

JOÃO GUILHERME SIMÕES E SIQUEIRA

**Identificação e análise das competências necessárias aos profissionais
de concepção e planejamento de produtos imobiliários**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
Título de Especialista em Real Estate –
Economia Setorial e Mercado - MBA/USP.

Orientador:

Prof. M.Eng. Rogério Fonseca Santovito

São Paulo, 2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por sempre acreditarem em mim e me apoiarem incondicionalmente. Vocês são minha fortaleza, sem vocês não teria chegado a lugar algum.

A Natália pela compreensão por tantos finais de semana dedicados exclusivamente aos estudos, pelo apoio que sempre me deu mesmo nos momentos de maior desânimo.

Ao Prof. Santovito, pela sua paciência e constante orientação. Sem sua ajuda e conhecimento esse trabalho jamais teria se realizado.

RESUMO

Palavras-chave: Falta de mão de obra, capacitação; competência; profissionais de Real Estate

Este trabalho de Monografia trata de um dos problemas recorrentes no atual momento de expansão da indústria da construção civil e do setor de Real Estate brasileiro, a falta de mão de obra qualificada. Demonstra o problema da falta de profissionais qualificados por meio de uma revisão literária e enquete. Aborda o problema desta falta de qualificação e por sua vez trata do tema da competência como um diferencial competitivo frente mercado. Identifica-se quais as principais competências necessárias para desempenhar neste mercado de maneira adequada, sob o ponto de vista das empresas do setor de Real Estate nacional.

ABSTRACT

This Monograph deals with one of the recurrent problems to the current moment of expansion of the industry of the civil construction and the Brazilian Real Estate sector, the lack of qualified workmanship. It demonstrates the problem of the lack of qualified professionals through a literary revision and approaches the problem of this lack of qualification, or skills. It deals with the subject of skills as a competitive differential inside the Real Estate market, identifying which the main skills are necessary to perform in this market in a superior way, under the point of view of Brazilian Real Estate stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Vida do Real Estate	18
Figura 2 - Ciclo de Vida do Real Estate, imagem original	18
Figura 3 - Esquema do ciclo dos empreendimentos imobiliários residenciais.....	19
Figura 4 - Estrutura hierárquica do REM.....	20
Figura 5 - Estrutura hierárquica do REM, imagem original	21
Figura 6 - Esquema das funções no REM.....	23
Figura 7 - Esquema das funções no REM, imagem original	24
Figura 8 – Delimitação da área de atuação do REIM dentro do REM	26
Figura 9 - Delimitação da área de atuação do REPM dentro do REM.....	28
Figura 10 - Delimitação da área de atuação do REPM dentro do REM.....	31
Figura 11 - Delimitação da área de atuação do PrM dentro do REM	33
Figura 12 - Delimitação da área de atuação do REFM dentro do REM	34
Figura 13 - Estrutura do REM.....	37
Figura 14 - Delimitação gráfica da função a qual se direcionou a <i>survey</i>	39
Figura 15 - Rotinas primitivas da ação	40
Figura 16 - Processo de decisão: da idéia à implantação do empreendimento	41
Figura 17 - As três dimensões da competência	46
Figura 18 - Identificação dos respondentes quanto a faixa etária.....	56
Figura 19 - Identificação dos respondentes quanto a área de atuação.....	58
Figura 20 – Identificação dos respondentes quanto ao nível hierárquico de atuação	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Lista de opções de competências do questionário	55
Tabela 2 - Resultado do questionário de classificação das competências.....	61
Tabela 3 - Resultado geral do questionário e resultado dividido pelos principais grupos de atuação no RE – Consultar Apêndice	62
Tabela 4 - Resultado da pesquisa de WORZALA et al. (2009)	63
Tabela 5 - Resultado da Survey.....	63
Tabela 6 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na construção civil – Consultar Apêndice.....	66
Tabela 7 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam em Incorporação e desenvolvimento imobiliário – Consultar Apêndice.....	66
Tabela 8 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na área de Consultoria Imobiliária – Consultar Apêndice	67
Tabela 9 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam com Desenvolvimento de Projetos – Consultar Apêndice	67
Tabela 10 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na área de Educação e Pesquisa – Consultar Apêndice.....	67
Tabela 11 - Resumo da análise comparativa	68
Tabela 12 - Competências necessárias ao profissional de Real Estate.....	80
Tabela 13 - Comparação dos resultados das competências indicadas como necessárias entre os grupos de respondentes	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRICS – Bloco econômico formado pelos países emergentes Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

CET - Centro de Tecnologia de Edificações

CM-NRE – Comitê de mercado do Núcleo de Real Estate da Escola Potécnica da USP

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CONFEA - Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

EUA – Estados Unidos da América

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MCMV – Programa Minha Casa Minha Vida

MEC – Ministério da Educação

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PrM - Property Management – foco no retorno do investimento

REPM - Portfolio Management

REAM - Asset Management

REFM - Facility Management – foco na operação

SP – Estado de São Paulo

UE – União Europeia

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
Lista de figuras	5
Lista de tabelas	6
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	7
1 Introdução.....	10
1.1 Objetivo e finalidade da pesquisa.....	10
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Metodologia da pesquisa	14
2 As Funções no Real Estate	17
2.1 Conceituação de REM segundo o ciclo de vida do empreendimento.	17
2.2 Conceituação de REM segundo os níveis organizacionais hierárquicos.....	19
2.3 Conceituação de REM segundo a perspectiva dos stakeholders.....	21
2.4 Denominações de REM	22
2.4.1 Real Estate Investment Management - REIM	26
2.4.2 Real Estate Portfolio Management - REPM	27
2.4.3 Real Estate Asset Management – REAM.....	29
2.4.4 Real Estate Property Management -PrM.....	32
2.4.5 Real Estate Facility Management - REFM	33
2.5 Consolidação dos conceitos de REM.	36
2.6 Definição da Função do Profissional Relacionado à Pesquisa	37
3 Conceituação de competência.....	42
3.1 Competência organizacional.....	44
3.2 Competência individual.....	46
3.3 Competências do profissional de Real Estate: Revisão literária.....	48
4 ESTUDO DE CASO: RECONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	52
4.1 Introdução à pesquisa	52

4.2	Questionário: “Competências do profissional de Real Estate” – Identificação dos respondentes	53
4.3	Questionário: “Competências do profissional de Real Estate” – Classificação das competências segundo grau de relevância.....	54
4.4	Resultados da Identificação dos Respondentes	56
4.4.1	Classificação segundo a faixa etária.....	56
4.4.2	Classificação segundo a área de atuação.....	57
4.4.3	Classificação segundo o nível hierárquico	58
4.5	Resultados da Classificação das Competências.....	59
4.5.1	Comparativo dos Resultados	61
4.6	Comparativos dos Resultados da Pesquisa e com WORZALA et al. (2009)	62
4.7	Comparativos dos Resultados da Pesquisa e Testes de Hipótese	64
5	Considerações Finais.....	70
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	APÊNDICES	74
	ANEXO	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo e finalidade da pesquisa

Diante da expansão da economia nacional e em linha com as preocupações sobre as questões a respeito da mão de obra qualificada que atualmente permeiam o setor de Real Estate, esta monografia foi desenvolvida com o objetivo de se reconhecer e analisar o perfil do profissional considerado o mais apropriado às empresas que atuam no setor do Real Estate, identificando, mais especificamente, o conjunto de competências que tornam este profissional qualificado sob o ponto de vista do mercado para os profissionais que trabalham com concepção e planejamento de produtos imobiliários.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir com o conjunto de conhecimentos acerca do setor, fornecendo-se subsídios para que as instituições de ensino possam aprimorar a formação profissional que oferecem.

Também se espera iniciar uma discussão a respeito do tema em âmbito nacional, desenvolvendo o debate a respeito do assunto, promovendo a troca de informações entre pesquisas internacionais, e difundindo práticas já adotadas internacionalmente para complementação do ensino em Real Estate, contribuindo desta forma para o crescimento e profissionalização do setor.

1.2 Justificativa

No final do ano 2008 a economia mundial sofreu uma crise intensa, com origem nos Estados Unidos da América (EUA) e países da União Europeia (UE). Esta crise teve início com a quebra do mercado imobiliário norte americano de *subprime*¹ e levou à falência do banco norte americano *Lehman Brothers*, o que desencadeou uma reação em cadeia, com a quebra de bancos internacionais e a desaceleração de grandes economias. Os reflexos desta crise econômica ainda causam impactos até o momento atual, e tornaram-se mais evidentes com uma segunda onda de pessimismo entre os investidores internacionais, causada principalmente pela fraca recuperação da economia dos EUA e pelo aumento da dívida pública de países como Grécia, Portugal, Itália e Espanha.

No entanto, mesmo diante deste cenário macroeconômico desfavorável, os países emergentes têm mostrado uma boa capacidade de recuperação e hoje países como Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (os denominados BRICS), estão crescendo e atraindo o foco dos investidores internacionais. Devido ao ciclo de desenvolvimento pelo qual estes países emergentes estão passando, e mais especificamente no cenário nacional, por conta de eventos de grande porte que já estão ocorrendo ou que estão programados para ocorrer no Brasil, uma das preocupações que vêm a tona é a falta de infraestrutura para sustentar este crescimento. Esta questão se torna explícita nos problemas de abastecimento de insumos, energia, transporte e, notadamente, na carência de mão de obra qualificada nos diversos setores da economia.

A indústria da construção civil, impulsionada pelo crescimento econômico, tem aumentado a demanda por mão de obra de diversos tipos, desde serventes, pedreiros a engenheiros. Este problema de falta de profissionais já estava se delineando em 2007 e 2008, mas a crise internacional no final de 2008 serviu para arrefecer o setor, e conseqüentemente postergar uma solução. Em âmbito nacional, o desaquecimento do mercado não permaneceu por muito tempo, e já no segundo trimestre de 2009 a produção nacional voltou a se recuperar, com a economia de uma forma geral mantendo sua expansão deste então.

¹ *Subprime* ou *subprime mortgage* - termo empregado para definir uma forma de crédito hipotecário, no inglês *mortgage*, do setor imobiliário, surgida nos EUA.

Durante muitos anos os profissionais de nível superior da indústria da construção civil não foram valorizados, buscando em outros setores da economia seu crescimento profissional. Hoje este cenário mudou e existe uma demanda crescente por profissionais de nível superior pelas ‘empresas do Real Estate’. Atualmente há uma forte competição entre as empresas do setor de construção civil e desenvolvimento imobiliário e suas concorrentes de outros setores da economia, que também fazem uso do profissional com formação em engenharia. Levando em conta as dificuldades encontradas atualmente pelas empresas do setor em localizar os profissionais adequados para suprir seu quadro de funcionários, e dada a carência de informações setoriais à respeito do tema, em âmbito nacional, foi necessário estabelecer-se o contexto em que esta pesquisa se insere, com o reconhecimento das principais alternativas adotadas pelas empresas para a capacitação de seus profissionais, a atração de novos funcionários e a retenção da mão de obra já existente.

No âmbito desta Monografia, o termo ‘empresas do Real Estate’ é utilizado para se referir às organizações voltadas ao desenvolvimento imobiliário, no que se refere à concepção, incorporação e construção de empreendimentos. Ao termo ‘Real Estate’ e aos profissionais relacionados a este setor será dedicado um capítulo, já que estes profissionais devem reunir uma série de qualificações e competências particulares.

Esta necessidade de profissionais qualificados em um setor que cresce, muda e se profissionaliza rapidamente, que ocorre hoje no Brasil, já foi presenciado na Europa a cerca de dois anos e nos EUA a um pouco mais de tempo. Da mesma forma como ocorreu nestes países, atualmente no mercado nacional o desafio é encontrar uma forma adequada para suprir a falta de profissionais capacitados, sabendo-se que não existe nenhuma solução simples em curto prazo, uma vez que para as instituições de ensino possam formar um aluno em um curso superior de engenharia ou arquitetura, por exemplo, é necessário um período relativamente longo. Neste âmbito, existe ainda uma série de problemas a serem resolvidos, tais como o número elevado de evasão de alunos, as vagas ocupadas por períodos além do planejado, e o número escasso de instituições de ensino com elevado nível de desempenho educacional.

Há também uma discussão sobre qual profissional é o mais adequado para atuar no Real Estate. Nos EUA por exemplo, há um foco predominante de ensino das disciplinas de Real Estate já em cursos de graduação ou em cursos de especialização

em instituições voltadas ao ensino de administração de empresas, finanças e mercados de capitais. No Brasil estes profissionais são mais usualmente provenientes de cursos de graduação em engenharia, mas vale ressaltar que profissionais provenientes de outros cursos como arquitetura ou cursos voltados à administração ou finanças, também atuam no Real Estate nacional. Isso ocorre porque no Brasil não existem cursos específicos de graduação em Real Estate ou mercado imobiliário, e a formação de profissionais com qualificação específica para atuar neste setor se dá prioritariamente por cursos de pós graduação.

Segundo nota do Comitê De Mercado do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP (CM-NRE, 2010) as instituições de ensino em nível de graduação no Brasil não capacitam os profissionais com todas as competências exigidas pelo mercado, e a temática envolvendo os assuntos de Real Estate exige certo grau de maturidade profissional. Os cursos tradicionais de engenharia civil seguem uma tendência de tentar ser ao mesmo tempo abrangentes, abordando todos os complexos temas relacionados à profissão, e especialistas, focando e detalhando apenas algumas disciplinas. Fato este que o CM-NRE (2010) alerta como sendo um “risco da formação de um profissional amorfo, nem especialista nem com visão de amplo espectro”.

Uma das poucas universidades que fazem uma abordagem deste conteúdo no curso de graduação é a Escola Politécnica da USP, onde este conteúdo faz parte da formação dos alunos de graduação do curso de engenharia civil. Porém este conteúdo representa apenas 2% do total dos créditos exigidos para a graduação (CM-NRE, 2010).

“A discussão do preparo profissional para atuar na estruturação de negócios de real estate no Brasil estar ou não vinculado às escolas de engenharia civil é pertinente. [...] argumento que sustenta a pertinência do ensino e da pesquisa em real estate nos cursos e nas escolas de engenharia civil assenta-se na complexidade e nas particularidades do produto do real estate, cuja validação econômica e o desenvolvimento dos empreendimentos invocam conhecimentos técnicos muito especializados, que são mais fluentemente adquiridos em cursos ambientados em escolas de engenharia” CM-NRE, (2010).

Atualmente a demanda das empresas do setor não é por profissionais recém graduados, que acabam de adentrar o mercado de trabalho. Estas empresas procuram profissionais com alto nível de capacitação, habilidades específicas e

vivência prática em suas áreas de atuação. Este é o atual desafio das instituições de ensino superior, pois o mercado está ávido por profissionais capacitados e não pode aguardar cinco anos para a graduação deste profissional e depois mais dois anos para a especialização deste em Real Estate.

O desafio para as empresas está em encontrar, desenvolver e reter tais profissionais, uma vez que a demanda é crescente e os profissionais que agregam tais características hoje são bastante disputados. Esta é uma realidade com a qual as empresas do setor, aparentemente, terão de conviver e caberá a elas, em conjunto com as instituições de ensino, desenvolver uma forma para se sobressair às suas concorrentes.

1.3 Metodologia da pesquisa

Esta monografia teve início com a realização de uma revisão da literatura sobre as necessidades das empresas do mercado brasileiro de incorporação, construção e desenvolvimento imobiliário, onde se procurou identificar a demanda por mão de obra qualificada no setor de Real Estate. Esta revisão da literatura teve por base notícias publicadas nos diversos meios de comunicação, publicações acadêmicas como teses e monografias, *journals* e artigos publicados sobre o assunto e livros.

A partir desta revisão da literatura, dada a carência de informações atuais, e tomando por referência pesquisa do CONFEA (2008) e outras publicações provenientes da revisão literária, optou-se por realizar-se uma breve enquete, com representantes de empresas de desenvolvimento imobiliário nacional, acerca das alternativas existentes para lidar com o problema da escassez de mão de obra qualificada e quais dessas alternativas as empresas entendem como sendo fundamentais que sejam implantadas para a solução deste problema. As informações foram obtidas com profissionais de atuação direta no setor de Real Estate, profissionais da área de RH e recrutamento de empresas do setor de incorporação e desenvolvimento imobiliário, e foram utilizadas para contextualizar a pesquisa.

Depois desta etapa inicial de consolidação das informações coletadas foi identificado o problema de falta de capacitação dos profissionais do mercado, e verificou-se a necessidade de se reconhecer, de forma estruturada, quais as características que as empresas buscam em seus funcionários. Portanto foi realizada uma *survey*, sobre as

principais competências que as empresas do setor de Real Estate entendem como importantes para que os profissionais que trabalham com concepção e planejamento de produtos imobiliários atuem de forma satisfatória.

Como existe uma vasta gama de funções desempenhadas pelos profissionais nas empresas de Real Estate, foi necessário a definir o profissional para o qual se destinaria esta pesquisa. Para isso foram utilizadas as referências conceituais para concepção e implantação de empreendimentos imobiliários de ROCHA LIMA, MONETTI, ALENCAR (2011), onde se define como sendo a essência do negócio no Real Estate o conceito de se pensar e fazer um empreendimento, conceitos que serão detalhados mais adiante.

Deste modo, buscaram-se identificar, sob a perspectiva dos stakeholders do mercado brasileiro de desenvolvimento imobiliário, as principais competências para que um profissional egresso de cursos de Real Estate em nível de especialização atue satisfatoriamente nas etapas de formulação da idéia (concepção) e na definição de meios para implantação do empreendimento (planejamento).

Para construir o questionário empregado na survey, sobre o conjunto de competências que estes profissionais deveriam agregar, foi utilizado como referência preliminar o artigo de WORZALA et al. (2009) no qual se relata uma survey realizada com mais de 1.000 participantes, dentre acadêmicos, administradores, alunos e ex-alunos de 29 instituições de ensino superior norte americanas. No trabalho de WORZALA et al. (2009) foram abordadas questões sobre quais os cursos de formação e principais competências devem possuir um profissional de Real Estate para que este atue de forma satisfatória.

Para complementação do questionário utilizado na survey foi utilizada pesquisa desenvolvida pelo Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CONFEA, 2008) que traça um panorama geral sobre a atuação dos engenheiros no mercado nacional e conceitos apresentados em ROCHA LIMA, MONETTI, ALENCAR (2011).

A pesquisa foi operacionalizada por meio da ferramenta on-line SurveyMonkey (www.surveymonkey.com), em conta criada especificamente para este fim. Os dados coletados foram exportados e analisados em planilhas eletrônicas.

Após obtenção dos dados por meio desta *survey*, foi traçado um comparativo com os resultados da pesquisa desenvolvida por WORZALA (2009) e feita uma análise crítica deste comparativo.

Foram realizados, também, testes de hipótese dos resultados obtidos na *survey*, e feito o comparativo entre o resultado geral da pesquisa e dos resultados obtidos entre os diferentes grupos da amostra. Para análise destes resultados foram feitos testes de hipótese considerando os resultados individuais de cada grupo.

Os grupos foram escolhidos com base nas áreas de atuação com maior representatividade entre o total de indivíduos que fizeram parte da amostragem desta *survey*. Estes principais grupos ficaram divididos em: Incorporação e Desenvolvimento Imobiliário; Consultoria Imobiliária; Educação, Pesquisa e Desenvolvimento; Construção civil; Desenvolvimento de projetos.

Após estas análises foram feitas as considerações finais e a conclusão deste trabalho de monografia.

2 As Funções no Real Estate

O ‘Real Estate’, termo herdado da língua inglesa é utilizado no mercado nacional para definir de forma abrangente, negócios lastreados em bens imobiliários. Porém este setor da economia nacional, que movimenta uma parcela expressiva do PIB, é complexo e com diversas particularidades. Neste capítulo é apresentada uma conceituação de ‘Real Estate Management’ (REM) e das funções envolvidas no REM para melhor situar o objetivo desta Monografia.

Nesta pesquisa será utilizado o termo ‘Real Estate Management’ no sentido amplo da expressão. Ou seja, o REM engloba todos os sistemas e subsistemas que estão envolvidos, de certa maneira, com um produto imobiliário. Desta maneira faz-se necessária uma conceituação do REM, pois um produto imobiliário pode ser analisado sob diversas óticas, o que pode tornar a interpretação de REM um pouco confusa.

Para conceituarmos o REM é necessário entender quais são e como estão estruturadas as atividades essenciais deste setor, ou como são também denominadas, suas ‘*core activities*’. Segundo KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) o REM pode ser analisado sobre três perspectivas:

- Ciclo de vida de um empreendimento
- Níveis organizacionais hierárquicos
- Interesses primários dos stakeholders

2.1 Conceituação de REM segundo o ciclo de vida do empreendimento.

Uma das formas mais tradicionais de se estruturar o Real Estate é por meio do ciclo de vida de um bem imobiliário. Através do processo de transformação deste bem pode-se dividir o ciclo de vida em três etapas. Essas etapas estão ilustradas na **Figura 1** :

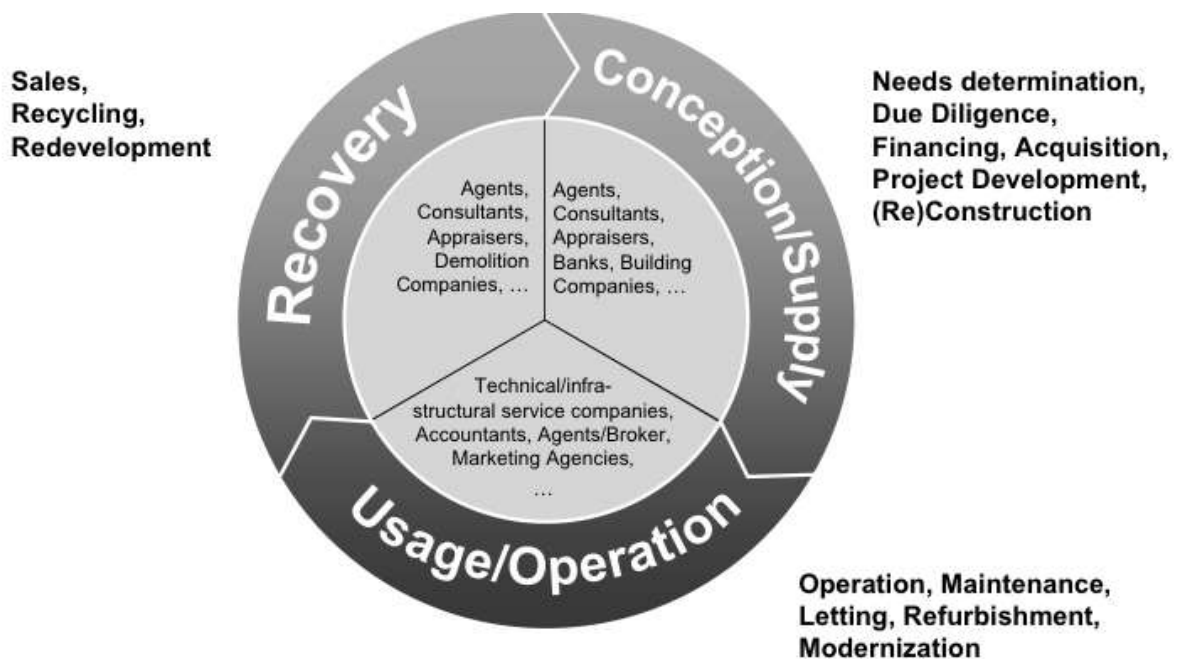
- Concepção / Implantação
- Uso / Operação
- Renovação / Reposicionamento

Figura 1 - Ciclo de Vida do Real Estate



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010), tradução nossa

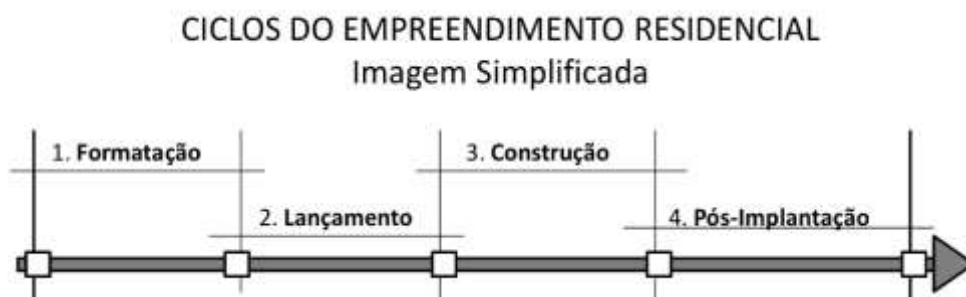
Figura 2 - Ciclo de Vida do Real Estate, imagem original



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

ROCHA LIMA (2004) também faz uso desta análise das etapas envolvidas no ciclo de vida de um empreendimento. Na **Figura 2** extraída de ROCHA LIMA (2004) estão ilustradas de forma simplificada as etapas do ciclo de vida de um empreendimento residencial. Diferente da ilustração de KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) onde as atividades estão dispostas de forma cíclica, esta ilustração parte do princípio da continuidade e distribui as atividades ao longo de uma linha do tempo.

