



9ª Conferência Internacional da LARES REAL ESTATE E OS EFEITOS DA CRISE FINANCEIRA



Gestão do acesso a informações e conhecimentos externos em administradoras de carteira de investimentos imobiliários: estudo de casos

Management of external information and knowledge access in real estate portfolio management units: study cases

Marcelo Machado Teixeira de Andrade¹, Antonio Carlos Aidar Sauaia²

¹ Banco Central do Brasil, Av. Paulista, 1804, 11º and., ala CEF, São Paulo, SP, CEP 01310-922, Brasil, marcelo.andrade@bcb.gov.br

² Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, asauaia@usp.br

Palavras-chave: Conhecimento, informação, gestão do conhecimento, administração imobiliária, administração de carteira.

ABSTRACT

In this article we examine how external information and knowledge access takes place in real estate portfolio management units, proposing ways for managing this access. Our method of choice was the case study. We studied one pension fund's department of real estate investment, and the leasing and management division of a real estate group. Primary data were collected through semi-structured interviews. Our research's main conclusions are: (i) management of external knowledge access in the analyzed cases is associated mainly to informal channels; (ii) it should be possible to increase both the quantity and the quality of information and knowledge obtained through these channels by adopting structured management practices associated with information technology tools, particularly the mapping of contacts relevant to the unit and the contact management.

RESUMO

O objetivo deste artigo é examinar como se dá o acesso a informações e conhecimentos externos em administradoras de carteira de investimentos imobiliários, propondo formas de gerenciar esse acesso. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos. Foram estudadas a gerência de investimentos imobiliários de um fundo de pensão e a divisão de locação e administração de imóveis de um grupo imobiliário. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. As principais conclusões da pesquisa são: (i) o acesso a informações e conhecimentos externos nos casos estudados está associado de modo principal aos canais informais; (ii) há uma oportunidade de aumentar a qualidade e quantidade das informações e conhecimentos adquiridos através desses canais pela adoção de práticas estruturadas de gestão associadas a ferramentas de tecnologia da informação, em particular o mapeamento dos contatos relevantes da unidade e o gerenciamento de contatos.

1. INTRODUÇÃO

Baseado numa pesquisa empírica e na literatura, este artigo discute algumas características do acesso a informações e conhecimentos externos em duas administradoras de carteira de investimentos imobiliários — a gerência de investimentos imobiliários de um fundo de pensão (FunCESP) e a divisão de locação e administração de imóveis de um grupo imobiliário (Lello) —, propondo formas de gerenciar esse acesso.

Como se verá, o acesso a informações e conhecimentos externos integra um dos processos da gestão do conhecimento. O conhecimento é um conceito tão vasto e complexo que sequer tem uma definição universalmente aceita. Não obstante, para ampla corrente da literatura, sua gestão é possível e contribui para melhorar o desempenho das organizações. Fernie, Green, Weller e Newcombe (2003, p. 178), a propósito de um estudo preparado pelo Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido intitulado *Competitive futures: building the knowledge driven economy*, comentam que o conhecimento “é claramente tão importante, que não pode ser deixado ao acaso — deve ser gerenciado.”

1.1. As administradoras de carteira de investimentos imobiliários

Uma carteira de investimentos imobiliários ou, para simplificar, carteira imobiliária, é um conjunto de imóveis ou cotas de imóveis pertencentes a um mesmo indivíduo, família ou instituição, tendo como finalidade a valorização patrimonial ou a obtenção de renda. As administradoras de carteira imobiliária são unidades organizacionais responsáveis pela formação e gestão de uma ou de várias carteiras, próprias ou de terceiros. Exemplos de atividades dessas administradoras, desempenhadas diretamente ou através de terceiros, são a compra, venda, locação e avaliação de imóveis, o acompanhamento do mercado imobiliário, a busca e análise de oportunidades de negócio, a avaliação periódica das carteiras administradas e a negociação de contratos de locação (Gomes, 2001; Wurtz bach, 1994).

Pessoas e instituições detêm carteiras de imóveis que justificam uma gestão cuidadosa — em não poucos casos, o patrimônio e a renda envolvidos são bastante elevados: os investimentos imobiliários dos fundos de pensão, por exemplo, somavam R\$ 11,3 bilhões em maio de 2007 (SPC, 2007). Para operar com eficiência e eficácia, as administradoras de carteira imobiliária precisam de informações e conhecimentos especializados. Por exemplo, para decidir pela compra ou não de um determinado imóvel, é preciso conhecer os preços atuais de mercado, o potencial de locação, os riscos de inadimplência e as variáveis que podem afetar a valorização futura do imóvel; é preciso também analisar o impacto da aquisição em termos de risco total da carteira, o que supõe conhecer em profundidade cada um dos ativos que a compõem, seus mercados e os segmentos de negócio aos quais pertencem.

