



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO DO CONHECIMENTO

ROSICLÉIA FORMIGA DA SILVA
RA: 20651230

**O IMPACTADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
MICROEMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO**

BRASÍLIA
2012

ROSICLÉIA FORMIGA DA SILVA

O IMPACTADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MICROEMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Leonardo Humberto Soares

BRASÍLIA
2012

ROSICLÉIA FORMIGA DA SILVA

O IMPACTADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MICROEMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Leonardo Humberto Soares

Brasília, _____ de _____ de 2012

Banca Examinadora

Prof.º MsC. Leonardo Humberto Soares

Orientador:

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

Dedico o presente trabalho a minha mãe Fátima pela honrosa compreensão, incentivo e dedicação em minha educação, ao meu esposo e filho principais motivos que me levam a vencer a cada desafio presente em minha vida, e a todos os familiares e amigos que dividem comigo a alegria de mais uma conquista acadêmica nessa longa estrada do conhecimento.

Agradeço com muita alegria o aprendizado proporcionado pelo curso e em especial ao professor Leonardo Humberto Soares por sua dedicação, incentivo, orientação e trabalho em conjunto com seus orientandos, e com muito carinho agradeço ao Vicente por suportar o stress causado pelo TCC e todo incentivo e companheirismo dedicado a mim neste momento tão tenso, e finalmente agradeço a todos aqueles que me apoiaram e que de alguma maneira contribuíram para o alcance do sucesso deste trabalho.

O IMPACTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MICROEMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO

Rosicléia Formiga da Silva¹

RESUMO

O mercado imobiliário é um mercado de grande potencial de crescimento, onde é possível perceber seu aquecimento na economia. Este segmento tem como ferramenta principal de desenvolvimento de suas atividades o conhecimento das ações praticadas no mercado e desenvolvidas por meio de seus agentes de trabalho, que se mostram instável com uma rotatividade acentuada. Em vista as características deste setor, a presente pesquisa visou estudar de que maneira a Gestão do Conhecimento poderia minimizar a rotatividade percebida. O estudo realizado tem características de estudo de caso sobre uma empresa de pequeno porte atuante no segmento imobiliário de Brasília. Houve coleta de dados por meio de entrevista com os funcionários com objetivo de obter as suas percepções confrontadas em caráter qualitativo a fim de estabelecer a coerência da abordagem realizada e responder ao problema de pesquisa proposto. Os resultados obtidos confirmaram o problema de pesquisa onde, o conhecimento tem impacto na rotatividade, na tomada de decisão, na qualificação profissional e na coerência do exercício da função.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento, Mercado Imobiliário, Conhecimento, Informação.

¹ Rosicléia Formiga da Silva, graduanda em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, matutino. Email: rosi.formigas@gmail.com

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1	CONCEITUAÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	10
3	IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.	15
3.1	DINAMICA DO MERCADO IMOBILIARIO	16
3.2	MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA.....	17
3.3	TIPOS DE CONHECIMENTOS E CONCEITO DO MERCADO IMOBILIÁRIO.....	17
4	MÉTODO DE PESQUISA.....	21
5	CENÁRIO DA EMPRESA	23
6	ANALISE DOS DADOS	25
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
7.1	LIMITAÇÕES.....	30
7.2	RECOMENDAÇÕES	31
8	REFERÊNCIAS	32
	APENDICE A	35
	APÊNDICE B – Entrevistado 01.....	36
	APÊNDICE C – Entrevistado 02.....	37
	APÊNDICE D – Entrevistado 03.....	41

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) vem se tornando uma ferramenta muito trabalhada e importante nas organizações, de modo que vem a intervir e interligar todos os departamentos e setores empresariais, promovendo, assim, mudanças na concepção de gestão das organizações.

A excelência na gestão do conhecimento produzido e captado nas empresas pode impulsionar melhores resultados nas atividades e rentabilidade das empresas. Assim como a tecnologia da informação, o conhecimento é uma ferramenta de rápida evolução que tem a capacidade de interligar dimensões de grande importância, como recursos humanos, reestruturação organizacional, avaliação de desempenho, tomada de decisão dentre outras. Neste sentido, é possível verificar a aplicação da gestão do conhecimento nas mais diversas organizações e em empresas bem estruturadas que servem de modelo de desenvolvimento, tais como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Embrapa etc.

Não obstante, alguns setores ainda permanecem embrionários na utilização de GC enquanto estratégia empresarial. Um dos principais exemplos dessa situação se consolida no mercado imobiliário. Este segmento de mercado no Distrito Federal é um dos mais promissores do país e, devido ao crescente movimento da economia, as empresas que tem maior poder de informação e influencia na valorização dos imóveis conseguem obter melhores resultados.

Contudo, o ramo imobiliário tem como pilar de sustentação o conhecimento sobre as atividades específicas de atuação, como percepção de mercado gerando possíveis especulações que geram expectativas para de resultados positivos e boa colocação na competitividade no mercado em específico de Brasília. Uma característica peculiar deste do ramo imobiliário é a importância da tomada de decisão pautada nas informações de seus profissionais. Devido à exigência de conhecimentos sobre as ações do mercado e de seus consumidores, percebe-se uma alta rotatividade evidente destes profissionais em todo este seguimento de um modo geral.

Diante do valor que a informação possui sobre o mercado imobiliário, a presente pesquisa se justifica em três momentos: Social, Aplicada e Científica. A justificativa social esta pautada na importância da existência de controle das

informações disponíveis no mercado, dando perspectivas de competitividade mais igualitárias e permitindo que a sociedade entenda de maneira mais clara o funcionamento deste seguimento. A justificativa aplicada se baseia na proposta da aplicação da gestão do conhecimento na empresa e verifica a possibilidade de redução da rotatividade na organização. A justificativa científica baseia se na dificuldade de encontrar materiais para pesquisa específicos de GC no ramo imobiliário, o que nos permite um estudo no intento de colaborar para o conhecimento sobre o ramo e as propostas que podem ser adotadas.

Partindo-se desse cenário, a presente pesquisa se propôs a realizar uma pesquisa no ramo imobiliário, tendo como objeto de estudo de caso uma empresa de porte médio no ramo e que é atuante na região do Distrito Federal. Partindo deste princípio, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a implementação de uma proposta de GC em uma empresa do ramo imobiliário poderia minimizar a problemática da alta rotatividade funcional percebida no setor?

Baseado nesse problema de pesquisa emerge o seguinte objetivo geral: identificar possibilidades de uso da gestão do conhecimento em uma empresa do seguimento imobiliário que possuem alta rotatividade funcional.

Para tanto, se constitui os seguintes objetivos: a) verificar como alta rotatividade funcional repercute na tomada de decisão administrativa da empresa; b) verificar as principais ferramentas utilizadas em programas de GC e que são apresentadas pela literatura; c) identificar e analisar as possibilidades de uso dessas ferramentas frente ao problema de rotatividade funcional da empresa em questão.

O método de pesquisa a ser adotado, foi dividido quanto aos fins, onde a pesquisa se apresentou descritiva, e quanto aos meios, onde a pesquisa se caracterizou como bibliográfica e estudo de caso, e de caráter essencialmente qualitativa. O presente trabalho foi dividido em três partes: revisão de literatura, que tem por objetivo realizar o levantamento dos conceitos trabalhados na atualidade na GC, na análise de dados onde as teorias serão confrontadas com as ações praticadas nas empresas e por fim nas considerações finais onde comprovaremos o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A atuação abrangente da Gestão do Conhecimento é muito flexível e rica de acordo com a sua aplicação e de suas formas de atuações. A abordagem a ser utilizada se limita, na presente pesquisa, às possibilidades de uso da GC em uma empresa do ramo imobiliário com alta rotatividade funcional.

