



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

NATHALIA SOUZA REGIS

**CONCEPÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: a colaboração do
Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras**

PALHOÇA (SC)

2021



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

NATHALIA SOUZA REGIS

**CONCEPÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: a colaboração do
Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras**

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação
em Engenharia Civil da Universidade do Sul de
Santa Catarina (UNISUL) como requisito
parcial para obtenção de título de Bacharel em
Engenharia Civil.

Orientador: Prof. José Humberto Dias de Tolêdo, Ms.

PALHOÇA (SC)

2021

NATHALIA SOUZA REGIS

**CONCEPÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: a colaboração do
Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras**

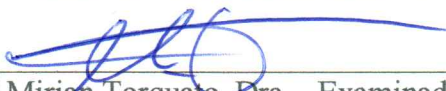
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi
julgado adequado à obtenção do título de
Bacharel em Engenharia Civil e aprovado em
sua forma final pelo Curso de Engenharia Civil
da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 11 de junho de 2021.



Prof. José Humberto Dias de Tolêdo, Ms. - Orientador

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Prof.ª Miriam Torquato, Dra. - Examinador Externo

Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC



Prof. Paulo Henrique Wagner, Esp. – Examinador Interno

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

Dedico este trabalho a minha família, Diego e Bernardo, por serem a minha certeza diante de todas as incertezas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao meu marido Diego pelo amor, incentivos, apoio, paciência e pela sua vontade incansável de me ver realizada em qualquer caminho que resolva percorrer. Ao Bernardo, meu filho amado que nasceu no meio da graduação, minha fonte de inspiração e de perseverança, agradeço que, mesmo sem o total entendimento, permitiu o meu distanciamento para que pudesse concluir o desafio a mim proposto.

À minha família base, meu pai Ricardo, minha mãe Tânia e meu irmão Guilherme e cunhada Gabriela, pelo amor, orgulho, preocupação e por sempre vibrarem com as minhas conquistas.

Ao meu orientador do TCC I, professor Roberto de Melo Rodrigues pelo aceite inicial em me guiar na construção deste trabalho e ao professor José Humberto Dias de Tolêdo pela continuidade do processo, pela confiança a mim depositada e pelas significativas orientações para a conclusão.

À banca, formada pelos professores Mirian Torquato e Paulo Henrique Wagner, pelo aceite, análise e contribuições oferecidas para o fechamento deste trabalho. À professora Mirian faço um agradecimento especial pela generosidade do compartilhamento do seu enorme conhecimento nos assuntos abordados e pela indicação de vasta bibliografia fundamental para o entendimento e aprendizado sobre os temas estudados.

Agradeço também a todos os profissionais que tive contato durante a minha caminhada profissional até aqui. Muitos foram inspiradores na tomada de decisão de enfrentar uma nova graduação e, com a convivência diária e compartilhamento do conhecimento, me moldaram profissionalmente.

Da mesma maneira, agradeço aos professores e funcionários da graduação em Engenharia Civil da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), pelo compartilhamento dos seus saberes.

Também, aos profissionais Arquitetos, Engenheiros Civis e Empreendedores Imobiliários que aceitaram participar da aplicação do questionário e, através destes, me possibilitaram estar mais perto do objetivo deste trabalho.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação profissional e como consequência, a realização deste trabalho.

“A lição mais poderosa e libertadora que tive é que tentar coisas novas nunca é uma situação em que se perde. Mesmo que você fracasse no que tentou realizar, você aprende muito.”

(Annette Grotheer)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras no processo de concepção de empreendimentos imobiliários, identificando o valor do compartilhamento do conhecimento como fonte de criatividade e inovação, concepção de projetos e viabilidade de empreendimentos imobiliários e a integração do Arquiteto e Urbanista e do Engenheiro Civil. Realizou-se a revisão bibliográfica da literatura norteada pelos temas Conhecimento, Criatividade, Inovação, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Gestão Empreendedora da Inovação e Empreendimentos imobiliários, que gerou a pergunta de pesquisa: Qual a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras no processo de concepção de empreendimentos imobiliários? Na metodologia, classifica-se como qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso através da aplicação de questionários e posterior análise de conteúdo dos dados coletados. Para elaboração do questionário e posterior análise de conteúdo, identificaram-se categorias e subcategorias baseadas nos temas estudados na revisão bibliográfica. Possibilitou-se também a caracterização dos participantes por faixa etária, formação acadêmica e graduação, e das empresas, por tempo de fundação. Pode-se concluir, a partir da análise, que o trabalho realizado com a colaboração de profissionais de diversas áreas, em especial, a colaboração do profissional de Engenharia Civil, para soluções criativas e inovadoras, é existente. Essa colaboração é possível através do compartilhamento do conhecimento tendo como resultado um produto com diferencial competitivo e valorização frente ao mercado. Ressalta-se, entretanto, que essa participação, ao olhar do profissional, ainda é um pouco tímida e quase passiva, voltada apenas para elucidar questionamentos técnicos dos projetistas arquiteto e empreendedor. Portanto, é de fundamental importância que o Engenheiro Civil seja estimulado e ativo no compartilhamento do seu conhecimento.

Palavras-chave: Criatividade; Inovação; Empreendimentos Imobiliários; Engenheiro Civil.

ABSTRACT

This work aims to verify the Civil Engineer's collaboration for creative and innovative solutions in the design process of real estate projects, identifying the value of sharing knowledge as a source of creativity and innovation, project design and feasibility of real estate projects and integration the Architect and Urban Planner and the Civil Engineer. A literature review was carried out, guided by the themes Knowledge, Creativity, Innovation, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Entrepreneurial Management of Innovation and Real Estate Enterprises, which generated the research question: What is the collaboration of the Civil Engineer for creative and innovative solutions in the process of designing real estate projects? In the methodology, it is classified as qualitative, exploratory, descriptive, bibliographical and case study through the application of questionnaires and subsequent content analysis of the collected data. For the elaboration of the questionnaire and subsequent content analysis, categories and subcategories were identified based on the themes studied in the literature review. It was also possible to characterize the participants by age group, academic background and graduation, and companies, by time of foundation. It can be concluded, from the analysis, that the work carried out with the collaboration of professionals from different areas, in particular, the collaboration of the Civil Engineering professional, for creative and innovative solutions, exists. This collaboration is possible through the sharing of knowledge, resulting in a product with a competitive edge and value in the market. It is noteworthy, however, that this participation, from the professional's point of view, is still a little timid and almost passive, aimed only at elucidating technical questions from the architect and entrepreneur designers. Therefore, it is of fundamental importance that the Civil Engineer is encouraged and active in sharing his knowledge.

Keywords: Creativity; Innovation; Real Estate developments; Civil Engineer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 – Fluxograma de trabalho.....	22
Figura 2 – Processo de criação do conhecimento	27
Figura 3 – Ciclo de vida do Empreendimento.....	42
Figura 4 – Processo de desenvolvimento do produto.....	43

Lista de Quadros

Quadro 1 – Desenvolvimento do questionário por Categoria, Subcategoria e Grupos participantes.....	49
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Faixa etária do Grupo Arquitetos	56
Gráfico 2 – Faixa etária do Grupo Engenheiros Cívis.....	57
Gráfico 3 – Faixa etária do Grupo Empreendedores Imobiliários.....	57
Gráfico 4 – Formação Acadêmica do Grupo Arquitetos.....	58
Gráfico 5 – Formação Acadêmica do Grupo Engenheiros Cívis	58
Gráfico 6 – Graduação do Grupo Empreendedores Imobiliários	59
Gráfico 7 – Formação Acadêmica do Grupo Empreendedores Imobiliários	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo da expedição e retorno dos questionários	54
Tabela 2 – Ano e Tempo de fundação das empresas dos participantes do Grupo Empreendimentos Imobiliários.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A - Grupo Arquitetos

EC - Grupo Engenheiros Civis

EI - Grupo Empreendedores Imobiliários

MBA - Master in Business Administration (Mestre em Negócios e Administração)

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 JUSTIFICATIVA	17
1.2 APRESENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo geral	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
1.5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	20
1.5.1 Caracterização da pesquisa	22
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
2.1 CONHECIMENTO.....	25
2.1.1 Compartilhamento do Conhecimento	27
2.2 CRIATIVIDADE.....	28
2.2.1 Criatividade e Conhecimento Organizacional.....	29
2.3 INOVAÇÃO	30
2.3.1 Gestão da Inovação	32
2.4 EMPREENDEDORISMO, INTRAEMPREENDEDORISMO E GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO.....	34
2.4.1 Empreendedorismo	34
2.4.1.1 O Empreendedor.....	35
2.4.2 Intraempreendedorismo	36
2.4.2.1 O Intraempreendedor.....	36
2.4.3 Gestão Empreendedora da Inovação	37
2.4.3.1 O papel dos gestores nas organizações.....	38
2.5 EMPREEDIMENTO IMOBILIÁRIOS, CONCEPÇÃO E VIABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS E INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL.....	39
2.5.1 Empreendimentos Imobiliários.....	40
2.5.2 Concepção de projetos de Empreendimentos Imobiliários.....	41

2.5.3 Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários.....	43
2.5.4 Integração dos profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil.....	44
3 ESTUDO DE CASO	46
3.1 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES	46
3.2 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO	47
3.2.1 O Questionário.....	47
3.3 COLETA DOS DADOS QUALITATIVOS	52
3.3.1 Aplicação dos Questionários	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	54
4.1 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS	54
4.1.1 Caracterização dos participantes.....	55
4.1.1.1 Faixa Etária dos Participantes	55
4.1.1.2 Formação Acadêmica e Graduação dos Participantes.....	57
4.1.1.3 Tempo de Fundação da Empresa.....	59
4.1.2 Análise do Conteúdo	59
4.1.2.1 Categoria Conhecimento	60
4.1.2.1.1 Subcategoria Compartilhamento do Conhecimento.....	60
4.1.2.2 Categoria Criatividade.....	63
4.1.2.2.1 Subcategoria Criatividade e Conhecimento Organizacional.....	64
4.1.2.3 Categoria Inovação	66
4.1.2.3.1 Subcategoria Gestão da Inovação.....	66
4.1.2.4 Empreendedorismo.....	68
4.1.2.4.1 Subcategoria O Empreendedor	68
4.1.2.5 Intraempreendedorismo.....	69
4.1.2.5.1 Subcategoria O Intraempreendedor	70
4.1.2.6 Gestão Empreendedora da Inovação	71
4.1.2.6.1 Subcategoria O Papel dos Gestores nas Organizações	71
4.1.2.7 Empreendimentos Imobiliários	73
4.1.2.7.1 Concepção de Empreendimentos Imobiliários.....	73
4.1.2.7.2 Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários	76
4.1.2.7.3 Integração dos Profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil.....	78
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	81

5.1 CONCLUSÕES	81
5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES	95
ANEXO.....	107

1 INTRODUÇÃO

O constante desenvolvimento da sociedade vem provocando mudanças nos contextos sociais e organizacionais. Essa situação promove a possibilidade de diversificar ações que visam a melhoria contínua do negócio e maior qualidade de vida para colaboradores e usuários. Hoje, o valor está no homem e sabemos que o conhecimento é dele e não das empresas.

Feliciano (2013) diz que as organizações que percebem que os conhecimentos não estão apenas armazenados em bancos de dados e, assim, criando condições, estimulando a criatividade e fomentando a inovação, tendem a criar inéditos conhecimentos e novos diferenciais competitivos.

As empresas e processos necessitam de visão sistêmica organizacional, pois são sistemas abertos que afetam e são afetados pelo meio ambiente (BERTALANFFY, 1975). Ao participarem de cenários dinâmicos e altamente competitivos, devem facilitar os processos de compartilhamento do conhecimento, viabilizando uma maior dinâmica às práticas desenvolvidas e, conseqüentemente, maior qualidade, eficiência e eficácia organizacional.

Com a importância econômica da construção civil e com o crescimento das cidades, tem-se experimentado uma grande oferta e avanço nos lançamentos imobiliários. Com isso, o empreendedor tem apresentado uma maior preocupação, mostrando interesse no desenvolvimento de empreendimento com diferenciais construtivos, gerando valor, através de soluções criativas e inovadoras, aos olhos do consumidor final (SILVA, 2013). Esses produtos, muitas vezes são caracterizados por terem um orçamento inicial definido, garantindo um retorno financeiro ao empreendedor (AZEVEDO, LIMA, 2018).

No fluxo contrário à perspectiva corporativa de integração e compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas envolvidas, tradicionalmente, para Mascaró (2010), o processo projetual e construtivo é fragmentado.

A construção de um novo produto imobiliário tem seu trabalho distribuído em diversas etapas com a colaboração, habilidade e conhecimento de diferentes profissionais ao longo do seu desenvolvimento. Apesar dessa participação plural das diversas disciplinas, pode-se afirmar que, tradicionalmente e formalmente, apenas o projeto de arquitetura é encarregado de definir e guiar os demais projetistas e soluções adotadas. Essa etapa é caracterizada pelo envolvimento do profissional Arquiteto e Urbanista com as demandas iniciais do empreendedor imobiliário,

considerando informações do programa de necessidade correlacionando as características do terreno, clima, taxas e índices legais, etc. (MASCARÓ, 2010).

Porém, é certo que, por meio das decisões técnicas iniciais tomadas na concepção do projeto está a importante definição dos resultados econômicos de um empreendimento e, como comentado por Lima et al. (2018), a formação do Arquiteto, profissional responsável pela criação do projeto, é muitas vezes alheia a essa questão de custos e soluções técnicas específicas, tornando incompreensível ter apenas esses profissionais no processo de concepção de produtos imobiliários (OLIVA et al, 2015).

Colaborando ainda com o pensamento multidisciplinar inicial de colaboração, envolvimento e compartilhamento do conhecimento, Mascaró (2010) diz que os projetistas arquitetos tendem a pensar que o problema dos custos é algo que deva ser pensado e debatido a posteriori, sendo que, cada vez que se traça uma linha na concepção do projeto, está sendo determinado uma variável da viabilidade econômica do edifício.

Para Moraes et al. (2016), com o passar do desenvolvimento das etapas de projeto o custo das modificações tendem a ser elevados e, após o início da construção, a possibilidade de alterações visando baixo custo são próximas a zero. Com isso, toma-se, muitas vezes, decisões que veem a prejudicar a qualidade final do produto.

Melhado e Fabrício (2007) comentam que formalmente, o Engenheiro Civil, valoriza o desenvolvimento e aprofundamento tecnológico e econômico do projeto, porém com uma visão limitada e sistêmica da concepção do projeto.

Com a fragmentação do processo de construção, muitas vezes os profissionais envolvidos são vistos como adversários, criando-se um ciclo de não colaboração e desconexão, em que a integração e colaboração dos agentes é pequena (MELHADO et al., 2006). Porém, considera-se que toda a interdisciplinaridade colaborativa é bem-vinda e o resultado dessa interação tende a ser positivo, estimulando uma postura proativa, criativa e inovadora, com o desenvolvimento de habilidades múltiplas, agregando valor ao produto, principalmente na relação qualidade-custo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com a velocidade demandada entre a concepção e o início da construção de um empreendimento e, com as demandas do empreendedor em ter um produto com viabilidade e vantagem competitiva, através de soluções criativas e inovadoras, a concepção de produtos imobiliários de forma fragmentada torna-se insuficiente e trabalhosa, sendo também, um grande fator de desperdício de tempo na forma de retrabalhos (LIMA e AZEVEDO, 2018).

Com isso, percebe-se a importância da participação de profissionais de áreas diversas no processo inicial de concepção de empreendimentos imobiliários, em especial, o engenheiro civil, pois este possui qualificação formal e conhecimento para tratar de assuntos pertinentes quanto a decisões técnicas, soluções estruturais, materiais, composição orçamentária e construção.

Entende-se que o conhecimento somado entre tais profissionais seja mais conveniente, a fim de se obter o resultado esperado, ou seja, que, as decisões assumidas, entre as diversas alternativas, sejam as mais adequadas para concretizar uma proposta de construção do produto imobiliário de maneira eficiente dos diversos pontos de vista, seja eles arquitetônicos, funcionais, formais, tecnológicos, econômicos, sociais, criativos e/ou inovadoras.

Compreende-se que o profissional individualmente torna-se um personagem gerador de conhecimento, porém, a interação e compartilhando seus conhecimentos com os demais envolvidos no processo de concepção dos empreendimentos imobiliários se faz necessária para que haja evolução no processo com estética, qualidade e inovação do produto final.

Todavia, o tema a ser estudado justifica-se por sua importância, pois na atualidade, estão emergindo novas formas de trabalho que colocam os profissionais com necessidades de *feedback* em relação a ideias, conhecimentos, raciocínios rápidos e criativos que devem ser percebidos, apreciados e atualizados frente as demandas existentes.

Outro fator que justifica a presente pesquisa, é o fato de a autora ser uma profissional Arquiteta e Urbanista e, por experiência percebe que, ainda que as graduações em Engenharia Civil e Arquitetura e Urbanismo tenham tido seus currículos atualizados ao longo dos tempos, considerando cadeiras similares entre os cursos e, serem disponibilizadas disciplinas que ampliem o conhecimento comum entre as áreas, a especialidade dos cursos é relativamente divergente mesmo que o produto final seja o mesmo. A carga horária dedicada ao desenvolvimento de habilidades gerenciais, de comunicação e de liderança é pequena ou

praticamente nulas. Sendo esses requisitos percebidos e desenvolvidos, ou não, no decorrer da prática profissional.

1.2 APRESENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Privilegia-se neste estudo, verificar a colaboração do profissional Engenheiro Civil, que por vezes não é integrado, no processo inicial de concepção de empreendimentos imobiliários. Considera-se que, por sua característica formal, é detetor de conhecimentos diversos e, através do compartilhamento, pode contribuir para soluções criativas e inovadoras na concepção de projetos.

Durante o processo de concepção de um empreendimento imobiliário, o projeto de profissionais de arquitetura é que define e guia os demais projetistas e soluções adotadas, frente as demandas iniciais do empreendedor imobiliário. Porém, atualmente, há estudos significativos que demonstram que o trabalho em equipe, ou seja, entre profissionais de áreas diferentes, podem compartilhar, criar e disseminar novos conhecimentos por meio de seus conhecimentos, criatividade e espírito inovador e consequentemente obter resultados com produtos inovadores e diferencial competitivo.

Esta pesquisa não visa verificar o trabalho dos demais profissionais que atuam na concepção de empreendimentos imobiliários. Por outro lado, a pesquisa procura contextualizar a importância da participação de empreendedores, gestores e colaboradores de um modo geral para impactar de forma positiva a gestão inovadora nas organizações.

Para isso, e para o conhecimento da prática atual, intenciona-se realizar a pesquisa através de aplicação de questionários com três grupos distintos: Arquitetos, Engenheiros Cíveis e Empreendedores Imobiliários. A escolha desses grupos deve-se à elucidação da compreensão da participação dos papéis individuais e coletivos dos profissionais envolvidos, assim como dos temas abordados na revisão bibliográfica.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Sabe-se que o ser humano é o personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, que interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros no contexto o qual ele está inserido, buscam diferencial competitivo no mundo dos negócios (FELICIANO et al, 2009).

Há uma vontade das organizações para a construção de um ambiente colaborativo através do compartilhamento do conhecimento, com o objetivo de desenvolver processos mais dinamizados, reduzindo custos operacionais e processos, buscando resultados mais criativos e inovadores (BHATT, 2001).

Tonet e Paz (2006), consideram que para as organizações, o compartilhamento do conhecimento é uma maneira de garantir que seus colaboradores repassem uns aos outros seus conhecimentos, e que o grande diferencial competitivo refere-se a sua capacidade de otimizar e reutilizar esses conhecimentos, pois, em muitas ocasiões, fica limitado a indivíduos ou em determinadas áreas, dificultando possíveis problemas que poderiam ser solucionados se o conhecimento já estivesse compartilhado internamente com todos.

No caso específico de organizações com empreendimentos imobiliários as especialidades dos profissionais na área de Arquitetura e Urbanismo e Engenharia Civil são divergentes quanto a atuação dos mesmos na execução do produto (MELHADO et al, 2006).

Assim, considera-se relevante o trabalho em equipe, em que profissionais de áreas diferentes, possam se relacionar, incorporar, compartilhar, criar e disseminar novos conhecimentos em prol de objetivos comuns, bem como, desfrutarem das suas capacidades mais talentosas, criativas e inovadoras, tendo como resultado um produto com diferencial competitivo e valorização frente ao mercado (HENDERSON e CLARK, 1990).

Neste contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras no processo de concepção de empreendimentos imobiliários?**

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Verificar a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras no processo de concepção de empreendimentos imobiliários.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar através da literatura, o valor do compartilhamento do conhecimento como fonte de criatividade e inovação;
- Contextualizar através da literatura o conceito de empreendimento imobiliário, concepção de projetos e viabilidade;
- Identificar os profissionais envolvidos no processo de concepção de empreendimentos imobiliários; e
- Investigar a integração profissional na concepção de empreendimento imobiliários entre o Arquiteto e Urbanista e o Engenheiro Civil.

1.5 METODOLOGIA DE PESQUISA

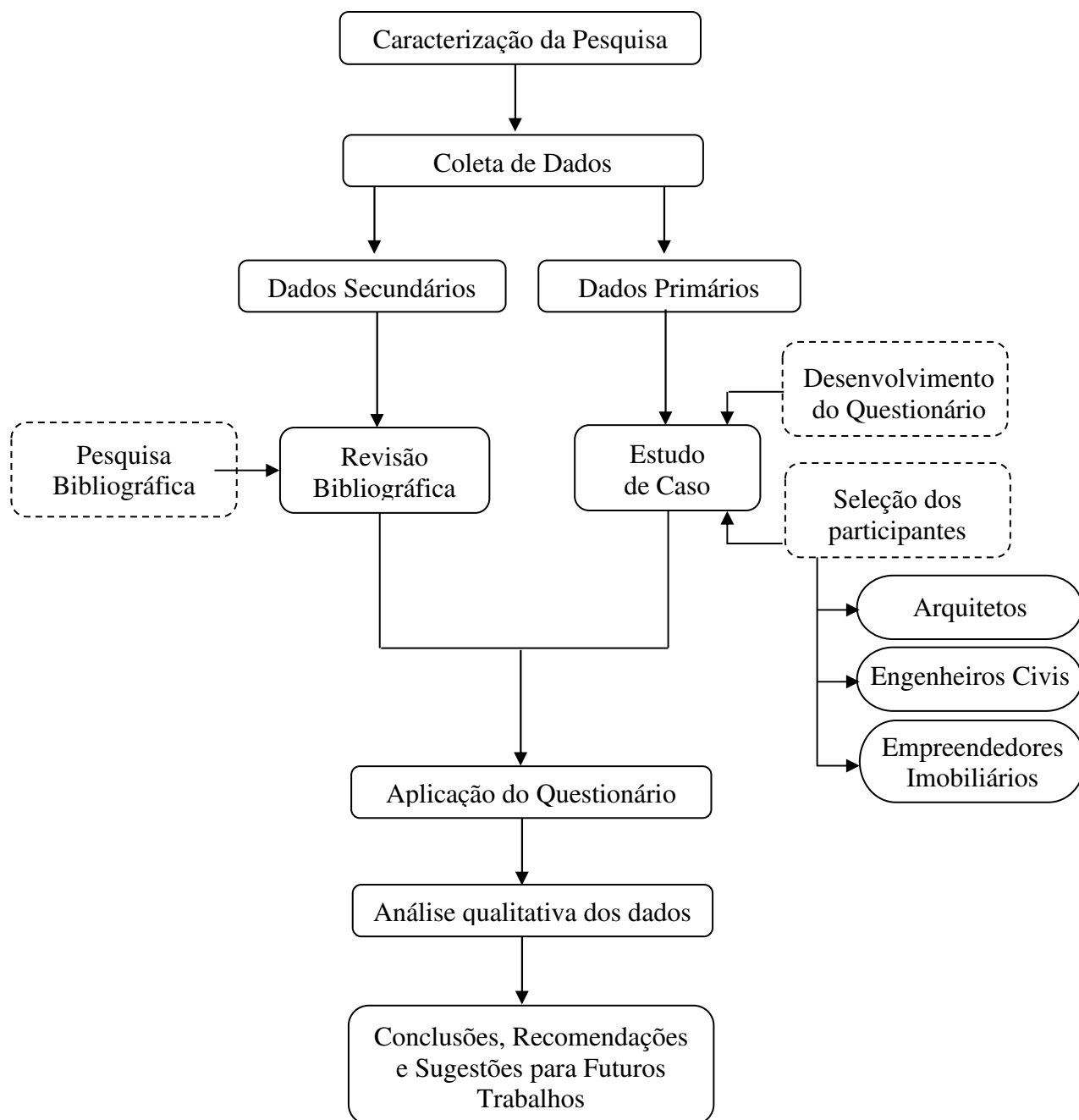
O processo de pesquisa compreende um conjunto de ações que tem por objetivo coletar informações, que venham confirmar a validade do fenômeno observado. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.157) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Esta pesquisa, quanto a natureza, se classifica como aplicada. A pesquisa aplicada é dedicada a gerar conhecimento para elucidação de problemas específicos (NASCIMENTO, 2016).