As administradoras de carteira imobiliária não têm uma única conformação possível. Podem ser empresas especializadas, como as de terceirização imobiliária, que constroem prédios sob medida para locação ou compram imóveis de empresas para alugá-los para suas antigas proprietárias (operação conhecida como *sale-leaseback*) (Fator Brasil, 2008). Alternativamente, podem estruturar-se como divisões ou departamentos de empresas imobiliárias ou de fundos de pensão (Snyderman, 1994; Wurtz bach, 1994).

1.2. Problema de pesquisa

Uma das características do mercado imobiliário é a regionalidade, fazendo com que as informações e os conhecimentos sejam particularmente dispersos (Snyderman, 1994; Gomes, 2001). Um corretor de uma cidade do interior do Estado, por exemplo, geralmente conhece melhor o mercado local do que uma firma de investimentos da capital, por mais sofisticada que seja a empresa “da capital”. Em cidades grandes, a região de especialização pode ser um bairro ou até mesmo uma rua. Além de disperso, o mercado imobiliário é tipicamente privado, no sentido de que as informações e os conhecimentos sobre os negócios (como preço e demais condições negociáveis ou negociadas) geralmente não são públicos, ao contrário do que acontece com ações negociadas numa bolsa de valores (Snyderman, 1994; Damodaran, 2003; Lima & Alencar, 2003). Quanto mais as informações e os conhecimentos externos à organização forem dispersos e privados, mais difícil será localizá-los e acessá-los. Tendo em vista as características do mercado imobiliário e as dificuldades acima apontadas, **o problema de pesquisa pode ser sintetizado em duas questões:** (i) Como as administradoras de carteira imobiliária localizam e acessam as informações e os conhecimentos externos necessários para os seus negócios? (ii) Como gerir esse esforço com eficiência e eficácia?

Gerir precariamente o acesso a informações e conhecimentos externos pode levar uma administradora de carteira imobiliária a perder oportunidades de bons negócios. Tais oportunidades podem cessar (“passar”) ou serem aproveitadas por outros, que tiveram acesso tempestivo às informações e aos conhecimentos necessários. Perder negócios é um problema do ponto de vista empresarial, particularmente quando se tem em conta que imóveis são ativos cujo valor unitário costuma ser significativo (Damodaran, 2003).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma preocupação comum a muitos autores é distinguir conhecimentos de dados e informações. Dado é um sinal sem significado (Spender, 2001, p. 39) e informação, dado interpretado, contextualizado (Krogh, Ichigo & Nonaka, 2001, p. 40). Em certo sentido, a distinção entre dado e informação tem a ver com objetividade–subjetividade. Como pondera Setzer (1999, p. 6), “um dado é puramente *objetivo* — não depende do seu usuário. A informação é *objetivo–subjetiva* no sentido que é descrita de uma forma objetiva [...], mas seu significado é *subjetivo*, dependente do usuário”; este precisa interpretar a mensagem, o que por sua vez é função do contexto dele, usuário (receptor da mensagem). Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

Como acontece com o conceito de conhecimento, não há uma definição única, consensual para “gestão do conhecimento” (GC). Uma das correntes da literatura tem como foco os processos de GC (Quintas, 2002), que foi a linha adotada na pesquisa. Elaborou-se a seguinte definição operacional: gestão do conhecimento como a atividade gerencial associada aos processos de aquisição (que inclui criação e captação), armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento organizacional, que visa agregar valor quer pela criação e manutenção de vantagem competitiva, quer pela melhoria do desempenho organizacional. (Tenha-se em conta que o conceito de conhecimento inclui a informação.)

A captação de conhecimentos é “o processo pelo qual os gestores identificam e obtêm acesso a conhecimentos relevantes que [foram ou] estão sendo criados no ambiente” (Lício, 2005, p. 42). O autor refere-se tanto à apropriação do conhecimento detido ou criado internamente quanto às fontes externas. A respeito destas, Lício (2005) menciona expressamente as redes informais de

relacionamento, que criam oportunidades para a organização adquirir conhecimento de especialistas externos, enquanto Oliveira Jr. (1999) sublinha os processos formais e as relações institucionais, como a contratação de pessoas que detenham o conhecimento necessário, o monitoramento do ambiente externo e as parcerias ou alianças estratégicas com empresas, universidades ou outras instituições. Sveiby (1998), que usa a expressão “estruturas externas”, ressalta a função dos clientes e dos fornecedores no processo de aquisição de conhecimento, enquanto Ermine (2003 como citado em Ricciardi, 2003) destaca a busca ativa e organizada de informações do ambiente externo, através, por exemplo, de sistemas de inteligência de negócio e de relacionamento com clientes.