2.1 CONCEITUAÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

A Gestão do Conhecimento (GC) é difícil de ser conceituada por sua flexibilidade e delimitações empregadas cotidianamente. Uma dos conceitos mais aceitos foi definido por Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) que consideram “o conhecimento humano como um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação a verdade”. Neste sentido, as empresas buscam reter os conhecimentos produzidos e promover a troca de experiências no contexto do dia-a-dia e na internalização deste processo de conhecimento gerado.

Mas, para que isto aconteça, é importante saber a diferença entre informação, dado e conhecimento, respeitando sua nítida diferença. O dado é considerado como eventos ocorridos, ou circunstâncias que ocorrem na empresa de forma bruta antes da contextualização para que sejam organizadas, compreendidas e utilizadas. A informação é um dado organizado de forma a gerar entendimento e interpretação. Já o conhecimento e a interpretação dos dados brutos em conjunto com as informações geradas por meio de seu tratamento (LAUDON; LAUDON, 1996 apud ROSINI; PALMISANO, 2006, p 04). A informação proporciona diversos pontos de vista gerando conhecimento, que possibilita a interpretação dos significados antes não percebidos, a informação pode ser considerada como fonte de alimento ao conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Aproximadamente a partir da década de 90, as organizações tem se conscientizado sobre a importância da Gestão do Conhecimento. Segundo Rosini (2006), o conhecimento dobra a cada cinco anos. Isso significa uma perecibilidade do conhecimento adquirido dentro da sua própria existência que exige das empresas maiores poderes de mapeamento e uma necessidade permanente de atualização desses conhecimentos que foram adquiridos no cotidiano, o que gera a necessidade

nas empresas em obter processos e funcionários cada vez mais especializados e atualizados.

Assim, compreende-se que o conhecimento de duas formas: a primeira forma é a informação considerada como um produto gerador de conhecimento e indicativo de que podemos aprender com ela partindo do princípio da crença produzida no interior da organização e pelas informações coletadas no ambiente externo. A segunda forma é de acordo com o fluxo das informações transformado em conhecimento estando ligado na crença e compromisso do indivíduo que a possui, esta ação reafirma a ideia de que o conhecimento esta diretamente relacionada à ação humana dentro das empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Contudo, a visão estratégica de organização deve estar clara e alinhada com o contexto histórico e social da empresa, na tentativa de apresentar uma estratégia inequívoca do líder, já que o conhecimento é um elemento de interação entre o ambiente externo e os membros da organização a partir do compartilhamento das informações e conhecimentos detidos entre si.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento e a informação são dois contextos relacionados na medida em que as situações vão aparecendo e apresentando dificuldades que exigiram das pessoas uma interação social entre si. Dessa interação social será gerado um compartilhamento de conhecimento e realidade que serão vetores de formação de percepções, comportamento e atitudes que poderão ser utilizados como visão estratégica por um líder, tornando-os em conhecimentos organizacionais.

De acordo com Terra (2001), este tipo de relacionamento deve ser mantido como forma de indução de crescimento organizacional consciente, tornando o aprendizado eficaz diante da percepção de uma realidade relacional.

Embora necessária à integração da informação e o conhecimento como um todo, essa informação dever ter o objetivo de construir um única fonte de conhecimento. As ações dos indivíduos devem ser acerca do alinhamento do planejamento organizacional para se posicionar perante o ambiente externo, com o conhecimento pleno de seu mercado. É importante ressaltar que alguns mercados ainda não possuem uma definição conceitual de comum acordo na literatura pesquisada, sendo o mercado imobiliário um bom exemplo desse fato.

Essas informações iniciais se tornam a ferramenta principal a ser utilizada na troca de conhecimento tácito entre as pessoas da empresa e dos clientes, a captura dos conhecimentos que o ambiente disponibiliza por meio de interações pessoais, treinamentos empresariais e agentes de comunicação com o uso da linguagem articulada de acordo com Rossatto (2002).

Esses elementos associados a informação se tornam ferramentas necessárias a construção do conhecimento podendo ser compreendido de maneiras diferentes onde o conhecimento explícito é gerado de modo formal, sistemático e transmissível enquanto o conhecimento tácito sendo resultado de experiências, opiniões e interpretações cognitivas do processamento de informações, onde é possível perceber a criação de modelos mentais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Como mencionado o conhecimento pode ser dividido em duas vertentes:

- **Conhecimento Explícito:** De maneira clara o conhecimento explícito é justamente o contrario do tácito, se justificando em sua abordagem global de informações padronizadas advindas de experiências documentadas e transformadas em conceitos teóricos e formais, orientado para acontecimentos independentemente de seu contexto.
- **Conhecimento Tácito:** De uma maneira objetiva o conhecimento tácito é pessoal obtido através da relação com outros indivíduos se tornando difícil de ser formalizado, onde muito do que sabemos não pode ser contextualizado e compartilhado verbalmente ou escrito em palavras. Segundo Polanyi (1966 apud Terra, 2001, p.69):

O conhecimento tácito envolve uma relação entre duas coisas: um conhecimento específico, como “tocar piano” utilizar uma ferramenta etc., que ele chama de *distal* e, um outro, que ele chama de *proximal*, do qual só temos consciência conforme ele serve ao anterior.

De uma maneira mais pratica, Terra (2001) compreende o conhecimento tácito como envolvimento e comprometimento na busca incessante de conhecimento que incita ao processo de inovação onde o seu proposito principal seja servido no intuito de solucionar, identificar e antecipar problemas.

Ainda dentro do conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram duas dimensões: uma das dimensões envolve a percepção cognitiva onde são observadas a criação dos modelos mentais atuando na percepção de definição de

seu mundo; e uma dimensão técnica onde suas habilidades são construídas através das experiências obtidas.

A partir deste contexto, o conhecimento humano pode ser disseminado por meio da interação social e também da interação entre conhecimento tácito e explícito, o que promove a chamada conversão do conhecimento de onde Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam modos para a conversão que são:

- **Tácito em Tácito (Socialização):** O ponto chave deste conhecimento é o compartilhamento das experiências, a diferença está na forma com a qual a essa experiência é compartilhada estando diretamente associadas a emoções e contextos, para facilitar que este conhecimento seja transmitido de um indivíduo para outro não exista a necessidade do uso da formalidade, mas também o uso de modelos mentais e habilidades técnicas embutidas no compartilhamento.
- **Tácito em Explícito (Externalização):** Neste contexto é observado o sucesso da articulação entre o conhecimento tácito e o explícito, onde a conversão acontece em sua maior abrangência o uso da linguagem, onde os conhecimentos adquiridos pelas pessoas passam por um tipo de explicitação diferenciada com a utilização de analogias e metáforas, que em muitas situações ajudam a exprimir o conteúdo que se deseja transmitir que a linguagem escrita não consegue.
- **Explícito em Explícito (Combinação):** A combinação é realizada através conversação dos meios de comunicações sendo de maneira formal como documentos, redes de comunicação e relacionamento e reuniões. Um bom exemplo dessa combinação e o ensino ministrado em escolas ou em cursos de pós-graduação. O nível de combinação pode ser percebido em contextualização de negócios com pessoas em diferentes níveis como: a) gerencias de níveis médios operacionalizam as visões empresariais em relação a conceito de produtos e serviços; b) gerencias de níveis elevados tem visões mais criticas em nível de criação de conceitos através da interação das áreas e juntamente com uma larga escala de banco de dados de todas as naturezas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

- **Explícito e tácito (Internalização):** De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento internalizado trata-se do aprender na prática as ações que estão internalizadas no conhecimento tácito de cada indivíduo sob diversas formas sendo uma delas utilizadas com frequência os modelos mentais. Outrora é necessário transmitir esse conhecimento tácito acumulado por meio da socialização com demais membros da empresa.