Figura 3 - Esquema do ciclo dos empreendimentos imobiliários residenciais



Fonte: Rocha Lima Jr. (2004)

Entretanto, a idéia essencial é a existência de uma divisão clara entre as principais atividades que fazem parte da implantação de um produto imobiliário e de como estas atividades estão relacionadas entre si.

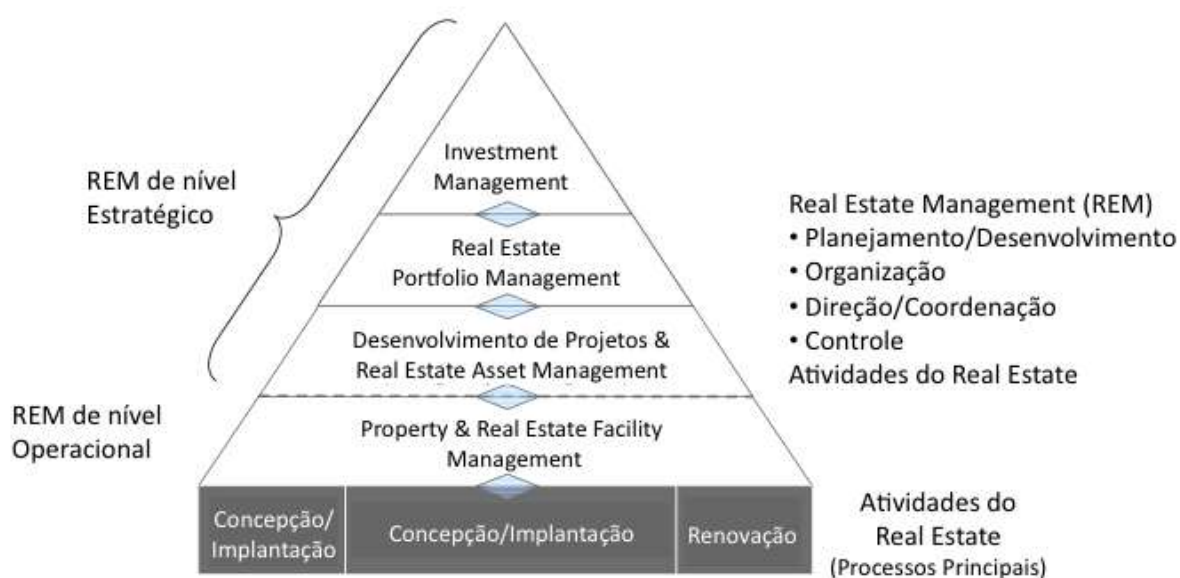
2.2 Conceituação de REM segundo os níveis organizacionais hierárquicos.

Outra perspectiva à partir da qual pode ser conceituado o REM é a divisão dos sistemas relacionados às atividades do Real Estate de forma hierárquica, segundo os níveis organizacionais das empresas do setor.

Uma das formas mais convencionais de se estruturar de forma hierárquica alguns sistemas é em forma de pirâmide. KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) propõe uma forma ilustrativa de se organizar os níveis e funções relacionados aos diferentes sistemas do REM, conforme a **Figura 3**. Os autores fazem uma estruturação do REM em forma de pirâmide onde ao topo ficam as funções de nível estratégico e mais na base as funções de nível operacional.

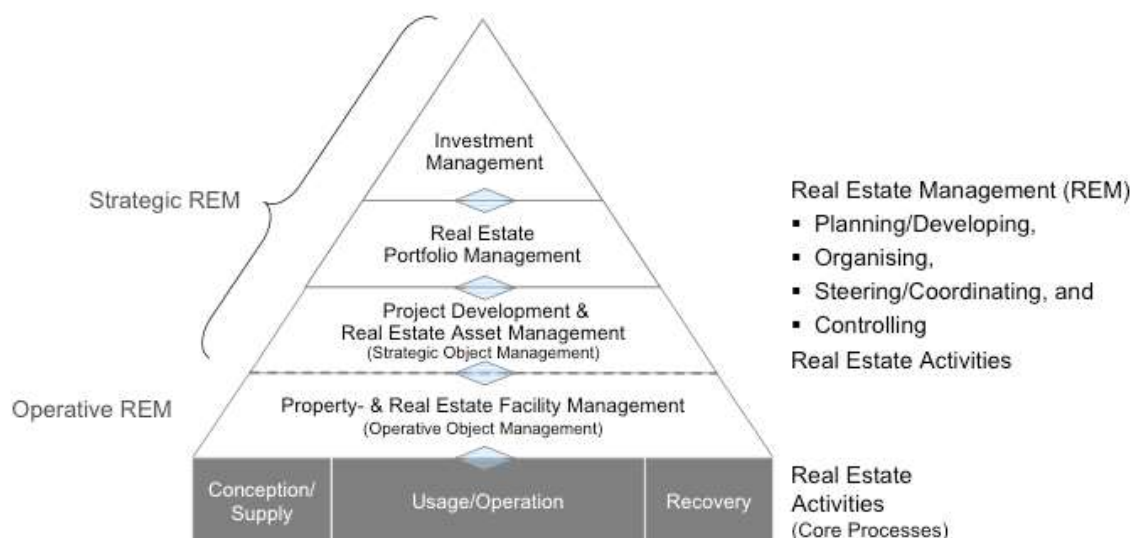
Nesta estrutura proposta pode-se notar que KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) tentam traçar uma intersecção dos níveis hierárquicos da pirâmide com os ciclos de vida do Real Estate, ou como os autores denominam ‘*core processes*’ divididos em: *conception/supply*; *usage/operation*; e *recovery*. Porém a divisão dos níveis hierárquicos nos ciclos de vida não fica clara, e será melhor ilustrada por uma outra forma de representação que será detalhada mais adiante.

Figura 4 - Estrutura hierárquica do REM



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010), tradução nossa

Figura 5 - Estrutura hierárquica do REM, imagem original



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

2.3 Conceituação de REM segundo a perspectiva dos stakeholders.

Outra forma de se analisar o REM é por meio das perspectivas dos stakeholders. Existem basicamente três perspectivas principais que os stakeholders podem adotar frente a um produto imobiliário, sendo elas: *'Return-oriented'*; *'Use-oriented'*; *'Technological'* (KÄMPF-DERN & PFNÜR, 2010)

A perspectiva voltada **ao retorno** dos investimentos, ou *'Return-oriented'*, significa que os stakeholders envolvidos nesse processo buscam basicamente o retorno do investimento aplicado, que está lastreado em um produto imobiliário. Este retorno pode ser obtido por meio de diferentes maneiras, tais como a da venda ou exploração de um empreendimento de base imobiliária.

Os investidores diretos em produtos imobiliários, dentre os quais podemos citar as empresas incorporadoras ou mesmo pequenos investidores, ou investidores do mercado de capitais que investem em empresas cujo *'core business'* é o produto imobiliário, são exemplos de stakeholders cujo foco é o retorno. Há também os investidores institucionais, como por exemplo fundos de pensão ou entidades de previdência privada que também investem em produtos imobiliários.

Na perspectiva voltada **ao uso** de um produto imobiliário, ou *'Use-oriented'*, o foco principal dos envolvidos neste sistema é o uso, propriamente dito, de um produto

imobiliário da melhor maneira possível. Exemplos de stakeholders cuja perspectiva é a utilização de um imóvel, são corporações que fazem uso de um imóvel para o desenvolvimento de sua atividade ‘*core*’, não sendo esta sua atividade principal. Neste caso o imóvel é necessário para a corporação porém é apenas um dos subsistemas que integram o todo, um sistema maior, cujo objetivo é o desenvolvimento da atividade ‘*core*’. Outro exemplo são empresas prestadoras de serviços de *Facilities*, cujo objetivo é a manutenção do uso da propriedade com ênfase na qualidade e custo.

Por último, a perspectiva de um produto imobiliário por meio da **tecnologia aplicada**, ou ‘*Technological*’, pode ser exemplificada por escritórios de projetos, que interpretam um produto imobiliário, ou empreendimento, como um conjunto de diversas tecnologias aplicadas. Uma construtora que tem em seu foco principal apenas a execução de um empreendimento, sem efetiva participação nas etapas de desenvolvimento do produto imobiliário, pode-se dizer que esta têm uma ‘*technological perspective*’, ou seja, esta voltada à implantação do empreendimento como um sistema do qual são necessárias diversas tecnologias para a sua realização.

2.4 Denominações de REM

KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) também apresenta em seu trabalho as nomenclaturas e conceitos das funções existentes no REM que devem ser utilizados de maneira universal.

“Supõe-se que o conceito básico seja um modelo universal, envolvendo todas as atividades de gestão e desenvolvimento imobiliário existentes de uma forma lógica, sustentável e de maneira consistente” KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) tradução nossa

“The basic concept is supposed to be a universal model, covering all existing and developing real estate management activities in a logical, consistent and sustainable way” KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010).

Segundo os autores o REM é subdividido em 5 funções essenciais:

- *Investment Management*
- *Portfolio Management*
- *Asset Management*, ou também intitulado como *Strategic Object Management*
- *Operative Object Management*, que é dividida em duas funções dependendo do foco:
 - *Property Management* – foco no retorno do investimento
 - *Facility Management* – foco na operação

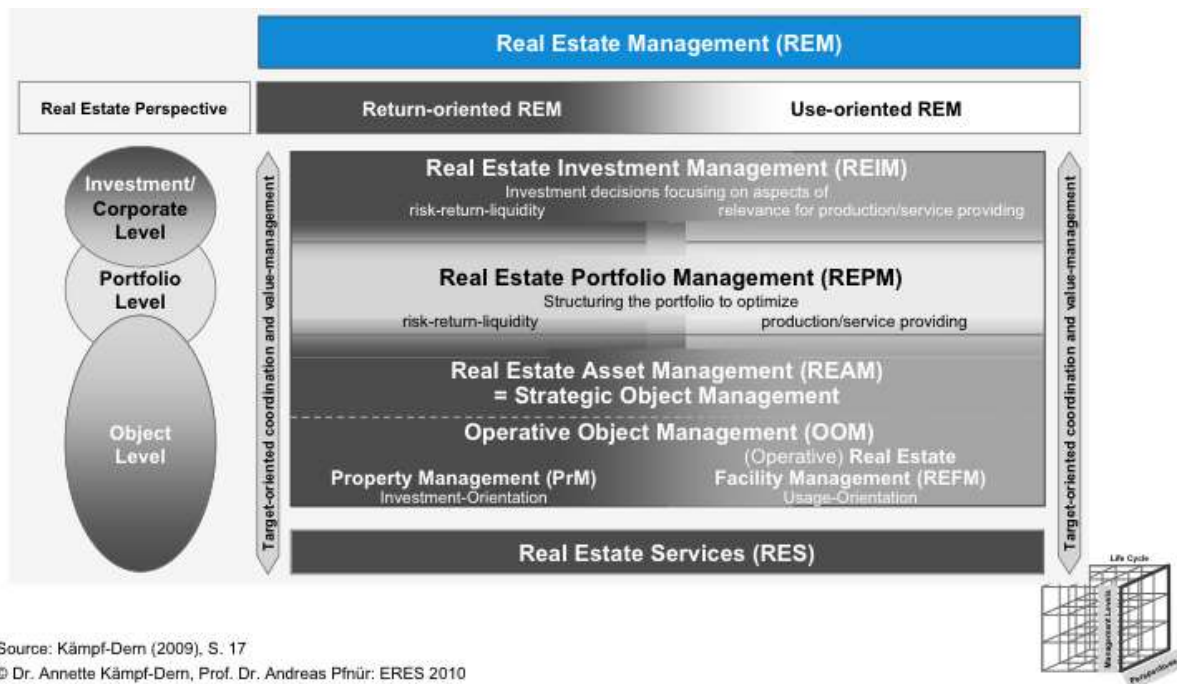
Essas funções serão mais detalhadas a seguir e sua estrutura está ilustrada na **Figura 6**. Nessa figura KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) detalham um dos ‘planos’ do cubo que representa o REM. Este plano é definido pela intersecção dos eixos da perspectiva dos stakeholders e dos níveis gerenciais.

Figura 6 - Esquema das funções no REM



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2009, 2010), tradução nossa

Figura 7 - Esquema das funções no REM, imagem original



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2009, 2010)

Nessa divisão de funções do REM proposta por KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) podemos notar duas divisões principais do eixo da perspectiva dos stakeholders entre 'Return-oriented REM' e 'Use-oriented REM'. Pode-se notar que os autores retiram desta análise a perspectiva da tecnologia, demonstrando no âmbito desta pesquisa um foco maior nos outros dois sistemas.

Há também uma divisão do nível de atuação de cada função entre 'Corporate (Investment) Level'; 'Portfolio Level' e 'Object Level', que pode ser interpretado também como uma divisão entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais de uma organização.

Em todas as divisões da estrutura organizacional do REM proposta pelos autores, podemos notar a diferença do foco de atuação entre as diferentes funções. Porém é importante deixar claro que apesar do foco estar bem definido, as divisões entre as funções são 'turvas', ou seja, não há uma limitação clara de cada função em específico, havendo em muitos casos, em determinadas companhias ou situações, uma mistura de diferentes funções.

"Concluimos que, em geral as atividades de gestão para stakeholders de diferentes perspectivas são semelhantes em cada nível, mas nos detalhes diferem muito, dependendo dos diferentes focos e metas definidas. Mas não há fronteiras nítidas e explícitas, nem entre os níveis de gestão nem entre as diferentes perspectivas. Dependendo da situação individual de cada investidor ou corporação, a configuração difere e as fronteiras são turvas. No entanto, a nomenclatura e as declarações feitas pelo menos podem dar uma orientação lógica sobre o tema." KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) tradução nossa.

"We conclude that generally the management activities for different perspectives are similar on each level, but in detail can differ a lot depending on the different focus and targets set. But there are no sharp and explicit borders, neither between the management levels nor between the perspectives. Depending on the individual situation of the investor or corporate the configuration differs so that the borders are blurred. Nevertheless, the nomenclature and statements made can at least give a logical and consistent guidance" KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010).

Também pode-se notar um nível elevado de sofisticação profissional no Real Estate na Europa e nos EUA, com a divisão do REM em diversas funções cada qual com o foco em uma área de atuação. Esta ainda não é uma realidade do mercado brasileiro.

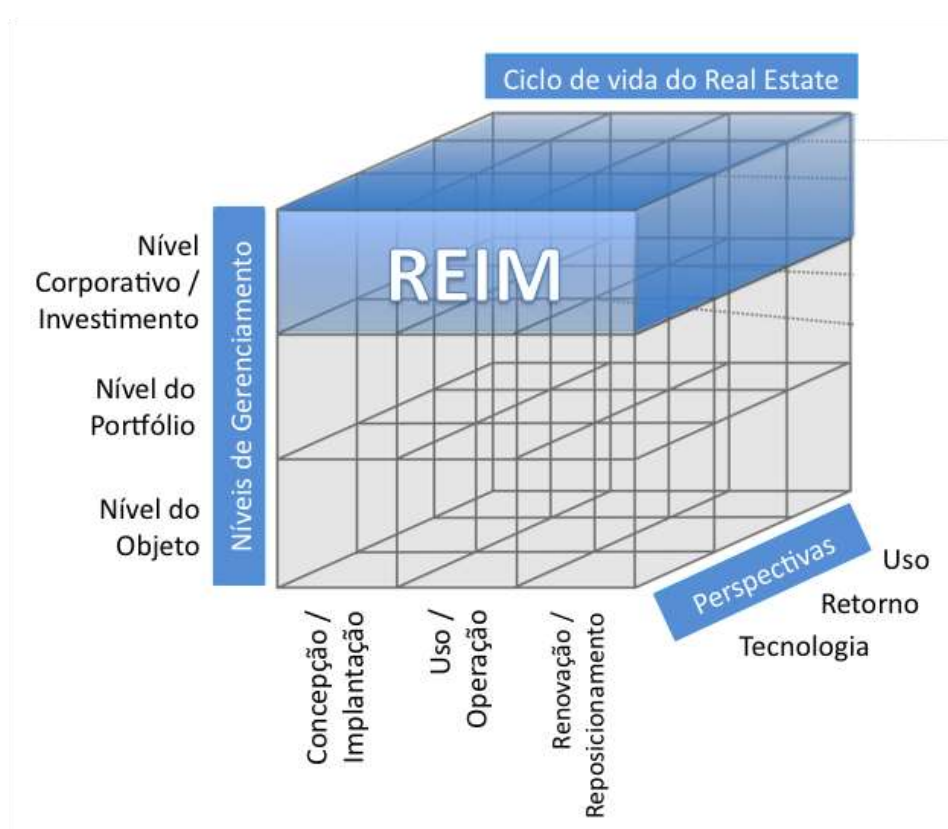
No Brasil a exploração do mercado imobiliário de forma estruturada e com a aplicação dos conceitos de REM é bem mais recente que na Europa e EUA. Ainda assim, é importante a denominação e conceituação das funções do REM para que haja uma lógica sobre o tema. As definições apresentadas a seguir foram baseadas nos conceitos de KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010).

2.4.1 Real Estate Investment Management - REIM

O *'Investment Management'* é o nível responsável pela gestão dos investimentos imobiliários. É uma função fundamental à gestão dos negócios em Real Estate, pois o REIM define as metas de investimentos em bens imobiliários com base na capacidade da empresa investidora. Dá subsídios básicos para tomada de decisões de investimento ou desinvestimento, e para monitorar sua realização.

O REIM reporta-se diretamente ao investidor.

Figura 8 – Delimitação da área de atuação do REIM dentro do REM



Fonte: SIQUEIRA (2012), adaptação de KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

Principais atividades de planejamento desenvolvidas pelo REIM:

- Realiza pesquisa para a gestão das decisões de investimento, como informações relevantes sobre a economia nacional, os mercados imobiliários, as condições legais e fiscais e condições de financiamento;
- Desenvolvimento de estratégias de investimento e coordenação com os investidores;
- Engenharia Financeira (finanças, jurídico, fiscal).

Atividades de controle:

- Gestão, seleção, controle de carteiras e gestão de ativos;
- Decisões e controle dos orçamentos e contribuições para a carteira de ativos;
- Decisões das carteiras de investimento, projetos e propriedades;
- Organização da contabilidade básica e gestão de tesouraria no nível corporativo.

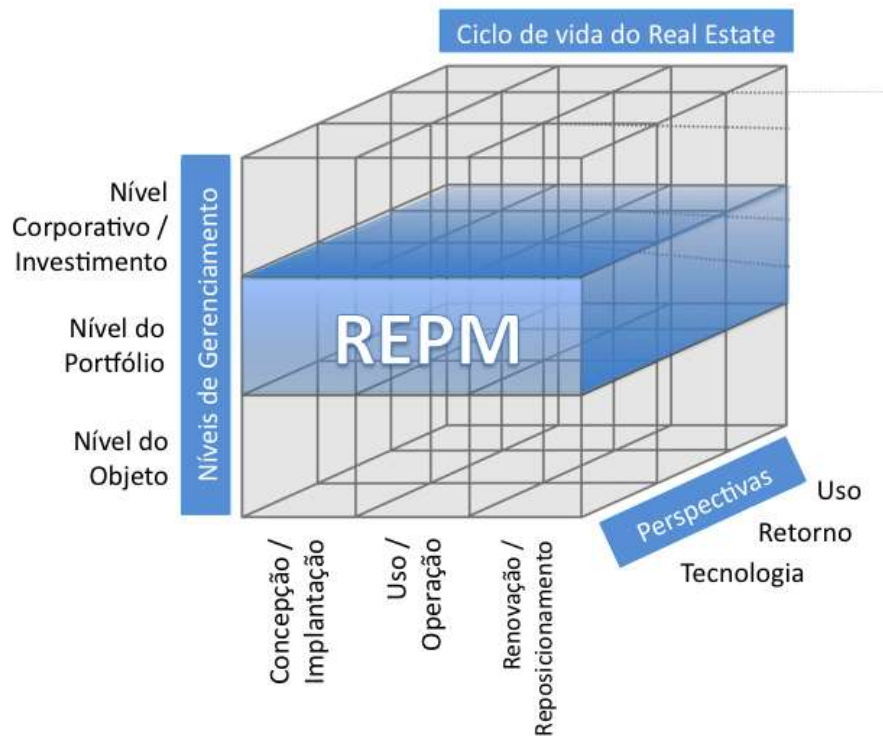
Atividades de controladoria e contabilidade:

- Acompanhar e assegurar o desempenho do investimento planejado;
- Análise e avaliação da contribuição da carteira de ativos para atingir as metas dos investidores;
- Análise e avaliação dos resultados/desempenho da carteira de ativos e outros serviços em relação à meta da companhia;
- A gestão de riscos para os níveis de investimento (riscos de investimento os riscos específicos de negócios);

2.4.2 Real Estate Portfolio Management - REPM

O *'Real Estate Portfolio Management'* é uma derivação do REIM; ele define a carteira de imóveis para o qual o investidor irá direcionar seus ativos. A composição de carteiras imobiliárias tem um impacto sobre o resultado global da operação, e o objetivo do REPM é a composição direta, indireta ou manutenção do potencial imobiliário investido para obtenção de resultados através de uma sistemática de alocação de ativos.