3. METODOLOGIA

O acesso a informações e conhecimentos externos é um foco de pesquisa pouco usual no campo da gestão do conhecimento e o tema específico — a gestão desse acesso em administradoras de carteira imobiliária —, até onde se pôde levantar, está ausente da literatura. A pesquisa, portanto, pode ser considerada exploratória (cf. Selltiz, Jahora, Deutsch & Cook, 1975, p. 61). O problema de pesquisa foi abordado de forma qualitativa, o que é particularmente indicado para estudos exploratórios (Sampson, 1996). Optou-se pelo método do estudo de casos, adequado para pesquisas cujas questões subjacentes sejam basicamente do tipo “como” (Godoy, 1995; Yin, 2005).

Foram estudados dois casos, a gerência de investimentos imobiliários da Fundação CESP e a divisão de locação e administração de imóveis do grupo Lello, escolhidos intencionalmente de acordo com os seguintes critérios: (i) Formatos de negócio distintos. O objetivo desse critério foi ampliar o conhecimento sobre as administradoras de carteira imobiliária; (ii) Desempenho organizacional considerado no mínimo “satisfatório” pelos controladores. Ao excluir *a priori* unidades com desempenho considerado fraco, evita-se discutir a relação entre desempenho e gestão do conhecimento, que não faz parte do escopo da pesquisa; (iii) Boa reputação das organizações e das unidades (divisões internas) pesquisadas; (iv) Amplo acesso às fontes de dados da unidade organizacional; (v) Localização das fontes de dados primários e secundários na cidade de São Paulo, para viabilizar a pesquisa em termos de tempo e custo.

Os dados primários foram coletados entre setembro e dezembro de 2007 através de entrevistas pessoais semi-estruturadas, cujos roteiros foram testados previamente em duas outras administradoras de carteira imobiliária. Foram entrevistados os principais gestores das unidades pesquisadas, num total de 12 horas de entrevistas (5 horas na FunCESP e 7 horas na Lello). A pesquisa contou também com dados secundários, obtidos de publicações (em meio impresso ou eletrônico), de documentos internos, informativos externos e do portal na internet das duas organizações pesquisadas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE PRELIMINAR DOS RESULTADOS

4.1. Caso: Administradora de carteira imobiliária de um fundo de pensão

A unidade de análise deste caso é a gerência de investimentos imobiliários da Fundação CESP (ou Gerência Imobiliária, para abreviar). A Fundação CESP é uma entidade fechada de previdência complementar (fundo de pensão) que administra planos de previdência e saúde para os colaboradores das maiores empresas do setor de energia elétrica do Estado de São Paulo. É um dos maiores fundos de pensão do país — o quarto maior, pelo critério de ativos totais ou de

ativos de investimentos, ou o terceiro maior, pelo critério de número de assistidos (SPC, 2007). A Gerência Imobiliária administra uma carteira própria que, em agosto de 2007, era composta de 12 ativos — principalmente participações em empreendimentos imobiliários — com valor total de R\$ 189 milhões (valor médio de R\$ 16 milhões). A estrutura da unidade resume-se ao seu gerente, que conta com o suporte corporativo de outros departamentos da organização.

4.1.1. Acesso a informações e conhecimentos externos

A principal estratégia adotada pelo gerente imobiliário para captar informações e conhecimentos sobre o segmento de *shopping centers* — o mais importante da carteira da Gerência Imobiliária — é fazer essa captação junto aos parceiros nos empreendimentos: sócios, administradoras e lojistas. Por exemplo, uma administradora de dois *shoppings* em que Gerência Imobiliária é sócia administra, além desses dois empreendimentos, quarenta outros. Quer dizer, tem muito conhecimento e informações sobre esse segmento.

Se as administradoras são fontes privilegiadas de informações e conhecimentos sobre o segmento ou a região, não são necessariamente a melhor fonte em relação aos próprios empreendimentos. Conforme relatou o gerente imobiliário, costumam erguer como que uma parede entre os lojistas e os condôminos (proprietários), dificultando o acesso de uns com os outros. O gerente imobiliário procura contornar esse obstáculo indo diretamente aos lojistas, no mínimo para “saber o que está acontecendo” sob um outro ponto de vista.

No âmbito dos fundos de pensão, houve uma tentativa de se organizar uma rede formal de troca de informações e conhecimentos sobre investimentos imobiliários em *shopping centers*, com a constituição, inclusive, de um banco de dados consolidado. Participariam, além dos fundos de pensão com interesses nesse segmento, o Instituto de Resseguros do Brasil – IRB. Entretanto, a rotatividade dos dirigentes e principais executivos tanto do IRB quanto dos maiores fundos de pensão envolvidos — principais responsáveis pela rede em formação — era muito alta. Em função da descontinuidade do grupo, a rede formal não se concretizou. Entretanto, a rede informal, que já existia, permaneceu e, de acordo com o gerente imobiliário, funciona.