Por meio desta explicitação de conhecimento, as fontes de informações como as exposições verbalizadas, documentos, treinamento e manuais que são utilizadas pela organização se potencializam a internalização e a execução das atividades gerando o conhecimento operacional.

As contextualizações dessas informações levam o indivíduo a reexperimentar as experiências documentadas, fixando o conhecimento internalizado de forma a transformar tais experiências em ações tornando assim em ativo intangível das organizações como são afirmados por Nonaka e Takeuchi (1997).

A partir deste contexto, as organizações tentam se apoderar do conhecimento tácito que só podem ser criado pelos indivíduos atuantes na empresa. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é difícil de ser formulado de forma tangível, já que o ser humano é o único capaz de gerar conhecimento por meio de observações, experiências anteriores a parte sensorial, como o modelo mental individual e suas interpretações distintas de um mesmo acontecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na prática de internalização do conhecimento tácito, verifica-se que o mesmo é gerado pela vivência de cada empregado, e que o conhecimento explícito é gerado no momento em que essas informações são passadas por meio de relatórios, verbalização formal em treinamentos com o intuito de transmitir tal informação em grande escala ou até mesmo utilizar ferramentas que auxiliam na gestão dos processos administrativos onde poderá gerar rotinas de procedimentos a serem seguidos no cotidiano e geração de relatórios mesmo que involuntário das ações cotidianas (ROSSATTO, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

3 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.

A implementação da gestão do conhecimento é realizada em empresas que tenham por objetivos aumentar sua vantagem competitiva com resultados em longo prazo. Para que a implementação seja possível, é necessário observar alguns aspectos que podem impactar na empresa e em seu conhecimento e mensurar a aprendizagem e o conhecimento existente na empresa (SILVA, 2004).

Uma forma que pode ser utilizada é a proposta do capital intelectual, ou seja, todo tipo de recurso não-tangível que a empresa possui. Apesar de ser muito importante, o capital intelectual é muito difícil de ser mensurado, por se tratar de propriedade de um indivíduo que advém de experiências, intuições e interpretações individuais (ROSSATTO, 2004).

Com este fluxo intenso de informações os processos administrativos adotados como as patentes, modelos de contratos, rotinas administrativas e sistemas computacionais compartilhados, os gerentes e funcionários são os principais disseminadores deste tipo de conhecimento estrutural atuando de maneira importante na sobrevivência da organização e a sua socialização.

A socialização traz benefícios diversos. Dentre eles, a solução de problemas estruturais e as necessidades percebidas pelos clientes. A experiência positiva que pode ser geradas com estas atitudes da empresa e ou dos corretores impactam positivamente em dois aspectos: a atração de potenciais clientes; e outros profissionais que se identificam com a cultura da empresa (SÁTIRO, 2004; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Esse tipo de conversão de conhecimento pode ser realizado por meio de experimentação, observação e treinamento pratico de interação com o clientes. É facilitado principalmente quando envolve pessoa com interesses em comum, promovendo a reflexão sobre este relacionamento direto e facilitando na externalização de novos conceitos que consigam agregar.

De acordo com Rossato (2004) esse tipo de conhecimento pessoal ou tácito pode ser transformado em explícito contando que a experiência vivida pelo indivíduo consiga gerar através de meios de captação um novo contexto aplicável a outro indivíduo que venha a possuir determinada informação.

As redes de comunicações que possam existir entre empresas também são considerados agentes facilitadores no trabalho direto com o conhecimento tácito na busca de soluções de problemas comuns que podem gerar conhecimento de dentro pra fora ou vice versa. A frequência com que este tipo de relacionamento aconteça está ligada com o potencial de criatividade e inovação na proposição de novas soluções originais baseadas no cotidiano da organização.

A capacidade de aprendizado organizacional é um agente facilitador significativo no momento de compartilhar aprendizagem organizacional com o conhecimento tácito. Já com o conhecimento explícito, atua-se na análise das situações problemas e nas análises de falhas e sucessos que podem ser registrados, transformando o conhecimento tácito em explícito (SILVA, 2004).

3.1 DINAMICA DO MERCADO IMOBILIARIO

As empresas neste segmento nem sempre atuam em sua abrangência total. As que atuam no segmento de venda de imóveis seminovos ou novos tem a obrigação de verificar as documentações necessárias para a transação financeira ser realizada. No caso de imóveis na planta, essas informações tem que ser fornecidas pela construtora. Já no caso de imóveis seminovos, essas informações devem ser disponibilizadas pelo proprietário e junto ao órgão de fiscalização, de acordo com o Decreto- Lei nº 6.766 (BRASIL, 1979).

Deste modo, a administradora também pode atua como agente intermediário que acontece no âmbito de atuação em locação, podendo exerce os seguintes tipos de locação: locação comercial (salas e lojas), residencial, cessão, permuta administração e em condomínio, tendo esta área de atuação delimitada absorve assim as obrigações de receber: alugueis, recolher impostos como IPTU/TLP (Imposto Territorial e Predial Urbano, Taxa de limpeza pública), as taxas condominiais e contribuições de melhorias.

Existem alguns procedimentos básicos para qualquer forma de negocio imobiliário como: a demonstração, relatórios, recebimento de propostas, encaminhamento de propostas, as garantias de fechamento de negócios a locação dentre outros. No entanto com tantas facilidades de alocação de trabalho percebe se de maneira clara a atuação do corretor e a necessidade de um profissional

qualificado para desempenhar tais atividades com destreza a fim de promover a aproximação entre as partes.

3.2 MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA

O corretor de imóveis, por ser um profissional autônomo, pode estabelecer vínculo empregatício ou não com empresas imobiliárias. Com essas possibilidades de atuação dentro do mercado, o corretor de imóvel se torna um profissional de resultados. Para que ele tenha seus direitos garantidos, é necessário que apresente comprovantes de seus objetivos alcançados que fora convencionado no momento de sua contratação, segundo a Lei nº 6.530 (BRASIL, 1978).

Devido a quantidade de exigências e conhecimento exigidos por lei, verifica-se que os profissionais que detém essas competências é muito requisitado pelo mercado. Essa situação acaba por catalisar certo grau de rotatividade em função da oferta de melhores remunerações variáveis (as comissões). Os diversos fatores que promovem o movimento no mercado imobiliário fazem-se necessário o mapeamento do conhecimento gerado e do que está disponível no mercado onde ainda não existe e a verificação da efetividade da GC em empresas que já utilizam este processo.

3.3 TIPOS DE CONHECIMENTOS E CONCEITO DO MERCADO IMOBILIÁRIO

Pode se afirmar que mercado imobiliário trata-se da comercialização de bens imóveis, urbanos e rurais, bem como as empresas de compra e venda, as imobiliárias administradoras de imóveis e as incorporadoras de acordo com Secovi (2012) são responsáveis pela comercialização em si das unidades de bens imóveis constituídas em suas regiões administrativas.