Apresenta-se o fluxograma de trabalho (Figura 01) dos procedimentos metodológicos onde é possível verificar o direcionamento dos passos intencionados na pesquisa, detalhamento

das etapas do estudo, caracterização do universo considerado, os procedimentos adotados para realização da investigação e os instrumentos analisados.

Figura 1 – Fluxograma de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

1.5.1 Caracterização da pesquisa

Para atender aos objetivos deste trabalho, a pesquisa classifica-se como: qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso.

O método utilizado na pesquisa, quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa abrange uma gama diversificada como “percepções, significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos” (DESLANDES, 1994 p.22). Ainda, Richardson (2008), considera que os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Já a abordagem exploratória, de acordo com Oliveira (2001, p. 134), pela “ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

Quanto à abordagem descritiva, na opinião de Severino (2007, p. 122) por tecer considerações a respeito do assunto abordado e aponta como sendo uma pesquisa “realizada a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses entre outros”.

A pesquisa bibliográfica, apresentada no Capítulo 2, é uma técnica que leva o pesquisador a entrar em contato com o que já foi publicado a respeito do assunto, sendo desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros, artigos em periódicos científicos e anais de congresso, sendo que sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (TONDOLO et al, 2020).

Caracteriza-se também, como estudo de caso (Capítulo 3), pois é uma forma de comparar a teoria com a prática a partir de um ou mais sujeitos, ou seja, por um lado, a natureza e abrangência da unidade, e por outro lado, os suportes teóricos que servem de orientação no trabalho do investigador (TRIVIÑOS, 2008).

Por meio de dados secundários e primários, a coleta de dados permite as evidências do objeto a ser estudado. Os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e as vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados, e os dados primários ainda não foram coletados e serão coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 2005). Rauen (2002) considera que os instrumentos de coleta de dados possuem duas funções básicas: demonstrar a presença ou ausência de um fenômeno e a de habilitar a quantificação dos fenômenos atualizados, podendo ser capaz de promover mensuração de realidade.

Para Martins (2019), a coleta de dados primários é um processo que visa reunir informações para uso secundário por meio de técnicas específicas de pesquisa. Comenta que, ao realizar a coleta de dados pode-se estabelecer um contato mais direto a fonte, de maneira a recolher percepções acerca de um determinado assunto.

Por fim, após a coleta dos dados, a análise e interpretação dos dados ocorre por meio da técnica de Análise de Conteúdo (Capítulo 4) em consonância com o referencial teórico. Nunes et al. (2008, p. 3), afirmam que “na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”. Por meio das informações coletadas, será possível efetuar a análise qualitativa.

Depois de realizadas as análises e interpretações dos dados, com base na metodologia exposta, apresentam-se as conclusões e sugestões para futuros trabalhos no Capítulo 5.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em 5 capítulos conforme descrito a seguir:

No primeiro capítulo, é introduzido o tema proposto a ser estudado, contextualizando e justificando a sua relevância, delimitando o tema e definindo o problema de pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, metodologia de pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica, onde são apresentados os fundamentos teóricos sobre conhecimento, criatividade, inovação, empreendedorismo, intraempreendedorismo, gestão empreendedora da inovação, empreendimentos imobiliários,

concepção e viabilidade de empreendimentos imobiliários e integração dos profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, a seleção dos participantes e o desenvolvimento a aplicação dos questionários.

No quarto capítulo, é apresentado a análise, interpretação e tratamento dos dados qualitativos resultantes obtidos com o estudo de caso.

No quinto capítulo são expostas as conclusões do trabalho e sugestões para futuros trabalhos, com base nos resultados encontrados nas análises dos dados qualitativos dos questionários, na revisão bibliográfica, na vivência e conhecimentos adquiridos pela autora em sua experiência, acadêmica e profissional.

Por fim, são listadas as referências utilizadas, seguidas dos Apêndices e Anexos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa, são apresentados neste capítulo com o propósito de identificar na literatura as abordagens sobre as temáticas tais como: Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento; Criatividade, Criatividade e Conhecimento Organizacional; Inovação, Gestão da Inovação; Empreendedorismo, O Empreendedor; Intraempreendedorismo, O Intraempreendedor; Gestão Empreendedora da Inovação, O Papel dos Gestores nas Organizações e; Empreendimentos imobiliários, Concepção de Empreendimentos Imobiliários, Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários e Integração dos Profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil.

Para a realização da revisão bibliográfica realizou-se levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos, dissertações, teses, entre outras produções. Tal embasamento teórico norteia o estudo e entendimento da pesquisa.

2.1 CONHECIMENTO

O tema conhecimento é estudado por diversos autores desde tempos remotos à atualidade, sendo sua definição clássica originária em Platão que diz que o conhecimento consiste de “crença verdadeira e justificada” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Davenport (1998) entende que conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Neste contexto, o conhecimento adiciona dois aspectos distintos: primeiro, um senso de propósito, desde que conhecimento seja a “matéria intelectual” usada para atingir uma meta; segundo, uma “capacidade de regeneração”, porque uma das maiores funções do conhecimento é produzir informação nova (SCHREIBER et al., 2002).

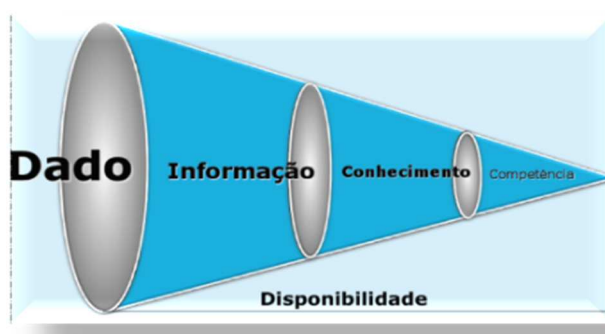
Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam o conhecimento como um processo contínuo de interação entre o conhecimento tácito e explícito na formulação de novo conhecimento, sendo o conhecimento tácito adquirido pela experiência e nem sempre se manifesta exteriormente, é

peçoal, difícil de formalizar e comunicar e o conhecimento explícito que pode ser comunicado e documentado através da linguagem formal, sistemática.

Rowley (2007) diz que o processo de criação de conhecimento sugere uma estratificação a cada etapa do processo onde o início se dá com a sensação dos dados, a informação pela percepção dos dados, por intermédio da cognição é alcançado o conhecimento e após é efetivada a competência.

A figura 2 apresenta o processo de criação do conhecimento segundo a concepção de Rowley (2007).

Figura 2 – Processo de criação do conhecimento



Fonte: Rowley (2007)

Servin (2005) corrobora dizendo que conhecimento é derivado da informação, mas é mais rico e tem mais significado que a informação. Já Probst, Raub, Romhardt, (2002) consideram o conhecimento como um conjunto, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos aproveitam na solução de problemas do cotidiano com o objetivo de saber agir.

Zabot, Silva, (2002), enfatizam que o conhecimento é um fator competitivo de extremo poder e importância, não só sua aquisição, como também sua criação e transferência. Schreiber et al. (2002) ressaltam que o conhecimento é proclamado um novo fator de produção.

Portanto, com a evolução da sociedade, hoje baseada no conhecimento e impulsionada pelo avanço tecnológico, a valorização do principal capital das empresas, o capital humano, passou a ser imprescindível, reconhecendo o indivíduo como agente do processo de inovação, que interagi e compartilha seus conhecimentos no contexto o qual está inserido, pois é o detentor do conhecimento.

2.1.1 Compartilhamento do Conhecimento

Sendo o ser humano o personagem gerador de conhecimento, Fialho e Santos (2012) consideram que diferentemente do capital, que é restrito ao indivíduo, o conhecimento amplia seu valor quando é compartilhado.

Bartol e Srivastava (2002) definem compartilhamento do conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros, e afirmam que o compartilhamento do conhecimento é uma componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento.

Assim, o compartilhamento do conhecimento segundo Ipe (2003) refere-se ao processo pelo qual o conhecimento captado por um indivíduo é convertido, entendido, absorvido e utilizado por outras pessoas, em que a palavra compartilhar faz referência a uma ação consciente, mas não obrigatória do indivíduo, isto é, trata-se de uma ação voluntária em realizá-lo.

Tonet e Paz (2006), consideram que para as organizações, o compartilhamento do conhecimento é uma maneira de garantir que seus colaboradores repassem uns aos outros seus conhecimentos, e que o grande diferencial competitivo refere-se a sua capacidade de otimizar e reutilizar esses conhecimentos, pois, em muitas ocasiões, fica limitado a indivíduos ou em determinadas áreas, dificultando possíveis problemas que poderiam ser solucionados se o conhecimento já estivesse compartilhado internamente com todos.

Neste viés, Torquato et al. (2013 p. 09) afirmam que:

O sucesso empresarial está relacionado à forma como as empresas permitem que seus colaboradores interajam entre si e a eficácia no seu resultado no desempenho organizacional será proporcional à forma efetiva que as pessoas possam criar novo conhecimento, compartilhar o conhecimento dentro da organização e usá-lo de forma efetiva.

Quando o ambiente organizacional for propício ao desenvolvimento de informação em conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor aos seus produtos e serviços, automaticamente estará gerando novos conhecimentos que serão gerenciados para que continuamente estes criem, validem e apliquem novos conhecimentos nos seus produtos, processos e serviços por meio de uma equipe de pessoas altamente motivadas (BHATT, 2001).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 41):

O conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.

Deste modo, para a promoção do compartilhamento do conhecimento faz-se necessária a criação de um clima organizacional adequado, tendo como apoio os gestores (líderes) no desenvolvimento de estímulos para aplicação de novas ideias, comunicação cristalina, construção de confiança, segurança e recompensa no compartilhamento do conhecimento (LIN e LEE, 2006).

As organizações para que sejam criadoras de conhecimento devem facilitar o compartilhamento do conhecimento para que a criatividade possa florescer, viabilizando uma maior dinâmica às práticas desenvolvidas e, conseqüentemente gerando maior qualidade, eficiência e eficácia em processos, projetos e produtos.

2.2 CRIATIVIDADE

A criatividade é uma das expressões da capacidade inesgotável do ser humano de se transformar e transformar o meio onde vive. Tem a ver com os processos de pensamentos que se associam com imaginação, insight, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação e originalidade. Ela diz respeito a uma disposição de pensar diferente e para “brincar” com ideias (ALENCAR, 1996).

A etimologia da palavra, criatividade está relacionada com o termo “criar”, do latim *creare*, que significa dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando a determinados fins (PEREIRA, MUSSI e KNABBEN, 1999).

É o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo (STEIN, 1974).

Criatividade tem relação com a necessidade intrínseca de inovar, de buscar novas soluções para as dificuldades encontradas, de criar novas formas condizentes com as possibilidades de cada um ser o autor e protagonista de sua existência (PASINATTO, 2007).

Para Pope (2005), Fialho et al. (2006) e Terra, (2009) a criatividade é a capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida, permitido aprender através do erro ou acerto. Possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades, sendo necessário influenciar os processos produtivos intangíveis, ou seja, as pessoas para o processo de criação levando em conta fatores externos no presente, no passado e no futuro.

Runco (2007), considera que toda pessoa tem potencial para ser criativa, mas nem todas realizam esse potencial, por não terem oportunidades de desenvolvê-lo, pois há diversos fatores que influenciam no desenvolvimento ou na inibição da criatividade, tais como: família, escola, ambiente de trabalho, contexto sociocultural e saúde.

Lukersmith e Burgess-Limerick (2013) consideram que os fatores do ambiente de trabalho para a execução de projetos (trabalho desafiador, trabalho em equipe, a rotação de tarefas, autonomia) e liderança (de coaching, tempo para pensar, objetivos criativos, reconhecimento de ideias criativas e incentivo para os resultados criativos) são considerados fatores importantes como apoio à criatividade.

2.2.1 Criatividade e Conhecimento Organizacional

A criatividade é um processo de transformação de conhecimento e ideias prévias em uma ideia inovadora que, em si, constitui um novo conhecimento, e quando existirem barreiras organizacionais, os *insights* individuais podem não passar por todo o processo de criação do conhecimento, fazendo com que as grandes ideias, os grandes argumentos e os grandes conceitos sejam extintos e nunca transformados em serviços ou produtos de sucesso (FREITAS JÚNIOR ET AL., 2013).

Setiadi et al. (2013) afirmam que muitos dos empregos e o rápido crescimento de indústrias emergentes dependem do potencial criativo dos trabalhadores, da capacidade de

pensar de forma não convencional, de questionar o rebanho, imaginar novos cenários, e produzir um trabalho surpreendente.

Fialho e Spanhol (2008) consideram que é preciso criar espaços de aprendizagem e de construção de conhecimento, construindo um diferencial competitivo, por meio do desenvolvimento humano e organizacional com base na motivação dirigida para a criatividade e inovação. As organizações, que percebem que os conhecimentos não estão apenas armazenados em bancos de dados, criando condições, estimulando a criatividade e fomentando a inovação, tendem a criar inéditos conhecimentos e novos diferenciais competitivos (FELICIANO, 2013).

Parjanen (2012) diz que para as organizações criativas, as ideias e percepções de seus empregados são de importância crucial. Embora a maior parte do trabalho na organização precisa da experiência e criatividade individual, há a necessidade do apoio da criatividade coletiva na organização, ou seja, da criatividade de uma equipe de colaboradores no contexto organizacional.

2.3 INOVAÇÃO

A etimologia da palavra inovação vem do latim *Innovare*, que significa renovar, mudar. Segundo Van de Ven et al. (1999) a invenção é a criação de uma nova ideia, a inovação é mais envolvente e inclui o processo de desenvolver e implementar uma nova ideia. Drucker (1987) complementa dizendo que inovar é o ato que contempla os recursos sob uma nova capacidade de gerar riqueza.

Leavy, (2005) e Rodrigues, Heringer e França (2010) destacam que inovação tem origem nas pessoas, seja por conta das situações no cotidiano ou por meio de estímulos planejados. Há importância de um ambiente multiplicador de mudanças, para integração de uma cultura fértil para novas ideias e é ressaltada a dependência da inovação para com as ideias, atribuindo aos indivíduos o seu principal fator gerador.

Neste sentido, Lawson e Samson (2001) consideram a capacidade de inovação é a capacidade de transformar de forma contínua, o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas que beneficiem tanto a organização como seus *stakeholders*¹.

O Manual de Oslo (OECD, 2007), faz referência a três tipos de inovação: De *produtos*, que inclui bens manufaturados e serviços; de *processos*, sejam de produção ou de distribuição; organizacional, relativa ao melhor arranjo na estrutura organizacional com vistas um maior desempenho; e de *marketing*, que diz respeito à adoção de novos métodos de design de produtos, de análise de comportamento de mercado, bem como novas técnicas de promoção de produtos.

Neste contexto, Varvakis (2011, p. 10-11) enfatiza que:

Inovar é ir além dos limites estabelecidos, seja no desenvolvimento de um novo produto ou processo, ou na introdução de uma característica diferenciadora em um produto ou processo já existente, que gere ganho de qualidade, produtividade ou resulte em vantagem competitiva. Não há, portanto, inovação sem que gere algum ganho para a empresa ou para a sociedade em geral [...] inovação é uma invenção aceita pelo mercado, gerando valor para a organização.

Lee; Florida; Gates (2010) consideram que a inovação tem sido entendida como um fator fundamental para o crescimento econômico regional. A capacidade de inovar é vista como uma função da capacidade de uma região para atrair capital humano e para fornecer baixas barreiras à entrada de pessoas talentosas e criativas de todas as origens. Os autores argumentam que a inovação é um produto conjunto do capital humano e criatividade.

Auernhammer; Hall (2014) classificam fatores necessários para alimentar um ambiente propício à criação de conhecimento, criatividade e inovação em uma organização, tais como: estar aberta a mudanças; incentivar e valorizar a comunicação livre e ideias novas e/ou incomuns; tolerar erros; e nutrir funcionários motivados intrinsecamente. A organização deve ser apoiada por líderes que promovam valores compartilhados, capacitar seus funcionários para gerar novas ideias, criação de conhecimento e promoção da inovação.

Assim, o fortalecimento da cultura da inovação, a valorização da propriedade intelectual, o aumento da comercialização de tecnologias inovadoras e o incremento da parceria entre governos, centros, por meio uma equipe capacitada e um bom relacionamento com órgãos de fomento, aumenta a eficiência organizacional na captação e utilização de recursos voltados à inovação (AUGUSTO et al, 2011).

¹ *Stakeholders* – Em inglês, significa “stake”, interesse; e “holder”, aquele que possui. Na prática são todos aqueles que influenciam uma organização. São os colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que direta ou indiretamente interfira nas atividades gerenciais e de resultado a empresa.

Para tanto, Girardi et al (2009) consideram que a inovação é um instrumento específico do empreendedorismo. Tal relação intrínseca entre inovação e empreendedorismo é dinâmica, o que torna a inovação numa mola propulsora que transforma as organizações em flexíveis e autorrenovadoras (FELICIANO, SILVA, SOUZA, 2009, p. 36). Gurgel (2006) também comenta que as mudanças devido ao mercado globalizado, tornaram-se regra e “a incorporação do novo, ao ineditismo e à necessidade de se adaptar fez com que as empresas de agarrassem cada vez mais aos potenciais de inovação.

Neste viés, Pinchot (2004) afirma que a inovação é mais do que criatividade, fato este que exige dos profissionais um comportamento empreendedor já que o verdadeiro desafio é transformar ideias em realidades rentáveis.

Para tanto, se faz necessário uma “gestão da inovação, que é vista como a solução que pode sustentar de maneira eficiente o crescimento organizacional, gerando vantagem competitiva [...]” (SCHMITZ et al, 2014, p.96).

2.3.1 Gestão da Inovação

A gestão da inovação é concebida como uma gestão da organização e de seus recursos humanos e financeiros, que tem a finalidade de “aumentar a criação de novos conhecimentos; a geração de ideias e técnicas que permitam obter novos produtos, processos e serviços e melhorar os já existentes” (ROBERTS, 1984).

Segundo Trott (2012), no processo de gestão da inovação ocorre maior internalização do processo no sentido de vínculos com fontes de conhecimento e cooperação para explorar resultados de conhecimento.

Neste viés, Cormican; O’Sullivan (2007) consideram que as organizações, além de gerenciar o movimento externo, precisam se atentar à gestão interna da inovação que é um processo complexo, devido à variedade de questões técnicas que devem ser abordadas e à diversidade de competências que precisam ser empregadas ao longo de todo o processo.

O êxito na gestão da inovação depende, da capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento sobre componentes, mas também sobre como podem ser combinados. A inovação

difícilmente está associada a apenas uma tecnologia ou mercado, e sim a uma gama de conhecimentos que são arranjados em uma dada configuração, e quando aplicados em uma nova área, de uma maneira diferente, eles agregam valor e promovem à inovação (HENDERSON e CLARK, 1990). Hyypia e Parjanem (2013) corroboram dizendo que a inovação é, muitas vezes, dependente de conhecimentos e habilidades diferentes, o que torna importante a diversidade.

No entanto, Zabala-Iturriagoitia (2012) reconhece a importância do conhecimento no contexto da gestão da inovação, embora, as contribuições muitas vezes não são compartilhadas no contexto empresarial e com isso há uma visão pragmática das pesquisas ao invés de uma transdisciplinaridade que pudesse incluir estudos teóricos para implementar práticas à gestão da inovação. Mesmo assim, Aasen e Johannessen (2009) consideram que a gestão da inovação pode ser vista como exploração contínua de experiências coletivas, aliada a conflitos e contradições, um local de pluralismo.

Neste viés, Carvalho e Silva (2006, p. 05), consideram que:

O conhecimento individual pode ser compartilhado na coletividade, ou seja, pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, troca de experiências e observação. O que mostra o papel central desempenhado pelas equipes no processo de criação do conhecimento, proporcionando um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas mediante o diálogo e o debate, que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso que impulsiona os membros da organização a questionar as premissas existentes e a compreender

Dessa forma, o maior desafio da gestão da inovação é o de gerenciar seus princípios básicos, pois a “a inovação depende de ideias, e a principal fonte de ideias são indivíduos talentosos”, sendo que o aproveitamento da criatividade e a renovação da empresa, são dois fatores intrínsecos à gestão da inovação” (LEAVY, 2005, P.40).

Feliciano et al. (2009), corroboram dizendo que o novo momento requer empresas que não se acomadam em ter poucas cabeças pensantes, é preciso que os profissionais pensem e trabalhem coletivamente como um organismo que aprende.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 41):

O conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.

Jovanovic, Nikolic e Dakovic (2010), consideram, que a empresa que pretende obter bons resultados, deve criar e manter uma cultura favorável à geração de ideias, fornecer suporte

e condições para a criatividade e dar aos colaboradores oportunidades para desenvolver seus talentos, expressar traços empreendedores.

2.4 EMPREENDEDORISMO, INTRAEMPREENDEDORISMO E GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO

Como consequência do desenvolvimento mercadológico global, o empreendedorismo surge para que as organizações, impulsionadas pelo dinamismo das tecnologias e da competitividade econômica, passassem a adotar novos paradigmas, dando ênfase à criatividade e à inovação tendo como objetivo a aquisição de novas oportunidades de mercado, com seu foco voltado para os resultados de forma positiva à organização.

2.4.1 Empreendedorismo

O significado etimológico do empreendedorismo é representado pela soma do entre, do latim *inter*, que designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação, e do latim *prehendere*, que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude.

Bom Ângelo (2003) define o empreendedorismo como a criação de valor por pessoas e organizações conjuntamente, sendo trabalhadas ideias de criatividade, capacidade de transformação e de enfrentar riscos. Por intermédio dos empreendedores estão sendo suprimidas barreiras tanto comerciais como culturais, estreitando-se as distâncias econômicas no que se refere à globalização e aos novos conceitos econômicos, criando dessa forma inovações nas relações de trabalho e emprego, transpondo paradigmas e favorecendo novas formas de riquezas para a sociedade (DORNELAS, 2005).

Para Franco (2007), o empreendedorismo é a capacidade dos indivíduos em gerar inovações, em exercitar a imaginação e criar – desejos, sonhos e visão – tendo como fato a mobilização para a aquisição de conhecimentos necessários, capazes de permitir a concretude de suas aspirações e a viabilização da visão, e por isso, o capital humano é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento da sociedade.

2.4.1.1 O Empreendedor

Os empreendedores são pessoas singulares, visionárias e apaixonadas pelo que fazem. Schumpeter (1982) diz que o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes. Portanto, o empreendedor observa as mudanças como sendo normativas e sadias. O empreendedor não provoca a mudança por si mesmo, mas sim pelo fato de estar sempre em busca de mudança e reagir a ela, explorando-a como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 1987).

Filion (1999) considera o empreendedor uma pessoa criativa, determinada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e metas, possuindo um alto grau de consciência do ambiente em que está inserido, e utilizando-o para desenvolver oportunidades de negócio.

Uriarte (2000, p. 29) afirma que:

o empreendedor vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente, procura o controle total, prospera nas mudanças, invariavelmente enxerga as oportunidades nos fatos. É inovador, grande estrategista, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados, tem personalidade criativa, lida melhor com o desconhecido, transforma possibilidades em probabilidades.

Bueno e Lapolli (2001, p.35) corroboram dizendo:

o empreendedor é o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades. Ele tem a personalidade criativa e de fácil adaptação com o desconhecido e tem a capacidade de transformar probabilidade em possibilidade e discórdia em concórdia, perdas em ganhos, caos em harmonia.

2.4.2 Intraempreendedorismo

Segundo Pinchot (1989) o conceito de intraempreendedorismo se refere a organizações que possuem colaboradores empreendedores, isto é, indivíduos que não possuem o desejo de sair das organizações em que estão inseridos para montar seu próprio negócio, mas assumem a responsabilidade pela criação, inovação de qualquer espécie na empresa, tendo como objetivo transformar uma ideia em realidade lucrativa ou social.

Para Wunderer (2001) o intraempreendedorismo é definido por como um conjunto de atitudes pessoais que têm como objetivo buscar a inovação, identificar, estruturar e criar oportunidades de mercado, conseguir fazer novas combinações dos recursos disponíveis na organização, melhorar algo já feito pela empresa e agregar valor as necessidades não atendidas em uma organização.