O ingresso de diversas empresas imobiliárias no mercado de capitais a partir de 2005 acabou criando uma nova fonte de informações imobiliárias, na medida em que tais empresas têm obrigação legal de publicar certas informações, como relatórios trimestrais e fatos relevantes. Vale observar que muitas dessas empresas têm contornado a divulgação de informações consideradas mais sensíveis simplesmente juntando dois ou três negócios e fornecendo informações do conjunto. De qualquer modo, a exigência por transparência nas empresas imobiliárias presentes no mercado aberto é maior do que a de suas congêneres fechadas, por força da legislação e do controle exercido por órgãos como a Comissão de Valores Mobiliários. Além de acompanhar os relatórios trimestrais e fatos relevantes publicados, o gerente imobiliário vai a assembleias públicas dessas empresas e a reuniões da Associação Brasileira de Mercado de Capitais quando o mercado imobiliário conste da pauta dessas reuniões. E não só ouve como também faz perguntas aos executivos (que não revelam informações confidenciais, evidentemente, mas que são obrigados a uma certa transparência).

De forma geral, o gerente imobiliário dedica bastante tempo para o contato com pessoas de fora da Fundação: sócios nos empreendimentos, gestores imobiliários de outros fundos de pensão, prestadores de serviço imobiliário (administradoras, consultorias, corretores etc.), lojistas, investidores, incorporadores, analistas etc.

4.2. Caso: Administradora de carteira imobiliária de uma empresa imobiliária

A unidade de análise deste caso é a divisão de locação e administração de imóveis do grupo Lello (ou Lello Locação, para abreviar). O grupo Lello atua em diversos segmentos do mercado imobiliário, sendo líder no Estado de São Paulo em locação e administração de imóveis residenciais e em administração de condomínios. A Lello Locação compartilha com a divisão de vendas do grupo a maioria dos serviços corporativos. Possui, além disso, mais de uma centena de funcionários próprios, divididos entre a sede e 9 filiais (todas as unidades ficam na região da Grande São Paulo). Em dezembro de 2007, administrava aproximadamente 4.200 carteiras (6.000 imóveis no total, 70% residenciais e 30% comerciais), com valor total de R\$ 750 milhões e valor médio de R\$ 179 mil. Por volta de 70 carteiras contavam com mais de 20 imóveis, sendo 3 delas com mais de 50 imóveis.

4.2.1. Acesso a informações e conhecimentos externos

O diretor e a gerente geral da Lello Locação têm uma ampla rede de contatos no mercado imobiliário. Se, por exemplo, a gerente geral precisa uma informação sobre uma determinada rua, faz uma rápida procura nos seus cartões de visitas — que é a forma como armazena os dados dos seus contatos — e liga para um conhecido. Nas filiais, gerentes, captadores e assistentes comerciais estão muito próximos do mercado de produtos (imóveis para locação) e de outras empresas e profissionais de comercialização que trabalham nesse mercado (imobiliárias e corretores). O que não significa dizer que tenham necessariamente “amplo acesso” a informações de mercado. Já foi dito que o mercado imobiliário é eminentemente privado, isto é, bem pouco transparente do ponto de vista da informação. Por exemplo, a Lello Locação pode não ter entre os imóveis captados para locação o imóvel que satisfaça um determinado cliente, mas uma outra imobiliária pode ter. Tal informação geralmente não está disponível, exceto no âmbito de parcerias formais como a Rede Secovi (que será explicada a seguir), ou no âmbito de parcerias informais entre profissionais de imobiliárias concorrentes, bastante restritas no meio imobiliário. Uma fonte de informação alternativa às imobiliárias e aos corretores são os zeladores e porteiros de edifícios, que não só costumam saber quando uma unidade é posta à venda ou para locação, como freqüentemente desempenham o papel de intermediários informais.

Como forma de contornar a dificuldade de se formar parcerias imobiliárias, os profissionais da área comercial são estimulados a participar em eventos do mercado, como congressos e cursos. Nessas ocasiões, em palavras da gerente geral, “é obrigatório voltar cheio de cartões. [...] conversar, fazer o *network* [rede de relacionamentos]”, de forma a ampliar o acesso a informações e conhecimentos relevantes do mercado. Um dos fóruns de relacionamentos e parcerias é a Rede Secovi de Imóveis. Basicamente, uma rede imobiliária é uma união de imobiliárias ou corretores autônomos, que colocam numa lista única os imóveis captados (Andrade & Reinhard, 2005). Para viabilizar essa união de esforços, os imóveis devem ser captados com exclusividade, quer dizer, com o proprietário garantindo o pagamento da comissão imobiliária no caso de comercialização do imóvel dentro do prazo estipulado. Sem exclusividade, é muito mais fácil que o captador do imóvel seja “passado para trás”, não recebendo sua parte na comissão se a comercialização for feita por outro profissional. Nos Estados Unidos, as redes imobiliárias existem há mais de 40 anos, sendo responsáveis por 90% dos contratos fechados. No Brasil, salvo exceções, são bastante recentes, respondendo por uma porcentagem reduzida dos negócios imobiliários (Soldera, 2007, p.11).