O mercado imobiliário tem como premissa para seu funcionamento a presença do corretor de imóveis, que, por sua vez, teve sua profissionalização liberal regulamentada pela Lei nº 4.116 (BRASIL, 1962) e que atuará como agente de movimento no mercado imobiliário realizando trabalhos de intermediação nos processos de compra, venda, locação e administração de bens imóveis em empresas incorporadoras ou em imobiliárias podendo ser um profissional liberal ou fixo, de acordo com a portaria nº 3.245 (BRASIL, 1986). Ainda de acordo com essa portaria, o corretor deve estar com sua documentação regular junto aos órgãos

reguladores que são em nossa região o COFECI (Conselho Federal dos corretores de imóveis) CRECI – DF (Conselho regional dos corretores de imóveis).

O conhecimento que se torna necessário para atuar neste segmento é normatização sobre o uso de espaço habitacional, tendo pleno conhecimento das normas de construção de um bem imóvel de acordo com as características da localização e de legislação vigente. Depois deste tipo de conhecimento adquirido, também se mostra necessário o conhecimento sobre economia local e impactos gerados com as informações disponíveis.

As imobiliárias necessitam ter conhecimento sobre a situação de mercado, economia e mudanças na legislação por motivo de construção de contratos de compra, venda e administração dos bens em sua administração de acordo com a Lei nº 8.245 (BRASIL,1991).

Com base nestas informações necessárias de tal importância, as rotinas administrativas giram em torno da busca destas informações de mercado na intermediação com os proprietários. Diante dessa necessidade de controle de informação essas rotinas tem auxílio de programas que receberam estas informações podendo promover cruzamento de dados gerando possibilidade de perfis de negociação, a informação sobre tecnologia de programas se tornam importantes mas não tanto quanto as informações que os corretores detém.

3.4 PRINCIPAIS BARREIRAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC NO MERCADO IMOBILIÁRIO.

Uma das principais barreiras encontradas nas empresas em relação em implementação de novos procedimentos ou projetos de qualquer natureza é a resistência ao novo. A mudança altera o clima organizacional e provoca a saída da zona de conforto que os atuais processos proporcionam e geram insegurança quanto a capacidade de aprendizagem organizacional (ZABOT;SILVA, 2002).

Neste caso, a resistência ao novo é em relação ao compartilhamento de seu conhecimento para o crescimento organizacional, pois muitos corretores acreditam que seus conhecimentos é o que lhes asseguram uma vaga no mercado de trabalho. Outro ponto relevante é a dificuldade de mensurar o quanto realmente foi gasto em capital intelectual.

A falta de padronização das atividades e dos processos que podem impactar de forma negativa na identificação de alcance dos objetivos, já que as empresas no ramo imobiliário têm individualmente uma forma de trabalhar com um produto em comum. Em consonância com estas mudanças, deve se atentar as barreiras impostas pelos membros da organização que podem ser a sensação de perda de benefícios e principalmente barreiras psicológicas onde o papel da liderança será fundamental na exposição dos benefício que serão gerados a empresa como um todo (ROSSATTO, 2002; SILVA, 2004).

Segundo Sátiro (2004), a empresa tem que cultivar a criação e consulta de relatórios das atividades exercidas e de todas as suas movimentações como forma de comunicação interna, esses arquivos podem ser disponibilizados com acessos informatizados através de programa de computador ou até mesmo o acervo físico contido nas organizações, de acordo com (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003). Estas ações devem ser sanadas com a maior brevidade possível podendo haver o replanejamento da organização a fim de minimizar a perda de tempo no desenvolvimento de métodos e procedimentos para a execução da rotina.

A estrutura hierárquica tem que agir de acordo a promover a externalização e socialização das mudanças que aconteceram na organização, e que o conhecimento não será apenas mais um recurso tradicional, mas sim um recurso importante que impactará diretamente no futuro da organização.

3.5 FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO E CONTROLE DEPOIS DE IMPLEMENTADO.

De acordo com Sátiro (2004), as empresas que trabalham com a gestão do conhecimento precisam de ferramentas que lhes permitam captar, acessar e distribui informações e conhecimentos. Para que isto aconteça se faz necessário o auxilio da Tecnologia da Informação (TI), que pode gerar condições para o sucesso das atividades. Além das implementações de TI, a alta gerência tem que estar envolvida no processamento dos dados dos usuários.

Ainda em conformidade com o autor citado, uma das ferramentas que podem ser utilizadas na mensuração para controle da GC é a visibilidade de mudanças na base da organização, com essas mudanças elas poderão ser verificadas quanto ao numero de metas atingidas, para obter estes resultados é possível a aplicação de

questionários dentro de uma regularidade determinada que permitira acompanhar o processo de identificar a eficácia na implantação dos processos e oportunidades de melhorias, outra é a interpretação da alta gerencia e decisão de se elas atingiram ou não os objetivos de acordo com o planejamento estratégico da empresa, para realizar esta análise é possível utilizar a avaliação de desempenho do feedback direto dos envolvidos (CARPIGIANI, 2002).

De acordo com Rossini e Palmisano (2006), existem diversos programas de TI que podem auxiliar a GC, dentre eles, por exemplo, o *datamining* e *data warehousing* que atuam com papel de recursos facilitadores de conhecimento, auxiliando no processo de tomada de decisão, provocando o uso máximo de conhecimento tácito agrupando estes registros de forma consistente podendo gerar o conhecimento explícito necessário a disseminação nos processos empresariais.

Além das ferramentas de TI, ações simples como a padronização de procedimentos e relatórios onde se permita diagnosticar a unicidade dos conceitos percebidos nas empresas, a eficiência dos procedimentos implementados, o impactos, através dos treinamentos realizados a identificação de pontos de correção, e os resultados positivos a serem ressaltados (SÁTIRO, 2004).

A TI auxilia na mensuração dos resultados do que é movimentado em estímulo como treinamento de pessoal, as ações sofridas pela rotatividade e o capital intelectual gerado também pode ser considerado como fonte de mensuração de resultado por existir a possibilidade do possuidor deste capital como um agente disseminador dentro de outros setores da organização (TERRA, 2001).

4 MÉTODO DE PESQUISA

O método investigativo utilizado no presente trabalho se constituiu tendo como foco o problema de pesquisa proposto e os objetivos traçados inicialmente.

Utilizou-se a taxionomia de Vergara (2000) que define o processo de pesquisa em duas dimensões: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa se caracterizou como descritiva, visto que visa a descrição de situações possíveis e decorrentes do uso da GC no setor imobiliário, e com características de pesquisa exploratória, já que no ramo imobiliário não se encontram trabalhos de significativa relevância. Quanto aos meios, a pesquisa se caracterizou com um estudo de caso, visto que houve a necessidade de um aprofundamento no detalhamento das informações das ações realizadas na empresa em foco que atua no segmento imobiliário, realizando também observações assistemáticas com o intuito de analisar algumas características peculiares no segmento tendo assim livre acesso as informações disponíveis e conhecimento de suas rotinas administrativas e acesso a documentações. Sendo assim, foram pesquisados dados secundários por intermédio da pesquisa bibliográfica que inclui artigos e livros que tratam sobre o tema e informações na Internet em *sites* que abrangem de forma ostensiva informações abertas, no intuito de confrontar e esgotar as teorias já existentes, como objetivo de ter instrumentos analíticos que proporcionou um confronto da realidade observada com as teorias estudadas (VERGARA, 2005).

A pesquisa realizada tem caráter qualitativo, por se tratar de experiências dinâmicas e visto que os dados coletados não podem ser mensurados em caráter quantitativo. Conforme proposto por Silva e Menezes (2001), o amplo campo de atuação dos profissionais a serem pesquisados e os pontos de vistas refletem as interpretações de experiências individuais. Nesse caso, optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas e a observação assistemática como instrumento de coleta de dados.