Para que ocorra o intraempreendedorismo na organização, é preciso que esta propicie aos seus colaboradores um ambiente propício a inovação e estímulo a novas ideias. Para isso é importante que a empresa valorize o trabalho em equipe, forneça os recursos necessários e se comprometa com a cultura intraempreendedora (HIRSCH; PETERS, 2004).

2.4.2.1 O Intraempreendedor

O intraempreendedor não é dono do negócio, mas nele trabalha e com uso de sua criatividade o faz crescer (PINCHOT, 1989). São pessoas que desempenham um papel empreendedor dentro de organizações e que apresentam características muito semelhantes às dos empreendedores, porém possuem menor poder no sistema organizacional do que os empreendedores, pois não são os proprietários, precisando, dessa forma, seguir diretrizes estabelecidas pela organização (FILION, 2004). Porém, são pessoas diferentes, “apaixonadas pelo que fazem”, gostam da singularidade e de se destacarem no grupo, almejam ser “reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas” (DORNELAS, 2005).

Fialho et al. (2006, p. 45) afirmam que os intraempreendedores “são orientados para a ação e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se a uma imagem mental ou um sonho em um produto ou serviço de sucesso”.

Os empreendedores corporativos (intraempreendedores) destacam a inovação, pois possuem uma visão sistêmica da empresa e estimulam os processos em busca de melhores resultados (PINCHOT, 2004).

2.4.3 Gestão Empreendedora da Inovação

Uma gestão empreendedora, refere-se a um modelo de gestão fundamentado em ferramentas que são imprescindíveis para a sobrevivência e o sucesso de organizações contemporâneas, alicerçada ao perfil empreendedor de seus dirigentes, que são primordiais para esse modelo. Há práticas de gestão empreendedora que devem ser realizadas de forma integrada, tendo como base a seguinte forma de trabalho (CARNEIRO, 2008):

- 1) O desenvolvimento das pessoas, através da gestão por competências com uma política de remuneração variável para todas as equipes;
- 2) Estrutura de tecnologia da informação, que suportará os processos e os sistemas de gestão das informações e conhecimentos;
- 3) Uma forte cultura organizacional baseada na inovação e no incentivo ao intraempreendedorismo;
- 4) Liderança com cultura de execução, focada no “como fazer” e profunda conhecedora do negócio;
- 5) Planejamento estratégico com revisão anual, com controles e checagens constantes mensais por meio de ferramentas de gestão estratégica.

Machado, et al (2014) sugerem mudanças de ações por parte das empresas em consequência dos fatores limitantes à expressão da criatividade dos colaboradores a começar pela adequação de um ambiente propício para o processo de compartilhamento, disseminação, uso do conhecimento na empresa; capacitação para desenvolvimento de habilidades e serviços; estímulo da comunicação entre dirigente, colaboradores nos seguimentos da empresa e liberdade de criação sem apegos a normas e procedimentos institucionais.

Renzl (2006) corrobora dizendo que a confiança na gestão é de significativa importância em influenciar a forma como os funcionários interagem uns com os outros e a disposição para o compartilhamento do conhecimento, evitando o medo de exposição dos conhecimentos e de

não se sentirem recompensados. Já Erickson e Gratton (2007) consideram que a excelência de uma organização está na sua capacidade de atrair e manter profissionais certos, entusiasmados com o que fazem e com a empresa na qual atuam e, por isso, mais envolvidos com o trabalho, em um clima que contagia colegas e clientes.

2.4.3.1 O papel dos gestores nas organizações

Holmes e Smart (2009) dizem que as implicações para as organizações e seus gestores de inovação são de que eles devem reconhecer que a criação de valor, a geração de conhecimento e a inovação, cada vez mais têm proveniência além dos limites da empresa, em um domínio intraorganizacional das diversas partes interessadas.

Assim, o novo gestor é aquele que atua com base na liderança influente, com o foco em resultados, estabelece metas estratégicas em conjunto com a sua equipe, apoia o desenvolvimento contínuo dos seus liderados e fornece *feedback* constantemente (CRUZ, 2009).

Para Cerne, Jaklic e Skerlavaj (2013) os líderes são modelos de comportamento para ideias inovadoras, e também são atores importantes para o reforço de comportamentos inovadores, bem como para modificar atitudes que são benéficas para as atividades de inovação. Deste modo, os líderes organizacionais devem identificar e fortalecer seus valores e potenciais, impactando de forma positiva a gestão empreendedora da inovação (SCHMITZ, LAPOLLI e BOTELHO, 2014).

De Masi (1999) afirma que as organizações favorecem novos relacionamentos entre indivíduos e equipes, consentindo mudança na cultura organizacional, e essas relações estabelecem novos padrões de trabalho, de modo que na relação entre as pessoas e a organização haverá maior liberdade e capacidade de promover a ordem em um mercado dinâmico e complexo.

Machado, Torquato e Lapolli (2014) sugerem mudanças de ações por parte das empresas em consequência dos fatores limitantes à expressão da criatividade dos colaboradores a começar pela adequação de um ambiente propício para o processo de compartilhamento, disseminação, uso do conhecimento na empresa; capacitação para desenvolvimento de habilidades e serviços;

estímulo da comunicação entre dirigente, colaboradores nos seguimentos da empresa e liberdade de criação sem apego a normas e procedimentos institucionais.

Assim, a visão sistêmica ou global permite a sensação de totalidade e a integração em sistemas cada vez mais amplos, sendo que a unidade global organizada de interrelações entre elementos, ações e indivíduos é que dá sentido a um sistema (LEITE, 2004).

Mandinach e Gummer (2013), afirmam que com o pensamento sistêmico, as organizações examinam a estrutura ou as inter-relações entre os componentes, ajudando-as a identificar pontos de alavancagem e determinar onde e quando as ações podem ser tomadas para efetuar a mudança.

Para Bennis (1996), cabe ao gestor buscar integração e soluções de problemas de forma proativa, colocando sob novos contextos e encarando sob diversos ângulos e conhecimentos diversos, com a possibilidade de olhar o conflito como uma oportunidade de envolver os colaboradores do processo na resolução de problemas, estimulando o compartilhamento e criatividade. Assim abre-se caminho para novas perspectivas e pontos de vista.

2.5 EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIOS, CONCEPÇÃO E VIABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS E INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL

A inovação sempre esteve presente no mercado imobiliário como vantagem competitiva, seja através da concepção de novos empreendimentos, no desenvolvimento do marketing do produto e venda de imóveis, na busca por novas tecnologias construtivas ou na contratação de pessoal capacitado.

Cada vez mais percebe-se os produtos imobiliários sendo concebidos como inovadores, sendo a peça-chave da essência do negócio da empresa. A inovação, portanto, ganha um novo status no mercado imobiliário, tão importante quanto recursos financeiros e humanos, marketing, vendas e operação, construção e manutenção. É possível para as empresas, através da inovação, desenvolver estratégias mais sofisticadas, reduzindo riscos para atingir as suas metas.

Para De Fillipe (2017):

É possível afirmar que a maneira de uma empresa conduzir seus projetos de mudança ou inovações irá determinar em parte se ela estará bem ou mal posicionada perante ao mercado e seus concorrentes. E em um mercado competitivo como o atual, mudanças são exigidas de forma rápida e frequente. Por estes motivos a importância dada à forma como a empresa conduz seus projetos vem crescendo ao longo dos anos.

2.5.1 Empreendimentos Imobiliários

No entendimento do conceito de empreendimentos imobiliários, Limmer (1996) salienta que um empreendimento é um conjunto de atividades necessárias, ordenadas logicamente e inter-relacionadas, podendo ser definido como um projeto com objetivos e/ou prerrogativas bem definidas, a ser materializado segundo um plano preestabelecido e dentro de condições de prazo, custo, qualidade e risco. Portanto, tem-se a prerrogativa de ser a concepção inicial de uma ideia até a sua concretização.

Colaborando com o pensamento, Netto (1988), define como empreendimento:

O conjunto de atividade, não rotineiras e multidisciplinares, destinadas a cumprir um determinado objetivo, caracterizada por um início e um fim, delimitadas no tempo, compatibilizadas no custo e otimizadas no desempenho técnico e de produção.

Para Tozzi et al (2009), pelo empreendimento imobiliário ser caracterizado por um conjunto de atividades diversas, é necessário um planejamento de recursos, objetivando a associação de tarefas a serem realizadas com o tempo previamente definido e com grau de prioridade dentro do empreendimento como um todo. Comenta que, o ciclo de vida de um empreendimento é composto de quatro fases, ilustrado na Figura 03:

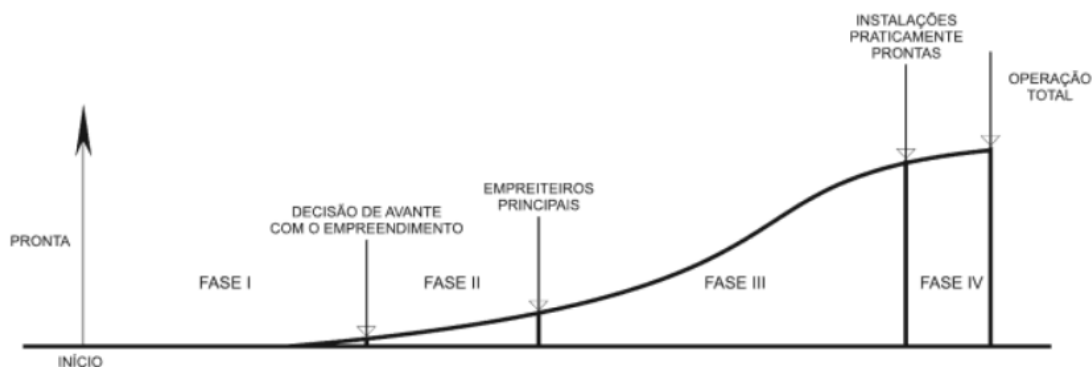
Fase I – concepção e viabilidade;

Fase II – planejamento;

Fase III – construção e execução da obra;

Fase IV – entrega e atividades posteriores, como operação e manutenção.

Figura 3 – Ciclo de vida do Empreendimento.



Fonte: Tozzi et al (2009).

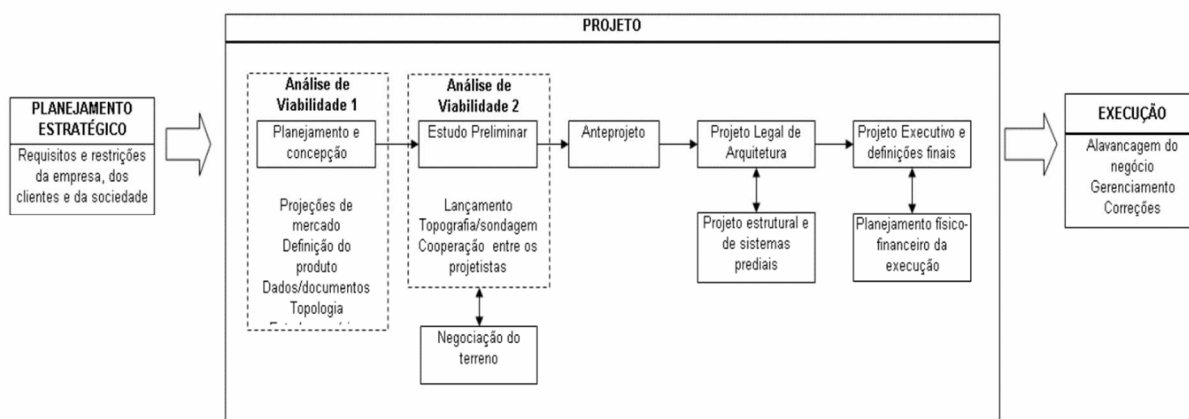
2.5.2 Concepção de projetos de Empreendimentos Imobiliários

De Filippe (2017) diz que, a partir do desejo de uma empresa em fornecer um novo produto ou serviço, buscando maior eficiência ou atendimento a novas demandas de mercado, ela recorrerá, dentro do seu plano estratégico, a concepção de um projeto.

Para Kern et al (2007), a concepção de empreendimentos imobiliários é complexa por ser de responsabilidade do empreendedor a identificação antecipada dos requisitos do cliente e incorporá-los ao projeto, de forma a agregar valor ao produto. De uma forma ampla, na concepção do projeto visa-se compatibilizar as necessidades e requisitos do cliente final, o usuário, com as condições existentes, sejam elas de mercado, orçamentárias, legais, de uso do solo entre outras.

Para Tozzi et al (2009), os principais participantes do processo de concepção são: o proprietário (empreendedor) e o projetista profissional de arquitetura. Ainda que, exista a participação de outros profissionais, o desenvolvimento principal da concepção do projeto e diretrizes, basicamente, envolvem a atuação direta desses dois agentes.

Figura 4 – Processo de desenvolvimento do produto.



Fonte: Kern et al (2007)

De acordo com Goldman (2015) e Tozzi et al (2009), é na fase de concepção que está o principal fator para o sucesso de qualquer empreendimento por ter a oportunidade de canalizar informações e conhecimento dos mais diversos setores de forma a direcioná-los para um mesmo objetivo: a entrega do produto final. Para Limmer (1996), nesta fase identifica-se a necessidade de implantação do empreendimento, seguindo-se com um estudo de viabilidade técnica e econômica, definido, geralmente com um plano preliminar de implantação.

Para Tzortzopoulos et al. (1998), visto como um todo, a influência significativa que o processo de projeto tem sobre os demais processos construtivos e o produto final, transforma-o em uma das mais importantes fases do empreendimento. Durante essa fase, considerando e identificando todos os requisitos, necessidades e expectativas do cliente, que o produto é concebido e o projeto traduzidos em linguagem apropriada para a execução. O escopo do projeto, segundo Cross (1999), pode ser considerado como um “território desconhecido” e cabe aos projetistas explorá-lo. Portanto, por não ter um direcionamento cristalino, muitas vezes os projetos são iniciados sem informações suficientes (HUOVILA et al., 1994), sendo que nesta fase as decisões tomadas têm grande impacto no custo final do produto. Assim, é importante utilizar mecanismos que obtenham e aproveitem o conhecimento disponível para aprimorar a fase de concepção.

Meredith e Mantel (2011) descrevem que os primeiros objetivos da concepção do projeto têm origem em três vertentes que são interligadas: desempenho, custo e prazo previsto. A junção desses tópicos dá origem à meta do projeto, sendo que o custo está relacionado a viabilidade e limite de orçamento. Para De Fillipe (2017), os propósitos de um projeto, apesar de variarem de

empreendimento para empreendimento, constantemente referem-se ao relacionamento ou conflito de tais vertentes. Para ele, cada produto de uma organização é único e por isso necessita de abordagens diferentes para ser concebido com sucesso. Em tempo, as boas práticas adquiridas através do conhecimento das diversas áreas envolvidas podem levar a resultados positivos semelhantes em todos os tipos de projeto.

2.5.3 Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários

Na construção de edifícios, como em outras indústrias, a etapa de projeto é fundamental para a qualidade do produto e para o sucesso do empreendimento. O projeto, além de instrumento de decisão sobre as características do produto, influi diretamente nos resultados econômicos dos empreendimentos e interfere na eficiência de seus processos, como informação de apoio à produção (MELHADO et al, 2007).

Os estudos de viabilidade surgiram com o intuito de avaliar com precisão adequada os possíveis resultados e expectativas de determinado projeto. Eles são realizados quando se deseja investir em novos empreendimentos e auxiliam à tomada de decisão. Sua complexidade se deve ao envolvimento de inúmeras variáveis associadas ao mercado da construção e financeiro, questões comerciais e jurídicas, além de influências na sociedade (GOLDMAN, 2015). Esses estudos podem ser de natureza técnica, econômica e financeira.

Para Silva (1995), a viabilidade econômica é a análise dos recursos financeiros que compõem o fluxo de caixa. Consiste no estudo das receitas e das despesas do empreendimento. O objetivo é sempre de se ter o maior retorno possível, com o menor investimento necessário, no menor prazo e com os menores riscos inerentes ao projeto

De acordo com Hippert et al (2020), as construtoras e incorporadoras, devem apoiar-se em um estudo de viabilidade ao se programar um novo investimento em empreendimento imobiliário, obtendo assim, um importante instrumento capaz de avaliar os riscos inerentes. Consideram ainda alguns fatores para a análise de viabilidade imobiliária que consiste na união do estudo estático, que aborda questões como *projeto*, *áreas*, *custos de construção*, custos de

comercialização e custos do terreno, com o estudo dinâmico que, por sua vez, utiliza o fator juros, a relação entre o capital e o tempo.

Segundo Schmidt (2018), para um empreendimento ser viável é necessário haver lucro, diante disso, deve-se planejar todos os custos com a obra em geral e, para obtenção do lucro é necessário conhecer previamente suas receitas que, no caso de um empreendimento imobiliário, está ligado ao seu preço de venda. O preço de venda é flutuante, podendo o ser maior ou menor por conta de inovações, design, ou por outros fatores de diferenciação (GONZÁLEZ, 2003).

2.5.4 Integração dos profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil

Conforme Queiroz (2019), com o desenvolvimento industrial e a ampliação do conhecimento e atividades, houve a necessidade de maior especialização. Dentro do assunto construção, surgiram diversas modalidades de engenharia e a necessidade de um olhar para desenvolvimento das cidades e a relações sociais.

Dentro da academia, existem diferenças inerentes à formação e atribuições do Arquiteto e Urbanista e do Engenheiro Civil. Na formação projetual de arquitetura são discutidas e ponderadas questões como inserção urbana, espaço, forma e função e, cada vez mais em segundo plano, a materialidade ligada a construção. Além disso, o projeto de arquitetura é permeado por discussões culturais e sociais que buscam inseri-lo em um dado contexto histórico (CARVALHO Jr., 1994).

No projeto de arquitetura, frequentemente, a ideia de técnica construtiva desenvolve-se como uma resultante de argumentos de ordem estática ou funcional, muitas vezes apresentando uma relação tênue com a realidade futura de sua execução (MELHADO et al, 2007). A formação de engenheiro civil habilita o profissional a atuar nos mais diversos seguimentos tais como construção de edifícios e de estradas, de grandes estruturas e de infraestrutura urbana (LIMA Jr., 1991), favorecendo o ensino de disciplinas tecnológicas (MELHADO et al, 2007).

Lana e Andery (2011), refletem sobre a integração ou a não integração entre os profissionais e destaca a forma independente de como as disciplinas dos cursos são ministradas.

Ressalta a necessidade de uma perspectiva global através de uma interrelação em dois níveis organizacionais:

“(...) por um lado, entre as disciplinas dos departamentos acadêmicos responsáveis pelo ensino de materiais, tecnologias de construção e projeto. Por outro lado, é preciso que essas disciplinas façam referência àquelas relativas ao projeto estrutural, normalmente lecionadas por docentes de outros departamentos acadêmicos, e vice-versa”.

Para Melhado et al (2007), participam na indústria da construção diversos projetistas com formações, interesses e funções bastante diversificadas em um processo marcado pelo tratamento e qualificação de informações por meio de diferentes técnicas e conhecimentos que dão suporte à concepção e desenvolvimento de soluções de projeto. A ampliação da multidisciplinaridade do projeto assim como a ampliação das competências dos engenheiros, deveria produzir uma verdadeira atividade em equipe, entretanto, tem-se demonstrado uma fraca sinergia entre os profissionais arquitetos e engenheiros de projeto.

Para De Vries; De Bruijn (1989), a qualidade do processo de projeto é inicialmente determinada pela competência das pessoas envolvidas. Um bom projeto somente é obtido com uma gestão adequada do seu processo de desenvolvimento multidisciplinar, ou seja, com uma correta coordenação das diversas especialidades atuantes.

Uma análise das tendências para o futuro mostra que, cada vez mais, novas competências serão solicitadas dos arquitetos e engenheiros, particularmente aquelas dedicadas à gestão e integração com o trabalho dos demais projetistas e com a execução das obras por eles projetadas. Essas competências serão tanto mais solicitadas, quanto maior ou mais complexo o empreendimento em questão. Elas deverão se associar àquelas reputadas como “clássicas” para o exercício profissional, e não as substituir (MELHADO et al, 2007).

Ainda, segundo Melhado et al (2007), deve-se aproveitar a bagagem técnica dos profissionais e associá-la ao seu aperfeiçoamento em modernas técnicas de projeto e construção.

3 ESTUDO DE CASO

Para atender o objetivo central deste estudo: Verificar a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras no processo de concepção de empreendimentos imobiliários, utilizou-se o método de Estudo de Caso.

Para Godoy (1995), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Seu propósito fundamental é analisar intensivamente uma dada unidade social. Em estudos de caso, o pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a unidade que deseja estudar, onde esse conhecimento pode estar em arquivos, publicações e pessoas. É uma forma de comparar a teoria com a prática a partir de um ou mais sujeitos, ou seja, por um lado, a natureza e abrangência da unidade, e por outro lado, os suportes teóricos que servem de orientação no trabalho do investigador (TRIVIÑOS, 2008).

Como instrumento de coleta para levantamento de dados qualitativo foi utilizado o questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2009), o questionário “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

3.1 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Foram sujeitos da presente pesquisa três grupos de profissionais, sendo estes, Arquitetos, Engenheiros Civis e Empreendedores Imobiliários. A escolha de tais profissionais deu-se pelo entendimento, que seriam os principais atores na concepção de empreendimentos imobiliários.

Geograficamente, buscou-se a participação de profissionais e empresas com atuação na região da Grande Florianópolis/SC, mais especificamente nos municípios de Florianópolis, Palhoça e São José.

3.2 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

A organização do questionário aconteceu a partir dos dados obtidos na revisão bibliográfica e relacionado às palavras-chave de estudo, onde foram estabelecidas categorias apriorísticas. De acordo com Campos (2004), “Se apriorística, o pesquisador de antemão já possui, segundo experiência prévia ou interesses, categorias pré-definidas”.

3.2.1 O Questionário

Uma das vantagens levantadas por Marconi e Lakatos (2009) para aplicação do questionário, seria a obtenção de respostas mais rápidas e precisas, além de maior liberdade e segurança nas respostas em razão do anonimato e, através de perguntas abertas, permite-se ao informante responder livremente, usando linguagem própria emitindo opiniões. Desta maneira, os participantes podem expressar o assunto tratado com tranquilidade e espontaneidade.

Assim, para cada grupo de profissionais participantes da pesquisa (Arquitetos, Engenheiros Civis e Empreendedores Imobiliários) foi elaborado um questionário (Apêndice A; Apêndice B; e Apêndice C), a fim de verificar a percepção dos respondentes sobre os temas em questão deste estudo.

Os temas foram estabelecidos e divididos em categorias e subcategorias conforme apresentado na revisão bibliográfica (Capítulo 02). As categorias estabelecidas foram: Conhecimento; Criatividade; Inovação; Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Gestão Empreendedora da Inovação; e Empreendimentos Imobiliários. E, as subcategorias: Compartilhamento do conhecimento; Criatividade e Conhecimento Organizacional; Gestão da Inovação; O Empreendedor; O Intraempreendedor; O papel dos Gestores nas Organizações; Concepção de Empreendimentos Imobiliários; Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários; e Integração dos profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil.

Intencionou-se a aplicação de uma mesma questão a pelo menos dois grupos distintos para que não fosse uma análise unilateral da visão de um profissional sobre o outro. Desta

maneira, explica-se também o motivo para os questionários serem diferentes, através do fato de algumas perguntas serem direcionadas a apenas um grupo para a verificação da opinião em relação a algum tema e, assim obter-se maiores informações sobre a interação dos profissionais e sanar possíveis divergências (Quadro 1).

O questionário desenvolvido e aplicado ao grupo de Arquitetos (Apêndice A) possui 03 perguntas de caracterização pessoal, acadêmica e profissional, seguidas de 16 perguntas específicas; o questionário desenvolvido e aplicado ao grupo de Engenheiros Civis (Apêndice B) possui as mesmas 03 perguntas de caracterização pessoal, acadêmica e profissional, seguidas por 14 perguntas específicas e; o questionário desenvolvido e aplicado ao grupo de Empreendedores Imobiliários (Apêndice C) possui 04 perguntas de caracterização pessoal, acadêmica e profissional, seguidas por 13 perguntas específicas.

Inicialmente todos os questionários possuem uma introdução explicativa sobre o tema da pesquisa e, esclarecem aos participantes o motivo de não se ter identificação pessoal e das empresas das quais fazem parte, para que o sigilo seja garantido, mantendo assim, o anonimato.

O Quadro 1 ilustra o desenvolvimento do questionário por Categoria, Subcategoria e Grupos participantes.

Quadro 1 – Desenvolvimento do questionário por Categoria, Subcategoria e Grupos participantes.