Uma informação básica da comercialização imobiliária é o preço médio do metro quadrado para locação numa determinada região. De acordo com a gerente geral, seria suficiente consultar o

banco de dados da Lello, que reúne as informações sobre os imóveis captados e disponíveis para locação, para se ter uma boa idéia desse valor. Eventualmente, a consulta poderia ser complementada pelo acesso a outros portais imobiliários. Já a gerente da maior filial da Lello é mais reticente a consultas ao banco de dados ou a portais para se obter preço médio. Ela prefere a pesquisa de campo, que pode ser mais focada e obtém resultados mais precisos e atualizados. Essa gerente, ao ressaltar a importância de se ter muito conhecimento do produto (imóvel) e da região, afirmou que tais conhecimentos vêm basicamente da experiência dos profissionais. Ela acredita que, no negócio de locação e administração de imóveis, “Tudo é relacionamento e experiência”. Em todo caso, nem sempre há tempo para pesquisas de campo, e o banco de dados pode fornecer ao menos uma boa aproximação dos valores praticados no mercado.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Relacionamentos informais e aquisição de informações e conhecimentos externos

A pesquisa mostrou que os canais de acesso a informações e conhecimentos externos mais importantes das unidades estudadas são os relacionamentos informais. Na Gerência Imobiliária da FunCESP, foram mencionados os “contatos” do gerente imobiliário, como os gestores imobiliários de outros fundos de pensão, os administradores dos *shopping centers* nos quais a fundação tem participação etc. No caso da Lello Locação, foram citadas as parcerias informais com profissionais de imobiliárias concorrentes, a rede de contatos da gerente geral, que cobre um amplo leque de especialidades do mercado imobiliário etc.

Identificou-se, nos casos estudados, um conjunto de boas práticas individuais e organizacionais associadas à manutenção e desenvolvimento dos canais informais: (i) a abertura a novos contatos. O gerente imobiliário da FunCESP estabeleceu para si próprio a regra de não fazer restrição a ninguém para um primeiro contato, quando então avalia se vale a pena ou não “investir” nesse relacionamento. Na Lello Locação, o diretor e a gerente geral também são bastante disponíveis para receber as pessoas. No dizer da gerente geral, “é uma via de mão dupla”: captam, mas também transmitem informações e conhecimentos; (ii) o agir ético — “jogar limpo” — foi sublinhado nas entrevistas como um facilitador do acesso às redes informais, dado que, em redes desse tipo, nas quais as pessoas não são obrigadas a fornecerem informações, muito menos a transmitirem conhecimento, a credibilidade é indispensável¹; (iii) na esfera das qualidades pessoais de relacionamento, o tato seria uma das mais importantes: as pessoas têm limites para fornecer informações e compartilhar conhecimentos, e é preciso saber “não ultrapassar a linha”; (iv) o uso sem abuso do “peso” da instituição no mercado. O peso da instituição (isto é, o reconhecimento, a participação de mercado) foi considerado um fator importante para “abrir portas” e obter acesso a informações e conhecimentos relevantes. Contudo, como ressaltou o gerente imobiliário da FunCESP, se alguém, amparado pela força da instituição, achar que não pode esperar ninguém, mas pode deixar todo mundo esperando, acaba perdendo acesso a muitas fontes de informações e conhecimentos; (v) o estímulo à parceria. O diretor e a gerente geral da Lello fomentam essa atitude nos funcionários da empresa.

As práticas descritas acima não esgotam os meios para aumentar a qualidade e a quantidade de informações e conhecimentos resultantes da rede de relacionamentos. Essa melhoria pode ser

¹ A palavra “rede(s)”, em expressões como rede informal, rede de relacionamentos ou rede de contatos, está sendo usada neste artigo num sentido amplo, que inclui conexões cruzadas – em rede – e relações unilaterais (por exemplo, “rede de contatos” como conjunto de relacionamentos de uma pessoa, cujos “contatos” podem ou não ter relação entre si).

obtida através de práticas estruturadas como, por exemplo, o banco de dados de contatos. Trata-se de uma ferramenta mencionada na literatura, com esse ou com outros nomes, como páginas amarelas, base de dados de pessoas ou mapa do conhecimento (Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Pereira, 2002; Quintas, 2002). “Geralmente relacionado ao uso interno em grandes organizações, pode ser perfeitamente utilizada para mapear ‘quem sabe o quê’ *fora* da organização. Na medida em que registra e organiza conhecimentos e informações relevantes, associadas às suas fontes externas, seria uma forma de potencializar os resultados da rede de relacionamentos. O ‘mapeamento informal’, na base principalmente da memória e dos cartões de visita, funciona até certo ponto — no limite da memória e das informações contidas nos cartões, que podem deixar escapar contatos acionados com menos frequência e informações correlatas mais detalhadas (como conexões não-óbvias entre os contatos, capturadas algum dia mas não fixadas na memória nem anotadas nos cartões de todos os contatos conexos).” (Andrade, 2008, pp. 117-118)