A observação sistemática se dará no cotidiano da empresa e será realizado com intuito de conhecer as rotinas e o processo de disseminação do conhecimento, o comportamento dos funcionários e como essas informações são tratadas pelas

pessoas inseridas no contexto da empresa, bem como as ações gerenciais tomadas a fim de promover essa troca de informações fazendo com que exista essa compreensão (VERGARA, 2005).

Com a presença do observador dentro da empresa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os colaboradores, em momentos distintos e por livre acesso ao ambiente, com a presença do pesquisador na imobiliária será realizada a entrevista individual com os funcionários através de conversas informais com auxílio de um gravador e transcrição dos dados para análise (VERGARA, 2005; GIL, 2002).

A entrevista foi realizada no interior da empresa sendo semiestruturada com perguntas abertas para proporcionar maior liberdade de expressão dos entrevistados, com duração máxima de 20 minutos. Posteriormente, foi realizada transcrição para análise das opiniões. Com este tipo de entrevista, houve também a busca da liberdade de expressão de opiniões relevantes sobre pontos não abordados nos questionamentos previamente semi-estruturados o que gera a oportunidade de inserir novos questionamentos que se apresentem necessários pelo pesquisador (SILVA; MENEZES, 2001).

A análise dos dados será realizada após toda transcrição das entrevistas do corpo de funcionários da empresa que será no total de 03(três) pessoas. Após análise inicial, será realizada o agrupamento por semelhança das opiniões emitidas por aproximação, posteriormente será confrontados os dados coletados com o objetivo da pesquisa.

5 CENÁRIO DA EMPRESA

A empresa foco do estudo de caso atua no segmento imobiliário no Distrito Federal a três anos, onde o mercado tem demonstrado grande crescimento e potencialização de maior expressão no segmento de transação imobiliária.

A vertente de atuação da empresa tem seu foco na atividade de intermediação de locação em função do alto crescimento de disponibilidade de imóveis uma vez que o crescimento das cidades acelerado que está acontecendo no entorno de Brasília impactam de forma direta em sua atuação a empresa tem trabalhando paralelamente com a negociação de venda de imóveis no intuito de se manter competitiva perante o mercado.

O diretor e idealizador da empresa administra não somente sua empresa, mas atualmente é o presidente da Associação dos Corretores de Imóveis (ACI) onde desenvolve um trabalho em conjunto com o Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (CRECI) de qualificação, credenciamento, fiscalização e formação de novos corretores.

A empresa, apesar de ter pouco tempo de atuação, conta com a experiência de doze anos de atuação no mercado de seu diretor. A instituição é de pequeno porte e conta hoje com a atuação de quatro funcionários. Dentro do corpo de funcionários existem modalidades de atuação, havendo apenas um funcionário contratado com rendimentos mensais fixos e três profissionais que trabalham e são remunerados de acordo com sua produtividade, mais conhecidos no setor imobiliário como corretor.

Sua sede esta localizada no centro de Brasília, conta com escritório amplo onde realiza suas atividades administrativas e recepciona seus clientes, dispondo de facilitação de acomodação quanto a estacionamento e comodidade em atendimento personalizado com o deslocamento de funcionários para atendimentos fora do escritório conforme escolha dos clientes.

Dentro do segmento imobiliário existem premiações que ressaltam diversas atividade e atitudes importantes das empresas e uma das principais e mais cobiçadas por todos é premio anual Colibri, considerado o Oscar do mercado imobiliário e que premia diversas atividades e modalidades exercidas com

excelência. A empresa em foco foi premiada na modalidade melhor corretor de locação e avaliação do ano de 2011.

A empresa atua de maneira mais agregada no segmento de intermediação de locação com base na boa quantidade de oferta de imóveis disponíveis para ocupação temporária, oferecendo os serviços de controle das despesas mensais padrões de todos os imóveis sendo os valores a serem pagos por estes serviços são resguardados em contrato. Os critérios na seleção dos inquilinos ficam por incumbência da empresa imobiliária que também fica responsável por realizar avaliações de precificação de mercado para locação de cada unidade e iniciar processos contra o inquilinato quando em sua necessidade tendo como parceira um escritório de advocacia especializada em direito imobiliário.

Dentro desta cartela de cliente a empresa atua com a venda de imóveis em menor foco. Estes imóveis geralmente são oriundos de processos de captação dos corretores que desempenham seu trabalho nas ruas. Outra parte de imóveis são oriundas dos imóveis disponíveis para locação através da apresentação da vontade de seus proprietários na venda dos mesmos.

Os trabalhos realizados na área de avaliação de imóveis seguem critérios rigorosos de imparcialidade de aproximação de seu valor real, dando a seus clientes maior confiança e expectativa das reais ações e aquecimento do mercado devido ao grande boom de imóveis percebidos nos últimos cinco anos, buscando assim oferecer serviços de qualidade e o reconhecimento através de premiações e divulgação empresarial.

6. ANALISE DOS DADOS

Foi realizado na empresa entrevistas com duração máxima de vinte minutos com seus colaboradores e gerente. Foram realizadas entrevistas com 03 pessoas em momentos distintos por motivo de constante ausência dos entrevistados do ambiente de escritório, havendo aviso prévio da realização da atividade e seus fins acadêmicos e a garantia pelo entrevistador o anonimato dos dados coletados. O perfil das perguntas semi-estruturadas teve o intuito de obter maior liberdade de expressão. Este tipo de entrevista proporciona ao entrevistador a possibilidade de inserção de novas perguntas conforme as necessidades foram apresentadas.

A abordagem de assuntos não planejados por parte dos entrevistados foram mais melhor exploradas com base na flexibilidade da modalidade escolhida pelo entrevistador. As entrevistas foram compostas por três pessoas, envolvendo todos os departamentos existentes na empresa.

O primeiro questionamento teve como objetivo compreender a opinião e a compreensão sobre a rotatividade que os funcionários percebem em sua empresa ou no mercado imobiliário de forma geral.

As respostas coletadas demonstram uma percepção compartilhada de opinião entre todos os entrevistados que o “boom” e o superaquecimento do mercado de imóveis que houve nos últimos cinco anos em Brasília facilitaram e estimularam a entrada de novos profissionais no mercado, sendo que boa parte destes novos profissionais não tem o conhecimento necessário sobre as atividades e qualificações para exercer de forma coerente a profissão escolhida. Segundo Entrevistado 02 (2012).

[...]as pessoas têm do mercado, as pessoas tem a imagem de que é ganhar dinheiro fácil, então elas entram no mercado, com uma expectativa que às vezes não condiz com a realidade do mercado [...].

A falta de qualificação profissional que foi ressaltada pelos entrevistados aponta a formação profissional como fator primordial que fomenta a impermanência por um período maior nas empresas. Por sua vez, esses colaboradores sentem certa carência de incentivo por parte de suas lideranças em relação à busca da qualificação, do conhecimento e das informações necessárias para sua atuação com

sucesso no segmento. Segundo Terra (2001), as empresas devem incentivar, por meio do conhecimento tácito e explícito, o envolvimento e comprometimento dos indivíduos na busca de inovação, conhecimentos e qualificações para solucionar e antecipar os acontecimentos.

O segundo questionamento tem por objetivo compreender se a empresa possui algum procedimento para gerenciar ou armazenar o conhecimento adquirido pelo funcionário durante o seu vínculo.