(P) – Pergunta presente no questionário do grupo participante.

(A) – Pergunta ausente no questionário do grupo participante.

(11) Pergunta sobre o questionário do grupo participante.

DESENVOLVIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS POR GRUPO						
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	1	Na sua realidade, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?	(P)	(A)	(P)
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Concepção de Empreendimentos Imobiliários					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	2	Como é a sua participação no processo de concepção de um Empreendimento Imobiliário? Você é chamado a participar desde o início ou a participação é quando o produto imobiliário já está definido?	(A)	(P)	(A)
GESTÃO DA INOVAÇÃO	O Papel do Gestores nas Organizações					

CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	3	Durante a concepção de um empreendimento imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?	(P)	(P)	(P)
EMPREENDEMENTOS IMOBILIÁRIOS	Concepção de Empreendimentos Imobiliários					
EMPREENDEDORISMO	Empreendedor					
INTRA-EMPREENDEDORISMO	Intraempreendedor					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	4	Acredita que se o custo das decisões arquitetônicas fosse discutido <i>a priori</i> o retrabalho de ajuste de projeto seria menor?	(P)	(P)	(A)
EMPREENDEMENTOS IMOBILIÁRIOS	Viabilidade de Empreendimento					
INTRA-EMPREENDEDORISMO	Intraempreendedor					
GESTÃO DA INOVAÇÃO	O Papel do Gestores nas Organizações					
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional	5	Se considera uma pessoa criativa?	(P)	(P)	(A)
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional	6	Considera que sua profissão o (a) estimula a ser criativo (a)?	(P)	(P)	(A)
INTRA-EMPREENDEDORISMO	Intraempreendedor					
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional	7	Considera o custo construtivo das decisões arquitetônicas como um limitador da criatividade? Por qual (is) motivo (s)?	(P)	(A)	(P)
GESTÃO DA INOVAÇÃO	O Papel do Gestores nas Organizações					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	8	Considera que a participação do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários seria um limitador ou estimulador da	(P)	(P)	(P)
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional					

EMPREENDEDORIS MO	Empreendedor		criatividade para o Arquiteto? Por qual (is) motivo (s)?			
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	9	Considera o compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas da construção civil algo positivo ou negativo? Por qual (is) motivo (s)?	(P)	(P)	(P)
INOVAÇÃO	Gestão da Inovação					
EMPREENDEDORIS MO	Empreendedor					
EMPREENDIMENT OS IMOBILIÁRIOS	Viabilidade de Empreendimento	10	Acredita que as decisões arquitetônicas influenciam na viabilidade dos empreendimentos imobiliários?	(P)	(A)	(P)
INOVAÇÃO	Gestão da Inovação					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento					
EMPREENDIMENT OS IMOBILIÁRIOS	Viabilidade de Empreendimento	11	Considera que, com o uso da criatividade, é possível buscar diferentes soluções para viabilizar empreendimentos imobiliários?	(P)	(P)	(P)
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional					
INOVAÇÃO	Gestão da Inovação	12	Acredita que produtos imobiliários inovadores e criativos são uma vantagem competitiva no mercado?	(P)	(P)	(P)
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional					
EMPREENDEDORIS MO	Empreendedor					
INTRA- EMPREENDEDORIS MO	Intraempreendedor					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	13	Durante o processo de concepção de empreendimentos imobiliários, o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) demonstra interesse em promover/estimular o	(P)	(P)	(P)
EMPREENDEDORIS MO	Empreendedor					

EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Integração dos Profissionais		compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?			
GESTÃO DA INOVAÇÃO	O Papel do Gestores nas Organizações					
INOVAÇÃO	Gestão da Inovação	14	O seu ambiente de seu trabalho é estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações?	(P)	(P)	(P)
GESTÃO DA INOVAÇÃO	O Papel do Gestores nas Organizações					
EMPREENDEDORES	Empreendedor					
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Integração dos Profissionais					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento					
INOVAÇÃO	Gestão da Inovação	15	Acredita que o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) é receptivo a soluções criativas e inovadoras?	(P)	(P)	(P)
GESTÃO DA INOVAÇÃO	O Papel do Gestores nas Organizações					
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional					
EMPREENDEDORES	Empreendedor					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	16	Acredita que o Arquiteto é receptivo a sugestões do Engenheiro Civil quanto a soluções que ajudem a viabilizar as decisões arquitetônicas mesmo que haja ajustes a serem realizados?	(P)	(P)	(A)
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Integração dos Profissionais					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	17	Sugere alterações nas decisões arquitetônicas a fim de baixar o custo construtivo de um produto imobiliário mesmo que a viabilidade já esteja aprovada?	(A)	(P)	(A)
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Integração dos Profissionais					

EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Viabilidade de Empreendimento					
INOVAÇÃO	Gestão da Inovação	18	Quando se fala em criatividade e inovação de produtos e processos na concepção de produtos imobiliários, o que vem à sua cabeça?	(A)	(A)	(P)
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional					
EMPREENDEDORES	Empreendedor					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento					
CONHECIMENTO	Compartilhamento do Conhecimento	19	Acredita que o Engenheiro Civil é um promotor de soluções criativas?	(P)	(A)	(P)
CRIATIVIDADE	Criatividade e Conhecimento Organizacional					
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Integração dos Profissionais					

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 COLETA DOS DADOS QUALITATIVOS

A coleta de dados se deu pela busca de dados secundários e primários onde os dados secundários estão voltados para o arcabouço teórico da pesquisa, e os dados primários estão voltados para o estudo empírico a partir do estudo de caso. Assim, a aplicação do questionário foi a forma que possibilitou a coleta dos dados qualitativos.

3.3.1 Aplicação dos Questionários

Para a coleta dos dados qualitativos, os questionários foram disponibilizados na internet através da plataforma *Google Forms* e os acessos dos participantes foram realizados através de link direto ou envio por e-mail pela própria plataforma com uma carta de apresentação da temática da pesquisa (Apêndice D).

Desta maneira, foram enviados 14 questionários ao grupo Arquitetos, 11 questionários ao grupo Engenheiros Civis e 08 questionários ao grupo Empreendedores Imobiliários, totalizando 33 questionários expedidos. Obteve-se o retorno de 10 questionários do Grupo Arquitetos, 05 questionários do Grupo Engenheiros Civil e 05 questionários do Grupo Empreendedores Imobiliários, totalizando 20 questionários respondidos (Tabela 1).

Intencionou-se, para a análise qualitativa, a amostra mínima de 05 questionários respondidos de cada grupo, pois, conforme Marconi e Lakatos (2009), a pequena devolução dos questionários expedidos pelo pesquisador seria uma desvantagem para aplicação dos questionários.

Tabela 1 – Resumo da expedição e retorno dos questionários.

Resumo Expedição/Retorno Questionários				
Grupo	Enviados	Respondidos	Aptos	% Retorno
Arquitetos	14	9	9	64%
Engenheiros Civis	11	6	6	55%
Empreendedores Imobiliários	8	5	5	63%
Totais	33	20	20	--

Fonte: Elaborada pela autora.

Portanto, dos 33 questionários enviados, definiu-se a partir da devolutiva e aptidão, os 20 participantes como sujeitos da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir da devolutiva dos questionários aplicados em cada grupo de estudo, partiu-se para a análise qualitativa dos dados obtidos quanto a realidade e tendências observáveis conforme as categorias e subcategorias criadas a partir das perguntas elaboradas no questionário.

Para a organização e análise das respostas dos participantes utilizou-se um sistema de codificação (PnIG) para identificação dos participantes e dos grupos.

Onde:

n = número do participante por ordem de participação

IG = iniciais do grupo participante A = Arquitetos;

EI = Empreendedores Imobiliários e;

EC = Engenheiros Civis.

Exemplificando:

P2EC = Segundo participante a responder o questionário direcionado ao grupo Engenheiros Civis;

P4EI = Quarto participante a responder o questionário direcionado ao grupo Empreendedores Imobiliários e;

P8A = Oitavo participante a responder o questionário direcionado ao grupo Arquitetos.

4.1 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Buscou-se fazer a análise e interpretação dos dados coletado através da Análise de Conteúdo para obtenção de maior profundidade pois, de acordo com Nunes *et al.* (2008 p.3), “na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”.

Portanto, o uso desse método permitiu a análise dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa para a identificação e frequência de elementos comuns nas suas respostas, bem como possibilitou uma melhor interpretação qualitativa das informações obtidas.

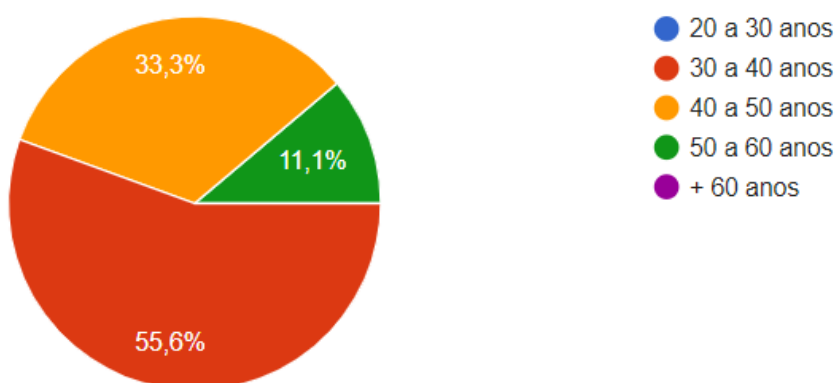
4.1.1 Caracterização dos participantes

O estudo foi realizado no universo de 20 participantes, sendo que 09 são profissionais na área da arquitetura, 06 na área da engenharia civil e 05 empreendedores imobiliários.

4.1.1.1 Faixa Etária dos Participantes

Com relação a idade, no grupo Arquitetos, 55,6% dos participantes estão na faixa entre 30 a 40 anos, 33,3% dos participantes estão na faixa entre 40 a 50 anos e 11,1% dos participantes estão na faixa entre os 50 a 60 anos (Gráfico 1).

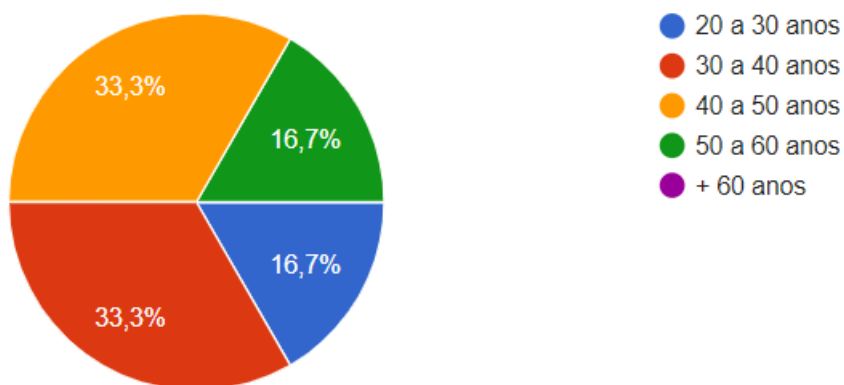
Gráfico 1 – Faixa etária do Grupo Arquitetos.



Fonte: Elaborado pela autora.

No grupo Engenheiros Civis, 16,7% dos participantes estão na faixa entre 20 a 30 anos, 33,3% dos participantes estão na faixa entre 30 a 40 anos, 33,3% dos participantes estão na faixa entre 40 a 50 anos e 16,7% dos participantes estão na faixa entre os 50 a 60 anos (Gráfico 2).

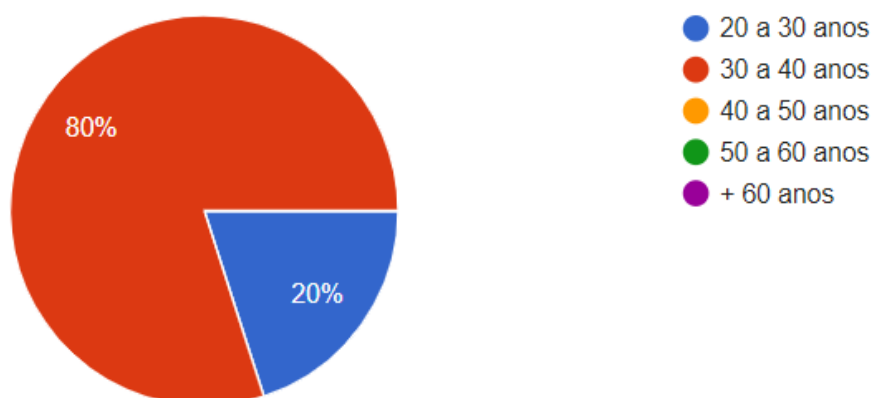
Gráfico 2 – Faixa etária do Grupo Engenheiros Civis.



Fonte: Elaborado pela autora.

No grupo Empreendedores Imobiliários, 20% dos participantes estão na faixa entre 20 a 30 anos e 80% dos participantes estão na faixa entre os 30 a 40 anos (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Faixa etária do Grupo Empreendedores Imobiliários.



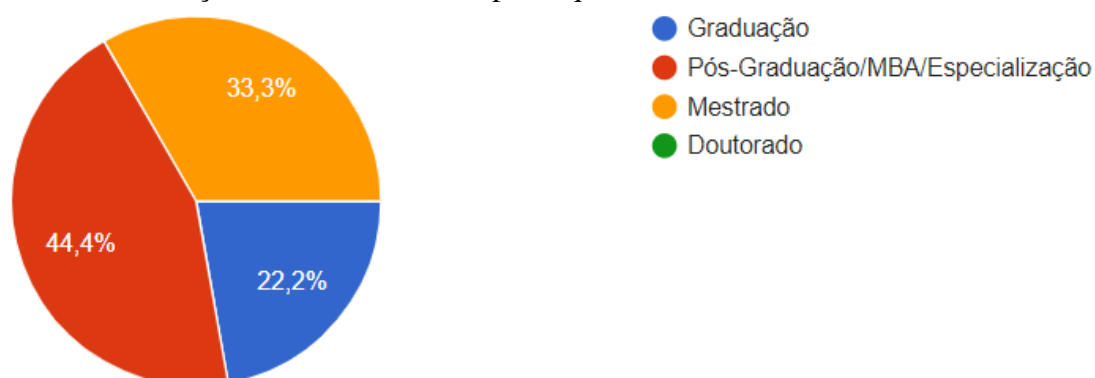
Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, portanto, que a maior parte dos participantes que responderam os questionários estão na faixa etária de 30 a 40 anos, sendo o Grupo dos Engenheiros Civis o mais heterogêneo e o de Empreendedores Imobiliários o mais homogêneo.

4.1.1.2 Formação Acadêmica e Graduação dos Participantes

Com relação a formação Acadêmica, no grupo Arquitetos, 22,2% concluíram a graduação, 44,4% concluíram alguma Pós-Graduação/MBA/Especialização e 33,3% concluíram o Mestrado (Gráfico 4).

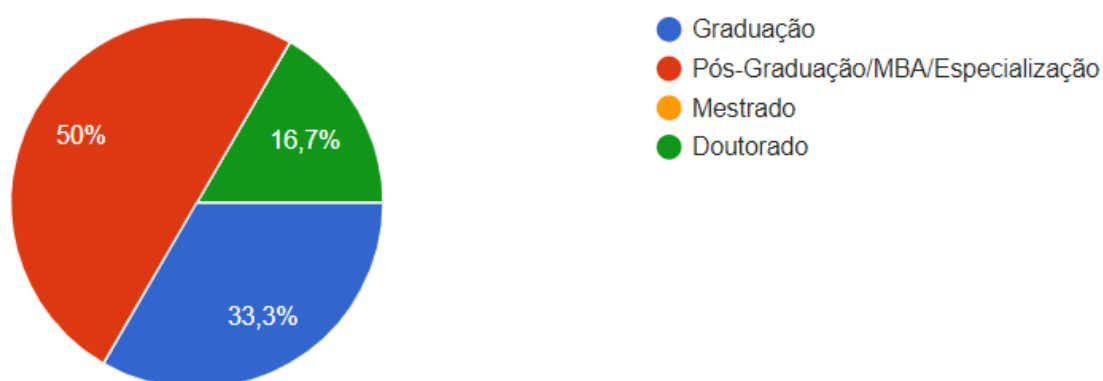
Gráfico 4 – Formação Acadêmica do Grupo Arquitetos.



Fonte: Elaborado pela autora.

No grupo Engenheiros Civis, 33,3% concluíram a graduação, 50% concluíram alguma Pós-Graduação/MBA/Especialização e 16,7% concluíram o Doutorado (Gráfico 5).

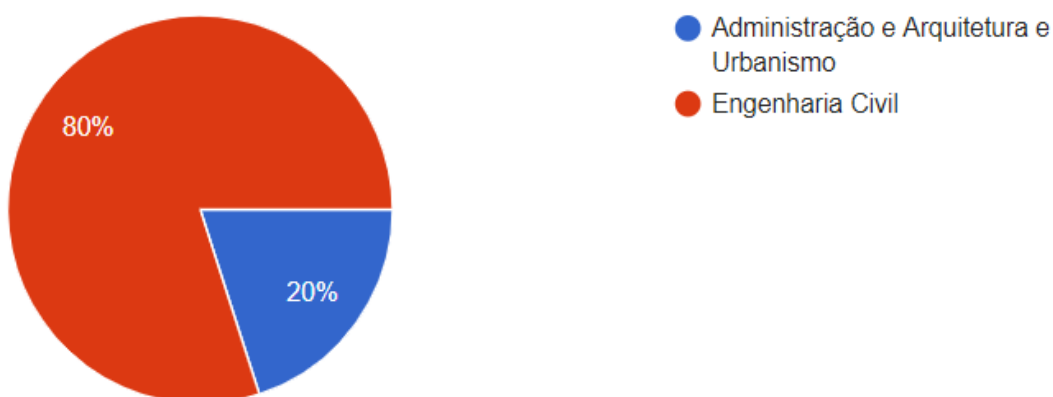
Gráfico 5 – Formação Acadêmica do Grupo Engenheiros Civis.



Fonte: Elaborado pela autora.

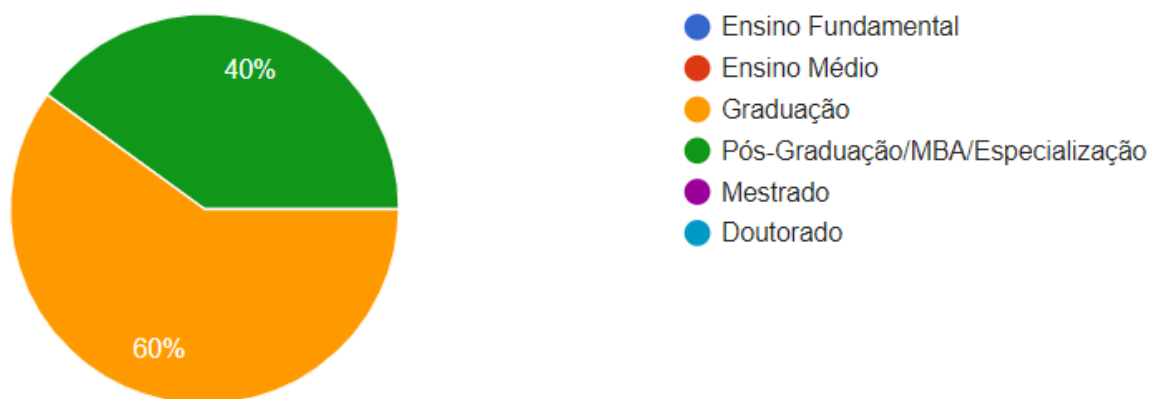
No grupo Empreendedores Imobiliários, ressalta-se que, dos 05 participantes, 04 possuem graduação em Engenharia Civil e 01 possui graduação em Administração e Arquitetura e Urbanismo (Gráfico 6). Destes, 60% concluíram a graduação e 40% concluíram alguma Pós-Graduação/MBA/Especialização (Gráfico 7).

Gráfico 6 – Graduação do Grupo Empreendedores Imobiliários.



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Formação Acadêmica do Grupo Empreendedores Imobiliários.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto a formação acadêmica, ressalta-se que a maioria dos participantes buscou complementar o conhecimento adquirido na graduação com o acréscimo de alguma Pós-Graduação/MBA/Especialização. Também é importante salientar que todos os empreendedores imobiliários participantes são formados em cursos na área da construção, sendo 04 participantes da totalidade Engenheiros Civis e apenas 01 Arquiteto e Urbanista.

4.1.1.3 Tempo de Fundação da Empresa

Para o Grupo Empreendedores Imobiliários ainda se questionou o tempo de fundação da empresa no ramo de empreendimentos Imobiliários. Destas, 01 possui 23 anos da fundação, 01 possui 14 anos, 01 possui 13 anos, 01 possui 07 anos e 01 possui 03 anos (Tabela 2).

Tabela 2 – Ano e Tempo de fundação das empresas dos participantes do Grupo Empreendimentos Imobiliários.

Empresas do ramo de Empreendimentos Imobiliários		
Participante	Ano de Fundação	Tempo de Fundação
P1EI	2007	14 anos
P2EI	2008	13 anos
P3EI	1998	23 anos
P4EI	2018	3 anos
P5EI	2014	7 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da obtenção deste dado exposto, percebe-se a diferença de experiência no mercado imobiliário das empresas participantes. Entretanto, evidencia-se o tempo de fundação da empresa representada pelo participante P4EI e pelo P5EI, onde possivelmente, não adquiriram ainda um retorno evidenciado dos processos utilizados na concepção de empreendimentos imobiliários, contando apenas com o conhecimento inerente dos colaboradores e fornecedores.

4.1.2 Análise do Conteúdo

Para realização da análise dos dados obtidos, utilizou-se o método Análise de Conteúdo para obtenção de maior profundidade pois, de acordo com Nunes *et al.* (2008 p.3), “na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”.

Pode-se através das respostas das perguntas específicas e similares dos participantes em consonância com o referencial teórico realizar a análise dos dados obtidos na pesquisa.

Primeiramente foi realizada a leitura flutuante dos questionários e informações coletadas para contato exaustivo e conhecimento do conteúdo abordado (MINAYO, 1993).

O segundo passo foi identificar os assuntos relacionando-os aos fundamentos teóricos abordados nesse estudo e conforme categorias: *Conhecimento, Criatividade, Inovação, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Gestão Empreendedora da Inovação e Empreendimentos Imobiliários* e; subcategorias: *Compartilhamento do conhecimento, Criatividade e Conhecimento Organizacional, Gestão da Inovação, O Empreendedor, O Intraempreendedor, O papel dos Gestores nas Organizações, Concepção de Empreendimentos Imobiliários, Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários e Integração dos profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil*; anteriormente estabelecidas.

4.1.2.1 Categoria Conhecimento

Em relação à categoria Conhecimento, a análise de conteúdo foi voltada para a subcategoria Compartilhamento do Conhecimento.

4.1.2.1.1 Subcategoria Compartilhamento do Conhecimento

Na subcategoria Compartilhamento do Conhecimento, buscou-se verificar se os participantes percebem e valorizam a importância do compartilhamento do conhecimento como ferramenta importante na concepção de empreendimentos imobiliários.

Quando perguntado ao grupo Arquitetos (A) e Empreendedores Imobiliários (EI) “*Na sua realidade, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?*” Todas as

respostas incluíram ao menos o Empreendedor, Arquitetos e Engenheiros. Alguns acrescentaram ainda profissionais da área de publicidade e negócios.

P4A	<i>Diria que a área de negócios, empreendedor, arquitetos. Mas acredito que em um processo ideal, deveria haver a participação de pelo menos um representante de cada área, já que todos trazem uma perspectiva diferente para a concepção do empreendimento.</i>
-----	---

Pelo relato, pode-se perceber que o compartilhamento das experiências e resultados anteriores das diversas áreas possibilita a criação de produtos mais assertivos. Davenport (1998), entende que o conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Fialho e Santos (2012) consideram que diferentemente do capital, que é restrito ao indivíduo, o conhecimento amplia seu valor quando é compartilhado.

Entretanto, na mesma temática da participação da concepção de empreendimentos imobiliários, quando os Engenheiros Civis (EC) foram questionados sobre “*Como é a sua participação no processo de concepção de um Empreendimento Imobiliário? Você é chamado a participar desde o início ou a participação é quando o produto imobiliário já está definido?*”, as respostas foram que não são chamados ou que são chamados a responderem questões técnicas quando o produto imobiliário já está definido.