Outra prática que pode potencializar os resultados da rede de relacionamentos é o uso de um programa de gerenciamento de contatos. Essa ferramenta funciona basicamente como uma agenda eletrônica de compromissos associada a um diário de contatos, a uma “ficha cadastral” de pessoas e organizações e a um gerador de relatórios. Sua utilidade principal é não deixar os contatos “ao acaso”. Numa palavra, gerenciá-los. Registrar e recuperar as informações importantes, manter contato com quem interessa, com a frequência que interessa, sem depender da memória ou do estabelecimento errático de prioridades.

5.2. Bancos de dados e redes informais

No caso Gerência Imobiliária da FunCESP, foi mencionada a tentativa frustrada de se organizar uma rede formal de troca de informações e conhecimentos sobre investimentos imobiliários em *shopping centers*, que previa a constituição de um banco de dados consolidado. Foi dito também que a rede informal, que já existia, permaneceu e, de acordo com o gerente imobiliário, funciona. Funciona, mas com as limitações próprias da informalidade e descentralização absolutas: dependência da disponibilidade das pessoas (os informantes) e ausência de informações de conjunto ou consolidadas (as informações são dispersas, pontuais).

Se o formato das redes informais traz limitações, também traz benefícios: (i) as informações que saem “direto da fonte” (isto é, do “informante original”) são sempre atualizadas. Nakano e Fleury (2005, p.142), que realizaram uma pesquisa em empresas de consultoria, observaram que “os consultores rapidamente abandonam o uso dos sistemas ao perceber que as informações obtidas não são recentes.”; (ii) por vezes, é mais rápido e fácil entrar em contato com um conhecido e obter uma informação qualquer do que realizar pesquisas em bancos de dados. Na citada pesquisa de Nakano e Fleury (2005, pp.141-142), os autores verificaram que os consultores tendem a minimizar seu esforço de busca por informações: “Muitos deles relataram utilizar em primeiro lugar seus arquivos pessoais, depois seus colegas próximos [...], para somente então procurar os bancos de dados. [...] Executar buscas nos bancos de dados exige grande esforço e tempo dos consultores”; (iii) as informações são explicadas e contextualizadas na hora pelo próprio informante, com a possibilidade de esclarecer dúvidas, de aprofundar, de expandir significados pelo diálogo direto. Isso costuma ser mais esclarecedor do que consultar uma informação escrita, por mais “comentários contextualizantes” que sejam anexados. O problema do contexto e da interpretação são críticos. Lévy (2004, p. 22), por exemplo, afirma que o “sentido emerge e se constrói no contexto, é sempre local, datado, transitório.” Bannon e Kuutti (2002, p. 203) ponderam que “a informação não existe ‘lá fora’, mas é produzida por pessoas específicas em contextos específicos e com propósitos específicos.”

Por ter qualidades positivas, não se pode concluir que a rede informal seja capaz de substituir totalmente um banco de dados centralizado, ou que este seja inútil. De certo modo, uma e outro

têm potencial de se completarem. O banco de dados provê dados consolidados, expande os “contatos” pessoais e permite o acesso imediato, independente de “disponibilidades de agenda” (ou de humor...) dos informantes. Além do mais, para o acesso a informações de cunho mais objetivo, menos afeitas a problemas de interpretação, os bancos de dados costumam ser uma boa solução — por exemplo, o citado banco de dados de contatos (para mapear “quem sabe o quê” dentro ou fora da organização) ou os bancos de dados de imóveis (como o da Lello e de outras empresas imobiliárias). Como relatou um líder de projetos de alta tecnologia, que defendia a implantação de um banco de dados, sua empresa “mantém toda a papelada em termos de relatórios e livros de registro, mas não há maneira de procurá-los ou acessá-los. A memória dos outros é o único sistema de navegação possível para esses dados, e é tudo um tanto aleatório.” (Blackler, Crump & McDonald, 2001, p. 247).

6. CONCLUSÕES

A pesquisa mostrou, para os casos estudados, que os relacionamentos informais são os canais mais importantes de acesso a informações e conhecimentos externos, tendo sido identificadas boas práticas individuais e organizacionais associadas à manutenção e ao desenvolvimento desses canais. Essas boas práticas informais poderiam ser potencializadas pela adoção de práticas estruturadas de gestão, que aumentem a qualidade e a quantidade das informações e conhecimentos adquiridos através dos canais informais. De modo particular:

- Banco de dados de contatos, também conhecido como “páginas amarelas”, base de dados de pessoas ou mapa do conhecimento. Seria usado para mapear “quem sabe o quê” fora da organização. O mapeamento estruturado dos contatos, com o apoio da tecnologia da informação, pode complementar o mapeamento informal, mas não substituí-lo. No dizer de Bennet e Bennet (2003, p.443), “A maioria das empresas têm sistemas de informação [...] que guardam e recuperam dados ou fatos duros [como números, fatos e regras], mas muitas não capturam a informação mais leve [como especialização, experiências, informação contextual e conhecimento tácito]”².