Foi percebido que os profissionais atuantes no segmento compartilham que na empresa os conhecimentos são mapeados e registrados de diferentes formas. Uma das maneiras explicitadas foi por meio do convívio do corpo funcional com a todos os departamentos e gerencia por que neste contato há a troca de experiências que podem servir de incentivo a todos os colaboradores, os sistemas gerenciais são utilizados também por algumas pessoas que possuem autorização da organização. Segundo Entrevistado 02 (2012):

[...]palestras são promovidos pelo próprio diretor ou ate mesmo pelo próprio gerente que às vezes passam mais conhecimentos pelo gerente por chamar toda a equipe pra fazer algum treinamento ou um curso de vendas isso é muito bom[...]

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é conhecida como a socialização as ações realizadas com intuito de integração da equipe podendo ser realizada por parte da gerencia da organização ou não. Outra forma comumente utilizada é por meio de uso de aparelhos tecnológicos com duplicidade de funcionalidade. Os mais utilizados são os celulares com acesso a internet que auxiliam na transmissão de necessidades em situações fora do ambiente organizacional e os sistemas gerenciais. Os sistemas gerenciais mapeiam todas as ações realizadas por aqueles que possuem acessos permitidos pelos gerentes. Essa ferramenta consegue diagnosticar todas as novas informações inseridas e realizar cruzamentos que podem ser utilizadas como orientação para adoção de novos treinamentos, realizando a conversão do conhecimento tácito em explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PALMISANO; ROSINI, 2006).

O terceiro questionamento teve como objetivo saber se a empresa leva em consideração propostas de treinamento e se é necessário ter alguma habilidade específica para receber.

A proposta formal explicitada é no intuito de promover uma identificação de ações de novos funcionários com a empresa, são realizados treinamentos em consonância ao perfil das atividades a serem exercidas e diferenciadas para cada organização, na qual seu objetivo maior é a padronização dos procedimentos visando possuir maneiras diferentes de atuar no mercado, é apresentado o modelo de ações, atitudes, tratamento dos conhecimentos existentes na organização para capacitar a plena atuação em todos os setores da organização. As habilidades necessárias já são previamente levantadas no momento da contratação que não se modifica das exigências básicas do mercado. De acordo com Sátiro (2004) através dos treinamentos ressaltarem os resultados positivos são objetivos mais usados no alcance de alavancagem de profissionais que possam criar novas ações.

O quarto questionamento procura compreender a percepção de quais são os conhecimentos principais para a empresa reter.

Foi percebido de maneira expressiva que as novas práticas que conseguem de alguma forma contribuir para a empresa é sempre bom, onde não é levado em consideração se foi partido de algum setor em específico, as ações que podem sofrer modificações em função das novas idéias não são necessariamente as que envolvem maior rentabilidade, mas, as que podem agilizar os processos, facilitar ações cotidianas.

A criação do conhecimento e inovação de dentro pra fora das organizações foram percebidos na empresa onde as entrevista foi realizada, a percepção da importância desses profissionais e dos conhecimentos gerados e utilizados nas novas situações promovendo a visão de cenários diferentes que antes não foram percebidos, todas as praticas que são desenvolvidas no ambiente das empresas que apresentam resultados positivos são estudados e implementados em ações gerenciais. Onde Nonaka e Takeuchi (1997) citam a importância ao incentivo a criatividade e liberdade soluções propostas são ferramentas importantes, o uso do ativo intangível no intento de abordar de forma produtiva e recriar processos sobre novas circunstancias do ambiente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta utilizada nas mais diversas áreas. Com sua flexibilidade de atuação em todos os setores da organização, ajuda a promover mudanças na concepção gerencial. Um dos mercados que trabalham com a informação, mas que não se percebe uso da GC como ferramenta gerencial é o mercado imobiliário.

Apesar de ainda ser um mercado embrionário no uso da Gestão do Conhecimento, o segmento imobiliário tem como principal fonte de ações o conhecimento e as informações que impactam diretamente na qualidade da prestação de serviços desempenhados e na permanência do seu corpo funcional.

Assim, de acordo com o cenário apresentado, resgata-se a seguinte problemática: de que maneira a implementação de uma proposta de GC em uma empresa do ramo imobiliário poderia minimizar a problemática da alta rotatividade funcional percebida no setor?

No segmento imobiliário transpareceu o quão as informações são importantes para o desempenho de sua atividade. O seu maior ativo está presente no seu corpo de funcionários, que, por sua vez, não trabalha de forma consciente as ferramentas da GC. Diante deste cenário, uma das maneiras identificadas na análise dos dados para a alta rotatividade é o uso da gestão do conhecimento em sua plenitude que ainda não é uma realidade, o processo de tomada de decisão que fica frágil, os treinamentos fornecidos para exercício das atividades e a própria rotatividade em si.

Com o conhecimento do uso desta ferramenta nas ações gerenciais permitiriam um melhor planejamento estratégico de suas ações no intuito de manter de maneira mais produtiva seu corpo de funcionários. Aqueles que se identificarem melhor com o seu perfil de atuação, podem contribuir no processo de tomada decisão e na redução da rotatividade funcional.

O alcance do objetivo geral: identificar possibilidades de uso da gestão do conhecimento em uma empresa do seguimento imobiliário que possuem alta rotatividade funcional. Foi percebido por meio da análise das respostas dos questionários aplicados aos funcionários que o mercado não deixa claro as atividades rotineiras a serem desempenhadas pelos profissionais.

As utilizações corretas das ações de GC no mercado possam proporcionar resultados mais expressivos perante a atuação das empresas em seu segmento, transparecendo assim as atividades que são desenvolvidas pela profissão, tornando o ingresso de novos profissionais de uma forma mais consistente e viabilizando uma qualidade de prestação de seus serviços, podendo, assim, diminuir a entrada de profissionais não qualificados e pessoas que possuem uma visão da realidade de forma equivocada. Existe a possibilidade de uso da GC principalmente na área de formação nos seguintes pontos de abordagem:

- Curso de formação de novos profissionais: os cursos poderiam ser ministrados com abordagens mais práticas, e adoção de simulações de ações recorrentes no cotidiano.
- Aperfeiçoamento: As empresas deveriam investir de forma mais significativa, visando as novas ideias que podem ser produzidas no contexto da empresa e promovendo de uma forma indireta o incentivo a busca de novas ideias e conhecimentos que podem ser preservado na organização e utilizados de forma estratégicas pelo nível gerencial.

Nesse sentido, resgatam-se também os objetivos específicos abaixo:

- a) verificar como alta rotatividade funcional repercute na tomada de decisão administrava da empresa;
- b) verificar as principais ferramentas utilizadas em programas de GC e que são apresentadas pela literatura;
- c) identificar e analisar as possibilidades de uso dessas ferramentas frente ao problema de rotatividade funciona da empresa em questão.

O objetivo específico (a) foi verificado nos itens (2) na revisão de literatura e no item (6) na análise dos dados, no item (3.2) que se refere a mão de obra especializada, que com a alta rotatividade de funcionário no empresa aqueles que conseguem atuar maneira mais eficaz e coerente com o mercado consegue gerar conhecimento e troca de informações mais consistentes que facilitam a leitura dos gestores sobre as ações a serem realizadas e que tipo de decisões serão mais assertivas ao posicionamento ao qual a empresa se encontra inserida.

O objetivo específico (b) foi alcançado por meio da revisão de literatura, houve consulta de referencias bibliográficas foi possível perceber boa disponibilidade de autores conceituados que tratam das mais diversas formas de

conceito, atuação e ferramentas de controle que podem ser implementadas nas mais diversas organizações.