P1EC	<i>Isso é bem relativo. Quando construí edifício na empresa da qual era sócia defini o que queria junto com o que o terreno comportava e na sequência o arquiteto trazia para a aprovação final, na empresa na qual era funcionária a minha participação na concepção do projeto era muito superficial</i>
P3EC	<i>Em alguns casos sou chamada a participar durante a concepção, mais para resolver alguns questionamentos técnicos dos projetistas, mas na maioria das vezes o produto já está definido!</i>
P4EC	<i>Geralmente a participação está relacionada a discussão de soluções técnicas e não na concepção</i>

Percebe-se, portanto, que apesar dos arquitetos e empreendedores imobiliários terem o entendimento que há a participação do engenheiro civil na concepção do produto imobiliários, fica evidenciado que a participação é mais relacionada as questões técnicas e quando já há um caminho percorrido na concepção.

Para o entendimento do espaço disponível através do compartilhamento do conhecimento, perguntou-se a todos os grupos, Arquitetos (A), Empreendedores Imobiliários (EI) e Engenheiros Civis (EC) “*Considera o compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas da construção civil algo positivo ou negativo? Por qual (is) motivo (s)?*”. Todos responderam ser positivo.

P4A	<i>Completamente positivo. Cada área da construção civil tem sua especialidade e essa troca faz com que enxerguemos pontos que muitas vezes poderiam passar despercebidos. Assim, o compartilhamento do conhecimento das diversas áreas desde o início do projeto evita retrabalhos futuros e contribui para a qualidade do projeto desenvolvido.</i>
P5A	<i>Extremamente positivo, a interação sempre traz soluções para problemas que às vezes o arquiteto não tem a experiência para descobrir opções. Acredito inclusive que essa interação torna a obra muito mais eficiente e econômica.</i>
P4EI	<i>Positivo. Tudo que é feito em conjunto, com mais cabeças pensando, normalmente possui um resultado melhor.</i>
P5EI	<i>Muito positivo. Conhecimento compartilhado é super interessante e pode proporcionar soluções novas.</i>
P1EC	<i>Sim. A vida é sistêmica, temos que pensar de forma sistêmica e a multidisciplinaridade traz isso. Por exemplo, o produto final depende dos materiais que serão usados, como um sistema, entrada, saída e feedback.</i>
P4EC	<i>Positivo. A troca de informações entre as disciplinas estimula a criatividade.</i>

Tonet e Paz (2006), consideram que para as organizações, o compartilhamento do conhecimento é uma maneira de garantir que seus colaboradores repassem uns aos outros seus conhecimentos, e que o grande diferencial competitivo refere-se a sua capacidade de otimizar e reutilizar esses conhecimentos, pois, em muitas ocasiões, fica limitado a indivíduos ou em determinadas áreas, dificultando possíveis problemas que poderiam ser solucionados se o conhecimento já estivesse compartilhado internamente com todos.

Porém, quando todos os grupos responderam ao questionamento, “*Durante o processo de concepção de empreendimentos imobiliários, o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) demonstra interesse em promover/estimular o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?*”, as respostas ficaram bastante divididas. Os Arquitetos (A) e Engenheiros Civis (EC) afirmaram que o empreendedor está se mostrando cada vez mais

interessado, mas que não é uma prática muito comum. Alguns Empreendedores Imobiliários (EI) afirmaram estimular o compartilhamento, já outros comentam das barreiras de disponibilidade dos projetistas ou fazerem de uma maneira informal. Também ficou evidente que, na visão do Empreendedor, esse compartilhamento está mais relacionado ao processo de compatibilização e desenvolvimentos dos projetos, não necessariamente à criação.

P3A	<i>Nem sempre, mas deveria. Principalmente em termos de custos e viabilidade</i>
P2EI	<i>Sim, ainda que de maneira informal e totalmente desorganizada.</i>
P5EI	<i>Sim, as vezes temos um pouco de dificuldade pela agenda e disponibilidade dos profissionais.</i>
P2EC	<i>Não é o comum, apesar de alguns poucos empreendedores estimularem a prática.</i>
P5EC	<i>Depende da construtora. Algumas são mais tradicionais.</i>

Torquato *et al* (2013) afirma que o sucesso empresarial está relacionado como as empresas estimulam a interação dos colaboradores, onde o desempenho é proporcional ao compartilhamento do conhecimento. Para Bhatt (2001), quando o ambiente organizacional for propício ao desenvolvimento de informação em conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor aos seus produtos e serviços, automaticamente estará gerando novos conhecimentos que serão gerenciados para que continuamente estes criem, validem e apliquem novos conhecimentos nos seus produtos, processos e serviços por meio de uma equipe de pessoas altamente motivadas (BHATT, 2001).

4.1.2.2 Categoria Criatividade

Em relação à categoria Criatividade, a análise de conteúdo foi voltada para a subcategoria Criatividade e Conhecimento Organizacional.

4.1.2.2.1 Subcategoria Criatividade e Conhecimento Organizacional

Na subcategoria Criatividade e Conhecimento Organizacional buscou-se verificar se, o Engenheiro Civil pode ser colaborativo na busca de novas soluções para as dificuldades encontradas, onde o conhecimento e o compartilhamento do conhecimento são transformados, através da criatividade, em produtos de sucesso.

Ao realizar a pergunta a todos os grupos participantes, Arquitetos (A), Engenheiros Civis (EC) e Empreendedores Imobiliários (EI) “*Considera que a participação do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários seria um limitador ou estimulador da criatividade para o Arquiteto? Por qual (is) motivo (s)?*”, a maior parte dos participantes consideraram o Engenheiro Civil um estimulador da criatividade. Principalmente na objetividade técnica-econômica, viabilizando a concepção.

P4A	<i>Um estimulador. Acredito que a concepção do projeto arquitetônico deva levar em consideração não só estética e funcionalidade, mas também custos e a realidade da execução daquilo que imaginamos. A visão de um engenheiro pode contribuir para que possamos avaliar a adequabilidade das nossas propostas e caso necessário adequá-las. E para isso, muitas vezes teremos que ser mais criativos em nossas soluções para atingir o objetivo de uma forma mais adequada a realidade do empreendimento.</i>
P7A	<i>Com certeza um estimulador. A criatividade vem de uma soma de experiências, sejam técnicas construtivas ou forma e estética. Essa troca de experiência faz ascender a criatividade.</i>
P8A	<i>Estimulador pois resolveria muitas questões construtivas previamente evitando o retrabalho ou altos custos de implantação</i>
P4EI	<i>Um estimulador. O engenheiro e arquiteto devem unir as ideias e alternativas para que possam entregar o produto bem dimensionado em questões de custo e arquitetonicamente atrativo para seu cliente.</i>
P1EC	<i>Se pensarmos apenas sob a ótica de que há restrições pode-se dizer que é limitador, no entanto essa limitação pode ser um estimulador da criatividade do arquiteto vez que o obriga a criar dentro de uma limitação</i>

	<i>quer de valores, de materiais, métodos construtivos ou até mesmo de forma.</i>
P6EC	<i>Acredito que um pouco dos dois, porem deve ser limitador apenas quando realmente seja algo inexecuível, não um limitador pelo simples fato de apresentar dificuldades de execução, ou que seja fora dos padrões já acostutados, o que acontece com frequência infelizmente.</i>

Para Pope (2005), Fialho *et al.* (2006) e Terra, (2009) a criatividade é a capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida, permitido aprender através do erro ou acerto. Possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades, sendo necessário influenciar os processos produtivos intangíveis, ou seja, as pessoas para o processo de criação levando em conta fatores externos no presente, no passado e no futuro.

Para Passinato (2007), criatividade tem relação com a necessidade intrínseca de inovar, de buscar novas soluções para as dificuldades encontradas, de criar novas formas condizentes com as possibilidades. Nesse viés, relacionando aos relatos, o Engenheiro Civil pode ser um estimulador da criatividade através do compartilhamento do seu conhecimento para colaborar com a concepção de empreendimentos imobiliários.

Todavia, quando os Engenheiros Civis (EC) foram questionados “*Se considera uma pessoa criativa?*” ou ainda “*Considera que sua profissão o (a) estimula a ser criativo (a)?*” As respostas ficaram na zona da não-criatividade ou da pouca criatividade. Portanto, caberia uma reflexão do processo da formação do Engenheiro Civil e do motivo desse não estímulo a criatividade pois, Runco (2007), considera que toda pessoa tem potencial para ser criativa, mas nem todas realizam esse potencial, por não terem oportunidades de desenvolvê-lo.

Colaborando com a retorica que a criatividade pode ser de domínio do Engenheiro Civil por suas habilidades formais aliadas ao desenvolvimento do potencial criativo, quando perguntado a todos os grupos participantes, Arquitetos (A), Engenheiros Civis (EC) e Empreendedores Imobiliários (EI), “*Acredita que o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) é receptivo a soluções criativas e inovadoras?*”, a resposta em sua maioria foi positiva ou relacionando a um desempenho econômico do produto imobiliário.

Por fim, ao questionar apenas o grupo Arquitetos (A) e Empreendedores Imobiliários a visão sob a criatividade e espaço do Engenheiro Civil, “*Acredita que o Engenheiro Civil é um promotor de soluções criativas?*”, destaca-se algumas respostas.

P1A	<i>Acredito que sim. Mas em alguns momentos o pragmatismo limita seu próprio processo criativo</i>
P2A	<i>Com certeza muitos profissionais da engenharia corroboram para viabilizar as diversas soluções arquitetônica</i>
P7A	<i>Sim. A contínua pesquisa em desenvolvimento em tecnologias construtivas demanda de soluções criativas. Neste caso, os engenheiros atentos as novas ideias são fundamentais no processo criativo.</i>
P5EI	<i>Alguns sim. Já trabalhamos com alguns profissionais um pouco mais rígidos no processo.</i>

4.1.2.3 Categoria Inovação

Em relação à categoria Inovação, a análise de conteúdo foi voltada para a subcategoria Gestão da Inovação.

4.1.2.3.1 Subcategoria Gestão da Inovação

Na subcategoria Gestão da Inovação, buscou-se identificar se os grupos pesquisados e, por consequência, se as empresas estão em sinergia com a cultura da gestão de inovação de transformar e impulsionar o conhecimento e criatividade inerentes a seus colaboradores e, assim, conforme Roberts (1984), obter novos produtos, processos e serviços e melhorar os já existentes.

Complementando, para Hyypia e Parjanem (2013), a inovação é, muitas vezes, dependente de conhecimentos e habilidades diferentes, o que torna importante a diversidade. Dificilmente está associada a apenas uma tecnologia ou mercado, e sim a uma gama de conhecimentos que são arranjados em uma dada configuração, e quando aplicados em uma nova área, de uma maneira diferente, eles agregam valor e promovem à inovação (HENDERSON e CLARK, 1990).

Nesse viés, retoma-se a pergunta já exposta na categoria Conhecimento e na subcategoria Compartilhamento do Conhecimento, “*Considera o compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas da construção civil algo positivo ou negativo? Por qual (is) motivo (s)?*”, evidenciando-se as respostas que enfatizam o processamento do conhecimento e criatividade gerando produtos inovadores sob os pré-existentes.

P8A	<i>Positivo pois a interdisciplinaridade na elaboração de um projeto reduz custos futuros, promove um maior conhecimento dos diversos assuntos envolvidos entre a equipe além da produção de melhores soluções projetuais</i>
P2EC	<i>Positivo. A soma do conhecimento leva, inevitavelmente, a um produto melhor (mais funcional, mais econômico, mais sustentável) para a sociedade. Essa é a função do engenheiro.</i>

Jovanovic, Nikolic e Dakovic (2010), consideram, que a empresa que pretende obter bons resultados, deve criar e manter uma cultura favorável à geração de ideias, fornecer suporte e condições para a criatividade e dar aos colaboradores oportunidades para desenvolver seus talentos, expressar traços empreendedores.

Perguntou-se a todos os grupos participantes, Arquitetos (A), Engenheiros Civis (EC) e Empreendedores Imobiliários (EI), “*O seu ambiente de seu trabalho é estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações?*”. Das 9 respostas dos arquitetos, 2 participantes afirmaram que o ambiente de trabalho não é estimulante. Nos outros grupos a resposta foi que trabalham em ambientes propícios à inovação. Destaca-se as seguintes respostas.

P2A	<i>Sim, inclusive criamos um evento quinzenal para discutirmos novas tendências em arquitetura (soluções para moradia, comportamento, novos materiais, etc.)</i>
P5EI	<i>Sempre estamos abertos ao compartilhamento de ideias, mas falta tempo para estruturar melhor.</i>

4.1.2.4 Empreendedorismo

Em relação à categoria Empreendedorismo, a análise de conteúdo foi voltada para a subcategoria O Empreendedor.

4.1.2.4.1 Subcategoria O Empreendedor

Na subcategoria ‘O Empreendedor’ buscou-se verificar a evidência do espírito empreendedor nos grupos participantes como uma forma de estimular novas ideias sob determinadas mudanças e demandas e assim, reagir a elas. Filion (1999) considera o empreendedor uma pessoa criativa, determinada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e metas, possuindo um alto grau de consciência do ambiente em que está inserido, e utilizando-o para desenvolver oportunidades de negócio.

Percebe-se, com as retorno obtido do grupo Empreendedores Imobiliários (EI) à pergunta “*Quando se fala em criatividade e inovação de produtos e processos na concepção de produtos imobiliários, o que vem à sua cabeça?*”, a consciência empreendedora através da antecipação de tendências futuras para os empreendimentos imobiliários.

P2EI	<i>Conceber o produto a partir da demanda existente, com a possível previsão de demandas futuras e tendências úteis</i>
P3EI	<i>Novas tendências do mercado, avaliação do comportamento do público alvo, otimização de espaços com aumento da qualidade, charretes de desenvolvimento de produto, BIM</i>

Entretanto, é possível analisar em outras respostas a diferentes questionamentos a dificuldade de empreender frente ao mercado, evidenciando o receio em ter um produto com desempenho econômico aquém do esperado, devido ao mercado conservador, inibindo a capacidade empreendedora.

PERGUNTA	Acredita que o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) é receptivo a soluções criativas e inovadoras?
P5EI	<i>Receptiva sim, mas as soluções devem estar dentro do desempenho esperado para o produto.</i>
P3EC	<i>Depende muito do perfil, nossa empresa é inovadora, logo somos alinhados a esse tipo de empreendedor. Mas recebemos muitas negativas de novos negócios devido ao conservadorismo do mercado da construção.</i>

PERGUNTA	Acredita que produtos imobiliários inovadores e criativos são uma vantagem competitiva no mercado?
P5EI	<i>Já utilizamos soluções técnicas que consideramos criativas e até inovadoras, que nos permitiram um melhor desempenho. Mas não necessariamente o consumidor final valoriza isso ao adquirir.</i>
P5EC	<i>Não saberia responder se o consumidor estaria disposto a pagar por esses diferenciais. Mantendo um mesmo custo ou tendo pouco acréscimo acredito que as soluções são bem vindas.</i>

PERGUNTA	Quando se fala em criatividade e inovação de produtos e processos na concepção de produtos imobiliários, o que vem à sua cabeça?
P1EI	<i>O mercado imobiliário e a indústria da construção ainda são muito conservadores, porém gostamos de trazer novas soluções. Muitas vezes esbarramos em custo ou então na questão da aceitação do mercado por determinado produto diferente e acabamos partindo pro tradicional.</i>

4.1.2.5 Intraempreendedorismo

Em relação à categoria Intraempreendedorismo, a análise de conteúdo foi voltada para a subcategoria O Intraempreendedor.

4.1.2.5.1 Subcategoria O Intraempreendedor

Na subcategoria O Intraempreendedor buscou-se verificar a evidência do intraempreendedorismo nos grupos participantes. Para Hirsch e Peters (2004), para que ocorra o intraempreendedorismo na organização, é preciso que esta propicie aos seus colaboradores um ambiente propício a inovação e estímulo a novas ideias. Para isso é importante que a empresa valorize o trabalho em equipe, forneça os recursos necessários e se comprometa com a cultura intraempreendedora como uma forma de estimular novas ideias sob determinadas mudanças e demandas e assim, reagir a elas.

Portanto, vale a atenção a postura dos Empreendedores Imobiliários que muitas vezes não estimulam o compartilhamento entre as equipes, inibindo os colaboradores a serem proativos na troca entre as equipes de trabalho.

Retomando a pergunta já apresentada na subcategoria Criatividade a todos os grupos participantes, Arquitetos (A), Engenheiros Civis (EC) e Empreendedores Imobiliários (EI), “*Considera que a participação do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários seria um limitador ou estimulador da criatividade para o Arquiteto? Por qual (is) motivo (s)?*” possibilita-se extrair algumas respostas onde evidencia-se que o Engenheiro Civil, mesmo não sendo o dono do negócio, detém, em muitos momentos, a capacidade intraempreendedora através do estímulo aos outros profissionais da busca de soluções para viabilizar o empreendimento imobiliário.

P1A	<i>Acredito que uma aliança imprescindível para ordenar o processo criativo de forma a viabilizar tecnicamente e financeiramente</i>
P8A	<i>Estimulador pois resolveria muitas questões construtivas previamente evitando o retrabalho ou altos custos de implantação</i>
P2EI	<i>Um estimulador, o conhecimento prévio das limitações de engenharia pode orientar o fluxo de criação num sentido onde o universo de possibilidades fica mais claro e o trabalho mais produtivo (ao conhecer as limitações, as alternativas deixam de ser “infinitas”)</i>

Os empreendedores corporativos (intraempreendedores) destacam a inovação, pois possuem uma visão sistêmica da empresa e estimulam os processos em busca de melhores resultados (PINCHOT, 2004).

4.1.2.6 Gestão Empreendedora da Inovação

Em relação à categoria Gestão Empreendedora da Inovação, a análise de conteúdo foi voltada para a subcategoria O Papel dos Gestores nas Organizações.

4.1.2.6.1 Subcategoria O Papel dos Gestores nas Organizações

Na subcategoria O Papel dos Gestores nas Organizações, buscou-se verificar a interação entre as equipes e se as empresas/empreendedores imobiliários percebem a importância do compartilhamento do conhecimento e o estimulam e incentivam.

Mandinach e Gummer (2013), afirmam que com o pensamento sistêmico, as organizações examinam a estrutura ou as inter-relações entre os componentes, ajudando-as a identificar pontos de alavancagem e determinar onde e quando as ações podem ser tomadas para efetuar a mudança.

No caso específico da construção civil, por ser um processo fragmentado onde os projetistas e fornecedores são contratados conforme demanda, é de fundamental importância o empreendedor ou gestor responsável tenha essa visão sistêmica e que o processo seja retroalimentado. Segundo Cruz (2009), o novo gestor é aquele que atua com base na liderança influente, com o foco em resultados, estabelece metas estratégicas em conjunto com a sua equipe, apoia o desenvolvimento contínuo dos seus liderados e fornece *feedback* constantemente.

Possibilita-se analisar em diversas respostas a diferentes questionamentos que existe o estímulo dos gestores na interação entre as equipes ou ainda entre seus pares, ainda que, de forma intuitiva e não estruturada por não possuírem um sistema de centralização de dados.

PERGUNTA	Na sua realidade, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?
P2EI	<i>Empreendedor, arquitetos, engenheiros, corretores, marketing, manutenção.</i>
P4EI	<i>Arquitetos, engenheiro de projetos de engenharia e de compatibilização, profissionais ligados a concepção de marketing (ideia, proposta, logo, imagens de apresentação e desenvolvimento do material final de apresentação ao cliente).</i>

Evidencia-se nessas respostas o estímulo da interação entre as diversas equipes, sendo que o P2EI destaca a participação da equipe de manutenção, crucial para o fechamento do ciclo construtivo e feedback se as decisões tomadas em projeto tiveram o retorno e desempenho esperado.

Investigando-se mais diretamente a interação entre o profissional Arquiteto (A) e o Engenheiro Civil (EC), na resposta à pergunta “*Acredita que o Arquiteto é receptivo a sugestões do Engenheiro Civil quanto a soluções que ajudem a viabilizar as decisões arquitetônicas mesmo que haja ajustes a serem realizados?*”, destaca-se as seguintes respostas.

P3EC	<i>Na maioria das vezes sim, mas já presenciei casos que não foram.</i>
P5EC	<i>Depende dos dois profissionais e o limite. Alguns arquitetos aceitam pequenos ajustes, alguns engenheiros sugerem grandes ajustes.</i>
P6EC	<i>alguns impasses acontecem, mas na maioria das vezes sim.</i>

Como sugere Bennis (1996), cabe ao gestor buscar integração e soluções de problemas de forma proativa, colocando sob novos contextos e encarando sob diversos ângulos e conhecimentos diversos, com a possibilidade de olhar o conflito como uma oportunidade de envolver os colaboradores do processo na resolução de problemas, estimulando o compartilhamento e criatividade. Assim abre-se caminho para novas perspectivas e pontos de vista.

4.1.2.7 Empreendimentos Imobiliários

Em relação à categoria Empreendimentos Imobiliários, a análise de conteúdo foi voltada para as subcategorias Concepção de Empreendimentos Imobiliários, Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários e Integração dos profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil.

4.1.2.7.1 Concepção de Empreendimentos Imobiliários

Na subcategoria Concepção de Empreendimentos Imobiliários, buscou-se verificar o processo e quais profissionais participam e quais elementos são direcionadores e necessários.

Conforme comentado por Kern *et al* (2007) e evidenciado através das respostas dos Empreendedores Imobiliários a pergunta “*Quando se fala em criatividade e inovação de produtos e processos na concepção de produtos imobiliários, o que vem à sua cabeça?*”, a concepção de empreendimentos imobiliários é complexa por ser de responsabilidade do empreendedor a identificação antecipada dos requisitos do cliente e incorporá-los ao projeto, deforma a agregar valor ao produto. De uma forma ampla, na concepção do projeto visa-se compatibilizar as necessidades e requisitos do cliente final, o usuário, com as condições existente, sejam elas de mercado, orçamentárias, legais, de uso do solo entre outras.

P1EI	<i>O mercado imobiliário e a indústria da construção ainda são muito conservadores, porém gostamos de trazer novas soluções. Muitas vezes esbarramos em custo ou então na questão da aceitação do mercado por determinado produto diferente e acabamos partindo pro tradicional.</i>
P2EI	<i>Conceber o produto a partir da demanda existente, com a possível previsão de demandas futuras e tendências úteis</i>

P3EI	<i>Novas tendências do mercado, avaliação do comportamento do público alvo, otimização de espaços com aumento da qualidade, charretes de desenvolvimento de produto, BIM</i>
------	--

Ainda que Tozzi *et al* (2009) evidencie que o desenvolvimento da concepção do projeto envolva basicamente o Arquiteto e o Empreendedor, visualiza-se através das respostas da pergunta feita aos Arquitetos (A) e Empreendedores Imobiliários (EI) “*Na sua realidade, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?*”, que a participação é plural e envolve diretamente diversas áreas com o compartilhamento do conhecimento ainda no processo de concepção do empreendimento. Apenas o P1EI coloca a participação somente do Arquiteto e Engenheiro, estes administradores, ou seja, os próprios empreendedores imobiliários.

P1A	<i>Empreendedor, arquitetos, engenheiros, marketing e comercial</i>
P2A	<i>Projetistas (arquitetos, engenheiros, técnicos de edificações), agência de publicidade (profissionais de marketing de agências e das incorporadoras), administradores da incorporadora/construtora</i>
P3A	<i>Incorporador, Arquiteto, Engenheiros, Administradores, mão de obra (empreiteiros etc.)</i>
P4A	<i>Diria que a área de negócios, empreendedor, arquitetos. Mas acredito que em um processo ideal, deveria haver a participação de pelo menos um representante de cada área, já que todos trazem uma perspectiva diferente para a concepção do empreendimento.</i>
P5A	<i>Investidor, administrador, arquiteto, engenheiro, contador e corretor de imóveis</i>
P6A	<i>Empreendedor, arquitetos, engenheiros, corretores, marketing, pesquisadores de mercado são os que mais atuam no momento da concepção de um produto imobiliário. Mas muito especialmente e de maneira mais usual empreendedor – dono e arquitetos são os que mais interagem.</i>
P7A	<i>Estão envolvidos os corretores, com análise de mercado; os arquitetos, com a criação e desenvolvimento; os engenheiros com a viabilização técnica da infraestrutura e muitas vezes com a análise de resultados e o investidor.</i>
P8A	<i>Marketing, Arquiteto, Financeiro, Engenheiro e empreendedor</i>
P9A	<i>Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing (equipe comercial)</i>
P1EI	<i>Arquiteto e engenheiro ambos administradores</i>
P2EI	<i>Empreendedor, arquitetos, engenheiros, corretores, marketing, manutenção</i>
P3EI	<i>Empreendedor, arquiteto, engenheiros, comercial, imobiliárias, marketing</i>

P4EI	<i>Arquitetos, engenheiro de projetos de engenharia e de compatibilização, profissionais ligados a concepção de marketing (ideia, proposta, logo, imagens de apresentação e desenvolvimento do material final de apresentação ao cliente).</i>
P5EI	<i>Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros e Comercial</i>

Para De Fillipe (2017), as boas práticas adquiridas através do conhecimento das diversas áreas envolvidas podem levar a resultados positivos semelhantes em todos os tipos de projeto. Cabe aos envolvidos resolverem os conflitos das vertentes: desempenho, custo e prazo previsto. As seguintes perguntas e respostas corroboram com o pensamento.