Figura 9 - Delimitação da área de atuação do REPM dentro do REM



Fonte: SIQUEIRA (2012), adaptação de KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

Atividades de planejamento:

- Inventário e análise da carteira de imóveis para a liquidez de ativos, gestão de risco/retorno relativo ao desempenho da carteira e contribuição aos requisitos definidos pelo Investment Management;
- Pesquisa de informações relevantes para a gestão de portfólios, sobretudo a nível internacional, nacional e regional nos mercados imobiliários e seus segmentos;
- Desenvolvimento de estratégia de portfólio (compra, venda, locação, leaseback, etc.) em conformidade com as definições do Investment Management e dos investidores;
- Modelagem de fluxo de caixa e análise de cenários no nível do portfólio;
- Criação de um portfólio de negócios baseado em planos/metast.

Atividades de controle:

- Escolha e gestão de ativos imobiliários, gerenciamento de transações e outros serviços ao nível da carteira de imóveis (por exemplo, liderança sobre os desenvolvedores do projeto, especialistas, fiscais, etc.);
- Análise e avaliação contínua das participações na carteira de imóveis, identificar, verificar e controlar o desempenho da carteira em relação a investimentos e desinvestimentos;
- Organização e coordenação das atividades de vigilância a nível do portfólio e gestão estratégica do gerenciamento de transações;
- Preparar as decisões que tenham impacto relevante sobre o desempenho da carteira, ou seja, operações como desenvolvimento de novos projetos, reformas, etc.;
- Organização da contabilidade e gestão de tesouraria a nível do portfólio.

Atividades de controladoria e contabilidade:

- Acompanhar e assegurar o desempenho da carteira planejada;
- Análise e avaliação dos resultados / desempenho do gerenciamento de ativos e outros serviços em relação à meta pré estabelecida;
- A gestão de riscos ao nível da carteira (riscos específicos: regional, setorial, econômicos, legal, fiscal, etc.)
- Reporta-se ao Investment Management e aos investidores/clientes.

2.4.3 Real Estate Asset Management – REAM

Asset Management (REAM) é a gestão de ativos imobiliários. O REAM é responsável pela gestão estratégica da propriedade ou de um portfólio de propriedades, no interesse do investidor ou do usuário durante a fase de gestão e as interfaces com as fases de concepção, operação e recuperação.

Seu objetivo é atingir ou superar as metas estabelecidas pelo REPM ou REIM, buscando a manutenção do valor operacional e financeiro do ativo/portfólio imobiliário, a identificação de valor do investimento e a utilização do seu potencial de crescimento. Os gerentes de ativos fazem as análises econômico-financeiras

considerando o fluxo de movimentação financeira da companhia e as suas estratégias de investimento estabelecidas.

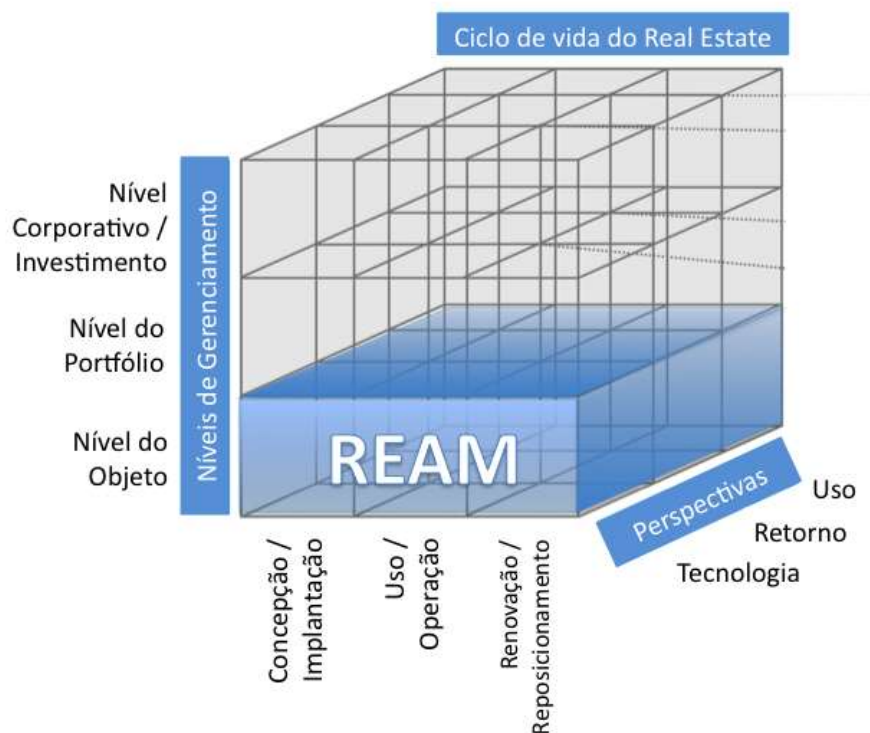
O REAM desenvolve sua atividade tanto em instituições com o foco no retorno do investidor na propriedade ou de um portfólio de propriedades como também em organizações cujo foco é o uso do produto imobiliário.

No âmbito do REAM o ‘foco no uso’ pode ser entendido como nos casos onde a atividade *core* de uma organização ou corporação não está no investimento no produto imobiliário, mas mesmo assim ela faz uso deste produto ou grupo de produtos para desenvolvimento de sua atividade principal. Neste caso o REAM é responsável pelo planejamento dos espaços que serão requeridos para suportar a atividade *core* da corporação. Para isso recebem informações do planejamento estratégico desta corporação, que inclui as estratégias financeiras e operacionais para os próximos anos, vislumbrando os cenários almejados.

As diretrizes sobre as decisões em relação ao portfólio: compra, venda, construção, locação, entre outras, são repassadas ao *Property Management* para este dar prosseguimento das atividades necessárias à implantação dessas diretrizes.

Considerações das interdependências entre os ativos ou os bens imobiliários a outros ativos do investidor/usuário não faz parte do REAM, mas do REPM.

Figura 10 - Delimitação da área de atuação do REPM dentro do REM



Fonte: SIQUEIRA (2012), adaptação de KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

Atividades de planejamento:

- Análise de inventário, monitoramento dos imóveis administrados em termos da gestão de carteiras/ativos e desenvolvimento de potencialidades existentes;
- Pesquisa de mercado regional/local e gestão de relacionamento com outros participantes do mercado;
- Análise de viabilidade, operacionalização de parâmetros econômicos, modelagem de fluxo de caixa e análise de cenários no nível do objeto;

Atividades de controle:

- Escolha e liderança do *Property Management*, e *Facility Management* e outros prestadores de serviços no nível do objeto/empreendimento (por exemplo: corretoras, agências de marketing, desenvolvedores de projetos, arquitetos, engenheiros, empreiteiros, advogados, etc.);

- Análise e avaliação contínua da carteira de imóveis, verificação e controle do fluxo de caixa (por exemplo: concepção de projetos, readequações, modernização ou alienações);
- Apoio e aconselhamento sobre questões no nível do objeto/empreendimento, controle operacional, e gestão do processos;
- Conselhos para a gestão de carteiras ou de investimento em questões de avaliação do imóvel, bem como as questões financeiras, jurídicas e processos relacionados no nível do objeto/empreendimento;
- Organização da contabilidade e gestão de caixa no nível do objeto/empreendimento.

2.4.4 Real Estate Property Management -PrM

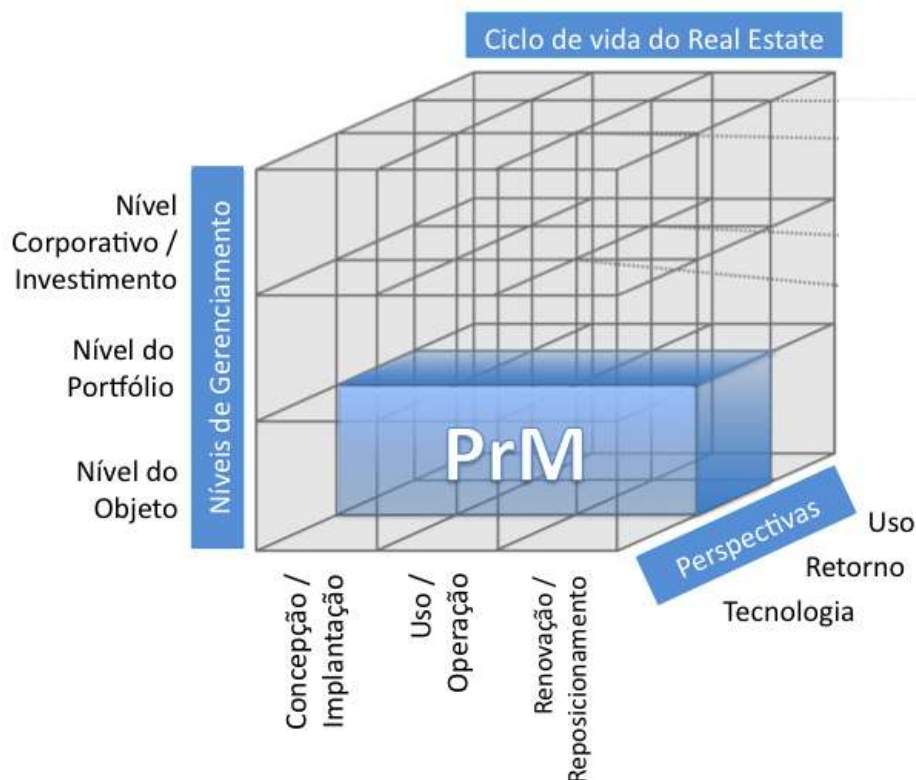
Property Management (PrM), é uma atividade com foco no retorno do investimento. O PrM é responsável pela gestão operacional de imóveis do interesse do investidor durante a fase de gestão e nas interfaces com fases de concepção, operação e renovação.

O objetivo é a implementação eficaz do objetivo estratégico especificado com foco na otimização do retorno sobre a gestão de investimento em uma propriedade/empreendimento.

O PrM é responsável pelo gerenciamento e administração dos interesses legais e comerciais relativos à propriedade, tanto do proprietário quanto do inquilino. Sua atuação abrange desde o desenvolvimento de planos estratégicos para a construção/ampliação de novos espaços, negociações de aquisições, locações, vendas de propriedades e acompanhamento de demolições.

Também faz parte de suas responsabilidades fornecer diretrizes gerais para a atuação do REFM, que será descrito a seguir.

Figura 11 - Delimitação da área de atuação do PrM dentro do REM



Fonte: SIQUEIRA (2012), adaptação de KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

2.4.5 Real Estate Facility Management - REFM

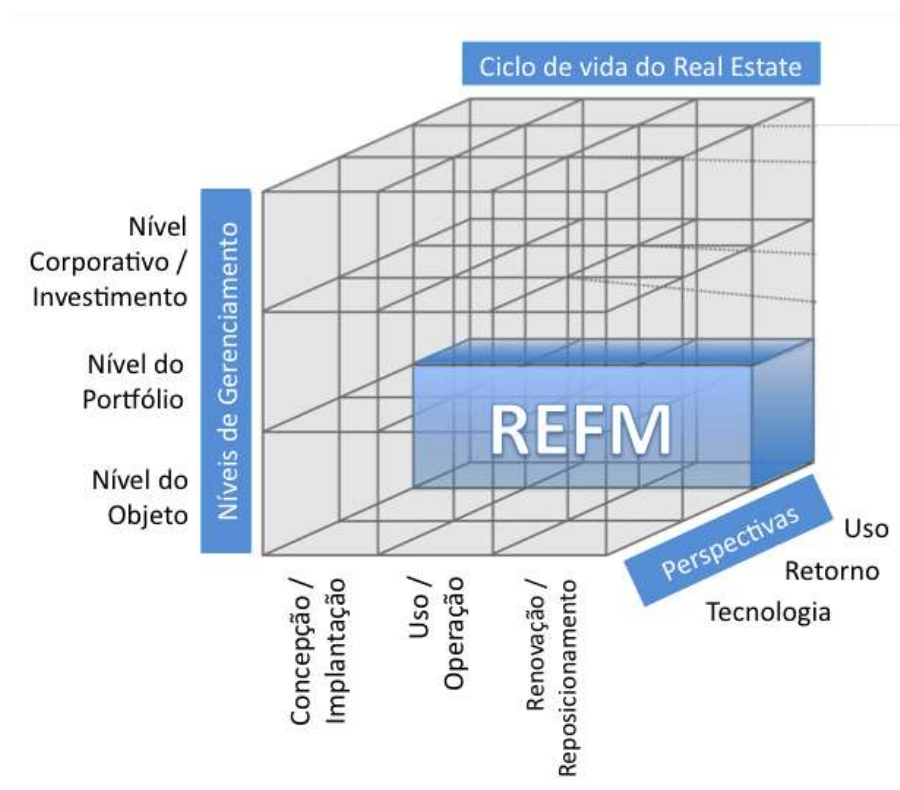
Real Estate Facility Management (REFM) é uma atividade com foco no uso do produto imobiliário. O *Facility Management* é a gestão orientada à operacionalização do imóvel, relacionada aos processos de interesse do usuário, assegurando o uso durante o ciclo de vida do edifício. Sua atividade profissional tem por finalidade o planejamento e operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços, visando dar suporte à utilização da propriedade (imóvel) pelas pessoas.

O objetivo do REFM é a implementação eficiente de uma estratégia específica voltada ao uso da propriedade com ênfase na qualidade e custo. A qualidade na entrega dos serviços de *Facilities* refere-se ao atendimento dos níveis de serviços exigidos pela utilização do imóvel com a eficiência no custo da operação.

Fazem parte de suas atividades a elaboração de planos de manutenção preventiva e corretiva, relacionar-se com fornecedores para negociação da aquisição de utilidades,

serviços e equipamentos, e principalmente o atendimento às expectativas dos usuários dos espaços, que incluem desde os proprietários, funcionários, visitantes ou consumidores.

Figura 12 - Delimitação da área de atuação do REFM dentro do REM



Fonte: SIQUEIRA (2012), adaptação de KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

Planejamento:

- Análise de inventário, monitoramento e supervisão de imóveis, realização das metas estabelecidas pelo Asset Management (por exemplo, fornecimento de terra, projeto de infra-estrutura, ambiente de trabalho, oferta de serviços e cumprimento do orçamento).
- Pesquisa e processamento de mercado corporativo, utilização de dados relevantes e necessários para criação das recomendações no nível do objeto.
- Planejamento de todos os bens relacionados, verificação de desempenho de processos através da relação custo-benefício de implantação, apropriação do usuário. Infra-estrutura da área (informação, sistemas de comunicação e

logística) e ambiente de trabalho (por exemplo, instituição, serviços administrativos).

- Quantificação do valor agregado e redução de custos.
- Custos operacionais e previsões de desempenho ao longo dos anos de operação, nível de planejamento orçamentário no nível do objeto (baseados na necessidade do espaço).

Controle:

- Gerenciamento, seleção e controle dos empregados internos e externos, serviços operacionais (por exemplo, gerenciamento de negócios , técnicos e serviços de infra-estrutura, etc).
- Análise contínua de execução e situação de custos bem como identificação e iniciação de testes e controle de uso;
- Gestão de contratos, controles dos serviços relacionados ao usuário, otimização / extensão / conversão do espaço e construção / reparação / manutenção do necessário.
- Integração de todas as premissas dos processos REFM. Otimização do uso do espaço. Posicionamento do usuário dentro da estratégia (gestão da área operacional).
- Conselho para gestão de ativos, questão operacionais no nível do objeto (adequação da necessidade / adequação da tecnologia aplicada, etc).
- Cobrança de receitas, despesas ou custos. Produto de/para funcionamento. Planos de gestão. Determinação da eficiência do espaço e satisfação do usuário.
- Coordenação e acompanhamento operacional. Pagamentos internos e externos (aluguel, serviços públicos, depósitos de segurança, seguros e impostos).

Controle, contabilidade:

- Monitoramento e análise de necessidades dos usuários internos e serviços externos em relação ao acordado e serviços contratuais – custos.
- Acompanhar e assegurar conformidade com o orçamento.

- Analise e avaliação dos resultados / desempenho dos funcionários e prestadores de serviços em relação a meta ou benchmark.
- Orquestração e gestão de processos, monitoramento de riscos e gestão de risco operacional no nível do objeto (por exemplo, previsão para assegurar a operação da construção, custos e rendas).
- Criação de documentação e relatórios sobre a gestão de ativos.

2.5 Consolidação dos conceitos de REM.

As estruturas apresentadas nos capítulos anteriores quando analisadas individualmente apenas sobre a perspectiva do seu ‘eixo’: *Ciclo de vida de um empreendimento*; *Níveis organizacionais hierárquicos*; e *Perspectiva dos stakeholders*; não permitem uma compreensão de toda a complexidade de funções e atribuições que estão envolvidas no REM.

Uma estrutura obtida através de maior nível de especialização dentro das funções de REM e do que KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) chama de ‘desconstrução das atividades’ que fazem parte do Real Estate, ilustraria de forma mais completa a complexidade do setor.

Mas para ilustrar uma estrutura distribuída sobre três eixos principais só seria possível através de um elemento tridimensional, e portanto KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) propõem uma representação por meio de um cubo.

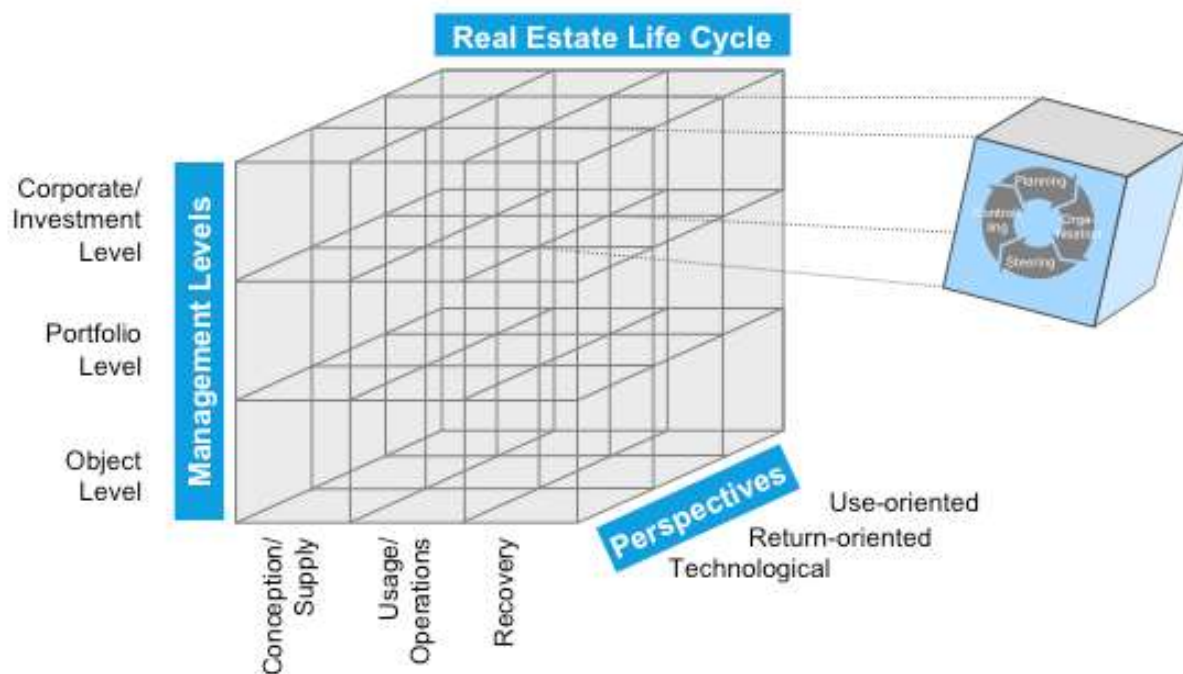
Na **Figura 13** os autores ilustram o cubo que representa o REM, onde cada eixo deste cubo representa:

- Níveis gerenciais: subdividido em ‘*Corporate*’, ‘*Portfólio*’, ‘*Object*’.
- Perspectiva dos stakeholders: ‘*Return-oriented*’; ‘*Use-oriented*’; ‘*Technological*’
- Ciclo de vida do empreendimento: concepção; *uso ou operação*; e *recuperação*

E ainda, segundo os autores, este cubo pode ser dividido em subsistemas menores que representariam uma função dentro do REM, e cada função possuiu uma estrutura própria de gestão, sendo suas principais atividades:

- Planejamento e desenvolvimento;
- Organização;
- Direção e coordenação;
- Controle.

Figura 13 - Estrutura do REM



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010)

2.6 Definição da Função do Profissional Relacionado à Pesquisa

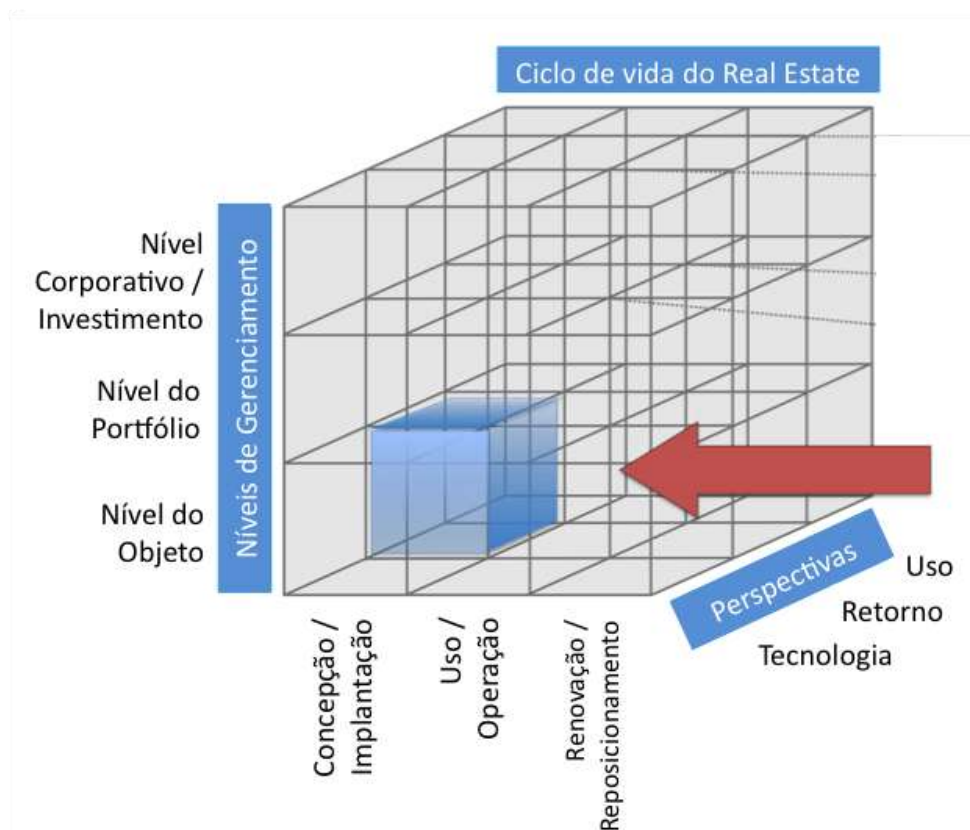
No estudo realizado por WORZALA et al. (2009) não foi especificado a qual profissional se direcionou à pesquisa. Os autores apenas fazem uma abordagem buscando identificar quais as principais competências para um aluno egresso de um curso de pós graduação em Real Estate, sem definir qual seria sua área de atuação no mercado.