- Programa de gerenciamento de contatos, que funciona basicamente como uma agenda eletrônica de compromissos associada a um diário de contatos, a uma “ficha cadastral” de pessoas e organizações e a um gerador de relatórios. Sua utilidade principal é gerenciar de fato os contatos, sem depender da memória ou do estabelecimento errático de prioridades. Não foi encontrada menção a programas de gerenciamento de contatos na literatura pesquisada sobre gestão do conhecimento. O que não é de se estranhar, por tratar-se de uma ferramenta usada basicamente na área de vendas. Contudo, se essa prática de fato ajudar a aumentar a qualidade e quantidade de informações e conhecimentos resultantes dos relacionamentos externos, não faria sentido considerá-la “alheia ao sistema de gestão do conhecimento”.

Não há incompatibilidade aparente entre as boas práticas informais em uso e práticas estruturadas de gestão como as mencionadas, que não substituem, mas complementam aquelas.

Outro caso de possível complementação entre práticas estruturadas e informais: os bancos de dados de imóveis, que permitem acesso a uma ampla base de dados, indexados e organizados, são ferramentas de tecnologia da informação úteis para as administradoras de carteira imobiliária. Mas as “informações de contexto” são melhor fornecidas pela rede informal, que pode deter, além do mais, informações “privilegiadas”. Outro benefício dos contatos informais é a atualização das informações que saem “direto da fonte”. Acrescente-se ainda, como benefício

² “Conhecimento explícito seria aquele facilmente expresso ou codificado, enquanto o conhecimento tácito seria pessoal, muito mais dependente do contexto e, assim, mais difícil de expressar, formalizar e comunicar.” (Andrade, 2008, p. 23).

dos contatos informais, o acesso a conhecimentos tácitos — como, por exemplo, o conhecimento de mercado detido por um gestor imobiliário ou por um corretor de imóveis experiente.

Do balanço de frustrações e sucessos da aplicação da tecnologia da informação (TI) na GC, pode-se dizer que resultou “um entendimento comum de que a TI é simplesmente um facilitador e não o sistema de gestão do conhecimento.” (Carrillo, Robinson, Al-Ghassani & Anumba, 2004, p.47). Tanto quanto possível, a TI e as redes informais devem se completar. Mas a primazia pertence aos relacionamentos pessoais, principalmente os informais — essa afirmação, sustentada por ampla corrente da literatura, vale para os casos estudados.

Uma limitação da pesquisa retratada neste artigo deve-se ao próprio corte: o acesso a informações e conhecimentos externos é uma pequena parte da gestão do conhecimento e do negócio das administradoras de carteira imobiliária. A delimitação do escopo da pesquisa, inevitável, limita o entendimento de temas correlatos. De certa forma, portanto, limita o entendimento do próprio tema central. No dizer de Sauaia (2007, p. 5), “Uma monografia nunca termina. O que termina é o tempo de que dispõe o autor para submeter o relatório final. [...] o corte é inevitável e com ele as imperfeições, limitações e críticas, que sempre trazem consigo uma oportunidade de avançar o estudo em novas direções”. Um estudo focado, por exemplo, em analisar como as administradoras de carteira imobiliária **utilizam** as informações e os conhecimentos adquiridos contribuiria para a ampliação e o aprofundamento da presente pesquisa. Quanto mais quando se tem em conta que informações e conhecimentos são meios (“utilizados para...”), não fins.

7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. T. (2008). *Gestão do acesso ao conhecimento externo em administradoras de carteira de investimentos imobiliários: estudo de casos*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

ANDRADE, M. M. T. & REINHARD, N. (2005). *Caso portal Planeta Imóvel* [Mimeo]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

BALESTRIN, A., VARGAS, L. M. & FAYARD, P. (2005). Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 45(3), pp. 52-64.

BANNON, L. J. & KUUTTI, K. (2002). Shifting perspectives on organizational memory: from storage to active remembering. In Little, S., Quintas, P. & Ray, T. (Coords.). *Managing knowledge: an essential reader* (pp. 190-210). London: Sage.

BENNET, A. & BENNET, D. (2003). The partnership between organizational learning and knowledge management. In Holsapple, C. (Ed.). *Handbook of knowledge management* (Vol. 1, pp. 439-455). Berlin: Springer.