PERGUNTA	Durante a concepção de um empreendimento imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?
P2A	<i>Sim, o custo paramétrico da obra é avaliado de acordo com o ticket da região.</i>
P5A	<i>Sim, é levado em conta no início da concepção do projeto, objetivando o menor custo da obra</i>
P8A	<i>Os custos são analisados durante a concepção do projeto</i>
P9A	<i>Esta etapa é definida junto com o conceito e briefing do empreendimento.</i>
P1EI	<i>Sim é levado em conta para fins de viabilidade, depois as soluções são refinadas</i>
P2EI	<i>As soluções de engenharia já fazem parte da concepção do produto, para que o briefing de produto tenha coerência com o panorama desejável de custos</i>
P3EI	<i>Sim. Considerando o histórico da empresa algumas soluções arquitetônicas são aceitas ou descartadas já no período de concepção.</i>
P4EI	<i>Durante a concepção. É imprescindível saber quais tipos de materiais serão usados e se estes se inserem de forma adequada no preço de mercado e na proposta de empreendimento que a empresa pretende trabalhar.</i>
P5EI	<i>A decisão é mais baseada em desempenhos anteriores pois há o conhecimento do custo histórico.</i>

PERGUNTA	Durante a concepção de um empreendimento imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?
P7A	<i>Com toda a certeza! A falta de objetividade do empreendimento pode decretar a perda de todo o trabalho.</i>
P4EC	<i>Com certeza. Muitas soluções não chegam à obra bem resolvidas seja por detalhamento do projeto ou tipo de materiais recomendados que são incompatíveis com a necessidade</i>

4.1.2.7.2 Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários

Na subcategoria Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários, buscou-se verificar quais são os limitantes para a concepção de Empreendimentos Imobiliários e a ordem de verificação dos custos.

Para Goldman (2015), os estudos de viabilidade surgiram com o intuito de avaliar com precisão adequada os possíveis resultados e expectativas de determinado projeto. Eles são realizados quando se deseja investir em novos empreendimentos e auxiliam à tomada de decisão.

Pode-se analisar através da pergunta a todos os grupos participantes, Arquitetos (A), Engenheiros Civis (EC) e Empreendedores Imobiliários (EI), “*Durante a concepção de um empreendimento imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?*”, das 20 respostas obtidas, apenas 2 participantes afirmaram que a questão de custo não era discutida a priori, os outros 18 afirmaram que ou já era discutido ou que cada dia mais os empreendedores consideram a princípio, sendo uma importante tomada de decisão para viabilidade do projeto.

P7A	<i>Inicialmente o empreendimento nasce de um masterplan que segue uma linguagem arquitetônico e isto define o produto. Este plano inicial pode ser um pouco mais superficial para estudo rápido de mercado ou pode ser um pouco mais assertivo, dependendo do plano de lançamento do empreendimento. Independente, no desenvolvimento já se antecipa a tipologia e com isto um limite de investimento.</i>
-----	--

P1EI	<i>Sim é levado em conta para fins de viabilidade, depois as soluções são refinadas</i>
P2EI	<i>As soluções de engenharia já fazem parte da concepção do produto, para que o briefing de produto tenha coerência com o panorama desejável de custos</i>
P3EI	<i>Sim. Considerando o histórico da empresa algumas soluções arquitetônicas são aceitas ou descartadas já no período de concepção.</i>
P4EI	<i>Durante a concepção. É imprescindível saber quais tipos de materiais serão usados e se estes se inserem de forma adequada no preço de mercado e na proposta de empreendimento que a empresa pretende trabalhar.</i>
P5EI	<i>A decisão é mais baseada em desempenhos anteriores pois há o conhecimento do custo histórico.</i>
P1EC	<i>Devem vir desde a concepção, de outra forma corre-se o risco de lançar um produto no mercado sem o devido estudo de viabilidade econômica e com isso fugindo do público que se pretendia alcançar ou do valor que se pretendia comercializar</i>
P4EC	<i>Sim. A metodologia de construção já faz parte de um conhecimento adquirido ao longo da execução dos outros empreendimentos da empresa</i>

Mascaró (2010) diz que os projetistas arquitetos tendem a pensar que o problema dos custos é algo que deva ser pensado e debatido a posteriori, sendo que, cada vez que se traça uma linha na concepção do projeto, está sendo determinado uma variável da viabilidade econômica do edifício. Nesse viés, perguntou-se a todos os grupos participantes, Arquitetos (A), Engenheiros Civis (EC) e Empreendedores Imobiliários (EI), “*Acredita que se o custo das decisões arquitetônicas fosse discutido a priori o retrabalho de ajuste de projeto seria menor?*” e todas as respostas foram enfáticas em afirmar que os custos deveriam ser discutidos em fase inicial da concepção do empreendimento imobiliários.

Para Oliva et al (2015) a formação do Arquiteto é muitas vezes alheia a essa questão de custos e soluções técnicas específicas. Portanto, justifica-se a participação do Engenheiro Civil como detentor do conhecimento relativo à discussão de soluções e custos o compartilhamento do conhecimento desde a fase inicial da concepção de empreendimentos imobiliários. Ainda, para Melhado e Fabricio (2007), através da participação há a valorização, desenvolvimento e aprofundamento tecnológico e econômico do projeto.

Ainda na subcategoria Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários, relacionando-a com a categoria Criatividade, perguntou-se aos grupos participantes, Arquitetos (A), e Empreendedores Imobiliários (EI), “*Considera o custo construtivo das decisões arquitetônicas como um limitador da criatividade? Por qual (is) motivo (s)?*”

P1A	De forma alguma, desde que o orçamento seja previamente estabelecido
P4A	<i>Não necessariamente como limitador, mas como um guia. Temos que ter em mente o custo da obra quando estamos criando, mas não vejo isso como limitador e sim como um desafio que as vezes nos faz ser até mais criativos.</i>
P5A	<i>Sim, sem dúvida, o orçamento de obra tem que ser viável economicamente e lucrativo pra venda, não tem como separar o custo do projeto.</i>
P2EI	<i>Sim. As alternativas criativas dentro das possibilidades orçamentárias geralmente não são bem vistas pelo público médio frequente.</i>
P5EI	<i>Sim e não. Inicialmente pode ser um limitador, mas o profissional interessado pode transformar essa limitação em estímulo para novas soluções.</i>

Percebe-se uma dualidade de respostas ao questionamento, porém verifica-se que com o custo pré-estabelecido, o norte do projeto fica mais assertivo para a tomada das decisões de projeto e as soluções criativas ficam em um terreno mais possível dentro da realidade.

4.1.2.7.3 Integração dos Profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil

Na subcategoria Integração dos Profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil, buscou-se verificar como é a percepção e receptividade dos grupos participantes as sugestões entre os profissionais. E se essa possível falta de integração, comentada por Lana e Andery (2011) como sendo de origem acadêmica, seria um limitante para o compartilhamento do conhecimento e para a participação do Engenheiro Civil na concepção de Empreendimentos Imobiliários.

Como já levantado anteriormente através das respostas a pergunta realizada para os grupos Arquitetos (A) e Empreendedores Imobiliários (EI), “*Na sua realidade, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos,*

Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?”, existe a participação do Engenheiro Civil no processo de concepção de Empreendimentos Imobiliários.

Portanto, é importante salientar que as respostas a pergunta realizada apenas ao grupo Engenheiros Cíveis (EC) *“Durante a concepção de um empreendimento imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?”*, muitos responderam que a participação seria apenas para elucidar questionamentos técnicos do projetista, não necessariamente expuseram que participam de forma a fomentar a criatividade e inovação.

Também, como já exposto anteriormente, as respostas a pergunta aos grupos participantes, Arquitetos (A), Engenheiros Cíveis (EC) e Empreendedores Imobiliários (EI), *“Durante o processo de concepção de empreendimentos imobiliários, o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) demonstra interesse em promover/estimular o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?”*, destaca-se a resposta apenas do grupo Empreendedores Imobiliários (EC), onde todos responderam que tem interesse na promoção/estímulo do compartilhamento do conhecimento, não sendo assim, da parte do empreendedor, a integração entre os profissionais um fator negativo.

Outra importante análise na subcategoria Integração entre os profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil é a devolutiva a pergunta realizada aos grupos Arquitetos (A) e Engenheiros Cíveis (EC), *“Acredita que o Arquiteto é receptivo a sugestões do Engenheiro Civil quanto a soluções que ajudem a viabilizar as decisões arquitetônicas mesmo que haja ajustes a serem realizados?”*. Todos os 9 participantes do grupo Arquitetos responderam que são receptivos, porém, dos 5 participantes do grupo Engenheiros Cíveis, 4 responderam que em geral os arquitetos não são receptivos as sugestões.

P2EC	<i>Os arquitetos mais renomados que tivemos a sorte de trabalhar são receptivos. Mas não é regra geral.</i>
P3EC	<i>Na maioria das vezes sim, mas já presenciei casos que não foram.</i>
P5EC	<i>Depende dos dois profissionais e o limite. Alguns arquitetos aceitam pequenos ajustes, alguns engenheiros sugerem grandes ajustes.</i>

Ainda, quando perguntado apenas ao grupo Engenheiros Civis (EC), “Sugere alterações nas decisões arquitetônicas a fim de baixar o custo construtivo de um produto imobiliário mesmo que a viabilidade já esteja aprovada?”, as respostas foram positivas, salientado apenas por 2 participantes a necessidade de verificação se a alteração não traria custos de adequação maiores.

A partir da devolutiva destes dois questionamentos acima apresentados e, como salientado por Melhado et al (2006), onde comenta que, a partir da fragmentação do processo de construção, muitas vezes os profissionais envolvidos são vistos como adversários, criando-se um ciclo de não colaboração e desconexão, em que a integração e colaboração dos agentes é pequena, analisa-se portanto que o Engenheiro Civil pode sentir-se tolhido a ser colaborativo com o Arquiteto na fase de concepção do projeto por não sentir uma receptividade e aceitação à sua colaboração.

Entretanto, como já comentado por diversos autores, considera-se que toda a interdisciplinaridade colaborativa é bem-vinda e o resultado dessa interação tende a ser positivo, estimulando uma postura proativa, criativa e inovadora, com o desenvolvimento de habilidades múltiplas, agregando valor ao produto, principalmente na relação qualidade-custo. Com isso, é de fundamental importância que o Engenheiro Civil seja estimulado e ativo no compartilhamento do seu conhecimento.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

5.1 CONCLUSÕES

No cenário atual no mundo das organizações o ser humano é o agente do processo de inovação, pois, só ele detém a capacidade cognitiva, acúmulo de experiências e poder de criação. Porém, para que as organizações possam potencializar a competitividade e favorecer a inovação, se faz necessário a participação efetiva dos profissionais por meio da interação, compartilhamento e disseminação dos conhecimentos e assim obter soluções criativas e inovadoras.

Esta pesquisa foi estruturada de forma a aproximar a teoria e a prática levando em consideração as temáticas: Conhecimento, Criatividade, Inovação, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Gestão Empreendedora da Inovação, Empreendimentos Imobiliários, Concepção e Viabilidade de Empreendimentos Imobiliários e Integração entre os profissionais Arquiteto e Urbanista e Engenheiro Civil; temáticas estas apontadas pelos autores estudados como significativas para o entendimento e alcance dos objetivos e resposta à pergunta de pesquisa de qual seria a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras no processo de concepção de empreendimentos imobiliários.

A partir dos parâmetros metodológicos que nortearam a pesquisa e, das análises realizadas dos dados coletados em consonância com o referencial teórico, permitiram o alcance dos objetivos e evidenciaram a relevância do tema.

Conclui-se, portanto, que o trabalho realizado com a colaboração de profissionais de diversas áreas, em especial, a colaboração do profissional de Engenharia Civil, para soluções criativas e inovadoras, é existente. Essa colaboração é possível através do compartilhamento do conhecimento tendo como resultado um produto com diferencial competitivo e valorização frente ao mercado.

Ressalta-se, entretanto, que apesar da verificação da colaboração do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários, essa participação, ao olhar do profissional, ainda é um pouco tímida e quase passiva, voltada apenas para elucidar questionamentos técnicos dos

projetistas arquiteto e empreendedor. Portanto, é de fundamental importância que o Engenheiro Civil seja estimulado e ativo no compartilhamento do seu conhecimento.

Considera-se, nessa etapa conclusiva, que os objetivos específicos para se atingir o objetivo geral deste estudo foram atendidos.

O primeiro objetivo específico foi atendido a partir da identificação na literatura sobre o valor do compartilhamento do conhecimento como fonte de criatividade e inovação por meio da revisão bibliográfica, que estão inseridos no Capítulo 2.

O segundo objetivo específico também foi atendido a partir da contextualização do conceito de empreendimento imobiliário, concepção de projetos e viabilidade, por meio também da revisão bibliográfica e das análises dos resultados obtidos com os questionários aplicados (análise de conteúdo), que estão inseridos nos Capítulos 2 e 4.

O terceiro objetivo específico, ou seja, verificar os profissionais envolvidos no processo de concepção de empreendimentos imobiliários, foi contemplado na revisão bibliográfica (Capítulo 2). Evidenciando-se também por meio das devolutivas dos participantes da pesquisa, conforme apresentadas no Capítulo 4.

O quarto objetivo específico, ou seja, investigar a integração profissional na concepção de empreendimentos imobiliários entre o Arquiteto e Urbanista e o Engenheiro Civil, foi contemplado por meio da análise de conteúdo (Capítulo 4).

Portanto, atendidos os objetivos específicos, materializou-se o objetivo geral e respondeu-se à pergunta de pesquisa deste trabalho.

Pela análise de conteúdo das respostas dos 20 participantes da pesquisa, foi possível constatar que:

- existe a participação de diversos profissionais, incluindo o Engenheiro Civil, na concepção de empreendimentos imobiliários além do arquiteto e empreendedor. São consideradas informações compartilhadas dos engenheiros, negócios, mão de obra, manutenção, entre outros. Evidenciando a importância do compartilhamento do conhecimento e gestão do conhecimento também para as empresas voltadas ao mercado imobiliário;
- um dos principais beneficiários do compartilhamento do conhecimento é o empreendedor imobiliário e este, junto com seus colaboradores e fornecedores, deveriam buscar estimular sempre o convívio entre os profissionais envolvidos;

- é relevante a discussão das decisões arquitetônicas e custos a priori, entre o arquiteto e engenheiro civil, para que o produto imobiliário esteja enquadrado no desempenho econômico esperado pelo empreendedor imobiliário para evitar retrabalhos e, com isso, custo adicionais;
- todos os indivíduos possuem potencial criativo e as organizações e formações devem estimular o desenvolvimento dessa habilidade;
- barreiras organizacionais, pragmatismo formal e insegurança dificultam a vontade criativa, fazendo com que a criatividade fique tolhida;
- espaços adequados para a geração de ideias através de troca de informação e comunicação favorecem e estimulam o processo criativo;
- os limitantes construtivos não necessariamente são vistos como inibidores da criatividade pelos projetistas e empreendedores imobiliários;
- o Engenheiro Civil não deve se sentir tolhido em sugerir adequações de soluções que ajudem a viabilizar os empreendimentos imobiliários por receio que o arquiteto ou outros profissionais não sejam receptivos;
- os empreendedores imobiliários acreditam que criatividade e inovação estão relacionadas a custos, aceitação do mercado, compatibilização de projetos e compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas o que fica evidente que a colaboração do Engenheiro Civil é de fundamental importância na concepção dos projetos e;
- o Engenheiro Civil é um promotor de soluções criativas.

Partindo-se do princípio que o sucesso empresarial está relacionado à forma que os colaboradores interagem, compartilhando as informações e conhecimento, pondera-se que os empreendedores imobiliários, visando a gestão da inovação, devam ser sempre incentivadores de espaços que possibilitem a troca e busquem metodologias que estimulem esse convívio. A partir de um clima harmonioso, troca de ideias, geração de novas ideias as ações inovadoras tornam-se consequência do processo.

Percebe-se também, que o estímulo do potencial criativo visando a inovação ocorre a partir do momento em que o colaborador é conscientizado da importância de sua participação

no processo de criação. Essa integração deve vir inicialmente dos gestores para que o colaborador possa sentir segurança em compartilhar suas ideias.

Por fim, através da experiência profissional da autora e da vivência da graduação em Arquitetura e Urbanismo entre os anos de 2007 e 2012 e em Engenharia Civil entre os anos 2016 e 2021, ressalta-se a importância da interação entre os profissionais, estímulo da criatividade e desenvolvimento de habilidades de comunicação ainda na fase formativa, pois como comentado por Melhado *et al* (2007), participam na indústria da construção diversos projetistas com formações, interesses e funções bastante diversificadas em um processo marcado pelo tratamento e qualificação de informações por meio de diferentes técnicas e conhecimentos que dão suporte à concepção e desenvolvimento de soluções de projeto. A ampliação da multidisciplinaridade do projeto assim como a ampliação das competências dos engenheiros, deveria produzir uma verdadeira atividade em equipe.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Ao final da construção deste trabalho, verifica-se a importância da continuidade do tema em futuros trabalhos, pois não se tem a pretensão de apresentar os resultados da pesquisa como verdade absoluta.

Os temas estudados a partir da revisão bibliográfica e relacionados a aplicação da pesquisa evidenciam a enorme gama de conhecimento e informações que podem ser coletadas e, a partir de outras análises, demonstrem a necessidade de mudanças no comportamento e na cultura das pessoas, mas, sobretudo no contexto da concepção de empreendimento imobiliários, empresas da construção civil e todos os profissionais envolvidos no processo global sistêmico.

Por isso, recomenda-se, para futuras pesquisas e aplicações:

- Reaplicar a presente pesquisa a partir de um maior grupo de pessoas, inseridos em um contexto mais amplo;
- A partir das informações iniciais coletadas através do questionário formular roteiros para entrevistas semiestruturadas com objetivo de colher maiores informações sobre o processo;

- Diagnosticar as condições que dificultam a adoção de gestão do conhecimento nas organizações de uma maneira geral, principalmente os processos de compartilhamento e disseminação do conhecimento;
- Iniciativas associadas à geração de ideias, ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador por meio da criação de ambientes que estimulem a criatividade;
- Desenvolver uma base de dados para armazenamento de trabalhos e processos a fim que as informações fiquem registradas;
- Pesquisas sobre o clima organizacional e os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores quanto à insegurança e receptividade;
- Verificação do processo de comunicação entre as pessoas dentro nos processos, desde a concepção do produto e comercialização até a finalização e entrega ao cliente, assim como o setor de manutenção e a retroalimentação do processo;
- E por fim, estudos nas instituições de Ensino Superior (graduação em Engenharia Civil e Arquitetura, docentes) sobre inclusão de disciplinas de gestão do conhecimento, criatividade, inovação, liderança e comunicação.

REFERÊNCIAS

- AASEN, T. M. B.; JOHANNESSEN, S. **Managing innovation as communicative processes: a case of subsea technology R&D**. International Journal of Business Science and Applied Management, v. 4, n.3, p.22-33, 2009.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações**. São Paulo: Makron, 1996.
- AUERNHAMMER, J.; HALL, H. **Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model**. Journal of Information Science. V.40, N.2, p.154-166, 2014.
- AUGUSTO, R.; LOURES, M.; BOHNENBERGER, V. **Um olhar da inventta: como fomentar mais e melhor nas empresas?** Radar Inovação, julho de 2011. Disponível em: <<http://inventta.net/wp-content/uploads/2011/08/Fomento-a-inovacao-Como-fomentar-mais-e-melhor.pdf>>. Acesso em: 22 Nov. 2020.
- AZEVEDO, G.A.; LIMA, F. S. A.; **O custo das decisões arquitetônicas no projeto de empreendimentos imobiliários**. 18ª Conf. Inter. da LARES, São Paulo, 2018.
- BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BARTOL, K., & SRIVASTAVA, A. **Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems**. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 64-76 Summer. 2002.
- BHATT, G. D. **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**. Journal of Knowledge Management, v. 5, n.1, p. 68-75, 2001.
- BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BUENO, J. L.P.; LAPOLLI, E. M. **Empreendedorismo tecnológico na Educação: Vivencias Empreendedoras**. UFSC, Florianópolis: jul./2001.
- CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004.
- CARNEIRO, J. G. S. P. **A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais**. Administradores.com, Fortaleza, 2008.
- CARVALO Jr, J.M.N. **Prática da arquitetura e conhecimento técnico**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994

CARVALHO, M.; SILVA, D. C. **A inter-relação gestão por processos e gestão do conhecimento promovendo a criatividade organizacional.** I CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Anais. 5º KM Brasil, 2006.

CERNE, M.; JAKLIC, M.; SKERLAVAJ, M. **Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective.** *Leadership*, v. 9, n. 1, p. 63-85, 2013.

CORMICAN, K.; O'SULLIVAN, D. A. **Groupware system for virtual product innovation management.** *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, v. 17, n. 6, p. 499-510, Nov-Dec. 2007.

CROSS, M. **Natural intelligence in design.** *Design Studies*, v.20, p.25-39, 1999.

CRUZ, C. **Coaching: mais resultados a partir do autodesenvolvimento.** 16/02/2009. Disponível em: <http://www.artigos.biz/coaching-mais-resultados-a-partir-do-auto-desenvolvimento/>. Acesso em: 26 junho. 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DE FILIPPI, G. A. **Método para planejamento da produção e gestão de prazos de empreendimentos imobiliários.** Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2017. 295p.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.** 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DE VRIES, F. M.; DE BRUIJN, J.J. **Quality management process during design: rules and actions required/basic considerations.** In: LA QUALITÉ POUR LES USAGES DES BATIMENTS A TRAVERS LE MONDE – CONGRES INTERNATIONAL, 11., Paris, 1989. Proceedings... Paris: CIB,1989 v.1, p.11_20

DESLANDES, S. F. A. **Construção do projeto de pesquisa.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987.

ERICKSON, T. J.; GRATTON, L. **O que significa trabalhar aqui.** *Harvard Business Review*, São Paulo, v. 85, n. 3, p. 76-84, mar. 2007.

FELICIANO, A. M. **Extensão Rural: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento.** 2013. 363f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2013.

FELICIANO, A. M.; SILVA, G. G.; SOUZA, V. A. B. **O Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas do Ramo Alimentício.** In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.

CAPACIDADE EMPREENDEDORA: Teoria e Casos Práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. Livro 2, pág. 33-45.

FELICIANO, A. M. et al. **Gestão de pessoas e conhecimento organizacional: considerações e perspectivas.** In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; GIRARD, D.; GARIBA, C. M. S. (org.) Gestão de pessoas em organizações empreendedoras. Florianópolis: Pandion, vol. 3, p. 87-110, 2009.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIALHO, F. A. P.; SPANHOL, G. K. **A importância da educação a distância para a educação corporativa.** Revista Diálogo Educacional, v. 8, n. 24, p. 405-415, 2008.

FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. dos. **Introdução a Ciências da Cognição.** Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. Mar, 2012.

FILLION, L. J. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas.** Revista de Negócios. v. 9, n. 2, p. 65-79, 2004.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Tradução: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luiz Moreira. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun.1999.

FRANCO, A. de. **Empreendedorismo Político.** Revista SEBRAE, Brasília, out./nov. 2007.

FREITAS JUNIOR, V. et al. **Criatividade e Inovação tecnológica: uma análise bibliométrica.** In: ULBRICHT, V. R. et al. Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

GIRARDI, D.; LAPOLLI, É. M.; TOSTA, K. C. B. T.; PACHECO, A. S. V.; TOSTA, H. T. **Programa Criação: O Intraempreendedorismo Contribuindo para Criar Conhecimento em uma Empresa Catarinense.** In: LAPOLLI, É. M.; ROSA, S. B. EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: visão global e ação local. Florianópolis: Pandion, 2009. Volume 2, pág. 291-306.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995

GONZÁLEZ, M. A. S. **Empreendimentos Imobiliários.** Unisinos, 2003.

GOLDMAN, P. **Viabilidade Técnica de Empreendimentos imobiliários: modelagem técnica, orçamento e riscos de incorporação.** São Paulo: Pini, 2015.

GURGEL, M. F. **Criatividade&Inovação: Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação.** Rio de Janeiro, 2006. Dissertação, 193p. UFRJ.

HERDERSON, R.; CLARK, K. **Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms.** Administrative Science Quarterly, 35, 9-30. 1990.