O setor do Real Estate possui características particulares com a existência de diversas funções envolvidas no REM. Por este motivo, os profissionais que trabalham neste setor devem possuir uma série de competências específicas para que possam desempenhar sua função de maneira adequada, em linha com a posição que desempenham dentro das organizações. Portanto antes de ser iniciada a discussão sobre as principais competências do profissional de Real Estate, é necessário definir quem é especificamente este profissional, no âmbito desta pesquisa.

Segundo a representação gráfica do REM proposta por KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010), como um cubo, é preciso determinar as três perspectivas para se delimitar um grupo que atua no setor de Real Estate. Os autores definem como REAM e PrM as funções responsáveis, no âmbito do objeto (empreendimento), pelo foco no retorno ('Investment-oriented'). Ou seja, duas perspectivas do cubo (objeto/retorno), que poderiam ser representadas graficamente como um plano, porém é necessária a definição da terceira perspectiva para se delimitar uma função.

Para definição desta terceira perspectiva utilizou-se como base as etapas destacadas por ROCHA LIMA (2011) como fundamentais ao bom desempenho da implantação de um empreendimento, as etapas e concepção e planejamento do empreendimento.

Figura 14 - Delimitação gráfica da função a qual se direcionou a *survey*



Fonte: KÄMPF-DERN & PFNÜR (2010) modificado

Devido a característica inflexível das decisões e ao grande fluxo de investimentos necessários para o desenvolvimento de um novo projeto, alguns métodos devem ser aplicados durante o processo para fundamentar as decisões do empreendedor. O que é denominado por ROCHA LIMA (2011) como uma maneira primitiva de se tomar uma ação onde não existe nenhum planejamento entre se formular uma idéia (pensar) e desenvolver um empreendimento (fazer) é certamente um método ultrapassado.

Figura 15 - Rotinas primitivas da ação



Fonte: ROCHA LIMA, MONETTI & ALENCAR (2011)

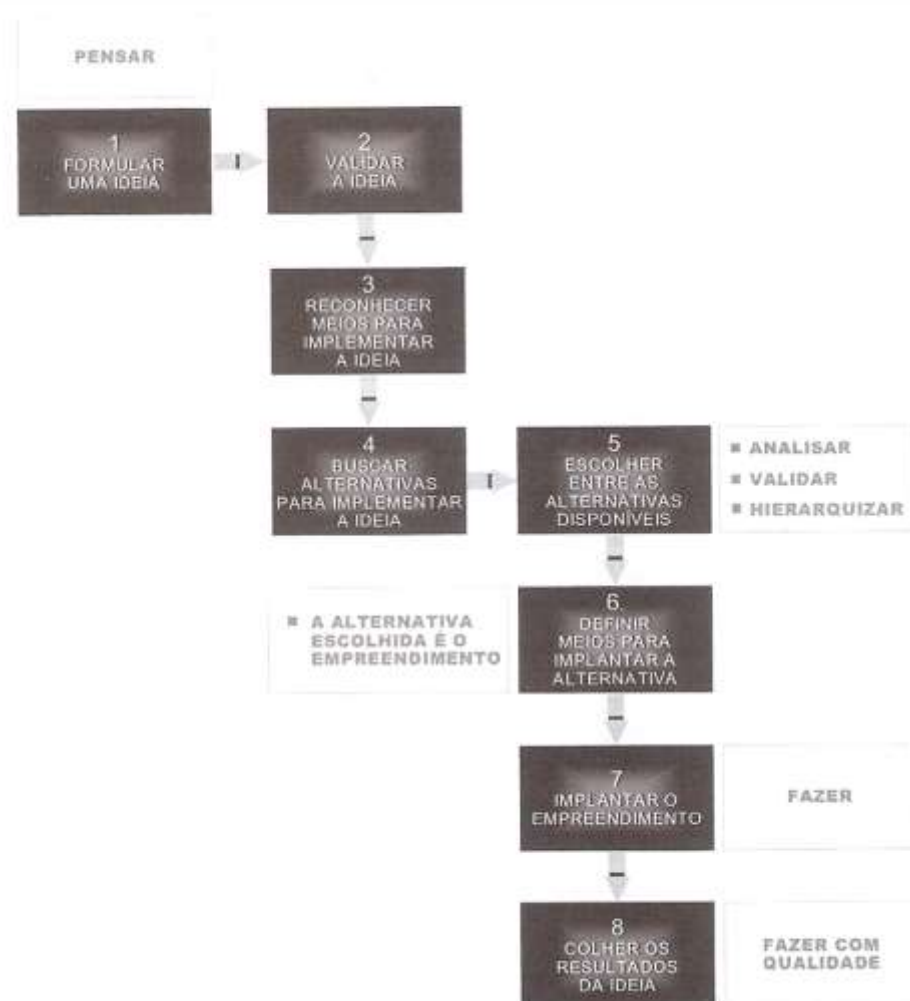
Segundo ROCHA LIMA (2011):

“Do PENSAR ao FAZER há um percurso complexo, que não pode estar subjogado às ansiedades do decisor, mas, ao contrário, deverá estar apoiado em informações de qualidade, para que o decisor, diante de simulações de comportamento, em situações esperadas e de risco, conclua por uma decisão que agregue ao fazer o que significa uma resposta qualificada desse fazer, que está contida em colher os resultados da idéia. Ou seja, não se trata de fazer, mas de fazer com qualidade, cuja resultante será colher resultados da idéia, com eficácia e eficiência.”

Entende-se que para se desenvolver um empreendimento, a etapa de planejamento para fundamentar a tomada de decisões do empreendedor e mitigar os riscos envolvidos neste processo é essencial. Portanto, o conjunto de competências que o profissional de Real Estate deve possuir devem estar alinhadas com todas as etapas envolvidas no processo de decisão.

Desta maneira a *survey* foi focada no que se entende ser a essência do negócio no Real Estate, que está em se conceber, planejar e implantar um projeto, ou de maneira simplificada, de se pensar e fazer um empreendimento. Para isso direcionaremos este estudo ao profissional que é responsável pela formulação da idéia, concepção do produto imobiliário, e planejamento dos meios para implantação de um empreendimento. Ou seja, os profissionais que participam das etapas 1 Formular uma idéia, até a etapa 6 Definir meios para implantar um alternativa, da **Figura 16** de ROCHA LIMA (2011).

Figura 16 - Processo de decisão: da idéia à implantação do empreendimento



Fonte: ROCHA LIMA, MONETTI & ALENCAR (2011)

No capítulo seguinte são identificadas as principais competências que fazem os indivíduos obter um desempenho superior no âmbito do setor de Real Estate, e conseqüentemente tornam as organizações as quais fazem parte, mais competitivas perante seus concorrentes.

3 Conceituação de competência

O termo *competência* é amplamente usado para definir alguém com capacidade para realizar determinada uma tarefa. Seu antônimo é usado popularmente como um adjetivo pejorativo, para definir alguém com falta de capacidade para realizar uma tarefa. Porém a discussão sobre o tema competência é mais complexa que as conotações dadas pelas pessoas em seu cotidiano.

Segundo CURY (2004) apud CZELUSNIAK (2007), “historicamente, o termo competência começou a ser utilizado por juristas no final da Idade Média, para determinar se um tribunal seria capaz para executar determinado tipo de julgamento. Através dele, era atribuído à um indivíduo ou instituição a ‘competência’ para por em prática a execução de determinado procedimento”.

Etimologicamente a palavra **competência** vem do Latim *competere*, “lutar, procurar ao mesmo tempo”, de *com*, “junto”, mais *petere*, “disputar, procurar, inquirir”². LAROUSSE³ (1999) define a palavra ‘competência’ como a “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto; aptidão, habilidade”. Já o dicionário inglês WEBSTER (1981) apud FLEURY & FLEURY (2001) define *competence*, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Estas definições, no entanto, são demasiadamente genéricas e não permitem uma discussão adequada dos conceitos por detrás da semântica do termo.

A discussão acadêmica em torno do tema é relativamente recente, e possui duas vertentes, a norte americana e a francesa. A vertente norte americana possui uma visão mais comportamentalista, focada nas capacidades dos indivíduos. Já a vertente francesa observa o indivíduo sob uma óptica construtivista, vinculando trabalho e educação (PEREIRA, 2005 apud CZELUSNIAK, 2007).

² Origem da palavra – Site de Etimologia. Disponível em : <http://origemdapalavra.com.br/palavras/competencia/>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2012.

³ Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa (1999) – COMPETÊNCIA s.f. (Do lat. *competentia*.) 1. Atribuição, jurídica ou legal, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos – 2. Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto; aptidão, habilidade.

Um dos pioneiros a iniciar o debate sobre o tema nos EUA, foi o psicólogo David Clarence McClelland da Universidade de Harvard. Em 1973 publicou o estudo *Testing for Competence rather than for 'Intelligence'*. Para McCLELLAND (1973) competência é uma característica intrínseca à um indivíduo que é relacionada com o desempenho superior na realização de uma determinada tarefa. Para demonstrar tal afirmação McClelland traçou comparativos entre o desempenho de profissionais em testes de conhecimento acadêmico, também conhecidos como 'testes de aptidão' e sua projeção profissional. Concluiu que estes 'testes de aptidão' não refletem um desempenho profissional de maneira superior e que para isso deveriam ser estruturadas avaliações de competência.

O debate francês a respeito do tema nasceu também na década de 70, quando os franceses estavam insatisfeitos com o descompasso entre as necessidades de sua indústria nacional e a capacitação de seus trabalhadores. Desta forma surgiram questionamentos dos conceitos de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica (FLEURY & FLEURY, 2001).

“Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences*”⁴. FLEURY & FLEURY (2001).

Na década de 90, tanto nos EUA quanto na Europa, se inicia a discussão do conceito de competência sob o ponto de vista da gestão das organizações, também conhecido como 'competências organizacionais'.

⁴ Segundo Wikipédia, *Bilan de compétence* é utilizado na França para análise e avaliação de competências pessoais, profissionais, aptidões e motivações de uma pessoa para a realização de determinado trabalho. Disponível em: http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_compétences. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

3.1 Competência organizacional

O conjunto de características que determinam o desempenho de maneira superior das empresas é denominado de ‘competência organizacional’ ou ‘*core competences*’ que pode ser definido simplificadaamente como uma série de características que uma empresa possui e lhe garante uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

A literatura norte americana fundamenta o conceito de ‘*core competences*’ como a tarefa ou conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Com base neste conceito a gestão por competência é “apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo⁵ e fordismo⁶” (FLEURY & FLEURY, 2001).

Com base neste modelo o conceito de qualificação propiciava apenas o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional entre o indivíduo e a organização em que trabalha. A qualificação é definida como os requisitos associados à posição (cargo) e pelos saberes (estoque de conhecimentos) da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional (FLEURY & FLEURY, 2001).

Esta ótica norte americana é uma interpretação bastante rígida do conceito, vinculando apenas os princípios do conhecimento a uma tarefa específica a ser realizada por um indivíduo na sua área de atuação, ou se considerarmos no campo da indústria, seu cargo dentro da uma linha de produção.

A ótica francesa do tema é menos rígida, e considera que para as organizações serem competentes não basta seus colaboradores serem capacitados para desempenhar uma determinada tarefa, ou conjunto de tarefas, com destreza. Ter competência é saber agir de forma adequada mesmo diante de situações imprevistas, que fogem do conjunto de tarefas previamente determinadas.

⁵ Segundo Wikipédia, *Taylorismo* é o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro estadunidense Frederick Taylor (1856-1915), que é considerado o pai da administração científica. Caracteriza-se pela ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência no nível operacional. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

⁶ Segundo Wikipédia, *Fordismo* refere-se aos sistemas de produção em massa e gestão idealizados em 1913 pelo empresário estadunidense Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company. Trata-se de uma forma de racionalização da produção capitalista baseada em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista, de um lado a produção em massa e, do outro, o consumo em massa. Ou seja, esse "conjunto de mudanças nos processos de trabalho (semi-automatização, linhas de montagem)" é intimamente vinculado às novas formas de consumo social. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Fordismo>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

Segundo ZARIFIAN (1999) apud FLEURY & FLEURY (2004) o conceito de competência, sob o ponto de vista da gestão das organizações, está dividido em três características:

- “A noção de evento – aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto regulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- Comunicação – comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão;
- A noção de serviço – de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades.”

ZARIFIAN (1999) apud FLEURY & FLEURY (2004) também especifica uma série de características que considera conceder a uma organização uma vantagem competitiva perante suas concorrentes:

- “Competência sobre processos – os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização – saber organizar o fluxo de trabalho;
- Competências de serviço – aliar a competências técnica à pergunta “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?”;
- Competências sociais – saber ser, incluindo atitudes que sustentem o comportamento das pessoas, como: autonomia, responsabilização e comunicação.”

Portanto é possível observar que as características definidas por ZARIFIAN como competências organizacionais são em sua essência relacionadas a características individuais das pessoas que fazem parte desta organização, ou seja, as competências individuais se sobrepõem e misturam às competências organizacionais.

3.2 Competência individual

A conceituação da palavra ‘competência’, sob a ótica norte americana, está baseada em dois princípios: **conhecimento** e **tarefa** McCLELLAND (1973). A partir da década de 90 o autor norte americano MIRABILE (1997) apud FLEURY & FLEURY (2001) mudou significativamente o conceito de competência, complementando o princípio inicial ao conjunto de **aptidões**, **habilidades** e **conhecimentos** necessárias para obtenção de um desempenho de maneira superior.

MIRABLE (1997) apud FLEURY & FLEURY (2001) define que **aptidão** é um talento natural que pode vir a ser aprimorado; **habilidade** é a demonstração de um talento particular na prática; e **conhecimento** é o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa; e **competência**, por sua vez, é o conjunto de todas essas características agregadas.

Conceitualizando os princípios de MIRABILE (1997), ZARIFIAN (1999) e DURAND (1998) à língua portuguesa e a noções de gestão por competências do mercado brasileiro FLEURY & FLEURY (2001) definem competência como o conjunto de **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes** que justificam um alto desempenho. Afirmam ainda que os melhores desempenhos estejam fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas, sendo a competência de um indivíduo o estoque de recursos que este indivíduo detêm.

COMPETÊNCIA = CONHECIMENTO + HABILIDADE + ATITUDE (CHA)

Figura 17 - As três dimensões da competência



Fonte: DURAND (2000) apud BRANDÃO, GUIMARÃES (2001)

Sobre as três dimensões no qual está baseado o conceito de competência, DURAND (1998) apud CZELUSNIAK (2007) define que **conhecimentos** “são as informações já assimiladas pelo indivíduo”, **habilidades** são a “capacidade de aplicar o conhecimento adquirido” e **atitudes** “para converter conhecimentos e habilidades em ações agregando valor social a pessoa”.

“[...] a competência é construída através de aquisição de conhecimentos (processo de aprendizagem). Neste modelo a habilidade apresenta-se como experiência caracterizando-se pela capacidade que o indivíduo possui de aplicar o conhecimento adquirido. A atitude é expressa como sendo a “vontade de fazer”. CZELUSNIAK (2007).

Para LE BOTERF (1995) apud FLEURY & FLEURY (2001), a competência de um determinado indivíduo pode também ser interpretada como a interseção do indivíduo com sua formação educacional (conhecimento) e sua experiência profissional (habilidade), conduzindo-o a agir de forma responsável (atitude). Ainda segundo LE BOTERF (1995) apud FLEURY & FLEURY (2001) “implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Entende-se que este conceito de competência está voltado ao indivíduo, porém é importante destacar que os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo devem estar alinhados com as necessidades dos cargos, ou posições existentes nas organizações.

3.3 Competências do profissional de Real Estate: Revisão literária

Devido à ausência de discussões sobre esse tema no âmbito do Real Estate na literatura nacional, buscou-se na literatura estrangeira informações sobre o assunto.

Alguns educadores desenvolveram discussões sobre o tema, como RABIANSKI (1999); GIBLER, BLACK & MOON (2002); EPLEY (2004); MANNING & EPLEY (2006); e WORZALA et al. (2009).

O trabalho de WORZALA et al. (2009) foi aprimorado ao longo de alguns anos e será utilizado como base a esta pesquisa por estar em linha com os objetivos desta monografia. Os autores discutem quais são os elementos essenciais na formação de uma profissional qualificado para atuar em Real Estate, tanto do ponto de vista acadêmico como das empresas do setor. Essa pesquisa teve a abrangência de mais de 1.000 pessoas consultadas, entre universidades, alunos, ex-alunos e empresas do setor de Real Estate norte americanas. O resultado desta pesquisa foi a continuação de outros estudos realizados por WEISTEN (2002), GALUPPO & WORZALA (2004) e WEISTEN & WORZALA (2008).

Em WEISTEN (2002) a autora inicia a discussão sobre a formação de alunos em cursos de especialização, considerados pela mídia especializada como os melhores programas de MBA em Real Estate norte americanos. As informações foram obtidas por meio de entrevistas e diversos temas foram abordados, entre eles as principais competências que os alunos egressos desses cursos devem possuir.

“Programas de especialização devem ensinar os alunos tecnologia básica, habilidades de comunicação, aptidão para resolver problemas e trabalhar em equipe, desenvolvendo um currículo no qual os alunos utilizarão a metodologia tanto dentro como fora da sala de aula” WEISTEIN (2002) tradução nossa.

“Graduate programs must teach students basic technology, communication skills, problem solving, and teamwork by designing a curriculum in which students use methods both in and outside of class” WEISTEIN (2002).

Em GALUPPO & WORZALA (2004) foi desenvolvido um estudo para se identificar quais os elementos que compõem a criação de um curso de especialização em Real Estate⁷, e, entre outros, quais as competências entendidas como sendo necessárias aos profissionais egressos de um curso de especialização em Real Estate. Os autores questionaram os respondentes de sua pesquisa quais “*the skill sets necessary to work proficiently and productively as a real estate professional*”⁸.

GALUPPO & WORZALA (2004) afirmam também que o Real Estate é complexo e seu estudo deve incluir diversos campos do conhecimento, sendo importante enfatizar o aspecto multidisciplinar deste setor.

"A natureza variada e complexa dos estudos em Real Estate, [...] exigem mais do que duas ou três disciplinas. Profissionais do Real Estate precisam de habilidades além da educação tradicional de pós-graduação de negócios, com ênfase nos aspectos importantes e multidisciplinares do mercado imobiliário” GALUPPO & WORZALA (2004) tradução nossa.

“The varied and complex nature of real estate studies, [...] require more than a two or three course sequence. Professionals in the real estate industry need skills beyond the traditional graduate business education, with an emphasis on the important multidisciplinary aspects of real estate.” GALUPPO & WORZALA (2004).

Em WEISTEN & WORZALA (2008) foi realizada pesquisa com mais de cinquenta entrevistas com educadores, administradores e profissionais atuantes no Real Estate, oriundos de 14 instituições de ensino superior em Real Estate consideradas de alto nível. Neste estudo buscou-se identificar as ‘*core competencies*’ para se atuar de forma satisfatória no setor.

Em *Elements of Successful Graduate Real Estate Programs: Perception of the Stakeholders* WORZALA et al. (2009), trabalho mais completo da autora, foi ampliada a abrangência de suas pesquisas anteriores consolidando-as em único

⁷ Em WORZALA & GALUPPO (2004) foi detalhado o processo de criação do curso de especialização da University of San Diego’s Burnham-Moores Center for Real Estate.

⁸ “O conjunto de competências necessárias para se trabalhar de maneira eficiente e produtiva como profissional de Real Estate” tradução nossa

trabalho. Nessa pesquisa participaram mais de 1.000 pessoas, dentre acadêmicos, administradores, alunos e ex-alunos de 29 instituições de ensino superior norte americanas. Esse estudo, entre outros assuntos abordados, questionou “Qual a importância para os estudantes ter as seguintes competências quando egressos de um curso de especialização em Real Estate?”⁹. As respostas foram graduadas segundo uma escala Likert¹⁰ de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 como muito importante, e os resultados obtido foram os seguintes ‘skills/competencies’ listados abaixo de forma decrescente. Os resultados desta pesquisa estão apresentados com mais detalhes no **Apêndice A**.

- Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas
- Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate
- Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira
- Percepção do que acontece no mercado
- Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz
- Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente;
- Habilidade para trabalhar em equipe
- Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita
- Postura gerencial e liderança
- Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos
- Domínio sobre ferramentas /sistemas utilizados pelas organizações

⁹ “How important is it that students have the following skills/competencies when graduating from the graduate real estate program” WORZALA et. Al (2009)

¹⁰ Segundo Wikipédia, “a escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.” Fonte: pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert

É importante destacar que os autores WEISTEN & WORZALA (2008), utilizam-se da expressão ‘*core competencie*’ como referência ao ‘conjunto de competências’ necessárias para se atuar de forma satisfatória no Real Estate. Porém em suas entrevistas os autores questionam os respondentes quais são os “*key skills and competencies to work in real estate industry*”. Neste ponto há uma certa confusão na semântica dos termos utilizados, uma vez que **habilidades** são uma das características que fazem parte do ‘conceito de competências’, ou seja, a habilidade está intrínseca na competência, e não são, portanto, sinônimos DURAND (1998; 2000), FLEURY & FLEURY (2001).

Esta fato também se repete em WORZALA et al. (2009), onde os autores mais uma vez se utilizam da expressão ‘*skills and competencies*’ para se referir ao conjunto de ‘habilidades e competências’ que se fazem necessárias a um egresso de um curso de especialização em Real Estate.

Para esclarecer a real intenção dos autores ao utilizar tal expressão foi feito contato com a Profa. Dra. Elaine Worzala via e-mail. Worzala afirmou que não houve uma preocupação com a semântica dos termos aplicados, mas que realmente deveria ter sido adotada apenas as palavras ‘*skills and abilities*’.

“[...] talvez devêssemos ter separado os dois, mas não o fizemos. Não foi feito intencionalmente agrupar os dois juntos ... era apenas como escolhemos a questão. [...] Nós queríamos saber se era importante que os alunos saíram com um conjunto específico de habilidades. Então, provavelmente teria sido melhor dizer proficiência e habilidade... mas infelizmente nós não o fizemos.” WORZALA (2012) tradução nossa

“[...] maybe we should have separated the two but we did not. It was not done intentionally to group the two together... it was just how we choose the question. [...] we wanted to know if it was important that the students came out with a particular skill set. So, it would probably have been better to say skills and abilities... but unfortunately we did not” WORZALA (2012).

