1 2 3 4 5 6 7

31. A imobiliária reconhece que os corretores devem agir para proteger os seus interesses pessoais.

1 2 3 4 5 6 7

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Discordo plenamente | | 5. Concordo levemente |
| 2. Discordo muito | 4. Não discordo, nem concordo | 6. Concordo muito |
| 3. Discordo levemente | | 7. Concordo plenamente |

32. A imobiliária valoriza vínculos de trabalho que sejam duradouros, de longo prazo com os corretores.

1 2 3 4 5 6 7

33. A imobiliária mantém relação estritamente profissional com o corretor, sem estabelecer vínculos afetivos.

1 2 3 4 5 6 7

34. A imobiliária estimula seu corretor para que, em caso de dúvidas com relação ao exercício do trabalho, procure o auxílio de um corretor mais experiente para conversar e trocar de informações sobre o assunto.

1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICE C – Testes de normalidade das dimensões agency e community

Teste de Normalidade - Princípios Community

| Item | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | Df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 01 | ,214 | 99 | ,000 | ,836 | 99 | ,000 |
| 03 | ,131 | 99 | ,000 | ,904 | 99 | ,000 |
| 07 | ,238 | 99 | ,000 | ,833 | 99 | ,000 |
| 14 | ,204 | 99 | ,000 | ,897 | 99 | ,000 |
| 21 | ,177 | 99 | ,000 | ,899 | 99 | ,000 |
| 26 | ,151 | 99 | ,000 | ,902 | 99 | ,000 |
| 29 | ,176 | 99 | ,000 | ,889 | 99 | ,000 |
| 32 | ,180 | 99 | ,000 | ,883 | 99 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Teste de Normalidade - Práticas Community

| Item | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | Df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 05 | ,215 | 99 | ,000 | ,886 | 99 | ,000 |
| 09 | ,232 | 99 | ,000 | ,845 | 99 | ,000 |
| 11 | ,158 | 99 | ,000 | ,891 | 99 | ,000 |
| 12 | ,150 | 99 | ,000 | ,904 | 99 | ,000 |
| 16 | ,335 | 99 | ,000 | ,707 | 99 | ,000 |
| 18 | ,273 | 99 | ,000 | ,813 | 99 | ,000 |
| 23 | ,164 | 99 | ,000 | ,892 | 99 | ,000 |
| 27 | ,151 | 99 | ,000 | ,921 | 99 | ,000 |
| 34 | ,252 | 99 | ,000 | ,809 | 99 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Teste de Normalidade - Princípios Agency

| Item | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | Df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 08 | ,140 | 99 | ,000 | ,883 | 99 | ,000 |
| 10 | ,150 | 99 | ,000 | ,902 | 99 | ,000 |
| 13 | ,226 | 99 | ,000 | ,832 | 99 | ,000 |
| 15 | ,189 | 99 | ,000 | ,867 | 99 | ,000 |
| 19 | ,136 | 99 | ,000 | ,898 | 99 | ,000 |
| 20 | ,153 | 99 | ,000 | ,895 | 99 | ,000 |
| 25 | ,215 | 99 | ,000 | ,801 | 99 | ,000 |
| 31 | ,151 | 99 | ,000 | ,892 | 99 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Teste de Normalidade - Práticas Agency

| Item | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | Df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 02 | ,154 | 99 | ,000 | ,888 | 99 | ,000 |
| 04 | ,143 | 99 | ,000 | ,896 | 99 | ,000 |
| 06 | ,181 | 99 | ,000 | ,878 | 99 | ,000 |
| 17 | ,145 | 99 | ,000 | ,889 | 99 | ,000 |
| 22 | ,178 | 99 | ,000 | ,887 | 99 | ,000 |
| 24 | ,182 | 99 | ,000 | ,910 | 99 | ,000 |
| 28 | ,170 | 99 | ,000 | ,875 | 99 | ,000 |
| 30 | ,166 | 99 | ,000 | ,841 | 99 | ,000 |
| 33 | ,158 | 99 | ,000 | ,918 | 99 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

APÊNDICE D – Tabelas de correlação de Spearman para *item x dimensão*

| Correlação itens x dimensão do construto agency | | | | | |
|---|-------------|-----------------|-------------------|-------------|-----------------|
| Práticas Agency | | | Princípios Agency | | |
| Item | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Item | Coeficiente | Sig. (2-tailed) |
| 02 | ,394** | ,000 | 08 | ,436** | ,000 |
| 04 | ,553** | ,000 | 10 | ,446** | ,000 |
| 06 | ,300** | ,003 | 13 | ,496** | ,000 |
| 17 | ,286** | ,004 | 15 | ,548** | ,000 |
| 22 | ,411** | ,000 | 19 | ,358** | ,000 |
| 24 | ,305** | ,002 | 20 | ,437** | ,000 |
| 28 | ,474** | ,000 | 25 | ,485** | ,000 |
| 30 | ,467** | ,000 | 31 | ,567** | ,000 |
| 33 | ,418** | ,000 | | | |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Correlação itens x dimensão do construto community | | | | | |
|--|-------------|-----------------|----------------------|-------------|-----------------|
| Práticas Community | | | Princípios Community | | |
| Item | Coeficiente | Sig. (2-tailed) | Item | Coeficiente | Sig. (2-tailed) |
| 05 | ,705** | ,000 | 01 | ,704** | ,000 |
| 09 | ,497** | ,000 | 03 | ,787** | ,000 |
| 11 | ,685** | ,000 | 07 | ,779** | ,000 |
| 12 | ,718** | ,000 | 14 | ,746** | ,000 |
| 16 | ,602** | ,000 | 21 | ,652** | ,000 |
| 18 | ,447** | ,000 | 26 | ,802** | ,000 |
| 23 | ,630** | ,000 | 29 | ,843** | ,000 |
| 27 | ,725** | ,000 | 32 | ,603** | ,000 |
| 34 | ,437** | ,000 | | | |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).