HIPPERT, M.A.A; DE ANDRADE, G.B.Q. **Roteiro para estudo de viabilidade de empreendimentos imobiliários residenciais.** Brazilian Journal of Development. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora/MG, 2020.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOLMES, S.; SMART, P. **Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: A corporate social responsibility perspective.** R&D Management. V.39, Issue 4, p. 394-409, 2009.

HUOVILA, P.; KOSKELA, L.; LAUTANALA, M. **Fast or concurrent: The art of getting construction improved.** In: ALARCÓN, L. F (ed.): Lean construction. Rotterdam: Balkema, 1997, p. 93-100.

HYYPÄ, M.; PARJANEN, S. **Boosting creativity with transformational leadership in fuzzy front-end innovation processes.** Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, v.8, n.1, p. 21-41, 2013.

IPE, M. **Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework.** Human Resource Development Review, v. 2, n. 4, p. 337-359, dez. 2003.

JOVANOVIĆ, D.; NIKOLIĆ, M.; ĐAKOVIĆ, R. **Strategy, Entrepreneurship, Management and Leadership.** Research Journal of Agricultural Science, v.42, n.3, p.636-642, 2010.

KERN, A.P.; GONZÁLEZ, M.A.S. **Sustentabilidade econômica – proposta de aplicação de descobrimento de conhecimento no processo de concepção de produtos imobiliários.** Encontro de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil. Porto Alegre, 2007

LANA, M.P.C.V, ANDERY, P.R.P. **Integração Projeto-Produção: um novo paradigma cultural.** Depto de Engenharia de Materiais e Construção Civil-UFMG. Belo Horizonte, 2011.

LAWSON, B., SAMSON, D. **Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach.** International Journal of Innovation Management. Vol. 5, No. 3 (September 2001) pp. 377-400.

LEAVY, B. **A Leader's guide to creating an innovation culture.** Strategy & Leadership, v.33, n.4, p.38-45, 2005.

LEITE, M. S. A. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos. 2004.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Florianópolis, 2004.

LEE, S.Y.; FLORIDA, R.; GATES, G. **Innovation, human capital, and creativity.** International Review of Public Administration. V.14, Issue 3, p. 13-24, 2010.

LIMA Jr, J.R. **Tendências atuais na formação dos engenheiros civis: o vetor da modernidade e a abordagem do gerenciamento.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, n.31, março, 1991

LIMMER, C.V. **Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras.** Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1996.

LIN, H.F., LEE, G.G. **Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing.** Management Decision Vol. 44 No. 1, 2006 pp. 74-88.

LUKERSMITH, S.; BURGESS-LIMERICK, R. **The perceived importance and the presence of creative potential in the health professional's work environment.** ERGONOMICS, v. 56, n. 6, p. 922-934, 2013.

MACHADO, E. V.; TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. M. **Knowledge and Expression of Human Talents to the Process of Innovation in Technology-Based Companies.** International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS, Paquistão, v. 14, n. 5, 2014.

MANDINACH, E.B., GUMMER, E.S. **A Systemic View of Implementing Data Literacy in Educator reparation.** Educational Researcher 42 (1), pp. 30-37. 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E; **Coleta de dados: o que é, metodologias e procedimentos.** 05/06/2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/coleta-de-dados/>. Acesso em: 17 de abril de 2021.

MASCARÓ, J. L. **O custo das decisões arquitetônicas.** 5.ed. Porto Alegre: Masquatro Editora, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELHADO, S. et al. **Uma Perspectiva Comparativa da Gestão de Projeto de Edificações no Brasil e na França.** Gestão e Tecnologia de Projetos, São Carlos, v. 1, n. 1, nov. 2006.

MELHADO, S. B.; FABRICIO, M.M. **O projeto na arquitetura e engenharia civil e a atuação em equipes multidisciplinares.** Escola Politécnica da USP. São Paulo, 2007.

MEREDITH, J.; MANTEL, S. **Project management: a managerial approach.** 8ed. New York: John Wiley e Sons, 2011. 589p.

MINAYO, M. C. de S.. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MORAES, A. F. S.; PICCHI, F.; GRANJA, A. D. **Variáveis e índices geométricos de projeto arquitetônico relacionados ao custo de empreendimentos residenciais.** In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 16., 2016, São Paulo. Anais... Porto Alegre: ANTAC, 2016

NASCIMENTO, F.P. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília, 2016.

NETTO, A. V. **Como gerenciar construções**. São Paulo: PINI, 1988

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto alegre: Bookman, 2008.

NUNES, A. V. de L. et al. **Análise de conteúdo: olhar da técnica sobre o preconceito racial no Brasil**. 2008. Disponível em: http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0443. Acesso em: 20 Abr. 2021.

OECD – **Organization for Economic Cooperation and Development**. Innovation and Knowledge-Intensive service activities. 2007. Internal working document.

OLIVA, C.A.; GRANJA, A. D. **Proposta para adoção do Target Value Design (TVD) na gestão do processo de projeto de empreendimentos imobiliários**. Ambiente Construído, Porto Alegre, v.15, m.4, p. 131-147, out./dez. 2015.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PARJANEN, S. **Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity**. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. V.7, p. 109-128, 2012.

PASINATTO, S. Criatividade e Biodanza®: a trama que qualifica as relações entre crianças. 2007, 123f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. **Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POPE, R. **Creativity: theory, history, practice**. London: Routledge, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo: Artmed, 2002.

QUEIROZ, R.C. **Introdução à engenharia civil: noções sobre a história, importância, principais áreas, atribuições e responsabilidades da profissão**. São Paulo: Blucher, 2019. 216p.

- RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- RENZL, B. **Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation**. *Omega*, v. 36, n. 2008, p. 206-220, 2006.
- ROBERTS, E. B. **Gestión de la innovación tecnológica**. 1 ed. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1984.
- RODRIGUES, L., C.; HERINGER, B., H., F.; FRANÇA, A., L. **Padrões de inovação em multinacional de base tecnológica**. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.7, n. 3, p.94-119, jul./set. 2010.
- ROWLEY, J. **The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy**. *Journal of Information Science*, v. 33, n. 2, p. 163–180, 2007.
- RUNCO, A. M. **Creativity, theories and themes: research, development, and practice**. San Diego: Elsevier, 2007.
- SCHMIDT, B.C. **Viabilidade econômico-financeira de empreendimentos imobiliários**. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Economia e Relações Internacionais. Florianópolis, 2018.
- SCHMITZ, A. F.; LAPOLLI, P. C.; BOTELHO, M. **Gestão Empreendedora da Inovação como Apoio ao Crescimento Organizacional**. In: LAPOLLI, É. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.). *Gestão empreendedora da inovação: aspectos fundamentais*. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 1).
- SCHREIBER, G. et al. **Knowledge Engineering and Management: the common**. KADS methodology. Massachusetts: MIT Press, 2002.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SETIADI, N. J. et al.. **Assessing creativity skill development in art and design among undergraduate students: Implementing creative potential simulation software to capture creativity-relevant personal characteristics**. *INTERNATIONAL CONFERENCE ON TEACHING, ASSESSMENT AND LEARNING FOR ENGINEERING, TALE 2013* 6654444, Anais. p. 268-272, 2013.
- SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, july 2005.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, D. T. **EMPREENHIMENTO CORPORATIVO SC 401: Uma concepção integrada e inovadora de edificação corporativa para uso público e privado em Florianópolis/SC**. 2013. 80f. TCC – Arquitetura e Urbanismo. Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

SILVA, M. B. **Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil**. Texto Técnico 11 São Paulo: EPUSP, 1995. (TT/PCC/11).

STEIN, M. L. **Stimulating creativity**. New York: Academic Press, 1974.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento e Produtividade**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

TONDOLO V.A.G; SILVA, E.R.; SAVARIS T. MARCHLEK A.L.; CASTILHOS N.C. **Caracterização das pesquisas de teses em administração com abordagem qualitativa**. XV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2020. Anais. Programa de Pós-Graduação em Administração, UCS.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. M. **A Socioterapia e o despertar da criatividade: um caminho para o processo de inovação em organizações de base tecnológica**. XV CONGRESSO LATINO-IBERO AMERICANO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA – ALTEC, 2013. Anais. Políticas e Gestão de Ciência e Tecnologia nos espaços Latino-Ibero-americanos. Cidade do Porto/ Portugal, 2013.

TOZZI, A. R.; GALLEGOS, C. E. C.; TOZZI, R. F. **Sistemas Construtivos nos Empreendimentos Imobiliários**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009. 192p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TROTT, PAUL. **Gestão da inovação e Desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

TZORTZOPOULOS, P.; FORMOSO, C. T.; LIEDTKE, R., et al. **Diretrizes para a modelagem do processo de desenvolvimento de projeto de edificações**. In: VII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Florianópolis, 1998. Anais... Florianópolis: ANTAC, 1998, v.2, p.627-634.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

VAN DE VEN, A. H. et al. **The Innovation Journey** - Oxford University Press, 1999.

VARVAKIS, G. **Introdução à gestão da inovação: Ciclo de desenvolvimento de inovações / Neri dos Santos [et. al.]** - Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia do Conhecimento, 2011. 89 p. il. Color.

WUNDERER R. **Employees as “co-intrapreneurs”** – a transformation concept. Leadership & Organization Development Journal. p. 193 – 211, 2001.

ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, J. M. **Technology outlook as a tool for the management of innovation**. Cuadernos de Gestion, v.12, Supl. Especial, p. 105-124, 2012.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário – Pessoas do Grupo Arquitetos

QUESTIONÁRIO – GRUPO ARQUITETOS

Prezado (a) Senhor (a),

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos ao objetivo da pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “CONCEPÇÃO DE

EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras.”, da graduação de Engenharia Civil da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

As informações e respostas obtidas são sigilosas e serão utilizadas apenas com fins de estudo. Para garantir o anonimato, a pesquisa não identifica quem está respondendo, sendo aplicada através da plataforma *Google Forms*.

Idade:	☐ 20 a 30 anos ☐ 30 a 40 anos ☐ 40 a 50 anos ☐ 50 a 60 anos ☐ + 60 anos
Profissão:	
Formação Acadêmica:	☐ Graduação ☐ Pós-Graduação/MBA/Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado

O objetivo desse questionário é analisar a dinâmica da sua realidade na concepção de empreendimentos imobiliários e como é a percepção da participação dos profissionais envolvidos e dos temas conhecimento, criatividade e inovação. Para isso, as perguntas que seguem são abertas.

1. Na sua realidade, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?
2. Durante a concepção de um empreendimento imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?

3. Acredita que se o custo das decisões arquitetônicas fosse discutido *a priori* o retrabalho de ajuste de projeto seria menor?
4. Se considera uma pessoa criativa?
5. Considera que sua profissão o (a) estimula a ser criativo (a)?
6. Considera que a participação do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários seria um limitador ou estimulador da criatividade para o Arquiteto? Por qual (is) motivo (s)?
7. Considera o custo construtivo das decisões arquitetônicas como um limitador da criatividade? Por qual (is) motivo (s)?
8. Considera o compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas da construção civil algo positivo ou negativo? Por qual (is) motivo (s)?
9. Acredita que as decisões arquitetônicas influenciam na viabilidade dos empreendimentos imobiliários?
10. Considera que, com o uso da criatividade, é possível buscar diferentes soluções para viabilizar empreendimentos imobiliários?
11. Acredita que produtos imobiliários inovadores e criativos são uma vantagem competitiva no mercado?
12. Acredita que o Engenheiro Civil é um promotor de soluções criativas?
13. É receptivo a sugestões do Engenheiro Civil quanto a soluções que ajudem a viabilizar as decisões arquitetônicas mesmo que haja ajustes a serem realizados?
14. Durante o processo de concepção de empreendimentos imobiliários, o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) demonstra interesse em promover/estimular o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?
15. O seu ambiente de seu trabalho é estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações?
16. Acredita que o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) é receptivo a soluções criativas e inovadoras?

APÊNDICE B

Questionário – Pessoas do Grupo Engenheiros Civis

QUESTIONÁRIO – GRUPO ENGENHEIROS CIVIS

Prezado (a) Senhor (a),

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos ao objetivo da pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “CONCEPÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras.”, da graduação de Engenharia Civil da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

As informações e respostas obtidas são sigilosas e serão utilizadas apenas com fins de estudo. Para garantir o anonimato, a pesquisa não identifica quem está respondendo, sendo aplicada através da plataforma *Google Forms*.

Idade:	☐ 20 a 30 anos ☐ 30 a 40 anos ☐ 40 a 50 anos ☐ 50 a 60 anos ☐ + 60 anos
Profissão:	
Formação Acadêmica:	☐ Graduação ☐ Pós-Graduação/MBA/Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado

O objetivo desse questionário é analisar a dinâmica da sua realidade na concepção de empreendimentos imobiliários e como é a percepção da participação dos profissionais envolvidos e dos temas conhecimento, criatividade e inovação. Para isso, as perguntas que seguem são abertas.

1. Como é a sua participação no processo de concepção de um Empreendimento Imobiliário? Você é chamado a participar desde o início ou a participação é quando o produto imobiliário já está definido?
2. Durante a concepção de um empreendimento Imobiliário, é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão

dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?

3. Acredita que se o custo das decisões arquitetônicas fosse discutido *a priori* o retrabalho de ajuste de projeto seria menor?
4. Se considera uma pessoa criativa?
5. Considera que sua profissão o (a) estimula a ser criativo (a)?
6. Considera que a participação do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários seria um limitador ou estimulador da criatividade para o Arquiteto? Por qual (is) motivo (s)?
7. Considera que o compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas da construção civil algo positivo ou negativo? Por qual (is) motivo (s)?
8. Considera que, com o uso da criatividade é possível buscar diferentes soluções para viabilizar empreendimentos imobiliários?
9. Acredita que produtos imobiliários inovadores e criativos são uma vantagem competitiva no mercado?
10. Durante o processo de concepção de empreendimentos imobiliários, o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) demonstra interesse em promover/estimular o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?
11. O seu ambiente de seu trabalho é estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações?
12. Acredita que o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) é receptivo a soluções criativas e inovadoras?
13. Acredita que o Arquiteto é receptivo a sugestões do Engenheiro Civil quanto a soluções que ajudem a viabilizar as decisões arquitetônicas mesmo que haja ajustes a serem realizados?
14. Sugere alterações nas decisões arquitetônicas a fim de baixar o custo construtivo de um produto imobiliário mesmo que a viabilidade já esteja aprovada?

APÊNDICE C

Questionário – Pessoas do Grupo Empreendedores Imobiliários

QUESTIONÁRIO – GRUPO EMPREENDEDORES IMOBILIÁRIOS

Prezado (a) Senhor (a),

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos ao objetivo da pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “CONCEPÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras.”, da graduação de Engenharia Civil da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

As informações e respostas obtidas são sigilosas e serão utilizadas apenas com fins de estudo. Para garantir o anonimato, a pesquisa não identifica quem está respondendo, sendo aplicada através da plataforma *Google Forms*.

Idade:	☐ 20 a 30 anos ☐ 30 a 40 anos ☐ 40 a 50 anos ☐ 50 a 60 anos ☐ + 60 anos
Profissão:	
Formação Acadêmica:	☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino Médio ☐ Graduação – Curso: _____ ☐ Pós-Graduação/MBA/Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado
Ano da fundação da empresa:	

O objetivo desse questionário é analisar a dinâmica da sua realidade na concepção de empreendimentos imobiliários e como é a percepção da participação dos profissionais envolvidos e dos temas conhecimento, criatividade e inovação. Para isso, as perguntas que seguem são abertas.

1. Na realidade da sua empresa, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?

2. Durante a concepção de um empreendimento Imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?
3. Quando se fala em criatividade e inovação de produtos e processos na concepção de produtos imobiliários, o que vem à sua cabeça?
4. Considera o custo construtivo das decisões arquitetônicas como um limitador da criatividade? Por qual (is) motivo (s)?
5. Considera que a participação do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários seria um limitador ou estimulador da criatividade para o Arquiteto? Por qual (is) motivo (s)?
6. Considera que o compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas da construção civil algo positivo ou negativo? Por qual (is) motivo (s)?
7. Acredita que as decisões arquitetônicas influenciam na viabilidade dos empreendimentos imobiliários?
8. Acredita que o Engenheiro Civil é um promotor de soluções criativas e inovadoras?
9. Considera que, com o uso da criatividade, é possível buscar diferentes soluções para viabilizar empreendimentos imobiliários?
10. Acredita que produtos imobiliários inovadores e criativos são uma vantagem competitiva no mercado?
11. Durante o processo de concepção de empreendimentos imobiliários, sua empresa demonstra interesse em promover/estimular o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?
12. Na sua empresa, o ambiente de seu trabalho é estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações?
13. Você acredita que a sua empresa é receptiva a soluções criativas e inovadoras?

APÊNDICE D
Carta de apresentação

Florianópolis (SC), maio de 2021.

Prezado (a) Senhor (a),

Solicito sua colaboração através do preenchimento do questionário anexo, que faz parte de uma pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “CONCEPÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: a colaboração do Engenheiro Civil para soluções criativas e inovadoras.”, da graduação em Engenharia Civil da Universidade do Sul do Santa Catarina – UNISUL

A pesquisa tem como objetivo analisar o papel do Engenheiro Civil no processo inicial de concepção e viabilidade de empreendimentos imobiliários como propulsor de soluções criativas e inovadoras.

Conto, desta maneira, com sua relevante participação.

Obrigada pela atenção e aceite do meu convite!

Nathalia Souza Regis

Graduanda do curso de Engenharia Civil da Universidade do Sul de Santa Catarina -
UNISUL

ANEXOS

ANEXO 01

Resposta dos participantes aos Questionários

Para a organização e análise das respostas dos participantes utilizou-se um sistema de codificação (PnIG) para identificação dos participantes e dos grupos.

Onde:

n = número do participante por ordem de participação

IG = iniciais do grupo participante A = Arquitetos;

EI = Empreendedores Imobiliários e;
EC = Engenheiros Civis.

Exemplificando:

P2EC = Segundo participante a responder o questionário direcionado ao grupo Engenheiros Civis;

P4EI = Quarto participante a responder o questionário direcionado ao grupo Empreendedores Imobiliários e;

P8A = Oitavo participante a responder o questionário direcionado ao grupo Arquitetos.

PERGUNTA		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Na sua realidade, na concepção de um empreendimento imobiliários, quais os profissionais envolvidos (Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing, Financeiro, etc.)?		(P)	(A)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Empreendedor, arquitetos, engenheiros, marketing e comercial</i>			
P2A	<i>Projetistas (arquitetos, engenheiros, técnicos de edificações), agência de publicidade (profissionais de marketing de agências e das incorporadoras), administradores da incorporadora/construtora</i>			
P3A	<i>Incorporador, Arquiteto, Engenheiros, Administradores, mão de obra (empreiteiros etc.)</i>			
P4A	<i>Diria que a área de negócios, empreendedor, arquitetos. Mas acredito que em um processo ideal, deveria haver a participação de pelo menos um representante de cada área, já que todos trazem uma perspectiva diferente para a concepção do empreendimento.</i>			
P5A	<i>Investidor, administrador, arquiteto, engenheiro, contador e corretor de imóveis</i>			
P6A	<i>Empreendedor, arquitetos, engenheiros, corretores, marketing, pesquisadores de mercado são os que mais atuam no momento da concepção de um produto imobiliário. Mas muito especialmente e de maneira mais usual empreendedor - dono e arquitetos são os que mais interagem.</i>			
P7A	<i>Estão envolvidos os corretores, com análise de mercado; os arquitetos, com a criação e desenvolvimento; os engenheiros com a viabilização técnica da infraestrutura e muitas vezes com a análise de resultados e o investidor.</i>			
P8A	<i>Marketing, Arquiteto, Financeiro, Engenheiro e empreendedor</i>			
P9A	<i>Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros, Marketing (equipe comercial)</i>			
P1EI	<i>Arquiteto e engenheiro ambos administradores</i>			
P2EI	<i>Empreendedor, arquitetos, engenheiros, corretores, marketing, manutenção</i>			
P3EI	<i>Empreendedor, arquiteto, engenheiros, comercial, imobiliárias, marketing</i>			
P4EI	<i>Arquitetos, engenheiro de projetos de engenharia e de compatibilização, profissionais ligados a concepção de marketing (ideia, proposta, logo, imagens de apresentação e desenvolvimento do material final de apresentação ao cliente).</i>			
P5EI	<i>Empreendedor, Arquitetos, Engenheiros e Comercial</i>			

PERGUNTAS		GRUP O ARQ.	GRUP O E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Como é a sua participação no processo de concepção de um Empreendimento Imobiliário? Você é chamado a participar desde o início ou a participação é quando o produto imobiliário já está definido?		(A)	(P)	(A)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1EC	<i>Isso é bem relativo. Quando construí edifício na empresa da qual era sócia defini o que queria junto com o que o terreno comportava e na sequência o arquiteto trazia para a aprovação final, na empresa na qual era funcionária a minha participação na concepção do projeto era muito superficial</i>			
P2EC	<i>Quando o produto comercial está definido, porém em fase inicial de projeto arquitetônico.</i>			
P3EC	<i>Em alguns casos sou chamada a participar durante a concepção, mais para resolver alguns questionamentos técnicos dos projetistas, mas na maioria das vezes o produto já está definido!</i>			
P4EC	<i>Geralmente a participação está relacionada a discussão de soluções técnicas e não na concepção</i>			
P5EC	<i>Normalmente quando o projeto arquitetônico já está definido.</i>			
P6EC	<i>Quando o produto já está definido</i>			

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Durante a concepção de um empreendimento imobiliário é levado em consideração se as decisões arquitetônicas (formas, materiais, soluções estruturais, etc.) estarão dentro do custo construtivo esperado pelo empreendedor? Ou esta etapa de custos vem mais à frente?		(P)	(P)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Hoje em dia sim e cada vez mais</i>			
P2A	<i>Sim, o custo paramétrico da obra é avaliado de acordo com o ticket da região</i>			
P3A	<i>Hoje em dia sim e cada vez mais</i>			
P4A	<i>De forma geral vem em um segundo momento.</i>			
P5A	<i>Sim, é levado em conta no início da concepção do projeto, objetivando o menor custo da obra</i>			
P6A	<i>Raramente são considerados de forma metodologicamente estruturada. Somente como feeling considerando experiências pregressas de empreendedores e arquitetos. Há muito campo e espaço para o item custo ser incorporado nas etapas de concepção.</i>			

P7A	<i>Inicialmente o empreendimento nasce de um masterplan que segue uma linguagem arquitetônico e isto define o produto. Este plano inicial pode ser um pouco mais superficial para estudo rápido de mercado ou pode ser um pouco mais assertivo, dependendo do plano de lançamento do empreendimento. Independente, no desenvolvimento já se antecipa a tipologia e com isto um limite de investimento.</i>
P8A	<i>Os custos são analisados durante a concepção do projeto</i>
P9A	<i>Esta etapa é definida junto com o conceito e briefing do empreendimento.</i>
P1EI	<i>Sim é levado em conta para fins de viabilidade, depois as soluções são refinadas</i>
P2EI	<i>As soluções de engenharia já fazem parte da concepção do produto, para que o briefing de produto tenha coerência com o panorama desejável de custos</i>
P3EI	<i>Sim. Considerando o histórico da empresa algumas soluções arquitetônicas são aceitas ou descartadas já no período de concepção.</i>
P4EI	<i>Durante a concepção. É imprescindível saber quais tipos de materiais serão usados e se estes se inserem de forma adequada no preço de mercado e na proposta de empreendimento que a empresa pretende trabalhar.</i>
P5EI	<i>A decisão é mais baseada em desempenhos anteriores pois há o conhecimento do custo histórico.</i>
P1EC	<i>Devem vir desde a concepção, de outra forma corre-se o risco de lançar um produto no mercado sem o devido estudo de viabilidade econômica e com isso fugindo do público que se pretendia alcançar ou do valor que se pretendia comercializar</i>
P2EC	<i>Deve ser levado em conta durante a concepção, nem sempre é, depende do profissionalismo do construtor.</i>
P3EC	<i>Sim, na maioria das vezes.</i>
P4EC	<i>Sim. A metodologia de construção já faz parte de um conhecimento adquirido ao longo da execução dos outros empreendimentos da empresa</i>
P5EC	<i>Acredito que tomam como base o custo dos empreendimentos anteriores e as soluções já adotadas.</i>
P6EC	<i>Muito pouco, normalmente essa etapa vem mais à frente</i>