Por entender que o conceito de proficiência e habilidade não abrange todo o conjunto de características que denotam um diferencial competitivo de um profissional, limitando-se estas apenas as característica que em sua maioria podem ser treinadas, não contemplando características como a experiência e atitude deste profissional, nesta Monografia optou-se por utilizar o conceito de competência (CHA) abordado por DURAND (1998; 2000) por este ser mais abrangente.

4 ESTUDO DE CASO: RECONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

4.1 Introdução à pesquisa

O conjunto de competências individuais de um profissional que faz parte de uma organização é considerado como um diferencial competitivo desta organização perante sua concorrência. Levando em conta os problemas de escassez de mão de obra qualificada e as dificuldades para formação de novos profissionais, este estudo buscou identificar qual o principal conjunto de competências (conhecimento + habilidade + atitude) que tornam este profissional qualificado sob o ponto de vista do mercado para os profissionais do Real Estate, e conseqüentemente tornam as organizações as quais fazem parte, mais competitivas perante seus concorrentes.

Conforme discutido anteriormente foi utilizado como base o questionário de WORZALA et al. (2009), e complementado com informações de pesquisa desenvolvida pelo CONFEA (2008), “*Mercado de Trabalho para o Engenheiro e Tecnólogo no Brasil*” que traçou uma perspectiva do mercado nacional. Essa pesquisa utilizou dados do IBGE e traçou um panorama geral da classe de engenheiros e tecnólogos no mercado brasileiro. Porém por tratar do tema de forma genérica não se aprofunda no que diz respeito ao profissional ligado a carreira de Real Estate.

Utilizou-se, também, os conceitos apresentados por ROCHA LIMA, MONETTI & ALENCAR (2011) no livro “Real Estate, Fundamentos para análise de investimentos”.

As informações foram obtidas por meio de *survey on-line*, realizada com profissionais de atuação direta no setor de Real Estate, acadêmicos, profissionais da área de RH e recrutamento das principais empresas do setor de incorporação e desenvolvimento imobiliário do Brasil, e teve como objetivo identificar as principais competências, no conceito de CHA, necessárias aos profissionais que trabalham com concepção e planejamento de produtos imobiliários.

Essa pesquisa foi realizada com o uso de uma ferramenta *on-line* denominada SurveyMonkey, que permitiu ao público alvo da pesquisa a resposta de forma rápida e simplificada, recebendo uma mensagem convidando para participar da pesquisa apenas acessando um link.

A primeira mensagem de convocação foi enviada via e-mail no dia 14 de janeiro de 2012 a 1.000 profissionais que estão envolvidos no mercado de Real Estate

nacional em diversas áreas como construção civil, incorporação, educação e pesquisa, e planejamento urbano convidando-os a participar da pesquisa. No dia 18 de janeiro de 2012 foi enviado segundo e-mail de convocação a mais 1.550 profissionais. Posteriormente foram enviados mais 5 e-mails de convocação reforçando o convite para participação na pesquisa e solicitando a conclusão das respostas que estavam parcialmente completas. No total foram obtidas 341 respostas, das quais 261 foram consideradas válidas e foram utilizadas como base de dados desta pesquisa.

4.2 Questionário: “Competências do profissional de Real Estate” – Identificação dos respondentes

Na etapa inicial do questionário, é feita a identificação do respondente, onde eles devem responder com suas informações pessoais seguindo os alguns parâmetros. Esta parte inicial da *survey* está dividida em quatro perguntas e tem como objetivo classificar as respostas que serão utilizadas em uma próxima etapa.

Questionário de identificação dos respondentes:

1. Este conjunto inicial de perguntas visa obter informações que caracterizem o conjunto dos participantes da pesquisa. Se desejar receber uma cópia dos resultados desta pesquisa, por favor forneça o seu endereço eletrônico.

- Nome: _____
- Empresa: _____
- End. Eletrônico: _____

2. Faixa Etária:

- Menos de 25 anos
- 25 à 34 anos
- 35 à 44 anos
- 45 à 65 anos
- Mais de 65 anos

3. Área de atuação profissional:

- Incorporação e desenvolvimento Imobiliário
- Vendas de produtos imobiliários
- Gestão de propriedades
- Consultoria Imobiliária
- Recrutamento e Colocação Profissional
- Setor Financeiro

- Educação, Pesquisa e Desenvolvimento
- Setor bancário / Mercado de capitais
- Construção civil
- Perícia e avaliação imobiliária
- Desenvolvimento de projetos
- Planejamento urbano, ambiental

4. Qual o seu nível de atuação na empresa onde trabalha?

- Operacional (p.ex.: analista, coordenador, engenheiro de campo, etc.)
- Tático (p.ex.: gerente de incorporação, gerente de projetos, gerente de obras, etc.)
- Estratégico (p.ex.: Diretor executivo)

4.3 Questionário: “Competências do profissional de Real Estate” – Classificação das competências segundo grau de relevância

Na segunda parte da *survey* buscou-se classificar uma relação de 30 competências segundo seu grau de relevância. Para responder a pesquisa o respondente utilizou uma escala Likert de 1 a 5, sendo 1 nada importante e 5 muito importante.

Essa pesquisa foi baseada em WORZALA et al. (2009) onde os respondentes atribuíram valores à competências de uma lista de 11 itens selecionados pelos autores sobre “Competências necessárias ao profissional de Real Estate”. Para a composição desta parte do questionário foram feitas traduções e algumas adaptações às competências escolhidas por WORZALA et al. (2009) ao contexto desta Monografia e a relação de competências foi complementada com mais 19 itens contextualizados segundo pesquisa do CONFEA (2008) e conceitos apresentados por ROCHA LIMA, MONETTI & ALENCAR (2011), totalizando as 30 competências da lista.

O respondente respondeu a seguinte questão:

“No âmbito do referencial teórico desta pesquisa, considera-se que a competência pode ser segregada em: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Esta seção do questionário visa identificar, na sua opinião, qual o nível de importância das seguintes competências, para que um profissional egresso de cursos de Real Estate em nível de especialização atue com competência nas etapas de formulação da idéia (concepção) e definição de meios para implantação do empreendimento (planejamento).”

As opções não foram divididas nas três esferas da competência, intencionalmente para evitar algum viés durante a resposta do questionário. Porém existe uma

classificação conforme a **Tabela 1**. Outro recurso adotado foi a utilização da randomização da ordem das perguntas, também para evitar qualquer viés.

Tabela 1 – Lista de opções de competências do questionário

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS
Conhecimento	Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate *
	Conhecimentos de matemática financeira;
	Domínio de línguas estrangeiras
	Pleno domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental
	Conhecimento sobre gestão de riscos
	Domínio sobre ferramentas /sistemas utilizados pelas organizações *
	Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira *
	Conhecimento sobre indicadores de qualidade de investimento
	Conhecimentos de economia, finanças e administração
	Conhecimentos sobre mercado de capitais
Habilidade	Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas *
	Aptidão para desenvolver soluções originais e criativas
	Percepção do que acontece no mercado *
	Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções
	Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz *
	Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita *
	Capacidade análise de indicadores de investimento;
	Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos *
	Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros
	Habilidade para trabalhar em equipe *
	Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares
	Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente *
	Identificar necessidades de financiamentos e estruturas de funding
Gerir a implementação de empreendimentos do Real Estate	
Gestão de Suprimentos	
Atitude	Postura gerencial e liderança *
	Espírito inovador, empreendedor
	Bom relacionamento com as pessoas
	Consciência da responsabilidade ética da profissão
	Facilidade de adaptação a situações novas, dinamismo

(*) itens traduzidos e adaptados de WORZALA et al. (2009)

4.4 Resultados da Identificação dos Respondentes

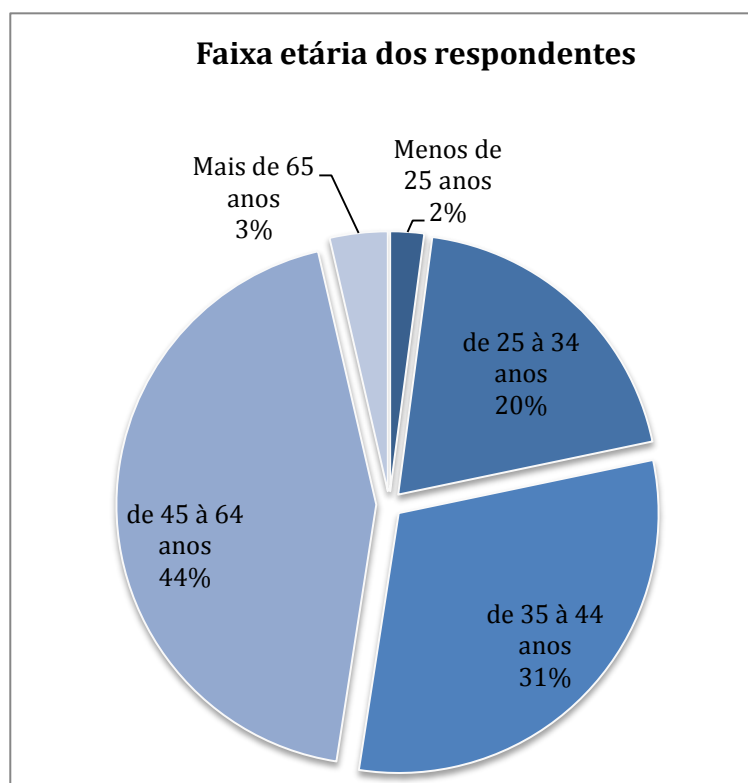
Na etapa inicial da *survey* de identificação dos respondentes algumas das informações obtidas foram utilizadas para posterior classificação das respostas e possibilidade de análises grupo a grupo.

4.4.1 Classificação segundo a faixa etária

Uma das classificações dos respondentes foi quanto à sua faixa etária. Os participantes da pesquisa responderam a esta pergunta se enquadrando em determinadas faixas etárias.

Com base nos resultados obtidos pode-se notar uma maior senioridade dos participantes da *survey*. Cerca de 47% dos respondentes tem acima de 45 anos, sendo que 44% tem entre 45 e 64 anos. Os resultados detalhados estão apresentados na **Figura 10**.

Figura 18 - Identificação dos respondentes quanto a faixa etária



Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Esta maior senioridade entre os participantes da pesquisa é um fator positivo, uma vez que o objetivo desta Monografia é identificar o conjunto das principais

competências segundo a perspectiva dos stakeholders, e espera-se que estes respondentes tenham uma maior vivência do mercado de Real Estate.

4.4.2 Classificação segundo a área de atuação

Outra classificação utilizada foi a separação dos participantes em grupos segundo sua área de atuação no mercado de Real Estate. Para esta pergunta o respondente identificou uma ou mais áreas de atuação da empresa onde atualmente trabalha.

Os resultados obtidos estão apresentados na **Figura 11**. Cabe destacar as principais áreas de atuação identificadas com maior representatividade entre o grupo de participantes, sendo:

- Construção civil com 36,4%;
- Incorporação e desenvolvimento imobiliário com 34,3%;
- Consultoria imobiliária com 25,4%;
- Desenvolvimento de projetos com 22,1%;
- Educação, pesquisa e desenvolvimento com 21,8% das respostas.

Cerca de 26% dos respondentes também se classificaram com alguma outra área do setor de Real Estate.

Estes resultados serão utilizados mais adiante para divisão dos dados obtidos pela pesquisa de classificação das competências segundo os grupos de maior representatividade. Estes dados serão analisados individualmente segundo os grupos de maior relevância e o resultado geral da pesquisa.

Figura 19 - Identificação dos respondentes quanto a área de atuação

Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

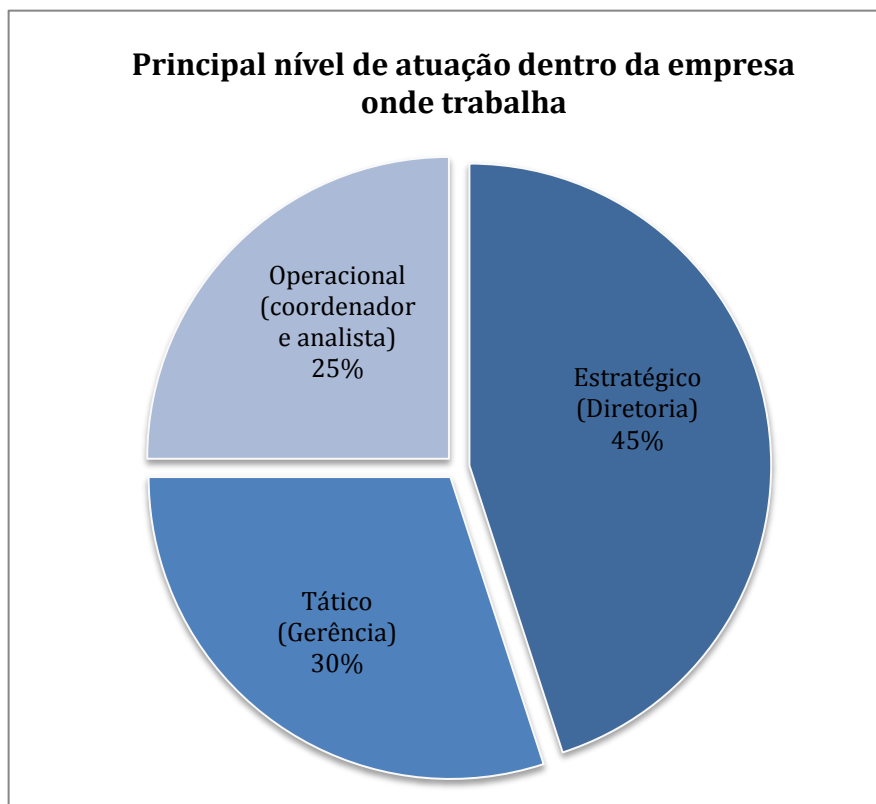
4.4.3 Classificação segundo o nível hierárquico

A terceira etapa de classificação dos respondentes identificou qual o nível hierárquico de atuação deste profissional na empresa onde trabalha atualmente. Foram listados três níveis de atuação: Estratégico (cargos de Diretoria, por exemplo diretor executivo, diretor financeiro), Tático (cargos de gerência, por exemplo gerente de incorporação, gerente de projetos) e Operacional (cargos de coordenadores e analistas, por exemplo engenheiro de campo, analista de suprimentos).

Os resultados desta análise foram 45% dos respondentes atuam em cargos de nível estratégico, 30% em cargos de nível tático e 25% no nível operacional. Portanto pode-se considerar que a amostragem da pesquisa teve uma abrangência significativa nos três níveis hierárquicos considerados para esta pesquisa, com uma maior participação de profissionais de nível estratégico. Isto demonstra uma significância

das respostas obtidas nesta pesquisa uma vez que estes profissionais são responsáveis pelas tomadas de decisões de maior relevância dentro das companhias.

Figura 20 – Identificação dos respondentes quanto ao nível hierárquico de atuação



Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

4.5 Resultados da Classificação das Competências

Na segunda parte da *survey* os respondentes classificaram um grupo de 30 competências segundo seu grau de relevância, utilizando uma escala Likert de 1 a 5. Na **Tabela 2** estão apresentados os resultados desta pesquisa. Estão apresentados em ordem decrescente as competências que obtiveram maior média na pontuação da escala Likert. Na tabela estão apresentadas também as informações dos coeficientes de variação (VAR) e o desvio padrão das respostas (DESV PAD).

As cinco competências que obtiveram maior pontuação, ou seja, foram consideradas como tendo uma maior grau de importância perante as demais foram:

- Consciência da responsabilidade ética da profissão com 4,45 pontos;
- Percepção do que acontece no mercado com 4,42 pontos;

- Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas com 4,38 pontos;
- Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções com 4,26 pontos;
- Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate com 4,22 pontos.

Nota-se que dentre estas cinco competências classificadas como mais importantes existe uma maior recorrência de competências classificadas na esfera das **habilidades** (Tabela 1), sendo três itens com esta classificação: *Percepção do que acontece no mercado; Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas; Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções*. Analisando as 10 competências classificadas como mais importantes a recorrências e ainda maior, sendo 7 itens.

Porém é interessante salientar que a competência que obteve maior pontuação (*Consciência da responsabilidade ética da profissão*) é classificada como **atitude**, pois trata-se de uma postura comportamental.

Já a competência da esfera do **conhecimento** que obteve melhor classificação é o *Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate* na quinta colocação do ranking de classificação. Porém, as demais competências classificadas neste esfera estão pontuadas com médias relativamente baixas, ocupando as últimas colocações no ranking.

As competências que obtiveram menor pontuação foram: *Conhecimentos sobre o mercado de capitais* com 3,31 pontos; *Domínio de línguas estrangeiras* com 3,22 pontos; e por último com a menor média entre as competências relacionadas *Gestão de suprimentos* com 3,03 pontos.

Vale ressaltar que todas as competências relacionadas obtiveram média de pontuação superior a 3,0 na escala Likert de 1 a 5, que seria portanto uma pontuação mediana do grau de relevância.

Tabela 2 - Resultado do questionário de classificação das competências

RESULTADO GERAL DE TODA A AMOSTRA PARA O QUESTIONÁRIO:				
Em sua opinião, qual é o nível de importância das competências abaixo relacionadas. Utilize o seguinte critério para suas respostas:				
Escala Likert de 1 a 5, onde 1 - não relevante e 5 - imprescindível				
DESCRIÇÃO	MÉDIA	VAR	DESVIO	
1. Consciência da responsabilidade ética do profissional	4,45	0,09	-0,21	
2. Percepção do que acontece no mercado	4,42	0,53	-0,73	
3. Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,38	0,03	-0,73	
4. Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções	4,36	0,08	-0,78	
5. Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,00	-0,80	
6. Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,71	-0,88	
7. Bom relacionamento com as partes	4,20	0,07	-0,83	
8. Aptidão para desenvolver soluções originais e criativas	4,18	0,60	-0,71	
9. Capacidade de expor-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,15	0,60	-0,81	
10. Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,13	0,71	-0,81	
11. Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares	4,08	0,83	-0,80	
12. Postura gerencial e liderança	4,08	0,83	-0,80	
13. Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,03	0,71	-0,88	
14. Facilidade de adaptação a situações novas, dinâmicas	4,00	0,63	-0,79	
15. Espírito inovador, empreendedor	4,00	0,83	-0,81	
16. Capacidade de análise de indicadores de investimento	3,94	0,08	-0,94	
17. Conhecimento de matemática financeira	3,92	0,00	-0,83	
18. Conhecimento sobre indicadores de qualidade do investimento	3,89	0,01	-0,85	
19. Conhecimento sobre gestão de riscos	3,87	0,04	-0,83	
20. Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,83	0,08	-0,89	
21. Conhecimento de economia, finanças e administração	3,78	0,74	-0,84	
22. Bom domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental	3,73	0,83	-0,88	
23. Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente	3,70	0,80	-0,83	
24. Dar e implementar de empreendimentos do real estate	3,67	1,00	-1,00	
25. Identificar necessidades de financiamentos e estruturas de funding	3,64	0,99	-1,00	
26. Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros	3,63	0,80	-0,88	
27. Domínio sobre ferramentas, softwares utilizados pelas organizações	3,57	0,80	-0,89	
28. Conhecimentos sobre o mercado de capitais	3,53	0,89	-1,04	
29. Domínio de línguas estrangeiras	3,33	0,83	-1,01	
30. Perfil de pagamento	3,03	1,03	-1,01	

Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

4.5.1 Comparativo dos Resultados

Estão apresentados na **Tabela 3** os comparativos entre o resultado geral da pesquisa, e o resultado obtido pela divisão da amostra entre os cinco principais grupos que atuam no mercado de Real Estate nacional. Estão apresentadas as médias, variância e desvio padrão para as competências sob a percepção dos profissionais da área de Construção civil, Incorporação e desenvolvimento imobiliário, Consultoria imobiliária, Desenvolvimento de projetos, e as áreas de Educação, pesquisa e desenvolvimento.

No capítulo 4.7 estes comparativos serão melhor detalhados a partir de testes de hipóteses.

Tabela 3 - Resultado geral do questionário e resultado dividido pelos principais grupos de atuação no RE – Consultar Apêndice

4.6 Comparativos dos Resultados da Pesquisa e com WORZALA et al. (2009)

A pesquisa de WORZALA et al. (2009) onde os respondentes atribuíram valores à competências de uma lista de 11 itens selecionados pelos autores foi utilizada como base para a survey sobre “Competências necessárias ao profissional de Real Estate”. Para a survey foram feitas traduções e algumas adaptações às competências escolhidas por WORZALA et al. (2009) ao contexto desta Monografia e a relação de competências foi complementada com mais 19 itens, totalizando uma lista com 30 competências.

Na **Tabela 4** pode-se verificar os resultados obtidos por WORZALA et al. (2009). Na primeira coluna da tabela estão a classificação de cada uma das competências segundo o valor médio de pontuação. Na **Tabela 5** estão apresentados os resultados da Survey. Na primeira coluna estão apresentados dois valores, o primeiro é a classificação da respectiva competência, segundo sua média, em relação ao ranking das 11 competências utilizadas por WORZALA et al. (2009), e o valor em parênteses é a classificação desta competência em relação a lista de 30 competências relacionadas nesta survey. Os demais itens (19 competências) foram suprimidos da tabela para um melhor entendimento.

Tabela 4 - Resultado da pesquisa de WORZALA et al. (2009)

Resultado da pesquisa desenvolvida por WORZALA et al. (2009)				
Coloc. Ranking	DESCRIÇÃO	MÉDIA	VAR	DESV PAD
1	Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,76	0,69	0,47
2	Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,72	0,75	0,57
3	Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	4,70	0,73	0,54
4	Percepção do que acontece no mercado	4,61	0,78	0,61
5	Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,60	0,77	0,59
6	Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente;	4,47	0,82	0,68
7	Habilidade para trabalhar em equipe	4,43	0,87	0,75
8	Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,35	0,88	0,78
9	Postura gerencial e liderança	4,29	0,89	0,79
10	Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,29	0,89	0,79
11	Domínio sobre ferramentas /sistemas utilizados pelas organizações	4,20	0,94	0,88

Fonte: WORZALA et al. (2009)

Tabela 5 - Resultado da Survey

Resultado da Survey sobre "Competências necessárias ao profissional de Real Estate"				
Coloc. Ranking	DESCRIÇÃO	MÉDIA	VAR	DESV PAD
2 (3)	Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,38	0,53	0,73
3 (5)	Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,80	0,90
9 (20)	Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,81	0,98	0,99
1 (2)	Percepção do que acontece no mercado	4,42	0,53	0,73
8 (13)	Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,01	0,72	0,85
10 (23)	Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente;	3,70	0,86	0,93
4 (6)	Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,77	0,88
5 (9)	Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,15	0,66	0,81
7 (12)	Postura gerencial e liderança	4,06	0,82	0,90
6 (10)	Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,11	0,77	0,87
11 (27)	Domínio sobre ferramentas /sistemas utilizados pelas organizações	3,37	0,80	0,89

Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Pode-se notar que as médias obtidas por WORZALA et al. (2009) são em geral maiores que os resultados obtidos pela survey. Na pesquisa dos autores todas as competências foram pontuadas acima de 4,0, que significa que foram classificadas como ‘importantes’ ou ‘muito importantes’. Na survey algumas das competências foram classificadas com pontuação entre 3,0 e 4,0, que significaria uma classificação intermediária entre ‘indiferente’ e ‘importante’.