Na busca de enriquecimento de consulta sobre a GC também foram pesquisados outros tipo de fontes como artigos científicos e sites que debatiam sobre o assunto.

No alcance do objetivo (c) foi verificado nos itens (3.3) que tratam dos conhecimentos e conceitos do mercado imobiliário e no item (6) na análise dos dados, que é possível realizar a implementação da GC em mais de departamento da empresa estudada, um dos setores que podem ser implementados é na área de treinamento para novos funcionários demonstrando a identidade da empresa perante seu segmento de atuação e em nível gerencial para auxiliar na melhor tomada de decisão pautada nos conhecimentos captados e produzidos no interior da organização.

Devido ao grande “boom” que vem sendo percebido no mercado imobiliário de Brasília desde o ano de 2007, houve uma grande procura de pessoas pela profissão de corretor de imóveis. O despreparo destes novos profissionais acarreta na qualidade do serviço prestado e de maneira direta na forma de atuar das empresas, como foi percebido gerou uma grande dificuldade gerencial de controlar as informações e conhecimentos gerados no interior da organização.

Havendo assim uso inconsciente de algumas ferramentas de GC os resultados não são percebidos de maneira tão efetiva, sendo assim necessária a implementação de GC de maneira planejada e consciente facilitando a percepção das movimentações de mercado, criação de maneiras de amenizar a rotatividade funcional que tanto afeta o mercado.

7.1 LIMITAÇÕES

As limitações estão sempre presentes em pesquisas científicas e neste trabalho não poderia ser diferente. Na presente pesquisa observaram-se uma resistência no acesso as informações inerentes a empresa, os entrevistados não passavam muito tempo no escritório o que retardou um pouco a coleta de dados. Sobre a pesquisa de ações de GC no mercado imobiliário houve dificuldade de encontrar bibliografias com base de referencias.

7.2 RECOMENDAÇÕES

A constante evolução e aplicação da GC em todos os seguimentos se fazem importante a atualização e renovação das informações que circulam no mercado onde possam ser mais explorado no mercado imobiliário, sobre planejamento financeiro. Neste contexto sugerem-se as seguintes abordagens:

- a) Qual o nível de profissionais que atuam no mercado imobiliário?
- b) Como o planejamento de cargos e salários podem influenciar na rotatividade percebida no mercado imobiliário?
- c) Como transformar de maneira mais eficaz a educação corporativa e a constante necessidade especialização dos profissionais do segmento?
- d) Quais são as ferramentas de GC mais adequadas para uso empresas do segmento imobiliário?

As sugestões realizadas são importantes no desenvolvimento de compreensão e desenvolvimento de novas técnicas que podem ser implementadas no segmento imobiliário e enriquecimento do acervo bibliográficos que tratam do assunto facilitando futuras pesquisas.

8 REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei nº 8.245 de 18 de outubro de 1991. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8245.htm > Acesso em: 01 Abr.
2012.

BRASIL. Lei nº 4.380 de 21 de agosto de 1964. Disponível em<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4380.htm > Acesso em: 04 Abr de
2012.

BRASIL. Lei nº 4.116 de 27 de agosto 1962 de 1979. Disponível em <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4116.htm > Acesso
em: 12 de Abr. 2012.

BRASIL. Lei nº 6.530 de 12 de maio de 1978. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6530.htm#art26 > Acesso em: 05
Abr. 2012.

BRASIL. Lei nº 6.766 de 19 de dezembro de 1979. Disponível em <
http://www.der.rj.gov.br/leg_lei6766_79.asp > Acesso em: 04 Abr. 2012.
De Ensino a Distancia da UFSC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo,
Atlas, 2002

GONSALVES, Carlos Alberto; MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e
relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka **Criação de conhecimento na
empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.
Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Novo Código Civil: Artigo 725; Jus.com.br Disponível em:
[http://jus.com.br/revista/texto/10749/aspectos-relevantes-sobre-o-contrato-de-
corretagem-no-codigo-civil-de-2002](http://jus.com.br/revista/texto/10749/aspectos-relevantes-sobre-o-contrato-de-corretagem-no-codigo-civil-de-2002) > Acesso em 04 de Abr. de 2012

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHAR, Kai. **Gestão do
conhecimento**: os elementos construtivos de sucesso. Trad.
CARPIGIANI, Maria Adelaide. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICCA, Domingos **Administração aplicada ao mercado imobiliário I**
Goiânia: AB, 2001.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo **Administração de sistema de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ROSSATTO, Maria Antonieta, **Gestão do conhecimento: A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SÁTIRO, José Santiago Junior. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SERRA, Afonso da Cunha **Gestão do conhecimento: Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório

SILVA, Sérgio Luis da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica e orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Brasília, v.33,n.2, Ago. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n2/a15v33n2.pdf> > Acesso em: 29 de Mar. 2012.

TERRA, José Claudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Disponível em <http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf> Acesso em: 10 de Mar de 2012.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na pratica**_ Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001

VERGARA, Sylvia Constant **Métodos de pesquisa em administração**: São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**: São Paulo: Atlas, 2000.

ZABOT, João Batista M; SILVA, L.C. Mello da Silva. **Aprendizagem e tecnologia**: construindo a inteligência. São Paulo: Atlas, 2002.

APENDICE A

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Sugestão de perguntas:

1. Como você percebe a questão da rotatividade funcional no seguimento imobiliário (ou na sua empresa)?
2. A empresa possui algum procedimento para gerenciar ou armazenar o conhecimento adquirido pelo funcionário durante o seu vínculo com a mesma?
3. O processo de treinamento de novos funcionários leva em consideração alguma proposta formal de habilidades e competências definida pela empresa?
4. Verificando-se a impossibilidade de se reter longamente o vínculo do funcionário, quais seriam as principais informações (ou conhecimentos) que interessariam a empresa reter?

APÊNDICE B – Entrevistado 01

1. Não sei... Boa, bem rotativo nessa área porque muita gente quer entrar nesta área né, porque o mercado imobiliário de Brasília é muito bom o pessoal procura bastante ai vai gerando a rotatividade.
2. Não sei...
3. Não sei te responder.
4. Todas as boas práticas, cada pessoa tem uma forma diferente de trabalhar, de interpretar e passar as coisas (informações) de maneira impar e conseguir mais resultados ou resultados mais rápido, isso seria interessante pra todas as imobiliárias.