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Acredita que se o custo das decisões arquitetônicas fosse discutido <i>a priori</i> o retrabalho de ajuste de projeto seria menor?		(P)	(P)	(A)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Certamente</i>			
P2A	<i>Sim</i>			
P3A	<i>Sim</i>			
P4A	<i>Com certeza.</i>			
P5A	<i>Com certeza, inclusive evitaria redução de qualidade de material/acabamento ao longo da obra com o objetivo de adequar ao orçamento.</i>			

P6A	<i>Talvez. Penso que a assertividade geral dos produtos seria maior é o resultado positivo mais facilmente alcançado.</i>
P7A	<i>Com toda a certeza! A falta de objetividade do empreendimento pode decretar a perda de todo o trabalho.</i>
P8A	<i>Com certeza</i>
P9A	<i>Concordo plenamente.</i>
P1EC	<i>Com toda a certeza</i>
P2EC	<i>Sim.</i>
P3EC	<i>Sim, com certeza.</i>
P4EC	<i>Com certeza. Muitas soluções não chegam à obra bem resolvidas seja por detalhamento do projeto ou tipo de materiais recomendados que são incompatíveis com a necessidade</i>
P5EC	<i>Sim.</i>
P6EC	<i>Acredito que algumas coisas possam ser discutidas no momento de definição do produto sim, mas acabam que algumas particularidades são definidas mais à frente mesmo no momento de orçamentos mesmo.</i>

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Se considera uma pessoa criativa?		(P)	(P)	(A)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Depende kkkkkk</i>			
P2A	<i>Sim.</i>			
P3A	<i>Sim.</i>			
P4A	<i>Sim.</i>			
P5A	<i>mediano pra menos :)</i>			
P6A	<i>Sim.</i>			
P7A	<i>Difícil dizer! Mas acredito que dentro do mercado que atuo, considero que sim.</i>			
P8A	<i>Sim.</i>			
P9A	<i>Sim.</i>			
P1EC	<i>Não tanto.</i>			
P2EC	<i>Um pouco.</i>			
P3EC	<i>Sim.</i>			
P4EC	<i>Relativamente</i>			
P5EC	<i>Medianamente criativo</i>			
P6EC	<i>não muito</i>			

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
-----------	--	------------	----------------	----------------

Considera que sua profissão o (a) estimula a ser criativo (a)?		(P)	(P)	(A)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>sim</i>			
P2A	<i>sim</i>			
P3A	<i>sim</i>			
P4A	<i>sim</i>			
P5A	<i>sim</i>			
P6A	<i>sim</i>			
P7A	<i>sim</i>			
P8A	<i>sim</i>			
P9A	<i>sim</i>			
P1EC	<i>Sim</i>			
P2EC	<i>Sim.</i>			
P3EC	<i>Sim, mas pouco.</i>			
P4EC	<i>De certa forma sim. Como os projetos apresentam falta de clareza isso estimula a criatividade na busca de soluções</i>			
P5EC	<i>Formalmente pouco.</i>			
P6EC	<i>sim</i>			

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Considera o custo construtivo das decisões arquitetônicas como um limitador da criatividade? Por qual (is) motivo (s)?		(P)	(A)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>De forma alguma, desde que o orçamento seja previamente estabelecido</i>			
P2A	<i>Sim, geralmente os projetos acabam inclusive aderindo a soluções semelhantes às práticas tradicionais principalmente pelo fator custo.</i>			
P3A	<i>Em geral sim, mas é possível compatibilizar as duas coisas</i>			
P4A	<i>Não necessariamente como limitador, mas como um guia. Temos que ter em mente o custo da obra quando estamos criando, mas não vejo isso como limitador e sim como um desafio que as vezes nos faz ser até mais criativos.</i>			
P5A	<i>Sim, sem dúvida, o orçamento de obra tem que ser viável economicamente e lucrativo pra venda, não tem como separar o custo do projeto.</i>			
P6A	<i>De modo algum. Muito pelo contrário!</i>			
P7A	<i>Depende da ocasião. É diferente o tratamento de um empreendimento de alto padrão e outro empreendimento popular. Obviamente se buscará a criatividade para as soluções de baixo custo, porém sem o limitador de custo as opções para a criatividade aumentam muito.</i>			
P8A	<i>Não, justamente ao contrário, os custos muitas vezes estimulam ainda mais a busca por novas soluções criativas</i>			
P9A	<i>Sim. Por custo. Infelizmente, soluções, revestimentos e sistemas construtivos diferenciados são caros, e raramente projetamos alto padrão.</i>			

P1EI	<i>Limita de certa forma..., mas o maior limitador é o excesso de norma e leis</i>
P2EI	<i>Sim. As alternativas criativas dentro das possibilidades orçamentárias geralmente não são bem vistas pelo público médio frequente.</i>
P3EI	--
P4EI	<i>Sim. Revestimentos e propostas arquitetônicas que pesam o estrutural normalmente são fatores que limitamos no processo de criação dos empreendimentos.</i>
P5EI	<i>Sim e não. Inicialmente pode ser um limitador, mas o profissional interessado pode transformar essa limitação em estímulo para novas soluções.</i>

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Considera que a participação do Engenheiro Civil na concepção de empreendimentos imobiliários seria um limitador ou estimulador da criatividade para o Arquiteto? Por qual (is) motivo (s)?		(P)	(P)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Acredito que uma aliança imprescindível para ordenar o processo criativo de forma a viabilizar tecnicamente e financeiramente</i>			
P2A	<i>Acredito que a participação dos engenheiros no processo torna o processo mais objetivo, reduzindo inclusive o prazo total do lançamento. Mas sim, acredito que isso limita um pouco a criatividade nas soluções arquitetônicas propostas.</i>			
P3A	<i>Estimulador, porque a criatividade deve estar conectada às possibilidades concretas</i>			
P4A	<i>Um estimulador. Acredito que a concepção do projeto arquitetônico deva levar em consideração não só estética e funcionalidade, mas tbm custos e a realidade da execução daquilo que imaginamos. A visão de um engenheiro pode contribuir para que possamos avaliar a adequabilidade das nossas propostas e caso necessário adequá-las. E para isso, muitas vezes teremos que ser mais criativos em nossas soluções para atingir o objetivo de uma forma mais adequada a realidade do empreendimento.</i>			
P5A	<i>Um estimulador, as limitações e alterações vindas da engenharia podem "estragar" o projeto ou nos incentivar a buscar novas soluções e refinar o projeto para que o resultado prático e estético seja o desejado.</i>			
P6A	<i>Não de forma alguma. Mas deverá ser um engenheiro "com alma" ...</i>			
P7A	<i>Com certeza um estimulador. A criatividade vem de uma soma de experiências, sejam técnicas construtivas ou forma e estética. Essa troca de experiência faz ascender a criatividade.</i>			
P8A	<i>Estimulador pois resolveria muitas questões construtivas previamente evitando o re trabalho ou altos custos de implantação</i>			
P9A	<i>Estimula, porque aproxima o projeto idealizado à realidade da obra.</i>			
P1EI	<i>Estimula, pois traz maior diálogo sobre as soluções</i>			
P2EI	<i>Um estimulador, o conhecimento prévio das limitações de engenharia pode orientar o fluxo de criação num sentido onde o universo de possibilidades fica mais claro e o trabalho mais produtivo (ao conhecer as limitações, as alternativas deixam de ser "infinitas")</i>			

P3EI	<i>Estimulador. Trabalho colaborativo quando a equipe toda tem um objetivo em comum é sempre positivo.</i>
P4EI	<i>Um estimulador. O engenheiro e arquiteto devem unir as ideias e alternativas para que possam entregar o produto bem dimensionado em questões de custo e arquitetonicamente atrativo para seu cliente.</i>
P5EI	<i>Na nossa equipe um estimulador, pois procuramos a colaboração entre os profissionais.</i>
P1EC	<i>Se pensarmos apenas sob a ótica de que há restrições pode-se dizer que é limitador, no entanto essa limitação pode ser um estimulador da criatividade do arquiteto vez que o obriga a criar dentro de uma limitação quer de valores, de materiais, métodos construtivos ou até mesmo de forma.</i>
P2EC	<i>Estimulador. Motivo de respaldo técnico sobre a gama de possibilidades disponíveis.</i>
P3EC	<i>Acredito que poderia trazer bons resultados, pelo fato de as duas áreas se completam, quando trabalhadas em conjunto.</i>
P4EC	<i>Acredito que esses dois profissionais quando trabalhando em conjunto tendem a se complementar. Buscando soluções boas do ponto de vista arquitetônico, porém com custos e soluções técnicas adequadas</i>
P5EC	<i>Estimulador. Pois ajudaria a encontrar soluções.</i>
P6EC	<i>acredito que um pouco dos dois, porem deve ser limitador apenas quando realmente seja algo inexecutável, não um limitador pelo simples fato de apresentar dificuldades de execução, ou que seja fora dos padrões já acostumados, o que acontece com frequência infelizmente</i>

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Considera o compartilhamento de conhecimento entre as diversas áreas da construção civil algo positivo ou negativo? Por qual (is) motivo (s)?		(P)	(P)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Muito positivo, pois possibilita novas soluções e garante o engajamento de todos para garantir que o produto final seja fiel ao projeto</i>			
P2A	<i>Positivo, isso garante a sustentabilidade do negócio como um todo. Mas acredito que a engenharia precisa "abrir a cabeça" para produzirmos arquitetura de maior qualidade.</i>			
P3A	<i>Positivo, porque são saberes que se complementam</i>			
P4A	<i>Completamente positivo. Cada área da construção civil tem sua especialidade e essa troca faz com que enxerguemos pontos que muitas vezes poderiam passar despercebidos. Assim, o compartilhamento do conhecimento das diversas áreas desde o início do projeto evita retrabalhos futuros e contribui para a qualidade do projeto desenvolvido.</i>			
P5A	<i>extremamente positivo, a interação sempre traz soluções para problemas que às vezes o arquiteto não tem a experiência para descobrir opções. Acredito inclusive que essa interação torna a obra muito mais eficiente e econômica.</i>			
P6A	<i>Certamente muito positivo, é imprescindível!</i>			

P7A	<i>Sempre positivo. Aprendemos com os erros e acertos.</i>
P8A	<i>Positivo pois a interdisciplinaridade na elaboração de um projeto reduz custos futuros, promove um maior conhecimento dos diversos assuntos envolvidos entre a equipe além da produção de melhores soluções projetuais</i>
P9A	<i>Positivo. Por facilitar a compatibilização das disciplinas, a viabilidade e a coerência na escolha das soluções.</i>
P1EI	<i>Positivo, possibilita soluções mais assertivas</i>
P2EI	<i>Muito positivo, contribuiria para a melhoria da indústria como um todo, e qualidade poderia deixar de ser diferencial - ou vantagem comparativa - e passaria a se tornar padrão.</i>
P3EI	<i>Positivo com certeza. Compartilhamento de conhecimento, ideias, experienciais é sempre positivo para o processo.</i>
P4EI	<i>Positivo. Tudo que é feito em conjunto, com mais cabeças pensando, normalmente possui um resultado melhor.</i>
P5EI	<i>Muito positivo. Conhecimento compartilhado é super interessante e pode proporcionar soluções novas.</i>
P1EC	<i>Sim. A vida é sistêmica, temos que pensar de forma sistêmica e a multidisciplinaridade traz isso. Por exemplo, o produto final depende dos materiais que serão usados, como um sistema, entrada, saída e feedback</i>
P2EC	<i>Positivo. A soma do conhecimento leva, inevitavelmente, a um produto melhor (mais funcional, mais econômico, mais sustentável) para a sociedade. Essa é a função do engenheiro.</i>
P3EC	<i>Acredito ser positivo, pois trabalhos em equipe sempre funcionam muito bem, principalmente na construção civil.</i>
P4EC	<i>Positivo. A troca de informações entre as disciplinas estimula a criatividade</i>
P5EC	<i>Positivo. A experiência de cada área e cada profissional é diversa.</i>
P6EC	<i>positivo, principalmente pelos diversos materiais que hoje são desconhecidos por muitos</i>

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Acredita que as decisões arquitetônicas influenciam na viabilidade dos empreendimentos imobiliários?		(P)	(A)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Sim... soluções inovadoras podem contribuir muito para o sucesso e diferencial do empreendimento</i>			
P2A	<i>Sem dúvida as decisões arquitetônicas permitem maximizar o resultado do incorporador, requalificar áreas, criar novos conceitos - que interferem diretamente no sucesso do empreendimento.</i>			
P3A	<i>Com certeza, para extrair o maior retorno do potencial do terreno com qualidade de vida para quem for habitar</i>			
P4A	<i>Sim. Principalmente por questões de custos e viabilidade do negócio em si, dependendo do que é possível fazer no empreendimento ele pode se tornar inviável economicamente.</i>			

P5A	<i>Sem dúvida, a grande maioria dos empreendimentos tem uma estimativa de custo para ser viável construir, assim como dependem da disponibilidade do sistema construtivo e material na região, profissionais capacitados para executar, então se as soluções arquitetônicas não estiverem adequadas a isso, na minha visão inviabiliza a execução do empreendimento.</i>
P6A	<i>Um bom projeto sempre é fator de êxito para os empreendimentos.</i>
P7A	<i>Totalmente. Se a arquitetura não entender o objetivo do empreendimento pode não alcançar a aceitação do mercado e poderá impedir a sua viabilidade.</i>
P8A	--
P9A	<i>Certamente. Porque escolhas mirabolantes definem projetos utópicos. Para viabilizar uma construção, com lucro compatível e viável para o empresário é necessário otimizar processos, materiais e custos que possibilitem uma obra funcional e bela.</i>
P1EI	<i>Sim</i>
P2EI	<i>Totalmente, o olhar do arquiteto deve levar a viabilidade econômica como premissa fundamental (caso isso seja um condicionante)</i>
P3EI	<i>Com certeza. A eficiência de projeto (relação área total x área privativa de venda), hoje no meu caso é o indicador mais importante de um projeto.</i>
P4EI	<i>Influência. Uma pele de vidro em esquadria para um empreendimento de baixo custo pode inviabilizar a execução deste, por exemplo.</i>
P5EI	<i>Sim. O projeto arquitetônico é que define o norte do empreendimento.</i>

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Considera que, com o uso da criatividade, é possível buscar diferentes soluções para viabilizar empreendimentos imobiliários?		(P)	(P)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Sim</i>			
P2A	<i>Sim</i>			
P3A	<i>Sem dúvida</i>			
P4A	<i>Com certeza.</i>			
P5A	<i>sim</i>			
P6A	<i>sim</i>			
P7A	<i>Sim. A criatividade é um ponto forte.</i>			
P8A	<i>sim</i>			
P9A	<i>Sim. Depende do que se entende por viabilizar.</i>			
P1EI	<i>Sim</i>			
P2EI	<i>Sim</i>			
P3EI	<i>sim.</i>			
P4EI	<i>Essa é na minha opinião a principal função de um Engenheiro e arquiteto. É achar soluções mais baratas e inovadoras que possam fazer os empreendimentos imobiliários mais atrativos aos clientes finais.</i>			
P5EI	<i>Sim.</i>			
P1EC	<i>Com algumas adequações de modelo, sim.</i>			
P2EC	<i>Sim, com certeza.</i>			
P3EC	<i>Sim.</i>			

P4EC	<i>Sim</i>
P5EC	<i>Com certeza. Usando criatividade chegamos a melhores soluções com custos otimizados</i>
P6EC	<i>sim, porem hoje a criatividade e usada um pouco mais para o lado arquitetônico de embelezamento encarecendo a viabilidade</i>

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Acredita que produtos imobiliários inovadores e criativos são uma vantagem competitiva no mercado?		(P)	(P)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	sim			
P2A	Com certeza, principalmente em áreas mais concorridas, onde o produto imobiliário viro comoditizado.			
P3A	sim			
P4A	Sim.			
P5A	Sim, especialmente para um público mais exigente, não focado somente no preço do imóvel. Mas também acredito que o inconsciente coletivo tem um "estereótipo" de beleza/padrão para empreendimentos imobiliários e, dependendo de quanto as soluções inovadoras divergem desse padrão estético do consumidor, pode ser mais difícil vender, pois é possível que o público alvo fique muito restrito. (não sei se me fiz entender, vou citar um exemplo de um prédio residencial em estilo industrial, de lofts, com lavanderia coletiva, que é uma característica tão específica, apesar de criativa, que afunila as possibilidades de compradores para o perfil do imóvel. Comercialmente não tenho conhecimento se isso funciona bem do ponto de vista econômico para o investidor)			
P6A	Sem dúvida que sim			
P7A	Exatamente! Empreendimento de baixo custo existem vários no mercado, mas os empreendimentos de baixo custo mais criativos se destacam.			
P8A	sim			
P9A	sim			
P1EI	Sim			
P2EI	Sim			
P3EI	Nem todos. Alguns processos de inovação são bem vindos. Processos de controle e gestão de obra hoje, se bem adequado a realidade da empresa, podem ajudar na tomada de decisão de empreendimentos futuros.			
P4EI	Ainda são, em alguns mercados específicos.			
P5EI	Já utilizamos soluções técnicas que consideramos criativas e até inovadoras, que nos permitiram um melhor desempenho. Mas não necessariamente o consumidor final valoriza isso ao adquirir.			
P1EC	Sim.			
P2EC	Sim			
P3EC	sim			
P4EC	Sim. O público busca produtos com soluções inovadoras			

P5EC	Não saberia responder se o consumidor estaria disposto a pagar por esses diferenciais. Mantendo um mesmo custo ou tendo pouco acréscimo acredito que as soluções são bem vindas.
P6EC	com certeza

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Durante o processo de concepção de empreendimentos imobiliários, o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) demonstra interesse em promover/estimular o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?		(P)	(P)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Hoje em dia cada vez mais</i>			
P2A	<i>sim, especialmente agora com os processos em BIM</i>			
P3A	<i>Nem sempre, mas deveria. Principalmente em termos de custos e viabilidade</i>			
P4A	<i>Em geral não.</i>			
P5A	<i>Muito pouco</i>			
P6A	<i>Cada vez é mais comum esta postura colaborativa</i>			
P7A	<i>Com a minha equipe sim.</i>			
P8A	<i>Não</i>			
P9A	<i>Sim</i>			
P1EI	<i>Sim</i>			
P2EI	<i>Sim, ainda que de maneira informal e totalmente desorganizada.</i>			
P3EI	<i>Trabalho colaborativo é um dos principais valores da Empresa.</i>			
P4EI	<i>Sim. Sempre contratamos profissionais para compatibilização para evitar problemas na execução e dimensionamento de quantitativos para ter controle de custos.</i>			
P5EI	<i>Sim, as vezes temos um pouco de dificuldade pela agenda e disponibilidade dos profissionais.</i>			
P1EC	<i>Infelizmente pouco</i>			
P2EC	<i>Não é o comum, apesar de alguns poucos empreendedores estimularem a prática.</i>			
P3EC	<i>Nem sempre.</i>			
P4EC	<i>Sim. A prática da nossa empresa é promover a troca de experiência entre as equipes</i>			
P5EC	<i>Depende da construtora. Algumas são mais tradicionais.</i>			
P6EC	<i>sim</i>			

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
O seu ambiente de seu trabalho é estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações?		(P)	(P)	(P)

RESPOSTA DOS PARTICIPANTES			
P1A	<i>Acredito que sim</i>		
P2A	<i>sim, inclusive criamos um evento quinzenal para discutirmos novas tendências em arquitetura (soluções para moradia, comportamento, novos materiais, etc.)</i>		
P3A	<i>Não</i>		
P4A	<i>Sim.</i>		
P5A	<i>Não</i>		
P6A	<i>Muito propicio</i>		
P7A	<i>PODE-SE DIZER QUE SIM!</i>		
P8A	<i>Sim</i>		
P9A	<i>Sim</i>		
P1EI	<i>Sim</i>		
P2EI	<i>Sim</i>		
P3EI	<i>Sim</i>		
P4EI	<i>Sim! Em nossa empresa, qualquer boa ideia é avaliada e testada.</i>		
P5EI	<i>Sempre estamos abertos ao compartilhamento de ideias, mas falta tempo para estruturar melhor.</i>		
P1EC	<i>Não estou mais na área</i>		
P2EC	<i>Sim.</i>		
P3EC	<i>Na maioria das vezes sim.</i>		
P4EC	<i>Sim. Somos sempre estimulados</i>		
P5EC	<i>Sim, por termos sempre novos empreendimentos para projetar.</i>		
P6EC	<i>sim</i>		

PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Acredita que o Empreendedor (Incorporadora/Construtora) é receptivo a soluções criativas e inovadoras?		(P)	(P)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	<i>Cada vez mais</i>			
P2A	<i>Sim, sempre que ele visualiza vantagem competitiva no produto ou redução de custo.</i>			
P3A	<i>Nem sempre</i>			
P4A	<i>Depende muito.</i>			
P5A	<i>Pouco, muito foco no resultado econômico da obra</i>			
P6A	<i>Cada vez mais receptivo</i>			
P7a	<i>Sempre, desde que o resultado seja satisfatório.</i>			
P8A	<i>Não muito</i>			
P9A	<i>Mais ou menos.</i>			
P1EI	<i>Sim</i>			
P2EI	<i>Muito.</i>			

P3EI	Sim			
P4EI	Sim. Temos processo de integração de projetos e sistema de controle de custos e materiais na execução.			
P5EI	Receptiva sim, mas as soluções devem estar dentro do desempenho esperado para o produto.			
P1EC	Dentro do custo esperado, sim.			
P2EC	Sim.			
P3EC	Depende muito do perfil, nossa empresa é inovadora, logo somos alinhados a esse tipo de empreendedor. Mas recebemos muitas negativas de novos negócios devido ao conservadorismo do mercado da construção.			
P4EC	Sim. Soluções inovadoras estão no nosso DNA			
P5EC	Se trazer uma boa relação custo benefício penso que sim			
P6EC	Sim			
PERGUNTAS		GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Acredita que o Arquiteto é receptivo a sugestões do Engenheiro Civil quanto a soluções que ajudem a viabilizar as decisões arquitetônicas mesmo que haja ajustes a serem realizados?		(P)	(P)	(A)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES				
P1A	sim, muito			
P2A	Sim, olhando sempre pela ótica da viabilidade do empreendimento			
P3A	sim			
P4A	Sim.			
P5A	sim			
P6A	Sim certamente			
P7A	Em todos os meus projetos!			
P8A	sim			
P9A	Sim			
P1EC	Não sei responder			
P2EC	Os arquitetos mais renomados que tivemos a sorte de trabalhar são receptivos. Mas não é regra geral.			
P3EC	Na maioria das vezes sim, mas já presenciei casos que não foram.			
P4EC	Nem sempre			
P5EC	Depende dos dois profissionais e o limite. Alguns arquitetos aceitam pequenos ajustes, alguns engenheiros sugerem grandes ajustes.			
P6EC	alguns impasses acontecem, mas na maioria das vezes sim.			

PERGUNTAS	GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Sugere alterações nas decisões arquitetônicas a fim de baixar o custo construtivo de um produto imobiliário mesmo que a viabilidade já esteja aprovada?	(A)	(P)	(A)

RESPOSTA DOS PARTICIPANTES	
P1EC	<i>Não, penso que deve ser explorado durante a concepção, depois da aprovação pode gerar um custo que não compensa</i>
P2EC	<i>Sim, em quase todos os projetos em que participamos.</i>
P3EC	<i>Sim.</i>
P4EC	<i>Sim. Porém nem sempre são bem aceitas</i>
P5EC	<i>É um estudo que deve ser feito, as vezes o projeto já está bem desenvolvido pelas diferentes disciplinas e a solução apresentada geraria um custo de adequação além da parte arquitetônica.</i>
P6EC	<i>Sim</i>

PERGUNTAS	GRUPO ARQ.	GRUPO E. CIVIS	GRUPO E. IMOB.
Quando se fala em criatividade e inovação de produtos e processos na concepção de produtos imobiliários, o que vem à sua cabeça?	(A)	(A)	(P)
RESPOSTA DOS PARTICIPANTES			
P1EI	<i>O mercado imobiliário e a indústria da construção ainda são muito conservadores, porém gostamos de trazer novas soluções. Muitas vezes esbarramos em custo ou então na questão da aceitação do mercado por determinado produto diferente e acabamos partindo pro tradicional.</i>		
P2EI	<i>Conceber o produto a partir da demanda existente, com a possível previsão de demandas futuras e tendências úteis</i>		
P3EI	<i>Novas tendências do mercado, avaliação do comportamento do público alvo, otimização de espaços com aumento da qualidade, charretes de desenvolvimento de produto, BIM</i>		
P4EI	<i>BIM. A integração de todos os processos construtivos com os projetos de arquitetura e engenharia é essencial pra diminuir problemas e vícios de execução em obra.</i>		
P5EI	<i>São importantes, porém na dinâmica seria necessário mais tempo para o desenvolvimento.</i>		