‘Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas’ atingiu o primeiro lugar na classificação de WORZALA et al. (2009) com 4,76 pontos. Na survey este item também teve uma pontuação elevada, ficando classificado como segundo lugar na ordem de importância. Este item ficou atrás apenas da competência

‘Percepção do que acontece no mercado’, que na pesquisa de WORZALA et al. (2009) foi classificado na quarta posição em ordem de importância.

Entre as competências que vale ressaltar está também ‘Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate’ que obteve boa classificação tanto dos autores quanto na survey, ficando com a segunda e terceira posição no ranking respectivamente.

Uma das competências que obtiveram resultados divergentes é ‘Quantitative/financial analysis skills’ que foi adaptada na survey como ‘Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira’. Em WORZALA et al. (2009) esta competência foi classificada na terceira posição em grau de relevância e obteve 4,70 pontos de média. Na survey o item ‘Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira’ obteve apenas a nona posição com 3,81 pontos de média.

Outro ponto que cabe destacar quanto às divergências de resultados entre as pesquisas está nas competências ‘Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente’ e ‘Habilidade para trabalhar em equipe’. No trabalho de WORZALA et al. (2009) pode-se verificar uma diferença pequena entre a pontuação destas duas competências, ficando a competência voltada aos ‘trabalhos individuais’ com uma pontuação um pouco maior e, portanto, classificada como mais importante na sexta e sétima posição respectivamente. Na *survey* há uma grande diferença entre a classificação da competência voltada aos ‘trabalhos individuais’ e os ‘trabalhos em equipe’. Neste caso o ‘trabalho em equipe’ possui grande vantagem em relação ao ‘individual’ sendo classificado na quarta posição com 4,21 pontos, já o ‘trabalho individual’ ficou na penúltima posição (décima) com 3,70 pontos de média.

A competência ‘Domínio sobre ferramentas /sistemas utilizados pelas organizações’ ficou com a última posição em ambas as pesquisas.

4.7 Comparativos dos Resultados da Pesquisa e Testes de Hipótese

Conforme mencionado no item 4.5.1 foi traçado um comparativo entre o resultado da amostra total, englobando todos os respondentes, com o resultado obtido analisando-se o amostra apenas com os respondentes de determinada área de atuação no Real Estate. Porém a simples comparação entre as médias dos resultados obtidos da

amostra geral e dos grupos em separado não permite uma análise precisa, uma vez que a diferença entre o número de dados de cada amostra é bem diferente.

Para uma análise mais aprofundada dos resultados obtidos pela pesquisa e para o comparativos dos resultados entre os diferentes grupos de atuação no Real Estate foram utilizados ferramentas estatísticas de análise. Para esta análise utilizou-se testes de hipóteses para o resultado de cada uma das competências. A hipótese inicial (H_0), aquela que se quer contestar, será que não há diferença entre a média obtida por uma competência se analisar sob a perspectiva do toda a amostra, ou se analisarmos apenas sob a percepção de um grupo em específico.

H_0 : média geral = média do grupo

H_1 : média geral \neq média do grupo

Inicialmente é necessário fazer um teste de hipótese denominado **Teste F**¹¹, para se determinar o tipo de variância das duas amostras. Determinado o tipo de variância: *equivalente* ou *não equivalente*, faz-se o **teste de hipótese T**¹². No teste T determinou-se com um intervalo de confiança de 95% se a hipótese pode ou não ser aceita.

Na **Tabela 6** pode-se verificar a análise destes comparativos entre os a amostra geral de respondentes e do grupo dos profissionais que atuam na Construção civil. Nesta análise pode-se verificar que apenas a competência de *Gestão para Suprimentos* teve a hipótese inicial (H_0), de similaridade entre as amostras, negada. Neste caso os profissionais que atuam em construção civil consideraram uma grau de importância maior para esta competência (de 3,28 pontos) do que a média de toda a amostra (3,03). Porém este resultado pouco alteraria a análise das principais competências

¹¹ O teste F é utilizado para testar a hipótese de igualdade das variâncias de duas populações normais independentes.

¹² “O teste t de Student ou somente teste t é um teste de hipótese que usa conceitos estatísticos para rejeitar ou não uma hipótese nula quando a estatística de teste (t) segue uma distribuição t de Student. Essa premissa é normalmente usada quando a estatística de teste, na verdade, segue uma distribuição normal, mas a variância da população é desconhecida. Nesse caso, é usada a variância amostral e, com esse ajuste, a estatística de teste passa a seguir uma distribuição t de Student.” Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Teste_t_de_Student

necessárias a um profissional de RE, já que a esta competências melhoraria apenas 1 colocação no ranking das médias de pontuação das competências listadas, obtendo a 29ª colocação.

Tabela 6 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na construção civil – Consultar Apêndice

Na análise comparativa entre a amostra geral e o grupo dos profissionais que atuam na área de Incorporação e Desenvolvimento Imobiliário, apresentada na **Tabela 7**, pode-se verificar uma maior divergência entre as médias das duas amostras. As divergências de resultados ocorreram nos itens: *Conhecimento sobre modelagem econômico financeira; Conhecimento sobre indicadores da qualidade de investimento; Capacidade de análise de indicadores de investimento; Espírito inovador, empreendedor; e Identificar necessidade de financiamento e estruturas de funding.*

Em todos estes itens a média de pontuação definida pelos profissionais que atuam na área de incorporação foi superior a média obtida pela amostragem geral com todos os profissionais. O que pode ser facilmente entendido pois é natural que os profissionais de incorporação dêem maior relevância à atividades *core* de sua área de atuação e estas competências consideradas como mais relevantes em comparação com a média geral, estão mais intimamente relacionadas as atividades de incorporação e desenvolvimento imobiliário.

Tabela 7 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam em Incorporação e desenvolvimento imobiliário – Consultar Apêndice

Na análise comparativa entre a amostra geral e o grupo dos profissionais que atuam na área de Consultoria Imobiliária, apresentada na **Tabela 8**, pode-se verificar apenas uma divergência no item: *Percepção do que acontece no mercado* que obteve pontuação de 4,61 pontos na escala Likert. Sendo esta competência considerada por estes profissionais como a mais relevante perante todas as demais.

Tabela 8 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na área de Consultoria Imobiliária – Consultar Apêndice

Já na análise comparativa com os profissionais que atuam na área de Desenvolvimento de Projetos, não ocorreu nenhuma divergência entre os resultados obtidos. Podendo a hipótese inicial (H₀) ser aceita para todos os itens. Estes resultados estão apresentados na **Tabela 9**.

Tabela 9 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam com Desenvolvimento de Projetos – Consultar Apêndice

Na **Tabela 10** pode-se verificar a análise dos comparativos entre os a amostra geral de respondentes e do grupo dos profissionais que atuam nas áreas de Educação e Pesquisa. Nesta análise ocorreu divergência apenas no item: *Domínio de línguas estrangeiras*. Esta diferença não alteraria significativamente o ranking de relevância das competências uma vez que a pontuação obtida para este item foi de 3,63, e esta competência subiria da 29^a colocação para a 26^a colocação. Ou seja, ainda permaneceria entre as competências listadas como menos relevantes.

Porém este resultado pode ser compreendido pois o domínio de línguas estrangeiras é significativo para profissionais que trabalham nesta área, pois para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e pesquisas é necessário o domínio de outras línguas uma vez que muitos materiais acadêmicos (*journals, papers, etc.*) encontram-se em outras línguas e não apenas na língua nativa deste profissional.

Tabela 10 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na área de Educação e Pesquisa – Consultar Apêndice

Segundo os resultados obtidos através da análise comparativa dos resultados sobre a perspectiva de cada grupo que atua dentro do Real Estate, pode-se observar que não ocorre uma variação muito significativa do grau de relevância das competências relacionadas. O que ocorre é que cada segmento do Real Estate tende a valorizar mais as competências diretamente relacionadas à sua atividade principal. Por exemplo, profissionais com atuação em construção civil entenderam como mais importantes,

em comparação com os demais grupos, a competência relacionada à Gestão de Suprimentos.

Da mesma forma os profissionais de incorporação também valorizaram as competências com maior proximidade às suas atividades principais. Isto se repete em praticamente todos os demais grupos, como pode ser observado na **Tabela 11**. Nesta tabela o símbolo na última coluna representa graficamente se o resultado foi superior (seta para cima), igual (=) ou inferior (seta para baixo) ao resultado obtido pela média geral de toda a amostra.

Tabela 11 - Resumo da análise comparativa

Construção Civil	Média	Comp.
Gestão de Suprimentos	3,28	↑
Incorporação		
Conhecimento sobre modelagem econômico financeira	4,07	↑
Conhecimento sobre indicadores da qualidade de investimento	4,23	↑
Capacidade de análise de indicadores de investimento	4,24	↑
Espírito inovador, empreendedor	4,24	↑
Identificar necessidade de financiamento e estruturas de funding	3,99	↑
Consultoria Imobiliária		
Percepção do que acontece no mercado	4,61	↑
Desenvolvimento de Projetos		
Não houve diferenças		=
Educação e pesquisa		
Domínio de línguas estrangeiras	3,63	↑

Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Porém, de forma geral, mesmo com estas variações, os resultados da pesquisa entre os diversos segmentos do Real Estate mostram que os valores indicados para as competências segundo seu grau de relevância convergem para os mesmos resultados.

Há algumas diferenças entre os resultados obtidos nessa pesquisa e os resultados obtidos na *survey* de WORZALA et al. (2009), principalmente relacionados à aspectos culturais como uma maior importância para trabalho em equipe na pesquisa nacional e trabalhos desenvolvidos individualmente na pesquisa norte americana. Há também uma ênfase maior dos resultados de WORZALA et al. (2009) na competência relacionada a modelagem econômico-financeira que reflete o perfil dos profissionais que ingressam o mercado de Real Estate norte americano egressos de instituições de ensino com base em finanças e economia.

Porém, com exceção dos itens mencionados acima, pode-se notar uma série de semelhanças entre o grau de relevância das competências relacionadas nas duas pesquisas com destaque para três principais competências: *Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas; Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate; e Percepção do que acontece no mercado.*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que motivou o início desta pesquisa foi a falta de profissionais qualificados em diversos setores da economia da economia nacional, incluindo o Real Estate. Porém há muito pouca, ou quase nenhuma literatura a respeito do tema.

A falta de literatura sobre o tema Real Estate tornou-se evidente também durante dois outros momentos. Durante a revisão literária para conceituação do REM e durante a revisão literária sobre as competências dos profissionais demandadas pelo setor. Acerca da conceituação do REM existem poucas publicações na literatura internacional, demonstrando que este é um tema relativamente novo que ainda precisa ser amplamente explorado.

A conceituação de competência, ou da qualificação do profissional direcionado ao setor de Real Estate é um tema que possui, comparativamente ao REM, mais material publicado a respeito na literatura internacional. Usualmente, abordando o tema sobre a perspectiva das instituições de ensino, é possível encontrar publicações a respeito, em maior número, na literatura norte americana, que possui um maior número de instituições de ensino dedicada à formação para o Real Estate, e alguns trabalhos publicados na Inglaterra, Espanha e Nova Zelândia. Porém, não foi possível localizar nenhuma publicação sobre o tema no Brasil.

Existem algumas vertentes a respeito do tema competência com diversas publicações a respeito porém nenhuma trata do tema sobre a perspectiva do Real Estate. Pode-se constatar, também, que independente da vertente a cerca do tema, o conceito de competência para o desenvolvimento dos profissionais é fundamental, pois em um mercado extremamente competitivo a competência individual que se refletirá na competências das organizações, constitui-se numa peça fundamental para o desempenho das instituições.

Na pesquisa foi possível identificar as principais competências que agregadas formam este diferencial competitivo. Pode-se notar que as competências classificadas como mais importantes não diferem das identificadas por WORZALA et al. (2009), dando a entender que as competências identificadas pelos stakeholders norte americanos se assemelham das identificadas como importantes pelos stakeholders do mercado nacional. Seria importante a continuidade de trabalhos sobre este tema, traçando-se comparativos com dados obtidos em outros países, pois uma vez que há uma escassez de trabalhos publicados na literatura nacional sobre o assunto, pode-se buscar

referências e internacionais ocorrendo uma troca positiva de informações. Podendo dar maiores subsídios às instituições de ensino no Brasil para buscar uma melhoria na formação de seus alunos.

Um fato relevante da pesquisa é que apesar da lista com 30 competências, todas foram bem avaliadas e nenhuma foi classificada, na média, como pouco importante. Cabendo um destaque positivo para a competência *Consciência da responsabilidade ética da profissão*, sendo a melhor avaliada, e destaque negativo para *Gestão de suprimentos*, a única que obteve média abaixo de 3,0, quanto avaliada sobre a perspectiva da área de Consultoria Imobiliária.

Outro fato importante da pesquisa é que apesar de notar-se um viés dos respondentes a respeito das competências diretamente relacionadas as suas áreas de atuação, os resultados foram em sua maioria semelhantes. Não interferindo no resultado final da pesquisa. Demonstrando que as áreas com maior representatividade dentro do setor de Real Estate estão alinhadas quanto as características que acham mais relevantes em seus profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia. Mercado de Trabalho para o Engenheiro e Tecnólogo no Brasil: Sumário analítico. 2008.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? São Paulo, Revista de Administração de Empresas. 2001.

CZELUSNIAK, D. Proposta de sistema para apoio a gestão de competências baseada em sistemas agentes. Ponta Grossa. 2007.

D'ARCY, E.; TALTAVULL, P. Real estate education in Europe: some perspectives on a decade of rapid change. Journal of European Real Estate Research, 2009.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Alinhando Estratégia e Competências. São Paulo, Universidade de São Paulo. 2004.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. São Paulo, Universidade de São Paulo. 2001.

GALUPPO, L.; WORZALA, E. A Study into the Important Elements of a Masters Degree in Real Estate. 2004.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than for 'Intelligence'. Harvard. 1978.

MCFARLAND, M.; NGUYEN, D. Graduate Real Estate Education in the U.S.: The Diverse Options for Prospective Students. Maryland, Journal of Real Estate Practice and Education, 2010.

MANNING, C.; EPLEY, D. Do Real Estate Faculty Teach the Skills and Competencies Needed by Corporate Real Estate Executives?. 2006.

KÄMPF-DERN, A.; PFNÜR, A. Nomenclature, Scope of Service, and Interfaces of Real Estate Investment-, Portfolio-, Asset-, Property and Facility Management, 24 de junho de 2010. Apresentado a ERES, 2010.

NÚCLEO DE REAL ESTATE. A Formação de profissionais para o setor de Real Estate, Nota da Reunião, 25 de fevereiro de 2010. Apresentado a Reunião do Comitê de Mercado, São Paulo, 2010.

ROCHA LIMA, J.; MONETTI, E.; ALENCAR, C. Real Estate: Fundamentos para análise de investimentos. São Paulo: Campus-Elsevier Editora, 2011. 01-38 p.

ROCHA LIMA, J. Instrumentos de Investimentos em Empreendimentos Habitacionais no Brasil: A Questão Estrutural. São Paulo: EPUSP. 2004.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. Como fazer monografia na prática. 12 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.

WEINSTEIN, M.; WORZALA, E. Graduate Real Estate Programs: An Analysis of the Past and Present and Trends for the Future. 2008.

WEINSTEIN, M.B. Examination of Top Real Estate Graduate Programs: Implications for Improving Education for Practitioners. 2002.

WORZALA, E. et al. Elements of Successful Graduate Real Estate Programs: Perceptions of the Stakeholders. 2009.

WIKIPEDIA. Enciclopédia Livre. Disponível em: http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_compétences. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

WIKIPEDIA. Enciclopédia Livre. Disponível em: http://fr.wikipedia.org/wiki/Escala_likert . Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

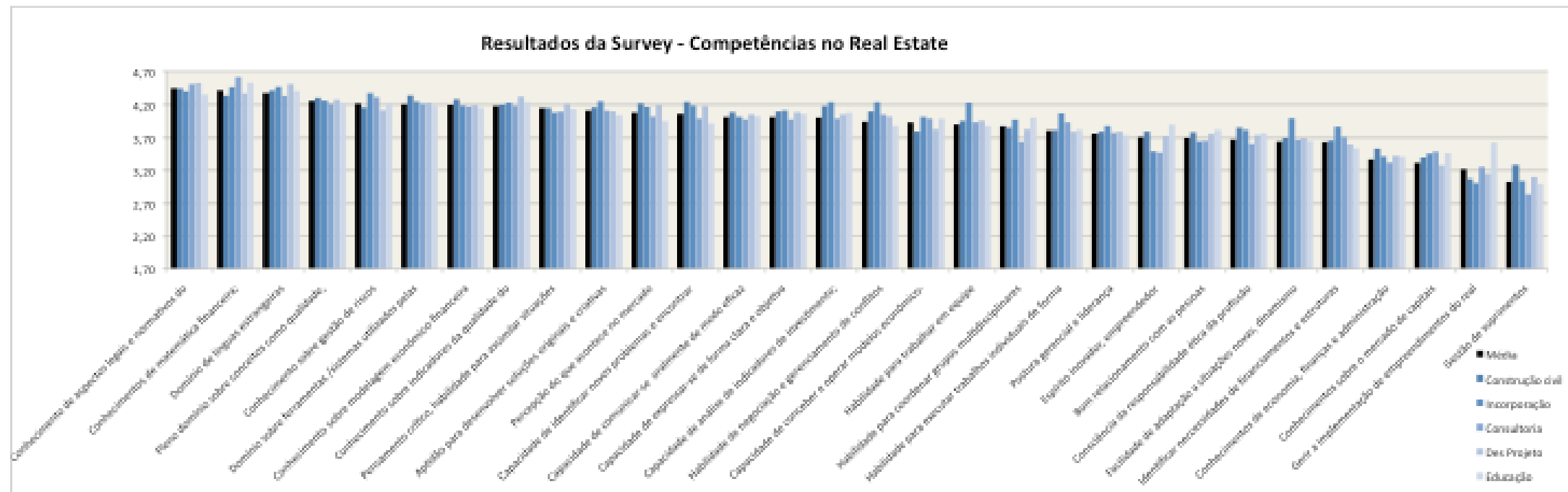
WIKIPEDIA. Enciclopédia Livre. Disponível em: http://fr.wikipedia.org/wiki/teste_T . Acesso em: 05 de maio de 2012.

ORIGEM DA PALAVRA. Site de Etimologia, Disponível em: <http://origemdapalavra.com.br/palavras/competencia/> . Acesso em: 11 de fevereiro de 2012.

APÊNDICES

Tabela 3 - Resultado geral do questionário e resultado dividido pelos principais grupos de atuação no RE