BLACKLER, F., CRUMP, N. & McDONALD, S. (2001). Aprendizagem organizacional e esquecimento organizacional: lições com base em uma companhia de alta tecnologia. In Burgoyne, J., Araújo, L. & Easterby-Smith, M. (Coords.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática* (pp. 237-262). São Paulo: Atlas.

CARRILLO, P., ROBINSON, H., AL-GHASSANI, A. & ANUMBA, C. (2004). Knowledge management in UK construction: strategies, resources and barriers. *Project Management Journal*, 35(1), pp. 46-56.

DAMODARAN, A. (2000). O processo de investimento. In Bernstein, P. L. & Damodaran, A. (Orgs.). *Administração de investimentos* (pp. 11-13). Porto Alegre: Bookman.

Ermine, J. L. (2003). *La gestion des connaissances*. Paris: Lavoisier et Hermes Science.

FATOR BRASIL - Portal Fator Brasil. (2008). *Bracor compra centros de distribuição*. 10 jan. 2008. Disponível em <<http://www.revistafatorbrasil.com.br>>. Acesso em 18 jan.

FERNIE, S., GREEN, S. D., WELLER, S. J. & NEWCOMBE, R. (2003). Knowledge creation: context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management*, 21, pp. 177-187.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). (2001). *Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimentos e competências*. São Paulo: Atlas.

GODOY, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), pp. 20-29.

GOMES, P. A. (2001). Gestão de carteiras de investimento imobiliário no Brasil. *Anais do Seminário Internacional da Lares – Latin American Real Estate Society*, 2., SC, Brasil.

HANSEN, M. T., NOHRIA, N. & TIERNEY, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, 77(2), pp. 106-116.

KROGH, G., ICHIGO, K. & NONAKA, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

LÉVY, P. (2004). *As tecnologias da inteligência*. São Paulo: Editora 34.

LÍCIO, F. G. (2005). *A gestão de conhecimento em uma empresa vendedora de conhecimento: o caso PricewaterhouseCoopers*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

LIMA, J. R., Jr. & ALENCAR, C. T. (2003). O mercado de edifícios de escritórios para locação em São Paulo: ciclos para absorção do estoque e para a retomada da atratividade do investimento. *Estudos Econômicos da Construção*, 6(1), pp.1-25.

NAKANO, D. N. & FLEURY, A. C. C. (2005). Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência. *Revista de Administração da USP*, 40(2), pp. 136-144.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

OLIVEIRA, M. M., Jr. (1999). *Administração do conhecimento em redes corporativas globais: um estudo de caso na indústria de propaganda*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- OLIVERA, F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, London, UK, v. 37, n. 6, p. 811-832, sept.
- PEREIRA, M. F. (2002). As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. In Angeloni, M. T. (Coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia* (pp. 157-171). São Paulo: Saraiva.
- QUINTAS, P. (2002). SECI, Managing knowledge in a new century. In Little, S., Quintas, P. & Ray, T. (Coords.). *Managing knowledge: an essential reader* (pp. 1-18). London: Sage.
- RICCIARDI, R. I. (2003). *Análise dos conhecimentos críticos de uma organização baseada em mapeamento de processos e cartografia de domínios de conhecimento*. São Paulo, Dissertação (Mestrado) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares.
- SAMPSON, P. (1996). Commonsense in qualitative research. *Journal of the Marketing Research Society*, 38(4), pp. 331-339.
- SAUAIA, A. C. A. (2007). Monografia visual: mapa da monografia em 4 partes. Anais (em CD-ROM) do X Seminários em Administração – SEMEAD, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo SP, Brasil.
- SELLTIZ, C., JAHORA, M., DEUTSCH, M. E. & COOK, S. W. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU/ Edusp.
- SETZER, V. (1999). Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, nº 0, art. 1, pp. 1-13. Recuperado em 05 abril 2006, de http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm.
- SNYDERMAN, M. P. (1994). Commercial and multifamily real estate investment. In Hudson-Wilson, S.; Wurtz bach, C. H. *Managing real estate portfolios* (pp. 50-96). New York: Irwin.
- SOLDERA, A. M. (2007). Exclusividade é o caminho para vender mais. *Revista Guia Imóveis*, 1(2), pp. 10-11.
- SPC – Secretaria de Previdência Complementar (2007). *Informe estatístico - Maio/2007*. Recuperado em 08 novembro 2007, de http://www.mpas.gov.br/pg_secundarias/previdencia_complementar_04.asp.
- SPENDER, J. C. (2001). Gerenciando sistemas de conhecimento. In Fleury, M. T. L. & Oliveira, M. M, Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento* (pp. 27-49). São Paulo: Atlas.
- SVEIBY, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- WURTZEBACH, C. H. (1994). Real estate portfolio management. In Hudson-Wilson, S. & Wurtz bach, C. H. *Managing real estate portfolios* (pp. 165-236). New York: Irwin.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.