APÊNDICE C – Entrevistado 02

1. Eu percebo essa rotatividade na imagem que as pessoas têm do mercado, as pessoas tem a imagem de que é ganhar dinheiro fácil, então elas entram no mercado, elas ingressão no mercado com uma expectativa que às vezes não condiz com a realidade do mercado hoje, e elas se frustram e acabam voltando para sua profissão de origem ou acabam procurando outras atividades que proporcionem o que elas precisam ganhar mensalmente porque essa profissão é uma vida de muito..., é uma carreira de muito sacrifício, de muito custo elevado por que as empresas não bancam os custos básicos e não tem salario fixo. Então a pessoa que fica tem que ter um administração pessoal muito controlada e ela tem que manter certo padrão porque quando ela ganha uma comissão ela é alta e ela tem que saber que ela tem que ter aquele dinheiro ali por vários meses porque ela pode ficar meses sem vender então as pessoas tem aquela ilusão ganhei R\$ 30.000 esse mês então ela torra tudo e ela não consegue se manter os meses que ela não vende, por isso a rotatividade por que eles se frustram não conseguem porque quando você tem um salario fixo de 1000, 2000 você de adapta para aquilo ali, se você não tem às vezes você ganha 30.000 em um mês mas você fica ai seis meses sem vender se você dividir vai dar o mesmo que uma pessoas que ganha mensal, as pessoas não tem essa ideia elas tem aquela ideia de ganho alto ganho de 30.000 hoje e mês que vem vai ganhar mais 30.000 e vive num mundo de ilusão e por isso elas não se firmam na profissão.
2. Sim. As empresas quando são maiores que tem equipe de vendas tem encontros diários e debates, geralmente quem promove é o diretor, cada diretoria tem o seu gerente e os seus corretores então, por exemplo como é uma competição de venda entre diretor e de gerente para gerente geralmente se promove cursos dentro das diretorias promovido pelo próprio diretor nem tanto pela empresa, mas tem alguns cursos da empresa, e alguns cursos e palestras são promovidos pelo próprio diretor ou ate mesmo pelo próprio

gerente que às vezes passam mais conhecimentos pelo gerente por chamar toda a equipe pra fazer algum treinamento ou um curso de vendas isso é muito bom inclusive na Brukfield por exemplo, pode citar nomes? A Brukfield mesmo contratou aquele Marcelo Ortega, ele dava um curso pra todos os corretores durante todo o ano, tinha modulo 1,2,3 ... um curso de vendas, um curso muito bom, então assim eu acho que as empresas estão investindo muito na qualificação do profissional, porque o corretor ele é uma pessoa que que tem que estar sempre atualizando né tem que estar sempre atualizado sempre aprendendo porque o mercado vai evoluindo e se o corretor não acompanhar o mercado é ele fica pra trás mesmo, fica obsoleto e impotente até mesmo em nível de tecnologia que a gente usa muito aparelho eletrônico e todas as tecnologias mais modernas são ferramentas incríveis, igual o Iphone que agora a gente acessa e-mail na rua isso a 2 anos atrás não era possível, e isso ajuda muito . E ASSIM VOCE ACHA QUE AS EMPRESAS SE PREOCUPA COM O CONHECIMENTO QUE O FUNCIONARIO ACABA ADQUIRINDO E RETEM ALGUM CONHECIMENTO DESTA OU ALGUMA TECNICA QUE ELE APRENDE OU DESENVOLVE A EMPRESA ADOTA ESSA TECNICA? VOCE ACHA QUE EXISTE ALGUM PROCEDIMENTO OU NÃO É SO MAIS QUESTÃO DE PERCEPÇÃO? Existe o procedimento de a empresa conhecer técnicas ou às vezes o corretor surge com uma técnica nova a empresa e adere e passa pra toda empresa.....então a empresa ela retém o conhecimento e expandi, por exemplo se ela pega uma nova ideia, tem empresa que até tem ido buscar praticas boas prática que a gente chama em outras empresas em São Paulo no exterior, nos Estados Unidos por exemplo, hoje em Brasília você vai ouvir muito em In house tem até um programa que passa na tv por assinatura que passa varias técnicas assim de corretagem imobiliárias então tem muita gente que está pegando isso de fazer um in house, o que é um in house, o in house é você abre o imóvel que você está fazendo faz um coquetel, ou um café da manhã e convida todos os corretores, as vezes até imobiliárias concorrentes e você abre o mercado pra você trabalhar com parcerias, são mais chances que você tem de vender aquele imóvel porque você tem mais corretores trabalhando então todas essas técnicas e todas as imobiliárias estão aprendendo e colocando em

pratica assim é a exigência do mercado né então se você vê isso começa a fazer, igual plantões nos imóveis, é esses dias eu passei na rua na 206 e vi uma coisa muito bacana chama open house que a conde fez, com barraquinhas muito sinalizada a quadra muito sinalizada inteira sinalizada pra vender apenas um apto na quadra porque chama a atenção e é diferente e foi copiado dos Estados Unidos a casa fica aberta o imóvel fica aberto que é chamado de open house então você faz a visitação ali na hora e essas praticas são adotadas sim pra conhecimento dos corretores e novos procedimentos de trabalho, novas técnicas de se trabalhar, novas maneiras de se trabalhar o imóvel, pra não ficar aquela coisa engessada assim como sempre foi, sempre esta tendo coisa nova e o mercado esta sempre buscando isso.

3. Toda empresa ela tem mais ou menos uma proposta de trabalho uma proposta de como ela quer que o funcionário se adapte, então geralmente ela treina o funcionário pra aquilo ali, pra aquele modelo que ela esta acostumada a trabalhar, com aquelas técnicas que ela costuma igual eu citei algumas e algumas empresas que estão fazendo isso no mercado, ela te da um treinamento pra aquilo em especifico e vai desenvolvendo, então cada empresa vai desenvolvendo sua própria técnica em trabalhar um imóvel em vincular aquele imóvel, veicular aquele imóvel pra propaganda, pra venda, uma habilidade própria, então ela já treina o funcionário pra aquilo ali que é o que esta dando certo pra ela.
4. Bom cada funcionário e cada pessoa, cada individuo é um mundo particular, então cada individuo tem uma forma de fazer uma determinada função, mesmo estando dentro daquele formalidade de uma empresa então o que seria interessante pra empresa reter, as boas praticas que cada funcionário passou por ali por que hoje na área de corretagem, nos temos muitos profissionais pós-graduados, doutorados em outras profissões e que as vezes faz uma coisa que agente fazia de uma forma tem outra pratica pra fazer aquela mesma coisa que da um resultado mais rápido ou ate igual, mas com um meio mais fácil pra aquilo ter aquele resultado, então a gente tem que reter as boas praticas, eu acho que é por ai que a empresa vai aprimorando

porque a medida que vão passando pessoas elas também estão tendo ideias novas então cada pessoa tem um tipo de ideia, uma pessoa é impar uma pessoa é diferente que tem ideias diferentes que as vezes casam muito bem com a ideia da empresa e ate ajuda no desenvolvimento pra proposta formal da empresa melhora então essas boas praticas tem que ser conservadas e retidas pela empresa.

APÊNDICE D – Entrevistado 03

1. Bom na parte administrativa na parte de locação que é minha especialização a rotatividade é muito grande devido a parte de ensino, educação, dificuldade na área, então assim a rotatividade é grande e as imobiliárias pagam mal, fato e não temos muitos funcionários, então a rotatividade fica grande, na área financeira na área de corretagem também é grande porque os corretores não fixam no mercado, então cada dia eles procuram imobiliárias novas outras imobiliárias
2. Na verdade o próprio sistema ele detentor de um campo de observações, tudo que é feito por um funcionário ou por um diretor ou qualquer membro que tenha o Login ele é registrado num campo de observações, ele é registrado por uso ou manualmente, manualmente como quando a pessoa quer digitar algum atendimento alguma coisa, ou se preferir não quer registrar a mudança de algum recibo ou alguma coisa assim aparece no sistema automaticamente, no momento de controle agente observa o que foi feito pelo funcionário.
3. Sempre. Independente da lei 8.245 que é a lei do inquilinato e da lei 5.530 que é a lei do corretor de imóveis, cada imobiliária tem seus procedimentos e independentes do conhecimento deles as normas da empresa vão prevalecer.
4. Todo novo conhecimento ele é valido, e pode ser melhorado, sejam coisas boas ou ruins os métodos de gerenciamento é que serão diferenciados, conforme o atendimento, as grandes empresas tem buscado justamente isso, não se limitar a regras totalmente fechadas e melhorar as regras ate porque cada funcionário tem jeito de trabalhar.