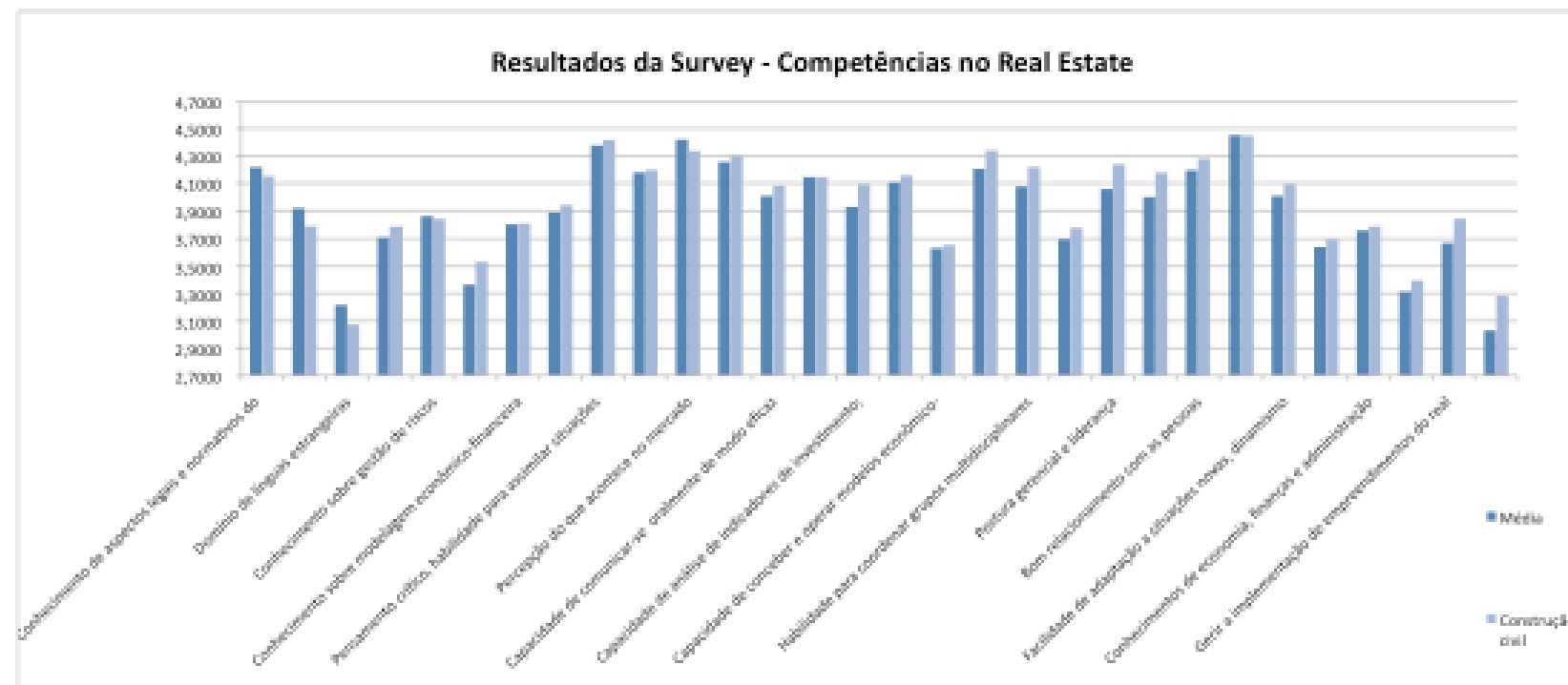
RESULTADO GERAL DE TODA A AMOSTRA PARA O QUESTIONÁRIO:				PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE CONTRUÇÃO CIVIL			PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE INCORPORAÇÃO			PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE CONSULTORIA			PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS			PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA		
DESCRIÇÃO	MÉDIA	VAR	DESV PAD	MÉDIA	VAR	DESV PAD	MÉDIA	VAR	DESV PAD	MÉDIA	VAR	DESV PAD	MÉDIA	VAR	DESV PAD	MÉDIA	VAR	DESV PAD
1 Conciliação da responsabilidade ética da profissão	4,45	0,09	0,17	4,45	0,14	0,17	4,40	0,08	0,08	4,53	0,08	0,11	4,53	0,11	0,10	4,35	0,03	0,10
2 Percepção de que acontece no mercado	4,42	0,11	0,13	4,34	0,14	0,15	4,07	0,15	0,17	4,61	0,11	0,14	4,37	0,11	0,10	4,54	0,14	0,16
3 Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,38	0,11	0,13	4,42	0,14	0,16	4,47	0,10	0,10	4,33	0,10	0,15	4,52	0,17	0,10	4,41	0,16	0,10
4 Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções	4,35	0,10	0,10	4,30	0,11	0,11	4,26	0,11	0,10	4,31	0,11	0,10	4,37	0,11	0,10	4,32	0,11	0,10
5 Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,10	0,10	4,15	0,14	0,17	4,38	0,15	0,17	4,31	0,17	0,10	4,11	0,10	0,10	4,22	0,10	0,10
6 Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,11	0,10	4,34	0,10	0,10	4,25	0,10	0,10	4,21	0,10	0,10	4,25	0,10	0,10	4,19	0,10	0,10
7 Bom relacionamento com as pessoas	4,20	0,11	0,10	4,28	0,10	0,10	4,18	0,10	0,10	4,17	0,10	0,10	4,19	0,10	0,10	4,15	0,10	0,10
8 Aptidão para desenvolver soluções originais e criativas	4,18	0,10	0,10	4,20	0,10	0,10	4,25	0,10	0,10	4,18	0,10	0,10	4,32	0,10	0,10	4,24	0,10	0,10
9 Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,15	0,10	0,10	4,15	0,10	0,10	4,08	0,10	0,10	4,09	0,10	0,10	4,21	0,10	0,10	4,13	0,10	0,10
10 Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,11	0,11	0,10	4,16	0,10	0,10	4,25	0,10	0,10	4,11	0,10	0,10	4,10	0,10	0,10	4,04	0,10	0,10
11 Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares	4,08	0,11	0,10	4,22	0,10	0,10	4,15	0,10	0,10	4,02	0,10	0,10	4,19	0,10	0,10	3,94	0,10	0,10
12 Postura gerencial e liderança	4,08	0,11	0,10	4,24	0,10	0,10	4,18	0,10	0,10	3,98	0,10	0,10	4,18	0,10	0,10	3,91	0,10	0,10
13 Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,01	0,11	0,10	4,08	0,10	0,10	4,01	0,10	0,10	3,87	0,10	0,10	4,05	0,10	0,10	4,02	0,10	0,10
14 Facilidade de adaptação a situações novas, dinâmicas	4,01	0,11	0,10	4,09	0,10	0,10	4,11	0,10	0,10	3,87	0,10	0,10	4,08	0,10	0,10	4,06	0,10	0,10
15 Espírito inovador, empreendedor	4,00	0,11	0,10	4,18	0,10	0,10	4,24	0,10	0,10	3,98	0,10	0,10	4,05	0,10	0,10	4,07	0,10	0,10
16 Capacidade de análise de indicadores de investimento	3,94	0,10	0,10	4,09	0,10	0,10	4,24	0,10	0,10	4,05	0,10	0,10	4,02	0,10	0,10	3,87	0,10	0,10
17 Conhecimentos de matemática financeira	3,82	0,10	0,10	3,79	0,10	0,10	4,01	0,10	0,10	3,88	0,10	0,10	3,82	0,10	0,10	3,88	0,10	0,10
18 Conhecimento sobre indicadores da qualidade do investimento	3,83	0,11	0,10	3,95	0,10	0,10	4,25	0,10	0,10	3,93	0,10	0,10	3,95	0,10	0,10	3,87	0,10	0,10
19 Conhecimento sobre gestão de riscos	3,82	0,11	0,10	3,85	0,10	0,10	3,97	0,10	0,10	3,64	0,10	0,10	3,82	0,10	0,10	4,00	0,10	0,10
20 Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,81	0,10	0,10	3,81	0,10	0,10	4,07	0,10	0,10	3,83	0,10	0,10	3,79	0,10	0,10	3,81	0,10	0,10
21 Conhecimentos de economia, finanças e administração	3,78	0,11	0,10	3,79	0,10	0,10	3,87	0,10	0,10	3,77	0,10	0,10	3,79	0,10	0,10	3,74	0,10	0,10
22 Bom domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental	3,71	0,11	0,10	3,79	0,10	0,10	3,80	0,10	0,10	3,47	0,10	0,10	3,70	0,10	0,10	3,89	0,10	0,10
23 Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente	3,70	0,10	0,10	3,78	0,10	0,10	3,64	0,10	0,10	3,65	0,10	0,10	3,76	0,10	0,10	3,81	0,10	0,10
24 Gerir a implementação de empreendimentos de real estate	3,67	0,10	0,10	3,85	0,10	0,10	3,82	0,10	0,10	3,60	0,10	0,10	3,74	0,10	0,10	3,77	0,10	0,10
25 Identificar necessidades de financiamento e estruturas de funding	3,64	0,10	0,10	3,70	0,10	0,10	3,99	0,10	0,10	3,87	0,10	0,10	3,89	0,10	0,10	3,85	0,10	0,10
26 Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros	3,63	0,10	0,10	3,66	0,10	0,10	3,86	0,10	0,10	3,71	0,10	0,10	3,60	0,10	0,10	3,54	0,10	0,10
27 Domínio sobre ferramentas/sistemas utilizados pela organização	3,57	0,10	0,10	3,53	0,10	0,10	3,41	0,10	0,10	3,32	0,10	0,10	3,42	0,10	0,10	3,41	0,10	0,10
28 Conhecimentos sobre o mercado de capitais	3,33	0,10	0,10	3,40	0,10	0,10	3,48	0,10	0,10	3,48	0,10	0,10	3,27	0,10	0,10	3,48	0,10	0,10
29 Domínio de línguas estrangeiras	3,22	0,10	0,10	3,07	0,10	0,10	3,01	0,10	0,10	3,15	0,10	0,10	3,15	0,10	0,10	3,63	0,10	0,10
30 Gestão de suprimento	3,03	0,10	0,10	3,28	0,10	0,10	3,04	0,10	0,10	2,84	0,10	0,10	3,10	0,10	0,10	3,00	0,10	0,10



Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Tabela 4 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na construção civil

RESULTADO GERAL DE TODA A AMOSTRA PARA O QUESTIONÁRIO:				PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE CONSTRUÇÃO CIVIL		TESTES ESTATÍSTICOS DE HIPÓTESE					
Em sua opinião, qual o nível de importância das competências abaixo relacionadas. Utilize o seguinte critério para suas respostas:						H0: $\mu_0^2 = \mu_1^2$ H1: $\mu_0^2 \neq \mu_1^2$					
Escala Likert de 1 a 5, onde 1 - não relevante e 5 - imprescindível											
DESCRIÇÃO	MÉDIA (μ_0)	VAR (σ_0^2)	DESV. PAD. (σ_0)	MÉDIA (μ_1)	VAR (σ_1^2)	DESV. PAD. (σ_1)	Teste T	Tipo de variância	Teste T	Significância	
1	Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,80	0,80	4,15	0,84	0,92	0,88	Equivalente	0,90	ACI01A
2	Conhecimentos de matemática financeira;	3,92	0,86	0,93	3,79	0,90	0,95	0,70	Equivalente	0,24	ACI01A
3	Domínio de línguas estrangeiras	3,22	1,02	1,01	3,07	0,97	0,99	0,79	Equivalente	0,23	ACI01A
4	Pleno domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental	3,71	0,90	0,95	3,79	0,98	0,99	0,94	Equivalente	0,47	ACI01A
5	Conhecimento sobre gestão de riscos	3,87	0,84	0,92	3,85	0,98	0,99	0,67	Equivalente	0,85	ACI01A
6	Domínio sobre ferramentas /softwares utilizados pelas organizações	3,37	0,88	0,94	3,53	0,73	0,85	0,93	Equivalente	0,11	ACI01A
7	Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,81	0,98	0,99	3,83	0,79	0,89	0,21	Equivalente	0,96	ACI01A
8	Conhecimento sobre indicadores da qualidade do investimento	3,89	0,90	0,95	3,95	0,90	0,94	0,98	Equivalente	0,81	ACI01A
9	Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,38	0,53	0,73	4,42	0,44	0,66	0,28	Equivalente	0,65	ACI01A
10	Capacidade para desenvolver soluções originais e criativas	4,18	0,68	0,83	4,20	0,63	0,79	0,87	Equivalente	0,83	ACI01A
11	Percepção do que acontece no mercado	4,42	0,53	0,73	4,34	0,56	0,75	0,70	Equivalente	0,19	ACI01A
12	Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções	4,26	0,68	0,83	4,30	0,63	0,79	0,98	Equivalente	0,81	ACI01A
13	Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,01	0,72	0,85	4,06	0,68	0,83	0,20	Equivalente	0,46	ACI01A
14	Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,15	0,68	0,83	4,15	0,60	0,78	0,69	Equivalente	1,00	ACI01A
15	Capacidade de análise de indicadores de investimento;	3,94	0,88	0,94	4,09	0,86	0,93	0,93	Equivalente	0,16	ACI01A
16	Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,11	0,72	0,85	4,16	0,68	0,83	0,61	Não equivalente	0,59	ACI01A
17	Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros	3,85	0,96	0,98	3,66	0,98	0,99	0,88	Equivalente	0,84	ACI01A
18	Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,72	0,85	4,24	0,68	0,83	0,16	Equivalente	0,21	ACI01A
19	Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares	4,08	0,82	0,90	4,22	0,68	0,83	0,39	Equivalente	0,28	ACI01A
20	Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente;	3,70	0,88	0,94	3,78	0,78	0,88	0,99	Equivalente	0,41	ACI01A
21	Postura gerencial e liderança	4,06	0,82	0,90	4,24	0,65	0,80	0,19	Equivalente	0,88	ACI01A
22	Espírito inovador, empreendedor	4,00	0,80	0,89	4,18	0,53	0,73	0,81	Não equivalente	0,86	ACI01A
23	Bom relacionamento com as pessoas	4,20	0,67	0,82	4,28	0,56	0,75	0,34	Equivalente	0,37	ACI01A
24	Consciência da responsabilidade ética da profissão	4,45	0,68	0,83	4,45	0,68	0,83	0,88	Equivalente	0,96	ACI01A
25	Facilidade de adaptação a situações novas, dinâmicas	4,01	0,68	0,83	4,06	0,63	0,79	0,11	Equivalente	0,81	ACI01A
26	Identificar necessidades de financiamentos e estruturas de funding	3,64	0,98	1,00	3,70	0,98	1,00	0,98	Equivalente	0,81	ACI01A
27	Conhecimentos de economia, finanças e administração	3,76	0,74	0,86	3,79	0,78	0,88	0,74	Equivalente	0,77	ACI01A
28	Conhecimentos sobre o mercado de capital	3,51	1,08	1,04	3,40	1,13	1,06	0,81	Equivalente	0,51	ACI01A
29	Gerir a implementação de empreendimentos do real estate	3,67	1,08	1,04	3,85	0,90	0,95	0,61	Equivalente	0,13	ACI01A
30	Decisão de suprimentos	3,03	1,03	1,01	3,28	0,92	0,96	0,26	Equivalente	0,83	REGADA



Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Tabela 5 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam em Incorporação e desenvolvimento imobiliário

RESULTADO GERAL DE TODA A AMOSTRA PARA O QUESTIONÁRIO:				PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE INCORPORAÇÃO				TESTES ESTATÍSTICOS DE HIPÓTESE			
Em sua opinião, qual o nível de importância das competências abaixo relacionadas. Utilize o seguinte critério para suas respostas:								$H_0: \mu_0^1 = \mu_1^1$ $H_1: \mu_0^1 \neq \mu_1^1$			
Escala Likert de 1 a 5, onde 1 = não relevante e 5 = imprescindível											
DESCRIÇÃO	MÉDIA (μ_0)	VAR (σ_0^2)	DESV. PAD. (σ_0)	MÉDIA (μ_1)	VAR (σ_1^2)	DESV. PAD. (σ_1)	Teste F	Tipo de variância	Teste T	Hipótese	
1. Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,80	0,89	4,38	0,48	0,69	0,00	Não equivalente	0,06	ACEITA	
2. Conhecimentos de matemática financeira	3,92	0,85	0,92	4,01	0,88	0,94	0,88	Equivalente	0,40	ACEITA	
3. Domínio de línguas estrangeiras	3,22	1,02	1,01	3,01	0,83	0,91	0,47	Equivalente	0,18	ACEITA	
4. Pleno domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental	3,71	0,82	0,90	3,49	0,91	0,95	1,00	Equivalente	0,05	ACEITA	
5. Conhecimento sobre gestão de riscos	3,87	0,84	0,92	3,97	0,71	0,84	0,38	Equivalente	0,23	ACEITA	
6. Domínio sobre ferramentas / sistemas utilizados pelas organizações	3,37	0,80	0,89	3,41	0,77	0,88	0,98	Equivalente	0,17	ACEITA	
7. Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,81	0,98	0,99	4,07	0,70	0,84	0,08	Equivalente	0,02	NEGADA	
8. Conhecimento sobre indicadores de qualidade de investimento	3,88	0,91	0,95	4,23	0,78	0,87	0,18	Equivalente	0,09	NEGADA	
9. Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,38	0,23	0,73	4,47	0,49	0,70	0,72	Equivalente	0,29	ACEITA	
10. Aptidão para desenvolver soluções originais e criativas	4,38	0,80	0,77	4,23	0,82	0,79	0,82	Equivalente	0,25	ACEITA	
11. Percepção do que acontece no mercado	4,42	0,33	0,74	4,47	0,48	0,67	0,17	Equivalente	0,12	ACEITA	
12. Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções	4,26	0,58	0,76	4,26	0,81	0,78	0,78	Equivalente	0,96	ACEITA	
13. Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,01	0,72	0,85	4,01	0,80	0,78	0,12	Equivalente	0,97	ACEITA	
14. Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,15	0,65	0,81	4,08	0,65	0,81	0,92	Equivalente	0,48	ACEITA	
15. Capacidade de análise de indicadores de investimento	3,94	0,88	0,94	4,24	0,68	0,83	0,18	Equivalente	0,01	NEGADA	
16. Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,11	0,77	0,87	4,25	0,72	0,85	0,71	Equivalente	0,18	ACEITA	
17. Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros	3,63	0,96	0,98	3,86	0,80	0,83	0,07	Equivalente	0,05	NEGADA	
18. Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,77	0,88	4,25	0,78	0,88	0,97	Equivalente	0,71	ACEITA	
19. Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares	4,08	0,82	0,90	4,16	0,80	0,89	0,91	Equivalente	0,43	ACEITA	
20. Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente	3,76	0,85	0,93	3,84	0,80	0,90	0,72	Equivalente	0,64	ACEITA	
21. Postura gerencial e liderança	4,06	0,82	0,90	4,18	0,88	0,93	0,11	Equivalente	0,21	ACEITA	
22. Espírito inovador, empreendedor	4,50	0,83	0,91	4,24	0,68	0,83	0,21	Equivalente	0,03	NEGADA	
23. Bom relacionamento com as pessoas	4,20	0,87	0,93	4,18	0,79	0,89	0,10	Equivalente	0,12	ACEITA	
24. Consciência de responsabilidade ética da profissão	4,45	0,29	0,77	4,40	0,64	0,80	0,60	Equivalente	0,60	ACEITA	
25. Facilidade de adaptação a situações novas, dinamismo	4,01	0,63	0,79	4,11	0,63	0,79	0,98	Equivalente	0,29	ACEITA	
26. Identificar necessidades de financiamentos e estruturas de funding	3,64	0,99	1,00	3,99	0,81	0,78	0,01	Não equivalente	0,00	NEGADA	
27. Conhecimentos de economia, finanças e administração	3,76	0,74	0,86	3,87	0,73	0,85	0,97	Equivalente	0,18	ACEITA	
28. Conhecimentos sobre o mercado de capitais	3,31	1,09	1,04	3,46	0,87	0,93	0,21	Equivalente	0,21	ACEITA	
29. Gerir a implementação de empreendimentos do real estate	3,67	1,00	1,00	3,82	0,85	0,92	0,42	Equivalente	0,18	ACEITA	
30. Gestão de suprimentos	3,03	1,05	1,03	3,04	0,85	0,92	0,15	Equivalente	0,75	ACEITA	



Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Tabela 6 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na área de Consultoria Imobiliária

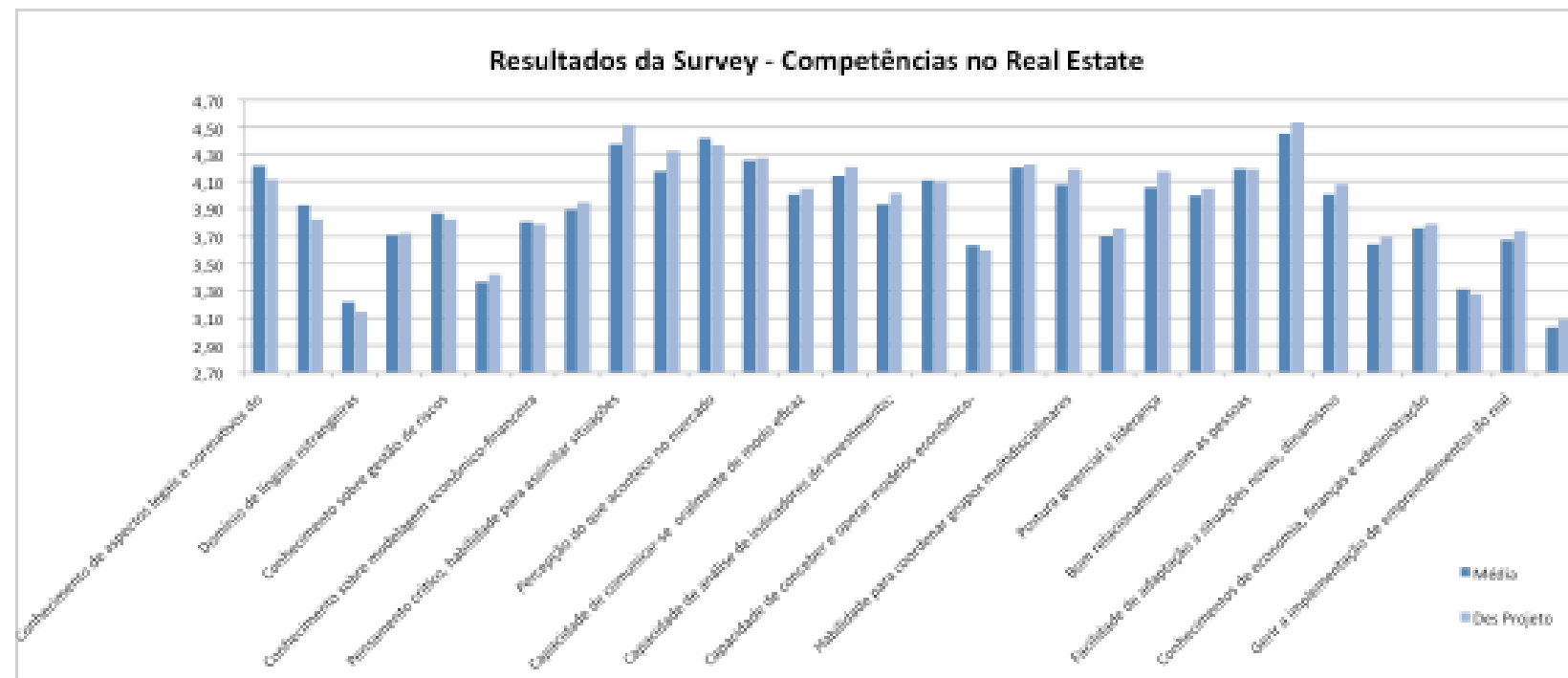
RESULTADO GERAL DE TODA A AMOSTRA PARA O QUESTIONÁRIO:				PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE CONSULTORIA IMOBILIÁRIA		TESTES ESTATÍSTICOS DE HIPÓTESE				
Em sua opinião, qual o nível de importância das competências abaixo relacionadas. Utilize o seguinte critério para suas respostas:						H0: $\mu_0^2 = \mu_1^2$ H1: $\mu_0^2 \neq \mu_1^2$				
Escala Likert de 1 a 5, onde 1 - não relevante e 5 - imprescindível										
DESCRIÇÃO	MÉDIA (μ_0)	VAR (S1)	DESV. PAD (S0)	MÉDIA (μ_1)	VAR (S1')	DESV. PAD (S1')	Teste F	Tipos de variância	Teste T	Hipótese
1 Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,80	0,89	4,31	0,67	0,82	0,40	Equivalente	0,39	ACEITA
2 Conhecimentos de matemática financeira;	3,92	0,86	0,93	3,99	0,88	0,94	0,89	Equivalente	0,78	ACEITA
3 Domínio de línguas estrangeiras	3,22	1,03	1,01	3,25	0,88	0,94	0,80	Equivalente	0,81	ACEITA
4 Pleno domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental	3,71	0,83	0,88	3,47	1,00	1,00	0,99	Equivalente	0,98	ACEITA
5 Conhecimento sobre gestão de riscos	3,87	0,84	0,90	3,64	0,97	0,99	0,43	Equivalente	0,98	ACEITA
6 Domínio sobre ferramentas / sistemas utilizados pelas organizações	3,57	0,80	0,88	3,32	0,71	0,84	0,86	Equivalente	0,78	ACEITA
7 Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,81	0,88	0,98	3,93	1,01	1,00	0,85	Equivalente	0,41	ACEITA
8 Conhecimento sobre indicadores da qualidade do investimento	3,89	0,81	0,88	3,93	0,88	0,94	0,81	Equivalente	0,88	ACEITA
9 Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,38	0,81	0,74	4,33	0,84	0,78	0,70	Equivalente	0,88	ACEITA
10 Aptidão para desenvolver soluções originais e criativas	4,18	0,80	0,77	4,18	0,88	0,90	0,87	Equivalente	0,81	ACEITA
11 Percepção do que acontece no mercado	4,42	0,53	0,73	4,61	0,19	0,58	0,83	Não equivalente	0,92	NEGADA
12 Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções	4,26	0,58	0,76	4,21	0,72	0,85	0,25	Equivalente	0,68	ACEITA
13 Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,01	0,73	0,85	3,97	0,68	0,82	0,76	Equivalente	0,74	ACEITA
14 Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,15	0,88	0,83	4,09	0,88	0,78	0,54	Equivalente	0,82	ACEITA
15 Capacidade de análise de indicadores de investimento;	3,94	0,88	0,94	4,05	0,78	0,87	0,48	Equivalente	0,87	ACEITA
16 Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,11	0,77	0,87	4,11	0,80	0,88	0,89	Equivalente	0,88	ACEITA
17 Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros	3,63	0,86	0,98	3,71	0,82	0,91	0,48	Equivalente	0,55	ACEITA
18 Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,77	0,88	4,21	0,68	0,83	0,80	Equivalente	0,91	ACEITA
19 Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares	4,08	0,81	0,90	4,02	1,00	1,00	0,28	Equivalente	0,63	ACEITA
20 Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente;	3,70	0,86	0,90	3,65	0,78	0,89	0,87	Equivalente	0,74	ACEITA
21 Postura gerencial e liderança	4,06	0,82	0,86	3,98	0,78	0,88	0,87	Equivalente	0,58	ACEITA
22 Espírito inovador, empreendedor	4,00	0,81	0,81	3,98	0,87	0,88	0,40	Equivalente	0,88	ACEITA
23 Bom relacionamento com as pessoas	4,20	0,87	0,82	4,17	0,81	0,88	0,89	Equivalente	0,81	ACEITA
24 Consciência da responsabilidade ética do profissional	4,45	0,59	0,77	4,52	0,59	0,71	0,44	Equivalente	0,54	ACEITA
25 Facilidade de adaptação a situações novas, dinamismo	4,01	0,83	0,79	3,97	0,74	0,88	0,40	Equivalente	0,73	ACEITA
26 Identificar necessidades de financiamentos e estruturas de funding	3,64	0,89	1,00	3,67	0,90	0,95	0,60	Equivalente	0,84	ACEITA
27 Conhecimentos de economia, finanças e administração	3,76	0,74	0,88	3,77	0,82	0,81	0,80	Equivalente	0,81	ACEITA
28 Conhecimentos sobre o mercado de capitais	3,31	1,09	1,04	3,48	1,18	1,11	0,47	Equivalente	0,24	ACEITA
29 Gerir a implementação de empreendimentos do real estate	3,67	1,00	1,08	3,60	1,02	1,01	0,87	Equivalente	0,88	ACEITA
30 Gestão de suprimentos	3,03	1,81	1,81	2,84	0,97	0,99	0,58	Equivalente	0,11	ACEITA



Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Tabela 7 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam com Desenvolvimento de Projetos

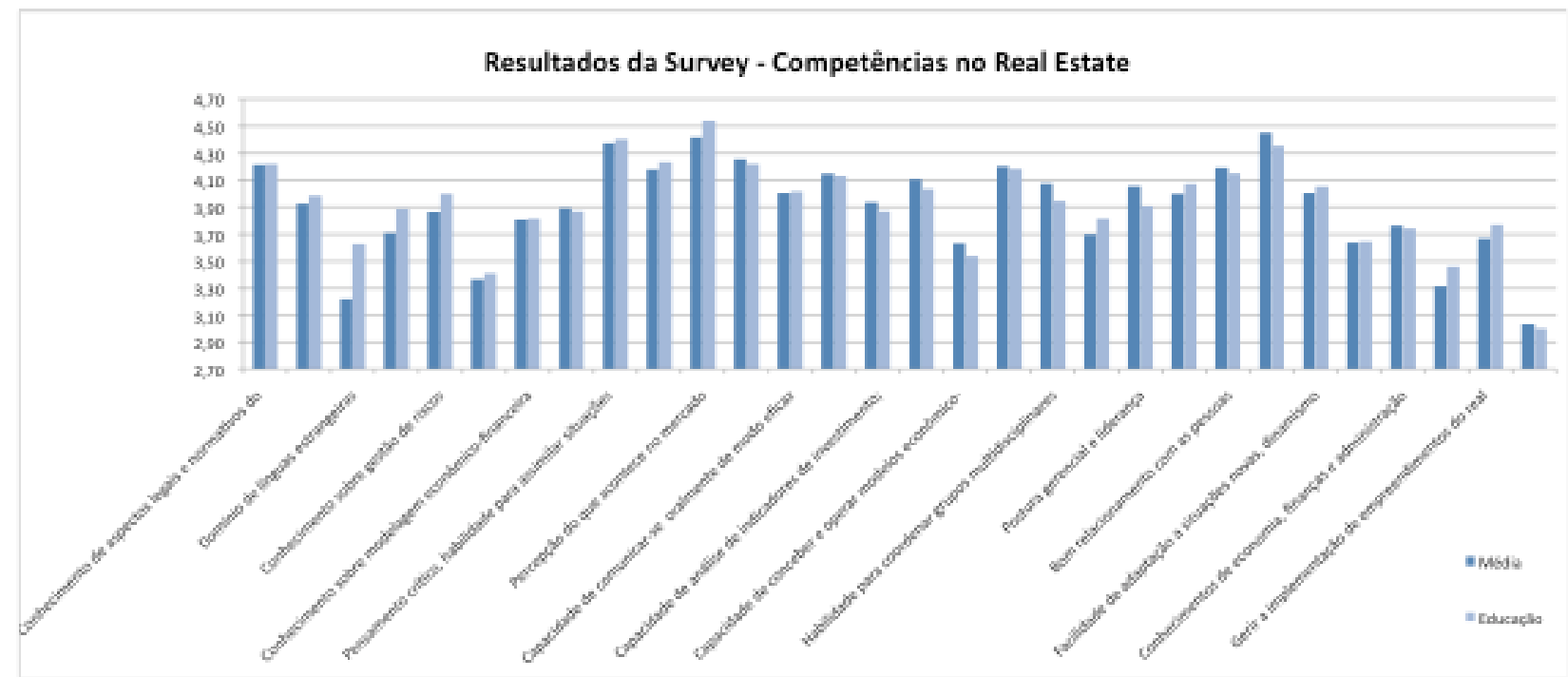
RESULTADO GERAL DE TODA A AMOSTRA PARA O QUESTIONÁRIO:					PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS		TESTES ESTATÍSTICOS DE HIPÓTESE				
Em sua opinião, qual o nível de importância das competências abaixo relacionadas. Utilize o seguinte critério para suas respostas:							H0: $\mu_0^2 = \mu_1^2$ H1: $\mu_0^2 \neq \mu_1^2$				
Escala Likert de 1 a 5, onde 1 - não relevante e 5 - imprescindível											
DESCRIÇÃO	MÉDIA (μ_0)	VM (s1)	DEVI PAD (s0)		MÉDIA (μ_1)	VM (s1)	DEVI PAD (s1)	Teste F	Tipo de variância	Teste T	Hipótese
1 Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,80	0,80		4,11	0,86	82,00	0,08	Equivalente	0,50	ACITA
2 Conhecimentos de matemática financeira	3,92	0,86	0,83		3,82	0,90	82,00	0,72	Equivalente	0,52	ACITA
3 Domínio de línguas estrangeiras	3,22	1,02	1,01		3,15	1,00	82,00	0,30	Equivalente	0,87	ACITA
4 Pleno domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental	3,71	0,92	0,90		3,73	0,91	82,00	0,84	Equivalente	0,86	ACITA
5 Conhecimento sobre gestão de riscos	3,87	0,84	0,81		3,82	0,88	82,00	0,89	Equivalente	0,76	ACITA
6 Domínio sobre ferramentas/sistemas utilizados pelas organizações	3,37	0,80	0,89		3,42	0,88	82,00	0,88	Equivalente	0,69	ACITA
7 Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,81	0,88	0,89		3,79	0,96	82,00	0,81	Equivalente	0,86	ACITA
8 Conhecimento sobre indicadores da qualidade do investimento	3,89	0,91	0,91		3,95	0,96	82,00	1,00	Equivalente	0,84	ACITA
9 Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,38	0,73	0,73		4,52	0,67	82,00	0,47	Equivalente	0,37	ACITA
10 Aptidão para desenvolver soluções originais e criativas	4,18	0,60	0,77		4,32	0,67	82,00	0,19	Equivalente	0,36	ACITA
11 Percepção do que acontece no mercado	4,42	0,58	0,73		4,37	0,81	82,00	0,29	Equivalente	0,67	ACITA
12 Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções	4,26	0,58	0,76		4,27	0,77	82,00	0,89	Equivalente	0,87	ACITA
13 Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,01	0,72	0,86		4,05	0,82	82,00	0,74	Equivalente	0,78	ACITA
14 Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através da escrita	4,15	0,68	0,81		4,21	0,77	82,00	0,86	Equivalente	0,57	ACITA
15 Capacidade de análise de indicadores de investimento	3,94	0,88	0,94		4,02	0,95	82,00	0,87	Equivalente	0,52	ACITA
16 Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,11	0,71	0,87		4,10	0,80	82,00	0,74	Equivalente	0,81	ACITA
17 Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros	3,63	0,96	0,98		3,60	0,98	82,00	0,33	Equivalente	0,80	ACITA
18 Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,77	0,88		4,23	0,88	82,00	0,36	Equivalente	0,88	ACITA
19 Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares	4,08	0,82	0,80		4,19	0,83	82,00	0,41	Equivalente	0,35	ACITA
20 Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente	3,70	0,86	0,93		3,76	0,92	82,00	0,35	Equivalente	0,62	ACITA
21 Postura gerencial e liderança	4,06	0,82	0,80		4,18	0,88	82,00	0,30	Equivalente	0,84	ACITA
22 Espírito inovador, empreendedor	4,09	0,83	0,81		4,05	0,84	82,00	0,44	Equivalente	0,86	ACITA
23 Bom relacionamento com as pessoas	4,20	0,87	0,88		4,19	0,87	82,00	0,38	Equivalente	0,89	ACITA
24 Consciência da responsabilidade ética da profissão	4,45	0,59	0,77		4,53	0,72	82,00	0,35	Equivalente	0,46	ACITA
25 Facilidade de adaptação a situações novas, dinamismo	4,01	0,63	0,79		4,08	0,77	82,00	0,84	Equivalente	0,51	ACITA
26 Identificar necessidades de financiamentos e estruturas de funding	3,64	0,99	1,00		3,69	0,97	82,00	0,81	Equivalente	0,70	ACITA
27 Conhecimentos de economia, finanças e administração	3,76	0,74	0,86		3,79	0,93	82,00	0,39	Equivalente	0,72	ACITA
28 Conhecimentos sobre o mercado de capitais	3,31	1,09	1,04		3,27	1,01	82,00	0,80	Equivalente	0,78	ACITA
29 Gerir a implementação de empreendimentos do real estate	3,67	1,00	1,00		3,74	1,02	82,00	0,74	Equivalente	0,54	ACITA
30 Gestão de suprimentos	3,03	1,09	1,01		3,10	1,07	82,00	0,37	Equivalente	0,43	ACITA



Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

Tabela 8 - Comparativo de resultados entre a amostra geral e grupo de profissionais que atuam na área de Educação e Pesquisa

RESULTADO GERAL DE TODA A AMOSTRA PARA O QUESTIONÁRIO:				PROFISSIONAIS DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA		TESTES ESTATÍSTICOS DE HIPÓTESE				
Em sua opinião, qual o nível de importância das competências abaixo relacionadas. Utilize o seguinte critério para suas respostas:						H0: $\mu_1^E = \mu_1^P$ H1: $\mu_1^E \neq \mu_1^P$				
Escala Likert de 1 a 5, onde 1 - não relevante e 5 - imprescindível										
DESCRIÇÃO	MÉDIA (μ_1)	VAR (S ²)	DESV PAD (S)	MÉDIA (μ_1)	VAR (S ²)	DESV PAD (S)	T-Test F	Tipo de variância	T-Test T	Hipótese
1 Conhecimento de aspectos legais e normativos do mercado de Real Estate	4,22	0,80	0,90	4,22	0,89	0,95	0,00	Equivalente	0,87	ACEITA
2 Conhecimentos de matemática financeira	3,92	0,86	0,93	3,98	0,80	0,90	0,82	Equivalente	0,77	ACEITA
3 Domínio de línguas estrangeiras	3,22	1,03	1,01	3,63	0,86	0,93	0,47	Equivalente	0,01	REJEITA
4 Fazer domínio sobre conceitos como qualidade, segurança e preservação ambiental	3,71	0,81	0,90	3,89	1,01	1,00	0,62	Equivalente	0,28	ACEITA
5 Conhecimento sobre gestão de riscos	3,87	0,84	0,92	4,00	0,87	0,93	0,05	Equivalente	0,82	ACEITA
6 Domínio sobre ferramentas/sistemas utilizados pelas organizações	3,37	0,80	0,89	3,41	0,79	0,84	0,63	Equivalente	0,68	ACEITA
7 Conhecimento sobre modelagem econômico-financeira	3,81	0,88	0,95	3,81	0,91	0,98	0,77	Equivalente	0,98	ACEITA
8 Conhecimento sobre indicadores da qualidade do investimento	3,89	0,81	0,90	3,87	0,86	0,93	0,67	Equivalente	0,98	ACEITA
9 Pensamento crítico, habilidade para assimilar situações complexas	4,28	0,53	0,73	4,41	0,66	0,81	0,16	Equivalente	0,77	ACEITA
10 Aptidão para desenvolver soluções originais e criativas	4,18	0,60	0,77	4,28	0,61	0,78	0,77	Equivalente	0,67	ACEITA
11 Percepção do que acontece no mercado	4,42	0,53	0,73	4,54	0,44	0,66	0,44	Equivalente	0,25	ACEITA
12 Capacidade de identificar novos problemas e encontrar soluções	4,26	0,58	0,76	4,22	0,63	0,79	0,69	Equivalente	0,76	ACEITA
13 Capacidade de comunicar-se oralmente de modo eficaz	4,01	0,73	0,85	4,02	0,68	0,81	0,71	Equivalente	0,93	ACEITA
14 Capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva através de escrita	4,15	0,66	0,81	4,15	0,64	0,80	0,97	Equivalente	0,88	ACEITA
15 Capacidade de análise de indicadores de investimento	3,94	0,68	0,84	3,87	0,87	0,93	0,98	Equivalente	0,67	ACEITA
16 Habilidade de negociação e gerenciamento de conflitos	4,11	0,77	0,87	4,04	0,79	0,89	0,84	Equivalente	0,58	ACEITA
17 Capacidade de conceber e operar modelos econômico-financeiros	3,63	0,96	0,98	3,54	1,01	1,00	0,77	Equivalente	0,52	ACEITA
18 Habilidade para trabalhar em equipe	4,21	0,71	0,84	4,19	0,81	0,91	0,70	Equivalente	0,92	ACEITA
19 Habilidade para coordenar grupos multidisciplinares	4,08	0,83	0,92	3,94	0,85	0,92	0,83	Equivalente	0,93	ACEITA
20 Habilidade para executar trabalhos individuais de forma autônoma e independente	3,70	0,66	0,81	3,81	0,68	0,83	0,41	Equivalente	0,67	ACEITA
21 Postura gerencial e liderança	4,06	0,81	0,90	3,91	0,76	0,87	0,80	Equivalente	0,28	ACEITA
22 Espírito inovador, empreendedor	4,00	0,83	0,91	4,07	0,67	0,82	0,18	Equivalente	0,54	ACEITA
23 Bom relacionamento com as pessoas	4,20	0,67	0,82	4,15	0,58	0,76	0,18	Equivalente	0,78	ACEITA
24 Consciência da responsabilidade ética da profissão	4,46	0,58	0,77	4,35	0,61	0,78	0,82	Equivalente	0,58	ACEITA
25 Facilidade de adaptação a situações novas, dinamismo	4,01	0,64	0,79	4,06	0,54	0,74	0,18	Equivalente	0,68	ACEITA
26 Identificar necessidades de financiamentos e estruturas de funding	3,64	0,99	1,00	3,65	0,91	0,95	0,73	Equivalente	0,96	ACEITA
27 Conhecimentos de economia, finanças e administração	3,76	0,74	0,86	3,74	0,69	0,85	0,13	Equivalente	0,96	ACEITA
28 Conhecimentos sobre o mercado de capitais	3,31	1,09	1,04	3,46	0,89	0,95	0,42	Equivalente	0,83	ACEITA
29 Gerir a implementação de empreendimentos de real estate	3,67	1,00	1,00	3,77	0,76	0,87	0,19	Equivalente	0,64	ACEITA
30 Gestão de suprimentos	3,03	1,01	1,01	3,00	1,04	1,02	0,82	Equivalente	0,82	ACEITA



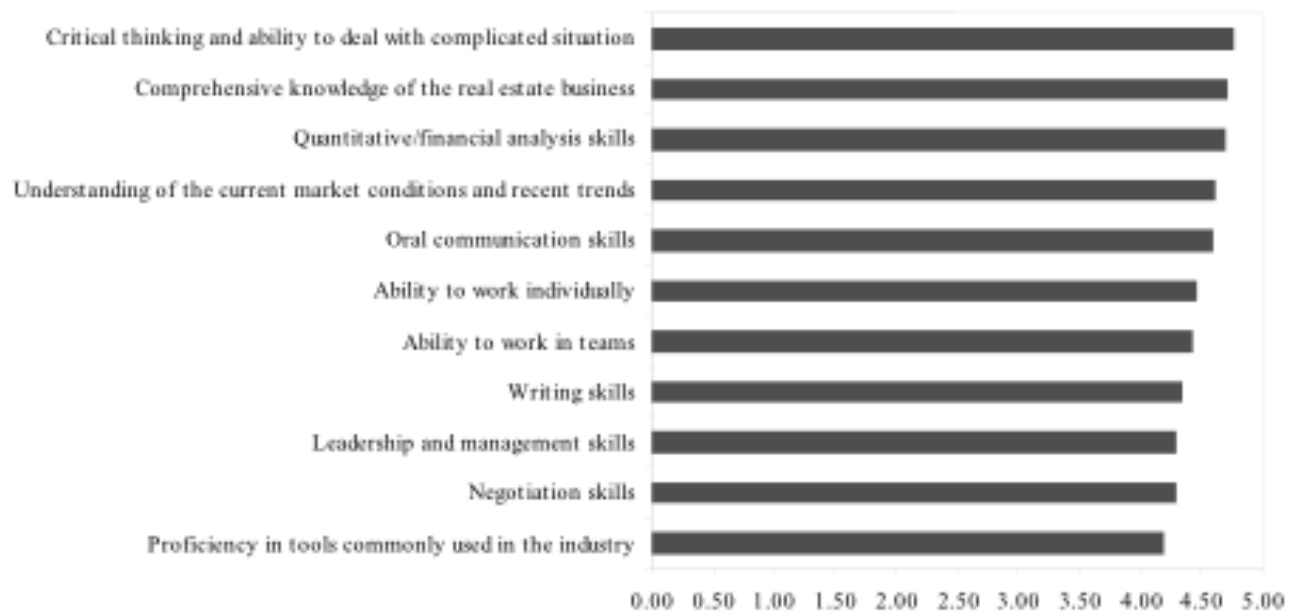
Fonte: Survey – Pesquisa sobre as competências no Real Estate (2012)

ANEXO

A – PESQUISA DE WORZALA et al. (2009) SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS PROFISSIONAIS DE REAL ESTATE

Tabela 12 - Competências necessárias ao profissional de Real Estate

Exhibit 9 Skills and Competencies



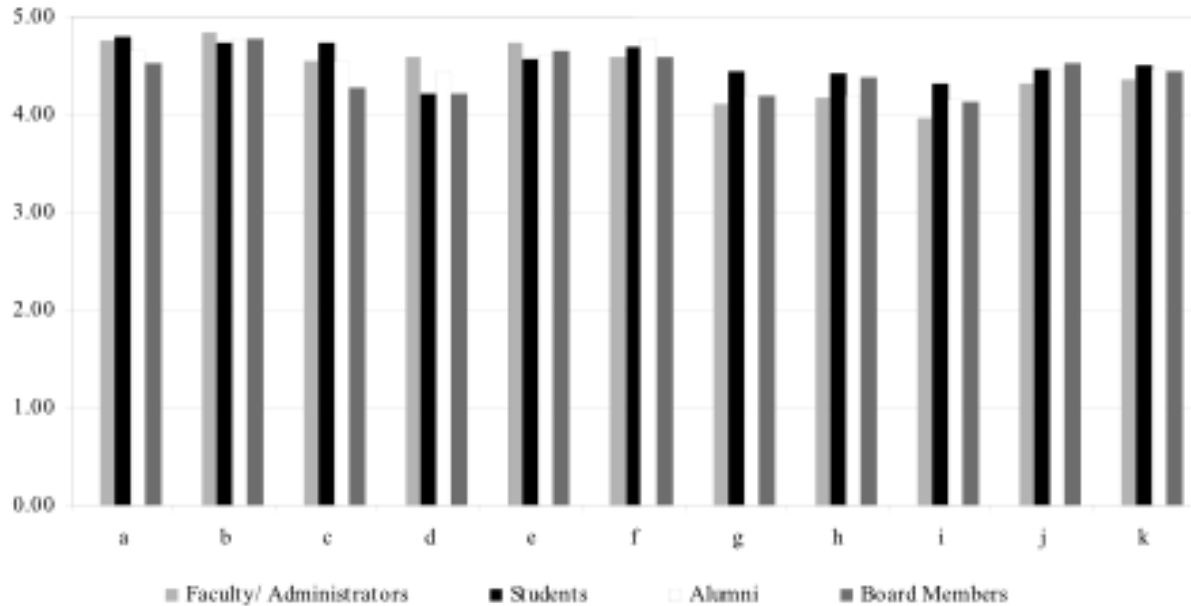
Student Skills	Mean	Std. Dev.
Critical thinking and ability to deal with complicated situation	4.76	0.47
Comprehensive knowledge of the real estate business	4.72	0.57
Quantitative/financial analysis skills	4.70	0.54
Understanding of the current market conditions and recent trends	4.61*	0.61
Oral communication skills	4.60	0.59
Ability to work individually	4.47*	0.68
Ability to work in teams	4.43	0.75
Writing skills	4.35*	0.78
Leadership and management skills	4.29	0.79
Negotiation skills	4.29	0.79
Proficiency in tools commonly used in the industry	4.20	0.88

*The rating difference between this item and the one above is significant at 5% level.

Fonte: WORZALA et al. (2009)

Tabela 13 - Comparação dos resultados das competências indicadas como necessárias entre os grupos de respondentes

Exhibit 17 Comparison of Skills and Competencies by Stakeholders



Student Skills	Faculty/ Administrators	Students	Alumni	Board Members
a Comprehensive knowledge of the business	4.75	4.79	4.64	4.53
b Critical thinking	4.84	4.74	4.77	4.78
c Understanding of the current market trends	4.54	4.73	4.55	4.28
d Writing skills	4.58	4.21	4.44	4.22
e Oral communication skills	4.72	4.57	4.59	4.66
f Quantitative/financial analysis skills	4.58	4.69	4.77	4.59
g Negotiation skills	4.11	4.43	4.18	4.19
h Leadership and management skills	4.17	4.43	4.19	4.38
i Proficiency in tools used in the industry	3.96	4.31	4.14	4.13
j Ability to work in teams	4.31	4.45	4.45	4.53
k Ability to work individually	4.36	4.50	4.47	4.44
Average	4.45	4.53	4.47	4.43

Fonte: WORZALA et al. (2009)